

PROJECT BASED LEARNING

Disusun Untuk Memenuhi Tugas Mata Kuliah Manajemen Perubahan



Disusun Oleh Kelompok 2 :

Adinda Nabela Putri (2111011038)

Maya Marlita (2111011018)

Retno Anggraini (2111011026)

Fahri Adil Bahtera (2111011034)

Tyara Firstanty (2111011072)

Nyimas Latifah Azzahra (2111011102)

Diah Audy Pratiwi (2111011107)

Varennatasya Noorjauza (2111011110)

Tsabitah Elza Silwanty (2151011008)

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS LAMPUNG

2023

PROBLEM BASED TEMPLATE

IDENTITAS MATA KULIAH	
Mata pelajaran:	Manajemen Perubahan
Pokok Bahasan:	Pendekatan Strategi
Sub Pokok Bahasan:	Sub pokok bahasan berisikan seperti asal usul, perkembangan dan popularitas strategi organisasi, ciri-ciri utama, kekuatan dan kelemahan aliran strategi preskriptif dan analitik. Serta mampu memahami perbedaan dan mengetahui pendekatan dasar terhadap strategi, tingkat pengambilan keputusan, dan membuat daftar perencanaan strategis, berisikan mengenai kendala yang dihadapi organisasi dan menghargai hubungan antara strategi dan perubahan.
CPMK	Bab 8 1. Mengetahui asal usul, perkembangan dan popularitas strategi organisasi. 2. Mengetahui ciri-ciri utama aliran strategi preskriptif dan analitik. 3. Mengetahui kekuatan dan kelemahan aliran preskriptif dan analitik. 4. Memahami perbedaan utama antara preskriptif dan analitik alur strategi. 5. Mengetahui empat pendekatan dasar terhadap strategi yang diadopsi organisasi. 6. Memahami tiga tingkat pengambilan keputusan strategis dalam organisasi. 7. Membuat daftar alat perencanaan strategis utama dan memahami kekuatannya dan kelemahan. 8. Dapat menjelaskan kendala-kendala yang dihadapi oleh organisasi dan apakah kendala-kendala tersebut dapat diatasi dimanipulasi atau diatasi. 9. Menghargai hubungan antara strategi dan perubahan.
Sub CPMK	Mahasiswa mampu memahami, menjelaskan, mengidentifikasi dan menerapkan pendekatan strategi.
Kasus/Problem:	Strategi Manajemen Perubahan dalam Mendukung Organisasi Implementasi Kebudayaan Pada PT.Bersama Zatta Jaya (ELCORPS)

SCRIPT – INTRODUCTION/ORIENTASI PADA MASALAH

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

Strategi Manajemen Perubahan dalam Mendukung Organisasi Implementasi Kebudayaan Pada PT. Bersama Zatta Jaya (ELCORPS)

Perubahan sangat diperlukan dalam perusahaan untuk itu diperlukannya strategi dalam melakukan perubahan yang dilakukan oleh perusahaan. Dalam kasus ini mengenai strategi manajemen perubahan dalam mendukung organisasi implementasi kebudayaan yang dilakukan oleh PT. Bersama Zatta Jaya (ELCORPS). Masalah yang dihadapi oleh PT. Bersama Zatta Jaya adalah masalah terhadap penurunan penjualan perusahaan, masalah mengenai nilai-nilai budaya perusahaan tidak lagi menjadi pedoman karyawan dalam bekerja, masalah aktivitas kerja akhirnya tidak produktif dan tidak maksimal dan menurunnya motivasi para karyawan. Perubahan yang begitu cepat dengan ketidakpastian dan kompleksitas yang begitu tinggi, menuntut perusahaan agar mampu memahami strategi yang tepat untuk bisa memenangkan persaingan. Budaya telah menjadi sistem nilai yang tertanam dan terhubung pada setiap individu yang ada didalam organisasi. Kemudian telah menjadi nilai yang tertanam pada setiap elemen yang ada dalam perusahaan sebagai pedoman berperilaku yang telah lama dianut dan dipercaya.

Menurunnya penjualan perusahaan (ELCORPS) menciptakan dampak pada berkurangnya pendapatan perusahaan dan memaksa perusahaan untuk melakukan efisiensi keuangan perusahaan. Karena dampak tersebut menciptakan kondisi yang dimana mempengaruhi motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan ELCORPS seperti kompensasi dan bonus. Untuk itu ELCORPS perlu melakukan proses penentuan tugas atau pekerjaan yang tepat dan juga mampu memberi dorongan dan ketertarikan karyawan dalam bekerja. Kemudian adanya kenikmatan atau kenyamanan, yaitu motivasi dengan bekerja bersama dengan orang lain untuk mencapai tujuan kolektif. Berkaitan dengan itu, perusahaan membangun motivasi dengan cara yang lebih tepat yaitu melakukan perubahan perilaku, kognisi, atau pengaruh yang merupakan konsekuensi langsung dari perubahan motivasi. Perusahaan ELCORPS memilih perubahan nilai-nilai dan budaya sebagai instrumen merubah perilaku. Perusahaan ELCORPS telah membuat strategi untuk mengatasi masalah yang ada dalam bentuk strategi tentang perubahan apa yang dilakukan dan apa hasil yang diharapkan dari perubahan tersebut dalam mendukung upaya mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Strategi perubahan ELCORPS diinisiasi oleh Bagian Organizational Development & People Development ELCORPS. Perusahaan ELCORPS juga melakukan perubahan pada visi dan misi perusahaan. Misi yang dibuat Perusahaan ELCORPS mencoba menjawab kebutuhan dan kepentingan yang mengarah pada beberapa target misi yaitu konsumen, karyawan, shareholder, mitra, dan stakeholder. Selain itu dalam misi tersebut juga mencantumkan poin mengenai penciptaan system dan business process yang baik.

Hasil penelitian menunjukkan manajemen perubahan pada ELCORPS berupa perubahan yang berfokus pada perubahan nilai-nilai individu untuk mendukung terbentuknya budaya yang baru antara lain nilai profesionalitas dan nilai religi. Bentuk rancangan strategi dan implementasi perubahan yang telah dilakukan adalah penetapan ukuran perubahan, strategi outcomes, penetapan kompetensi yang diperlukan, rancangan program dan kegiatan, dan sistem evaluasi baik evaluasi proses maupun evaluasi hasil. Evaluasi hasil fokus pada seberapa besar dampak yang diberikan sebuah program pada peserta program dan seberapa besar perbedaan yang dihasilkan dari program yang diberikan kepada mereka. Seberapa besar dampak perubahan yang terjadi bagi setiap individu dalam upaya melakukan yang terbaik dalam mencapai tujuan. Perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk terus beradaptasi agar bisa memenangkan persaingan dan juga bertahan di dunia bisnis. Upaya itu yang dilakukan ELCORPS sampai saat ini. Adanya trend penurunan penjualan yang dihadapi ELCORPS memberikan dampak yang cukup besar pada kestabilan perusahaan. Oleh karena itu ELCORPS memutuskan untuk melakukan perubahan agar mampu mengatasi persoalan tersebut. Perubahan yang dibuat ELCORPS berfokus pada individu sebagai pusat perubahan dengan pendekatan yang dilakukan melalui perubahan nilai-nilai perusahaan dan juga budaya yang didasarkan nilai-nilai islam yang kuat sebagai

solusi akan perubahan yang diperlukan. Perubahan nilai-nilai dan budaya ini menjadi bagian penting dalam perusahaan dan mampu menjadi pedoman dan acuan berperilaku karyawan yang akhirnya bisa mendorong karyawan untuk bisa lebih produktif.

SCRIPT – ANALISIS MASALAH

1. Tiap kelompok Brainstorming

Permasalahan yang dihadapi oleh PT. Bersama Zatta Jaya (ELCORPS) pada intinya adalah penurunan penjualan yang akhirnya berimbas pada pemangkasan biaya kompensasi dan menurunnya motivasi karyawan dalam bekerja, sehingga hal yang mungkin dapat dilakukan oleh manajer adalah dengan menerapkan sistem target kepada setiap karyawan dengan rewards dan hukuman sebagai pemacu karyawan agar termotivasi untuk mencapai target tersebut. Selain itu, manajer harus bisa menciptakan lingkungan kerja yang nyaman serta memastikan bahwa pembagian tugas atau pekerjaan sudah jelas dengan disesuaikan kepada kemampuan dan minat karyawan.

2. Alternatif Solusi

Beberapa alternatif solusi yang dapat digunakan dalam memecahkan masalah pada kasus ini antara lain :

1. Melakukan pembagian tugas atau pekerjaan yang jelas, hal ini dilakukan agar karyawan merasa memiliki arah yang jelas dalam pekerjaannya, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja. Apabila hal ini tidak dilakukan maka karyawan mungkin merasa lelah karena mungkin saja ada pekerja yang mengerjakan double job dan ada karyawan yang tidak mengerjakan pekerjaan apapun.
2. Pembagian tugas yang dilakukan harus disesuaikan dengan kemampuan dan minat karyawan karena ketika karyawan diberikan tugas yang sesuai dengan minat dan bakat mereka, mereka cenderung lebih termotivasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Selain itu, pembagian tugas atau pekerjaan yang disesuaikan pada kemampuan dan minat karyawan dapat mengurangi terjadinya stres kerja karena karyawan merasa lebih nyaman dan percaya diri dalam melakukan tugas mereka, stres kerja yang berkurang dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawannya.
3. Untuk mengatasi masalah pada kepuasan karyawan yang bersangkutan dengan kompensasi, manajer dapat melakukan negosiasi dengan karyawannya untuk mendapatkan keputusan yang dapat memberikan kepuasan kepada setiap pihak yang bersangkutan.
4. Untuk mengatasi masalah terhadap nilai-nilai budaya perusahaan yang tidak lagi menjadi pedoman karyawan dalam bekerja, manajer dapat menentukan budaya yang akan menjadi pedoman karyawan dan mendefinisikannya agar tajam dan dapat diperlukan oleh semua anggota tim, setelah itu jelaskan budaya perusahaan kepada para karyawan secara jelas dan terperinci melalui pelatihan dan pengembangan, serta melakukan komunikasi yang jelas dan transparan dengan karyawan untuk memastikan bahwa semua pihak di dalam perusahaan memahami dan mematuhi perilaku dan etika kerja yang diharapkan.
5. Perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan, kepuasan kerja, dan mungkin saja dapat membangun loyalitas karyawan.
6. Untuk meningkatkan produktivitas, perusahaan dapat memberikan target tugas yang juga dilengkapi reward jika target tercapai. Hal ini dapat meningkatkan motivasi karyawan sehingga karyawan akan lebih produktif dan lebih termotivasi untuk mengejar target pekerjaan.

SCRIPT-PROBLEM SOLVING ACTIVITIES

3. Mengumpulkan informasi dan Pengembangan Solusi

Informasi yang ada dalam kasus ini antara lain :

Terjadinya penurunan penjualan pada perusahaan sehingga menyebabkan perusahaan melakukan pemangkasan biaya operasional perusahaan yaitu pada biaya kompensasi yang seharusnya diterima karyawan, hal ini berimbas pada penurunan motivasi dan produktivitas karyawan dalam bekerja. Di Samping itu nilai nilai budaya perusahaan tidak lagi digunakan karyawan untuk menjadi pendoman mereka dalam bekerja.

Pengembangan Solusi :

Untuk mengatasi masalah tersebut, perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara memberikan target kepada setiap karyawan dan apabila karyawan tidak dapat mencapai target maka karyawan tersebut dapat dikenakan hukuman dan bagi karyawan yang melampaui target akan diberikan rewards, dengan cara ini karyawan pasti akan berusaha semaksimal mungkin dalam mencapai atau bahkan melebihi target yang ditentukan. Apabila banyak karyawan yang dapat mencapai atau melebihi target yang ditentukan maka penjualan perusahaan akan naik, kenaikan penjualan yang terjadi memungkinkan perusahaan mendapatkan keuntungan yang besar sehingga perusahaan tidak perlu melakukan pemangkasan biaya kompensasi. Selain dengan memberikan kompensasi yang layak, manajer dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi para karyawan dengan cara menjalin komunikasi yang baik, menyediakan ruangan yang aman, bersih, serta nyaman, hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan produktivitas dan motivasi karyawan. Pembagian kerja yang jelas dan disesuaikan dengan kemampuan dan minat karyawan juga dapat menjadi alternatif untuk meningkatkan produktivitas dan motivasi karyawan karena pembagian tugas atau pekerjaan yang disesuaikan pada kemampuan dan minat karyawan dapat mengurangi terjadinya stres kerja karena karyawan merasa lebih nyaman dan percaya diri dalam melakukan tugas mereka.

Namun, solusi ini membutuhkan biaya, waktu, sumber daya, dan risiko yang cukup besar, terutama dalam hal perancangan, pemberian, dan pengukuran insentif atau penghargaan. Solusi ini juga membutuhkan keterlibatan dan komunikasi yang intensif antara semua pihak yang terkait, seperti karyawan, manajer, pelanggan, pemasok, dan pemangku kepentingan lainnya. Solusi ini dapat dilakukan jika perusahaan memiliki modal dan kemampuan yang cukup untuk memberikan insentif atau penghargaan, serta memiliki strategi dan rencana yang jelas dan terukur untuk melaksanakannya. Solusi ini juga harus didasarkan pada analisis kinerja dan kontribusi karyawan yang akurat dan mendalam, serta mengikuti standar kualitas dan etika yang berlaku.

Kemudian, untuk mengatasi masalah terhadap nilai-nilai budaya perusahaan yang tidak lagi menjadi pendoman karyawan dalam bekerja, manajer dapat menentukan budaya yang akan menjadi pendoman karyawan dan mendefinisikannya agar tajam dan dapat diperlukan oleh semua anggota tim, setelah itu jelaskan budaya perusahaan kepada para karyawan secara jelas dan terperinci melalui pelatihan dan pengembangan, serta melakukan komunikasi yang jelas dan transparan dengan karyawan untuk memastikan bahwa semua pihak di dalam perusahaan memahami dan mematuhi perilaku dan etika kerja yang diharapkan.

Selain itu, manajer juga harus mampu menunjukkan contoh yang baik dalam menerapkan nilai-nilai budaya perusahaan. Ketika manajer mampu mempraktikkan nilai-nilai tersebut, maka karyawan akan lebih mudah untuk mengikutinya. Manajer juga harus aktif dalam memberikan umpan balik atau feedback pada karyawan yang melanggar nilai-nilai budaya perusahaan. Dengan memberikan feedback yang tepat, karyawan akan lebih mudah memahami kesalahan yang mereka lakukan dan mengubah perilaku mereka agar sesuai dengan nilai-nilai budaya perusahaan.

Manajer juga harus terbuka untuk menerima masukan dari karyawan terkait budaya perusahaan. Dengan menerima masukan dari karyawan, manajer akan lebih mudah dalam mengetahui apakah budaya perusahaan yang telah ditetapkan sudah berjalan dengan baik atau masih perlu diperbaiki. Dengan cara ini, manajer dapat memperbaiki budaya perusahaan jika terdapat kekurangan dan menambah nilai-nilai baru yang mungkin belum tercakup dalam budaya perusahaan yang telah ditetapkan.

4. Presentasi (Sharing) dan Penyajian Hasil Karya

Penurunan penjualan yang terjadi di PT. Bersama Zatta Jaya (ELCORPS) memiliki dampak yang lumayan besar terhadap perusahaan, dimana penurunan penjualan ini memaksa perusahaan untuk memangkas biaya operasional seperti kompensasi yang seharusnya didapatkan karyawan. Pemangkasan biaya kompensasi ini menyebabkan karyawan merasa kurang termotivasi dalam pekerjaannya sehingga berdampak pada penurunan produktivitas karyawan. Di Samping itu, masalah lain yang timbul adalah nilai nilai budaya perusahaan tidak lagi digunakan karyawan untuk menjadi pendoman mereka dalam bekerja. Untuk mengatasi hal tersebut ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh PT. Bersama Zatta Jaya (ELCORPS), diantaranya :

1. Menetapkan target dengan sistem rewards dan hukuman sebagai alat pemacu.
2. Menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan nyaman
3. Memastikan setiap karyawan memiliki job desk yang jelas dan sesuai dengan keterampilan serta minat karyawan.
4. Memberikan penjelasan tentang budaya perusahaan kepada para karyawan secara jelas, terperinci, dan terus menerus melalui pelatihan dan pengembangan, serta melakukan komunikasi yang jelas dan transparan dengan karyawan untuk memastikan bahwa semua pihak di dalam perusahaan memahami dan mematuhi perilaku dan etika kerja yang diharapkan.

SCRIPT-REFLEKSI DAN TINDAK LANJUT

PT.BERSAMA ZATTA JAYA (ELCORPS) telah merancang skema evaluasi yang dilakukan setiap bulan dengan dua jenis evaluasi:

(1) Evaluasi Progress

Proses ini membantu para pemangku kepentingan melihat sejauh mana perkembangan program yang dibuat telah berjalan dan apa saja yang sudah dicapai. Fokus evaluasi progres adalah pada jenis dan jumlah layanan yang diberikan, penerima manfaat dari layanan tersebut, sumber daya yang digunakan untuk memberikan layanan, masalah praktis yang dihadapi, dan cara penyelesaian masalah tersebut.

(2) Evaluasi Hasil

Evaluasi hasil fokus pada seberapa besar dampak yang diberikan sebuah program pada peserta program dan seberapa besar perbedaan yang dihasilkan dari program yang diberikan kepada mereka. Seberapa besar dampak perubahan yang terjadi bagi setiap individu dalam upaya melakukan yang terbaik dalam mencapai tujuan.

Validate

Date: 23 Oktober 2023

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

(2) Luthfi Firdaus, S.E., M.M.