

Kelompok 5

Nama	NPM
Nada Salwa az-zakiya Jusni	2111011047
Zahra Sukma Warni	2111011032
Sella Septianita	2111011036
Nabila Dafiya Azhar	2111011055
Rizka Nabilla Zein	2111011078
Mar'atun Sholeha	2111011030
Putri Asrar Fenani	2111011050

PROBLEM BASED TEMPLATE

IDENTITAS MATAKULIAH	
Mata pelajaran:	Manajemen Perubahan
Pokok Bahasan:	Kerangka Kerja Untuk Perubahan
Sub Pokok Bahasan:	
CPMK	1. Menyadari bahwa meskipun digabungkan pendekatan terencana dan muncul tidak mencakup seluruh situasi perubahan 2. Membuat daftar rentang situasi perubahan yang dihadapi organisasi 3. Menghargai beragam pendekatan terhadap perubahan 4. Memahami situasi di mana berbagai pendekatan terhadap perubahan saling tepat digunakan 5. Menjelaskan bagaimana organisasi dapat meningkatkan tingkat pilihan mereka ketika melakukan perubahan.
Sub CPMK	
Kasus/Problem:	Manajemen Perubahan Pada Perusahaan Keluarga (Studi Kasus PT Roda Bahari)

SCRIPT – INTRODUCTION/ORIENTASI PADA MASALAH

Orientasi pada masalah/Defining the Problem (Open ended problem/Real life Problem)

KASUS/PROBLEM

PT. Roda Bahari yang menjadi 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 keputusan solutif 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 konkrit yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan change management.

SCRIPT – ANALISIS MASALAH

1. Tiap kelompok Brainstorming

- Berdasarkan kasus di atas, dapat diketahui bersama bahwa kesadaran dalam setiap individu dalam suatu kelompok, organisasi, bahkan perusahaan memiliki peran penting dalam manajemen perubahan. Setiap elemen perusahaan tersebut, bergerak ke arah kemajuan sejalan dengan perkembangan usaha keluarga yang sudah berbadan hukum. Artinya, setiap elemen manajemen mulai dari top manajemen hingga low manajemen harus benar-benar diperhatikan bagaimana prosedur kerja yang terstruktur dan jelas. Dengan adanya prosedur dan pembagian tugas yang jelas, maka setiap elemen dapat melaksanakan perannya masing-masing untuk membantu mencapai tujuan. Pada kasus tersebut, karena jenisnya adalah perusahaan keluarga, maka tantangan perubahan penting lainnya adalah mulai membuka peluang dari luar keluarga pada setiap elemen agar dalam pengambilan keputusan tidak berdasarkan subjektivitas. Perekrutan manajer atau karyawan dari orang-orang yang kompeten dapat membantu perusahaan menjalankan usahanya secara profesional dan akuntabilitasnya dapat terjamin.
- Sebelum melakukan change manajemen, perusahaan harus melakukan analisis SWOT untuk menganalisis peluang dan ancaman bagi perusahaan.
- Pendidikan dan pelatihan harus sangat penting dilakukan untuk memahami manfaat dan tujuan perubahan yang diusulkan, hal ini berkaitan dengan partisipasi karyawan untuk berkontribusi secara positif kepada perusahaan. Manajer dapat melakukan pemantauan dan evaluasi untuk memantau kemajuan perubahan yang telah dilaksanakan

2. Alternatif Solusi

Terdapat beberapa alternatif solusi untuk mengatasi permasalahan dan menerapkan change management di PT. Roda Bahari:

1. Pengembangan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi:

- Mengadakan pelatihan kepemimpinan untuk manajer dan pemimpin tim guna meningkatkan keterampilan kepemimpinan.
- Membangun budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan dan inovasi.
- Menetapkan nilai-nilai perusahaan yang mendukung visi dan misi perubahan.

2. Partisipasi Karyawan dalam Pengambilan Keputusan:

- Menggandeng karyawan dalam proses pengambilan keputusan untuk meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan.
- Membentuk kelompok kerja atau tim perubahan yang terdiri dari perwakilan dari berbagai tingkatan organisasi.
- Menyelenggarakan forum diskusi reguler untuk mendengar pandangan dan masukan karyawan terkait perubahan.

3. Komunikasi Efektif:

- Menerapkan strategi komunikasi yang terbuka dan jelas mengenai tujuan perubahan.
- Menyusun rencana komunikasi yang mencakup berbagai saluran, seperti pertemuan karyawan, buletin, dan platform online.
- Memastikan transparansi dalam menyampaikan informasi perubahan.

4. Pengembangan Keterampilan dan Pengetahuan:

- Menyelenggarakan pelatihan keterampilan dan pengembangan untuk mengisi celah pengetahuan karyawan.
- Mendorong pembelajaran berkelanjutan dan pertukaran pengetahuan di antara anggota tim.
- Menyediakan sumber daya pendukung untuk membantu karyawan mengatasi tantangan baru yang muncul.

5. Pendekatan Bertahap:

- Melakukan perubahan secara bertahap untuk meminimalkan resistensi dan memungkinkan adaptasi yang lebih baik.
- Mengidentifikasi area atau departemen tertentu sebagai pilot project untuk menguji efektivitas perubahan sebelum diterapkan secara luas.
- Menyusun rencana pelaksanaan perubahan dengan tahapan yang jelas.

6. Monitoring dan Evaluasi Terus-Menerus:

- Mendirikan mekanisme pemantauan yang terus-menerus untuk mengukur dampak perubahan
- Melakukan evaluasi rutin terhadap metode dan strategi perubahan untuk memastikan kesesuaian dengan tujuan perusahaan.
- Menerima masukan dari karyawan dan pemangku kepentingan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan.

7. Kolaborasi dengan Eksternal:

- Menjalin kerjasama dengan lembaga pendidikan atau pelaku industri untuk mengakses sumber daya dan inovasi eksternal.
- Membentuk kemitraan strategis dengan perusahaan sejenis atau pihak terkait untuk pertukaran pengalaman dan peluang bisnis.
- Mengikuti perkembangan tren industri secara global untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing perusahaan.

8. Sistem Penghargaan dan Pengakuan:

- Menerapkan sistem penghargaan dan pengakuan untuk mengapresiasi kontribusi karyawan terhadap perubahan.
- Memberikan insentif bagi tim atau individu yang berhasil mengimplementasikan perubahan dengan sukses.
- Membangun budaya penghargaan yang merangsang motivasi karyawan.

SCRIPT-PROBLEM SOLVING ACTIVITIES

3. Mengumpulkan informasi dan Pengembangan Solusi

Berdasarkan informasi yang didapat dari PT. Roda Bahari maka pengembangan solusi dilakukan dalam beberapa kategori :

No	Tahapan Manajemen Perubahan	Managing Phase (Saat ini)	Transformation phase (Akan datang)
1.	Kategori perusahaan keluarga	Family Business Enterprise	Family Owned Enterprise
2.	Keterlibatan generasi penerus	Generasi Kedua	Generasi kedua dan ketiga
3.	Konflik nilai dalam keluarga	Sudah ada (minim)	Sudah ada (sering terjadi)
4.	Kompetensi dan struktur manajemen 1. Keterlibatan pihak luar 2. Proses recruitment 3. Pembagian pekerjaan 4. Jenjang karir karyawan	1. Sudah ada 2. Melalui proses wawancara 3. Mulai ada pembagian kerja 4. Sudah ada (ruang lingkup terbatas)	1. Sudah ada (jumlah relatif banyak) 2. Recruitment terstruktur 3. Pembagian jelas dan tertulis 4. Sudah ada (terstruktur)
5.	Aspek keuangan 1. Laporan keuangan 2. Pelaporan pajak	1. Komisaris tidak menuntut return	1. Gaji komisaris dan deviden mulai

	3. Pemisahan 4. keuangan keluarga dan perusahaan 5. Distribusi 6. pendapatan keluarga dan perusahaan	jangka pendek 2. Berdasarkan UMR 3. Bonus berdasar kan sistem lembur	diimplementasikan 2. Diatas UMR 3. Bonus berdasar kan prestasi kerja
6.	Kompensasi 1. Gaji komisaris dan deviden pemegang saham 2. Gaji karyawan 3. Bonus karyawan	1. Sudah ada (terupdate secara rutin) 2. Sudah melaporkan (parsial) 3. Mulai terpisah 4. Sudah ada (100% pendapatan untuk perusahaan)	1. Sudah ada (bankable) 2. Sudah melaporkan (komprehensif) 3. Terpisah 4. Sudah ada (proporsi tergantung kesepakatan)
7.	Aturan baku perusahaan (SOP)	Sudah ada (belum tertulis)	Sudah ada (tertulis)

Hasil pengembangan solusi berikut merupakan hasil dari perubahan manajemen yang dilakukan oleh PT. Roda Bahari. Dan perubahan manajemen yang dilakukan menghasilkan kerangka kerja manajemen yang lebih baik.

4. Presentasi (Sharing) dan Penyajian Hasil Karya

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

SCRIPT-REFLEKSI DAN TINDAK LANJUT

Berdasarkan kasus perusahaan PT. Roda Bahari, di mana mereka telah bertransformasi menjadi perusahaan formal (PT) dan berusaha untuk meningkatkan daya saing dan kelangsungan usaha melalui manajemen perubahan, berikut adalah beberapa refleksi dan tindak lanjut yang dapat diambil:

1. Kesadaran terhadap Pentingnya Formalitas:

- Mengambil langkah untuk berbadan hukum menunjukkan kesadaran akan kebutuhan formalitas dalam menjalankan bisnis keluarga. Ini dapat menciptakan dasar yang lebih stabil dan dapat dipercaya bagi perusahaan.

2. Pentingnya Change Management:

- Kesadaran manajemen terhadap pentingnya perubahan menunjukkan pemahaman bahwa untuk berkembang dan berkelanjutan, perusahaan perlu beradaptasi dengan perubahan pasar dan lingkungan bisnis.

3. Ruang Lingkup Bisnis yang Diversifikasi:

- Melibatkan konsultan, trading, serta produksi sarana dan prasarana menunjukkan diversifikasi yang baik dalam ruang lingkup bisnis. Ini bisa menjadi keuntungan strategis karena perusahaan tidak hanya bergantung pada satu aspek bisnis.

Sedangkan tindak lanjut yang dapat dilakukan yakni:

1. Analisis Lingkungan Bisnis:

- Melakukan analisis menyeluruh terhadap lingkungan bisnis kelautan dan perikanan untuk memahami tren, peluang, dan tantangan. Hal ini dapat membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih informasional.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia:

- Fokus pada pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Pelatihan dan pengembangan karyawan dapat membantu meningkatkan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan.

3. Pengelolaan Risiko:

- Mengidentifikasi dan mengelola risiko yang mungkin timbul dalam operasi bisnis. Ini mencakup risiko keuangan, operasional, dan reputasi yang dapat mempengaruhi kelangsungan perusahaan.

4. Inovasi Produk dan Layanan:

- Mendorong inovasi dalam produk dan layanan untuk tetap relevan dan berdaya saing di pasar. Menyelaraskan penawaran dengan kebutuhan pelanggan dan tren pasar dapat meningkatkan daya saing.

5. Menggali Peluang Pasar Baru:

- Mempertimbangkan ekspansi ke pasar baru atau pengembangan produk yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Ini dapat membantu dalam meningkatkan pendapatan dan diversifikasi.

Validate

Date: 27/11/2023

Lecturer: (1) Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M. (2) Luthfi Firdaus, S.E., M.M.