

## ANALISIS KEGAGALAN PERUSAHAAN BLACKBERRY DENGAN MENGGUNAKAN MODEL MANAJEMEN PERUBAHAN SATIR

Wiltasar Daniel CS<sup>1</sup>, Irgi Saeful Rizky<sup>2</sup>, Arzella Zalzabyella<sup>3</sup>, Zahra Aurela Lunanda<sup>4</sup>, Narumi Oktaviana<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup>Fakultas Humaniora dan Bisnis Manajemen, Universitas Pembangunan Jaya

Email: irgi.saefulrizky@student.upj.ac.id

### Abstract

*The ability of an organization to adapt becomes important in the modern era full of dynamic changes, as seen in the Blackberry failure. In the context of Blackberry change management, this study examines the failure through the Satir Change Model approach, which emphasizes the emotional dynamics and individual behavior during the change process. These stages include Status Quo, Resistance, Chaos Integration, and New Status Quo. This study uses a qualitative approach based on case studies. It is hoped that this study will provide knowledge to other organizations on how to manage change effectively and sustainably.*

**Keywords:** Satir Change Model, Change Management, Blackberry

### Abstrak

Kemampuan organisasi untuk beradaptasi menjadi penting dalam era modern yang penuh dengan perubahan dinamis, seperti yang terlihat pada kegagalan Blackberry. Dalam konteks manajemen perubahan Blackberry, penelitian ini mengkaji kegagalan tersebut melalui pendekatan Satir Change Model, yang menekankan dinamika emosional dan perilaku individu selama proses perubahan. Tahapan-tahapan ini termasuk Status Quo, Resistance, Chaos Integration, dan New Status Quo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis studi kasus. Diharapkan bahwa penelitian ini akan memberikan pengetahuan kepada organisasi lain tentang cara mengelola perubahan secara efektif dan berkelanjutan.

**Kata kunci:** Satir Change Model, Manajemen Perubahan, Blackberry

## PENDAHULUAN

Perusahaan yang berkembang pada era modern dituntut untuk dapat beradaptasi pada perubahan lingkungan yang dinamis atau terus berubah, hal tersebut dapat berupa globalisasi, kemajuan teknologi, serta perubahan pada regulasi yang membuat organisasi harus melakukan transformasi struktural dan operasional. Perubahan yang terjadi pada organisasi melibatkan aspek struktur, budaya, proses kerja, dan pengadopsian teknologi baru di dalamnya. Perubahan tentu suatu peranan yang penting bagi organisasi untuk dapat terus bertahan dan berkembang. Namun dalam mengimplementasikan dan mengelola transisi tersebut tidaklah mudah karena seringkali dihadapkan dengan tantangan besar saat melakukannya. Tantangan yang dihadapi organisasi biasanya muncul dari ketidakpastian dalam lingkungan kerja, ketidakpuasan antara harapan dan realita implementasi baru hingga resistensi karyawan itu sendiri. Resistensi tersebut dapat berupa reaksi emosional, ketidakpastian, dan kecemasan yang muncul dari respon individu terhadap perubahan.

Manajemen perubahan diperlukan dalam mengatasi tantangan tersebut dan memastikan perubahan dapat diterapkan secara efektif dan efisien. Manajemen perubahan merupakan sebuah proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dari perubahan yang dilakukan oleh organisasi dengan tujuan mencapai hasil yang telah ditetapkan bersama tanpa mengorbankan kesejahteraan sumber daya manusia di dalamnya. Salah satu pendekatan yang digunakan dalam memahami dinamika manajemen perubahan adalah Satir Change Model.

Satir Change Model menawarkan pendekatan yang unik dalam mengelola perubahan dari perspektif psikologis, model ini dikembangkan oleh Virginia Satir yang awalnya digunakan untuk terapi keluarga yang berfokus pada pemahaman dari respon emosional dan perilaku manusia dalam menghadapi perubahan. Satir Change Model dapat memberikan gambaran emosional yang dialami oleh individu saat menghadapi perubahan yang signifikan. Satir Change Model sendiri terdiri dari 5 tahap, yaitu Late Status Quo, Resistance, Chaos, Integration, dan New Status Quo. Tahapan tersebut dapat menggambarkan siklus emosi yang biasa terjadi selama proses perubahan, hal tersebut dapat berupa rasa nyaman terhadap kondisi awal organisasi, kekacauan akibat adanya perubahan, hingga saat penerimaan dan penyesuaian dengan kondisi baru.

Dalam sebuah organisasi, Satir Change Model menjadi relevan karena pendekatan pada penerapannya yang menekankan dukungan psikologis dan empati selama proses transisi. Tahap kekacauan merupakan sebuah titik kritis di mana karyawan mengalami penurunan produktivitas dan motivasi kerja akibat adanya ketidakpastian. Dengan pemimpin yang melakukan intervensi yang tepat diharapkan dapat membantu karyawan dalam melewati tahapan perubahan dengan baik, mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses perubahan, dan dapat mengurangi resistensi yang muncul dari adanya perubahan. Penelitian ini berfokus pada penerapan Satir Change Model dalam konteks manajemen perubahan organisasi pada blackberry.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami peran dari Satir Change Model dan dapat digunakan dalam proses perubahan yang lebih positif dan berkelanjutan pada perusahaan Blackberry. Blackberry pernah menjadi nomor 1 dan berjaya pada industri smartphone. Pada tahun 2008 tepatnya era keemasan mereka, Blackberry memiliki nilai perusahaan

sebesar USD 84 miliar. Produk yang mereka jualkan sangat digemari oleh banyak orang dan menjadi salah satu merek yang sangat populer. Kepopulerannya pada saat itu mampu menggeser dominasi merek Nokia yang sebelumnya sudah berjaya bertahun-tahun. Namun setelah tahun 2010 Blackberry mulai menunjukkan kemundurannya pada industri smartphone, hal tersebut terjadi karena kurangnya inovasi. Dan penyebab utama dari runtuhnya kejayaan era Blackberry adalah revolusi teknologi ponsel. Banyak pihak yang berpendapat bahwa Blackberry gagal untuk berinovasi dan mengembangkan revolusi smartphone.

Blackberry gagal dalam beradaptasi dengan tren yang terjadi di pasar dan perkembangan teknologi seperti layar sentuh dan kamera. Dari ketidakmampuan dalam beradaptasi membuat beberapa tahun kedepan dominasi ponsel Blackberry pada pasar global menurun dengan drastis, dan digantikan oleh ponsel dengan berbasis android dan IOS. Setelah Blackberry tidak mampu bersaing dengan kompetitor pimpinan Blackberry janji bahwa dalam 5 tahun kedepan Blackberry akan menjadi pemimpin absolut dalam komputasi mobile. Dengan statement tersebut dapat diindikasikan bahwa Blackberry akan meninggalkan pangsa pasar ponsel dan tidak menjual produk ponsel lagi. Rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana Satir Change Model dapat digunakan dalam proses perubahan yang dialami oleh Blackberry.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Produk merupakan segala sesuatu yang dapat memenuhi dan memuaskan kebutuhan dan keinginan sebagai batasan dari suatu produk, produk dapat berupa barang atau jasa yang memiliki suatu nilai bagi konsumen. Kotler dan Kevin (2016:152) menyebutkan bahwa produk memiliki sifat-sifat atau komponen yang disebut sebagai atribut produk yaitu "Suatu komponen yang merupakan sifat-sifat produk yang menjamin agar produk tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan yang diterapkan oleh pembeli". sedangkan menurut Tjiptono dan Anastasia (2016:103) mengatakan bahwa "Unsur-unsur produk yang dipandang penting oleh konsumen dan dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan pembelian. Atribut produk meliputi merek, kemasan, jaminan (garansi), pelayanan dan sebagainya". Dalam mendeskripsikan kualitas produk warung

angkringannya menggunakan dimensi kualitas produk yang dikemukakan oleh Tjiptono dan Anastasia yaitu *performance* (kinerja), *durability* (daya tahan), *conformance to specifications* (kesesuaian dengan spesifikasi), *features* (fitur), *reliability* (reliabilitas), *aesthetic* (estetika), *perceived quality* (kesan kualitas), *serviceability*.

Secara sempit harga dapat diartikan sebagai jumlah yang ditagihkan atas suatu produk atau jasa, lebih luas lagi harga adalah jumlah semua nilai yang diberikan oleh pelanggan untuk mendapatkan keuntungan dari memiliki atau menggunakan suatu produk atau jasa. Menurut Abdurahman dan Sanusi (2015:128) memberikan suatu penjelasan “Harga adalah ukuran terhadap besar kecilnya nilai kepuasan seseorang terhadap produk yang dibelinya. Harga menjadi faktor utama yang dapat mempengaruhi pilihan seorang pembeli, harga cukup berperan dalam menentukan pembelian konsumen, untuk itu sebelum menetapkan suatu harga, sebaiknya perusahaan melihat beberapa referensi harga suatu produk yang dinilai cukup tinggi dalam penjualan”. Untuk melihat pengaruh variabel harga terhadap kinerja usaha warung angkringannya, peneliti akan menggunakan dimensi prosedur dan langkah-langkah penetapan harga yang dikemukakan oleh Abdullah dan Tantri Abdullah dan Tantri (2017:171-186) yaitu memilih sasaran harga, menentukan permintaan, memperkirakan harga, menganalisis harga dan penawaran pesaing, memilih metode penetapan harga, memilih harga akhir.

Dalam kegiatan usaha peran lokasi usaha menjadi salah satu bagian yang harus diperhatikan sebagai tempat menjalankan aktivitas usaha untuk melayani konsumen, penyimpanan bahan baku dan proses produksi. Secara umum tempat usaha dapat diartikan sebagai tempat untuk memajang barang-barang dagangannya. Didalam usaha kecil lokasi usaha juga berperan untuk memberikan peran kepada konsumen untuk membeli sekaligus menikmati produk yang dijual dan diproduksi secara langsung. Dengan demikian lokasi usaha harus dapat memberikan kenyamanan kepada konsumen agar mudah untuk membeli dan berinteraksi secara langsung terhadap produk yang ditawarkan.

Dwi Indra Lesmana dkk (2017) didalam jurnalnya menyebutkan “Lokasi usaha sepenuhnya memiliki kekuatan untuk membuat (atau menghancurkan) strategi bisnis sebuah perusahaan, keputusan lokasi sering bergantung pada tipe bisnis. Untuk keputusan lokasi industri, strategi yang digunakan biasanya adalah strategi untuk meminimalkan biaya,

sedangkan untuk bisnis eceran dan jasa professional, strategi yang digunakan terfokus pada memaksimalkan pendapatan. Didalam melihat pengaruh variabel lokasi usaha terhadap kinerja usaha angkringan, peneliti akan menggunakan dimensi pertimbangan menentukan lokasi usaha yang dikemukakan oleh Kasmir yaitu jenis usaha yang di jalankan, dekat konsumen atau pasar, dekat dengan bahan baku, ketersediaan tenaga kerja, sarana dan prasarana (transportasi, listrik, dan air) dan kondisi adat istiadat, budaya dan sikap masyarakat setempat.

Setiap pelaku usaha tentunya menginginkan usaha yang dijalankannya dapat berhasil, hal tersebut berkaitan dengan kinerja yang dari usaha yang dijalankannya. Menurut Kotler dan Kevin (2016:19) menyebutkan “Jenis kinerja terdiri dari dua yaitu (1) kinerja ekonomis, menghasilkan etos kerja yang kuat dan berkualitas, dan (2) kinerja unggul, menghasilkan produk unggulan. Kinerja usaha para pengusaha adalah serangkaian capaian hasil kerja dalam melakukan kegiatan usaha, baik dalam pengembangan produktivitas maupun kesuksesan dalam hal pemasaran, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Kinerja usaha yaitu semangat kerja, kualitas kerja, produk unggulan, dan keberhasilan usaha yang mempunyai hubungan signifikan terhadap kinerja pengusaha.

Didalam melihat kinerja usaha warung angkringan, digunakan indikator keberhasilan usaha yang dikemukakan oleh Riyanti (2019:28) yaitu Peningkatan dalam akumulasi modal atau peningkatan modal, jumlah produksi, jumlah pelanggan, perluasan usaha, perluasan daerah pemasaran, perbaikan sarana fisik, dan pendapatan usaha.

Perumusan masalah yang dibuat yaitu sebagai berikut: 1) Apakah terdapat pengaruh secara signifikan antara kualitas produk terhadap kinerja usaha warung angkringan?, 2) Apakah terdapat pengaruh secara signifikan antara penetapan harga terhadap kinerja usaha warung angkringan?, 3) Apakah terdapat pengaruh secara signifikan antara lokasi terhadap kinerja usaha warung angkringan di Kota Tangerang? dan 4) Apakah terdapat pengaruh secara bersama kualitas produk, penetapan harga dan lokasi usaha terhadap kinerja usaha warung angkringan?.

Sedangkan perumusan hipotesis penelitian yang diajukan untuk menjawab rumusan masalahnya sebagai berikut : 1) Terdapat pengaruh secara signifikan kualitas produk terhadap kinerja usaha warung angkringan, 2) Terdapat pengaruh secara signifikan

penetapan harga terhadap kinerja usaha warung angkringan, 3) Terdapat pengaruh secara signifikan lokasi terhadap kinerja usaha warung angkringan di Kota Tangerang dan 4) Terdapat pengaruh secara bersama kualitas produk, penetapan harga dan lokasi usaha terhadap kinerja usaha warung angkringan.

## **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini, pendekatan kualitatif akan digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami secara mendalam pengalaman emosional dan perilaku individu selama proses perubahan dalam organisasi, yang mencakup berbagai reaksi, tantangan, dan adaptasi yang dialami oleh para karyawan. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali pengalaman personal partisipan secara mendalam, mengidentifikasi pola emosional yang mungkin tidak terungkap dalam data kuantitatif, serta memberikan ruang bagi peserta untuk menyuarakan persepsi dan perasaan mereka tentang perubahan yang sedang berlangsung.

Penelitian ini akan menggunakan desain case study atau studi etnografis, yang berfokus pada suatu organisasi atau tim tertentu yang sedang menghadapi perubahan signifikan, seperti penerapan teknologi baru, restrukturisasi internal, atau perubahan proses kerja yang memerlukan adaptasi. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat mengamati, mendokumentasikan, dan menganalisis respons emosional dan perilaku yang berkembang di antara anggota tim sepanjang proses perubahan. Pendekatan case study atau studi etnografis ini memungkinkan pemahaman yang lebih kaya mengenai konteks organisasi dan interaksi antar anggota, serta memberikan wawasan tentang bagaimana tahap-tahap dalam Satir Change Model, seperti Late Status Quo, Resistance, Chaos, Integration, dan New Status Quo, terwujud dalam lingkungan kerja nyata dan bagaimana mereka berdampak pada dinamika serta kinerja tim secara keseluruhan. Saat organisasi mengalami tahap kekacauan, perubahan mulai terasa, dan karyawan perusahaan mungkin merasa bingung atau kehilangan arah. Sistem baru belum sepenuhnya diterapkan meskipun proses atau struktur lama telah digantikan. Pada tahap ini, para pemimpin perusahaan harus menjaga komunikasi agar karyawan tidak merasa terisolasi atau tidak terinformasi, penting untuk tetap berkomunikasi dengan mereka secara terbuka, dengan menunjukkan bahwa

pemimpin perusahaan akan mendukung mereka selama proses penyesuaian ini, pemimpin akan membangun kembali kepercayaan mereka dan untuk mendorong semua karyawan untuk bekerja sama dan bekerja sama satu sama lain untuk menemukan solusi dalam menghadapi ketidakpastian.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Satir Change Model merupakan alat yang digunakan untuk memahami dan mengelola dinamika perubahan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Salah satunya adalah perubahan yang dialami oleh BlackBerry. Satir Change Model terdiri atas 5 tahapan yang menjelaskan mekanisme seseorang maupun sekelompok dalam memberikan respons terhadap perubahan yang dialami beserta efek psikologi yang ditimbulkannya. Berikut merupakan implementasi. Satir Change Model dalam konteks perubahan yang dialami oleh BlackBerry:

### **1. Late Status Quo**

Dalam tahap yang pertama, Blackberry memiliki produk ikonik seperti BBM dan perangkat kerasnya yang beroperasi dalam lingkungan bisnis yang stabil. Late Status Quo tidak hanya menyebabkan ketidakberkembangan karena ada kurangnya inovasi, tetapi membuat pengguna dan karyawan pun merasa nyaman. Di awal tahun 2000-an, BlackBerry mendominasi pasar smartphone. Akan tetapi, mereka pun mulai kehilangan pangsa pasar yang disebabkan munculnya kompetitor baru dengan teknologi lebih canggih, seperti Samsung dan Apple. Ketidakmampuan untuk menyesuaikan diri dengan cepat dengan perubahan teknologi dan kebutuhan pelanggan, membuat BlackBerry terperangkap dalam gaya lama yang tidak lagi relevan pada kondisi saat itu.

### **2. Resistance**

Dalam tahap kedua, BlackBerry memberikan sebuah respons yang terjadi akibat ketidakmampuan dan ketidakberkembangan dalam berinovasi. Ketika BlackBerry menyadari bahwa mereka harus menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi dan perubahan perilaku konsumen, perubahan besar pun mulai terjadi. Peluncuran sistem operasi BlackBerry pada tahun 2013 merupakan langkah penting dalam mencoba mengubah arah perusahaan, tetapi dianggap terlambat karena banyak pengguna telah beralih ke

platform kompetitor dengan penawaran aplikasi dan fitur yang lebih banyak dan menarik. Selain itu, BlackBerry memutuskan untuk berhenti membuat perangkat keras dan berkonsentrasi pada pengembangan software dan produk keamanan.

### **3. Chaos**

Dalam tahap ketiga, BlackBerry mengalami berbagai kekacauan akibat putusan dalam pemberhentian produk hardware dan pengembangan software. Pengguna setia dan karyawan menentang perubahan. Banyak orang merasa tidak nyaman saat beralih ke sistem operasi baru dan mempertanyakan apakah produk baru itu penting. Penjualan perangkat baru seperti Z10 dan Q10 yang menurun menunjukkan bahwa banyak pelanggan masih loyal pada platform kompetitor yang lebih populer. Karena ketidakpuasan ini, perusahaan menjadi tidak yakin dan karyawan pun bingung mengenai arah dan tujuan perusahaan serta bagaimana mereka dapat berkontribusi.

### **4. Integration**

Dalam tahap keempat, BlackBerry pun berusaha untuk mengumpulkan umpan balik pengguna dan menggabungkannya dengan upaya untuk meningkatkan produknya. Meskipun beberapa upaya yang telah dilakukan untuk meningkatkan sistem operasi dan menambah aplikasi, output yang dihasilkan belum cukup mumpuni untuk menarik kembali para pengguna yang telah beralih ke Android maupun iOS. Dalam proses integrasi ini, konsep baru diuji dan strategi bisnis disesuaikan guna memenuhi kebutuhan pasar saat ini. Sehingga, pada titik ini diharapkan karyawan dapat mengimplementasikan gagasan atau ide, meskipun mungkin terjadi frustrasi pada awalnya.

### **5. New Status Quo**

Dalam tahap terakhir, BlackBerry harus menerima kenyataan bahwa posisi mereka dalam pasar smartphone adalah sebagai pemain minoritas. Dibandingkan bersaing secara langsung dengan pemimpin teknologi lainnya, mereka memilih untuk fokus pada segmen pasar yang lebih khusus, seperti perangkat lunak dan keamanan perusahaan. Dengan hal ini, menunjukkan bahwa mereka masih dapat menemukan cara baru untuk bertahan di pasar yang dinamis, meskipun mereka tidak dapat kembali ke posisi sebelumnya. Dengan mengacu pada model ini, kegagalan BlackBerry dianalisis melalui lima tahap: Late Status Quo, Resistance, Chaos, Integration, dan New Status Quo.

A. Kesadaran Awal dalam Late Status Quo: Stabilitas yang Menyesatkan.

Pada tahap Late Status Quo, BlackBerry menikmati stabilitas di pasar smartphone dengan produk-produk ikonik seperti BlackBerry Messenger (BBM) dan keyboard fisik. Namun, stabilitas ini menjadi "jebakan sukses" yang membuat perusahaan merasa aman dan mengabaikan tanda-tanda perubahan di pasar. Keberhasilan awal BlackBerry menciptakan rasa puas diri yang menghambat inovasi. Saat kompetitor seperti Apple dan Samsung mulai merilis teknologi canggih dengan sistem operasi yang lebih fleksibel, BlackBerry tetap bertahan pada strategi lama. Hal ini menunjukkan pentingnya kesadaran dini terhadap perubahan lingkungan eksternal untuk mencegah stagnasi dan penurunan daya saing.

B. Resistensi terhadap Perubahan: Keterlambatan yang Mahal.

Ketika tanda-tanda perubahan mulai jelas, BlackBerry menghadapi tantangan besar dalam tahap Resistance. Resistensi terhadap perubahan tidak hanya datang dari eksternal, seperti pelanggan yang beralih ke platform lain, tetapi juga dari internal organisasi. BlackBerry mencoba merespons dengan meluncurkan sistem operasi BlackBerry 10 pada tahun 2013. Meskipun langkah ini merupakan upaya strategis, peluncurannya terlambat. Pelanggan sudah terbiasa dengan ekosistem Android dan iOS yang menawarkan lebih banyak aplikasi dan kemudahan penggunaan. Resistensi internal, seperti kurangnya penyelarasan visi manajemen, semakin memperlambat implementasi strategi baru.

C. Kekacauan dalam Chaos: Keputusan Strategis yang Tidak Efektif

Tahap Chaos adalah momen krisis bagi BlackBerry. Keputusan untuk menghentikan produksi perangkat keras dan berfokus pada perangkat lunak menciptakan kebingungan di antara karyawan, pelanggan, dan mitra bisnis. Produk baru seperti BlackBerry Z10 dan Q10 gagal menarik perhatian pasar, sementara loyalitas pelanggan terus menurun. Kekacauan ini menunjukkan pentingnya komunikasi yang jelas dan kepemimpinan yang tegas selama transisi. Jika dikelola dengan baik, tahap Chaos dapat menjadi kesempatan untuk menciptakan inovasi yang lebih relevan. Namun, dalam kasus BlackBerry, tahap ini lebih banyak diwarnai oleh kebingungan dan ketidakpastian.

D. Pembelajaran dalam Integration: Upaya untuk Bangkit

Pada tahap Integration, BlackBerry mulai mengumpulkan umpan balik pasar untuk memperbaiki produknya. Perusahaan mencoba menggabungkan fokus baru pada perangkat lunak keamanan dengan strategi pemasaran yang lebih relevan. Meskipun langkah ini menunjukkan kemampuan belajar dan adaptasi, hasilnya masih jauh dari harapan. BlackBerry menghadapi tantangan besar dalam menarik kembali pelanggan yang sudah nyaman dengan platform Android dan iOS. Keberhasilan tahap ini memerlukan dukungan dari seluruh elemen organisasi, termasuk manajemen, karyawan, dan mitra eksternal.

#### E. Ketahanan di New Status Quo: Fokus pada Keunggulan Inti

Tahap New Status Quo mencerminkan kemampuan BlackBerry untuk menemukan posisi baru di pasar yang berubah. Dengan meninggalkan pasar smartphone massal, perusahaan beralih fokus ke solusi keamanan dan perangkat lunak perusahaan. Transisi ini menunjukkan fleksibilitas strategis yang penting untuk bertahan di pasar yang kompetitif. Meskipun tidak lagi menjadi pemimpin di industri smartphone, BlackBerry berhasil mempertahankan relevansi dengan mengandalkan keunggulan inti dalam keamanan data.

Implikasi strategis dan pelajaran untuk organisasi lain dari kasus BlackBerry memberikan wawasan berharga tentang pentingnya manajemen perubahan dalam organisasi seperti antisipasi terhadap Perubahan dimana perusahaan harus proaktif dalam mengidentifikasi perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Kesadaran awal dapat mencegah stagnasi dan mempercepat inovasi. Komunikasi dan Kepemimpinan yang kuat dan komunikasi yang transparan sangat penting untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan. Serta fokus pada Kompetensi Inti saat menghadapi tantangan besar, perusahaan harus mengevaluasi kembali keunggulan inti mereka dan membangun strategi berdasarkan kekuatan tersebut. Inovasi yang berkelanjutan dimana dalam pasar yang dinamis, inovasi harus menjadi bagian dari budaya organisasi untuk memastikan keberlanjutan bisnis.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kegagalan BlackBerry dalam beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi dapat dipahami melalui pendekatan Satir Change Model, yang menggambarkan tahapan emosi dan perilaku individu maupun organisasi selama proses perubahan. Tahapan Late Status Quo menggambarkan stabilitas awal perusahaan sebelum menghadapi perubahan, yang berakhir dengan penurunan pangsa pasar akibat kurangnya inovasi. Dalam tahap Resistance, upaya BlackBerry untuk beradaptasi dengan peluncuran sistem operasi baru terlambat dan gagal memenuhi kebutuhan konsumen. Tahap Chaos menunjukkan adanya kekacauan internal dan eksternal akibat keputusan strategis yang tidak efektif, yang memengaruhi kepercayaan karyawan dan pelanggan.

Selama tahap Integration, BlackBerry mencoba menyesuaikan strategi dengan mengembangkan perangkat lunak dan solusi keamanan, meskipun hasilnya belum mampu mengembalikan posisi dominan perusahaan di pasar. Akhirnya, pada tahap New Status Quo, BlackBerry beralih fokus ke pasar khusus, menandai transisi dari produsen perangkat keras menjadi penyedia solusi keamanan perusahaan.

Penelitian ini menegaskan pentingnya adaptasi strategis yang cepat dan terarah dalam menghadapi perubahan pasar yang dinamis. Selain itu, penekanan pada dukungan emosional dan komunikasi yang transparan selama proses transisi dapat membantu organisasi mengurangi resistensi dan meningkatkan keberhasilan perubahan. Pendekatan seperti Satir Change Model dapat menjadi panduan efektif bagi organisasi lain untuk mengelola perubahan secara berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

BlackBerry. (2013). Annual Report 2013. BlackBerry Limited.

Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change* (4th ed.). Kogan Page.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Satir, V., Banmen, J., Gerber, J., & Gomori, M. (1991). *The Satir Model: Family Therapy and Beyond*. Science and Behavior Books.

Schaffer, R. H., & Thomson, H. A. (1992). Successful Change Programs Begin with Results. *Harvard Business Review*, 70(1), 80–89.

- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change*. Stamford: Cengage Learning.
- Bridges, W. (2009). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Cambridge: Da Capo Press.
- Satir, V., Banmen, J., Gerber, J., & Gomori, M. (1991). *The Satir Model: Family Therapy and Beyond*. Science and Behavior Books.
- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2001). *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*. Jossey-Bass.
- McNish, J., & Silcoff, S. (2015). *Losing the Signal: The Untold Story Behind the Extraordinary Rise and Spectacular Fall of BlackBerry*. Flatiron Books.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. Cengage Learning.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Pearson Education Limited.
- West, J., & Mace, M. (2010). "Browsing as the killer app: Explaining the rapid success of Apple's iPhone." *Telecommunications Policy*, 34(5-6), 270-286.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci Learning Center Publications.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1997). *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. Oxford University Press.
- Garside, J. (2016). "The Rise and Fall of BlackBerry: An Oral History." *The Guardian*.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2004). *Capitalizing on Capabilities*. Harvard Business Review.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). "What Is Disruptive Innovation?" *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*.