

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan di era globalisasi ini menghadapi tantangan untuk terus bertahan dan mengembangkannya. Dalam hal ini perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dimana era industrialisasi saat ini telah memasuki era 4.0. Hal tersebut dapat menciptakan berbagai peluang dan ancaman bagi perusahaan (Permanasari, 2017). Mengungkapkan bahwa Perusahaan yang sedang dalam tahap berkembang maupun yang sudah berkembang, mulai menyadari bahwa mereka dituntut untuk dapat menyesuaikan diri seiring tren dunia kerja yang semakin dinamis dan terus berubah. Perubahan sebenarnya telah terjadi sejak lama, hanya saja intensitasnya sekarang ini cenderung semakin meningkat. Banyak pakar mengemukakan bahwa satu-satunya yang tetap di dunia ini adalah perubahan itu sendiri. Oleh karena itu, perubahan dapat terjadi setiap saat, kapan saja situasi memerlukan. Selain karena timbulnya dorongan eksternal, juga dapat timbul dengan adanya kebutuhan internal organisasi untuk melakukan perubahan.

Toffler dalam Wibowo (2006) mengatakan bahwa kita menghadapi sejumlah lompatan kedepan, menghadapi pergolakan, perombakan, dan restrukturisasi yang paling mendasar. Sejauh ini perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis menciptakan sesuatu kebutuhan suatu perusahaan untuk tanggap dalam mempertahankan daya saingnya. Toffler dalam bukunya yang berjudul *future shock* (guncangan di masa depan) lebih menekankan pada proses perubahan. Sementara itu, dalam bukunya yang berjudul *power shift* atau pergeseran kekuasaan lebih membahas tentang kontrol terhadap perubahan yang akan datang.

Banyak upaya perubahan telah dilakukan oleh berbagai organisasi dan penelitian menunjukkan bahwa dengan melakukan perubahan, kinerja organisasi dapat maju dengan pesat. Namun, diketahui pula bahwa banyak usaha perubahan tidak berhasil. Hal tersebut berdampak pada timbulnya keragu-raguan untuk menjalankan perubahan. Perubahan akan berdampak pada perlunya melakukan perubahan organisasional yang berkaitan dengan struktur, orang, mekanisme dan

prosedur, teknologi, dan budaya. Oleh karena itu, organisasi harus mampu menjadi organisasi pembelajaran dan pengembangan organisasi sesuai dengan frekuensi dan besarnya perubahan.

Perkembangan dunia serta perubahan struktural yang terjadi di berbagai aspek, telah menimbulkan tantangan sekaligus peluang bagi perkembangan dunia bisnis. Satu hal yang merupakan prasyarat untuk dapat mengatasi tantangan yang ada dan memanfaatkan peluang bisnis yang timbul adalah dengan meningkatkan daya saing. Daya saing strategi dicapai jika sebuah perusahaan berhasil merumuskan serta menerapkan suatu strategi yang tepat. Saat ini berbagai organisasi berusaha untuk meningkatkan daya saingnya dengan membangun dan bersama-sama mencari sumber daya manusia yang dapat membawa kepada pembentukan perubahan tentang pentingnya keberadaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Sjafri (2006) mengatakan bahwa dalam suatu organisasi bisnis, unsur manusia menjadi hal yang strategis dalam proses produksi. Bagaimana mengendalikan dan mengelola mereka telah menjadi persoalan sendiri dari suatu organisasi. Pada masa ini kita tahu bahwa perubahan yang semakin meningkat tak mungkin dihindari lagi dalam kehidupan manusia. Sebagai manusia memanglah kita hidup dalam dunia yang penuh perubahan.

Perubahan lingkungan dan teknologi yang begitu cepat memaksa sebuah organisasi untuk menyesuaikan diri. Banyak organisasi yang gagal dalam menyesuaikan diri dengan perubahan dan akhirnya tertinggal oleh pesaing-pesaingannya bahkan organisasi tersebut menjadi mati. Namun sebaliknya organisasi-organisasi besar yang mau terus maju bergerak secara inovatif dan selalu mampu bertahan menghadapi perubahan, sehingga sampai hari ini masih dapat tetap eksis karena organisasi mampu berubah menyesuaikan diri.

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat pun menciptakan suatu kebutuhan perusahaan untuk tanggap dalam mempertahankan daya saingnya. Dalam persaingan bisnis yang sangat ketat dan kemajuan teknologi yang cepat, perusahaan menempuh berbagai macam cara agar tetap *survive*. Saat ini sumber daya manusia dilihat sebagai suatu keunggulan dalam bersaing. Dampak lain yang dapat dirasakan adalah dunia semakin sempit, sehingga dunia perbisnisan secara

bebas antar negara tidak dapat dihindarkan lagi. Hal ini terjadi karena lingkungan bisnis telah mengalami perubahan yang ditandai dengan meningkatkan ketidakpastian lingkungan, sehingga menyulitkan dalam kegiatan perencanaan dan kontrol.

Ada masa masa sulit bahkan kritis dalam melewati perubahan zaman dan organisasi menjadi lamban, rentan, kusam, dan tidak bersemangat maka organisasi harus dipaksa untuk berubah, jika tidak segera berubah maka organisasi seperti ini akan tergusur serta tertinggal jauh oleh pesaing-pesaingnya. Seperti yang dijelaskan dalam firman-Nya:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ

Innallaha laa yughoyyirumaa biqoumin hattaa yughoyyirumaa bianfusihim
“*Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.*” [Ar-Ra’d/13:11].

Dalam ayat yang mulia ini terkandung penjelasan, bahwasannya semua perkara yang ada di dunia ini terjadi atas taqdir dan perintah-Nya. Namun Allah akan merubah suatu kaum tersebut apabila mereka merubah keadaannya sendiri. Dalam dunia bisnis yang tak akan pernah lepas dari sumber daya manusia didalamnya harus berperan aktif dalam menyesuaikan diri dengan perubahan. Jika tidak, maka organisasi akan berhenti ditengah jalan dan bahkan akan tersingkir dari dunia bisnis. Dalam hal ini perusahaan dan para pemangku kepentingan harus terus bergerak mengikuti perubahan gerak bisnisnya. Misalnya sebagai anak perusahaan dari perusahaan BUMN dituntut untuk bersaing dan berkompetisi secara bebas.

Tuntutan perubahan juga dirasakan oleh PT Semen Indonesia Distributor yang merupakan perusahaan jasa dengan fokus perdagangan bahan bangunan. PT Semen Indonesia Distributor memiliki visi Menjadi sebuah perusahaan perdagangan bahan bangunan yang berskala nasional melalui penerapan sistem manajemen dan sumber daya manusia yang unggul. Tjahjono (2010) berpendapat bahwa visi merefleksi apa yang ingin dicapai perusahaan. Visi ini menjadi tombak tujuan arah perusahaan bergerak. Tanpa visi, perusahaan akan kesusahan dalam menentukan strategi perusahaan yang akan dilakukan.

Demi meraih masa depan yang lebih baik, pada pertengahan menjelang akhir tahun 2018 PT SEMEN INDONESIA DISTRIBUTOR telah melakukan manajemen perubahan. Hal tersebut terjadi karena adanya kebijakan dari *holding action* PT SEMEN INDONESIA Persero Tbk. yang menginginkan anak perusahaannya melakukan afiliasi (fokus dibidang masing-masing). Oleh karena itu, proses perubahan yang dilakukan untuk mewujudkan kebijakan tersebut, bidang usaha kedistributoran yang ada di PT SEMEN INDONESIA LOGISTIK (SILOG) dialihkan ke PT SEMEN INDONESIA DISTRIBUTOR. Sebuah logika yang terbalik memang, dimana perusahaan lebih kecil PT SEMEN INDONESIA DISTRIBUTOR yang dilimpahi keseluruhan bidang kedistributoran PT SEMEN INDONESIA LOGISTIK (SILOG). Dalam hal ini perusahaan diharapkan dapat tetap mempertahankan dan mengembangkan usahanya serta dapat memberikan pelayanan dan pengelolaan yang memuaskan terhadap semua pihak yang berkepentingan. Hal ini akan dapat terwujud apabila perusahaan mempunyai karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan sependapat untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Dalam rangka menjawab tuntutan perubahan, organisasi harus memiliki strategi perubahan yang tepat dan dilaksanakan secara berkelanjutan sepanjang waktu. Strategi perubahan tersebut harus memperhatikan seluruh faktor penting dalam perubahan, yang terbagi dalam dua pengelompokan, yakni *soft factor* dan *hard factor* dalam manajemen perubahan. Baik *soft factor* maupun *hard factor* dalam manajemen perubahan merupakan hal yang sama pentingnya bagi keberlangsungan perubahan yang dituju. Namun seringkali organisasi hanya fokus pada *soft factor* saja dan mengabaikan *hard factor*, padahal *soft factor* tidak secara langsung mempengaruhi *outcome* dari banyak proyek perubahan. *Soft factor* perubahan diantaranya kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasional. Sirkin (2005:99) berpendapat dalam jurnalnya:

Pada tahun-tahun ini, banyak manajemen perubahan yang diarahkan pada isu-isu sederhana dalam perubahan, seperti budaya, kepemimpinan, dan motivasi. Beberapa elemen tersebut penting bagi kesuksesan, namun *manage* aspek-aspek ini secara sendiri tidaklah cukup untuk mengimplementasikan proyek transformasi. *Soft factor* dalam perubahan tidak mempengaruhi secara langsung *outcome* dari banyak program perubahan. Sebagai contoh: pemimpin yang visioner seringkali vital bagi

proyek transformasi, tetapi tidak selalu. Pendapat yang sama bisa juga berlaku pada komunikasi dengan karyawan. Lebih jauh lagi, tidaklah mudah untuk mengubah perilaku atau hubungan, karena hal tersebut telah tertanam jauh dalam organisasi dan orang-orang didalamnya.

Menanggapi beberapa kelemahan dalam proyek perubahan yang berfokus pada *soft factor* dalam perubahan, Sirkin (2005:100) kemudian berpendapat bahwa:

Dalam proses perubahan terdapat aspek yang perlu diperhatikan, yakni *hard factor*. Pertama, organisasi mampu mengukur faktor-faktor perubahan tersebut, secara langsung maupun tidak langsung. Kedua, faktor-faktor tersebut dapat dikomunikasikan dengan mudah. Ketiga, organisasi dapat mempengaruhi faktor-faktor tersebut dengan cepat.

Hard factors dalam perubahan tersebut menurut Sirkin (2005:98) yakni “*duration, integrity, commitment, dan effort* (DICE). Dengan menilai keempat faktor tersebut dalam melaksanakan inisiatif perubahan, organisasi dapat mengidentifikasi masalah potensial penghambat perubahan dan membuat beberapa penyesuaian guna kelancaran proses perubahan.” Selain itu, dijelaskan pula bahwa DICE *Framework* ini bisa dilakukan *pasca* atau usai perusahaan telah melakukan *launching change management*.

Pertanyaan terkait elemen *duration* menurut Sirkin (2005:100) salah satunya membahas tentang apakah proyek perubahan telah direview secara regular. Dalam konteks ini belum dibuatnya daftar target yang akan dicapai dan belum ada rapat pembahasan progres pemenuhan target dikarenakan lebih fokus membahas keberlangsungan proses usaha. Elemen *integrity* pembahasannya akan berkaitan dengan kapasitas tim perubahan juga pertanyaan tentang apakah karyawan memiliki waktu yang cukup untuk melaksanakan inisiatif perubahan. Permasalahan yang ada disini bahwa tidak adanya cukup waktu untuk fokus pada penyelesaian perubahan yang dilakukan dalam perusahaan. Selanjutnya elemen *commitment* berkaitan dengan dua pertanyaan yaitu: pertama, pertanyaan sejauh mana komitmen pimpinan organisasi dalam proyek perubahan. Kedua, pertanyaan apakah karyawan antusias dan mendukung atau malah khawatir terhadap perubahan. Sedangkan elemen keempat yakni *effort* yang pada intinya berkaitan dengan beban kerja karyawan selama proses perubahan. Berdasarkan beberapa hal

tersebut yang menjadikan *hard factor* dalam perubahan inilah yang akan menjadi fokus utama dalam penelitian ini.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana penilaian atas manajemen perubahan (*change management*) yang dilakukan oleh PT SEMEN INDONESIA DISTRIBUTOR berdasarkan *hard factor* (*duration, integrity, commitment, dan effort*) dalam perubahan?

1.3 Tujuan

Tujuan penelitian yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah menghasilkan penilaian terhadap usaha perubahan yang dilakukan PT SEMEN INDONESIA DISTRIBUTOR dalam hal ini dapat digunakan untuk mengevaluasi atau mengidentifikasi efektivitas jalannya manajemen perubahan (*change management*) yang dilaksanakan PT SEMEN INDONESIA DISTRIBUTOR.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru bagi peneliti mengenai proses manajemen perubahan (*change management*) yang dilakukan oleh perusahaan.
2. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat mengidentifikasi masalah yang potensial timbul dan menghambat perubahan organisasi. Hasil identifikasi tersebut selanjutnya dapat digunakan sebagai bahan penyusunan langkah penyesuaian atas perubahan yang dilakukan.
3. Bagi pihak lain, dapat memberikan sumbangan pemikiran dan pengetahuan serta dapat dijadikan tambahan bacaan ilmiah keustakaan dalam rangka meningkatkan ilmu pengetahuan serta bahan referensi untuk penelitian sebelumnya.

1.5 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab I membahas mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab II membahas mengenai teori-teori yang mendukung penelitian, teori tentang perubahan dalam organisasi, manajemen perubahan, *hard factor* dalam manajemen perubahan berdasarkan kerangka DICE. pembahasan bab ini meliputi definisi proses, metode yang digunakan, dan faktor-faktor pendukung.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab III membahas dasar dipergunakannya pendekatan penelitian secara kualitatif dengan klasifikasi penelitian kualitatif deskriptif. selanjutnya disampaikan pula metode pengumpulan data, sumber-sumber data dan cara analisa dari data yang terkumpul.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab IV dilakukan analisa dan pembahasan atas usaha perubahan yang telah dilakukan di PT SEMEN INDONESIA DISTRIBUTOR dengan menggunakan *DICE Framework*. Menerapkan *DICE Framework* untuk mendapatkan *DICE Score* perubahan yang dilakukan, sehingga didapat data faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan atau keberhasilan perubahan PT SEMEN INDONESIA DISTRIBUTOR berdasarkan perhatian atas *hard factor* manajemen perubahan. Hasil analisa ini dapat dijadikan dasar dalam memberikan rekomendasi kepada PT SEMEN INDONESIA DISTRIBUTOR dalam melaksanakan perubahan.

BAB V : PENUTUP

Dalam bab ini disajikan kesimpulan hasil penelitian, rekomendasi, dan saran bagi PT SEMEN INDONESIA DISTRIBUTOR dalam melakukan langkah-langkah sukses dalam usaha perubahan.



~Halaman Sengaja Dikosongkan~