

## **TRANSFORMASI PEMELIHARAAN BANGUNAN KANTOR PREVENTIF DENGAN MODEL KURT LEWIN DI PT SURVEYOR INDONESIA MAKASSAR**

### ***TRANSFORMING OFFICE BUILDING MAINTENANCE PREVENTIVELY USING KURT LEWIN'S MODEL AT PT SURVEYOR INDONESIA MAKASSAR***

**Andi Fiqra Tama Mattotorang<sup>1</sup> dan Arif Alauddin Umar<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Politeknik STIA LAN Makassar  
email: [tfiqra@gmail.com](mailto:tfiqra@gmail.com)

<sup>2</sup> Politeknik STIA LAN Makassar  
email: [arifumar@stialanmakassar.ac.id](mailto:arifumar@stialanmakassar.ac.id)

#### **Abstrak**

Pemeliharaan bangunan kantor yang efektif merupakan kunci untuk mendukung produktivitas dan keberlanjutan operasional organisasi. Namun, banyak institusi, termasuk BUMN seperti PT. Surveyor Indonesia Cabang Makassar, masih menerapkan sistem pemeliharaan korektif yang bersifat reaktif, menimbulkan biaya tak terduga dan gangguan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses transformasi sistem pemeliharaan dari korektif menjadi preventif dengan menggunakan pendekatan model perubahan Kurt Lewin. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan staf unit Procurement and Asset Optimization, observasi langsung, dan studi dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses perubahan berhasil diimplementasikan melalui tiga tahapan model Lewin: (1) *Unfreeze*, yaitu membangun kesadaran akan kelemahan sistem lama dan urgensi perubahan; (2) *Change*, yaitu mengimplementasikan sistem monitoring pemeliharaan preventif yang terstruktur melalui spreadsheet, mencakup perencanaan, penjadwalan, dan dokumentasi; (3) *Refreeze*, yaitu melembagakan sistem baru melalui supervisi, kewajiban pelaporan, dan evaluasi berkala untuk menjadikannya budaya kerja. Kesimpulannya, model Kurt Lewin terbukti efektif sebagai kerangka kerja untuk mengelola perubahan sistem pemeliharaan, menghasilkan pengelolaan aset yang lebih efisien, biaya yang lebih terkendali, dan lingkungan kerja yang lebih aman dan nyaman.

**Kata Kunci:** Manajemen Perubahan, Model Kurt Lewin, Pemeliharaan Preventif, Manajemen Aset, Bangunan Kantor

#### **Abstract**

*Effective office building maintenance is key to supporting organizational productivity and operational sustainability. However, many institutions, including State-Owned Enterprises (SOEs) like PT. Surveyor Indonesia, Makassar Branch, still implement a reactive corrective maintenance system, leading to unexpected costs and work disruptions. This study aims to analyze the transformation process of the maintenance system from corrective to preventive using Kurt Lewin's change model approach. The research method employed is descriptive qualitative with a case study approach. Data were collected through in-depth interviews with staff from the Procurement and Asset Optimization unit, direct observation, and document studies. The results indicate that the change process was successfully implemented through the three stages of Lewin's model: (1) *Unfreeze*, which involved building awareness of the old system's weaknesses and the urgency for change; (2) *Change*, which involved implementing a structured preventive maintenance monitoring system using a spreadsheet, covering planning, scheduling, and documentation; (3) *Refreeze*, which institutionalized the new system through*

*supervision, mandatory reporting, and periodic evaluations to establish it as a work culture. In conclusion, Kurt Lewin's model proved to be an effective framework for managing the maintenance system change, resulting in more efficient asset management, better-controlled costs, and a safer, more comfortable work environment.*

**Keywords:** *Change Management, Kurt Lewin Model, Preventive Maintenance, Asset Management, Office Building*

## PENDAHULUAN

Dalam upaya mewujudkan visi nasional *Indonesia Emas 2045*, pemerintah menekankan pentingnya pembangunan yang inklusif, berkelanjutan, dan berbasis tata kelola yang profesional. Salah satu aspek penting dalam mendukung visi tersebut adalah peningkatan efisiensi pengelolaan aset publik dan korporasi, termasuk bangunan kantor sebagai infrastruktur strategis yang menopang aktivitas operasional organisasi. Bangunan kantor tidak hanya berfungsi sebagai tempat bekerja, tetapi juga merepresentasikan citra, identitas, serta profesionalisme suatu instansi atau perusahaan. Oleh karena itu, keberlanjutan dan kelayakan fungsi bangunan menjadi hal yang tidak dapat diabaikan. PT. Surveyor Indonesia, sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang survei, inspeksi, verifikasi, dan konsultansi, memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan nasional. Melalui berbagai cabangnya di seluruh Indonesia, termasuk di Makassar, perusahaan ini menjadi garda depan dalam memastikan mutu dan kelayakan berbagai proyek pembangunan nasional maupun daerah. Dalam menjalankan fungsi tersebut, kelancaran operasional internal—termasuk kondisi fisik bangunan kantor—memegang peran krusial. Namun, dalam praktiknya, PT. Surveyor Indonesia Cabang Makassar masih menghadapi permasalahan pada aspek pemeliharaan bangunan.

Selama ini, sistem pemeliharaan yang diterapkan bersifat korektif (*corrective maintenance*), yaitu perbaikan yang dilakukan setelah terjadinya kerusakan. Pendekatan ini bersifat reaktif dan cenderung menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti meningkatnya biaya perbaikan, gangguan terhadap aktivitas kerja, dan menurunnya kenyamanan lingkungan kantor. Misalnya, kerusakan kecil seperti kebocoran atap yang tidak segera diperbaiki dapat berakibat pada kerusakan lebih besar seperti runtuhnya plafon atau rusaknya sistem kelistrikan. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya perubahan paradigma dari sistem pemeliharaan yang reaktif menjadi sistem yang preventif (*preventive maintenance*), yakni perawatan yang dilakukan secara terencana dan berkala untuk mencegah kerusakan sebelum terjadi. Pemeliharaan preventif bukan hanya tentang mengganti atau memperbaiki komponen yang

rusak, tetapi merupakan proses manajerial yang melibatkan perencanaan, pengawasan, pelaksanaan, serta evaluasi berkala terhadap kondisi aset fisik. Sistem ini memungkinkan organisasi untuk menjaga keandalan bangunan dan mengontrol biaya pemeliharaan secara lebih efektif. Dalam konteks PT. Surveyor Indonesia Cabang Makassar, penerapan pemeliharaan preventif menjadi penting untuk mendukung efektivitas kerja, keselamatan karyawan, serta efisiensi penggunaan anggaran. Namun, transisi dari sistem korektif menuju sistem preventif tidak dapat dilakukan secara instan. Diperlukan perubahan sistemik yang menyentuh aspek teknis, administratif, dan budaya organisasi. Perubahan ini termasuk mengubah pola pikir pegawai, meningkatkan kesadaran pentingnya perawatan berkala, serta membangun sistem monitoring yang transparan dan terukur. Untuk mengelola perubahan yang kompleks tersebut, diperlukan kerangka teoritis yang dapat memandu organisasi melalui tahapan transformasi yang terencana dan terstruktur.

Salah satu model manajemen perubahan yang paling relevan adalah model perubahan tiga tahap Kurt Lewin, yang terdiri dari tahap *unfreeze* (pencairan), *change* (perubahan), dan *refreeze* (pembekuan kembali). Model ini membantu organisasi memahami dinamika perubahan, mulai dari membangun kesadaran akan pentingnya transformasi hingga mengokohkan sistem baru sebagai budaya kerja yang berkelanjutan. Dalam konteks PT. Surveyor Indonesia Cabang Makassar, model ini memberikan panduan praktis untuk mengelola resistensi terhadap perubahan dan memastikan keberhasilan implementasi sistem pemeliharaan preventif. Penerapan model Kurt Lewin dimulai dengan tahap *unfreeze*, di mana organisasi menyadari adanya masalah pada sistem pemeliharaan lama dan pentingnya perubahan. Tahap ini menuntut komunikasi yang efektif antara pimpinan dan staf untuk menciptakan komitmen terhadap transformasi. Tahap kedua, *change*, melibatkan penerapan sistem baru, misalnya dengan menyusun jadwal pemeliharaan berkala, melakukan pelatihan bagi staf, dan menerapkan sistem monitoring berbasis data. Terakhir, tahap *refreeze* memastikan sistem baru menjadi bagian dari rutinitas organisasi melalui mekanisme evaluasi, supervisi, dan pelaporan yang berkesinambungan.

Penelitian ini berfokus pada transformasi sistem pemeliharaan bangunan kantor dari korektif menjadi preventif di PT. Surveyor Indonesia Cabang Makassar dengan menggunakan model perubahan Kurt Lewin sebagai kerangka analisis. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat diketahui bagaimana proses perubahan berlangsung, faktor-faktor apa yang mendukung maupun menghambat, serta sejauh mana hasil perubahan memberikan dampak terhadap

efisiensi dan keberlanjutan pengelolaan aset. Penelitian ini tidak hanya memiliki kontribusi praktis bagi PT. Surveyor Indonesia, tetapi juga nilai akademik dalam pengembangan ilmu administrasi pembangunan, khususnya pada aspek manajemen aset publik dan manajemen perubahan. Dalam konteks administrasi pembangunan, sistem pemeliharaan preventif sejalan dengan prinsip *good governance* yang menekankan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya publik. Dengan demikian, urgensi penelitian ini tidak hanya terletak pada upaya memperbaiki sistem pemeliharaan bangunan kantor, tetapi juga sebagai kontribusi terhadap penguatan tata kelola organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan. Transformasi ini diharapkan dapat menjadi model bagi organisasi lain, terutama di lingkungan BUMN, dalam mengelola perubahan menuju sistem yang lebih efisien, terencana, dan berdaya tahan tinggi.

## KAJIAN LITERATUR

Manajemen aset merupakan sebuah pendekatan sistematis dan terstruktur dalam mengelola sumber daya (aset) yang dimiliki organisasi untuk memaksimalkan nilainya. Menurut (Wahyuni & Khoirudin, 2020), proses ini mencakup seluruh siklus hidup aset, mulai dari perencanaan, perancangan, pemanfaatan, pemeliharaan, hingga penghapusan, serta pengawasan yang ketat di setiap tahapannya. Tujuan utamanya adalah mengoptimalkan penggunaan aset untuk memberikan manfaat maksimal, baik dalam bentuk layanan maupun keuntungan finansial, sambil menekan biaya dan risiko. Dalam konteks organisasi, bangunan kantor merupakan aset fisik vital yang menunjang seluruh kegiatan operasional. Menurut (Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun, 2021), bangunan gedung didefinisikan sebagai wujud fisik hasil pekerjaan konstruksi yang berfungsi sebagai tempat manusia melakukan kegiatannya, termasuk kegiatan usaha. Dengan demikian, kondisi bangunan kantor yang laik fungsi adalah prasyarat mutlak untuk produktivitas.

Pemeliharaan bangunan, sebagaimana diatur dalam, adalah kegiatan menjaga keandalan bangunan beserta sarana dan prasarannya agar senantiasa laik fungsi. Terdapat dua pendekatan utama dalam pemeliharaan. Pertama, pemeliharaan korektif (*corrective maintenance*), yaitu tindakan perbaikan yang dilakukan setelah kerusakan terjadi. Pendekatan ini bersifat reaktif, tidak terencana, dan sering kali menimbulkan biaya yang lebih tinggi serta gangguan operasional. Kedua, pemeliharaan preventif (*preventive maintenance*), yaitu kegiatan perawatan yang dilakukan secara proaktif dan terjadwal untuk mencegah terjadinya

kerusakan. Pendekatan ini lebih efisien dalam jangka panjang karena mampu meminimalkan perbaikan darurat, memperpanjang umur aset, dan menjaga lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Transisi dari pendekatan korektif ke preventif bukan sekadar perubahan teknis, melainkan sebuah proyek perubahan organisasi yang strategis. Menurut Dardiri (dalam Maulana dkk, 2024), kerusakan bangunan sering kali disebabkan oleh kombinasi berbagai faktor, termasuk rendahnya kualitas bangunan awal, kesalahan dalam perencanaan atau pelaksanaan, serta lemahnya pengawasan. Pendekatan preventif secara langsung mengatasi akar masalah ini dengan memperkenalkan siklus inspeksi dan perawatan yang teratur, sehingga potensi kerusakan dapat diidentifikasi dan ditangani sebelum berkembang menjadi masalah serius yang memerlukan intervensi korektif yang mahal.

Proyek perubahan adalah sebuah inisiatif terstruktur yang dirancang untuk melakukan transformasi signifikan dalam proses, sistem, atau budaya organisasi (Institute, 2017). Keberhasilan sebuah proyek perubahan sangat bergantung pada bagaimana perubahan tersebut dikelola. Di sinilah peran manajemen perubahan menjadi sentral, yaitu sebagai upaya sistematis untuk memandu individu, tim, dan organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi masa depan yang diinginkan secara efektif dan dengan resistensi seminimal mungkin. Transformasi dari pemeliharaan korektif ke preventif adalah contoh klasik dari proyek perubahan yang tidak hanya mengubah prosedur teknis, tetapi juga menantang kebiasaan dan pola pikir yang telah lama tertanam. Oleh karena itu, diperlukan sebuah model yang dapat memandu proses ini secara logis.

Salah satu model manajemen perubahan yang paling klasik dan berpengaruh adalah model tiga tahap yang dikemukakan oleh Kurt Lewin (Mellita & Elpanso, 2020). Model ini menawarkan kerangka kerja yang logis dan sederhana untuk memahami serta mengelola dinamika perubahan. Tiga tahapan tersebut adalah Tahap *Unfreeze* (Pencairan), Tahap *Change* (Perubahan atau Transisi), dan Tahap *Refreeze* (Pembekuan Kembali). Tahap *Unfreeze* berfokus pada penciptaan kesadaran dan motivasi untuk berubah. Organisasi harus "mencairkan" kebiasaan, keyakinan, dan norma lama dengan menunjukkan bahwa status quo tidak lagi efektif atau bahkan merugikan. Aktivitas utama pada tahap ini meliputi identifikasi masalah secara gamblang, penyampaian data yang menunjukkan adanya krisis atau peluang, dan komunikasi intensif kepada para pemangku kepentingan mengenai urgensi perubahan. Tujuannya adalah untuk mengurangi kekuatan yang menentang perubahan dan membangun koalisi pendukung. Setelah kesiapan untuk berubah terbentuk, tahap *Change* adalah fase

implementasi di mana sistem, proses, teknologi, atau perilaku baru diperkenalkan. Organisasi bergerak dari cara kerja lama menuju cara kerja yang baru. Tahap ini sering kali diwarnai oleh ketidakpastian dan kebingungan. Oleh karena itu, dukungan dari manajemen, pelatihan yang memadai, komunikasi yang berkelanjutan, dan penyediaan sumber daya yang cukup sangat penting untuk membantu individu beradaptasi dan mengatasi kesulitan selama masa transisi. Tahap akhir, yaitu *Refreeze*, bertujuan untuk menstabilkan dan melembagakan perubahan, menjadikannya sebagai norma baru yang permanen dalam organisasi. Perubahan yang telah berhasil diimplementasikan diperkuat melalui kebijakan formal, prosedur operasi standar (SOP), sistem penghargaan yang selaras, evaluasi kinerja, dan dukungan berkelanjutan dari kepemimpinan. Tujuannya adalah untuk mencegah organisasi kembali ke cara kerja lama dan memastikan bahwa perubahan tersebut tertanam dalam budaya kerja sehari-hari.

Model perubahan Kurt Lewin telah banyak diterapkan sebagai kerangka konseptual dalam penelitian perubahan organisasi, tetapi studi empiris menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi sangat tergantung pada konteks, metode pelaksanaan, dan mekanisme pengukuran hasil. Sebagai contoh, dalam layanan kesehatan, (Amina dkk., 2022) melakukan studi intervensional di rumah sakit dengan metode campuran: *unfreeze* dilakukan lewat pengumpulan data *baseline* dan komunikasi perubahan, *change* melalui pelatihan staf dan pelaksanaan prosedur baru, kemudian *refreeze* melalui penerapan SOP dan audit berkala. Hasilnya menunjukkan peningkatan kepatuhan staf terhadap prosedur dan skor kepuasan pasien.

Di sisi lain, di sektor teknis dan pemeliharaan aset, (Toves dkk., 2016) menggabungkan model Lewin dengan analisis gaya-pendorong dan penghambat (*force-field analysis*) dalam studi kasus MRO (*maintenance, repair & overhaul*) untuk digitalisasi proses. Temuannya menekankan hambatan bukan hanya teknis (perangkat, sistem), tetapi juga budaya organisasi dan kesiapan sumber daya manusia—pelatihan dan dukungan manajerial menjadi faktor penting.

Dalam pendidikan dan teknologi, penelitian seperti yang dilakukan oleh (Bezjian dkk., 2023) terhadap adopsi *Learning Management System* (LMS) menggunakan pendekatan pra-pasca (*pre-post*) dengan survei dan observasi. *Unfreeze* melalui sosialisasi manfaat dan pelatihan, *change* melalui pilot *project* dan *coaching*, *refreeze* melalui kebijakan institusi dan evaluasi performa. Studi ini menunjukkan bahwa adopsi sistem lebih efektif bila pelatihan intensif disertai dukungan teknis dan kebijakan formal.

Kritik dan ulasan meta-analisis terhadap aplikasi Model Lewin (misalnya Harrison dkk., 2021; Hussain dkk., 2018) menunjukkan bahwa, meskipun model ini menyediakan kerangka yang sederhana dan intuitif, keterbatasannya muncul bila tahap *refreeze* tidak dikuatkan oleh mekanisme pengawasan dan insentif, serta bila pengukuran hasil bersifat subjektif dan tidak disertai data kuantitatif yang memadai. Untuk konteks pemeliharaan gedung di BUMN seperti PT Surveyor Indonesia Cabang Makassar, literatur-literatur ini menyarankan pentingnya (1) menetapkan indikator kuantitatif sejak pra-transformasi (seperti frekuensi kerusakan, biaya pemeliharaan darurat, dan waktu henti operasional), (2) mengadakan pelatihan dan sosialisasi kepada staf teknis dan non-teknis, dan (3) menetapkan struktur kontrol/*refreezing* — seperti audit rutin, kebijakan pemeliharaan preventif formal, dan insentif agar perubahan menjadi bagian tetap dari budaya organisasi.

Pendekatan model Lewin sangat relevan dengan konteks administrasi pembangunan. Menurut Sondang P. Siagian dalam Anggara & Sumantri, (2016), administrasi pembangunan adalah serangkaian upaya terencana yang dilakukan oleh suatu bangsa untuk memajukan kualitas hidupnya secara menyeluruh. Dalam skala organisasi, terutama BUMN yang merupakan agen pembangunan, penerapan model Lewin pada proyek perubahan sistem pemeliharaan sejalan dengan semangat administrasi pembangunan untuk menciptakan sistem yang lebih efisien, terencana, akuntabel, dan berkelanjutan. Penelitian ini mengisi celah literatur dengan menerapkan model Lewin secara spesifik pada transformasi sistem pemeliharaan aset fisik di lingkungan BUMN, sebuah konteks yang menuntut akuntabilitas, efisiensi, dan tata kelola yang tinggi untuk mendukung tujuan pembangunan nasional yang lebih luas. Proyek perubahan ini, dengan demikian, dapat dilihat sebagai miniatur dari proses pembangunan yang lebih besar, di mana perubahan yang terkelola dengan baik pada tingkat mikro berkontribusi pada efisiensi dan ketahanan pada tingkat makro. Keberhasilan dalam melembagakan sistem pemeliharaan preventif tidak hanya meningkatkan nilai aset fisik, tetapi juga membangun modal sosial dan organisasional melalui budaya kerja yang lebih proaktif dan berorientasi pada kualitas jangka panjang.

Meskipun model perubahan Kurt Lewin telah banyak digunakan dalam berbagai konteks organisasi, penerapannya pada transformasi sistem pemeliharaan aset fisik, khususnya bangunan kantor di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), masih relatif terbatas dalam kajian empiris. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada sektor pelayanan publik, pendidikan, atau kesehatan, serta menekankan aspek perubahan perilaku dan



kebijakan, bukan pada pengelolaan teknis aset secara operasional. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan dengan mengintegrasikan kerangka manajemen perubahan Kurt Lewin ke dalam praktik pemeliharaan bangunan kantor yang bersifat teknis-administratif. Studi ini menunjukkan bahwa perubahan sistem pemeliharaan dari korektif menjadi preventif tidak hanya memerlukan solusi teknis, tetapi juga pendekatan perubahan organisasi yang terstruktur, partisipatif, dan berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi dalam memperluas pemahaman tentang implementasi manajemen perubahan pada pengelolaan aset organisasi serta memberikan model praktis yang dapat direplikasi oleh BUMN dan organisasi publik lainnya dalam meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan keberlanjutan pengelolaan fasilitas kerja.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam, kaya, dan komprehensif mengenai fenomena proses transformasi sistem pemeliharaan di PT. Surveyor Indonesia Cabang Makassar. Desain studi kasus memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi "bagaimana" dan "mengapa" perubahan tersebut terjadi dalam konteks dunia nyata yang spesifik, dengan fokus pada dinamika, tantangan, dan strategi yang diterapkan. Dalam penelitian kualitatif, peneliti bertindak sebagai instrumen kunci yang secara aktif terlibat dalam pengumpulan dan interpretasi data, memungkinkan fleksibilitas untuk menggali nuansa yang mungkin tidak terungkap melalui metode kuantitatif. Lokasi penelitian bertempat di kantor PT. Surveyor Indonesia Cabang Makassar, yang beralamat di Jalan Kumala No. 128, Kota Makassar. Pemilihan lokasi ini bersifat purposif karena unit kerja ini secara nyata sedang dan telah mengalami proses transisi dari sistem pemeliharaan korektif ke preventif, sehingga menjadi kasus yang relevan dan kaya data untuk diteliti.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber utama di lapangan. Dalam penelitian ini, data primer dikumpulkan melalui beberapa teknik. Pertama, wawancara mendalam (*in-depth interview*), yang dilakukan dengan dua orang staf kunci dari unit *Procurement and Asset Optimization*. Keduanya dipilih sebagai informan karena memiliki tanggung jawab langsung dan keterlibatan penuh dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi sistem pemeliharaan bangunan. Wawancara berfokus pada penggalan informasi mengenai kondisi sebelum



perubahan, pemicu perubahan, proses implementasi sistem baru, tantangan yang dihadapi, serta dampak yang dirasakan setelahnya. Kedua, observasi langsung, di mana peneliti melakukan pengamatan terhadap kondisi fisik bangunan kantor, serta proses pemeliharaan yang sedang berjalan. Observasi ini bertujuan untuk memvalidasi informasi dari wawancara dan mendapatkan pemahaman kontekstual mengenai penerapan sistem monitoring di lapangan, melihat secara langsung bagaimana tabel monitoring digunakan dan bagaimana staf berinteraksi dengan sistem baru tersebut.

Data sekunder diperoleh dari sumber-sumber yang tidak langsung, berfungsi sebagai pelengkap dan pendukung data primer. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi studi dokumen, termasuk jurnal ilmiah terkait manajemen perubahan dan pemeliharaan aset, buku-buku referensi, peraturan pemerintah yang relevan (seperti Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 24 Tahun, 2008), serta dokumen internal perusahaan yang berkaitan dengan pemeliharaan dan pengelolaan aset, seperti laporan kerusakan sebelumnya atau notulen rapat yang membahas masalah fasilitas. Teknik analisis data dilakukan secara kualitatif melalui beberapa tahapan yang sistematis. Tahap pertama adalah reduksi data, yaitu proses memilah, memfokuskan, menyederhanakan, dan mengorganisir data mentah yang masif dari transkrip wawancara dan catatan lapangan. Data yang tidak relevan dengan fokus penelitian disisihkan, sementara data yang relevan dikelompokkan ke dalam tema-tema kunci. Tahap kedua adalah penyajian data (*data display*), di mana informasi yang telah direduksi disajikan secara naratif dan sistematis. Dalam penelitian ini, penyajian data diorganisir menggunakan kerangka tiga tahap model Kurt Lewin (*unfreeze, change, refreeze*) sebagai alat analisis utama untuk memetakan dan menjelaskan proses perubahan secara terstruktur. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dan validasi data. Temuan-temuan penelitian diinterpretasikan untuk menjawab rumusan masalah. Untuk memastikan keakuratan dan keabsahan interpretasi, dilakukan validasi atau *member checking*, di mana temuan awal dikonfirmasi kembali kepada informan di PT. Surveyor Indonesia Cabang Makassar untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti sejalan dengan pengalaman dan perspektif mereka.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Implementasi proyek perubahan untuk mentransformasi sistem pemeliharaan bangunan di PT. Surveyor Indonesia Cabang Makassar dilaksanakan secara terstruktur dan bertahap, yang secara jelas mengikuti kerangka model perubahan Kurt Lewin. Berikut adalah paparan hasil penelitian dan pembahasan berdasarkan setiap tahapan model tersebut.

### Tahap 1: *Unfreeze* ( Membangun Kesadaran dan Urgensi untuk Berubah)

Tahap awal ini berfokus pada "pencairan" kondisi status quo dengan membangun kesadaran kolektif mengenai inefisiensi dan dampak negatif dari sistem pemeliharaan korektif yang selama ini berjalan. Sebelum proyek perubahan diinisiasi, pemeliharaan bangunan hanya dilakukan ketika kerusakan sudah terjadi dan dilaporkan. Kondisi ini dikonfirmasi oleh salah satu narasumber dari unit *Procurement and Asset Optimization*: *"Sebelum ada sistem monitoring, pemeliharaan dilakukan jika sudah ada kerusakan. Hal ini sering membuat pekerjaan pegawai terganggu karena fasilitas tidak berfungsi optimal."* Sistem reaktif ini menimbulkan berbagai masalah yang terakumulasi. Pertama, biaya yang tidak terduga dan cenderung lebih tinggi karena perbaikan bersifat darurat. Kedua, gangguan operasional yang berulang, seperti AC yang mati mendadak atau masalah kelistrikan yang menghambat alur kerja. Ketiga, penurunan kualitas aset yang lebih cepat, karena kerusakan minor yang tidak terdeteksi berkembang menjadi masalah besar. Narasumber lain menguatkan gambaran ini: *"Sistem lama tidak teratur, seringkali pemeliharaan dilakukan mendadak jika ada kerusakan parah, sehingga pekerjaan terhambat."*

**Gambar 1. Wawancara Unfreeze**



Sumber : Peneliti, 2025

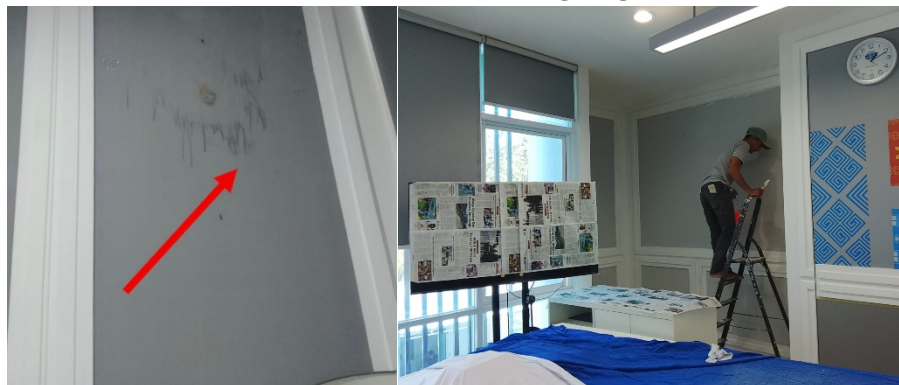
Proses *unfreeze* diinisiasi secara sadar melalui penyampaian ide dan gagasan proyek perubahan kepada pimpinan cabang dan pemangku kepentingan utama di unit terkait, seperti yang terdokumentasi dalam gambar di atas. Dalam diskusi-diskusi awal, dipaparkan data-data konkret mengenai frekuensi kerusakan dalam periode tertentu, estimasi biaya perbaikan darurat yang telah dikeluarkan, serta rangkuman keluhan dari pengguna gedung. Tujuannya adalah

untuk menunjukkan secara nyata bahwa pendekatan korektif tidak lagi memadai, tidak efisien, dan merugikan organisasi dalam jangka panjang. Hasil dari tahap ini adalah munculnya kesadaran dan komitmen dari level manajemen dan staf untuk mendukung adanya perubahan. Resistensi awal yang bersifat minor, seperti kekhawatiran akan adanya penambahan beban kerja administratif terkait pencatatan dan pelaporan, berhasil diatasi. Hal ini dilakukan melalui komunikasi yang persuasif, dengan menjelaskan bahwa beban kerja di awal akan terbayarkan dengan manfaat jangka panjang berupa berkurangnya pekerjaan darurat dan lingkungan kerja yang lebih stabil. Dengan demikian, organisasi berhasil "dicairkan," pola pikir lama mulai digoyahkan, dan fondasi untuk perubahan telah berhasil dibangun.

## **Tahap 2: *Change* (Implementasi Sistem Monitoring Pemeliharaan Preventif)**

Tahap ini merupakan inti dari proyek perubahan, di mana sistem baru mulai dirancang, dikembangkan, dan diimplementasikan. Transformasi ini diwujudkan melalui pengembangan sebuah sistem monitoring pemeliharaan preventif berbasis *spreadsheet* yang terstruktur, komprehensif, dan mudah digunakan. Proses implementasinya tidak dilakukan secara serampangan, melainkan melalui langkah-langkah konkret yang terencana. Awalnya, dilakukan inventarisasi menyeluruh untuk mengidentifikasi seluruh komponen bangunan yang memerlukan pemeliharaan, yang kemudian dikelompokkan ke dalam kategori yang jelas seperti Struktur Bangunan, Sistem Kelistrikan, Sistem Plumbing, HVAC, dan Sarana Penunjang lainnya. Berdasarkan identifikasi tersebut, disusunlah jadwal inspeksi dan perawatan rutin dengan frekuensi yang bervariasi—mulai dari bulanan, tiga bulanan, enam bulanan, hingga tahunan—yang disesuaikan dengan tingkat urgensi dan risiko kerusakan setiap komponen.

**Gambar 2. Observasi Langsung**



Sumber : Peneliti, 2025

Puncak dari implementasi ini adalah perancangan sebuah tabel monitoring dalam format *spreadsheet*, sebagaimana terlihat pada gambar di atas, yang berfungsi untuk mendokumentasikan seluruh aktivitas pemeliharaan. Tabel ini dirancang dengan sangat detail untuk memastikan tidak ada informasi yang terlewat, mencakup kolom-kolom penting seperti tanggal monitoring, kategori dan komponen yang diperiksa, deskripsi spesifik mengenai indikator kondisi, status progres, frekuensi pemeliharaan, penanggung jawab, deskripsi tindak lanjut yang diperlukan, hingga kolom untuk melampirkan eviden atau bukti foto kondisi sebelum dan sesudah perbaikan, yang sangat penting untuk akuntabilitas dan validasi. Setelah sistem siap, tim yang ditunjuk dari unit *Procurement and Asset Optimization* mulai melaksanakan kegiatan pemeliharaan sesuai jadwal yang telah ditetapkan, dengan setiap kegiatan dan temuan dicatat secara disiplin. Sebagaimana diungkapkan oleh narasumber, *"Perubahan dilakukan dengan membuat jadwal pemeliharaan rutin, membentuk tim monitoring, dan melaporkan hasil pemeliharaan secara berkala."* Proses perubahan ini didukung oleh sosialisasi dan pelatihan singkat kepada staf terkait mengenai cara penggunaan tabel monitoring dan prosedur pelaporan yang baru. Dengan adanya sistem yang terstruktur ini, kegiatan pemeliharaan tidak lagi bersifat sporadis dan reaktif, melainkan menjadi sebuah proses yang terencana, terukur, terdokumentasi, dan akuntabel.

**Gambar 3. Tabel Monitoring Pemeliharaan Bangunan**

No	Tanggal Monitoring	Kategori	Komponen	Indikator Kondisi	Status	Frekuensi pemeliharaan	Penanggung Jawab	Perlu Pemeliharaan (Ya/Tidak)	Tindak Lanjut	Vendor tindak lanjut	Eviden tindak lanjut	
											Sebelum	Sesudah

Sumber : Peneliti, 2025

Puncak dari implementasi perubahan ini diwujudkan melalui penyusunan tabel monitoring pemeliharaan dalam format *spreadsheet* yang terstruktur dan komprehensif. Sebagaimana tampak pada gambar di atas, tabel ini berfungsi sebagai sarana utama dalam pendokumentasian seluruh kegiatan pemeliharaan bangunan kantor, mulai dari tahap pemeriksaan kondisi hingga pelaporan hasil tindak lanjut. Setiap kolom dirancang secara sistematis untuk menjamin keterlacakan data dan akurasi informasi. Kolom-kolom utama meliputi tanggal monitoring, kategori, komponen yang diperiksa, indikator kondisi, status pekerjaan, frekuensi pemeliharaan, serta penanggung jawab kegiatan. Selain itu, terdapat pula kolom perlu pemeliharaan (Ya/Tidak) yang berfungsi menentukan urgensi perbaikan, diikuti



dengan tindakan lanjutan serta kolom vendor tindak lanjut yang mencatat pihak eksternal pelaksana pekerjaan. Bagian akhir tabel memuat eviden tindak lanjut berupa dokumentasi foto sebelum dan sesudah perbaikan, yang menjadi bukti penting dalam proses validasi serta pengawasan mutu kegiatan pemeliharaan.

Setelah sistem ini dirancang dan disosialisasikan, pelaksanaannya dijalankan oleh tim dari unit Procurement and Asset Optimization yang bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pemeliharaan sesuai jadwal rutin yang telah ditetapkan. Setiap hasil monitoring dicatat secara disiplin, dilaporkan secara berkala, dan menjadi dasar evaluasi terhadap kondisi fisik bangunan. Sebagaimana dinyatakan oleh salah satu narasumber, “Perubahan dilakukan dengan membuat jadwal pemeliharaan rutin, membentuk tim monitoring, dan melaporkan hasil pemeliharaan secara berkala.” Proses perubahan ini turut diperkuat melalui pelatihan teknis singkat bagi staf terkait agar memahami tata cara penggunaan tabel dan mekanisme pelaporan. Dengan hadirnya sistem monitoring yang sistematis dan terstandarisasi ini, kegiatan pemeliharaan yang sebelumnya bersifat sporadis dan reaktif kini berubah menjadi proses yang terencana, terukur, terdokumentasi, dan akuntabel, sejalan dengan prinsip tata kelola aset yang efektif dan transparan.

**Gambar 4. Evaluasi Monitoring Pengerjaan**



Sumber : Peneliti, 2025

### **Tahap 3: *Refreeze* (Melembagakan Sistem Baru sebagai Budaya Kerja)**

Tahap akhir ini bertujuan untuk mengokohkan dan membakukan sistem pemeliharaan preventif yang baru agar menjadi bagian permanen dari budaya dan operasional standar perusahaan. Tanpa tahap *refreeze*, ada risiko besar organisasi akan kembali ke cara kerja lama yang lebih mudah. Di PT. Surveyor Indonesia Cabang Makassar, proses "pembekuan" ini dilakukan melalui beberapa mekanisme yang saling menguatkan. Untuk memastikan konsistensi dan kepatuhan, implementasi sistem monitoring diawasi secara langsung oleh atasan. Seorang narasumber menjelaskan, *"Ada supervisi dari atasan langsung dan kewajiban melaporkan hasil monitoring setiap bulan."* Pengawasan ini berfungsi sebagai mekanisme kontrol yang memastikan bahwa jadwal dipatuhi dan setiap temuan ditindaklanjuti dengan semestinya. Selanjutnya, pelaporan hasil monitoring dari tabel *spreadsheet* tidak lagi bersifat sukarela, melainkan dijadikan sebagai sebuah kewajiban formal yang harus diserahkan secara rutin setiap bulan. Laporan ini menjadi dasar bagi manajemen untuk mengambil keputusan terkait alokasi anggaran, prioritas perbaikan skala besar, dan perencanaan aset jangka panjang, sehingga mengubah monitoring dari sekadar inisiatif menjadi prosedur tetap yang terintegrasi. Terakhir, efektivitas sistem dievaluasi secara periodik untuk memastikan relevansi dan kinerjanya. *"Evaluasi dilakukan tiap triwulan untuk menilai apakah kegiatan pemeliharaan sesuai rencana,"* kata narasumber. Hasil evaluasi ini digunakan untuk menyempurnakan jadwal, metode inspeksi, dan alokasi sumber daya. Proses ini menciptakan sebuah siklus perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), di mana sistem terus disesuaikan agar menjadi lebih baik seiring waktu.

Melalui mekanisme-mekanisme ini, sistem pemeliharaan preventif tidak lagi dianggap sebagai sebuah "proyek" sementara, melainkan telah terintegrasi menjadi bagian dari cara kerja sehari-hari. Dampak positifnya pun mulai dirasakan secara nyata dan diakui oleh para staf. Menurut salah satu narasumber, hasilnya sangat signifikan: *"Fasilitas kantor lebih terawat, kerusakan berkurang, dan biaya lebih terkendali."* Narasumber lain menambahkan, *"Bangunan lebih terawat, kenyamanan kerja meningkat, dan aktivitas kantor lebih lancar."* Pernyataan ini menunjukkan bahwa perubahan yang diimplementasikan telah berhasil dilembagakan (*refrozen*) dan memberikan hasil nyata sesuai dengan yang diharapkan, yaitu efisiensi biaya, peningkatan kualitas aset, dan lingkungan kerja yang lebih produktif.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa proses transformasi sistem pemeliharaan bangunan dari korektif menjadi preventif di PT. Surveyor Indonesia Cabang Makassar telah berhasil diimplementasikan secara efektif melalui penerapan kerangka kerja model perubahan Kurt Lewin. Setiap tahapan dalam model tersebut memberikan kontribusi strategis yang jelas dalam mengelola proses perubahan secara sistematis dan humanis. Tahap *unfreeze* berhasil membangun fondasi perubahan dengan menciptakan kesadaran kolektif dan rasa urgensi untuk meninggalkan sistem lama yang terbukti tidak efisien dan merugikan. Tahap ini krusial dalam mengurangi resistensi dan mempersiapkan organisasi untuk menerima cara kerja baru. Tahap *change* menjadi fase eksekusi inti di mana sistem monitoring pemeliharaan preventif yang terstruktur, terencana, dan terdokumentasi berhasil dirancang dan diterapkan, mengubah pendekatan dari reaktif menjadi proaktif. Terakhir, tahap *refreeze* memastikan keberlanjutan dan pelembagaan perubahan dengan mengintegrasikan sistem baru ke dalam operasional standar melalui mekanisme supervisi, kewajiban pelaporan formal, dan evaluasi rutin, sehingga menjadikannya bagian tak terpisahkan dari budaya organisasi.

Penerapan sistem pemeliharaan preventif yang baru ini memberikan dampak positif yang signifikan dan multidimensional. Secara operasional, terjadi peningkatan efisiensi pengelolaan aset dan berkurangnya frekuensi kerusakan serta gangguan kerja. Secara finansial, biaya pemeliharaan menjadi lebih terkendali dan dapat diprediksi, mengurangi pengeluaran darurat yang besar. Secara sumber daya manusia, tercipta lingkungan kerja yang lebih aman, nyaman, dan produktif. Penelitian ini menggarisbawahi bahwa keberhasilan sebuah perubahan teknis seperti implementasi sistem baru sangat bergantung pada pendekatan manajemen perubahan yang terstruktur dan mampu mengelola aspek manusia dalam organisasi. Sebagai rekomendasi, PT. Surveyor Indonesia Cabang Makassar disarankan untuk terus melakukan inovasi dengan mengembangkan sistem monitoring ini lebih lanjut, misalnya dengan mentransformasikannya dari basis *spreadsheet* ke dalam platform digital atau aplikasi khusus untuk mengotomatisasi proses pelaporan, penjadwalan, dan analisis data. Bagi organisasi lain, khususnya di lingkungan BUMN yang menghadapi tantangan serupa, model perubahan Kurt Lewin dapat diadopsi sebagai pendekatan yang terbukti efektif untuk mengelola berbagai jenis transformasi organisasi demi peningkatan efisiensi, akuntabilitas, dan tata kelola yang lebih baik. Penelitian selanjutnya dapat difokuskan pada analisis kuantitatif untuk mengukur secara



pasti tingkat penghematan biaya dan peningkatan produktivitas yang dihasilkan dari penerapan sistem pemeliharaan preventif ini.

## REFERENSI

- Amina, A., Kassem, A., & Sleem, W. (2022). Applying Lewin's Change Management Theory To Improve Patient's Discharge Plan. *Mansoura Nursing Journal*, 9(2), 335–348. <https://doi.org/10.21608/mnj.2022.295591>
- Bezjian, J., Godinez, J., Dean, B. P., & Wright, S. L. (2023). Teaching Lewin's Model on Change Management: Lessons from the "Cool Runnings" Film. *Journal of Instructional Pedagogies*, 29, 1–18.
- Anggara, S., & Sumantri, I. (2016). *Administrasi Pembangunan: Teori dan Praktek*. CV Pustaka Setia.
- Institute, P. M. (2017). *The standard for portfolio management*.
- Harrison, R., Fischer, S., Walpola, R. L., Chauhan, A., Babalola, T., Mears, S., & Le-Dao, H. (2021). Where do models for change management, improvement and implementation meet? A systematic review of the applications of change management models in healthcare. *Journal of Healthcare Leadership*, 13, 85–108. <https://doi.org/10.2147/JHL.S289176>
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Maulana, A., Danar Dana, R., & Dienwati Nuris, N. (2024). Implementasi Algoritma K-Means Clustering Dalam Pengelompokan Data Kerusakan Rumah Akibat Bencana Alam Di Kabupaten Cirebon. *JATI (Jurnal Mahasiswa Teknik Informatika)*, 8(2), 1417–1424. <https://doi.org/10.36040/jati.v8i2.9024>
- Mellita, D., & Elpanso, E. (2020). Model Lewin Dalam Manajemen Perubahan: Teori Klasik Menghadapi Disrupsi Dalam Lingkungan Bisnis (Vol. 19, Issue 2).
- Toves, P. R., Graf, L., & Gould, D. A. (2016). Innovative Use of Force Field Analysis: Factors Influencing Technology-Enabled Change. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 17(2), 85–102. <https://doi.org/10.21818/001c.1183>
- Wahyuni, S., & Khoirudin, R. (2020). *PENGANTAR MANAJEMEN ASET*.