

NAMA : LYSSA HAYANI
NIM : 2193005
JURUSAN : SISTEM INFORMASI (PAGI)
UAS : MANAJEMEN PERUBAHAN

MANAJEMEN PERUBAHAN PADA PERUSAHAAN KELUARGA:
STUDI KASUS PT RODA BAHARI

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dewasa ini, roda pembangunan Indonesia sebesar 83% digerakkan oleh swasta dan masyarakat. Dari proporsi 83% tersebut, ternyata 99% merupakan usaha UMKM dan 1% sisanya merupakan usaha dengan skala besar. Hal yang menarik adalah ternyata 96% perusahaan yang ada di Indonesia merupakan perusahaan keluarga (Kemenkop dan UKM 2012). Berdasarkan data Biro Pusat Statistik, perusahaan keluarga di Indonesia merupakan perusahaan swasta yang mempunyai kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto yaitu mencapai 82,44 persen. Ironisnya dari sekian banyak perusahaan keluarga ini, hanya sebagian kecil saja yang mampu bertahan dan bertransformasi menjadi perusahaan besar (scaling up).

Hasil survey terhadap 87 perusahaan keluarga di Indonesia, menunjukkan bahwa 78% perusahaan dipegang oleh generasi pertama, sementara generasi kedua dan seterusnya hanya 15% dan 7%. Dengan begitu banyaknya masalah internal yang ada, pada akhirnya memunculkan mitos bahwa “generasi pertama membangun perusahaan, generasi kedua menikmati kekayaan, dan generasi ketiga menghancurkan”. PT. Roda Bahari yang menjadi objek dalam penelitian ini merupakan sebuah perusahaan keluarga dengan skala UMKM yang bergerak pada bidang kelautan dan perikanan. Ruang lingkup usaha yang dijalankan oleh PT. Roda Bahari meliputi konsultan, trading, serta produksi sarana dan prasarana pendukung bidang kelautan dan perikanan. Pada awal tahun 2012, melalui sebuah pertemuan keluarga, semua anggota keluarga sepakat untuk menjalankan usaha dalam kerangka kerja yang formal, berbadan hukum, serta profesional (PT. Roda Bahari). Keputusan ini merupakan keputusansolutif terhadap berbagai permasalahan yang terjadi selama bertahun-tahun. Seiring dengan berjalannya bisnis PT. Roda Bahari,

pihak manajemen mulai menyadari bahwa setelah perusahaan resmi berbadan hukum, maka tugas selanjutnya adalah bagaimana membuat perusahaan dapat berdaya saing dan berkelanjutan. Salah satu langkah kongkrit yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan change management.

B. Rumusan Masalah

1. Apa latar belakang perubahan PT RODA BAHARI ?
2. Bagaimana perubahan-perubahan yang dilakukan pada perusahaan keluarga PT Roda Bahari?

C. Profil Perusahaan

PT. Roda Bahari yang menjadi objek penelitian ini adalah salah satu bisnis keluarga yang berlokasi diBogor. Pada awal tahun 2012, melalui sebuah pertemuan keluarga, semua anggota keluarga sepakat untuk menjalankan usaha dalam kerangka kerja yang formal, berbadan hukum, serta profesional(PT.Roda Bahari). Keputusan ini merupakan keputusansolutif terhadap berbagai permasalahan yang terjadiselama bertahun-tahun.

D. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Roda Bahari secara resmi baru berdiri pada April 2012, namun kegiatan usaha dalam bentuk jasa konsultansi sudah dirintis semenjak tahun 1986, dimana saat itu owner adalah pengajar untuk bidang Kelautan dan Perikanan sehingga sering dipercaya sebagai tenaga ahli dan pengkaji untuk proyek-proyek pemerintah maupun swasta. Seiring dengan pengalaman selama bertahun-tahun, terbentuklah image dan kredibilitas owner. Hal tersebut kemudian menjadi alasan didirikannya perusahaan sekaligus menjadi entry point penentuan fokus bisnis. Pada awal kegiatan usaha, owner hanya dibantu oleh beberapa orang karyawan. Usaha saat itu berjalan tanpa perencanaan dan pengawasan. Operasional kerja dan keuangan dilakukan tanpa aturan baku dan pengawasan yang benar.

II . PEMBAHASAN

A. Konsep Perubahan

1. Perubahan Organisasi

Perubahan adalah sesuatu yang biasa terjadi dalam sebuah organisasi. Menurut Kurt Lewin dalam Coram dan Bernard (2001) perubahan organisasi merupakan suatu proses yang sistematis yakni perubahan dari sebuah topik yang hanya menarik untuk beberapa akademisi dan praktisi menjadi suatu topik yang menarik untuk para eksekutif perusahaan untuk kelangsungan hidup organisasi.

Perubahan dalam organisasi dibedakan ke dalam dua jenis, antara lain :

- a. Perubahan operasional, yaitu perubahan yang bersifat parsial dan umumnya tidak menimbulkan dampak yang besar bagi unit-unit lain. Misalnya perubahan kemasan produk dan seragam karyawan.
- b. Perubahan strategis, yaitu perubahan yang menimbulkan dampak luas dan memerlukan unit-unit terkait, atau bahkan seluruh komponen perusahaan. Jika satu komponen diubah maka komponen yang lain akan ikut berubah. Macam-macam perubahan strategis antara lain :
 - Perubahan budaya dan nilai-nilai dasar perubahan.
 - Perubahan arah/fokus bisnis.
 - Perubahan cara kerja untuk meningkatkan efisiensi, peningkatan penghasilan (revenue) atau pemakaian sumber daya-sumber daya.

Bagi daft (2004), perubahan strategis adalah sebuah perubahan yang cenderung radikal, dan perubahan operasional di nilai tak ubahnya sebagai perubahan incremental.

- a. Perubahan incremental adalah perubahan yang secara kontinyu dilakukan suatu organisasi untuk memelihara keseimbangan umum organisasi. Biasanya perubahan seperti ini dilakukan terbatas pada salah satu bagian organisasi dan dampaknya relatif hanya di rasakan oleh bagian itu sendiri. Misalnya, perbaikan mesin-mesin (introduksi mesin-mesin baru yang lebih efisien, lebih fleksibel).
- b. Perubahan radikal cenderung mengubah referensi, arah, dan kebijakan organisasi. Biasanya perubahan ini mentransformasi seluruh bagian institusi. Misalnya, perubahan struktur organisasi dari vertical-fungsional menjadi matrix, horizontal-teamwork.

3. Kekuatan yang Mendorong Perubahan

Kekuatan-kekuatan lingkungan dimana organisasi mereka beroperasi secara konstan berubah dan mereka harus beradaptasi dengan perubahan-perubahan itu agar tetap

survive. Perubahan-perubahan yang terjadi pada organisasi ditimbulkan oleh aneka macam kekuatan eksternal dan internal, yang sering kali berinteraksi hingga mereka saling memperkuat satu sama lainnya.

Menurut Kinicki dan Kreitner (2003) perubahan dapat dipicu oleh faktor-faktor :

a. Faktor eksternal, pemicunya :

- Karakteristik demografi, yang terdiri dari usia, pendidikan, gender, dan migrasi.
- Peningkatan teknologi, berupa otomatisasi industry dan perkantoran.
- Perubahan pasar, terdiri atas merger dan akuisisi.
- Tekanan sosial dan politik, seperti terjadinya perang, krisis nilai dan krisis kepemimpinan.

b. Faktor internal, pemicunya :

- Masalah sumber daya manusia, berupa peningkatan kebutuhan, ketidakpuasan kerja, produktivitas, dan lain-lain.

B. Logo Perusahaan Keluarga Studi Kasus PT Roda Bahari

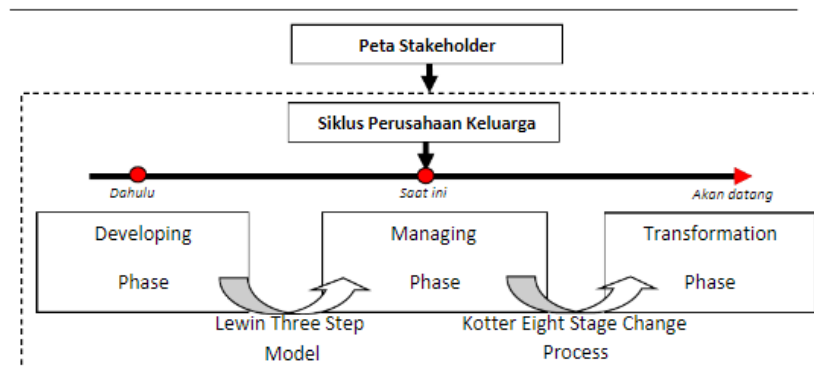


C. Perubahan Yang Terjadi Pada Perusahaan Keluarga Studi Kasus PT Roda Bahari

Dalam mengidentifikasi, perubahan yang telah terjadi digunakan Lewin's Three Step Model dan untuk mengidentifikasi perubahan yang akan dilakukan digunakan Kotter Eight Stage Change Process. Hasilnya menunjukkan bahwa usaha keluarga ini berada dalam managing phase yang ditandai dengan pertumbuhan dan mulai ada keterlibatan keluarga besar dalam perusahaan. Guna bergerak ke fase berikutnya (transformation phase), PT. Roda Bahari harus menerapkan manajemen perubahan.

Dua tahun semenjak berdirinya perusahaan, telah terjadi beberapa perubahan besar pada manajemen. Masuknya generasi kedua di posisi kunci perusahaan membawa dampak positif bagi perkembangan dan kelanjutan usaha. Beberapa pembenahan yang mendasar diantaranya adalah merumuskan rencana

kerja yang relatif sederhana, melakukan dan diversifikasi usaha, memperbaiki struktur organisasi perusahaan, merekrut karyawan baru sesuai dengan kebutuhan organisasi, dan menciptakan budaya kerja yang baik.



Kini bisnis mulai menampakkan kemajuan, PT Roda Bahari mengalami peningkatan nilai omzet dan pendapatan. Perubahan pembagian fungsi dan tanggung jawab perusahaan membentuk hierarki dimana terdapat manajemen tingkat atas, menengah, dan bawah. Struktur organisasi PT. Roda Bahari kini terdiri dari:

Owners, merupakan perintis usaha atau bisnis keluarga □ Top Management, terdiri dari direktur yang juga masih memiliki hubungan keluarga dengan owners □ Middle Management, terdiri dari manager dan supervisor. Pada struktur organisasi ini terdiri dari para professional (bukan anggota keluarga) yang sengaja dipekerjakan oleh perusahaan untuk memonitor dan mengevaluasi pekerjaan setiap harinya □ Staff, merupakan karyawan perusahaan yang mengerjakan day to day activities dan juga menjalankan fungsi supporting □ Associate, terdiri dari para dosen bekerja berdasarkan proyek basis yang membantu perusahaan dalam bidang konsultan Merujuk pada klasifikasi skala usaha UMKM, PT. Roda bahari tergolong perusahaan keluarga dengan skala kecil. Dengan jumlah aset Rp 50 Juta – Rp 500 juta (diluar tanah dan bangunan) dan omset Rp 300 Juta – Rp 2,5 Miliar per ahun. Saat ini terdapat tiga bisnis dari PT. Roda Bahari, yakni konsultan, trading rumput laut *Gracilaria sp.*, dan produk inovasi. Ketiga bisnis ini masih dalam tahap “embrionik”, dimana mayoritas usahanya masih belum stabil. Selain itu, ketiga bisnis tersebut belum secara legal terdaftar (berbadan hukum). Rencananya, PT.Roda Bahari akan membuat perusahaan baru yang berbadan hukum untuk bisnis yang dinilai cukup mapan, profitable, dan berkesinambungan. Langkah pertama dalam melakukan perubahan adalah menelaah peta stakeholder. Melalui peta stakeholder ini, kita dapat melihat karakteristik, peran, dan kepentingan setiap stakeholder. Di sisi lain, peta stakeholder juga berfungsi untuk mengetahui apakah otoritas dan kekuasaan berada dalam satu satu kesatuan atau terpisah pada perusahaan.

No	Tahapan Manajemen Perubahan	Developing Phase (Dahulu)	Managing Phase (Saat ini)
1.	Kategori perusahaan keluarga	Family Business Enterprise	Family Business Enterprise
2.	Keterlibatan generasi penerus	Generasi pertama belum ada	Generasi kedua sudah ada (minim)
3.	Konflik nilai dalam keluarga		
4.	kompetensi dan struktur manajemen		
	a) Keterlibatan pihak luar	Sudah ada	Sudah ada
	b) Proses rekrutmen	Berdasarkan rekomendasi	Melalui proses wawancara mulai ada pembagian kerja
	c) pembagian pekerjaan	Multi jobdesk	
	d) jenjang karir karyawan	Belum ada	Sudah ada (ruang lingkup terbatas)
5.	Kompensasi	Komisaris tidak menuntut return jangka pendek	Komisaris tidak menuntut return jangka pendek
	a) Gaji komisaris dan deviden pemegang saham	Di bawah UMR	Berdasarkan UMR
	b) Gaji karyawan	Belum ada bonus	Bonus berdasar kan sistem lembur
	c) Bonus karyawan		
6.	Aspek keuangan		
	a) Laporan keuangan	Sudah ada (belum terupdate secara rutin)	Sudah ada (ter-update secara rutin)
	b) Pelaporan pajak	Belum melaporkan	Sudah melaporkan (persial)
	c) Pemisahan keuangan keluarga dan perusahaan	Masih menjadi satu	Mulai terpisah
	d) Distribusi pendapatan keluarga dan perusahaan	Belum ada (tergabung)	Sudah ada (100% pendapatan untuk perusahaan)
7.	Aturan baku perusahaan (SOP)	Belum ada	Sudah ada (belum tertulis)

Dalam mengimplementasikan tahap ini, Mr. E dibantu oleh Mr. A, Mrs. F, dan Mr. G. Proses refreezing pada PT. Roda Bahari dilakukan dengan pemberian penghargaan dan pengakuan secara individual, antara lain berupa:

- Penerapan insentif tetap bulanan yang lebih proporsional berdasarkan UMR, sedangkan dahulu dibawah UMR
- Penerapan insentif tambahan berupa sistem lembur (overtime), dibandingkan sebelumnya tidak ada pemberian bonus
- Menciptakan jenjang karir dalam ruang lingkup yang terbatas

Proses change management yang telah dilalui PT. Roda Bahari melalui Lewin's three step model dalam kerangka siklus perusahaan keluarga (developing phase-managing phase), dapat dilihat pada tabel berikut.

Berdasarkan hasil yang diperoleh pada manajemen perubahan tahap 1, PT. Roda Bahari tergolong ke dalam kategori Family Business Enterprise (FBE) dan berada dalam managing phase. Kedepannya perusahaan berharap dapat mengembangkan diri menuju tahap selanjutnya, yaitu kategori Family Owned Enterprise (FOE) dan masuk ke dalam transformation phase. Beberapa karakteristik dari tahapan yang hendak dicapai ini diindikasikan dengan semakin banyaknya pihak eksternal (non keluarga) yang masuk, serta ditambah ruang lingkup bisnis yang semakin luas. Agar dapat merealisasikan hal tersebut diperlukan pondasi yang kuat. Ditengah dinamika bisnis yang semakin kompleks tersebut, owner beserta seluruh anggota keluarga yang notabene terlibat di perusahaan keluarga, perlahan namun pasti justru dituntut untuk mengurangi dominasinya. Disinilah letak kritikalnya, dimana sebagian besar perusahaan keluarga gagal bermetamorfosis untuk sampai pada tahap ini. Guna meminimalisir kegagalan tersebut, PT. Roda Bahari harus dapat mengidentifikasi dan membandingkan indikator perubahan dari managing phase menjadi transformation phase. Merujuk indikator-indikator diatas, maka dapat disusun sebuah rencana kerja nyata yang sistematis dalam rangka merealisasikan perubahan menuju transformation phase. Rencana kerja tersebut mengikuti Kotter Eight Stage Change Process. Menurut teori ini terdapat 8 tahap untuk menyusun sebuah change management, yakni:

1. Increase Urgency

Tahapan ini untuk memotivasi dengan cara mengkaji realitas pasar dan kompetisi, mengidentifikasi peluang dan membahas potensi krisis, sehingga timbul alasan yang baik untuk melakukan sesuatu yang berbeda. Dalam konteks PT. Roda Bahari, Mr. E sebagai agent of change harus secara reguler memberikan informasi dan pemahaman kepada level atas (manajemen) dan juga pada level bawah (karyawan), terkait hal-hal yang seharusnya menjadi concern perusahaan untuk bisa terus berkembang.

2. Build The Guiding Team

Pada tahap ini dibentuk sebuah tim untuk memimpin perubahan. Orang-orang yang dipilih dalam tim ini harus menduduki posisi struktural di

perusahaan atau minimal memiliki pengaruh dan kekuasaan, keahlian, kredibilitas serta jiwa kepemimpinan. Pada PT. Roda Bahari tim perubahan terdiri dari orang-orang yang berasal dari struktur formal perusahaan (Mr. E, Mr. H, Mr. I) serta anggota yang berasal dari luar struktur formal perusahaan (Mr. G).

3. Get The Right Vision

Tahap ini memerlukan sebuah visi baru untuk membantu perusahaan menentukan arah perubahan dan merumuskan strategi untuk mencapai visi tersebut. Dalam implementasinya, tim perubahan bersama Mr. A mengembangkan visi, misi, dan struktur organisasi formal yang baru sesuai dengan rumusan strategi yang telah disusun (dalam sebuah arsitektur strategi).

4. Communicating for Buy In Fokus

tahapan ini berupa delivery arsitektur strategi yang merupakan output dari langkah ketiga (get the right vision) kepada level atas dan level bawah secara rutin serta berkelanjutan. Salah satu bentuk komunikasi perubahan adalah dengan memanfaatkan tim perubahan (Mr. E, Mr. G, Mr. H, Mr. I) sebagai sebuah role model untuk dijadikan contoh pada day to day activity dalam membentuk kebiasaan kerja baru bagi karyawan. Lebih lanjut, komunikasi perubahan juga dilakukan melalui rapat mingguan, bulanan, dan tahunan.

5. Empower Action

Tahapan ini merupakan penguatan dari proses perubahan yang telah dilakukan. Bentuk-bentuk kegiatan pada tahap ini diarahkan untuk melawan kebiasaan lama yang negatif dan hambatan-hambatan tangible maupun intangible. Dalam implementasinya tim perubahan berusaha fokus pada hal-hal krusial yang mengarah pada tiga hal, yakni fundamen keuangan perusahaan, partisipasi generasi kedua dan ketiga, dan menciptakan pola kerja berdasarkan budaya baru. Detail penjabaran dari ketiga hal ini:

- Laporan keuangan yang secara rutin ter-update dan mengikuti format baku (bankable)
- Pemisahan menyeluruh antara keuangan keluarga dan perusahaan
- Distribusi pendapatan antara keluarga dan perusahaan dalam proporsi tertentu sesuai kesepakatan.
- Gaji komisaris dan deviden mulai diimplementasikan
- Pelaporan pajak secara menyeluruh
- Keterlibatan generasi kedua dan ketiga yang duduk dalam top management
- Aturan baku perusahaan sudah tertulis, seperti pembagian pekerjaan karyawan (Jobdesk) yang jelas

- Pengenalan dan penerapan budaya baru yang tercermin dalam pola kerja seperti mengedepankan kejujuran, mendorong inisiatif kerja, memunculkan ide kreatif.

6. Create Short Term Win

Tahap ini dilakukan untuk melihat hasil nyata (keberhasilan) dari perubahan yang telah dilakukan selama ini. Setiap orang yang terlibat dalam proses perubahan dapat dipastikan akan terus konsisten mengikuti arah perubahan, selama keberhasilan tersebut langsung dikaitkan dengan pengakuan dan penghargaan, antara lain: penerapan insentif tetap bulanan diatas UMR; penerapan insentif tambahan berupa sistem lembur (overtime), bonus akhir tahun berdasarkan kinerja, dan bonus penyelesaian proyek.

7. Don't Let Up

Tahapan ini ditujukan untuk membuat proses perubahan semakin besar. Langkah untuk mewujudkan ini adalah melalui penerapan kebijakan baru dengan memanfaatkan kredibilitas yang telah terbangun. Kebijakan baru ini akan diterjemahkan dalam kegiatan-kegiatan operasional perusahaan dan pengambilan keputusan untuk hal-hal strategis. Dalam implementasinya tim perubahan fokus memperbaiki sumber daya manusia (karyawan). Tindakan-tindakan nyata yang dilakukan, antara lain:

- Adanya jenjang karir yang lebih terstruktur dengan adanya proyek atau bisnis baru, sehingga promosi karyawan yang memiliki kinerja baik dimungkinkan
- Keterlibatan pihak luar (karyawan baru) yang mendukung proses perubahan. Rekrutmen terhadap karyawan baru dilakukan melalui proses rekrutmen terstruktur (verifikasi berkas, psikotes dan wawancara)
- Adanya karyawan-karyawan baru memungkinkan perusahaan kedepannya memperoleh anggota tim perubahan yang baru (duplikasi).

8. Make change stick

Dalam tahapan akhir ini, semua hasil perubahan yang telah dilakukan dijadikan budaya kerja yang baru sehingga menciptakan kinerja dan produktivitas yang lebih baik. Dalam implementasinya, proses pembentukan budaya baru di PT. Roda Bahari dapat dilakukan oleh tim perubahan dengan memfokuskan pada pembentukan manajemen yang lebih efektif. Langkah-langkah untuk merealisasikan hal ini, antara lain:

- Melalui komunikasi 2 arah (level atas-level bawah-level atas)
- Pengawasan dan evaluasi terhadap aktivitas-aktivitas harian perusahaan.

III .KESIMPULAN

Berdasarkan kajian yang telah dilakukan, diketahui bahwa saat ini PT. Roda Bahari merupakan jenis perusahaan keluarga Family Business Enterprise (FBE) yang berada dalam Managing phase. Tahapan sebelumnya yang telah perusahaan lewati adalah developing phase, sedangkan tahapan yang akan dituju adalah transformation phase dimana saat itu perusahaan sudah menjadi Family Owned Business (FOE). Merujuk pada peta stakeholder diatas, dapat diidentifikasi bahwa Mr. E selaku direktur operasional merupakan agent of change dalam proses change management, karena dinilai kompeten, terlibat langsung dalam day to day bisnis, serta memiliki akses yang cukup kepada pihak pengambil keputusan. Dalam proses pengambilan keputusan di PT. Roda Bahari sebagai perusahaan keluarga sangat dipengaruhi oleh anggota keluarga non struktural. Dengan kata lain, otoritas dan kekuasaan pada PT. Roda Bahari tidak berada dalam satu kesatuan. Setelah dilakukan penerapan konsep change management pada perusahaan keluarga dengan teori Lewin's Three Step Model dan teori Kotter Eight Stage Change Process, terdapat benang merah dari keduanya. Pada dasarnya teori Kotter Eight Stage Change Process merupakan penjabaran lebih detail dari setiap tahapan dalam Lewin's Three Step Model. Penulis melakukan kategorisasi sebagai berikut: (1) Unfreezing the status quo (Increase Urgency dan Build The Guiding Team); (2) Movement to the new state (Get The Right Vision, Communicating for Buy In, dan Empower Action); (3) Refreezing (Create Short Term Win, Don't Let Up, dan Make change stick).