

## STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DAN KINERJA ORGANISASI PADA DEPARTEMEN SALES DI PT XYZ

Azys Sufriyadi<sup>1\*</sup>, Didin Hikmah Perkasa<sup>2</sup>

<sup>1,2)</sup> Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia

Corresponding author: [azys.sufriyadi@students.paramadina.ac.id](mailto:azys.sufriyadi@students.paramadina.ac.id)



Received : 27/06/2024  
Revised : 20/11/2024  
Published : 12/01/2025

DOI:  
[doi.org/10.59832/jpmk.v5i1.268](https://doi.org/10.59832/jpmk.v5i1.268)

**Abstrak:** Penelitian ini mengkaji strategi manajemen perubahan dan kinerja organisasi pada departemen sales di PT XYZ. Pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus digunakan, melibatkan wawancara dengan manajemen dan staf sales serta analisis data sekunder dari laporan perusahaan dan literatur terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen perubahan yang diterapkan PT XYZ berhasil mengatasi resistensi dan meningkatkan keterlibatan tim sales. Proses manajemen perubahan mengikuti model Lewin yang terdiri dari tiga fase. Pada fase *unfreezing*, kesadaran akan kebutuhan perubahan ditekankan melalui komunikasi yang efektif dan keterlibatan tim. Pada fase *change*, pelatihan intensif dan implementasi teknologi baru dilakukan untuk memastikan adopsi yang lancar. Pada fase *refreezing*, perubahan diperkuat melalui evaluasi berkala, penghargaan bagi adaptasi terbaik, dan integrasi ke dalam budaya kerja sehari-hari. Selain itu, evaluasi kinerja organisasi menunjukkan peningkatan pada indikator produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas tim sales.

**Kata Kunci:** Manajemen Perubahan, Kinerja Organisasi, Departemen Sales, Model Perubahan Lewin

**Abstract:** This study examines change management strategies and organizational performance in the sales department of PT XYZ. A qualitative approach utilizing a case study method was employed, involving interviews with management and sales staff, as well as secondary data analysis from company reports and relevant literature. The findings reveal that the change management implemented by PT XYZ successfully addressed resistance and enhanced the engagement of the sales team. The change management process followed Lewin's model, consisting of three phases. In the *unfreezing* phase, awareness of the need for change was emphasized through effective communication and team involvement. During the *change* phase, intensive training and new technology implementation were carried out to ensure smooth adoption. In the *refreezing* phase, changes were solidified through regular evaluations, rewards for successful adaptation, and integration into the daily work culture. Furthermore, the evaluation of organizational performance showed improvements in key indicators such as productivity, service quality, responsiveness, responsibility, and accountability within the sales team.

**Keywords:** Change Management, Organizational Performance, Sales Department, Lewin's Change Model

### PENDAHULUAN

Organisasi modern saat ini menangani berbagai masalah mulai dari SDM, keuangan, dan departemen lainnya. Perusahaan tidak dapat atau harus melakukan

penyesuaian sebagai solusinya. Dampak negatif pada akhirnya akan timbul bagi organisasi yang menolak gagasan perubahan (Hakim & Sugiyanto, 2018). Organisasi yang tidak mau beradaptasi akan ketinggalan oleh kompetitor yang lebih inovatif dan responsif terhadap dinamika pasar. Oleh karena itu, perubahan harus dilihat sebagai proses berkelanjutan yang esensial untuk pertumbuhan dan kelangsungan hidup perusahaan. Teknik mengelola anggota organisasi, lembaga, atau sekolah baik manusia maupun non-manusia agar dapat mencapai tujuan organisasi, lembaga, atau sekolah secara efektif dan efisien disebut manajemen (Susan, 2019).

Manajemen perubahan adalah penerapan sistematis pengetahuan, alat, dan sumber daya yang diperlukan untuk membuat perubahan pada objek yang akan disentuh oleh proses tersebut. Untuk mengelola perubahan secara efektif, manajer harus memiliki pengetahuan tentang motivasi, kelompok, kepemimpinan, konflik, komunikasi, dan masalah disipliner. Inilah sebabnya mengapa frasa manajemen perubahan juga menggambarkan tindakan yang dilakukan manajer dalam hal ini (Yuliana, Ida Trigani, & Wulan Aditya Putri, 2021). Sementara itu, Hidayanto menyebutkan penerapan keterampilan, pengetahuan, sumber daya, dan metode untuk mengintegrasikan perubahan ke dalam rencana dikenal sebagai manajemen perubahan (Rahmadyah & Aslami, 2022).

Manajemen perubahan adalah proses merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan aktivitas-aktivitas yang terkait dengan perubahan dalam suatu organisasi. Memastikan bahwa perubahan yang dibuat di dalam organisasi dapat berhasil diterapkan, diterima oleh semua anggota, dan memberikan hasil yang diharapkan adalah tujuan dari manajemen perubahan. Manajemen perubahan melibatkan identifikasi perubahan yang diperlukan, pengembangan strategi untuk mengimplementasikan perubahan tersebut, serta memastikan bahwa seluruh anggota organisasi terlibat dan mendukung proses perubahan (Errida & Lotfi, 2021).

PT XYZ, sebagai salah satu perusahaan terkemuka di sektor industri finansial teknologi yang dioperasikannya, menyadari pentingnya manajemen perubahan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi. Seberapa sukses suatu organisasi mencapai tujuan dan sasaran yang dinyatakan disebut sebagai kinerja organisasi. Hal ini dapat mencakup berbagai aspek, seperti efisiensi operasional, produktivitas, kualitas produk atau layanan, kepuasan pelanggan, inovasi, profitabilitas, dan reputasi organisasi. Evaluasi kinerja organisasi penting untuk memahami sejauh mana organisasi berhasil dalam mencapai tujuan mereka dan untuk mengidentifikasi area di mana perbaikan diperlukan (Rezaei, Khalilzadeh, & Soleimani, 2021).

Departemen sales, yang merupakan salah satu tulang punggung pendapatan perusahaan, memegang peranan krusial dalam implementasi strategi perubahan. Departemen sales sering kali menghadapi berbagai tantangan, seperti perubahan permintaan pasar, perkembangan teknologi, dan persaingan yang semakin ketat. Tanpa strategi manajemen perubahan yang tepat, departemen sales mungkin mengalami penurunan kinerja, kehilangan pelanggan, dan gagal mencapai target penjualan. Dengan menghadapi tantangan dan peluang yang terus berkembang, departemen sales PT XYZ

perlu mengadopsi pendekatan manajemen perubahan yang efektif untuk memastikan kinerja organisasi tetap optimal.

Tujuan dari penulisan ini adalah untuk menguraikan strategi manajemen perubahan yang dapat diterapkan pada departemen sales di PT XYZ dan menganalisis kinerja organisasi pada departemen sales di PT XYZ. Melalui pemahaman yang mendalam mengenai strategi manajemen perubahan dan kinerja organisasi, PT XYZ diharapkan dapat mengembangkan pendekatan yang lebih terstruktur dan efektif dalam menghadapi tantangan bisnis di masa depan. Dengan demikian, departemen sales akan mampu mencapai kinerja yang optimal dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kesuksesan keseluruhan perusahaan.

Seseorang atau organisasi dapat berpindah dari kondisinya saat ini ke kondisi yang diinginkan melalui manajemen perubahan. Metode, prosedur, dan instrumen yang digunakan dalam manajemen perubahan dirancang untuk menangani setiap aspek perubahan dalam suatu organisasi. Derajat keberhasilan manajemen perubahan juga dapat dipengaruhi oleh perilaku individu atau organisasi. Mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang adalah tujuan dari manajemen perubahan di tempat kerja (Wibowo, 2021).

Upaya untuk mengendalikan dampak perubahan organisasi berasal dari penyebab internal dan eksternal dikenal dengan manajemen perubahan. Manajemen perubahan mencakup metode, instrumen, dan strategi untuk menangani aspek kemanusiaan dalam proses perubahan, mencapai hasil yang diinginkan, dan menerapkan perubahan dengan sukses di seluruh tim, individu, dan sistem yang lebih besar (Sinaga & Aslami, 2022).

Istilah manajemen perubahan menggambarkan strategi yang digunakan oleh orang atau organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan guna mencapai tujuan mereka (Kosasih, Hayadi, Yusuf, Husein, & Musadad, 2024). Tiga tahapan perubahan terencana yang disampaikan oleh Kurt Lewin: *unfreezing*, *change*, dan *refreezing* (Mellita & Elpanso, 2020).

### 1. *Unfreezing*

Tahap pertama dalam model Lewin adalah *unfreezing* atau mencairkan. Pada tahap ini, tujuan utamanya adalah mempersiapkan organisasi untuk perubahan. Fase awal perubahan, di mana seseorang atau organisasi harus menolak status quo dan menunjukkan bahwa mereka siap untuk berubah. Menurut Lewin, seseorang atau suatu organisasi tidak dapat berubah kecuali mereka bersedia meninggalkan cara-cara lamanya dan siap melakukan perubahan (Kosasih et al., 2024).

### 2. *Change*

Fase kedua, ketika transformasi nyata terjadi. Lewin menggaris bawahi bahwa agar suatu perubahan berhasil, harus ada komunikasi yang baik dan partisipasi aktif individu dalam prosesnya (Kosasih et al., 2024). Pada tahap ini, organisasi bergerak dari praktik lama ke praktik baru melalui pelatihan, pengembangan, dan komunikasi yang berkelanjutan untuk mendukung karyawan dalam beradaptasi dengan perubahan.

### 3. *Refreezing*

Untuk menjaga kelestariannya, fase ini harus diselesaikan setelah modifikasi dilakukan. Jika langkah ini dilewati, modifikasi hanya akan berdampak sementara sebelum perilaku kembali ke keadaan semula. Proses memasukkan cita-cita baru ke dalam komunitas saat ini adalah inti dari tahap ini. Tujuan utama tahap ini adalah untuk menyeimbangkan kekuatan-kekuatan yang mendorong dan menghambat perubahan guna menstabilkan keseimbangan baru yang dihasilkan dari perubahan tersebut. Memperkuat pola-pola baru dan menjadikannya sebagai proses resmi dan informal, seperti peraturan dan prosedur, adalah salah satu cara untuk menerapkan fase ketiga Lewin (Mellita & Elpanso, 2020).

Model Lewin memberikan kerangka kerja yang efektif untuk mengelola perubahan dalam organisasi. Dengan melalui tahap-tahap *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*, organisasi dapat merencanakan dan melaksanakan perubahan secara lebih terstruktur dan terkontrol, memastikan bahwa perubahan tersebut tidak hanya diimplementasikan, tetapi juga dipertahankan dalam jangka panjang.

Kinerja organisasi adalah hasil dari upaya kolektif anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Hal ini mencakup pencapaian tujuan finansial dan non-finansial, efisiensi operasional, inovasi, kepuasan pelanggan, dan dampak positif terhadap berbagai pemangku kepentingan. Kinerja organisasi mencerminkan sejauh mana organisasi mampu mengelola sumber daya, menghadapi tantangan eksternal, dan memanfaatkan peluang untuk mencapai keberhasilan jangka panjang (Cakir & Adiguzel, 2020). Dan sosok pemimpin dan gaya kepemimpinannya sangat mempengaruhi terhadap kinerja karyawan (Perkasa, D.H., Satria, B., 2020).

Amitai Etzioni mendefinisikan kinerja organisasi sebagai sejauh mana suatu organisasi mencapai tujuan akhirnya. Bastian, sebaliknya, mengartikan kinerja organisasi sebagai sejauh mana tugas-tugas dalam suatu organisasi terselesaikan dalam upaya mewujudkan misi, visi, tujuan, dan sasaran organisasi (Aditama & Widowati, 2017). Menurut Agus Dwiyanto dalam Aditama & Widowati (2017), indikator kinerja organisasi ialah produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas.

1. Produktivitas mengacu pada efisiensi dan efektivitas organisasi dalam menggunakan sumber daya untuk menghasilkan output yang diinginkan.
2. Kualitas layanan mencerminkan sejauh mana organisasi memenuhi atau melampaui harapan pelanggan dalam menyediakan produk atau layanan.
3. Responsivitas mengukur seberapa cepat organisasi merespons kebutuhan atau permintaan pelanggan.
4. Responsibilitas mencakup kemampuan organisasi untuk bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan yang mereka ambil.
5. Akuntabilitas mengacu pada kemampuan organisasi untuk mempertanggungjawabkan tindakan dan hasilnya.

Menerapkan indikator-indikator ini memerlukan sistem pengukuran yang efektif, pelaporan yang teratur, dan komitmen untuk melakukan perbaikan berkelanjutan.

Organisasi perlu mengidentifikasi indikator yang paling relevan dengan tujuan strategis mereka, mengumpulkan data dengan cermat, dan menggunakan informasi tersebut untuk menginformasikan keputusan manajemen dan perbaikan proses.

## METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan pendekatan deskriptif yang menekankan pada proses bukan sekedar hasil atau produk, dan data yang dikumpulkan berupa kata atau kalimat dari gambaran yang sudah ada sebelumnya, bukan data numerik (Rukajat, 2018). Metode yang dipakai ialah studi kasus pada departemen sales PT XYZ. Data yang dikumpulkan meliputi data primer melalui wawancara. Wawancara adalah proses komunikasi terencana antara dua pihak atau lebih untuk mengumpulkan informasi, menilai keterampilan seseorang, atau membangun koneksi (Rukajat, 2018). Wawancara yang dilakukan dengan manajemen dan staf sales, serta data sekunder dari laporan perusahaan dan literatur terkait.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Manajemen Perubahan pada Departemen Sales di PT XYZ

Sales (penjualan) adalah proses atau kegiatan yang melibatkan penawaran, negosiasi, dan penyelesaian transaksi untuk pertukaran barang atau jasa antara penjual dan pembeli. Dalam konteks bisnis, fungsi sales merupakan salah satu aspek kunci dalam menghasilkan pendapatan bagi perusahaan. Tim penjualan bertanggung jawab untuk mempromosikan produk atau layanan perusahaan, menjalin hubungan dengan pelanggan, dan mencapai target penjualan yang telah ditetapkan. Dalam era digital saat ini, transformasi digital telah memengaruhi cara tim penjualan beroperasi. Penggunaan teknologi seperti CRM (*Customer Relationship Management*), analitika penjualan, e-commerce, dan media sosial telah menjadi bagian penting dalam strategi penjualan modern. Manajemen penjualan yang efektif dan adaptasi terhadap perkembangan teknologi menjadi kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan penjualan perusahaan (Alavi & Habel, 2021).

Dalam hal ini transformasi digital membutuhkan adaptasi dan integrasi yang baik dalam strategi manajemen perubahan. Manajemen perubahan pada departemen sales merupakan suatu proses yang penting dalam menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis. Perubahan teknologi dapat mempengaruhi proses, struktur organisasi, dan budaya kerja di departemen sales. Manajemen perubahan pada departemen sales PT XYZ mengacu pada serangkaian strategi dan proses untuk mengelola transisi dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan. Perubahan ini mungkin mencakup pengenalan sistem baru, penyesuaian proses penjualan, atau pengimplementasian teknologi terbaru guna meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

“Kami menyadari pentingnya memperkuat hubungan dengan pelanggan melalui teknologi terbaru. Dengan mengintegrasikan CRM, kami dapat lebih efektif dalam

mengelola hubungan pelanggan dan meningkatkan tingkat responsivitas terhadap kebutuhan mereka.” (Hasil wawancara dengan Kepala Departemen Sales PT XYZ)

Dalam hasil wawancara dengan Kepala Departemen Sales PT XYZ, terdapat penekanan pada pentingnya hubungan yang kuat dengan pelanggan sebagai prioritas utama dalam strategi departemen sales PT XYZ. Dalam konteks bisnis modern yang kompetitif, mempertahankan dan memperkuat hubungan dengan pelanggan merupakan faktor kunci untuk menjaga loyalitas dan meningkatkan retensi pelanggan. Selain itu, dengan adanya CRM memungkinkan PT XYZ untuk mengelola informasi pelanggan dengan lebih terstruktur, termasuk riwayat interaksi, preferensi, dan kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, tim sales dapat memberikan layanan yang lebih personal dan tepat waktu kepada setiap pelanggan. Dengan menggunakan CRM, PT XYZ dapat merespons permintaan atau masalah pelanggan dengan lebih cepat dan efisien. Hal ini dapat mengurangi waktu tanggap, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan membangun reputasi positif bagi perusahaan.

Selain itu berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan Kepala Departemen Sales PT XYZ juga menunjukkan bahwa perubahan ini dilakukan sebagai respons terhadap persaingan pasar yang semakin ketat dan permintaan pelanggan yang berubah-ubah. Hal tersebut berdasarkan pada pernyataan berikut ini:

“Kami juga memprioritaskan komunikasi yang jelas dan keterlibatan tim dalam setiap tahap implementasi.” (Hasil wawancara dengan Kepala Departemen Sales PT XYZ)

Dari hasil tersebut menunjukkan pentingnya komunikasi yang efektif dalam merancang dan menerapkan perubahan ini, serta mendapatkan dukungan penuh dari tim. Selain itu, juga menekankan perlunya pelatihan intensif bagi karyawan untuk memastikan adopsi yang mulus terhadap perubahan tersebut. Dengan demikian, manajemen perubahan di PT XYZ tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga pada aspek manusia dan organisasional untuk memastikan keberhasilan implementasi.

Manajemen perubahan dengan pendekatan kemanusiaan memberikan hasil yang paling besar. Manajemen perubahan berupaya membatasi risiko dan meminimalkan dampak kerugian yang mungkin terjadi pada perusahaan. Mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang adalah tujuan dari manajemen perubahan di tempat kerja. Dunia usaha mampu melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal secara berkala maupun terhadap perubahan yang terjadi di pasar, pada perilaku masyarakat (*new normal*), pada undang-undang, peraturan, kebijakan pemerintah, jaringan internet, dan daerah lain. Internal, antara lain budaya kerja WFH, modifikasi rencana pemasaran, penyesuaian teknologi dan peralatan, dan lain sebagainya (Helmi & Aslami, 2023).

Manajemen perubahan pada departemen sales di PT XYZ dirancang untuk memastikan bahwa perusahaan dapat beradaptasi dengan dinamika pasar yang cepat dan teknologi yang berkembang pesat. Tujuan-tujuan ini mencakup berbagai aspek yang

mendukung kinerja, efisiensi, dan daya saing departemen sales. Berikut adalah tujuan utama manajemen perubahan pada Departemen Sales di PT XYZ:

1. Mengoptimalkan proses penjualan melalui integrasi teknologi terbaru seperti CRM dan analitika penjualan, sehingga tim sales dapat bekerja lebih efektif dan efisien.
2. Memperbaiki manajemen hubungan pelanggan melalui sistem CRM yang memungkinkan pengelolaan data pelanggan yang lebih baik, personalisasi layanan, dan peningkatan kepuasan pelanggan.
3. Menerapkan strategi penjualan yang didukung oleh data analitika untuk mengidentifikasi peluang pasar baru, memahami tren pelanggan, dan mengembangkan pendekatan yang lebih efektif dalam memasarkan produk atau layanan.
4. Menggunakan teknologi dan strategi penjualan yang inovatif untuk memperkuat posisi PT XYZ di pasar, membedakan diri dari kompetitor, dan menarik lebih banyak pelanggan.

### **Proses Manajemen Perubahan pada Departemen Sales di PT XYZ**

Model perubahan menurut Lewin yang terdiri dari tiga fase (*unfreezing*, *change*, dan *refreezing*) yang dapat digunakan sebagai kerangka kerja yang efektif untuk manajemen perubahan pada departemen sales di PT XYZ. Berikut adalah bagaimana proses ini yang diterapkan:

#### **Fase 1: *Unfreezing* (Pencairan) - Menciptakan perubahan**

Tahap pertama ini melibatkan persiapan organisasi dan individu untuk menerima perubahan. Ini adalah fase di mana perusahaan perlu mengatasi resistensi terhadap perubahan dan memotivasi semua pihak yang terlibat untuk siap berubah. Menurut Helmi & Aslami (2023), organisasi perlu menerima perubahan, melepaskan masa lalu, dan memahami bahwa status quo tidak lagi dapat diterima. Suatu organisasi akan merasa sangat sulit untuk menerapkan visi baru untuk masa depan kecuali jika organisasi tersebut melepaskan diri dari praktik dan perilaku manajemen yang sudah ketinggalan zaman dan secara aktif berupaya untuk mengubahnya.

1. Membangun kesadaran akan kebutuhan perubahan. Mengidentifikasi dan mengomunikasikan alasan penting di balik perubahan, seperti perubahan pasar, kebutuhan pelanggan, atau perkembangan teknologi. Dalam Departemen Sales di PT XYZ, Kepala Departemen Sales mengadakan rapat untuk menjelaskan bagaimana penggunaan CRM dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan pelanggan.
2. Mengatasi resistensi. Mengidentifikasi sumber resistensi dan menangani kekhawatiran atau ketidakpastian yang mungkin timbul di antara anggota tim sales. Hal yang dilakukan pada Departemen Sales di PT XYZ ialah dengan memberikan penjelasan terperinci dan demonstrasi tentang manfaat teknologi baru
3. Mendorong keterlibatan. Melibatkan tim sales dalam diskusi awal tentang perubahan, mengumpulkan umpan balik mereka, dan menjelaskan bagaimana perubahan ini akan menguntungkan mereka. Hal ini biasanya dilakukan melalui workshop atau sesi brainstorming.

**Fase 2: Change (Perubahan)** - Menunjukkan jalur perubahan dan mempraktikkannya sehingga peserta mengadopsi perspektif dan perilaku baru.

Tahap kedua ini adalah implementasi dari perubahan yang telah direncanakan. Ini adalah fase di mana perusahaan mulai menerapkan perubahan yang telah diidentifikasi. Menurut Helmi & Aslami (2023), organisasi menggabungkan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut dan mengembangkan serta memiliki visi masa depan.

1. Pelatihan dan pengembangan. Mengadakan program pelatihan intensif untuk memastikan bahwa tim sales memahami dan mampu menggunakan teknologi baru seperti CRM dan alat analitika penjualan. Hal yang pernah dilakukan di Departemen Sales pada PT XYZ ialah pelatihan tentang bagaimana menginput data pelanggan, melacak interaksi, dan menghasilkan laporan analitik.
2. Implementasi teknologi. Memperkenalkan dan mengintegrasikan teknologi baru ke dalam proses kerja sehari-hari. Program yang diusung di Departemen Sales ialah mengenai implementasi sistem CRM yang baru dan memastikan bahwa semua data pelanggan dimasukkan ke dalam sistem dengan benar.
3. Pendampingan dan dukungan. Memberikan dukungan terus-menerus selama masa transisi. Dalam proses ini bukan hanya Departemen Sales saja, namun departemen lain seperti manajemen atau IT juga harus siap membantu menyelesaikan operasional atau masalah teknis yang muncul selama implementasi.

**Fase 3: Refreezing (Membekukan)** - Mempertahankan Perubahan

Tahap terakhir ini adalah tentang membuat perubahan tersebut menjadi bagian permanen dari budaya dan praktik organisasi. Menurut Helmi & Aslami (2023), *refreezing* menciptakan keseimbangan baru dalam bisnis, memastikan bahwa pendekatan baru dalam bekerja tetap stabil, sekaligus memperkuat perilaku inovatif yang memfasilitasi perubahan.

1. Penguatan perubahan. Memastikan bahwa perubahan yang telah diimplementasikan diterima dan diadopsi secara penuh oleh semua anggota tim. Yang dilakukan pada Departemen Sales di PT XYZ ialah dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan adaptasi terbaik terhadap perubahan.
2. Evaluasi dan penyesuaian. Melakukan evaluasi berkala untuk menilai efektivitas perubahan dan membuat penyesuaian jika diperlukan. Hal yang diterapkan ialah dengan menggunakan analitika penjualan untuk mengevaluasi peningkatan kinerja dan menyesuaikan strategi jika diperlukan.
3. Membangun budaya perubahan. Mengintegrasikan perubahan ke dalam budaya kerja sehingga menjadi bagian dari rutinitas sehari-hari. Ini termasuk memperbarui prosedur operasional standar (SOP) dan memastikan bahwa penggunaan teknologi baru menjadi bagian dari KPI tim sales.

Dengan menerapkan model Lewin ini, PT XYZ memastikan bahwa perubahan tidak hanya diimplementasikan secara efektif tetapi juga diintegrasikan ke dalam budaya organisasi, sehingga menghasilkan peningkatan kinerja yang berkelanjutan dan

adaptabilitas yang lebih baik terhadap dinamika pasar. Dalam penelitian terdahulu menyebutkan tujuan utama tahap ini adalah untuk menyeimbangkan kekuatan-kekuatan yang mendorong dan menghambat perubahan guna menstabilkan keseimbangan baru yang dihasilkan dari perubahan tersebut. Memperkuat pola-pola baru dan menjadikannya sebagai proses resmi dan informal, seperti peraturan dan prosedur, adalah salah satu cara untuk menerapkan langkah ketiga Lewin (Astutiningsih, Hayadi, Yusuf, & Darliyah, 2024).

### **Kinerja Organisasi pada Departemen Sales di PT XYZ**

Kinerja organisasi mengacu pada seberapa baik suatu organisasi menafsirkan misi, visi, nilai-nilai inti, dan rencana strategisnya untuk mencapai tujuan strategis yang diinginkan (Tsani & Nurleli, 2021). Kinerja organisasi pada departemen sales di PT XYZ diukur melalui berbagai indikator yang mencakup produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Pengukuran ini penting untuk memastikan bahwa departemen sales beroperasi dengan efisien dan efektif, serta mampu mencapai target penjualan dan memberikan pelayanan yang optimal kepada pelanggan.

#### 1. Produktivitas

Produktivitas adalah ukuran output yang dihasilkan oleh tim sales dibandingkan dengan input yang digunakan. Pada departemen sales, ini mencakup jumlah penjualan yang dihasilkan per tenaga penjualan, waktu yang dihabiskan untuk menjual dibandingkan dengan aktivitas non-penjualan, dan rasio konversi dari prospek menjadi pelanggan. Peningkatan produktivitas menunjukkan bahwa tim sales mampu mencapai hasil yang lebih baik dengan sumber daya yang tersedia.

#### 2. Kualitas layanan

Kualitas layanan mengukur seberapa baik tim sales memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan. Ini mencakup aspek seperti pengetahuan produk, kemampuan komunikasi, kecepatan respon terhadap permintaan pelanggan, dan tingkat kepuasan pelanggan. Kualitas layanan yang tinggi biasanya berkontribusi pada loyalitas pelanggan dan reputasi perusahaan.

#### 3. Responsivitas

Responsivitas mengukur seberapa cepat dan efektif tim sales dapat merespon kebutuhan dan permintaan pelanggan. Ini mencakup waktu respon terhadap pertanyaan pelanggan, kecepatan dalam menindaklanjuti prospek, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan permintaan pasar. Responsivitas yang baik membantu dalam membangun hubungan yang lebih kuat dengan pelanggan dan meningkatkan kepuasan mereka.

#### 4. Responsibilitas

Responsibilitas mengacu pada tanggung jawab tim sales dalam menjalankan tugas dan mencapai target yang telah ditetapkan. Ini mencakup komitmen terhadap pencapaian tujuan, kepatuhan terhadap prosedur operasional standar, dan etika kerja. Tingkat responsibilitas yang tinggi menunjukkan profesionalisme dan komitmen tim sales terhadap tugas mereka.

## 5. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah kemampuan tim sales untuk bertanggung jawab atas hasil kerja mereka dan memberikan laporan yang transparan. Ini mencakup pelaporan kinerja, analisis hasil penjualan, dan pengelolaan anggaran penjualan. Akuntabilitas yang tinggi membantu dalam menjaga integritas dan kepercayaan dalam tim dan organisasi secara keseluruhan.

Melalui kinerja organisasi tersebut, PT XYZ memastikan bahwa departemen sales beroperasi secara efisien dan efektif, serta mampu beradaptasi dengan perubahan untuk mencapai kinerja yang optimal.

## KESIMPULAN

Kesimpulan dari hasil penelitian mengenai manajemen perubahan pada Departemen Sales di PT XYZ menunjukkan bahwa integrasi teknologi, terutama CRM, menjadi kunci utama dalam meningkatkan kinerja penjualan dan hubungan dengan pelanggan. Proses manajemen perubahan ini dibingkai dalam model perubahan Lewin yang terdiri dari tiga fase. Pada fase *unfreezing*, pentingnya kesadaran dan persiapan untuk perubahan ditekankan dengan mengatasi resistensi dan mendorong keterlibatan tim. Selanjutnya, pada fase *change*, implementasi teknologi baru didukung dengan pelatihan intensif dan dukungan berkelanjutan untuk memastikan transisi yang lancar. Akhirnya, pada fase *refreezing*, perubahan diperkuat melalui evaluasi berkala, penghargaan bagi adaptasi terbaik, dan integrasi ke dalam budaya kerja sehari-hari.

Hasil analisis menekankan pentingnya komunikasi yang jelas dan keterlibatan tim dalam setiap tahap implementasi, serta pelatihan intensif bagi karyawan. Dengan fokus pada aspek teknis dan kemanusiaan, manajemen perubahan di PT XYZ berhasil mengoptimalkan proses penjualan, memperbaiki manajemen hubungan pelanggan, dan menerapkan strategi penjualan berbasis data. Evaluasi kinerja organisasi menunjukkan peningkatan produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas tim sales, yang secara keseluruhan mendukung efisiensi operasional dan adaptabilitas terhadap dinamika pasar yang cepat. Melalui pendekatan yang komprehensif ini, PT XYZ berhasil mencapai tujuan strategisnya dan memperkuat posisinya di pasar.

## REFERENSI

- Aditama, P. bintang, & Widowati, N. (2017). Analisis Kinerja Organisasi Pada Kantor Kecamatan Blora. *Journal of Public and Management Review*, 6(2), 1–12.
- Alavi, S., & Habel, J. (2021). The Human Side of Digital Transformation in Sales: Review & Future Paths. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 41(2), 83–86. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1920969>
- Astutiningsih, Hayadi, B. H., Yusuf, F. A., & Darliyah, N. (2024). Manajemen Perubahan: Identifikasi Model Pendekatan Lewin dan Disrupsi di Lingkungan Instansi Pemerintah. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 3(10), 11–21.

- <https://doi.org/https://doi.org/10.6578/triwikrama.v3i10.3610>
- Cakir, F. S., & Adiguzel, Z. (2020). Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. *SAGE Open*, 10(1), 1–14. <https://doi.org/10.1177/2158244020914634>
- 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>
- Hakim, L., & Sugiyanto, E. (2018). Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan di Industri Batik Laweyan Surakarta. *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(1), 49. <https://doi.org/10.23917/benefit.v3i1.6562>
- Helmi, H., & Aslami, N. (2023). Proses Manajemen Perubahan Dan Tujuannya Bagi Perusahaan. *JREA: Jurnal Riset Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(2), 112.
- Kosasih, E., Hayadi, B. H., Yusuf, F. A., Husein, M. H., & Musadad. (2024). Literature Review: Manajemen Perubahan, Tantangan Perubahan dan Model Perubahan. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan Dan Teknologi (JUMAKET)*, 1(2), 30–39.
- Mellita, D., & Elpanso, E. (2020). Model Lewin Dalam Manajemen Perubahan Teori Klasik Menghadapi Disrupsi Dalam Lingkungan Bisnis. *Mbia*, 19(2), 142–152. <https://doi.org/10.33557/mbia.v19i2.989>
- Rahmadiyah, N., & Aslami, N. (2022). Strategi Manajemen Perubahan Perusahaan di Era Transformasi Digital. *Ekonomi: Jurnal Ekonomi*, 2(1), 91–96. <https://doi.org/10.56456/jebdeker.v2i2.117>
- Rezaei, F., Khalilzadeh, M., & Soleimani, P. (2021). Factors Affecting Knowledge Management and Its Effect on Organizational Performance: Mediating the Role of Human Capital. *Advances in Human-Computer Interaction*, 2021(1), 8857572. <https://doi.org/10.1155/2021/8857572>
- Rukajat, A. (2018). *Pendekatan Penelitian Kualitatif (Qualitative Research Approach)*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Sinaga, A. N. A., & Aslami, N. (2022). Analisis Dampak Manajemen Perubahan pada Organisasi atau Perusahaan. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi, Dan Manajemen (JIKEM)*, 2(2), 2514–2522.
- Susan, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 952–962.
- Tsani, A. R., & Nurleli. (2021). Analisis Penerapan Total Quality Management dan Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Riset Akuntansi*, 1(1), 30–37. <https://doi.org/10.29313/jra.v1i1.55>
- Wibowo, A. (2021). *Manajemen Perubahan (Change Management)*. Semarang: Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik.
- Yuliana, L., Ida Trigani, & Wulan Aditya Putri. (2021). Analisis Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Organisasi Pada Pt Solusi Bangun Indonesia Tbk. *Jurnal Bisnis Terapan*, 5(1), 47–56. <https://doi.org/10.24123/jbt.v5i1.4014>

Perkasa, D.H., Satria, B., 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT ISS Indonesia Mall Matahari Daan Mogot 20. <https://doi.org/10.31599/jki.v20i3.298>