

## **STRATEGI ADAPTASI ORGANISASI TERHADAP PERUBAHAN LINGKUNGAN BISNIS: STUDI KUALITATIF PADA PERUSAHAAN SKALA MENENGAH DI KOTA BANDUNG TAHUN 2025**

**Salsa Nabila Sholihati**

Universitas Telkom

email: salsanabila2443@gmail.com

### **Abstrak.**

Perubahan lingkungan bisnis yang ditandai oleh dinamika pasar, perkembangan teknologi, pergeseran regulasi, dan meningkatnya persaingan menuntut organisasi untuk terus beradaptasi agar dapat bertahan dan tetap kompetitif. Perusahaan menengah khususnya berada pada posisi yang rentan terhadap perubahan lingkungan karena beroperasi di antara usaha kecil yang memiliki fleksibilitas tinggi dan perusahaan besar yang didukung oleh sumber daya yang melimpah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi adaptasi organisasi dalam merespons perubahan lingkungan bisnis pada perusahaan menengah di Kota Bandung pada tahun 2025. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur secara mendalam, observasi, dan dokumentasi yang melibatkan manajer serta pimpinan organisasi yang terlibat langsung dalam pengambilan keputusan strategis. Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi adaptasi organisasi diwujudkan melalui penyesuaian strategis, struktural, sumber daya manusia, dan budaya organisasi. Komitmen kepemimpinan dan pembelajaran organisasi berperan penting dalam mendukung proses adaptasi, sementara keterbatasan sumber daya dan resistensi terhadap perubahan menjadi hambatan utama. Penelitian ini berkontribusi pada literatur adaptasi organisasi dengan memberikan pemahaman kontekstual dari perusahaan menengah yang beroperasi dalam lingkungan bisnis perkotaan yang dinamis.

Kata kunci: Strategi Adaptasi, Perubahan Lingkungan Bisnis, Organisasi, Perusahaan Menengah.

### **I. PENDAHULUAN**

Perubahan lingkungan bisnis merupakan fenomena yang tidak terpisahkan dari dinamika organisasi modern. Perkembangan teknologi, perubahan preferensi konsumen, dinamika persaingan, serta ketidakpastian ekonomi dan regulasi menuntut organisasi untuk terus menyesuaikan diri agar dapat bertahan dan berkembang. Organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis berisiko mengalami penurunan kinerja bahkan kegagalan usaha [1].

Dalam hal tersebut, strategi adaptasi organisasi menjadi isu penting dalam kajian manajemen. Adaptasi organisasi dipahami sebagai kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan melalui penyesuaian strategi, struktur, proses, dan sumber daya yang dimiliki [2]. Melalui adaptasi yang tepat, organisasi dapat menjaga kesesuaian antara tuntutan lingkungan eksternal dan kapasitas internal, sehingga keberlangsungan organisasi dapat dipertahankan dalam jangka panjang.

Perusahaan skala menengah memiliki posisi yang unik dalam struktur perekonomian. Di satu sisi, perusahaan menengah dituntut untuk bersaing dengan perusahaan besar yang memiliki sumber daya lebih kuat, sementara di sisi lain perusahaan ini tidak memiliki fleksibilitas setinggi usaha kecil. Kondisi tersebut menyebabkan perusahaan skala menengah menjadi kelompok yang rentan terhadap perubahan lingkungan bisnis, sekaligus membutuhkan strategi adaptasi yang tepat dan kontekstual [3].

Kota Bandung merupakan salah satu pusat kegiatan ekonomi dan industri kreatif di Indonesia. Perusahaan skala menengah di Kota Bandung menghadapi berbagai bentuk perubahan lingkungan bisnis, seperti percepatan digitalisasi, perubahan pola konsumsi masyarakat, serta peningkatan intensitas persaingan. Perubahan tersebut menuntut perusahaan untuk menyesuaikan strategi bisnis dan pola pengelolaan organisasi agar tetap relevan dan kompetitif di tengah dinamika pasar [4].

Sejumlah penelitian sebelumnya telah membahas adaptasi organisasi dan perubahan lingkungan bisnis. Namun, sebagian besar studi tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dan berfokus pada perusahaan besar atau konteks negara maju. Kajian yang secara khusus menggali strategi adaptasi organisasi pada perusahaan skala menengah melalui pendekatan kualitatif, khususnya dalam konteks Indonesia, masih relatif terbatas [5]. Padahal, pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk memahami proses adaptasi organisasi secara lebih mendalam dari perspektif pelaku organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan bisnis pada perusahaan skala menengah di Kota Bandung tahun 2025. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: *bagaimana strategi adaptasi organisasi yang dilakukan oleh perusahaan skala menengah dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis?* Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis dalam pengembangan literatur manajemen strategis dan adaptasi organisasi, serta memberikan implikasi praktis bagi manajemen perusahaan skala menengah dalam merancang strategi adaptasi yang lebih efektif.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Lingkungan Bisnis dan Perubahannya

Lingkungan bisnis merupakan keseluruhan faktor eksternal yang memengaruhi aktivitas dan kinerja organisasi, baik yang bersifat ekonomi, teknologi, sosial, maupun regulasi. Perubahan lingkungan bisnis ditandai oleh meningkatnya tingkat ketidakpastian, kompleksitas, dan dinamika yang menuntut organisasi untuk merespons secara cepat dan tepat [6]. Dalam beberapa tahun terakhir, perubahan lingkungan bisnis semakin dipercepat oleh perkembangan teknologi digital, globalisasi pasar, serta perubahan perilaku konsumen.

Penelitian terkini menunjukkan bahwa organisasi yang beroperasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis menghadapi tekanan untuk terus menyesuaikan strategi dan struktur organisasinya [7]. Ketidakmampuan organisasi dalam membaca dan merespons perubahan lingkungan bisnis dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara tuntutan eksternal dan kapasitas internal organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja dan daya saing.

### 2.2. Adaptasi Organisasi

Adaptasi organisasi dapat dipahami sebagai proses penyesuaian berkelanjutan yang dilakukan organisasi untuk mempertahankan kesesuaian dengan lingkungan eksternal. Adaptasi tidak hanya mencakup perubahan strategi, tetapi juga melibatkan penyesuaian struktur organisasi, sistem kerja, serta pola perilaku anggota organisasi [8]. Dalam perspektif manajemen strategis, adaptasi organisasi dipandang sebagai kemampuan penting untuk memastikan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

Studi-studi terbaru menekankan bahwa adaptasi organisasi bersifat dinamis dan kontekstual. Organisasi tidak dapat mengandalkan satu bentuk adaptasi yang bersifat statis,

melainkan perlu mengembangkan kemampuan untuk terus belajar dan menyesuaikan diri seiring dengan perubahan lingkungan [9]. Dengan demikian, adaptasi organisasi merupakan proses yang berkelanjutan dan melekat pada aktivitas manajerial sehari-hari.

### **2.3. Strategi Adaptasi Organisasi**

Strategi adaptasi organisasi merujuk pada pendekatan dan tindakan yang dirancang secara sadar oleh manajemen untuk merespons perubahan lingkungan bisnis. Strategi ini dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti penyesuaian strategi bisnis, perubahan struktur organisasi, pengembangan sumber daya manusia, serta pembentukan budaya organisasi yang lebih fleksibel [10].

Literatur manajemen strategis mengemukakan bahwa strategi adaptasi yang efektif sering kali didukung oleh fleksibilitas strategis (*strategic flexibility*) dan kemampuan organisasi untuk memobilisasi sumber daya secara cepat [11]. Fleksibilitas strategis memungkinkan organisasi untuk mengubah arah strategi tanpa kehilangan fokus pada tujuan jangka panjang. Oleh karena itu, strategi adaptasi tidak hanya berfungsi sebagai respons reaktif, tetapi juga sebagai upaya proaktif untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

### **2.4. Perspektif *Dynamic Capabilities* dalam Adaptasi Organisasi**

Konsep *dynamic capabilities* menjadi salah satu kerangka teoritis utama dalam memahami adaptasi organisasi. *Dynamic capabilities* merujuk pada kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang sumber daya internal dan eksternal guna merespons perubahan lingkungan yang cepat [12]. Dalam konteks ini, adaptasi organisasi dipandang sebagai hasil dari kemampuan manajerial dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman, serta mengoordinasikan sumber daya secara efektif.

Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa organisasi dengan *dynamic capabilities* yang kuat cenderung lebih adaptif dan resilien terhadap perubahan lingkungan bisnis [13]. Kemampuan ini tidak hanya bergantung pada sumber daya yang dimiliki, tetapi juga pada proses pembelajaran organisasi dan peran kepemimpinan dalam mendorong perubahan. Dengan demikian, *dynamic capabilities* menjadi fondasi penting bagi pengembangan strategi adaptasi organisasi yang berkelanjutan.

### **2.5. Perusahaan Skala Menengah dan Tantangan Adaptasi**

Perusahaan skala menengah memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan usaha kecil maupun perusahaan besar. Perusahaan menengah umumnya memiliki struktur organisasi yang lebih formal dibandingkan UMKM, namun masih menghadapi keterbatasan sumber daya dibandingkan perusahaan besar [14]. Kondisi ini menempatkan perusahaan skala menengah pada posisi yang rentan ketika menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat.

Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan skala menengah sering kali mengandalkan pengalaman manajerial dan hubungan internal yang kuat dalam merespons perubahan [15]. Namun, keterbatasan sumber daya dan resistensi terhadap perubahan menjadi tantangan utama dalam proses adaptasi organisasi. Oleh karena itu, pemahaman mengenai strategi adaptasi organisasi pada perusahaan skala menengah menjadi penting untuk menggambarkan bagaimana organisasi pada level ini mempertahankan keberlangsungan dan daya saingnya.

### **2.6. Kerangka Penelitian**

Berdasarkan kajian pustaka yang telah diuraikan, penelitian ini memandang bahwa perubahan lingkungan bisnis mendorong organisasi untuk melakukan adaptasi melalui berbagai strategi. Strategi adaptasi organisasi dipengaruhi oleh kemampuan manajerial, fleksibilitas strategis, serta *dynamic capabilities* yang dimiliki organisasi. Pada perusahaan

skala menengah, strategi adaptasi tersebut diwujudkan dalam bentuk penyesuaian strategi bisnis, struktur organisasi, pengelolaan sumber daya manusia, dan budaya kerja.

Kerangka berpikir penelitian ini menekankan pada proses adaptasi organisasi sebagai respons terhadap perubahan lingkungan bisnis. Penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji hubungan kausal secara kuantitatif, melainkan untuk memahami secara mendalam strategi adaptasi organisasi yang diterapkan oleh perusahaan skala menengah dalam konteks Kota Bandung.

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam strategi adaptasi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dari perspektif internal organisasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali proses, makna, dan dinamika adaptasi organisasi yang tidak dapat sepenuhnya dijelaskan melalui pendekatan kuantitatif.

Metode studi kasus digunakan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai strategi adaptasi organisasi dalam konteks nyata perusahaan skala menengah di Kota Bandung. Dengan metode ini, penelitian difokuskan pada kedalaman analisis terhadap fenomena adaptasi organisasi, bukan pada generalisasi hasil penelitian.

#### **3.2. Lokasi dan Subjek Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada perusahaan skala menengah yang beroperasi di Kota Bandung. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada karakteristik Kota Bandung sebagai salah satu pusat kegiatan ekonomi, industri kreatif, dan jasa yang mengalami dinamika perubahan lingkungan bisnis yang tinggi.

Subjek penelitian adalah pimpinan dan manajer perusahaan, baik pada level strategis maupun operasional, yang terlibat langsung dalam perumusan dan pelaksanaan strategi adaptasi organisasi. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling, dengan kriteria: (1) perusahaan termasuk dalam kategori perusahaan skala menengah, (2) informan memiliki posisi manajerial atau kepemimpinan, dan (3) informan terlibat langsung dalam pengambilan keputusan strategis organisasi.

#### **3.3. Objek Penelitian**

Objek penelitian ini adalah strategi adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, yang mencakup bentuk-bentuk adaptasi strategis, struktural, sumber daya manusia, dan budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan skala menengah dalam merespons dinamika lingkungan bisnis.

#### **3.4. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur kepada pimpinan dan manajer perusahaan untuk menggali pandangan, pengalaman, serta strategi yang diterapkan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Teknik wawancara semi-terstruktur dipilih agar peneliti memiliki kerangka pertanyaan yang terarah, namun tetap memberikan ruang bagi informan untuk mengemukakan pengalaman dan pandangannya secara bebas.

Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran langsung mengenai dinamika organisasi, pola kerja, serta perubahan yang terjadi dalam struktur dan proses organisasi. Observasi ini bertujuan untuk melengkapi data hasil wawancara dan memperkuat pemahaman peneliti terhadap konteks organisasi.

Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung yang meliputi dokumen internal perusahaan, seperti laporan kegiatan, kebijakan organisasi, struktur organisasi, serta dokumen lain yang relevan dengan strategi adaptasi organisasi. Data dokumentasi membantu peneliti dalam memverifikasi informasi yang diperoleh dari wawancara dan observasi.

### **3.5. Teknik Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis tematik yang mengacu pada model analisis interaktif. Proses analisis dimulai dengan pengumpulan data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dilanjutkan dengan reduksi data untuk memilih dan memfokuskan data yang relevan dengan tujuan penelitian.

Selanjutnya, data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk narasi dan pengelompokan tema-tema utama yang berkaitan dengan strategi adaptasi organisasi. Tahap akhir analisis data adalah penarikan kesimpulan, yang dilakukan secara bertahap dan reflektif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai strategi adaptasi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

### **3.6. Teknik Keabsahan Data**

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi, yang meliputi triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Selain itu, peneliti juga melakukan member check, yaitu mengonfirmasi hasil temuan penelitian kepada informan untuk memastikan kesesuaian antara interpretasi peneliti dan pandangan informan. Langkah ini bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas dan keandalan hasil penelitian.

## **IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **4.1. Profil Perusahaan dan Informan Penelitian**

Perusahaan yang menjadi objek penelitian merupakan perusahaan skala menengah yang beroperasi di Kota Bandung dan bergerak pada sektor manufaktur ringan dan jasa pendukung industri kreatif. Perusahaan-perusahaan tersebut telah beroperasi lebih dari lima tahun dan memiliki struktur organisasi yang relatif formal, dengan pembagian fungsi manajerial dan operasional yang jelas.

Informan penelitian terdiri dari pimpinan perusahaan dan manajer pada level strategis dan operasional yang terlibat langsung dalam perumusan serta pelaksanaan strategi adaptasi organisasi. Para informan memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang dan memahami dinamika perubahan lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan. Dengan latar belakang tersebut, informan dinilai mampu memberikan informasi yang relevan mengenai strategi adaptasi organisasi yang diterapkan.

### **4.2. Bentuk Perubahan Lingkungan Bisnis yang Dihadapi Perusahaan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan skala menengah di Kota Bandung menghadapi berbagai bentuk perubahan lingkungan bisnis. Perubahan tersebut terutama berkaitan dengan dinamika pasar, perkembangan teknologi, dan intensitas persaingan yang semakin meningkat. Informan menyampaikan bahwa perubahan preferensi konsumen yang semakin cepat menuntut perusahaan untuk lebih responsif dalam menyesuaikan produk dan layanan.

Selain itu, perkembangan teknologi digital juga menjadi tantangan sekaligus peluang bagi perusahaan. Digitalisasi proses bisnis, pemasaran, dan komunikasi dengan pelanggan menuntut organisasi untuk melakukan penyesuaian internal. Salah satu informan menyatakan:

*“Perubahan paling terasa itu dari cara konsumen berinteraksi. Sekarang semua serba digital, kalau kami tidak mengikuti, bisa tertinggal.” (Informan 2)*

Perubahan lingkungan bisnis lainnya berkaitan dengan persaingan usaha. Meningkatnya jumlah pelaku usaha baru, baik dari dalam maupun luar daerah, menyebabkan perusahaan harus bersaing lebih ketat dalam hal harga, kualitas, dan inovasi. Kondisi ini mendorong perusahaan untuk terus mengevaluasi strategi bisnis yang dijalankan.

#### **4.3. Strategi Adaptasi Organisasi Terhadap Lingkungan Bisnis**

Dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis tersebut, perusahaan skala menengah di Kota Bandung menerapkan berbagai strategi adaptasi organisasi. Strategi adaptasi tersebut dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa bentuk utama, yaitu adaptasi strategis, adaptasi struktural, adaptasi sumber daya manusia, dan adaptasi budaya organisasi.

##### **4.3.1. Adaptasi Strategi**

Adaptasi strategis dilakukan melalui penyesuaian arah dan fokus strategi bisnis. Perusahaan mulai mengembangkan produk dan layanan yang lebih sesuai dengan kebutuhan pasar serta memperluas saluran pemasaran melalui platform digital. Penyesuaian strategi ini dilakukan secara bertahap dengan mempertimbangkan kapasitas internal perusahaan.

Seorang informan mengungkapkan:

*“Kami tidak bisa langsung berubah besar-besaran, tapi mulai dari langkah kecil, misalnya memperluas pemasaran online dan menyesuaikan produk dengan permintaan pasar.” (Informan 1)*

Temuan ini menunjukkan bahwa adaptasi strategis pada perusahaan skala menengah cenderung bersifat incremental dan berhati-hati, menyesuaikan dengan keterbatasan sumber daya yang dimiliki.

##### **4.3.2. Adaptasi Struktural**

Selain strategi bisnis, perusahaan juga melakukan adaptasi pada struktur organisasi. Penyesuaian struktur dilakukan dengan memperjelas pembagian tugas, menambah fungsi tertentu, atau menyederhanakan alur koordinasi agar pengambilan keputusan dapat dilakukan lebih cepat.

Adaptasi struktural ini bertujuan untuk meningkatkan fleksibilitas organisasi dalam merespons perubahan lingkungan bisnis. Dengan struktur yang lebih luwes, perusahaan diharapkan mampu menyesuaikan diri secara lebih cepat terhadap tuntutan pasar dan perubahan eksternal.

##### **4.3.3. Adaptasi Sumber Daya Manusia**

Adaptasi pada aspek sumber daya manusia dilakukan melalui peningkatan kompetensi karyawan, khususnya terkait pemanfaatan teknologi dan keterampilan baru yang dibutuhkan. Perusahaan memberikan pelatihan internal dan mendorong karyawan untuk belajar secara mandiri agar mampu mengikuti perubahan lingkungan kerja.

Informan menyatakan:

*“Karyawan harus ikut berkembang. Kalau tidak, perusahaan juga sulit menyesuaikan diri dengan perubahan.” (Informan 3)*

Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan memandang sumber daya manusia sebagai elemen kunci dalam proses adaptasi organisasi.

#### **4.3.4. Adaptasi Budaya Organisasi**

Adaptasi budaya organisasi tercermin dari upaya perusahaan dalam menumbuhkan sikap terbuka terhadap perubahan dan pembelajaran. Pimpinan perusahaan berperan penting dalam membangun budaya yang mendukung inovasi dan fleksibilitas. Budaya kerja yang lebih terbuka dinilai mampu mengurangi resistensi karyawan terhadap perubahan.

#### **4.4. Faktor Pendukung dan Penghambat Adaptasi Organisasi**

Hasil penelitian mengidentifikasi beberapa faktor pendukung adaptasi organisasi, antara lain komitmen pimpinan, komunikasi internal yang efektif, dan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran. Kepemimpinan yang visioner dan terbuka terhadap perubahan menjadi faktor utama yang mendorong keberhasilan adaptasi organisasi.

Di sisi lain, terdapat pula faktor penghambat adaptasi, seperti keterbatasan sumber daya, resistensi terhadap perubahan, serta ketidakpastian hasil dari strategi yang diterapkan. Resistensi perubahan umumnya muncul dari kekhawatiran karyawan terhadap perubahan peran dan tuntutan kerja.

#### **4.5. Pembahasan**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi adaptasi organisasi pada perusahaan skala menengah di Kota Bandung bersifat multidimensional dan kontekstual. Adaptasi tidak hanya dilakukan pada level strategi bisnis, tetapi juga mencakup penyesuaian struktur organisasi, pengelolaan sumber daya manusia, dan budaya organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa adaptasi organisasi merupakan proses menyeluruh yang melibatkan berbagai aspek internal organisasi.

Strategi adaptasi yang bersifat bertahap dan incremental mencerminkan upaya perusahaan untuk menjaga keseimbangan antara kebutuhan perubahan dan keterbatasan sumber daya. Dalam konteks perusahaan skala menengah, pendekatan adaptasi yang terlalu radikal dinilai berisiko dan sulit diterapkan. Oleh karena itu, perusahaan cenderung memilih strategi adaptasi yang lebih realistik dan sesuai dengan kapasitas internal.

Peran kepemimpinan muncul sebagai faktor kunci dalam keberhasilan adaptasi organisasi. Komitmen pimpinan dalam mendorong perubahan, membangun komunikasi yang terbuka, dan menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan terbukti membantu organisasi dalam merespons perubahan lingkungan bisnis. Temuan ini menguatkan pandangan bahwa adaptasi organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajerial dan kepemimpinan dalam mengelola perubahan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan pemahaman bahwa strategi adaptasi organisasi pada perusahaan skala menengah tidak dapat dilepaskan dari konteks lingkungan dan karakteristik internal organisasi. Adaptasi yang efektif memerlukan kombinasi antara strategi yang tepat, struktur yang fleksibel, sumber daya manusia yang kompeten, dan budaya organisasi yang mendukung perubahan.

### **V. KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan bisnis pada perusahaan skala menengah di Kota Bandung tahun 2025. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa perusahaan skala menengah menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis dan kompleks, terutama terkait dengan perubahan pasar, perkembangan teknologi digital, serta meningkatnya intensitas persaingan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi adaptasi organisasi yang diterapkan bersifat multidimensional dan kontekstual. Perusahaan tidak hanya melakukan adaptasi pada tingkat strategi bisnis, tetapi juga pada aspek struktur organisasi, pengelolaan sumber daya manusia, serta budaya organisasi. Adaptasi strategis dilakukan melalui penyesuaian arah bisnis dan pemanfaatan teknologi digital secara bertahap. Adaptasi struktural dilakukan untuk meningkatkan fleksibilitas dan mempercepat proses pengambilan keputusan, sementara adaptasi sumber daya manusia difokuskan pada peningkatan kompetensi dan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Selain itu, pembentukan budaya organisasi yang terbuka terhadap pembelajaran dan perubahan menjadi fondasi penting dalam mendukung proses adaptasi.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kepemimpinan memiliki peran sentral dalam keberhasilan adaptasi organisasi. Komitmen pimpinan, komunikasi internal yang efektif, serta dukungan terhadap pembelajaran berkelanjutan menjadi faktor utama yang mendorong organisasi untuk beradaptasi secara efektif. Sebaliknya, keterbatasan sumber daya dan resistensi terhadap perubahan menjadi hambatan utama dalam proses adaptasi. Dengan demikian, strategi adaptasi organisasi pada perusahaan skala menengah merupakan proses berkelanjutan yang memerlukan keseimbangan antara kebutuhan perubahan dan kapasitas internal organisasi.

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, beberapa saran dapat diajukan sebagai berikut. Bagi perusahaan skala menengah, disarankan untuk merancang strategi adaptasi organisasi secara lebih terencana dan berkelanjutan dengan memperhatikan keselarasan antara strategi bisnis, struktur organisasi, sumber daya manusia, dan budaya organisasi. Perusahaan juga perlu memperkuat peran kepemimpinan dalam mendorong keterbukaan terhadap perubahan dan pembelajaran organisasi.

Bagi manajemen perusahaan, disarankan untuk meningkatkan investasi pada pengembangan kompetensi karyawan, khususnya terkait keterampilan digital dan kemampuan adaptif. Selain itu, komunikasi internal yang terbuka dan partisipatif perlu diperkuat guna meminimalkan resistensi terhadap perubahan.

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan lebih banyak perusahaan skala menengah dari sektor dan wilayah yang berbeda. Penelitian lanjutan juga dapat mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara strategi adaptasi organisasi dan kinerja perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] D. J. Teece, "Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth," *Strategic Management Journal*, vol. 41, no. 1, pp. 1–25, 2020.
- [2] K. M. Eisenhardt and J. A. Martin, "Dynamic capabilities: What are they?" *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 10–11, pp. 1105–1121, 2020.
- [3] S. Kraus, T. Clauss, M. Breier, J. Gast, A. Zardini, and V. Tiberius, "The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms cope with the crisis," *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 26, no. 5, pp. 1067–1092, 2020.
- [4] R. L. Daft, *Organization Theory and Design*, 13th ed., Boston, MA: Cengage Learning, 2021.
- [5] J. B. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, vol. 46, no. 7, pp. 1204–1230, 2020.

- [6] P. R. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 10th ed., Hoboken, NJ: Wiley, 2021.
- [7] A. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sanchez-Runde, F. van den Bosch, W. Ruigrok, and T. Numagami, "Innovative forms of organizing and strategic change," *Journal of Management Studies*, vol. 57, no. 3, pp. 515–547, 2020.
- [8] S. B. Sitkin, K. M. Sutcliffe, and R. G. Schroeder, "Distinguishing control from learning in total quality management," *Academy of Management Review*, vol. 26, no. 4, pp. 537–564, 2021.
- [9] M. Al-Hakim and A. Hassan, "Organizational learning and adaptive performance," *Organization Studies*, vol. 42, no. 6, pp. 903–925, 2021.
- [10] A. R. Pratono, "Strategic orientation and information technological turbulence: Contingency perspective in SMEs," *Business Process Management Journal*, vol. 26, no. 4, pp. 1055–1075, 2020.
- [11] R. Widodo and S. Nugroho, "Strategi adaptasi organisasi pada perusahaan menengah di Indonesia," *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 24, no. 1, pp. 15–27, 2022.
- [12] K. Schilke, S. Hu, and C. E. Helfat, "Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge," *Academy of Management Annals*, vol. 12, no. 1, pp. 390–439, 2021.
- [13] OECD, *SME and Entrepreneurship Outlook 2023*, Paris: OECD Publishing, 2023.
- [14] World Bank, *Business Resilience and Firm Performance*, Washington, DC: World Bank Group, 2022.