

ABSTRAK

Merger sering mengakibatkan perubahan yang signifikan dalam organisasi, yang jika tidak dikelola dengan baik berpotensi memberikan dampak buruk bagi keberlanjutan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi keseluruhan proses perubahan yang terjadi di unit usaha Guru Inovatif pasca melakukan merger dengan PT Cipta Daya Inovasi dan PT Pengembangan Inovasi Pengajaran. Evaluasi dilakukan dengan menggunakan kerangka *8 Steps of Change* yang dikembangkan oleh John Kotter, mencakup aspek kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, serta partisipasi karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur terhadap lima narasumber dari berbagai level organisasi serta observasi lapangan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sejak tahap awal perubahan sudah muncul resistensi karyawan yang ditandai dengan kebingungan, sikap pasif, dan menurunnya rasa kepemilikan terhadap pekerjaan. Resistensi ini disebabkan karena tidak adanya penciptaan rasa urgensi, visi dan strategi perubahan yang tidak dirumuskan maupun dikomunikasikan secara strategis, serta ketiadaan tim koalisi pemandu perubahan untuk mengawal proses perubahan. Perubahan yang berlangsung cenderung bersifat top-down dan administratif, tanpa disertai pemberdayaan karyawan maupun perencanaan kemenangan jangka pendek. Selain itu, integrasi sistem digital yang sempat diperkenalkan tidak dikonsolidasikan secara berkelanjutan sehingga gagal menjadi kebiasaan baru. Pergantian direktur pasca-merger juga memengaruhi arah dan implementasi perubahan, karena fokus manajemen teralihkan ke unit bisnis lain dan komunikasi dua arah dengan tim Guru Inovatif menjadi terbatas.

Temuan ini mengindikasikan bahwa proses perubahan pasca-merger berjalan tanpa ada visi strategis yang jelas, sehingga memperkuat resistensi, kebingungan, serta mengurangi keterlibatan karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, penelitian ini merekomendasikan langkah perbaikan strategis dan praktis pada setiap tahapan perubahan, termasuk melibatkan karyawan dalam perumusan visi, penyusunan *milestone* perubahan, penguatan kepemimpinan, dan pembentukan tim pemandu perubahan untuk memastikan integrasi yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Merger, Manajemen Perubahan, Evaluasi Perubahan, John Kotter, *8 Steps of Change*, Studi Kasus

ABSTRACT

Mergers often lead to significant changes within organizations which, if not managed properly, may negatively affect the company's long-term sustainability. This study aims to evaluate the overall change process that occurred in the Guru Inovatif business unit following its merger with PT Cipta Daya Inovasi and PT Pengembangan Inovasi Pengajaran. The evaluation employs John Kotter's 8 Steps of Change framework, encompassing aspects of leadership, organizational culture, communication, and employee participation. This research adopts a qualitative approach with a case study design. Data were collected through semi-structured interviews with five informants from various organizational levels, complemented by field observations.

The findings reveal that employee resistance emerged from the very early stages of change, marked by confusion, passive attitudes, and a declining sense of ownership over their work. This resistance was primarily driven by the absence of urgency creation, the lack of a well-formulated and strategically communicated vision and change strategy, as well as the absence of a guiding coalition to oversee the change process. The changes that took place tended to be top-down and administrative in nature, without empowering employees or planning for short-term wins. Furthermore, the digital systems introduced were not consolidated into sustained practices, failing to become embedded as new organizational routines. The post-merger leadership transition also significantly influenced the direction and implementation of change, as management focus shifted to other business units and two-way communication with the Guru Inovatif team became limited.

These findings indicate that the post-merger change process lacked a clear strategic vision, thereby reinforcing resistance, generating confusion, and weakening employee engagement. Based on these results, the study recommends both strategic and practical improvements across each step of the change process, including employee involvement in vision formulation, the design of clear change milestones, leadership strengthening, and the establishment of a guiding coalition to ensure sustainable integration.

Keywords: *Merger, Change Management, Change Evaluation, John Kotter, 8 Steps of Change, Case Study*