

ANALISIS STRATEGI PERUBAHAN VISI DAN MISI PERUSAHAAN SEBAGAI BAGIAN ADAPTASI PASAR DEMI KEBERLANGSUNGAN BISNIS PADA INDUSTRI MANUFAKTUR, STUDI KASUS PADA PT XYZ YANG MENGOLAH BAHAN BAKU UTAMA DIAMOND

Ahmad Azmy¹, Ika Suryana², Imam Solikin³, Yanti Anggraeti⁴

^{1, 2, 3, 4}Universitas Paramadina, Jl. Gatot Subroto Kav. 96-97, Jakarta Selatan, DKI Jakarta, Indonesia
Email: ika.suryana@students.paramadina.ac.id

Article History

Received: 16-07-2024

Revision: 23-07-2024

Accepted: 27-07-2024

Published: 31-07-2024

Abstract. This research aims to analyze the strategy of changing the company's vision and mission as part of market adaptation for business continuity, using the ADKAR change model. The method used is descriptive qualitative, a research whose description form uses facts or phenomena. This research was conducted in two stages, namely collecting information and literature on changes in the organization's mission and vision, business continuity, and identifying the change management model to be used in the research. Furthermore, data was collected from the results of interviews and participatory observation. The results showed that the purpose and message of organizational change must be clearly informed, why change must occur, and why change is needed. Change leaders must have good skills and knowledge about the planned changes. Change does not have to change the entire system that is already operating, changes can be made by using existing systems and resources to be optimized in achieving the new vision and mission. Using the ADKAR model in interview guidelines and discussing research results makes it easier to analyze the stages of change, so the ADKAR change model can be used as a reference when planning organizational change initiatives.

Keywords: Change Management, ADKAR Model, Business Continuity

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa strategi perubahan visi dan misi perusahaan sebagai bagian dari adaptasi pasar demi keberlangsungan bisnis, dengan menggunakan model perubahan ADKAR. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, yang merupakan suatu riset yang bentuk deskripsinya menggunakan fakta atau fenomena. Penelitian ini dilakukan dua tahap, yaitu pengumpulan informasi dan literatur tentang perubahan misi dan visi organisasi, keberlangsungan bisnis dan mengidentifikasi model manajemen perubahan yang akan digunakan dalam penelitian. Selanjutnya mengumpulkan data yang bersumber dari hasil wawancara dan observasi partisipatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tujuan dan pesan perubahan organisasi harus diinformasikan secara jelas, mengapa perubahan harus terjadi dan mengapa perubahan sangat diperlukan. Para pemimpin perubahan, harus mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang baik mengenai perubahan yang direncanakan. Perubahan tidak harus merubah seluruh sistem yang sudah beroperasi, perubahan dapat dilakukan dengan menggunakan sistem dan sumber daya yang sudah ada untuk dioptimalkan dalam mencapai visi dan misi baru. Dengan menggunakan model ADKAR dalam pedoman wawancara dan membahas hasil penelitian, memudahkan menganalisa tahapan perubahan, sehingga model perubahan ADKAR dapat digunakan sebagai referensi ketika merencanakan inisiatif perubahan organisasi.

Kata Kunci: Manajemen Perubahan, Model ADKAR, Keberlangsungan Bisnis

How to Cite: Azmy, A., Suryana, I., Solikin, I., & Anggraeti, Y. (2024). Analisis Strategi Perubahan Visi dan Misi Perusahaan sebagai Bagian Adaptasi Pasar demi Keberlangsungan Bisnis pada Industri Manufaktur, Studi Kasus pada PT XYZ yang Mengolah Bahan Baku Utama *Diamond*. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 4 (3), 1166-1182. <http://doi.org/10.54373/ifiheb.v4i3.1552>

PENDAHULUAN

Industri manufaktur adalah industri yang melakukan kegiatan ekonomi mengolah bahan baku menjadi produk yang bernilai ekonomi lebih tinggi, proses pengolahan tersebut memerlukan berbagai sumber daya lain, seperti bahan baku pembantu, teknologi, mesin, sumber daya manusia, finansial dan yang lainnya. Industri manufaktur di Indonesia masih menjadi primadona, banyak investor yang menanamkan modalnya di industri ini, terbukti industri manufaktur menjadi pemberi kontribusi utama sebesar 16.83% terhadap produk domestik bruto (PDB) nasional pada triwulan III tahun 2023, dan merupakan sektor terbesar ketiga dalam penyerapan tenaga kerja (Waluyo, 2024).

Kelangsungan bisnis perusahaan salah satunya dipengaruhi oleh kondisi daya beli pelanggan, daya beli pelanggan menurun secara keseluruhan akan berdampak negatif terhadap perusahaan sebagai pemasok. Sehingga keberagaman pelanggan diperlukan untuk keberlangsungan bisnis, terutama perusahaan manufaktur yang memproduksi produk untuk kebutuhan industri lainnya, bukan produk untuk konsumsi masyarakat umum. Penelitian ini akan menganalisa perubahan visi dan misi perusahaan, dengan metode studi kasus pada perusahaan manufaktur yang memproduksi produk dengan bahan baku utama *diamond*, yang sebelumnya hanya menghasilkan produk untuk pelanggan dengan industri tertentu saja, demi keberlangsungan bisnis maka perusahaan harus menghasilkan produk untuk pelanggan dari berbagai industri. Keunikan *diamond* adalah *hardness* atau kekerasannya yang dapat menambah efisiensi yang lebih tinggi pada produk yang dihasilkan. Dari bahan baku *diamond* bisa menghasilkan berbagai *Diamond Tools* untuk kebutuhan berbagai industri, seperti industri transportasi, *mining*, konstruksi, *jewelry*, *machinery*, *electronic* dan *semiconductor*. Dengan berbagai type *Diamond Tools*, seperti *Diamond Drill bit*, *grinding tools*, *cutting tools*, *precision cutting tools*, *wire drawing dies*, *rotary dresser*, *wear-resistant tools* dan lainnya.

PT XYZ adalah PMA Jepang, perusahaan manufaktur yang berada di kawasan industri Jababeka Cikarang. Mempunyai Visi “*Provides quality Diamond Drilling products and personalized service for the exploration and mining industries anywhere in the world*”, dan Misi “*As a company recognized internationally for its leadership and expertise in providing quality Diamond Drilling products*”. Visi dan misi menjelaskan bahwa perusahaan berfokus menghasilkan *diamond product* untuk kebutuhan eksplorasi mineral. Sejak awal berdiri tahun 1996 sampai tahun 2005 perusahaan memproduksi *Diamond Drill Bit* untuk kebutuhan perusahaan eksplorasi mineral. Dan pertengahan tahun 2005 perusahaan menambah produk yang dihasilkan tetapi masih untuk memenuhi kebutuhan eksplorasi mineral, yaitu *Drill Rod* dan *Drill equipment*, tujuannya adalah mempermudah pelanggan mendapatkan kebutuhan

eksplorasi hanya di satu tempat, yaitu di PT XYZ. Bersumber dari *website* resmi perusahaan, proses produksi pertama untuk produk baru dimulai pada bulan Juli 2006 dan permintaan terhadap produk tersebut meningkat secara signifikan. Dalam jangka waktu 6 (enam) bulan pertama penjualan produk baru telah memberikan kontribusi yang memuaskan terhadap keseluruhan penjualan selama periode tahun 2006 yaitu sebesar 24% dari total penjualan dan meningkatkan rekor pendapatan sebesar 70% pada tahun 2006 dibandingkan tahun sebelumnya. Bisnis perusahaan terus berjalan lancar dan berkembang, dari pekerja yang awalnya berjumlah sekitar 20 orang, di tahun 2012 menjadi sekitar 120 orang pekerja.



Gambar 1. Visi dan Misi sebelum perubahan

Salah satu legalitas perusahaan eksplorasi mineral diatur oleh Undang-undang tentang Pertambangan Mineral dan Batubara, UU No. 4 tahun 2009 yang bernafaskan Pasal 33 UUD NRI 1945, pada kesimpulannya adalah perusahaan pertambangan yang memegang kontrak karya hanya berlaku sampai dengan kontrak berakhir, tidak dapat langsung diperpanjang, harus melalui prosedur hukum ketat dan nasionalistis, yaitu penetapan oleh DPR, dan hak prioritas berada pada BUMN <https://peraturan.bpk.go.id/Details/38578/uu-no-4-tahun-2009> Sekitar tahun 2013 dan 2014 banyak perusahaan pertambangan swasta yang belum mendapatkan kontrak karya, sehingga banyak perusahaan pertambangan yang berhenti bereksplorasi, dan imbasnya kepada PT XYZ, permintaan produk untuk pasar lokal turun drastis, perusahaan hanya memproduksi untuk pasar luar negeri atau ekspor. Perusahaan melakukan efisiensi dengan merumahkan sebagian pekerja dengan cara bergantian, hal tersebut berlangsung selama hampir satu tahun.

Kejadian tersebut merupakan pelajaran yang sangat penting bagi perusahaan, manajemen perusahaan bertanggungjawab terhadap pekerja dan investor, tidak bisa lagi hanya bergantung pada satu industri tertentu, yaitu perusahaan eksplorasi mineral, harus melakukan perubahan mulai dari Visi, Misi dan tujuan perusahaan, agar keberlangsungan bisnis tetap berjalan dan terus berkembang. Beberapa peneliti mengenai perilaku organisasi dan manajemen SDM mengungkapkan tentang pentingnya visi, misi dan nilai-nilai bagi perusahaan dalam menjalankan proses bisnisnya. Visi, misi dan nilai-nilai tersebut oleh Kunde (2000); Alwi (2006) disebut merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif dalam persaingan pasar.

Keunggulan kompetitif perusahaan bisa dibentuk melalui berbagai cara seperti menciptakan produk dengan desain yang khas, penggunaan teknologi, desain organisasi dan utilisasi sumber daya manusia dan kecepatan merespon perubahan tuntutan customer. Sebagai anak perusahaan dari perusahaan Jepang yang memproduksi berbagai *Diamond Tools*, selama ini perusahaan hanya berfokus pada produksi *Diamond Drill*, masih banyak produk *Diamond Tools* lainnya yang bisa diproduksi yang dibutuhkan oleh berbagai industri.

Perubahan dibutuhkan setiap organisasi dalam rangka *survive and develop* (ketahanan dan tumbuh kembang) dalam menghadapi perkembangan zaman. Organisasi dituntut untuk membuat diri mereka lebih efektif, responsif terhadap lingkungan, dan mampu menjalankan bisnisnya secara berkelanjutan. Organisasi juga dituntut untuk mengambil inisiatif dalam berinovasi dan mengelola perubahan, bukan sekedar menanggapi apa yang telah terjadi (Setyawan, 2018). Perubahan manajemen yang terencana membantu baik individu, masyarakat, organisasi dan komunitas untuk memecahkan masalah, belajar dari pengalaman yang telah lalu dan yang akan datang, beradaptasi dengan lingkungan dan perubahan, mengganti persepsi yang sudah ada, meningkatkan kinerja serta mempengaruhi perubahan di masa yang akan datang (Mellita & Elpanso, 2020).

Tahun 2016 perusahaan memulai proses perubahan organisasi, dengan Visi dan Misi baru. Visi “*Provide quality Diamond Drilling and precision tools products for any industries worldwide*”, dan Misi “*As a company recognized internationally for its leadership and expertise in providing quality Diamond Drilling and precision tools products*”. Visi dan Misi baru menjelaskan bahwa perusahaan menambah produk *precision tools* yang berbahan baku utama diamond untuk keperluan berbagai industri seperti industri otomotif, konstruksi, *machinery*, *electronics* dan *semiconductor*. Pernyataan misi yang baik harus fokus pada kebutuhan yang dipenuhi oleh produk/ jasa organisasi. Ini menentukan bisnis di mana organisasi ingin bersaing dan pelanggan yang ingin dilayani (segmen pelanggan) (Jonyo et al., 2018). Menurut Akdon (2007); Calam et al., (2020) pernyataan misi mencerminkan deskripsi produk atau layanan ditawarkan. Pernyataan misi harus jelas menunjukkan apa yang organisasi dan bidang utama aktivitas organisasi mencoba untuk capai. Ini secara eksplisit berisi apa yang harus dilakukan untuk mencapainya. Tahun 2022 perusahaan membukukan hasil penjualan 129% naik dibandingkan dengan penjualan tahun 2015, dengan rasio *net income* 10% dari nilai penjualan, dengan jumlah pekerja sekitar 200 orang, hal ini merupakan pencapaian yang cukup bagus.



Gambar 2. Visi dan Misi Perubahan

Sekecil apapun skala perubahan yang dilakukan organisasi selalu membawa konsekuensi positif dan negatif bagi para karyawan. Alasan umum dari usaha-usaha perubahan yang gagal adalah ketidakmampuan menangani penolakan dari karyawan yang merasa terancam akibat perubahan tersebut, sehingga sulit untuk memperoleh dukungan dan komitmen karyawan untuk mengimplementasikan perubahan. Robbins & Judge (2015); Tandelilin (2013) juga mengungkapkan bahwa ego manusia itu rapuh dan sering melihat perubahan sebagai suatu ancaman. Walaupun data karyawan menunjukkan bahwa perubahan sangat diperlukan, namun pengakuan karyawan seringkali bertolak belakang bahwa mereka tidak membutuhkan perubahan. Ada berbagai konsep yang dikemukakan oleh para pakar untuk menangani penolakan secara efektif. Salah satunya konsep yang dikemukakan oleh Hiatt & Hiatt (2006); Tandelilin (2013) adalah ADKAR Model yang dipakai untuk menangani perubahan secara efektif. ADKAR Model merupakan *change management* model yang berorientasi pada tujuan (*goal*) dimana tim manajemen perubahan menfokuskan aktivitas mereka atas hasil tertentu. Aplikasi dari ADKAR Model ditujukan untuk perubahan yang terencana (*planned change*) dan model ini dapat digunakan untuk: mendiagnosis penolakan karyawan atas perubahan, membantu transisi karyawan melewati proses perubahan, menciptakan suatu rencana tindakan (*action plan*) yang berhasil bagi pengembangan pribadi selama perubahan, dan mengembangkan *change management plan* bagi para karyawan.

Seperti sudah dijelaskan di atas bahwa penelitian ini bertujuan untuk menganalisa strategi perubahan visi dan misi perusahaan sebagai bagian dari adaptasi pasar demi keberlangsungan bisnis, yang telah dilakukan oleh manajemen perusahaan, dan diimplementasikan oleh seluruh karyawan di perusahaan berdasarkan ADKAR *approach*.

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian dilakukan dalam dua tahap, yaitu pengumpulan informasi dan literatur tentang perubahan visi dan misi organisasi serta keberlanjutan bisnis, kemudian mengidentifikasi model manajemen perubahan yang akan digunakan. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dan observasi partisipatif. Wawancara dilakukan dengan empat narasumber utama, yaitu *Factory Director*, *Production Manager*, *Accounting & Finance Manager*, dan *HR & GA Manager*, menggunakan panduan berdasarkan model ADKAR yang mencakup elemen *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability*, dan *reinforcement*. Observasi partisipatif dilakukan secara langsung untuk mendapatkan wawasan tentang perilaku dan motif individu dalam konteks perubahan yang sedang berlangsung. Teknik pengumpulan data menggunakan triangulasi untuk memastikan kredibilitas data, yang mencakup triangulasi sumber dan teknik, serta pengujian hasil wawancara dan observasi dengan hasil kuesioner dari 24 karyawan. Analisis data dilakukan dengan model Miles & Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan visi dan misi perusahaan dengan menggunakan model ADKAR dapat meningkatkan keberlanjutan bisnis melalui diversifikasi produk dan optimalisasi sumber daya yang ada.

HASIL

Untuk mencapai tujuan penelitian yaitu menganalisa strategi perubahan visi dan misi perusahaan sebagai bagian dari adaptasi pasar demi keberlangsungan bisnis, yang telah dilakukan oleh manajemen perusahaan, dan diimplementasikan oleh seluruh karyawan di perusahaan, berdasarkan ADKAR *approach*. Telah dilakukan wawancara semi terstruktur, menurut Sugiyono (2010) wawancara semi terstruktur termasuk dalam kategori *in-dept interview* atau wawancara mendalam, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur, tujuannya adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh narasumber. Hasil penelitian akan disajikan dengan mengacu pada unsur-unsur model ADKAR, sebagai model yang digunakan dalam panduan wawancara, dengan narasumber (1) *Factory Director*, (2) *Production Manager*, (3) *Accounting & Finance Manager* dan (4) *HR & GA Manager*.

Awareness (Kesadaran)

Dari keempat narasumber sepakat bahwa perubahan visi dan misi perlu dilakukan dengan menambah jenis produk yang dihasilkan untuk berbagai industri, berubah dari hanya memproduksi produk untuk digunakan oleh industri *drilling* atau eksplorasi mineral, menjadi memproduksi berbagai jenis produk yang bisa digunakan oleh berbagai jenis industri, dengan tetap menggunakan bahan baku utama *diamond*, dan untuk meminimalkan biaya tambahan investasi, pilihan jenis produk baru harus bisa diproduksi dengan menggunakan sumber daya yang sudah ada atau mengoptimalkan sumber daya yang dipunyai, atau jikapun harus menambah sumber daya diusahakan dengan biaya yang tidak terlalu besar atau sesuai dengan kemampuan perusahaan, juga dengan tidak mengabaikan hasil dari analisa pasar untuk jenis produk baru, dan masukan dari *head office* sebagai investor dan sebagai sumber pengalaman atau referensi dalam proses produksi dan market produk baru.

Keempat narasumber pun sepakat jika tidak dilakukan perubahan, perusahaan tidak bisa berkembang dan sulit untuk bertahan. Perubahan perlu terus dilakukan, fokus untuk menjaga keberlangsungan atau pertumbuhan perusahaan, tanpa meninggalkan inti atau pokok metode produksi dan bahan baku utama. Hasilnya HO (*head office*) memutuskan untuk melakukan diversifikasi produksi. Perusahaan mengalami berkembang, selain memproduksi Diamond Bit atau mata bor untuk Mining, perusahaan juga memproduksi *Diamond Tools* untuk pabrik mesin otomotif dan kaca mobil, *Diomond Dies* untuk kabel listrik otomotif, *Diamond Tools* untuk konstruksi dan *Diamond Tools* untuk proses pembuatan bearing. Perusahaan melakukan perubahan dengan lebih banyak menerapkan otomatisasi mesin, alat dan administrasi. Apabila tidak dilakukan perubahan, perusahaan akan sulit untuk bertahan dan sulit mengikuti perkembangan teknologi dan dunia yang berujung ada kehilangan pelanggan.

Adanya peluang untuk penetrasi pasar melalui produk lain yang masih linier dengan *product line* Perusahaan, perubahan mutlak dilakukan untuk meminimalkan biaya investasi. Jika tidak melakukan perubahan visi dan misi maka ketika mengalami periode stagnasi dan periode saturasi dari produk-produk lama yang diandalkan sebelumnya, perusahaan akan kesulitan mendapatkan *income*. Dengan menjadi pemain baru di pasar *product line* yang baru, setidaknya perubahan mampu membangun *image* perusahaan sebagai salah satu produsen di pasar tersebut dan menjadikan perusahaan sebagai pilihan bagi konsumen utama di pasar global.

Desire (Keinginan)

Para narasumber berkeinginan untuk terlibat dalam perubahan, dan masing-masing mempunyai harapan atas perubahan organisasi tersebut. Perubahan organisasi dimulai pada tahun 2016, dan keempat narasumber mempunyai masa kerja di perusahaan lebih dari 15 tahun, sehingga proses perubahan organisasi dari awal sampai saat ini diikuti oleh para narasumber. Perubahan yang dilakukan adalah perubahan tanpa meninggalkan bisnis utama yaitu produksi *Diamond Tools*, penambahan jenis atau metode produksi sudah terbukti dan teruji dari group perusahaan di Jepang. Perubahan tersebut meminimalisir resiko kegagalan. Hasil produksi banyak dipakai oleh perusahaan *manufacture* di Indonesia, sehingga bisa memperbesar pasar, mempersingkat waktu atau *lead time*, *cost reduction* dengan tetap bisa mempertahankan kualitas.

Berdasarkan informasi yang diterima dapat disimpulkan harapan terhadap perubahan tersebut adalah perusahaan dapat bertahan dalam bisnis dan berkembang sehingga meningkatkan nilai dan *profit* perusahaan, yang tentu saja akan meningkatkan kesejahteraan pekerja. Dengan adanya perubahan, perusahaan mampu menciptakan pengembangan baru sehingga terdapat kesempatan bagi karyawan untuk mempelajari hal baru dan mendapatkan ilmu pengetahuan baru untuk meningkatkan *skill*. Perusahaan memiliki kesempatan menjual produk baru langsung dipasar Indonesia dan tidak impor langsung dari induk perusahaan di Jepang.

Perubahan dapat meningkatkan nilai perusahaan (*corporate value*) dan rasio profitabilitas, melalui *good corporate governance* atau tata kelola yang baik, dan melalui *brand image awareness* produk-produk unggulan perusahaan kepada loyal *customer* (pelanggan setia) agar tetap menjadi pasar permanen produk-produk perusahaan. Perubahan meningkatkan nilai perusahaan, baik di mata investor maupun pasar (pelanggan), sehingga perusahaan mendapatkan *profit* yang lebih baik, dan kesejahteraan pekerja mengalami peningkatan. Dari hal tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi harus bisa meningkatkan value perusahaan, profit perusahaan, dan memitigasi kegagalan perubahan dengan mengadopsi pengalaman, metode dan proses produksi dari *head office* Jepang.

Knowledge (Pengetahuan)

Narasumber adalah pimpinan perusahaan, dan para pimpinan department masing-masing, yang dianggap mempunyai pengetahuan yang baik mengenai perubahan organisasi yang akan dilakukan. Sehingga sebagai agen perubahan para narasumber diberi tugas untuk menyusun strategi perubahan yang harus dilaksanakan oleh semua anggota masing-masing bagian.

Narasumber (1) sebagai seorang director menyusun strategi paling lengkap, narasumber (2), (3) dan (4) menyusun strategi sesuai dengan kapasitasnya sebagai pimpinan bagian. Hasil dari observasi, semua strategi yang dibuat oleh para narasumber hampir 100% dijalankan oleh masing-masing bagian.

Perencanaan strategi perubahan di departmen terkait yang diperlukan untuk mencapai tujuan perubahan yaitu dengan pelaksanaan survei pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan barang import hasil produksi dari *holding* atau *subsidiary company*. Selanjutnya, analisa hasil survei digunakan untuk menentukan jenis produksi yang paling tinggi probabilitas untuk bisa melebihi *break-even point* (ekonomis untuk diproduksi). Strategi lainnya adalah penentuan kapasitas produksi, jenis dan jumlah mesin, ruang dan tempat. Pembelian mesin/peralatan dan *training* tenaga kerja diperlukan untuk meningkatkan kualitas produk. Perusahaan melakukan proses produksi di Indonesia untuk di-ekspor ke Jepang, dan melakukan *direct sales* untuk pelanggan di Indonesia. Hal lain yang dilakukan Perusahaan adalah peningkatan kapasitas produksi, *quality* dan *lead time*, yang berujung pada peningkatan *profit* perusahaan.

Strategi perubahan dilaksanakan dengan membuat SOP (Standar Operasi Prosedur) dan Instruksi kerja sebagai pedoman pelaksanaan pekerjaan. Perusahaan juga melakukan identifikasi terhadap kebutuhan SDM, kompetensi pekerja (dengan matrix kompetensi), identifikasi dan merencanakan pelatihan, menganalisa rencana pelatihan baik biaya maupun administrasi. Salah satu strategi yang dipertimbangkan manajemen adalah apakah lebih baik mengirim pekerja ke Jepang untuk pelatihan mengoperasikan mesin baru, ataukah meminta bantuan HO untuk mengirim pelatih dari Jepang ke Indonesia, hal ini harus dianalisa baik biaya maupun manfaatnya.

Agility (Kemampuan)

Dalam tahap ini agen perubahan atau setiap pimpinan bagian mengimplementasikan strategi perubahan yang telah direncanakan, mempengaruhi, memotivasi dan mengawasi semua anggota dalam melaksanakan strategi perubahan. Narasumber sebagai agen perubahan memaparkan bagaimana langkah-langkah strategis yang dilakukan agar proses perubahan bisa dilaksanakan dengan baik. Langkah pertama merupakan rencana jangka pendek dan mendengarkan masukan dari semua orang. Pelaksanaan training dan memberi kesempatan pada semua orang yang mempunyai kemampuan dan bersedia atau mau berubah dan bergerak maju. Perusahaan melakukan pemilahan, pencarian dan menempatkan orang yang tepat pada setiap posisi dalam struktur organisasi. Tidak lupa Perusahaan memberikan penghargaan dan

hukuman secara konsisten dan berkala. Langkah kedua dengan menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Perusahaan memberikan bekal atau pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan menerapkan cara berkomunikasi yang baik dan efektif. Pemberian apresiasi bagi karyawan dan karyawan yang berprestasi terus dilakukan. Terakhir, Perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawan.

Langkah berikutnya adalah menjelaskan visi dan misi, maksud dan tujuan perubahan kepada anggota yang diikuti dengan penjelasan manfaat dari perubahan tersebut. Manajemen menyusun program kerja yang harus dijalankan dan memberikan pelatihan atau *up-skilling* kepada karyawan. Perusahaan harus menyelesaikan hambatan-hambatan yang ditemukan dalam pekerjaan. Terakhir memotivasi dengan cara memberi *reward* jika memungkinkan. Langkah terakhir dengan mensosialisasikan dan memberi pengertian alasan dilakukan perubahan, manfaat perubahan dan efek negative jika tidak melakukan perubahan, mendampingi anggota dalam melaksanakan tugas tambahan dalam rangka mengimplementasikan rencana perubahan, mengapresiasi anggota yang berprestasi.

Dari semua narasumber, poin pertama yang harus dilakukan adalah menjelaskan maksud, tujuan dan alasan perubahan kepada semua anggota, mensosialisasikan dan mengkomunikasikan efek positif dan negatif dari perubahan, meningkatkan keahlian anggota yang menunjang tercapainya tujuan perubahan, dan yang terakhir adalah penghargaan bagi anggota yang melakukan kolaborasi dan inovasi dalam perubahan tersebut.

Reinforcement (Penguatan)

Pada bagian penguatan, narasumber memaparkan langkah-langkah untuk menjaga perubahan yang telah berhasil dilakukan supaya tetap dilaksanakan kedepannya, hal ini sangat penting dilakukan agar perubahan tetap sesuai arah, tujuan dan berkelanjutan menyesuaikan dengan perkembangan bisnis. Untuk mempertahankan perubahan dan terus berkembang ke arah yang lebih baik, Perusahaan membuat langkah-langkah penguatan. Perusahaan membuat *time line* jangka pendek (2 tahun), menengah (5 tahun) dan panjang (10 tahun). Selain itu, Perusahaan memastikan *project* berjalan sesuai rencana, dan membuat penyesuaian jika diperlukan. Untuk strategi jangka pendek, Perusahaan menentukan dan membeli mesin, tempat, dan training HR. Sementara itu, untuk strategi jangka menengah, Perusahaan melakukan trial produksi hingga menuju produksi masal, dan untuk meningkatkan penjualan. Strategi jangka panjang dilakukan dengan *cost reduction*, memperbesar *market share*, *direct sales* dan hasilnya meningkat profit.

Penguatan perubahan lainnya adalah dengan terus meningkatkan *skill* karyawan secara berkelanjutan, menciptakan dan menjaga produk yang berkualitas, mengikuti perkembangan zaman dan membentuk tim kerja yang solid. Selain itu perusahaan harus memperluas jaringan bisnis dan melakukan pengukuran & evaluasi kinerja secara berkala. Menjaga kondusivitas pasar agar tidak mengganggu proses permintaan dari pelanggan merupakan salah satu strategi mempertahankan perubahan. Gangguan berupa produk substitusi atau imitasi dengan harga murah akan menggerus permintaan dari pelanggan. Maka perlunya *branding* terhadap produk-produk baru yang sudah dikenalkan kepada pelanggan berupa komitmen terhadap kualitas, harga dan pengiriman (*quality, cost and delivery*) kepada pelanggan setia maupun baru; Selanjutnya mengawasi etos kerja karyawan yang langsung terkait dengan visi perubahan di semua lini departemen.

Perubahan yang dilaksanakan harus dilakukan evaluasi. Evaluasi hasil perubahan bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hal-hal yang harus diperbaiki, atautkah terdapat program yang seharusnya tidak dilakukan. Selain itu, evaluasi dilakukan untuk mengidentifikasi kegiatan yang belum dilaksanakan dengan optimal. Penguatan perubahan dapat dilakukan dengan menciptakan budaya kerja baru yang nyaman, memberdayakan seluruh pekerja dalam melaksanakan perubahan dan hasil perubahan diinformasikan sebagai penyemangat untuk tetap memberikan kinerja terbaik. Selain itu, penguatan juga dilaksanakan dalam bentuk pemberian penghargaan (*reward*) yang sesuai dengan kontribusi, kolaborasi dan inovasi yang diberikan.

Dalam tahap penguatan keempat narasumber memberikan jawaban yang berbeda-beda, namun ada benang merah yang menjadi *concern* semua narasumber, yaitu menjaga kualitas, harga jual dan *delivery time product* baru (tidak ada penundaan pengiriman ke pelanggan), yang berhubungan dengan keadaan internal perusahaan yaitu kinerja pekerja, dan eksternal perusahaan yaitu pemasok (penyedia bahan baku), pelanggan, dan *competitor*.

Uji Triangulasi

Tabel 1. Uji triangulasi

Pertanyaan	Wawancara	Observasi	Kuesioner	Status
Mengapa perubahan visi dan misi harus dilakukan? Apa yang akan terjadi jika perubahan tidak dilakukan?	Perubahan visi dan misi perlu dilakukan dengan menambah jenis produk yang dihasilkan untuk berbagai industri, berubah dari hanya memproduksi produk untuk digunakan oleh industri drilling atau eksplorasi mineral, menjadi memproduksi berbagai jenis produk yang bisa digunakan oleh berbagai jenis industri, dengan tetap menggunakan bahan baku utama diamond, dan untuk meminimalkan biaya tambahan investasi. Jika tidak dilakukan perubahan, perusahaan tidak bisa berkembang dan sulit untuk bertahan.	Tempat untuk proses produksi produk baru dengan membuat ruangan di atas ruang produksi yang sudah ada, menambah lantai mezanin, tidak merubah bentuk pabrik, tetapi hanya memodifikasi di dalam pabrik, sehingga meminimalkan biaya.	Responden Setuju dengan alasan kenapa harus terjadi perubahan	Valid
Perubahan yang bagaimana yang diinginkan?	Perubahan organisasi harus bisa meningkatkan value perusahaan, profit perusahaan, dan memitigasi kegagalan perubahan dengan mengadopsi pengalaman, metode dan proses produksi dari head office Jepang	Untuk menghindari kegagalan proses produksi, ada dua orang ekspatriat Jepang yang berpengalaman memproduksi produk baru, satu di bagian produksi dan satu di bagian quality control	Responden Sangat Setuju dengan yang diinginkan oleh perusahaan dari perubahan yang dilakukan	Valid
Bagaimana perencanaan strategi perubahan di department terkait, yang diperlukan untuk mencapai tujuan perubahan?	Penambahan jenis produk untuk digunakan oleh industri selain Perusahaan pertambangan, mengidentifikasi kompetensi pekerja yang sudah ada, mengidentifikasi dan merencanakan pelatihan, menganalisa rencana pelatihan baik biaya maupun administrasi, Kepala department terkait harus mempunyai komitmen yang kuat terhadap rencana perubahan visi dan misi agar bisa bersinergi dengan maksud dan tujuan perusahaan	Di bagian marketing ada dua orang ekspatriat Jepang, untuk memperkenalkan produk baru di pasar local / customer di Indonesia (yang sebelumnya membeli produk langsung dari Jepang), dan untuk mentrasfer pengetahuan mengenai spesifikasi dan kegunaan produk baru kepada staff marketing dan sales lokal	Responden Sangat Setuju dengan strategi yang dilakukan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perubahan	Valid

Tabel 1. Uji triangulasi

Pertanyaan	Wawancara	Observasi	Kuesioner	Status
Langkah-langkah yang bagaimana yang harus dilakukan untuk memotivasi anggota supaya melaksanakan strategi perubahan yang telah direncanakan	Menjelaskan maksud, tujuan dan alasan perubahan kepada semua anggota, mensosialisasikan dan mengkomunikasikan efek positif dan negatif dari perubahan, meningkatkan keahlian anggota yang menunjang tercapainya tujuan perubahan, dan yang terakhir adalah penghargaan bagi anggota yang melakukan kolaborasi dan inovasi dalam perubahan tersebut	Strategi di bagian produksi, dengan melakukan proses produksi dimulai dari bahan baku yang sudah setengah jadi, yang dikirim dari perusahaan induk Jepang, dan di Indonesia di lanjutkan proses produksi sampai menjadi <i>finished goods</i> , hal ini dilakukan untuk melatih pekerja produksi secara bertahap, untuk menghindari memproduksi produk reject	Responden Sangat Setuju dan termotivasi untuk melaksanakan strategi perubahan yang direncanakan oleh perusahaan	Valid
Untuk mempertahankan perubahan dan terus berkembang ke arah yang lebih baik, strategi yang bagaimana untuk mempertahankan perubahan dan keberlanjutan bisnis?	Menjaga kualitas, harga jual dan delivery time product baru (tidak ada penundaan pengiriman ke pelanggan), yang berhubungan dengan keadaan internal perusahaan yaitu kinerja pekerja, dan eksternal perusahaan yaitu pemasok (penyedia bahan baku), pelanggan, dan kompetitor. Melakukan evaluasi terhadap perubahan kemudian membuat standarisasi. Menciptakan budaya kerja baru yang nyaman, pekerja merasa mempunyai peran dalam perubahan, hasil perubahan diinformasikan sebagai penyemangat untuk tetap memberikan kinerja terbaik, dan memberikan reward yang sesuai dengan kontribusi, kolaborasi dan inovasi yang diberikan	Proses produksi sudah dimulai dari bahan baku mentah, dan produk jadi sudah bisa diterima oleh pelanggan. Observer tidak bisa menampilkan foto-foto pabrik dan proses produksi, karena tidak diperbolehkan oleh pihak perusahaan	Responden Sangat Setuju dengan strategi perusahaan dalam rangka mempertahankan perubahan yang telah dilakukan agar keberlanjutan bisnis tetap terjaga	Valid

Sumber: (Sugiyono, 2011)

Sebagaimana dibahas pada bab literatur teori, ADKAR adalah singkatan dari kesadaran, keinginan, pengetahuan, kemampuan dan penguatan, hasilnya menunjukkan kesadaran dan keinginan yang jelas mengapa perubahan organisasi harus dilakukan, para pemimpin sebagai agen perubahan yang sudah dibekali pengetahuan dan kemampuan dalam melakukan perubahan, berupaya mempromosikan perubahan kepada seluruh anggota, memberi dorongan untuk ikut serta berkolaborasi, respon positif dari para anggota memudahkan dalam mengimplementasikan strategi-strategi perubahan yang sudah direncanakan. Dan bagian akhir dari metode ADKAR adalah penguatan, walaupun pengetahuan para anggota berbeda-beda,

tetapi mereka mempunyai kemampuan dalam melaksanakan tugasnya masing-masing, sehingga perubahan tetap berkelanjutan.

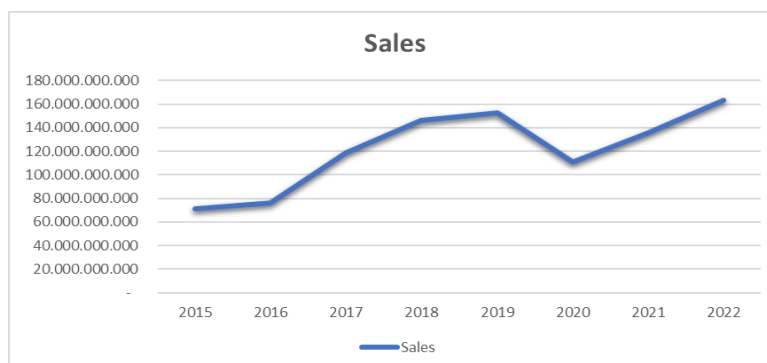
Implikasi untuk Organisasi

Perubahan visi dan misi memberikan dampak yang positif terhadap keberlangsungan bisnis Perusahaan. Berdasarkan data yang dikumpulkan dari tahun 2015 sampai 2022, jumlah tenaga kerja PT XYZ mengalami peningkatan. Pada tahun 2015, tepatnya sebelum perubahan visi dan misi dilaksanakan, jumlah tenaga kerja hanya mencapai 104 orang karyawan. Saat pencaangan perubahan, terjadi peningkatan kapasitas tenaga kerja menjadi 128 orang karyawan. Jumlah tenaga kerja terus meningkat dengan puncak tertinggi pada akhir tahun 2019 sebanyak 212 orang karyawan.

Salah satu tanda keberhasilan perubahan adalah dengan terjaminya keberlangsungan bisnis Perusahaan yang terlihat dari terus berkembangnya jumlah tenaga kerja. Walaupun demikian, ditengah pandemi covid-19, Perusahaan masih mampu bertahan dari guncangan ekonomi global. Pemutusan tenaga kerja sejumlah 32 orang karyawan adalah dampak yang terlihat dari gambar 3.



Gambar 3. Jumlah tenaga kerja



Gambar 4. Jumlah tenaga kerja

Keberhasilan perubahan visi dan misi PT XYZ terlihat dari grafik penjualan di atas. Setelah dilakukan perubahan ditahun 2016, grafik penjualan selalu meningkat. Hal ini membuktikan bahwa salah satu tujuan perubahan yaitu keberlangsungan bisnis dapat dicapai dengan baik.

KESIMPULAN

Saat akan melakukan perubahan organisasi, baik perubahan besar atau perubahan kecil, pesan atau tujuan perubahan harus diinformasikan secara jelas mengapa perubahan harus terjadi dan mengapa perubahan sangat diperlukan, karena perubahan mencakup seluruh bagian organisasi, maka promosi perubahan harus dilakukan berulang kali sampai pesannya tersampaikan dengan jelas, dan tidak ada kesalahpahaman yang berujung penolakan. Para pemimpin perubahan, dalam hal ini para manager setiap bagian, harus mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang baik mengenai perubahan yang direncanakan, sehingga di saat para anggota perubahan memerlukan bantuan atau informasi yang lebih jauh tentang perubahan, akan mendapat dukungan yang baik, dan mendapat solusi yang baik jika ada yang menghadapi kendala, jika tidak dikhawatirkan akan menjadi alasan untuk menolak perubahan.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisa strategi perubahan visi dan misi perusahaan sebagai bagian dari adaptasi pasar demi keberlangsungan bisnis, yang telah dilakukan oleh manajemen perusahaan, dan diimplementasikan oleh seluruh karyawan di perusahaan, berdasarkan *ADKAR approach*. Sepanjang penelitian, penulis mendapat wawasan tentang perubahan visi dan misi perusahaan, perubahan tersebut tidak harus merubah seluruh sistem yang sudah beroperasi, bisa dengan menggunakan sistem dan sumber daya yang sudah ada untuk dioptimalkan dalam mencapai visi dan misi baru. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam menyusun visi dan misi perusahaan, dan memasukan tahapan analisa industri yang akan menjadi pengguna produk perusahaan.

REKOMENDASI

Penulis merekomendasikan tim perubahan dalam merencanakan perubahan, lebih dahulu melakukan analisa untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mungkin akan terjadi pada saat perubahan dilakukan, dan membuat langkah-langkah alternatif jika perubahan mengalami kendala atau kegagalan, masukan dari semua pihak yang berkepentingan menjadi bagian dalam proses analisa, sehingga bisa menyimpulkan gambaran keseluruhan perubahan yang akan dilakukan. Dengan menggunakan model ADKAR dalam pedoman wawancara dan membahas hasil penelitian, penulis berpendapat bahwa model tersebut dapat

digunakan sebagai referensi ketika merencanakan inisiatif perubahan organisasi. Kesadaran, keinginan, pengetahuan, kemampuan dan penguatan menjadi isu-isu kunci dalam merencanakan perubahan.



Gambar 8. Rekomendasi model perubahan ADKAR

REFERENSI

- Akdon. (2007). *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategi untuk Manajemen Pendidikan)* (2nd ed.). Alfabeta.
- Alwi, S. (2006). Penguasaan terhadap Visi, Misi dan Nilai-Nilai Organisasi serta Implikasinya terhadap Kinerja Individu: Diagnosis Organisasi Kelompok Restoran Pringsewu. *Sinergi*, 8(2), 99–112. <https://doi.org/10.20885/sinergi.vol8.iss2.art4>
- Calam, A., Marhamah, A., & Nazaruddin, I. (2020). Reformulasi Visi, Misi dan Tujuan Sekolah. *Al-Irsyad*, 10(2). <https://doi.org/10.30829/al-irsyad.v10i2.8526>
- Hiatt, J., & Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*.
- Jonyo, B. O., Ouma, C., & Mosoti, Z. (2018). The Effect of Mission and Vision on Organizational Performance within Private Universities in Kenya. *European Journal of Educational Sciences*, 05(02). <https://doi.org/10.19044/ejes.v5no2a2>
- Kunde, J. (2000). *Corporate Religion: Building a Strong Company Through Personality and Corporate Soul*. Financial Times Prentice Hall. <https://books.google.co.id/books?id=F5-ZQgAACAAJ>

- Mellita, D., & Elpanso, E. (2020). Model Lewin dalam Manajemen Perubahan Teori Klasik Menghadapi Disrupsi dalam Lingkungan Bisnis. *Mbia*, 19(2), 142–152. <https://doi.org/10.33557/mbia.v19i2.989>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior 16th Edition* (16th ed.). Pearson Education Limited.
- Setyawan, H. (2018). Strategi Organizational Development Melalui Aplikasi Persuratan dan Kearsipan Elektronik My Office di Universitas Negeri Yogyakarta. *Diplomatika: Jurnal Kearsipan Terapan*, 2(1), 34. <https://doi.org/10.22146/diplomatika.39527>
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tandelilin, E. (2013). Keberhasilan Melakukan Perubahan Melalui Adkar Model. *Sosial & Humaniora*, 7(1), 36–50. <https://doi.org/10.24123/jsh.v7i1.677>
- Waluyo, D. (2024). *Mendongkrak Kinerja Industri Manufaktur di 2024*. Indonesia.Go.Id. <https://indonesia.go.id/kategori/editorial/7924/mendongkrak-kinerja-industri-manufaktur-di-2024?lang=1>