



Analisis Tingkat Adaptasi Karyawan Terhadap Sistem Monitoring Kinerja Baru: Studi Kuantitatif Deskriptif Pada PT XYZ

Nevia Dyah Wardhani¹⁾, Raden Johnny Hadi Raharjo²⁾

^{1,2}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UPN "Veteran" Jawa Timur, Indonesia

e-mail: ¹neviadw@gmail.com, ²raden.johnny.ma@upnjatim.ac.id

Article Information

Submit: 31-11-2025

Revised: 20-12-2026

Accepted: 28-01-2026

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat adaptasi karyawan PT XYZ terhadap implementasi sistem monitoring kinerja baru berbasis Excel yang menggantikan pola pelaporan manual yang tidak terstandarisasi. Dengan menggunakan Model Tiga Tahap Perubahan Kurt Lewin (Unfreeze, Change, Refreeze) sebagai landasan teoritis, penelitian ini memetakan profil adaptasi karyawan secara kuantitatif guna menyediakan data diagnostik bagi pengambilan keputusan manajerial. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif deskriptif dengan instrumen berupa kuesioner yang disebarluaskan kepada 113 responden yang mencakup karyawan kantor pusat dari 21 departemen terdampak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas karyawan (91,2%) telah mencapai tahap adopsi penuh (refreezing), sementara 8,8% masih berada pada tahap penyesuaian (changing), dan tidak ditemukan karyawan dalam kategori resistensi (unfreezing). Analisis terhadap dimensi kesiapan menunjukkan bahwa aspek ketetapan (appropriateness) memiliki skor tertinggi (4,42), sedangkan efikasi diri teknis (change efficacy) mencatat skor terendah (4,12). Temuan ini mengindikasikan bahwa transisi perilaku kerja di PT XYZ telah berjalan efektif, namun manajemen perlu memprioritaskan penguatan kompetensi teknis melalui pelatihan tambahan serta konsistensi audit oleh unit Quality Assurance untuk memastikan sistem monitoring ini terinternalisasi secara permanen sebagai budaya kerja baru.

Kata Kunci: Adaptasi Karyawan, Dimensi Kesiapan Manajemen Perubahan, Model Kurt Lewin, Monitoring Kinerja,

Abstract

This study aims to analyze the level of employee adaptation at PT XYZ to the implementation of a new Excel-based performance monitoring system that replaces non-standardized manual reporting patterns. Using Kurt Lewin's Three-Stage Model of Change (Unfreeze, Change, Refreeze) as a theoretical basis, this study quantitatively maps employee adaptation profiles to provide diagnostic data for managerial decision-making. The research method used was a descriptive quantitative approach, with a questionnaire distributed to 113 respondents, including head office employees from 21 affected departments. The results showed that the majority of employees (91.2%) had reached the full adoption (refreezing) stage, while 8.8% were still in the adjustment (changing) stage, and no employees were found in the resistance (unfreezing) category. Analysis of the readiness dimensions showed that appropriateness had the highest score (4.42), while technical self-efficacy (change efficacy) recorded the lowest score (4.12). These findings indicate that the work behavior transition at PT XYZ has been effective. However, management needs to prioritize strengthening technical competencies through additional training and consistent audits by the Quality Assurance unit to ensure this monitoring system is permanently internalized as the new work culture.

Keywords: Change Management, Employee Adaptation, Kurt Lewin's Model, Performance Monitoring, Readiness Dimension

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, efektivitas manajemen perubahan menjadi penentu keberhasilan peningkatan kinerja organisasi, karena strategi manajemen perubahan yang tepat memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan tuntutan pasar dan mengimplementasikan sistem kerja baru yang lebih efisien (Sufriyadi & Perkasa, 2025). Namun inisiatif perubahan sering menghadapi tantangan, studi dalam konteks BUMN di Indonesia menunjukkan bahwa resistensi karyawan sering menjadi penghambat utama keberhasilan inisiatif tersebut (Lumbantoruan et al., 2021). Resistensi ini adalah fenomena lazim yang perlu dikelola secara serius (Amin et al., 2024). Seperti ditekankan oleh (Endrejat et al., 2021), resistensi dapat

diubah menjadi kesiapan (*readiness*) jika agen perubahan memahami sumbernya dan merespons dengan komunikasi yang tepat. Dengan demikian, resistensi tidak dapat diabaikan dalam setiap program perubahan karena berdampak langsung pada keberhasilan implementasi.

Sejalan dengan fenomena tersebut, PT XYZ menghadapi tantangan operasional terkait pelaporan kinerja. Proses yang berjalan masih bersifat manual dan tidak seragam. Berdasarkan wawancara dengan manajemen (*Unit Quality Assurance*), pada saat itu tidak ada standarisasi yang jelas, yang terlihat dari template pelaporan yang beragam: ditemukannya 3 format pelaporan berbeda dari 21 departemen. Beberapa menggunakan presentasi *PowerPoint* (PPT) dengan susunan yang tidak seragam, dan ada yang menggunakan template Excel yang berbeda. Selain itu, perincian data yang dilaporkan seringkali tidak sama antar departemen sehingga berisiko miskomunikasi. Kondisi ini menyulitkan manajemen dalam melakukan evaluasi yang objektif dan menghambat pengambilan keputusan strategis berbasis data kinerja yang valid.

Menjawab hal ini, berdasarkan pernyataan wawancara dengan manajemen, *Board of Directors* (BOD) PT XYZ membentuk *Unit Quality Assurance* untuk menerapkan sistem *monitoring* kinerja wajib berbasis Excel, dimana implementasi ini mencakup 21 departemen dan mewajibkan 1.625 karyawan untuk mengubah perilaku kerja mereka: beralih dari pelaporan non-standar ke pengisian form terstandarisasi mingguan. Template form baru yang telah disepakati ini ditetapkan dengan aturan-aturan yang dinilai dapat membantu pelaporan menjadi lebih detail dan mudah dipahami bersama. Tujuan utama implementasi ini adalah menciptakan budaya kerja berbasis data dan meningkatkan akuntabilitas pelaporan secara konsisten di seluruh organisasi.

Berdasarkan wawancara dan observasi, sejak sistem diterapkan, mayoritas karyawan terpantau telah melakukan pengisian secara benar, konsisten, dan tepat waktu. Namun, tetap muncul *variance in compliance* berupa *behavioral deviation* pada sebagian lainnya, yang ditunjukkan melalui keterlambatan pengisian akibat adanya kendala teknis sehingga mereka masih membutuhkan pendampingan intensif. Variasi adaptasi ini mengindikasikan bahwa tingkat kesiapan karyawan belum sepenuhnya merata, sementara manajemen belum memiliki gambaran kuantitatif mengenai proporsi karyawan pada setiap kategori tersebut.

Untuk menganalisis dan mengukur tingkat adaptasi tersebut, penelitian ini menggunakan Model Tiga Tahap Kurt Lewin (*Unfreeze, Change, Refreeze*) sebagai landasan teoritis (Burnes, 2020). Model Lewin dipilih karena fokusnya yang fundamental pada proses transisi perilaku dan psikologis individu. Perubahan yang terjadi di PT XYZ bersifat operasional-administratif (perubahan perilaku cara kerja), bukan perubahan struktural atau strategis skala besar. Model lain seperti Model Kotter (Elfrika Suka Indah Br Ginting et al., 2025) lebih berfokus pada perubahan strategis top-down, sementara Model ADKAR (Mudjisusatyo et al., 2024) berfokus pada prasyarat kesiapan individu. Oleh karena itu, Model Lewin dinilai paling cocok karena kemampuannya membedah proses transisi (*Unfreeze, Change, Refreeze*) yang sedang dialami karyawan, yang akan dioperasionalkan menjadi tiga profil adaptasi untuk mengukur kondisi mereka.

Penelitian ini berangkat dari kebutuhan untuk mendapatkan gambaran kuantitatif mengenai tingkat adaptasi karyawan terhadap sistem baru, terutama karena masih terdapat *variance in compliance* dan *behavioral deviation* yang belum terukur dengan jelas. Untuk menjawab kebutuhan tersebut, penelitian ini berupaya memetakan tingkat adaptasi karyawan secara kuantitatif sehingga dapat menjadi dasar analitis bagi pengambilan keputusan manajerial. Selain itu, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat praktis berupa data yang membantu manajemen PT XYZ merumuskan strategi pengelolaan perubahan yang lebih tepat serta manfaat akademik melalui penyediaan model terapan yang mengoperasionalkan teori perubahan Lewin secara kuantitatif dalam konteks perubahan administratif.

Manajemen Perubahan (Change Management)

Manajemen perubahan adalah pendekatan terstruktur yang berfokus pada aspek manusiawi dalam transisi organisasi ke kondisi masa depan (Amin et al., 2024). Di era digital, kemampuan beradaptasi menjadi keharusan untuk bertahan dan berkembang (Rizal & Nur Kahfi, 2023). Keberhasilan manajemen perubahan tidak hanya diukur dari implementasi teknis, tetapi dari tingkat adopsi, integrasi, dan peningkatan kinerja yang dihasilkannya (Sufriyadi & Perkasa, 2025). Faktor penentu keberhasilannya mencakup komunikasi efektif, kepemimpinan suportif, dan keterlibatan karyawan (Errida & Lotfi, 2021). Dalam konteks PT XYZ, manajemen perubahan ini diwujudkan melalui penerapan sistem monitoring kinerja berbasis Excel. Perubahan ini bukan sekadar penggantian alat administratif, melainkan sebuah transisi fundamental dari pola kerja lama yang manual dan beragam menuju sistem pelaporan yang terstandarisasi, terukur, dan berbasis data.

Model Tiga Tahap Perubahan Kurt Lewin

Penelitian ini mengadopsi Model Tiga Tahap Perubahan Kurt Lewin untuk membedah proses adaptasi karyawan. Studi terbaru oleh (Endrejat & Burnes, 2024) menegaskan kembali bahwa pendekatan Lewin sangat relevan untuk memetakan "ruang hidup" (life space) karyawan saat ini, di mana perubahan bukan hanya soal teknis, melainkan pergeseran psikologis dari kondisi stabil lama ke kondisi stabil baru. Model ini membagi proses perubahan menjadi tiga tahapan (Rosdiana & Aslami, 2022):

Tahap Pencairan (Unfreezing): Fokus pada pembongkaran status quo dan penciptaan kesadaran akan kebutuhan berubah. Individu dibuat tidak nyaman dengan cara kerja lama agar lebih terbuka pada cara baru. Tahap ini sering menjadi momen munculnya resistensi awal.

Tahap Perubahan (Changing/Moving): Fase transisi di mana individu mulai belajar dan mengadopsi perilaku, nilai, dan pola pikir baru. Tahap ini memerlukan dukungan, pelatihan, dan komunikasi intensif. Dalam konteks proyek teknologi informasi, penerapan strategi manajemen perubahan yang terstruktur pada fase ini sangat krusial untuk memastikan transisi dari sistem lama ke sistem digital berjalan mulus dan diadopsi secara fungsional oleh pengguna (Koilkonda & Gudala, 2024). **Tahap Pembekuan Kembali (Refreezing):** Tahap akhir untuk menstabilkan perubahan dan menjadikannya sebagai norma baru yang permanen. Perilaku baru diperkuat melalui sistem, kebijakan, dan budaya.

Resistensi terhadap Perubahan (Resistance to Change)

Resistensi adalah reaksi emosional atau perilaku terhadap ancaman yang dirasakan dari suatu perubahan (Amin et al., 2024). Namun, resistensi juga dapat dipandang sebagai umpan balik berharga. Komunikasi yang efektif dari agen perubahan (seperti Unit QA) terbukti dapat mengubah resistensi menjadi kesiapan untuk berubah (Endrejat et al., 2021). Hubungan teori ini dengan kondisi di PT XYZ terlihat pada persepsi ancaman terhadap rutinitas kerja. Resistensi yang terjadi seperti keluhan mengenai kerumitan template atau keterlambatan pengumpulan laporan merupakan manifestasi dari ketidaksiapan karyawan meninggalkan zona nyaman pelaporan lama.

Kesiapan untuk Berubah (*Readiness for Change*)

Teori Kesiapan untuk Berubah (*Readiness for Change/RfC*) melengkapi Model Lewin dengan menganalisis kondisi psikologis yang mendasari adaptasi. RfC adalah cerminan keyakinan dan sikap kolektif organisasi terhadap perubahan (Endrejat et al., 2021). Kesiapan yang rendah bermanifestasi sebagai resistensi. Teori RfC menegaskan bahwa resistensi ini dapat dikelola. Peran agen perubahan (dalam konteks ini, Unit QA) menjadi krusial untuk "mengubah resistensi menjadi kesiapan" (Endrejat et al., 2021). Kesiapan individu ini juga sangat dipengaruhi oleh pemberdayaan psikologis dan dukungan kelompok kerja, di mana kepemimpinan yang suportif mampu membangun keyakinan kolektif karyawan untuk menghadapi ketidakpastian selama proses

perubahan (Khan et al., 2025). Oleh karena itu, konsep RfC digunakan untuk menganalisis mengapa karyawan terkategori dalam Profil 1 (Resistensi) atau lebih cepat berprogres ke Profil 3 (Adopsi Penuh). Adapun indikator kesiapan yang digunakan mengacu pada dimensi Holt et al. (2007) yang secara konsisten divalidasi dalam penelitian terbaru oleh (Katsaros et al., 2020):

1. Ketetapan (*Appropriateness*): Keyakinan karyawan bahwa sistem monitoring Excel adalah langkah yang tepat dan solusi yang sesuai untuk efisiensi perusahaan
2. Dukungan Manajemen (*Management Support*): Persepsi karyawan terhadap komitmen dan bantuan teknis yang diberikan pimpinan serta Unit QA selama transisi
3. Efikasi Diri (*Change Efficacy*): Keyakinan karyawan akan kemampuan (kompetensi) diri mereka sendiri dalam mengoperasikan sistem pelaporan baru tersebut
4. Manfaat Pribadi (*Personal Valence*): Persepsi mengenai keuntungan langsung yang didapat karyawan dari sistem baru, seperti kemudahan evaluasi kerja

Sistem Monitoring Kinerja

Objek perubahan dalam penelitian ini adalah implementasi sistem monitoring kinerja. Sistem ini dirancang untuk melacak, mengukur, dan mengevaluasi pencapaian target kerja guna meningkatkan kinerja, akuntabilitas, dan keselarasan strategis (Harefa et al., 2023). Transformasi digital saat ini telah mendorong evolusi sistem pengukuran kinerja menjadi lebih fleksibel dan terintegrasi, yang memungkinkan organisasi memantau data secara lebih akurat dan objektif dibandingkan pola pelaporan tradisional (Cosa, 2024). Implementasi di PT XYZ, berdasarkan mandat Direksi, merupakan langkah strategis untuk membangun budaya kerja berbasis data dan akuntabilitas. Indikator kinerja yang dipantau dalam sistem ini ditetapkan secara internal oleh manajemen PT XYZ sebagai Key Performance Indicators (KPI) operasional. KPI ini mencakup kriteria operasional spesifik yang harus dilaporkan dan digunakan untuk menilai kinerja serta kepatuhan karyawan secara objektif.

Penelitian Terdahulu

Untuk memposisikan penelitian ini, dilakukan tinjauan terhadap 5 (lima) penelitian relevan terbaru. Tinjauan tersebut menunjukkan pola yang jelas: penelitian sebelumnya cenderung berfokus pada tiga area utama: (1) identifikasi faktor-faktor penyebab resistensi secara kualitatif, khususnya di BUMN (Lumbantoruan et al., 2021); (2) dampak implementasi sistem monitoring terhadap kinerja ((Harefa et al., 2023); (Sufriyadi & Perkasa, 2025)); dan (3) strategi intervensi spesifik seperti komunikasi agen perubahan (Endrejat et al., 2021) atau tinjauan konseptual (Amin et al., 2024).

Kesenjangan (gap) penelitian yang diidentifikasi adalah: belum ditemukannya penelitian kuantitatif yang secara spesifik mengoperasionalkan Model Tiga Tahap Lewin (Unfreeze, Change, Refreeze) menjadi profil adaptasi statistik. Dengan kata lain, penelitian sebelumnya berfokus pada 'mengapa' resistensi terjadi atau 'apa dampaknya', namun penelitian ini berfokus pada 'bagaimana' sebaran kuantitatif (proporsi) karyawan pada setiap tahap adaptasi tersebut dalam konteks perubahan sistem administratif.

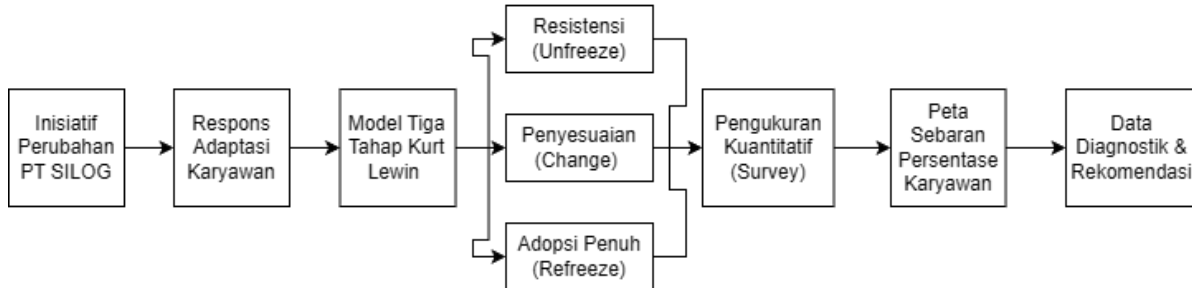
Profil Adaptasi

Karena penelitian ini bersifat kuantitatif, tiga tahap Model Lewin dioperasionalkan menjadi variabel terukur yang disebut "Profil Adaptasi". Setiap karyawan akan dikategorikan ke dalam salah satu dari tiga profil berikut berdasarkan respons dominan mereka:

1. Profil 1: Resistensi (*Unfreezing*), mencerminkan karyawan yang menolak sistem baru, merasa sistem menambah beban, dan tidak melihat manfaatnya.
2. Profil 2: Penyesuaian (*Change/Moving*), mengkategorikan karyawan yang mulai mencoba mengikuti sistem. Mereka memahami fungsi dasar namun belum menginternalisasi tujuannya.

3. Profil 3: Adopsi Penuh (*Refreezing*), adalah kondisi di mana karyawan mengisi sistem secara rutin dan tepat waktu.

Kerangka Pemikiran Teoritis



Alur pemikiran penelitian ini berangkat dari inisiatif perubahan di PT XYZ, yaitu implementasi sistem monitoring kinerja (Excel) untuk menciptakan akuntabilitas berbasis data. Inisiatif ini kemudian memicu Respons Adaptasi Karyawan yang bervariasi (dari penerimaan hingga resistensi). Untuk membedah respons ini secara sistematis, penelitian menggunakan Model Tiga Tahap Kurt Lewin (*Unfreeze*, *Change*, *Refreeze*) sebagai landasan teoritis.

Dalam konteks kuantitatif, model tersebut dioperasionalkan menjadi Tiga Profil Adaptasi yang dapat diukur, yaitu Profil Resistensi (*Unfreezing*), Profil Penyesuaian (*Change*), dan Profil Adopsi Penuh (*Refreezing*). Posisi karyawan dalam tiga profil ini akan diukur secara Kuantitatif (melalui kuesioner) untuk menghasilkan data statistik deskriptif yang menunjukkan persentase sebaran karyawan. Hasil pemetaan ini akan berfungsi sebagai Data Diagnostik bagi manajemen PT XYZ. Data ini akan digunakan untuk mengevaluasi tingkat penerimaan sistem dan merumuskan strategi intervensi yang lebih tepat sasaran.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian deskriptif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengukur variabel yang terdefinisi secara operasional melalui instrumen baku guna menghasilkan data numerik dan statistik (Balaka, 2022). Desain deskriptif digunakan untuk menyajikan gambaran faktual berupa proporsi sebaran karyawan pada setiap kategori Profil Adaptasi tanpa menguji hubungan sebab-akibat (Heriyanto, 2022).

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT XYZ. Fokus pengumpulan data adalah pada karyawan kantor pusat dari 21 departemen yang diwajibkan terlibat langsung dalam pengisian sistem monitoring kinerja berbasis Excel yang baru. Penelitian dilakukan selama 5 bulan: Juli hingga Desember 2025, mencakup tahap persiapan, pengumpulan data (survei dan audit internal), dan analisis data.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT XYZ di kantor pusat yang diwajibkan untuk terlibat dalam pengisian sistem monitoring kinerja berbasis Excel. Berdasarkan data Unit Quality Assurance (QA) di Bab 1, total populasi (N) adalah 1.625 karyawan dari 21 departemen yang terdampak. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Simple Random Sampling (Sampel Acak Sederhana) untuk memastikan representativitas, di mana setiap elemen populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih (Heriyanto, 2022). Untuk menentukan ukuran sampel

minimal (n) yang representatif, digunakan Rumus Slovin dengan menetapkan batas toleransi kesalahan (e) sebesar 10% (setara dengan tingkat kepercayaan 90%) (Balaka, 2022).

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

$$n = \frac{1625}{1 + 1625 \cdot (0.10)^2}$$

$$n = \frac{1625}{17.25} = 94.19$$

Instrumen Penelitian

Penelitian ini hanya menggunakan Data Primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden (karyawan PT XYZ) melalui instrumen kuesioner survei. Kuesioner ini dibagikan secara daring melalui Google Formulir untuk mempermudah penyebaran. Setiap pernyataan dalam kuesioner diukur menggunakan skala likert 1-5, yaitu:

1. Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Netral (N)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

Dalam konteks penelitian kuantitatif, Skala Likert berfungsi untuk mentransformasikan respons kualitatif (seperti 'Sangat Setuju' atau 'Tidak Setuju') menjadi data kuantitatif (berupa skor numerik), sehingga data tentang indikator variabel tersebut dapat diolah dan dianalisis secara statistik (Balaka, 2022) dengan kuesioner sebagai berikut:

A. Indikator Kesiapan untuk Berubah: Ketetapan (Appropriateness)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya yakin bahwa sistem pelaporan kinerja baru berbasis Excel ini penting untuk meningkatkan akuntabilitas perusahaan.					
2.	Saya percaya sistem pelaporan yang terstandarisasi adalah solusi yang paling sesuai untuk mengatasi ketidakseragaman data saat ini.					
3.	Menurut saya, implementasi sistem baru ini adalah langkah yang tepat untuk mencapai tujuan budaya kerja berbasis data.					
4.	Saya merasa waktu dan upaya yang dihabiskan untuk mengisi <i>form</i> ini sebanding dengan manfaat jangka panjang bagi perusahaan.					

B. Indikator Kesiapan untuk Berubah: Manfaat Pribadi (Personal Valence)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Sistem pelaporan kinerja yang baru ini memudahkan saya dalam melacak dan mengevaluasi kemajuan pekerjaan saya sendiri.					
2.	Saya merasa pelaporan yang terstandarisasi ini mengurangi miskomunikasi atau ketidakjelasan terkait kinerja di unit kerja saya.					
3.	Saya merasa sistem pelaporan kinerja baru ini meringankan beban kerja saya.					
4.	Saya yakin data yang saya laporkan melalui sistem baru ini akan digunakan untuk pengambilan keputusan yang adil terkait kinerja saya.					

C. Indikator Kesiapan untuk Berubah: Efikasi Diri (Change Efficacy)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya merasa yakin dapat mengoperasikan <i>form</i> pelaporan kinerja baru tanpa bantuan intensif dari pihak lain.					

2.	Saya memahami semua kriteria dan aturan pengisian data yang ditetapkan dalam <i>template</i> baru.					
3.	Saya mampu memastikan data yang saya laporkan sudah akurat dan lengkap sesuai standar yang diminta.					
4.	Saya jarang menemui kendala teknis yang menghambat saya dalam mengisi form pelaporan baru.					

D. Indikator Kesiapan untuk Berubah: Dukungan Manajemen (Management Support)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Pimpinan saya (atasan langsung) telah aktif mendukung dan mendorong saya untuk menggunakan sistem baru.					
2.	Unit Quality Assurance (QA) mudah diakses dan memberikan bantuan teknis yang memadai ketika saya menemui kendala.					
3.	Saya merasa pelatihan atau sosialisasi yang diberikan telah cukup untuk memahami cara kerja sistem baru ini.					
4.	Manajemen konsisten dalam menindaklanjuti dan mengaudit hasil pelaporan kinerja ini.					

E. Perilaku Kepatuhan (Compliance Behavior)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya selalu mengirimkan <i>form</i> pelaporan kinerja baru ini tepat waktu sesuai dengan jadwal mingguan yang ditentukan.					
2.	Saya memastikan bahwa setiap <i>form</i> pelaporan yang saya kirimkan terisi lengkap dan sesuai standar format yang ditetapkan.					
3.	Dalam 3 bulan terakhir, saya selalu mengirimkan laporan kinerja tepat waktu (tidak pernah terlambat lebih dari satu kali).					
4.	Saya telah menginternalisasi pengisian laporan ini sebagai bagian rutinitas kerja saya yang normal.					

Uji Kualitas Data Penelitian

Uji Validitas: Teknik Pearson dengan kriteria $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka dianggap valid (Pallant, 2020)

Uji Reliabilitas: Teknik Cronbach's Alpha dengan kriteria adalah jika nilai koefisien Cronbach's Alpha (α) ≥ 0.7 maka dianggap reliable (Pallant, 2020).

Analisis Data

Pengumpulan Data menggunakan Skala Likert dimana data dianalisis menggunakan Statistik Deskriptif (menghitung *Mean*, Standar Deviasi, Frekuensi dan Presentase) dengan perangkat lunak (*Statistical Package for the Social Sciences*) SPSS (Pallant, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pengumpulan data melalui kuesioner daring kepada 113 responden (melampaui batas minimal sampel $n = 94.19$ di PT XYZ, berikut adalah temuan penelitian menggunakan SPSS:

Table 1 Analisis Deskriptif Statistik Pesebaran Profil

Profil		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Penyesuaian	10	8.8	8.8	8.8
	Adopsi Penuh	103	91.2	91.2	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Sumber: Olah data peneliti (2025)

Data menunjukkan bahwa mayoritas karyawan (91.2%) telah berada pada tahap Adopsi Penuh (*Refreezing*), yang berarti mereka telah menginternalisasi penggunaan sistem monitoring Excel sebagai rutinitas kerja. Namun, terdapat 8.8% karyawan yang masih berada pada tahap Penyesuaian (*Changing*). Serta, tidak ditemukan adanya karyawan yang berada dalam zona Resistensi (*Unfreezing*). Untuk memahami faktor yang mendasari sebaran tersebut, dilakukan analisis deskriptif pada empat dimensi kesiapan dengan hasil sebagai berikut:

Table 2 Analisis Deskriptif Statistik Dimensi Kesiapan Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ketetapan	113	3.00	5.00	4.4248	0.51091
Manfaat_Pribadi	113	3.00	5.00	4.3208	0.52448
Efikasi_Diri	113	2.25	5.00	4.1239	0.68394
Dukungan_Manajemen	113	2.75	5.00	4.2434	0.57034
Valid N (listwise)	113				

Sumber: Olah data peneliti (2025)

Dimensi Ketetapan memiliki skor tertinggi (4,42). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sangat setuju bahwa sistem pelaporan berbasis Excel yang baru adalah solusi yang tepat dan sesuai untuk mengatasi ketidakseragaman data di PT XYZ. Temuan ini memperkuat penelitian terdahulu oleh (Endrejat et al., 2021) yang menyatakan bahwa resistensi dapat diubah menjadi kesiapan (*readiness*) melalui komunikasi dan dukungan yang tepat, tercermin dari nihilnya karyawan pada profil resistensi di PT XYZ. Selain itu, hasil ini sejalan dengan pandangan ((Harefa et al., 2023): (Sufriyadi & Perkasa, 2025)) bahwa implementasi sistem monitoring yang terstandarisasi merupakan instrumen krusial dalam meningkatkan akuntabilitas dan kinerja organisasi.

Sementara itu, Efikasi Diri memiliki skor terendah (4,12), yang mengindikasikan bahwa meskipun karyawan merasa mampu, masih terdapat sedikit keraguan teknis dibandingkan aspek keyakinan akan manfaat sistem. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Meria et al., 2021) yang menyatakan bahwa efikasi diri merupakan faktor penting yang berpengaruh signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah; semakin tinggi keyakinan diri individu atas kemampuannya, semakin siap pula mereka dalam menghadapi tuntutan perubahan di tempat kerja.

Pembahasan ini menegaskan urgensi bagi manajemen PT XYZ untuk terus memberikan pendampingan teknis dan penguatan kompetensi guna meningkatkan efikasi diri karyawan, mengingat dimensi tersebut memiliki skor terendah dibandingkan aspek kesiapan lainnya. Langkah preventif ini sangat penting untuk memastikan 8,8% karyawan yang masih dalam tahap penyesuaian dapat segera mencapai tahap adopsi penuh, sehingga budaya kerja berbasis data dapat terinternalisasi secara menyeluruh demi mendukung pengambilan keputusan strategis perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai tingkat adaptasi karyawan terhadap sistem monitoring kinerja baru di PT XYZ, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penelitian menunjukkan mayoritas karyawan (91,2%) telah mencapai tahap Adopsi Penuh (*Refreezing*).
2. Sebanyak 8,8% karyawan masih berada pada tahap Penyesuaian (*Changing*).
3. Tidak ditemukan karyawan yang berada dalam zona Resistensi (*Unfreezing*).

Dimensi Ketetapan memiliki skor tertinggi (4,42), namun Efikasi Diri teknis mencatat skor terendah (4,12) yang mengindikasikan perlunya penguatan kompetensi. Dengan demikian Manajemen PT XYZ sebaiknya memberikan pelatihan teknis tambahan guna meningkatkan efikasi diri karyawan. Selain itu, Unit Quality Assurance (QA) perlu mempertahankan konsistensi dalam melakukan audit dan tindak lanjut hasil pelaporan guna memastikan sistem monitoring ini terinternalisasi secara permanen sebagai budaya kerja baru di seluruh organisasi.

SARAN

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan pendekatan metodologis yang lebih komprehensif, seperti penggunaan mixed methods atau penelitian longitudinal, guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses adaptasi karyawan terhadap sistem monitoring kinerja. Selain itu, penambahan variabel seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dukungan manajemen, dan literasi digital karyawan perlu dipertimbangkan agar model analisis mampu menjelaskan hubungan kausal secara lebih utuh dan meningkatkan daya generalisasi temuan penelitian.

Secara praktis, organisasi disarankan untuk memperkuat strategi manajemen perubahan melalui peningkatan kualitas pelatihan, pendampingan teknis, dan komunikasi yang berkelanjutan. Upaya tersebut penting untuk memastikan sistem monitoring kinerja tidak hanya diterapkan secara administratif, tetapi juga diterima dan diinternalisasi sebagai bagian dari budaya kerja, sehingga mampu mendukung peningkatan kinerja dan adaptasi karyawan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, A. J., Hayadi, H., Yusuf, F. A., Faturahman, & Alwi, M. N. (2024). Manajemen Perubahan: Pendekatan Dalam Perubahan Dan Resistensi Atas Perubahan. *DESANTA (Indonesian of Interdisciplinary Journal)*, 4(2), 276–282.
- Balaka, M. Y. (2022). *Metodologi Penelitian Teori dan Aplikasi* (1st ed.). Widina Bhakti Persada Bandung.
- Burnes, B. (2020). The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32–59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>
- Cosa, M. (2024). Digital Transformation and Flexible Performance Management : A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 25(3), 445–466. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9>
- Elfrika Suka Indah Br Ginting, Wilchan Robain, Widia BR Ginting, Sandhi Yuda Prakoso, Yesi Rahmawati, & Nabila Azhari. (2025). Penerapan Model Kotter Dalam Manajemen Perubahan Organisasi. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 2(1), 192–200. <https://doi.org/10.71282/jurmie.v2i1.31>
- Endrejat, P. C., & Burnes, B. (2024). Draw it, Check it, Change it: Reviving Lewin's Topology to Facilitate Organizational Change Theory and Practice. *Journal of Applied Behavioral Science*, 60(1), 87–112. <https://doi.org/10.1177/00218863221122875>
- Endrejat, P. C., Klonek, F. E., Müller-Frommeyer, L. C., & Kauffeld, S. (2021). Turning change resistance into readiness: How change agents' communication shapes recipient reactions. *European Management Journal*, 39(5), 595–604. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.11.004>
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1–15. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Harefa, K. Y., Waruwu, S., Lase, H., & Telaumbanua, E. (2023). Implementasi Sistem Monitoring dan Evaluasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Uumbu Kabupaten Nias. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 3(6),



2054–2061.

- Heriyanto, B. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif (Teori dan Aplikasi)* (5th ed.).
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(3), 333–347. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0088>
- Khan, A., Qasmi, A. M., & Saddiqa, A. (2025). *Impact of Transformational Leadership on Readiness for Change : Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Workgroup Support*. 9(2).
- Koilakonda, R. R., & Gudala, M. (2024). *Change Management Strategies : Ensuring Smooth Transition and Adoption in IT Projects*. 3(8), 280–286. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I8P132>
- Lumbantoruan, C. M., Tewal, B., & Lumintang, G. (2021). Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Resistensi Terhadap Perubahan Organisasi Di PT. Pertamina (Persero) Integrated Terminal Bitung Factors - Factors That Causing Resistance To Organizational Change At PT. Pertamina (Persero) Integrated Terminal Bitung. *EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Dan Akuntansi*, 9(1), 914–923. <https://doi.org/10.35794/emba.v9i1.32637>
- Meria, L., Tamzil, F., Unggul, U. E., & Jeruk, K. (2021). *Pengaruh efikasi diri terhadap kesiapan untuk berubah dan kinerja karyawan 1,2*.
- Mudjisusaty, Y., Darwin, D., & Kisno, K. (2024). Change management in Independent Campus program: application of the ADKAR model as a change management competency constructor. *Cogent Education*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2381892>
- Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis using IBM SPSS* (7th ed.). Allen & Unwin.
- Rizal, A., & Nur Kahfi, S. (2023). BULLET : Jurnal Multidisiplin Ilmu Manajemen Perubahan Di Era Digital: Tantangan Dan Peluang Bagi Adaptasi Organisasi. *Jurnal Multidisiplin Ilmu, Volume 2 N(04)*, 933–941.
- Rosdiana, N., & Aslami, N. (2022). Model-Model Utama Manajemen Perubahan dalam Pemikiran Kurt Lewin. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Bisnis Digital*, 1(2), 251–256.
- Sufriyadi, A., & Perkasa, D. H. (2025). Strategi Manajemen Perubahan Dan Kinerja Organisasi Pada Departemen Sales Di Pt Xyz. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 5(1), 34–45. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v5i1.268>