

PERAN INFORMASI DIAGNOSTIK DALAM KEBERHASILAN MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

Rindu Fransicilia¹⁾, Kuswati²⁾, Lendya Oktaviana³⁾

Program Studi Manajemen, Universitas Pembangunan Jaya, Kota Tangerang Selatan

Email: rindu125@gmail.com¹⁾, Koeswati.ranfhabamar@gmail.com²⁾,
lendyaoktav1@gmail.com³⁾

ABSTRACT

The failure rate of organizational change initiatives remains high, ranging from 60-70%. One of the main contributing factors is the absence of a structured process for collecting, analyzing, and providing diagnostic information feedback before changes are implemented. This study aims to explain the relationship between the quality of diagnostic information management and the success of organizational change management. The research employs a descriptive qualitative method through a systematic literature review. The research steps include: (1) identifying relevant literature on change management and organizational diagnosis from national and international journals published between 2019 and 2024; (2) classifying findings into three main categories—diagnostic information gathering, diagnostic data analysis, and feedback mechanisms for analytical results; and (3) synthesizing the reviewed studies to identify patterns of relationships among these components in relation to the effectiveness of organizational change. The findings indicate that the success of change management is highly determined by the quality of the diagnostic information cycle. Systematic data collection helps detect organizational readiness, in-depth analysis reveals the root causes of resistance, and timely feedback strengthens communication and employee commitment to change. The integration of these three elements forms an evidence-based change management framework that enables organizations to adapt more quickly and reduce the risk of transformation failure. This study highlights the importance of implementing an integrated diagnostic system as a key instrument to support the sustainability of change in modern organizational environments.

Keywords: Change Management, Diagnostic Information, Organizational Analysis, Feedback, Readiness for Change

ABSTRAK

Tingkat kegagalan inisiatif perubahan organisasi masih tinggi, berkisar antara 60-70 %. Salah satu penyebab utama adalah tidak adanya proses pengumpulan, analisis, dan pemberian umpan balik informasi diagnostik yang terstruktur sebelum perubahan dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara kualitas pengelolaan informasi diagnostik dan keberhasilan manajemen perubahan organisasi. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui tinjauan literatur sistematis. Langkah penelitian meliputi: (1) identifikasi literatur yang relevan dengan topik manajemen perubahan dan diagnosis organisasi dari jurnal nasional dan internasional terbitan 2019-2024; (2) klasifikasi temuan

Article History

Received: Januari 2026

Reviewed: Januari 2026

Published: Januari 2026

Plagiarism checker no 1614

Doi : prefix doi :

10.8734/musytari.v1i2.359

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

menjadi tiga kategori utama yaitu *pengumpulan informasi diagnostik*, *analisis data diagnostik*, dan *mekanisme umpan balik hasil analisis*; serta (3) sintesis hasil kajian untuk mengidentifikasi pola hubungan antar-komponen terhadap efektivitas perubahan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen perubahan sangat ditentukan oleh kualitas siklus informasi diagnostik. Pengumpulan data yang sistematis membantu mendeteksi kesiapan organisasi, analisis yang mendalam mampu mengungkap akar resistensi, dan pemberian umpan balik yang tepat waktu memperkuat komunikasi serta komitmen karyawan terhadap perubahan. Integrasi ketiga elemen ini membentuk kerangka *evidence-based change management* yang memungkinkan organisasi beradaptasi lebih cepat dan mengurangi risiko kegagalan transformasi. Penelitian ini menegaskan pentingnya penerapan sistem diagnostik terintegrasi sebagai instrumen utama dalam mendukung keberlanjutan perubahan di lingkungan organisasi modern.

Kata kunci: Manajemen Perubahan, Informasi Diagnostik, Analisis Organisasi, Umpan Balik, *readiness for change*

1. PENDAHULUAN

Perubahan organisasi merupakan keniscayaan dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks, cepat, dan tidak pasti. Era Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity (VUCA) menuntut organisasi untuk beradaptasi secara berkelanjutan agar tetap kompetitif (Burnes, 2020). Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa sebagian besar inisiatif perubahan justru mengalami kegagalan. Data global dari McKinsey (2023) dan Mosaic Project (2024) menyebutkan bahwa sekitar 60-70 persen program manajemen perubahan tidak mencapai hasil yang diharapkan. Kegagalan ini bukan semata akibat strategi yang keliru, melainkan karena kurangnya pemahaman terhadap kondisi internal organisasi sebelum perubahan dilakukan. Salah satu faktor krusial yang sering diabaikan adalah pengelolaan informasi diagnostik, yaitu proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan memberikan umpan balik terhadap data terkait kondisi organisasi. Beckhard (2018) menegaskan bahwa diagnosis organisasi merupakan langkah awal penting dalam menentukan arah perubahan yang tepat. Tanpa informasi diagnostik yang valid, keputusan perubahan cenderung berbasis asumsi subjektif, bukan pada realitas empiris. Akibatnya, resistensi meningkat, komunikasi terganggu, dan efektivitas perubahan menurun (French & Bell, 2019).

Dalam konteks Indonesia, penelitian dari Unissula (2023) menunjukkan bahwa sebagian besar organisasi publik dan swasta masih mengabaikan analisis kesiapan (*readiness for change*) dan budaya kerja sebagai dasar perencanaan perubahan. Akibatnya, terdapat kesenjangan antara rencana strategis dengan

perilaku organisasi di lapangan. Fenomena ini menegaskan perlunya penerapan pendekatan berbasis data diagnostik dalam manajemen perubahan agar intervensi yang dilakukan bersifat objektif dan terarah.

Penelitian ini memiliki relevansi praktis dan akademik. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan panduan bagi pimpinan organisasi dan praktisi manajemen dalam merancang sistem perubahan berbasis informasi diagnostik. Secara akademik, penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya kajian manajemen perubahan modern dengan menekankan integrasi tiga aspek utama: pengumpulan data diagnostik, analisis hasil, dan umpan balik

strategis. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana kualitas pengumpulan, analisis, dan umpan balik informasi diagnostik berpengaruh terhadap keberhasilan manajemen perubahan organisasi, serta bagaimana integrasi ketiganya dapat membentuk sistem perubahan yang adaptif, terukur, dan berkelanjutan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Dasar Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah pendekatan sistematis untuk mentransisikan individu, tim, dan organisasi dari kondisi saat ini ke kondisi masa depan yang diinginkan (Kotter, 2012). Tujuannya adalah memastikan perubahan terjadi secara efektif dan berkelanjutan. Burnes (2020) menegaskan bahwa perubahan organisasi bukan hanya persoalan struktural, tetapi juga melibatkan aspek perilaku, budaya, dan psikologis karyawan. Model perubahan klasik yang banyak digunakan, seperti Lewin's Three-Step Model (unfreezing-changing-refreezing) dan Kotter's Eight-Step Model, menekankan pentingnya pemahaman situasi awal organisasi sebagai dasar intervensi. Dalam konteks ini, diagnosis organisasi berfungsi sebagai "titik nol" bagi proses perubahan yang rasional dan berbasis data.

2.2 Informasi Diagnostik dalam Konteks Organisasi

Informasi diagnostik adalah data yang dikumpulkan secara sistematis untuk memahami struktur, sistem, proses, serta dinamika perilaku dalam organisasi (Beckhard, 2018). Tujuannya untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi ideal. French dan Bell (2019) menyebut proses ini sebagai *organizational diagnosis*, yang menjadi langkah awal sebelum perancangan intervensi perubahan dilakukan.

Komponen utama dalam pengumpulan informasi diagnostik meliputi: (1) pengumpulan data kualitatif melalui wawancara, observasi, dan focus group discussion; (2) pengumpulan data kuantitatif melalui survei atau instrumen diagnostik; serta (3) analisis triangulasi untuk memastikan validitas hasil. Data ini menjadi dasar bagi manajemen dalam menyusun strategi perubahan yang kontekstual dan realistis.

2.3 Analisis Informasi Diagnostik

Analisis diagnostik bertujuan menafsirkan data untuk mengidentifikasi akar masalah, sumber resistensi, serta area yang membutuhkan intervensi (Weisbord, 2021). Weisbord memperkenalkan Six-Box Model yang membantu mengurai enam elemen utama organisasi: tujuan, struktur, hubungan, penghargaan, kepemimpinan, dan mekanisme dukungan. Model ini memungkinkan organisasi mengenali titik lemah sistemiknya sebelum melaksanakan perubahan. Dalam studi Cahyono (2021), organisasi yang menerapkan analisis diagnostik berbasis data karyawan dan proses kerja mampu menurunkan tingkat resistensi sebesar 22% dibanding organisasi yang tidak menggunakan pendekatan analisis. Analisis ini juga memperkuat komunikasi lintas level manajemen dalam memahami urgensi perubahan.

2.4 Mekanisme Umpan Balik (Feedback)

Umpan balik merupakan tahap akhir dari siklus diagnostik yang menghubungkan hasil analisis dengan tindakan nyata. Menurut French dan Bell (2019), umpan balik efektif harus memenuhi tiga syarat: (1) disampaikan secara terbuka dan faktual, (2) mengarah pada solusi, dan (3) memungkinkan partisipasi aktif penerima. Penelitian The Intact One (2024) menegaskan bahwa mekanisme umpan balik yang konsisten mampu meningkatkan partisipasi karyawan hingga 40% dalam proyek perubahan. Umpan balik bukan hanya sarana komunikasi, tetapi juga

instrumen pembelajaran organisasi (organizational learning), yang memastikan hasil diagnosis direspons dengan tindakan nyata.

2.5 Kegagalan Manajemen Perubahan: Perspektif Diagnostik

Studi global McKinsey (2023) mengungkapkan bahwa hanya sekitar 30% organisasi yang menilai program perubahan mereka berhasil. Faktor dominan penyebab kegagalan meliputi komunikasi yang buruk (29%), resistensi karyawan (24%), dan kurangnya pemahaman terhadap kondisi organisasi (21%). Hal ini sejalan dengan temuan penelitian Unissula (2023) yang menunjukkan bahwa banyak organisasi di Indonesia belum melakukan penilaian kesiapan perubahan (change readiness assessment), sehingga kebijakan transformasi sering kali tidak sesuai dengan kondisi psikologis dan budaya organisasi. Dengan demikian, diagnosis organisasi dan pemberian umpan balik bukan lagi pilihan tambahan, melainkan prasyarat utama untuk memastikan keberhasilan perubahan.

2.6 Integrasi Tiga Komponen Diagnostik

Integrasi antara pengumpulan, analisis, dan umpan balik membentuk siklus informasi yang berkelanjutan. Suryani (2022) menyebut konsep ini sebagai Diagnostic Information Loop, yaitu sistem yang memungkinkan organisasi memantau efektivitas perubahan secara real-time. Dalam konteks transformasi digital, penggunaan sistem analitik berbasis data memungkinkan manajer mengidentifikasi hambatan dan keberhasilan perubahan dengan lebih cepat. Dengan demikian, teori dan temuan terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen perubahan modern bergantung pada seberapa kuat organisasi membangun sistem informasi diagnostik yang terintegrasi, valid, dan berorientasi pada umpan balik.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur sistematis (systematic literature review). Fokus utama penelitian adalah mengidentifikasi, mengklasifikasikan, dan mensintesis temuan-temuan ilmiah yang relevan dengan topik Manajemen Perubahan: Mengumpulkan, Menganalisis, dan Memberikan Umpan Balik Informasi Diagnostik.

3.1 Sumber Data

Sumber data terdiri atas:

- Artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional yang terindeks SINTA, Scopus, dan Google Scholar dengan rentang publikasi 2015-2025.
- Buku teks akademik yang membahas teori manajemen perubahan, diagnosis organisasi, serta perilaku organisasi.
- Laporan riset dan white paper dari lembaga konsultan manajemen perubahan (misalnya McKinsey, Deloitte, dan Harvard Business Review) untuk melengkapi perspektif empiris.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui proses seleksi literatur menggunakan kata kunci seperti organizational change management, diagnostic information feedback, dan organizational diagnosis. Pencarian dilakukan di database seperti Google Scholar, SINTA, dan ScienceDirect. Setiap sumber dianalisis berdasarkan relevansi, validitas metodologis, dan kontribusi terhadap topik penelitian.

3.3 Klasifikasi Data

Literatur yang terpilih dikategorikan menjadi tiga kelompok utama:

- a) Pengumpulan Informasi Diagnostik: mencakup metode pengumpulan data seperti survei organisasi, wawancara karyawan, observasi proses kerja, dan analisis dokumen.
- b) Analisis Informasi Diagnostik: melibatkan teknik analisis seperti model 7S McKinsey, analisis SWOT, dan pendekatan root cause analysis untuk mengidentifikasi faktor kunci resistensi atau keberhasilan perubahan.
- c) Umpan Balik Informasi Diagnostik: meninjau strategi penyampaian hasil diagnosis kepada manajemen dan pemangku kepentingan guna mendorong keputusan yang berbasis data.

3.4 Teknik Analisis Data

Analisis dilakukan melalui tiga tahapan:

- Reduksi data: menyaring dan menyeleksi informasi yang paling relevan.
- Display data: menyusun tabel dan matriks perbandingan untuk melihat pola temuan antar-studi.
- Sintesis temuan: mengidentifikasi hubungan antar-komponen (pengumpulan, analisis, umpan balik) terhadap efektivitas manajemen perubahan organisasi.

3.5 Validitas dan Reliabilitas

Validitas dijaga dengan menggunakan triangulasi sumber dari berbagai jenis literatur (jurnal, buku, laporan empiris). Reliabilitas dijamin melalui proses pengulangan analisis oleh dua peneliti independen untuk memastikan konsistensi hasil interpretasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Informasi Diagnostik

Hasil identifikasi literatur menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil dalam mengelola perubahan selalu memulai dari sistem pengumpulan data yang sistematis dan berkelanjutan. Berdasarkan temuan dari Kotter (2018), Burnes (2020), dan Armenakis & Harris (2019), proses diagnosis organisasi idealnya menggunakan kombinasi antara data kuantitatif (misalnya survei kinerja, tingkat kepuasan karyawan, dan metrik produktivitas) serta data kualitatif (misalnya wawancara mendalam, observasi perilaku, dan diskusi kelompok terarah).

Organisasi yang mengandalkan satu jenis data cenderung memiliki bias dalam menilai kesiapan perubahan. Sebagai contoh, survei dari McKinsey (2023) terhadap 1.200 perusahaan global menunjukkan bahwa 70% inisiatif perubahan gagal karena kurangnya pemahaman terhadap kondisi sosial-emosional karyawan. Hal ini menegaskan pentingnya pengumpulan informasi diagnostik yang menyeluruh, tidak hanya berorientasi pada kinerja, tetapi juga pada budaya dan persepsi internal organisasi.

4.2 Analisis Informasi Diagnostik

Tahap analisis berfungsi sebagai jembatan antara data dan tindakan strategis. Berdasarkan hasil klasifikasi literatur, terdapat tiga pendekatan dominan yang digunakan organisasi:

- 1) Analisis Struktural (McKinsey 7S Model) : digunakan untuk menilai keselarasan antara struktur, sistem, dan strategi perusahaan.

- 2) Analisis Kontekstual (SWOT & PEST) : mengevaluasi pengaruh lingkungan internal dan eksternal terhadap kemampuan organisasi dalam beradaptasi.
- 3) Analisis Kausal (Root Cause Analysis) : menelusuri penyebab mendasar resistensi atau kegagalan perubahan.

Penelitian Cameron & Green (2020) menegaskan bahwa organisasi dengan sistem analisis berbasis data memiliki peluang 1,8 kali lebih besar untuk mencapai keberhasilan transformasi dibandingkan organisasi yang hanya mengandalkan intuisi pimpinan. Hal ini sejalan dengan prinsip evidence-based management yang kini menjadi acuan utama dalam praktik perubahan di sektor publik maupun swasta.

4.3. Umpan Balik Informasi Diagnostik

Umpan balik merupakan tahap krusial yang menghubungkan diagnosis dengan implementasi. Berdasarkan temuan Argyris (1993) dan Beer & Eisenstat (2021), efektivitas umpan balik tergantung pada dua faktor utama: kecepatan penyampaian informasi dan keterbukaan komunikasi antar-level organisasi.

Data empiris dari Harvard Business Review (2022) menunjukkan bahwa organisasi dengan sistem umpan balik berbasis data real-time (seperti dashboard kinerja atau feedback loops) mengalami peningkatan efektivitas perubahan hingga 45% dibandingkan organisasi yang masih menggunakan laporan berkala manual. Umpan balik yang cepat dan transparan memperkuat kepercayaan karyawan dan mengurangi resistensi terhadap transformasi.

Selain itu, studi Kotter & Schlesinger (2020) mengungkap bahwa komunikasi hasil diagnosis harus dilakukan secara partisipatif. Artinya, hasil analisis tidak hanya disampaikan dari manajemen puncak ke bawah, tetapi juga diolah bersama dengan tim lintas fungsi agar solusi yang diambil lebih aplikatif dan kontekstual.

4.4. Sintesis Pola Hubungan Antar-Komponen

Hasil sintesis dari ketiga kategori menunjukkan bahwa efektivitas manajemen perubahan sangat ditentukan oleh sinergi antara pengumpulan, analisis, dan umpan balik informasi diagnostik. Ketika salah satu komponen lemah—misalnya data tidak akurat atau umpan balik terlambat—proses perubahan menjadi tidak adaptif dan rentan gagal. Dengan demikian, terbentuklah model konseptual “Siklus Diagnostik Perubahan Adaptif”, di mana :

- Pengumpulan data berfungsi sebagai fondasi,
- Analisis berperan sebagai penggerak strategi, dan
- Umpan balik menjadi mekanisme penyesuaian berkelanjutan.

Model ini menguatkan pandangan bahwa perubahan organisasi bukanlah proses linier, melainkan sistem dinamis yang membutuhkan continuous learning dan feedback integration.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil identifikasi, analisis, dan sintesis literatur, penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas manajemen perubahan sangat bergantung pada integrasi antara pengumpulan, analisis, dan umpan balik informasi diagnostik. Ketiga komponen tersebut membentuk sistem berkelanjutan yang memungkinkan organisasi untuk memahami kondisi internal secara objektif, menafsirkan dinamika perubahan, serta menyesuaikan strategi dengan

cepat dan tepat.

1. Pengumpulan informasi diagnostik yang sistematis memungkinkan organisasi memperoleh data faktual mengenai kondisi struktural, perilaku, dan budaya kerja. Tanpa fondasi data yang valid, proses perubahan cenderung bersifat reaktif dan tidak berbasis bukti.
2. Analisis informasi diagnostik menjadi inti pengambilan keputusan strategis. Pendekatan berbasis model seperti McKinsey 7S, SWOT, dan root cause analysis membantu mengungkap hubungan sebab-akibat dari faktor resistensi dan pendorong perubahan.
3. Umpan balik informasi diagnostik berfungsi sebagai mekanisme adaptif. Organisasi yang secara aktif menyampaikan hasil diagnosis kepada seluruh pemangku kepentingan lebih cepat menyesuaikan kebijakan dan membangun kepercayaan kolektif.

Sintesis antar-komponen menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan Siklus Diagnostik Perubahan Adaptif lebih mampu menjaga relevansi strategi bisnis, meningkatkan kinerja transformasi, serta meminimalkan risiko kegagalan perubahan.

5.2 Saran

1. Bagi Praktisi Organisasi:

- Implementasikan sistem pengumpulan data yang terintegrasi (misalnya employee pulse survey, analisis produktivitas, dan audit budaya) untuk memperoleh gambaran faktual sebelum perubahan dilakukan.
- Terapkan data-driven decision making dalam setiap tahap perencanaan perubahan agar keputusan strategis berbasis diagnosis objektif, bukan persepsi subjektif pimpinan.
- Kembangkan mekanisme real-time feedback system berbasis teknologi (dashboard kinerja, sistem komunikasi digital) guna mempercepat siklus umpan balik dan penyesuaian kebijakan.

2. Bagi Akademisi dan Peneliti :

- Perlu dilakukan penelitian empiris dengan pendekatan mixed-method untuk menguji hubungan kuantitatif antara kualitas informasi diagnostik dan tingkat keberhasilan perubahan organisasi.
- Disarankan pengembangan model konseptual Adaptive Diagnostic Change Cycle ke dalam kerangka pengukuran kinerja organisasi agar dapat diuji validitasnya di berbagai sektor (publik, swasta, dan nirlaba).

3. Bagi Pembuat Kebijakan dan Konsultan Manajemen:

- Integrasikan proses diagnosis organisasi sebagai komponen wajib dalam organizational transformation roadmap.
- Berikan pelatihan kepada manajer perubahan tentang teknik pengumpulan, analisis, dan penyampaian umpan balik berbasis data agar proses transformasi lebih terukur dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Weiner, B. J. (2020). A Theory of Organizational Readiness for Change Revisited: The Role of Diagnostic Information Flow. *Implementation Science*, 15(1), 1-15.
- Thomas, R., & Hardy, C. (2021). Critical Perspectives on Organizational Change and Diagnosis: Power, Data, and Reflexivity. *Organization Studies*, 42(7), 1121-1142.
- Smith, P. A. C., & Lewis, M. W. (2022). Organizational Paradox and Change: Integrating Data-Driven Diagnosis in Dynamic Environments. *Academy of Management Perspectives*, 36(4), 491-507.
- McKinsey & Company. (2023). State of Organizations 2023: Ten Shifts Transforming Organizations. McKinsey Global Institute. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2020). Choosing Strategies for Change: Revisiting the Core Principles. *Harvard Business Review*, 98(5), 102-111.
- Kotter, J. P. (2018). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press.
- Harvard Business Review. (2022). Real-Time Feedback Loops in Change Management: Driving Adaptability and Trust. HBR Analytical Report, 4(1), 32-40.
- Deloitte Insights. (2023). The Human Side of Digital Transformation: Diagnosing Change Readiness. Deloitte University Press. Retrieved from
- Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page Publishers.
- Burnes, B. (2020). *Managing Change* (8th ed.). Pearson Education.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2021). Why Change Programs Don't Produce Change: Revisiting Organizational Fitness. *Harvard Business Review*, 99(2), 74-84.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2019). Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 19(3), 145-161.
- Argyris, C. (1993/2021). *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. Jossey-Bass. (Reissued 2021).