

SEMINAR SISTEM INFORMASI AKUNTANSI
UJIAN AKHIR SEMESTER
TRANSFORMASI ORGANISASI (DENGAN CONTOH KASUS PT
PERTAMINA)



MADE YOGESWARA
1111000012

INSTITUT KEUANGAN-PERBANKAN DAN INFORMATIKA ASIA
PERBANAS
ASIAN BANKING-FINANCE AND INFORMATICS INSTITUTE
PERBANAS

2014

Kata Pengantar

Om Swastyastu,

Puji dan syukur saya ucapkan kepada Ida Sang Hyang Widhi Wasa atas berkat dan karunia-Nya kepada saya dalam menyelesaikan makalah ini. Tak lupa saya ucapkan terima kasih kepada pihak yang membantu saya dalam penyelesaian makalah ini.

Makalah ini merupakan bagian dari tugas akhir mata kuliah Seminar Sistem Informasi Akuntansi yang dibimbing oleh Dosen sekaligus Rektor ABFI Institute Perbanas yaitu Bapak Marsudi Wahyu Kisworo sebagai syarat dalam menyelesaikan mata kuliah tersebut. Makalah ini berisi tentang konsep transformasi organisasi yang diawali dari sekilas tentang transformasi organisasi hingga ditutup dengan contoh kasus perusahaan yang menerapkan transformasi organisasi.

Terakhir, saya mohon maaf sebesar-besarnya apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam makalah saya, baik itu kesalahan dalam penulisan kata maupun dalam penulisan nama atau gelar. Semoga makalah ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membacanya, saya haturkan banyak terima kasih.

Om, Santih, Santih, Santih, Om.

Jakarta, 10 Desember 2014

Made Yogeswara

Daftar Isi

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
A. Transformasi Organisasi.....	1
B. Mengapa Perlu Transformasi Organisasi?	3
C. Tahap-Tahap Transformasi Organisasi	9
D. Jenis-Jenis Transformasi Organisasi.....	12
E. Manfaat Transformasi Organisasi.....	13
F. Contoh Kasus Transformasi Organisasi.....	14
Referensi	21

A. Transformasi Organisasi

Transformasi. Ya, transformasi. Kata itu agak familiar dengan telinga kita. Bila menyinggung transformasi, maka akan langsung teringat dengan film “Transformers”. Film yang menceritakan tentang sebuah kendaraan biasa yang dapat berubah menjadi suatu robot yang hebat dan kuat yang mampu menyelamatkan dunia dengan melawan robot-robot jahat. Dari kalimat tersebut sudah dapat ditafsirkan mengenai apa itu transformasi, yaitu berubah, yang tentunya dalam konteks berubah menuju ke arah yang lebih baik. Kemudian dari perubahan dari mobil ke robot tersebut terdapat suatu tujuan untuk mengalahkan robot-robot yang jahat menguasai dunia. Sama halnya dengan transformasi, yang memiliki tujuan untuk mencegah hal yang buruk terjadi atau paling tidak meminimalisir terjadinya hal yang buruk.

Pada proses transformasi diri dari remaja ke dewasa, tentunya ada proses dimana kita belajar akan hal-hal dalam kehidupan, termasuk diantaranya hal-hal yang tidak boleh dilakukan. Misalnya, pada saat remaja, kita tidak boleh merokok, tidak boleh mengkonsumsi narkoba, tidak boleh mabuk-mabukkan. Lalu untuk apakah larangan itu? Tentunya agar dalam masa transformasi fisik kita dari remaja beranjak ke dewasa tidak mengalami hal-hal buruk yang disebutkan tadi, atau normalnya tidak terkena penyakit dan kecacatan. Kemudian pada proses transformasi pola pikir menuju kedewasaan pikiran, kita juga mengalami proses pembelajaran yang bersifat menyesuaikan terhadap keadaan disekitar kita, sebagai contoh adalah, sebagai pelajar, mengingat dari jenjang ke jenjang kita akan menerima pelajaran atau pendidikan yang semakin kompleks, kita “dituntut” untuk menyesuaikan pola pikir dan pola belajar kita terhadap kompleksitas pelajaran yang diterima.

Sebagai contoh adalah saat belajar hitung-hitungan, tentunya tidak cukup untuk latihan soal sekali saja, apalagi dengan menghafal rumus. Kita perlu

berlatih beberapa kali hingga kita mendapatkan pemahaman terhadap soal dan hingga kita mampu menentukan perhitungan yang tepat terhadap soal yang kita kerjakan. Bila kita hanya sekedar menghafal rumus-rumus saja, tentunya kita hanya akan terpaku pada ideologi “soal ini rumusnya ini” sehingga pola pikir kita tidak akan berkembang terhadap kompleksitas soal-soal yang berbeda-beda tingkat kesulitan dan cara penyelesaiannya.

Transformasi juga hal yang familiar di dalam dunia organisasi dan perusahaan. Transformasi atau perubahan biasanya dilakukan perusahaan apabila perusahaan berada dalam posisi jauh dari profit, kekurangan inovasi, kekurangan daya saing, kekurangan produktivitas, dan mengalami masalah finansial. Kalau sudah begitu, transformasi merupakan hal yang kudu dan mutlak dilakukan, karena ketika bicara transformasi maka itu sudah menyangkut arah kehidupan perusahaan. Bayangkan bila perusahaan yang progresnya tidak maju-maju, bahkan mundur, namun tidak melakukan transformasi, mungkin perusahaan itu hanya akan tinggal nama saja.

Akan tetapi, melakukan transformasi pada perusahaan tidak semudah membalikkan telapak tangan. Tentunya hal-hal seperti pertentangan, penolakan, bahkan perlawanan terhadap perubahan tidak akan terhindarkan. Hal-hal tersebut membutuhkan suatu obat penawar agar pihak-pihak antagonis itu mau melunakkan hati dan pikiran mereka bahkan mau diajak melakukan perubahan. Untuk mengatasi hal tersebut, David (2011) mempunyai tiga strategi (atau mungkin pendekatan) yang lazim dilakukan untuk menerapkan perubahan, dari yang kasar sampai yang halus. Perusahaan tinggal memilih dari tiga pilihan itu mana yang terbaik sesuai dengan hitung-hitungan mereka.

Sebelum terlupakan, lalu apakah itu transformasi organisasi? Transformasi organisasi adalah suatu proses perubahan yang terjadi pada suatu organisasi secara luar-dalam yang bersifat mendasar, strategik, dan menyeluruh. Bersifat mendasar, karena perubahan ini tidak akan kembali ke bentuk yang semula lagi, artinya perubahan ini mutlak adanya, segala hal-hal di masa lalu

organisasi benar-benar dihapus, dan digantikan dengan segala sesuatu yang baru, ditandai dari perubahan tata nilai organisasi yang menjadi pondasi awal bagi strategi perusahaan dan budaya organisasi. Bersifat strategik karena perubahan yang dilakukan adalah perubahan yang menyangkut visi dan misi baru organisasi. Jadi perubahan tidak bisa sembarangan dilakukan, perlu adanya visi dan misi yang jelas serta strategi yang mampu mendukung pelaksanaan visi dan misi organisasi. Bersifat menyeluruh karena perubahan ini melibatkan seluruh aspek organisasi secara terpadu, baik dalam aspek manusianya maupun dalam aspek pengelolaan organisasinya yang diselaraskan dengan perubahan visi, misi, nilai, dan strategi. Lantas mengapa transformasi organisasi itu dilakukan? Akan dibahas pada bahasan selanjutnya.

B. Mengapa Perlu Transformasi Organisasi?

Organisasi atau perusahaan didirikan dengan tujuan agar organisasi atau perusahaan tetap bisa bertahan atau eksis dalam jangka waktu yang panjang, berkembang dalam jangka waktu yang menengah, dan mampu menghasilkan output/produk yang lebih baik dalam jangka pendek. Agar semua tujuan itu dapat terealisasi maka organisasi harus berani melakukan perubahan atau inovasi sesuai dengan perkembangan lingkungan dan menanamkan kepercayaan bahwa melakukan sesuatu yang berbeda bukan berarti melawan tatanan yang sudah ada tapi justru sebagai upaya memenuhi kebutuhan *customer* yang senantiasa berkembang dan berubah.

Transformasi identik dengan perubahan. Perubahan bisa terjadi secara cepat atau lambat, tergantung dari bagaimana jalannya proses perubahan itu. Di dalam organisasi, terdapat 2 faktor yang memicu untuk dilakukannya perubahan, yaitu:

1. Faktor dari lingkungan internal perusahaan, antara lain:

- a. Perubahan pada kebijakan atau keputusan dari manajer atau pimpinan organisasi atau perusahaan.
 - b. Perubahan tujuan dari perusahaan.
 - c. Pengembangan atau perluasan wilayah dari kegiatan operasional organisasi.
 - d. Intensitas kegiatan perusahaan yang semakin banyak.
 - e. Tingkat pengetahuan dan keterampilan dari karyawan perusahaan. Semakin tinggi tingkat pengetahuan/wawasan dan keterampilan karyawan semakin tinggi pula kemungkinan dilakukannya perubahan dalam perusahaan.
 - f. Sikap dan perilaku dari karyawan perusahaan. Perubahan organisasional perlu dilakukan bila karyawan menunjukkan sikap dan perilaku yang tidak memiliki semangat bekerja yang baik yang mungkin disebabkan adanya kejenuhan dalam menjalankan perannya dalam perusahaan dan menginginkan sesuatu yang baru di dalam perusahaan tempat ia bekerja.
 - g. Berbagai macam ketentuan atau peraturan baru yang diterapkan di dalam perusahaan.
2. Faktor dari lingkungan eksternal perusahaan antara lain:
- a. Teknologi. Perkembangan dalam bidang teknologi dan komunikasi yang semakin cepat dan murah mendorong perusahaan untuk memanfaatkan teknologi tersebut untuk meningkatkan kinerja organisasi secara efektif dan efisien. Sebagai contoh dalam perusahaan bisnis, internet dan *short message service (SMS)* dapat mendorong perusahaan untuk memperluas pemasarannya melalui *e-commerce*. Penggunaan komputer dan otomatisasi yang meningkat serta program *Total Quality Management* dapat meningkatkan kualitas perusahaan.
 - b. Kondisi ekonomi. Perubahan harga minyak dunia, fluktuasi tingkat suku bunga, fluktuasi nilai tukar mata uang asing, dan tingkat inflasi

yang begitu cepat dan tinggi mendorong perusahaan untuk mengubah strategi mereka dalam mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Guncangan-guncangan ekonomi merupakan faktor yang sulit dikendalikan oleh perusahaan, namun memberikan pengaruh yang besar bagi eksistensi perusahaan.

- c. Kompetisi. Dalam era globalisasi dan liberalisasi ekonomi, persaingan yang semakin kompetitif merupakan suatu hal yang tidak terelakkan. Tingginya tingkat persaingan memaksa organisasi untuk berubah dalam mempertahankan diri dan meningkatkan keunggulan bersaingnya. Selain itu, perusahaan dituntut untuk berinovasi dalam mengembangkan produk-produk baru dan masuk ke dalam pasar yang semakin terbuka. Contoh persaingan global seperti merger dan konsolidasi serta pertumbuhan pedagang eceran khusus.
- d. Kondisi sosial. Tren-tren sosial yang senantiasa berubah mengikuti perkembangan sosial yang saat ini cenderung menggunakan teknologi informasi dan komunikasi mendorong perusahaan untuk menggunakan dunia maya seperti penggunaan *website* dan *e-commerce* sebagai sarana untuk mencapai tujuan perusahaan.
- e. Kondisi politik. Perubahan-perubahan politik dunia juga membawa perubahan-perubahan dalam praktik bisnis perusahaan. Misalnya ketika suatu negara mengeluarkan kebijakan untuk mengutamakan produk dalam negeri, maka ini akan menjadi kesempatan besar bagi perusahaan-perusahaan untuk mengubah “jalan hidup” mereka yang selama ini terhalang oleh produk-produk luar negeri yang berdatangan menjadi peluang bagi perusahaan untuk mengembangkan inovasi hingga menghasilkan produk-produk yang tidak kalah kualitasnya dari produk luar negeri.

Namun tentunya tidak mudah bagi perusahaan untuk mengupayakan perubahan. Perubahan baru benar-benar dapat terlaksana dengan baik jika seluruh bagian di dalam perusahaan bersatu dan kompak dalam upaya perubahan yang dilakukan. Kendala yang dihadapi oleh perusahaan dalam mengupayakan perubahan adalah penolakan yang bisa berasal dari individu maupun kelompok di dalam perusahaan, yang akan dijabarkan sebagai berikut.

1. Penolakan secara individu. Penolakan yang bersumber dari individu biasanya berdasarkan dari aspek manusiawi dan aspek psikologis individunya. Aspek tersebut meliputi,
 - a. Kebiasaan. Individu-individu dalam perusahaan cenderung menolak perubahan-perubahan yang dapat mengubah kebiasaan-kebiasaan yang sudah dilakukan individu sebelumnya dan sudah membuat mereka merasa nyaman dengan apa yang ada sekarang.
 - b. Keamanan. Apabila perubahan yang akan dilakukan perusahaan dipandang oleh individu sebagai suatu ancaman terhadap rasa aman dalam pekerjaan, jabatan, karier dan penghasilannya, maka individu tersebut akan cenderung menolak perubahan tersebut.
 - c. Rasa takut terhadap hal yang tidak diketahui atau asing. Manusia tentunya tidak menyukai sesuatu yang tidak jelas/pasti atau hal-hal yang menurutnya asing. Jika perubahan yang dilakukan membawa sesuatu yang tidak jelas/pasti atau asing, maka tentunya individu akan menolak perubahan itu karena ketidaksukaan terhadap sesuatu yang tidak jelas/pasti.
 - d. Pengolahan terhadap informasi yang diterima secara selektif. Telah umum diketahui bahwa seseorang “menciptakan dunianya” melalui persepsi tertentu yang dikembangkannya. Dengan “dunia ciptaanya” itu seseorang akan menolak perubahan karena ia tidak mau ada gangguan terhadap keutuhan persepsi yang telah dibentuknya itu.

2. Penolakan secara perusahaan. Perusahaan cenderung sulit dalam menerima perubahan yang diusulkan oleh agen perubahan karena sifat konservatif perusahaan, yaitu sifat dimana perusahaan hanya ingin tetap menjalankan apa yang sudah ada dan melakukan apa yang selama ini telah dilakukan. Penolakan secara perusahaan memiliki enam pemicu penolakan antara lain,
- a. Perusahaan sudah memiliki mekanisme-mekanisme yang sudah melekat begitu dalam dan tidak dapat dirubah sehingga terjadilah kecenderungan untuk tetap meneruskan apa yang sudah melekat tersebut.
 - b. Individu yang tergabung dalam suatu kelompok penolak perubahan akhirnya bersedia untuk menerima perubahan yang dilakukan oleh perusahaannya, namun ia terbentur oleh adanya norma pada kelompoknya yang melakukan penolakan terhadap perubahan. Apabila ia tetap menerima perubahan akan menimbulkan konflik baru, antara individu yang menerima perubahan dengan kelompoknya yang menolak perubahan.
 - c. Ancaman terhadap kemahiran atau keterampilan kelompok atau individu. Dalam perusahaan yang besar biasanya terdapat sekelompok orang atau karyawan yang merupakan spesialis dalam bidangnya. Jika terjadi perencanaan perubahan dalam perusahaan yang dirasa-rasa akan mengancam keberadaan kelompok itu, maka mereka akan cenderung menolak perubahan yang direncanakan akan terjadi.
 - d. Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang sudah mapan.
 - e. Ancaman terhadap alokasi sumber daya.

Untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan tersebut, terdapat beberapa cara yang dapat digunakan oleh agen perubahan untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan, yaitu:

- a) Memberikan pendidikan dan membangun komunikasi yang baik antara manajemen dengan karyawan baik secara individu maupun secara kelompok.
- b) Melibatkan individu untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan perubahan.
- c) Beri kemudahan dan dukungan, seperti dukungan dalam bentuk penyuluhan dan terapi, pelatihan keterampilan baru atau pemberian cuti yang dibayar.
- d) Berunding dengan pihak-pihak yang menolak perubahan.
- e) Manipulasi dan kooptasi. Manipulasi bisa dalam bentuk menghasut, memutar balikkan fakta, menahan informasi yang tidak diinginkan atau penciptaan desas desus palsu. Sedangkan kooptasi merupakan bentuk manipulasi sekaligus partisipasi yakni berupaya menyuap pemimpin kelompok yang menolak perubahan dengan memberi mereka peran utama dalam keputusan perubahan.
- f) Pemaksaan, dilakukan melalui penerapan ancaman atau kekuatan langsung terhadap penolak berupa ancaman mutasi, hilangnya promosi, evaluasi kinerja yang buruk, dan surat rekomendasi yang buruk.

David (2011) mempunyai tiga alternatif strategi (atau mungkin pendekatan) yang lazim dilakukan untuk meyakinkan penolak perubahan untuk ikut menerapkan perubahan, yaitu,

1. Strategi perubahan paksa (*force change strategy*) merupakan strategi dimana suatu perintah dan kewajiban dikeluarkan dan ditujukan kepada pihak penolak perubahan agar perintah dan kewajiban itu dijalankan atau dipatuhi. Strategi ini dapat membuat pihak penolak perubahan dengan

cepat mengubah pikirannya, namun strategi ini juga memiliki resiko tinggi berupa rendahnya komitmen dan resistensi yang tinggi dari penolak perubahan.

2. Strategi perubahan edukatif (*educative change strategy*) merupakan strategi atau pendekatan terhadap penolak perubahan dengan menyajikan informasi untuk meyakinkan mereka akan perlunya dilakukan perubahan. Strategi ini tentunya lemah dalam implementasinya karena lambatnya waktu untuk melakukan perubahan akibat proses pemahaman kepada resisten yang membutuhkan waktu yang tidak sebentar. Namun, apabila pemahaman-pemahaman yang diberikan sudah cukup “menyadarkan” resisten, strategi ini akan menghasilkan komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan perubahan.
3. Strategi perubahan rasional atau demi kepentingan sendiri (*rational or self-interest change strategy*) adalah strategi meyakinkan individu-individu bahwa perubahan itu perlu untuk dilakukan demi kepentingan dan keuntungan pribadi mereka. Jika individu tertarik dengan pemaparan perubahan maka penerapan strategi akan berjalan dengan mudah, namun perubahan penerapan jarang yang menawarkan keuntungan bagi semua pihak.

C. Tahap-Tahap Transformasi Organisasi

Menurut Lewin, transformasi organisasi dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu pencairan (*unfreeze*), perubahan (*change*), dan pembekuan kembali (*refreeze*). Tahap ***unfreezing*** merupakan tahap yang paling penting pada model perubahan Lewin. Tahap ini membahas tentang persiapan untuk berubah, menanamkan suatu kesadaran dan pemahaman bahwa perubahan perlu untuk dilakukan, serta bersiap-siap untuk mulai menjauh dari sistem yang lama atau

zona nyaman yang ada selama ini. Semakin perusahaan merasa bahwa suatu perubahan sangat diperlukan, maka perusahaan akan semakin termotivasi untuk melakukan perubahan secepat mungkin. Cepat lambatnya proses pencairan ini tergantung pada sejauh mana perimbangan kekuatan antara pihak yang pro dengan pihak yang kontra terhadap perubahan. Jika pihak yang pro cenderung lebih banyak dibandingkan dengan yang kontra, maka perubahan dapat dilakukan. Namun, jika yang terjadi adalah sebaliknya, maka perubahan akan dialokasikan kepada suatu unit atau departemen perusahaan yang lebih pro terhadap suatu perubahan.

Kemudian tahap **perubahan** merupakan tahap yang paling sulit karena pada tahap ini terdapat ketidakpercayaan atau bahkan ketakutan terhadap arah perubahan yang dituju. Tahap ini bukan tahap yang mudah karena individu butuh waktu untuk memahami perubahan serta bekerjasama dengan individu lain dalam mencapai suatu perubahan. Oleh karena itu suatu dukungan atau penunjang sangat dibutuhkan, baik berupa pelatihan, pembinaan, umpan-balik yang semuanya merupakan bagian dari suatu proses. Menggunakan model simulasi atau *role-playing* akan memotivasi individu-individu untuk mengembangkan solusi atau resolusi mereka sendiri untuk membantunya dalam mencapai perubahan. Begitu juga dengan memberikan gambaran yang jelas tentang perubahan dan tetap mengkomunikasikan tentang perubahan akan sangat bermanfaat bagi setiap individu, sehingga mereka tidak melupakan arah perubahan yang dituju.

Tahapan **pembekuan kembali** merupakan tahap pematapan apa yang telah dilakukan pada tahap pencairan dan tahap perubahan. Tahapan ini terjadi saat perusahaan secara keseluruhan telah “menerima” pola baru, sistem baru, dan tujuan baru yang lebih logis untuk dicapai. Pada tahap ini, segala kebijakan, aturan, mekanisme, dan tujuan yang baru telah ditentukan dan ditetapkan, dalam hal ini “dibekukan” dan siap untuk dijalankan oleh perusahaan.

Kotter memiliki pandangan sendiri terhadap tahap-tahap perubahan. Menurutnya, ada delapan tahapan pada proses perubahan, yaitu:

1. **Membangun rasa urgensi (*establishing a sense of urgency*)** adalah tahapan untuk membangun motivasi dengan cara mengkaji realitas pasar dan kompetisi, mengidentifikasi dan membahas krisis yang dialami perusahaan, potensi krisis (bila tidak dilakukan perubahan) atau peluang besar (bila dilakukannya perubahan), sehingga timbul alasan yang logis untuk melakukan perubahan.
2. **Menciptakan tim yang menuntun perubahan (*creating the guiding team*)** yaitu tahap membentuk suatu tim yang berisikan orang-orang yang kompeten, kredibel, berpengaruh dan memiliki jiwa pemimpin di perusahaannya untuk memulai perubahan.
3. **Merumuskan visi dan strategi (*developing vision and strategy*)** yaitu menentukan visi untuk mengarahkan perubahan yang ingin dilakukan serta menentukan strategi untuk membantu mencapai visi yang dituju.
4. **Mengkomunikasikan visi perubahan (*communicate the change vision*)** kepada seluruh elemen perusahaan secara terus-menerus pada setiap kesempatan yang ada dan menggunakan tim perubahan sebagai *role-model* yang diharapkan karyawan.
5. **Memberdayakan tindakan yang menyeluruh (*empowering broad-based action*)** yaitu melakukan kegiatan-kegiatan yang melibatkan seluruh pihak dalam organisasi untuk mengatasi hambatan, mengubah sistem atau struktur yang berpotensi mengganggu visi perusahaan, dan mendorong suatu keberanian dalam mengambil resiko serta ide, aktivitas, dan tradisi non-tradisional.
6. **Menghasilkan kemenangan jangka pendek (*generating short-term win*)** yaitu melakukan perencanaan untuk meningkatkan kinerja sebagai hasil dari perubahan/kemenangan yang dapat dilihat, dan memberikan pengakuan serta penghargaan kepada orang-orang yang memungkinkan terjadinya kemenangan tersebut.

7. **Mengonsolidasikan hasil dan mendorong perubahan yang lebih besar (*consolidating gains and producing more change*)** yaitu melakukan kegiatan untuk membuat proses perubahan semakin besar dengan menggunakan kredibilitas yang semakin meningkat untuk mengubah sistem, struktur, dan kebijakan yang tidak cocok dan tidak sesuai dengan visi perubahan dengan proyek, tema, dan agen perubahan yang baru.
8. **Menambatkan pendekatan baru dalam budaya (*anchoring new approaches in the culture*)** dimana semua hasil perubahan yang telah dilakukan dijadikan sebagai budaya kerja yang baru dengan menciptakan kinerja yang lebih baik.

D. Jenis-Jenis Transformasi Organisasi

Menurut Kotter, terdapat beberapa jenis transformasi organisasi yang sering dijumpai di dalam dunia organisasi seperti berikut ini.

- a) Restrukturisasi, jenis transformasi yang dilakukan ketika struktur organisasi sudah tidak efektif dan efisien untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan organisasi. Restrukturisasi dapat dilakukan dengan cara:
 - 1) Unifikasi: menggabungkan beberapa unit kerja.
 - 2) Deorganisasi: menghapus satuan organisasi.
 - 3) Revitalisasi: memberdayakan organisasi.
- b) Rekayasa ulang, yaitu perubahan pada sistem-sistem kerja organisasi (misalnya sistem produksi, sistem pasokan input, sistem pemasaran, sistem komunikasi, dan lain-lain). Rekayasa ulang bertujuan untuk membangun keterkaitan yang lebih efektif dan efisien di antara sistem-sistem tersebut.
- c) Penyusunan strategi kembali, yaitu perubahan yang dilakukan ketika posisi strategis organisasi sudah tidak sesuai lagi dengan tujuan-tujuan dan sasaran-

sasaran organisasi. Hal ini bisa berlaku pada level strategi korporasi atau strategi bisnis, jadi strategi organisasi harus disusun ulang.

- d) Akuisisi, merupakan pengambil-alihan suatu perusahaan oleh perusahaan lain. Dalam hal ini bisnis yang dikelola oleh perusahaan yang diakuisisi biasanya diintegrasikan kepada perusahaan yang mengakuisisi. Dalam akuisisi perlu dilakukan perubahan organisasi, baik pada sisi perusahaan yang diakuisisi maupun perusahaan yang mengakuisisi. Bentuk lain dari akuisisi adalah merger, yakni penggabungan dua perusahaan (biasanya bergerak pada bisnis yang sama) untuk mendapatkan keuntungan-keuntungan tertentu.
- e) Perampingan, yaitu upaya-upaya dalam mengurangi ukuran organisasi sedemikian rupa sehingga dapat lebih efisien dalam operasionalnya. Perampingan dapat dilakukan dengan menutup unit-unit yang dianggap tidak esensial atau tidak menguntungkan bagi perusahaan.
- f) Program-program kualitas, biasanya dilakukan untuk memperbaiki kualitas produk atau jasa yang dihasilkan suatu organisasi.
- g) Pembaharuan kultur organisasi, merupakan upaya-upaya yang dilakukan untuk mengubah nilai-nilai dan norma-norma di dalam organisasi. Pembaharuan kultur organisasi dilakukan ketika budaya organisasi dipandang sudah tidak cocok lagi dengan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran organisasi, sehingga perlu dikembangkan suatu budaya baru.

E. Manfaat Transformasi Organisasi

Transformasi organisasi memiliki manfaat yang baik bagi perusahaan atau organisasi yang menerapkannya, tentunya bila proses transformasi tersebut berjalan dengan lancar dan berlangsung secara sistematis. Manfaat yang akan dirasakan atau diperoleh adalah sebagai berikut.

- 1) Kompetensi karyawan bertambah karena pada saat proses transformasi karyawan “dipaksa” untuk memahami dan melaksanakan budaya, prosedur, dan sistem kerja yang baru sehingga pada prosesnya karyawan mampu memahami apa yang harus ia lakukan pada saat perusahaannya beranjak ke hal yang baru.
- 2) Karyawan memiliki semangat yang lebih baik karena suasana perusahaannya yang lebih baik setelah mungkin sebelumnya ia tidak memiliki rasa nyaman terhadap suasana perusahaan sebelum mengalami perubahan.
- 3) Karyawan semakin terpacu untuk melakukan yang lebih baik bagi perusahaannya karena kondisi perusahaan yang berubah menjadi positif telah memberikannya suatu keyakinan terhadap progres perusahaan ke depannya.
- 4) Memberikan dampak yang positif bagi perusahaan dari sisi efektivitas dan efisiensi. Perusahaan mampu menghasilkan *output* yang tinggi dari *input* yang rendah dari sisi efisiensi, serta mampu mencapai tujuannya secara lebih baik dari sisi efektifitas.
- 5) Membuat perusahaan lebih produktif dalam berinovasi terhadap ide-ide dan pemikiran yang hendak direalisasikan demi mencapai tujuan untuk berkembang dan bersaing.

F. Contoh Kasus Transformasi Organisasi

Contoh kasus transformasi organisasi yang saya ambil adalah transformasi Pertamina dari awalnya sebuah perusahaan milik negara menjadi perseroan terbatas.

Pertamina adalah perusahaan minyak dan gas bumi yang dimiliki Pemerintah Indonesia (*National Oil Company*), yang berdiri sejak tanggal 10 Desember 1957 dengan nama PT Permina. Pada tahun 1961 perusahaan ini berganti nama menjadi PN Permina dan telah melakukan merger dengan PN

Pertamin, kemudian pada tahun 1968 namanya berubah menjadi PN Pertamina. Dengan bergulirnya Undang-Undang No.8 Tahun 1971 sebutan untuk perusahaan berubah menjadi Pertamina.

Perubahan pada Pertamina mulai terjadi dengan berubahnya status perusahaan dari Perusahaan negara (PN) menjadi Perseroan Terbatas (PT) berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 tahun 2001 pada tanggal 23 November 2001 tentang Minyak dan gas Bumi. PT Pertamina (Persero) didirikan berdasarkan akta Notaris Lenny Janis Ishak, SH No. 20 tanggal 17 September 2003, dan disahkan oleh Menteri Hukum & HAM melalui Surat Keputusan No. C-24025 HT.01.01 pada tanggal 9 Oktober 2003. Pendirian perusahaan ini dilakukan menurut ketentuan-ketentuan yang tercantum dalam Undang-Undang No. 1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas, Peraturan Pemerintah No. 12 tahun 1998 tentang Perusahaan Perseroan (Persero), dan Peraturan Pemerintah No. 45 tahun 2001 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 12 tahun 1998 dan peralihannya berdasarkan PP No.31 Tahun 2003 tentang pengalihan bentuk perusahaan pertambangan minyak dan gas bumi negara (Pertamina) menjadi perusahaan perseroan (Persero).

Sesuai akta pendiriannya, Maksud dari Perusahaan Perseroan adalah untuk menyelenggarakan usaha di bidang minyak dan gas bumi, baik di dalam maupun di luar negeri serta kegiatan usaha lain yang terkait atau menunjang kegiatan usaha di bidang minyak dan gas bumi tersebut. Adapun tujuan dari Perusahaan Perseroan adalah untuk:

- 1) Mengusahakan keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan Perseroan secara efektif dan efisien.
- 2) Memberikan kontribusi dalam meningkatkan kegiatan ekonomi untuk kesejahteraan dan kemakmuran rakyat.

Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut Perseroan melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut.

- 1) Menyelenggarakan usaha di bidang minyak dan gas bumi beserta hasil olahan dan turunannya,
- 2) Menyelenggarakan kegiatan usaha di bidang panas bumi yang ada pada saat pendiriannya, termasuk Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP) yang telah mencapai tahap akhir proses negosiasi dan berhasil menjadi milik Perseroan,
- 3) Melaksanakan pengusahaan dan pemasaran *Liquid Natural Gas* (LNG) dan produk lain yang dihasilkan dari kilang LNG,
- 4) Menyelenggarakan kegiatan usaha lain yang terkait atau menunjang kegiatan usaha yang telah disinggung pada poin 1,2, dan 3.

Bila mengaitkan antara perubahan organisasi yang terjadi pada PT Pertamina dengan teori tahapan-tahapan perubahan milik Kotter, maka akan dijabarkan sebagai berikut.

- 1) **Membangun rasa urgensi (*establishing a sense of urgency*).**

PT Pertamina adalah perusahaan yang dimiliki negara dan bangsa Indonesia. Oleh karenanya banyak stakeholder yang berharap Pertamina menyelenggarakan kegiatan usahanya secara bersih, bebas dari unsur KKN, dan mampu bersaing serta mampu melayani perusahaan dan memberikan kontribusi nyata bagi masyarakat. Harapan ini kemudian memicu kesadaran pada Pertamina untuk melakukan suatu perubahan.

Perubahan yang terjadi pada PT Pertamina juga didorong dari situasi eksternal yaitu dengan adanya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 tahun 2001 pada tanggal 23 November 2001 tentang Minyak dan gas Bumi dan PP No. 35 Tahun 2004 yang mengisyaratkan adanya pemisahan usaha migas hulu dan hilir pada Pertamina. Berdasarkan faktor eksternal dari Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah tersebut, timbullah suatu kepentingan dan kesadaran bahwa Pertamina harus melakukan perubahan pula dalam bidang kualitas jasa. Bentuk Persero (PT) mengisyaratkan bahwa Pertamina harus memiliki daya saing dengan kompetitor lainnya, dan hal

tersebut dapat dicapai melalui perubahan perbaikan dalam sistem pelayanan jasa yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan. Sebagai perusahaan yang berbentuk Persero, Pertamina dituntut untuk mampu mengelola keuangan perusahaan dengan baik. Untuk menunjang hal ini, Pertamina juga telah melakukan perubahan dalam bentuk struktural, yaitu pembentukan sub holding salah satu anak perusahaan Pertamina yaitu Pertamina EP untuk seluruh kegiatan hulu yang mempunyai tugas mencari ladang minyak baru, mengembangkan dan kemudian memproduksikannya.

2) Menciptakan tim yang menuntun perubahan (*creating the guiding team*)

Dalam menghadapi perubahan organisasi, Pertamina tentunya tidak dapat berkerja sendiri tapi memerlukan usaha kerjasama dari berbagai pihak, baik dari *stakeholders*, *shareholders*, dan seluruh karyawan dari Pertamina. Dari tingkat *stakeholder*, Presiden Megawati telah menyetujui dan mendorong perubahan Pertamina menuju Perseroan Terbatas. Dari aspek Pertamina sendiri, nantinya Pertamina akan membentuk *strategic holding company* yang akan menyatukan kegiatan bisnis di sektor Hulu (oleh PT Pertamina EP), Hilir, dan Gas. Tiga unsur utama tersebut ditambah anak-anak perusahaan yang menumbuhkan usaha Pertamina, merupakan *repositioning* yang membentuk perusahaan Pertamina yang solid.

3) Merumuskan visi dan strategi (*developing vision and strategy*)

Untuk mengatur perubahan, PT Pertamina telah menentukan visi “menjadi perusahaan yang berkelas dunia”, dan untuk mewujudkannya telah ditetapkan beberapa langkah strategis dalam agenda transformasi Pertamina yang terdiri atas:

- a. Perubahan paradigma manajemen dan sumber daya manusia
- b. Transformasi kegiatan usaha di sektor hulu sebagai penghasil utama pendapatan perusahaan
- c. Transformasi kegiatan usaha di sektor hilir sebagai ujung tombak perusahaan dalam berinteraksi dengan konsumen

d. Transformasi restrukturisasi perusahaan yang mencakup keuangan, SDM, hukum, teknologi informasi, dan administrasi umum – penanganan aset.

4) Mengkomunikasikan visi perubahan (*communicate the change vision*)

Salah satu bentuk perubahan dari segi struktur PT Pertamina, dibentuklah suatu anak cabang Pertamina, yaitu Pertamina *Enterprise* dengan tujuan untuk menyelenggarakan usaha di bidang migas dan panas bumi, baik di dalam maupun di luar negeri serta kegiatan usaha lain yang terkait dan menunjang aktivitas usaha di bidang migas dan panas bumi untuk memperoleh keuntungan berdasarkan prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan secara efektif dan efisien. Untuk kepentingan visi Pertamina telah mengkomunikasikan dan mensosialisasikan visinya pada pertemuan yang diadakan tanggal 7 Februari 2006 di Prabumulih. Tema utama pada pertemuan tersebut adalah mensosialisasikan perubahan perusahaan. Pertemuan ini dihadiri dari berbagai pemangku jabatan PT Pertamina serta melibatkan peran serta para karyawan Pertamina.

5) Memberdayakan tindakan yang menyeluruh (*empowering broad-based action*)

PT Pertamina telah melakukan koordinasi kepada seluruh pihak perusahaan mengenai tindakan perubahan perusahaan yang terintegrasi, dimana pihak-pihak tersebut antara lain Direktorat hulu, Direktorat Pengolahan, Direktorat Pemasaran dan Niaga, serta Direktorat Keuangan.

6) Menghasilkan kemenangan jangka pendek (*generating short-term win*)

Sejak Pertamina mengalami perubahan organisasi menjadi bentuk Perseroan, Pertamina telah menciptakan kesuksesan dalam jangka waktu dekat. Hal ini dapat memperkuat dan mendukung perubahan yang terjadi pada saat menuju ke status penerimaan dan keseimbangan. Hasil-hasil atau perbaikan berkesinambungan yang telah dicapai Pertamina selama masa awal proses perubahan organisasi dari bulan Juli hingga bulan Desember tahun 2006 diantaranya:

- a) Sejak Gelombang pertama dari 27 Breakthrough Projects (proyek-proyek terobosan) dalam 100 hari menghasilkan pendapatan tambahan kurang lebih USD 15 juta
- b) Identifikasi potensi penurunan biaya sebesar Rp. 2 Trilyun dalam *Supply Chain Management* melalui peningkatan efisiensi pada distribusi bahan bakar minyak.
- c) Sebanyak lima SPBU telah mencapai standar “Pertamina Way” sesuai dengan sertifikasi Biro Veritas Indonesia dengan target agar dapat mengimplementasikan “Pertamina Way” di 100 SPBU di daerah DKI Jakarta dan sekitarnya pada bulan Maret 2007.
- d) *Roll-out* jaminan kualitas dan kuantitas di SPBU yang telah diimplementasikan di 5 SPBU percontohan. Apabila program tersebut selesai akan mencapai nilai sebesar Rp. 800 Milyar.
- e) Kerja sama dengan berbagai perusahaan minyak dan gas dunia yang telah memberikan berbagai hasil misalnya pembangunan *lube oil plant* di Dumai dengan *SK Corp*, *joint-bidding* di sektor hulu dengan *Statoil*, dan melakukan kerja sama di bidang aviasi dengan *Shell*.

7) Mengonsolidasikan hasil dan mendorong perubahan yang lebih besar (*consolidating gains and producing more change*)

Memasuki akhir tahun 2007 tingkat produksi minyak Pertamina sedikit mengalami peningkatan (7.2%). Di sektor hulu, produksi minyak tahun ini rata-rata 149,000 barel per hari, sedangkan produksi gas mencapai 1.2 miliar kaki kubik standar per hari (BSCFD). Sementara itu produksi geotermal menghasilkan sebanyak 9.8 juta ton uap.

Untuk mengejar ketertinggalan di sektor hulu, Direktorat Hulu telah mengikat berbagai kerja sama yang dimaksudkan untuk meningkatkan produksi sekaligus melakukan transfer teknologi dari perusahaan-perusahaan minyak kelas dunia. Sampai akhir tahun 2007, sejumlah Kesepakatan Kerja

Sama (MoU) yang telah ditandatangani dengan berbagai perusahaan minyak terkemuka berhasil direalisasikan kerja samanya, termasuk di antaranya adalah dengan *Statoil Hydro, Shell, Petronas, dan Petrovietnam*.

8) Menambatkan pendekatan baru dalam budaya (*anchoring new approaches in the culture*)

Program transformasi di Direktorat Pemasaran dan Niaga saat ini mencapai hasil yang paling menggembirakan. Masyarakat sudah menyaksikan banyak perubahan yang terlihat di SPBU Pertamina. Apabila kita lihat saat ini terjadi perubahan pada SPBU Pertamina. Dahulu kita melihat SPBU Pertamina dengan mendengar berbagai pendapat masyarakat bahwa SPBU tersebut terlihat kurang bersih dan kurang terawat. Tetapi saat ini hampir seluruh SPBU Pertamina telah mengalami renovasi menjadi lebih rapih, tertata dan bersih.

Selain itu Pertamina juga telah mengkampanyekan program “Pasti Pas” melalui media massa yang bisa kita lihat di iklan televisi. Saat ini tak kurang dari 217 SPBU telah memperoleh sertifikat Pasti Pas, sedangkan 496 SPBU lainnya sedang dalam proses menjalani program sertifikasi. Keseluruhan program transformasi ini ditujukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan sehingga menjadi daya tarik dari Pertamina dalam menghadapi persaingan global.

Dalam kaitannya dengan perubahan budaya perusahaan, pada tanggal 22 Maret 2007, Direksi Pertamina telah menandatangani Prinsip Dasar Integritas Perusahaan, yaitu: bertindak jujur, dapat dipercaya, menghindari konflik kepentingan, dan tidak menoleransi suap. Selanjutnya Direksi juga telah menandatangani Pakta Integritas yang dilanjutkan dengan para pejabat vertikal di bawahnya. Pada saat yang bersamaan bersamaan dengan peringatan hari jadi PT Pertamina yang ke-50 tahun, di seluruh unit termasuk UP II juga dilakukan penandatanganan Pakta Integritas.

Referensi

- Alternatif Model Manajemen Perubahan [Bagian 2]*. September 2, 2013.
<http://sbm.binus.ac.id/2013/09/02/alternatif-model-manajemen-perubahan-bagian-2/> (accessed 12 4, 2014).
- Azzahra, Manda. *Perubahan Pertamina Menuju PT*. June 17, 2008.
<http://mandazzahra.wordpress.com/2008/06/17/perubahan-pertamina-menuju-pt/> (accessed December 4, 2014).
- "Bab 2 Landasan Teori." *thesis.binus.ac.id*. - -, -.
<https://www.google.com/search?q=model+perubahan+kotter&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:en-US:official&client=firefox-a&channel=sb> (accessed December 4, 2014).
- David, Fred R. *Manajemen Strategik, Konsep*. Jakarta: Salemba Empat, 2011.
- David, Fred R. "Tiga Strategi Perubahan Menurut David." In *Manajemen Strategik*, by Fred R David, 419. Jakarta: Salemba Empat, 2011.
- Eka Putri, Devi Yulia. *Perubahan Perkembangan Organisasi dan Faktor serta Dampaknya*. December 25, 2011.
<http://deviyuliaekaputri.blogspot.com/2011/12/perubahan-perkembangan-organisasi-dan.html> (accessed December 7, 2014).
- Goa, Hillon I. *Transformasi Organisasi*. 2010. transform-org.blogspot.com (accessed December 4, 2014).
- Griffin, Ricky. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga, 2004.
- Nurman, Aimatus Solicha. *Tugas Manajemen Strategik*. September 17, 2011.
<https://aimatus.wordpress.com/2011/09/17/tugas-manajemen-stratejik/> (accessed December 4, 2014).
- Wahyuningsih. "Pendekatan terhadap Penolak Perubahan." *Resistensi terhadap Perubahan*, -: 3.

