CHANGE MANAGEMENT STRATEGY IN SUPPORTING ORGANIZATIONAL CULTURE IMPLEMENTATION: A CASE STUDY OF PT.BERSAMA ZATTA JAYA (ELCORPS)

Muhammad Lutfi Lazuardi^{1*}, Sam'un Jaja Raharja², Herwan Abdul Muhyi³

¹Mahasiswa Magister Administrasi Bisnis FISIP Universitas Padjadjaran, Indonesia

^{2,3}Departemen Administrasi Bisnis, Universitas Padjadjaran, Indonesia

E-mail: Muhammad18109@mail.unpad.ac.id¹, s.raharja2017@unpad.ac.id²,

herwan@unpad.ac.id³

ABSTRACT

The main problem in this research is the demand for companies to change so they can always be able to adapt to external and internal developments so that they remain to exist and are competitive. One way to make a planned change strategy is managed well so that it will have a positive impact on achieving company goals. This study aims to analyze the change strategy undertaken by PT. JOINT ZATTA JAYA (ELCORPS) through changes incorporates values and culture. The method used in this study is qualitative research methods. Primary data collection techniques are done by triangulation of techniques in the form of interviews with informants from company managers, participatory observation, and questionnaire distribution. Secondary data collection by collecting data from journal sources and company reports. The results of this study indicate that change management at ELCORPS is in the form of changes that focus on changing individual values to support the formation of a new culture including professionalism and religious values. Forms of strategy design and implementation of changes that have been made are determining the size of the change, strategy outcomes, determining the competencies needed, design programs and activities, and evaluation systems both process evaluation and outcome evaluation.

Keywords: Change Management, Corporate Culture, Strategy

STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM MENDUKUNG IMPLEMENTASI BUDAYA ORGANISASI : STUDI KASUS PT. BERSAMA ZATTA JAYA (ELCORPS)

ABSTRAK

Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah adanya tuntutan bagi perusahaan untuk berubah agar senantiasa bisa mampu beradaptasi dengan perkembangan eksternal mapun internal sehingga tetap exist dan kompetitif. Salah satu caranya dengan membuat strategi perubahan yang direncanakan dikelola dengan baik sehingga berdampak positif bagi tercapai tujuan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi perubahan yang dilakukan oleh PT.BERSAMA ZATTA JAYA (ELCORPS) melalui perubahan nilai dan budaya perusahaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data primer dilakukan dengan triangulasi teknik berupa dalam bentuk wawancara dengan informan dari pengelola perusahaan, observasi partisipasi, dan penyebaran kuesioner. Pengumpulan data sekunder dengan mengumpulkan data dari sumber-sumber jurnal dan laporan-laporan perusahaan. Hasil penelitian ini 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.

Kata kunci : Manajemen Perubahan, Budaya Perusahaan, Strategi

PENDAHULUAN

Meningkatnya persaingan global dengan situasi yang bergerak begitu cepat dan tuntutan akan perubahan yang berkelanjutan, membuat organisasi saat ini merasa semakin tidak yakin apakah paradigma dan cara-cara yang telah dilakukan sebelumnya mampu mengatasi tantangan yang akan dihadapi di masa depan (Mack et al., 2015). Dengan adanya pengaruh dari luar, perusahaan berusaha menyesuaikan diri dengan kondisi yang ada. Organisasi berusaha untuk mengkonfigurasi ulang elemen organisasi mereka untuk meningkatkan kecocokannya dengan lingkungan eksternal: memodifikasi elemen penyusun untuk mengatasi peluang baru dan menanggapi tekanan baru yang dihasilkan dari lingkungan yang berubah (Ceci et al., 2016).

Jika adanya kebutuhan akan perubahan tidak ditanggapi dengan serius, hal ini tentunya akan mengancam eksistensi perusahaan atau bahkan bisa jadi membunuh perusahaan secara cepat. Perubahan dapat membawa dampak positif dan negatif pada hasil organisasi dan karena itu, kebutuhan untuk mengelola perubahan telah menjadi kebutuhan yang mendesak (Jalagat, 2016).

Upaya perubahan bisa dimulai dengan budaya perusahaan sebagai upaya mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan dalam menghadapi tantangan yang dihadapi saat ini. Hal ini juga sesuai dengan apa yang disampaikan McCoskey et al. (2018) dalam penelitiannya yang bahwa Strategi Manajemen menyatakan Perubahan dimulai dengan pemahaman bahwa orang dan budaya mendukung perubahan mengembangkan organisasi. Dengan mengikuti strategi seperti itu, organisasi dapat berhasil mendorong perubahan di semua tingkatan. Perubahan sejatinya memang tidak bisa dihindari.

Perubahan yang begitu cepat dengan ketidakpastian dan kompleksitas yang begitu tinggi, menuntut perusahaan agar mampu memahami strategi yang tepat untuk bisa memenangkan persaingan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen perubahan dalam mendukung implementasi budaya organisasi yang dilakukan oleh PT.BERSAMA ZATTA JAYA (ELCORPS)

yang bergerak di industri retail fesyen muslim di Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

Change Management

Menurut Frank Voehl & H. James Harrington (2016) bahwa manajemen perubahan adalah proses, alat, dan teknik untuk mengelola sisi perubahan orang untuk mencapai hasil bisnis yang diperlukan. Manajemen perubahan menggabungkan alat-alat organisasi yang dapat digunakan untuk membantu individu membuat transisi pribadi yang sukses yang menghasilkan adopsi dan realisasi perubahan.

Ketika manajemen perubahan dilakukan dengan benar, manajemen perubahan mampu memimpin para pemangku kepentingan untuk menggerakKan perusahaan dari keadaan kesadaran pasif hingga ke tahapan memiliki komitmen dan partisipasi. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Vohra (2015) bahwa "HR practices to support change, employee perception and interconnectedness with commitment to change." Secara khusus, fungsi SDM juga memiliki kemampuan untuk menerapkan praktik-praktik spesifik yang meningkatkan kesukaan persepsi karyawan dan komitmen untuk berubah.

Manajemen perubahan juga menyediakan pendekatan terstruktur untuk membantu organisasi dalam melakukan inisiatif perubahan (Plessis & Mabunda, 2016). Inisiatif perubahan kegiatan yang dilakukan memindahkan organisasi dari keadaan saat ini ke keadaan lain yang sering disebut sebagai visi atau keadaan yang diinginkan. Untuk mencapai keadaan yang diinginkan dibutuhkan perubahan dalam perilaku, nilai, sistem, dan struktur (Duki, 2015).

Corporate Culture

Budaya perusahaan dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu perusahaan sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah perusahaannya dalam upaya mencapai tujuan yang diharapkan. Seperti yang dijelaskan oleh Carlstrom & Ekman (2012) yang menyatakan bahwa "Organizational culture is grounded in a rich set of values, assumptions,

beliefs and behaviours, and how they collectively influence change, employees and performance".

Budaya organisasi merupakan bagian yang tidak mudah dirubah, seperti yang disampaikan oleh Farkas (2013):

"That organizational behaviour, which informs organizational culture, might not be easily altered, except through the culture of assessment. These indicate that organizational culture has layers, and the role of change leadership is to strive to change attitudes and behaviours towards a culture of assessment that helps to internalize the value of change, thereby altering organizational structure to actually achieve change"

Karena 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. Selain itu budaya didasarkan pada filosofi, ideologi, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, dan sikap bersama yang telah dianut dan dipercaya. leh karena itu perubahan budaya tidak dapat terjadi dalam dalam waktu yang cepat tetapi terjadi dalam periode waktu yang lebih lama. Maka dari itu merubah budaya merupakan proses yang kompleks dan bukanlah perkara yang mudah.

Hayes (2010) mengemukakan ada 7 tahapan manajemen perubahan yaitu : (1) mengenali kebutuhan perubahan, (2) diagnosis dalam bentuk analisis kondisi saat ini dan kondisi yang diinginkan, (3) mengelola isu orang per orang, (4) persiapan dan perencanaan, (5) pelaksanaan perubahan, (6) peninjauan, dan (7) melanjutkan perubahan

Keterkaitan antara manajemen perubahan dengan budaya organisasi terletak pada tahapan ketiga yaitu mengelola isu orang per-orang. Dalam tahapan ketiga ini ada 6 faktor yang harus diperhatikan, terutama 3 faktor terpenting yaitu: peran kepemimpinan dalam pengelolan perubahan, mengkomunikasikan perubahan, memotivasi pihak lain untuk berubah dan mengelola perubahan pribadi

Terkait dengan budaya organisasi, berikut ini disajikan pendapat dari Schein (2016),

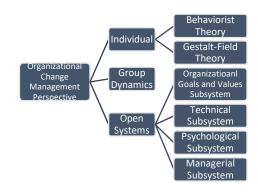
"The culture of a group can be defined as

the accumulated shared learning of that group as it solves its problems of external adaptation and internal integration; which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, feel, and behave in relation to those problems".

Pernyataan Schein tersebut dimaksudkan bahwa budaya suatu kelompok dapat didefinisikan sebagai akumulasi pembelajaran bersama dari kelompok itu sebagaimana adanya memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal; yang telah berjalan dengan baik dan dianggap cukup valid, dan karenanya, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, merasakan, dan berperilaku dalam kaitannya dengan masalahmasalah itu

Organiztional Change Management memiliki tiga perspektif salah satunya yaitu dari perspektif perubahan individu (Al-haddad & Kotnour, 2015).

Gambar 1. Organizational Change Management Perspective



Sumber: Al-haddad & Kotnour (2015)

Kerangka teori dalam penelitian ini berasal Organizational dari perspektif Change Management yang berfokus pada individu. Strategi dalam manajemen perubahan dimulai dengan pemahaman bahwa individu dan budaya merupakan faktor yang mampu mendukung terjadinya perubahan organisasi . Menurut McCoskey et al. (2018) strategi dalam manajemen perubahan dimulai dengan pemahaman bahwa individu dan budaya merupakan faktor yang mampu mendukung terjadinya perubahan organisasi. Perubahan dibentuk pada setiap individu dengan nilai dan budaya sebagai pedoman perilaku. Dengan strategi seperti itu, organisasi dapat berhasil mendorong perubahan di semua tingkatan. Sehingga inisiatif perubahan bisa tersebar pada semua tingkatan perusahaan.

Pernyataan ini juga sejalan dengan pendapat Al-Ali et al. (2017) yang menyatakan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan manajemen perubahan, itu juga menunjukkan bahwa manajemen perubahan organisasi adalah proses mengkonfigurasi ulang komponen dan membuat perubahan pada struktur dan budaya, orang dan / atau teknologi dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Terdapat teori yang menyatakan keterkaitan antara perubahan dan budaya perusahaan yaitu Change Culture Management. Menurut Frank Voehl & H. James Harrington (2016) yang menyatakan bahwa Culture Change Management (CCM) mengandung banyak elemen di atas tetapi berfokus pada sisi perubahan manusia karena hal itu memengaruhi karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari mereka dengan menciptakan budaya penilaian. **CCM** menekankan orang-oranglah bahwa yang membuat perubahan terjadi (atau tidak, dalam beberapa kasus), dan kemampuan mereka untuk beradaptasi, menyerap, dan mengasimilasi caracara operasi baru pada akhirnya menentukan kesuksesan.

Selain itu budaya organisasi merupakan bagian yang tidak mudah dirubah karena budaya telah menjadi system nilai yang tertanam dan terhubung pada setiap individu yang ada didalam organisasi. Maka merubah budaya bukanlah perkara yang mudah (Farkas, 2013). Bagian tersulit dari transformasi bisnis adalah mengubah budaya organisasi, pola pikir dan naluri orangdalam orang organisasi. Seperti yang disampaikan oleh Yenice (2018)menyatakan bahwa mengubah, mempertahankan, dan melakukan evolusi budaya adalah proses kompleks yang membutuhkan tujuan strategis yang diartikulasikan dengan jelas, mendukung tujuan dan koordinasi program jangka panjang dan mobilisasi sumber daya.

Karena budaya didasarkan pada filosofi, ideologi, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, dan sikap bersama yang telah dianut dan dipercaya sejak lama. Oleh karena itu perubahan budaya tidak dapat terjadi dalam sejam, semalam atau dalam satu minggu pertemuan. Selain itu perubahan juga terjadi dalam periode waktu yang lebih lama, di mana kepemimpinan memberikan contoh untuk memulai perubahan, dan karyawan mendapat dukungan yang mereka butuhkan untuk tumbuh.

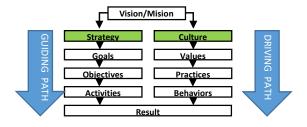
Maka dari itu diperlukan beberapa hal yang harus diperhatikan agar perusahaan mampu melakukan perubahan dengan sukses. Menurut Yenice (2018) kunci sukses perubahan budaya yaitu:

- 1. Memperjelas nilai-nilai dan kode budaya organisasi
- 2. Perkuat visi dan tujuan
- 3. Memberdayakan perilaku yang selaras dengan nilai-nilai, kode budaya dan visi
- 4. Sejajarkan percakapan ke atas dan ke bawah organisasi
- 5. Targetkan upaya pada area berdampak tinggi
- 6. Tekankan kesuksesan, rencanakan kemenangan, rayakan perubahan.

Pentingnya Perubahan Budaya.

Perubahan yang terjadi saat ini begitu cepat, baik itu dalam hal persaingan, permintaan pasar, teknologi, dan peraturan. Hal tersebut perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk dapat merespons dan beradaptasi. Dalam lingkungan bisnis saat ini, kelincahan organisasi bukan lagi sebuah keistimewaan, tetapi suatu keharusan. Dan budaya memiliki peran dalam membentuk organisasi yang memiliki kelincahan (Yenice, 2018).

Gambar 2. How to Build Organizational Alignment and Improve Employee Performance.



Sumber: Yenice (2018)

Budaya bisa menjadi solusi lain yang mampu mendukung tercapainya hasil yang diharapkan dengan memfokuskan pada pembentukan nilai yang sistematis. Selanjutnya upaya ini diharapkan mampu membentuk perilaku yang produktif inidividu dalam perusahaan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang tepat dalam melakukan penelitian ini yaitu dengan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah bentuk tindakan sosial yang menekankan pada cara orang menafsirkan, dan memahami pengalaman mereka untuk memahami realitas sosial individu (Mohajan, 2018). Pemilih metode ini didasarkan atas pertimbangan bahwa ada fenomena yang terjadi pada objek penelitian yang tidak bisa ditangkap angka-angka statistic dan untuk memaknai realita yang terjadi pada perubahan nilai, budaya perusahaan dan perilaku individu yang ada pada objek penelitian.

Penelitian ini mengambil studi kasus pada PT. Bersama Zatta Jaya (ELCORPS) sebuah grup perusahaan muslim asal Indonesia. Perusahaan ini bersama 8 brand-nya yang fokus menyediakan seluruh kebutuhan gaya hidup muslim. Delapan brand ini membidangi usaha halal di bidang fashion terdiri: elzatta, dauky, miraj dan two element, food dua brand yaitu: elnbread dan zattamen. Selanjutnya sport bodycare yaitu le fara dan brand traveling dengan brand noore. Jmlah karyawan > 1000 orang serta jumlah gerai penjualan >200 toko di seluruh Indonesia dan terintegrasi dalam platform online.

Pengumpulan Data Teknik Pengumpulan Data

Mohajan (2018) menyatakan teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif menggunakan beberapa cara yaitu wawancara berupa kuesioner terbuka atau tertutup data sekunder dari jurnal, observasi kelas dan *immersions*¹ untuk mendapatkan, menganalisis, dan menginterpretasikan analisis konten data dari bahan visual dan tekstual, serta sejarah lisan.

¹ Secara leksikal adalah pencelupan. Dalam konteks ini dimaknai sebagai observasi partisipasi

Data yang digunakan berupa data primer dan sekunder. Data primer dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan *triangulasi* teknik: wawancara, observasi, penyebaran kuesioner. Wawancara yang dilakukan pada tanggal 19-24 April 2020 dengan informan sebagaimana Tabel 1. Data sekunder dan dokumentasi yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumber-sumber perusahaan.

Tabel 1 Daftar Informan Penelitian

Posisi	Penjelasan
Head of	Bagian strategis dalam
Organization	penentu kebijakan mengenai
& People	kebijakan yang berkaitan
Development	dengan upaya-upaya dan
1	kebutuhan dalam
	mengahadapi perubahan
	yang dihadapi dengan
	berfokus pada
	pengembangan sumber daya
	manusia
Head of	Bagian yang mengelola
People	sumber daya manusia pada
Development	perusahaan agar
	melaksananakan perubahan
	yang diinginkan perusahaan
	dan membangun
	kompetensi sumber daya
	manusia yang ada
	diperusahaan.
Head of	Bagian yang mengatur
Human	segala kepentingan yang
Resource	berkaitan dengan hak dan
Operation	kewajiban individu dalam
	organisasi. Posisi ini bisa
	menggambarkan kondisi
	sumber daya manusia yang
	ada saat ini didalam
	perusahaan dan hal-hal apa
I . G. CC	saja yang perlu dilakukan.
Junior Staff	Individu yang melaksanakan
	langsung setiap kebijakan
	dan upaya yang telah
	ditentukan perusahaan.

Posisi	Penjelasan
Store Leader/	Bagian yang secara
Sales	langsung dan rutin
	berinteraksi dengan
	customer. Posisi ini bisa
	memberikan gambaran
	kondisi yang terjadi
	dilapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Timbulnya perubahan pada ELCORPS diawali dengan penurunan penjualan (wawancara A.P, 19 April 2020, YS 19 April dan W, 20 April 2020). Kemudian berdampak pada berkurangnya pendapatan perusahaan dan memaksa perusahaan untuk melakukan efisiensi keuangan perusahaan. Kondisi selanjutnya juga berdampak pada revitalisasi karyawan dan pendapatan karyawan yang selama ini terbilang bagus (wawancara dengan R.R.F 24 April 2020).

Kondisi tersebut juga mempengaruhi motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan ELCORPS seperti kompensasi dan bonus, kemudian kepuasan kerja dan kenyamanan lingkungan kerja (wawancara dengan R.R.F, 24 April 2020). Individu-individdu yang ada di perusahaan saat ini mulai mengalami perubahan perilaku. Nilai-nilai budaya perusahaan tidak lagi menjadi pedoman karyawan dalam bekerja. Aktivitas kerja akhirnya tidak produktif dan tidak maksimal

Menurut (Waal & Roobol, 2014) motivasi intrinsik dan ekstrinsik terdiri dari dua faktor. Untuk motivasi intrinsik faktor yang pertama adanya tantangan, yaitu motivasi yang tercipta dengan adanya tantangan yang ditawarkan pekerjaan itu sendiri kepada individu (Waal & Roobol, 2014). Penurunan motivasi yang terjadi pada karyawan ELCORPS dikarenakan pekerjaan yang monoton atau lingkungan kerja yang tidak kondusif (wawancara dengan R.R.F, 24 April 2020).

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 (Waal & Roobol, 2014). Mengenai hal tersebut, kondisi

kerja yang sering dikeluhkan karyawan ELCORPS sering kali pada sosok leader tim atau fungsi yang kurang memberi panutan dan pendekatan yang baik sehingga mengurangi proses berlangsungnya kerjasama pada tim atau fungsi tersebut (Wawancara dengan Y.S, dengan 19 April 2020). Kondisi ini perlu disikapi dengan serius, agar proses kerja sama pada karyawan dibagian paling bawah bisa terdorong dan termotivasi langsung dari pimpinannya.

Untuk motivasi ekstrinsik faktor pertama seperti kompensasi atau bonus, yaitu motivasi mengenai imbalan yang diterima karyawan pada pekerjaan yang dilakukan (Waal & Roobol, 2014). Kasus penurunan motivasi karyawan **ELCORPS** bisa dikarenakan kurang seimbangnya kepuasan atas kompensasi yang diterima karyawan dengan tanggungjawab atas pekerjaan yang diberikan (wawancara Y.S, 19 April 2020). Kondisi ini harus bisa disiasati bersama antara ElCORPS selaku perusahaan dan karyawan dengan melakukan negosiasi yang bisa menguntungkan kedua belah pihak. Upaya ini bisa dilakukan dengan system bonus atau kompensasi yang baik setidaknya memiliki potensi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan kualitas kerja karyawan (Waal & Roobol, 2014).

Kemudian faktor kedua adalah adanya dorongan dari luar, yaitu motivasi karena adanya apresiasi atas pekerjaan yang dilakukan. Pada bagian ini ELCORPS telah melakukan beberapa cara sebagai bentuk apresiasi atas kinerja karyawan dengan adanya penghargaan staff terbaik setiap bulannya (wawancara dengan Y.S & A.P, 19 April 2020). Namun tetap perlu perbaikan pada sistem penghargaan yang sudah ada, menciptakan suasana yang positif dan kompetitif agar penghargaan yang diberikan pada karyawan mampu memberikan kebanggan dan motivasi bagi karyawan.

Berkaitan dengan itu, untuk bisa membangun motivasi cara yang lebih tepat adalah melakukan perubahan perilaku, kognisi, dan atau pengaruh yang merupakan konsekuensi langsung dari perubahan motivasi (Kanfer, 2012).

ELCORPS memilih perubahan nilai-nilai dan budaya sebagai instrumen merubah perilaku. Namun pemilihan nilai-nilai dan budaya perusahaan sebagai bagian dalam perubahan harus didasari dengan pemahaman nilai-nilai dan budaya yang benar. Menurut Schein dalam memahami budaya organisasi membutuhkan kolaborasi yang hati-hati antara mereka yang ada di dalam organisasi, kemudian hal-hal yang tertanam dalam budaya, dan juga asumsi pihak eksternal (Babin, 2019).

Strategi Manajemen Perubahan

ELCORPS telah membuat strategi untuk mengatasi hal tersebut 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. yang memiliki fungsi yaitu:

- Organizational Development
 Motor terciptanya organisasi ELCORPS.yang efektif, efisien, agile & adaptif terhadap segala tantangan bisnis.
- 2. People Development

Motor pengembangan SDM ELCORPS yg millitan, kompetitif dan *strive to be excellent*.

Bagian Organizational Development & People Development berupaya untuk bisa memberikan solusi yang tepat dalam menghadapi tuntutan organisasi yang tinggi dengan cara membuat strategi perubahan yang memfokuskan pada perubahan individu. Caranya yaitu merubah nilai-nilai perusahaan yang ada sebelumnya kemudian menciptakan nilai-nilai baru yang menunjukan karakter sebagai perusahaan yang memegang erat nilai-nilai islam dan mampu menjadi pedoman bagi setiap individu agar mampu memberikan peran yang efektif dalam upaya mencapai tujuan yang dilakukan secara bersama-sama (W, wawancara dengan W 20 April 2020 dan A.P 19 April 2020). Seperti yang dikatakan (Babin, 2019) budaya organisasi adalah pusat inisiatif perubahan dan yang menentukan apakah perubahan akan berhasil.

Visi juga merupakan pedoman yang menjadi acuan setiap langkah yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai keinginan dan eksistensi perusahaan. Joachim, (2010) menyatakan bahwa : Visi memandu dan melanggengkan eksistensi perusahaan. Visi dipandang sebagai gambaran mental dari situasi masa depan yang meyakinkan. Ini berasal dari

imajinasi kreatif, tindakan atau kekuatan mempersepsikan gambar mental imajinatif, semacam pandangan ke depan.

Menurut Papulova (2014) Great visions not only need visionaries but also leaders who can communicate the vision to others and get support from partners. Saat ini ELCORPS sedang merubah visi perusahaan yang lebih menggambarkan harapan dan mempertegas karakter perusahaannya dengan menjadi perusahaan Muslim terbaik dan terbesar dalam industri gaya hidup Muslim di maupun di dunia internasional (wawancara dengan W, 20 April 2020). Visi ini kemudian diuraikan dalam dokumen Semangat Baru ELCORPS (2020), vaitu:

- 1) Menjadi perusahaan fesyen muslim terbaik, ter-*profit* & terbesar kontribusi kebermanfaatannya di indonesia.
- Menjadi perusahaan yg memberikan kesejahteraan tertinggi kepada para stake holdernya.
- 3) Menjadi perusahaan favorit bagi para pemuda & pemudi muslim terbaik di Indonesia.
- 4) Menjadi tempat terbaik bagi para investor, mitra bisnis & *share holder* untuk berinvestasi & bekerjasama bisnis.
- 5) Menjadi tempat terbaik bagi para stake holder untuk berkarya, bertumbuh, berkembang & berprestasi.
- 6) Menjadi role model perusahaan islami dengan semangat rahmatan lil a'lamiin..

Dalam Visi perubahan ELCORPS, ada beberapa hal bisa dijadikan acuan untuk menganalisa vis perubahan ELCORPS yaitu dengan formula *Specific, Measureable, Achievable, Realistic, Timely* (S.M.A.R.T) (Mistry & Churi, 2019):

1. Specific

Tujuan harus spesifik dan dibuat secara khusus untuk menggambarkan hasil yang diinginkan dengan cara yang rinci, fokus, dan terdefinisi dengan baik (Mistry & Churi, 2019) Penggunaan kalimat pada visi perubahan ELCORPS telah dibuat spesifik dengan menyebutkan industri bisnis, target pasar, kemudian dengan pemilihan kalimat yang memfasilitasi segala kebutuhan *customer*, *shareholder*, *stakeholder*, karyawan, dan mitra bisnis ELCORPS.

Namun untuk membuat sasaran dalam pembentukan nilai yang lebih spesifik, ELCORPS harus membuat sasaran dan harus memiliki uraian tentang perilaku, pencapaian atau hasil yang tepat. Penulisan visi ELCORPS harus menggunakan kata kerja yang berorientasi tindakan untuk menggambarkan tindakan yang perlu diambil untuk memenuhi tujuan.

2. Measurable

Indikator *meaurable* dibuat kalimat yang mengarahkan visi tersebut pada ukuran-ukuran keuntungan bisnis yang bisa didapat shareholder, mencantumkan kesejahteraan bagi para stakeholder kebermanfaatan bagi customer. Pengukuran ini penting agar diketahui sejauh mana upaya perusahaan dalam mencapai tujuan. Hal ini bisa dilihat dengan bukti nyata yang berasal dari suatu sistem, metode atau prosedur yang telah dibuat perusahaan untuk melacak dan mencatat perilaku atau tindakan yang menjadi fokus tujuan (Mistry & Churi, 2019). Suatu sasaran harus memiliki uraian, pencapaian yang berhubungan dengan persentase, frekuensi, tingkat atau angka. Tujuannya agar setiap upaya yang dilakukan bisa dilaporkan dan dipertanggungjawabkan.

3. Achievable

Menentukan tujuan yang tidak dapat mengurangi motivasi akan menyebabkan tidak adanya antusiasme terhadap apa yang sedang diupayakan (Mistry & Churi, 2019). ELCORPS menggunakan pernyataan yang achievable dengan menyisipkan target-target yang mampu dicapai dengan mempertimbangkan kemampuan dan potensi perusahaan. ELCORPS harus mampu mengukur kemampuan dan kapasitas perusahaan dalam menentukan tujuan agar bisa tercapai . Memahami dengan betul kelemahan dan kekuatan perusahan dalam persaingan di dunia bisnis. Agar tujuan yang dibuat tidak hanya sebagai harapan saja melainkan menjadi sesuatu yang bisa diwujudkan.

4. Realistic

Tujuan harus realistis, namun bukan berarti tujuan yang disusun menjadi mudah (Mistry & Churi, 2019). Pembuatan visi yang dibuat ELCORPS perlu memperhatikan kondisi internal dan eksternal perusahaan. ELCORPS perlu menyadari hal-hal yang menjadi kenyataan yang

dimiliki perushaan. Karena menentukan tujuan harus memperhitungkan sumber daya yang tersedia seperti, keterampilan, pendanaan, peralatan dan kondisi eksternal yang dapat mempengaruhi proses pencapaian tujuan yang diinginkan.

5. Timely

Pada visi ELCORPS belum mencantumkan target waktu. Sehingga batas waktu yang harus dicapai dari visi tersebut menjadi kurang jelas. Hal ini tentu akan mengurangi urgensi dan dorongan bagi setiap individu yang ada di ELCORPS untuk fokus mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Jika tujuan tidak memiliki tenggat waktu maka hal itu akan mengurangi motivasi dan dalam urgensi setiap orang perusahaan mengerjakan tugasnya masing-masing (Mistry & Churi, 2019). Tenggat waktu bisa membantu ELCORPS dalam menciptakan urgensi yang diperlukan, mendorong tindakan, dan memfokuskan pikiran orang-orang bertanggung jawab atas komitmen yang telah mereka buat untuk mencapai tujuan yang telah diprioritaskan.

Visi perubahan ini juga menjadi tujuan dan gambaran baru ELCORPS di masa yang akan datang. Oleh karena itu penting untuk dipahami oleh semua individu ELCORPS agar tercipta perubahan yang mampu memberikan dampak vang maksimal. positif Penting diperhatikan bahwa perubahan visi tersebut bisa dicapai melalui tindaklanjut dan rencana yang dibuat dengan sistematis. Karena dari visi yang dibuat akan menjadi acuan penting dalam langkah-langkah penting selanjutnya yang diterjemahkan lewat misi.

Perubahan misi ELCORPS saat ini untuk membentuk misi yang bisa menjelaskan upaya-upaya yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuan. Hal ini sejalan dengan Papulova (2014) yang menyatakan bahwa misi bukan hanya sumber arahan bagi karyawan, tetapi juga bagi pelanggan, pemegang saham, dan masyarakat untuk mengetahui tentang prinsip-prinsip dasar yang digunakan oleh perusahaan dan juga dapat menjelaskan nilai-nilai, kepercayaan, filosofi, dan aspirasi sebuah perusahaan.

ELCORPS saat ini sedang melakukan perubahan pada misi perusahaan. Misi ini diharapkan mampu mendukung terciptanya Visi perusahaan dengan memberikan arahan-arahan penting yang perlu perusahaan lakukan dan tingkatkan. Perubahan misi ini juga mempertimbangkan beberapa hal penting yang terdapat dalam dokumen Semangat Baru ELCORPS (2020), yaitu:

- Menyajikan produk terbaik sesuai aspirasi pasar sasaran, baik dari sisi kualitas, variasi, kuantitas, harga dan waktu (product mastery).
- 2) Membangun loyalitas konsumen dengan pemahaman terhadap segala aspirasi konsumen (customer mastery).
- 3) Memiliki tim terbaik (people mastery).
- 4) Menyediakan sistem & atmosfer perusahaan yang memungkinkan manajemen & karyawan tumbuh, berkembang dan berkarya sesuai potensi terbaiknya.
- 5) Memiliki proses bisnis terbaik produktif & efisien (business process mastery).
- 6) Memiliki mitra bisnis terbaik (supplier & business partner mastery).
- 7) Memanfaatkan teknologi digital & internet dalam segala proses bisnis di perusahaan.
- 8) Memperkuat peran DKM Al Izzati untuk membentuk Insan ELCORPS yang memiliki kesalehan vertikal, horizontal & professional.

Jika dianalisis dari poin-poin yang ada pada perubahan misi ELCORPS, Misi yang dibuat mencoba mewadahi kebutuhan dan kepentingan yang mengarah pada beberapa target misi yaitu konsumen, karyawan, shareholder, mitra, dan stakeholder. Selain itu dalam misi tersebut juga mencantuk poin mengenai penciptaan system dan business process yang baik. Kemudian diakhiri dengan pembentukan dapat merepresentasikan nilai-nilai yang karakterisitik perusahaan sebagai perusahaan muslim. Pembuatan misi ELCORPS tersebut, sejalan dengan pendapat Papulova (2014) yang menyatakan terdapat sembilan komponen inti dalam membuat sebuah pernyataan misi seperti,

- 1) Pelanggan (target pasar)
- 2) Produk / Layanan
- 3) Pasar Geografis
- 4) Teknologi
- 5) Kepedulian untuk Bertahan Hidup Pertumbuhan / Keuntungan

- 6) Filsafat (nilai-nilai, etika, kepercayaan perusahaan)
- 7) Citra Publik
- 8) Karyawan
- 9) Kompetensi Khas

Namun hal yang perlu diperhatikan oleh ELCORPS dalam perubahan sebuah misi yang telah dibuat ini yaitu mengenai target *audiens* dari misi tersebut. Target *audiens* dari pernyataan sebuah misi dapat bervariasi mengikuti tujuan dari pernyataan misi setiap perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Papulova (2014) yang menyatakan bahwa perusahaan harus terlebih dahulu mengidentifikasi target *audiens* dan cara komunikasi dari pernyataan misi.

Hal yang perlu dilakukan ELCORPS adalah mengidentifikasi target *audiens* dan bagaimana cara menyampaikannya. Jika disimpulkan target audiensi ECLORPS terdiri konsumen, karyawan, *shareholder*, mitra, dan *stakeholder*. Keputusan ini memiliki dampak signifikan dalam perumusan strategi, komunikasi dan visibilitas pernyataan misi agar tercipta misi yang tepat dan efektif, sehingga strategi ELCORPS agar bisa diterima secara tepat dan maksimal.

Selain itu visi dan misi merupakan bagian penting dalam manajemen strategi. Stratetgi merupakan langkah dalam mencapai visi. menyatakan Papulova (2014)pengembangan visi dan misi adalah bagian dari proses manajemen strategis. Strategi merupakan langkah-langkah yang mampu menjadi jalan dalam mencapai visi. Untuk itu penting bagi sebuah perusahan untuk menciptakan strategi yang relevan dengan visi yang akan dicapai. Hal yang sama disampaikan Durmaz & Düşün (2016) bahwa manajemen strategis adalah praktik manajemen yang mewakili bidang kerja khusus manajer puncak berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal, analisis mengidentifikasi aspek organisasi dengan perspektif jangka panjang, untuk mencapai tujuan.

Manajemen strategis adalah praktik manajemen yang mewakili bidang kerja yang merupakan tanggungjawab manajer puncak dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal, analisis yang mengidentifikasi aspek organisasi dengan perspektif jangka panjang, untuk mencapai tujuan. Strategi

manajemen perubahan yang dibuat ELCORPS saat ini sebagaimana pernyatatan berikut :

"Dari kondisi penjualan yang terus turun grafiknya, ada 2 penyebab ini terjadi. Pertama, dari sisi motivasi karyawan yang turun, yang kedua dari *skill* temen-temen yang belum adaptif sama perubahan zaman. Jadi diputuskan untuk ada perubahan yang lebih adaptif lagi dengan perkembangan zaman dan teknologi selain itu juga membangun motivasi supaya semangat semangat yang dulu bisa ngedorong lagi motivasi temen-temen melalui perubahan nilai dan budaya sebagai pedoman perilaku mereka" (wawancara dengan A.P tanggal 19 April 2020).

Perubahan yang dibuat ELCORPS saat ini merupakan bagian dari strategi ELCORPS dalam merespon tuntutan dan permasalahan yang sedang dihadapi ELCORPS baik dari sisi internal maupun eksternal perusahaan. Strategi perubahan yang dibuat ELCORPS berfokus pada perubahan nilai-nilai dan budaya perusahan. Salah satu alasan mengapa nilai-dan budaya perusahaan yang dipilih karena:

"Budaya adalah *core* yang akhirnya bisa mendorong dua perspektif adaptif dan motivasi. Nilai-nilai yang ada di budaya ini juga bisa jadi pedoman teman-teman di ELCORPS buat bekerja dan beraktivitas" (wawancara dengan A.P, 19 April 2020).

Pada sisi individu ELCORPS merumuskan strategi dengan membentuk nilai-nilai baru yang disebut Profil Insan ELCORPS 2020 sebagai titik perubahan yang dilakukan (Semangat Baru ELCORPS, 2020). Nilai-nilai ini terdiri dari IMTAQ, Adab, Ilmu, Professional, Sehat & Bugar, Syukur & Dermawan, dan Bahagia. Nilai-nilai ini berusaha dibentuk pada setiap individu ELCORPS dengan harapan mampu menjadi upaya untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Untuk memaksimalkan upaya tersebut, ELCORPS perlu mengidentifikasi segala macam tuntutan dan ancaman yang ada didalam eksternal lingkungan internal maupun perusahaan. Faktor-faktor ini penting untuk diperhatikan perusahaan terutama dalam merumuskan strategi perusahaan. Dalam penelitiannya Iacob et al. (2014) menyatakan bahwa ada dua faktor kekuatan yang dapat kebutuhan mendorong munculnya untuk

melakukan perubahan di dalam perusahaan yaitu faktor internal dan Eksternal

Faktor internal, yaitu kekuatan yang muncul dari dalam perusahaan, seperti: masalah-masalah Sumber Daya Manusia (kebutuhan yang tidak terpenuhi, ketidak-puasan kerja, produktifitas, motivasi kerja, dan sebagainya), perilaku dan keputusan menajemen (Iacob et al., 2014).

Seperti yang disampaikan oleh McCoskey et al. (2018) yang menyatakan bahwa manajemen strategis adalah praktik manajemen yang mewakili bidang kerja manajer puncak berdasarkan analisis lingkungan dan eksternal, analisis asosiasi aspek dengan perencanaan jangka panjang, untuk mencapai tujuan.

Saat ini perusahaan sedang menghadapi zaman yang menuntut perusahaan untuk bisa lincah, efisien dan memiliki kualitas tinggi. Hal ini tentu bukanlah perkara yang mudah untuk dihadapi. Maka dari itu penting bagi ELCORPS untuk menggali informasi mengenai sisi internal perusahaan terutama pada sumber daya manusia agar mampu mewujudkan tujuan perusahaan dalam memenangkan persaingan di zaman seperti saat ini. Selain itu McCoskey et al. (2018) juga menyatakan bahwa strategi manajemen perubahan dimulai dengan pemahaman bahwa orang dan budaya dapat mendukung perubahan organisasi.

Dengan strategi seperti itu, organisasi dapat berhasil mendorong perubahan di semua tingkatan. Perubahan dibentuk pada setiap individu dengan nilai dan budaya sebagai pedoman perilaku. Sehingga inisiatif perubahan bisa tersebar pada semua tingkatan perusahaan.

Kemudian faktor eksternal, yaitu kekuatan yang muncul dari luar perusahaan, seperti: karakteristik demografis (usia, pendidikan, tingkat keterampilan, jenis kelamin, imigrasi, dan perkembangan sebagainya), teknologi, perubahan pasar, tekanan-tekanan sosial dan politik (Iacob et al., 2014). Dengan adanya pengaruh dari luar, perusahaan harus bisa peka dan berusaha menyesuaikan diri dengan kondisi yang ada. Hal ini sejalan dengan pernyataan Ceci et al. (2016) yang menyatakan berusaha bahwa organisasi untuk mengkonfigurasi ulang elemen-elemen organisasinya untuk meningkatkan

kecocokannya dengan lingkungan eksternal: mereka memodifikasi elemen-elemen penyusun untuk mengatasi peluang-peluang baru dan menanggapi tekanan-tekanan baru yang dihasilkan dari lingkungan yang berubah.

perlu **ELCORPS** juga untuk mengkonfigurasi ulang elemen organisasi mereka untuk meningkatkan kecocokannya dengan lingkungan eksternal, kemudian memodifikasi elemen penyusun untuk mengatasi peluang baru dan merespon tekanan baru yang dihasilkan dari lingkungan yang berubah. Sehingga perusahaan bisa terus bertahan dan tumbuh ditengah ketatnya persaingan. Maka dari itu penting perusahaan untuk bisa menggali dan mengidentifikasi dua faktor tersebut, yaitu internal dan eksternal dengan tepat. Agar solusi yang dihasilkan menjadi presisi, tidak melebar, dan keluar dari konteks permasalahan yang sedang dihadadpi ELCORPS.

Strategi perubahan individu dengan nilainilai yang disebutkan tadi dijelaskan dalam bentuk table dibawah ini untuk mempermudah dalam memahami strategi dan langkah yang dibuat pada setiap nilai-nilai yang ada dari mulai IMTAQ, Adab, Ilmu, Professional, Sehat & Bugar, Syukur & Dermawan, dan Bahagia (Semangat Baru ELCORPS, 2020).

Hasil-Hasil pada Perubahan ELCORPS

Perubahan nilai-nilai baru seperti IMTAQ, Adab, Ilmu, Professional, Sehat & Bugar, Syukur & Dermawan, dan Bahagia oleh ELCORPS menghasilkan hal-hal penting untuk diperhatikan, seperti :

1) Ukuran

Menurut Chartered, (2011) pengukuran karena memungkinkan penting perusahaan untuk mengetahui bahwa tujuan telah dicapai dengan adanya bukti yang berasal dari suatu sistem, metode atau prosedur yang telah melacak dan mencatat pencapaian yang berhubungan dengan persentase, frekuensi, tingkat atau angka. Pada wawancara yang peneliti lakukan terdapat informasi bahwa ELCORPS telah merumuskan indicator-indikator agar nilai tersebut dapat terukur.

"Dari apa yang sudah dibuat kemaien memang perubahan yang kita lakukan itu kemudian masuk kedalam KPI. Supaya perubahan ini juga bisa terukur dan akhirnya jadi dorongan buat setiap orang. Supaya perubahan ini ga hanya sekedar sosialisasi. Jadi dari nilai-nilai baru yang dibuat ini kemudian dibreakdown apa outcomenya, kemudian indikatornya bahkan sampai pada perilaku yang harus dilakukan" (wawancara dengan A.P, 19 April 2020).

Pembentukan nilai-nilai yang dibuat ELCORPS harus bisa diukur agar mampu menciptakan ukuran yang tepat sehingga bisa menjadi acuan dan bukti nyata sejauh mana proses tersebut terbentuk. Pengukuran tidak selalu mengenai angka dan aspek-aspek finansial. Menurut Baird (2017) bahwa terdapat bukti substansial bahwa organisasi menggabungkan serangkaian ukuran kinerja nonfinansial, dengan tindakan tersebut membantu organisasi dalam menilai pencapaian tujuan strategis mereka.

Pengukuran juga bisa dilakukan oleh organisasi dengan menggabungkan serangkaian ukuran kinerja nonfinansial untuk membantu organisasi dalam menilai pencapaian tujuan strategis mereka. Untuk melakukan pengukuran pada proses perubahan nilai dan budaya perusahaan yang dilakukan, ELCORPS perlu mengkonversi penilaian tersebut dari bentuk angka ke bentuk perilaku. Sehingga setiap proses perubahan perilaku yang dilakukan bisa dipertanggungjawabkan.

2) Strategic Outcomes

Terdapat informasi mengenai Strategic Outcomes yang diharapkan ELCORPS pada proses wawancara yang dilakukan peneliti yang menyatakan bahwa:

"Outputnya karyawan punya nilai profesionalitas dan nilai islami juga. Dan outcomenya nilai-nilai itu bisa jadi perilaku dia sehari-hari, intinya supaya lebih produktif" (wawancara A.P, 19 April 2020).

Menurut Athapaththu (2016) strategi adalah rencana tindakan yang digunakan seseorang untuk merumuskan tujuan dan sasaran dan sarana untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Strategi bukan hanya untuk dibuat namun juga harus menghasilkan *impact* positif yang diharapkan dapat membantu mencapai tujuan yang diharapkan. Termasuk strategi mengenai perubahan yang dibuat oleh ELCORPS. Adanya strategi mengenai perubahan

ini diharapkan mampu memberikan dampak positif dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

Beberapa organisasi dapat mencapai hasil tanpa rencana strategis yang menyeluruh, tetapi untuk sebagian besar pemain di luar sana, sangat penting untuk merencanakan secara strategis, yaitu menganalisis, membuat, mengimplementasikan, dan memantau, dan melakukan ini secara terus menerus. (Maleka, 2015).

Outcome dari strategi ini bergantung pada setiap proses perubahan yang dilakukan. Sejauh mana perusahaan menganalisis setiap kemungkinan-kemungkinan yang ada, kemudian merencanakan strategi yang efektif, lalu mengimplementasikan, dan juga memantau setiap aktifitas dalam strategi ini secara terus menerus. Maka dari itu penting untuk dipahami bahwa perusahaan harus terus bisa menjalankan semua poin-poin tersebut dan mengawasi berjalannya setiap aktifitas perubahan agar bisa memberikan hasil yang diharapkan.

3) Kompetensi

Perubahan strategi juga menghasilkan kebutuhan kompetensi untuk mendukung upaya mencapai perubahan yang diharapkan. Menurut Krathwohl & Masia (2011) kompetensi adalah menerapkan kemampuan untuk atau menggunakan serangkaian pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan fungsi kerja yang kritis dalam pengaturan kerja yang ditentukan. Kompetensi berfungsi sebagai dasar standar keterampilan menentukan tingkat pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk sukses di tempat kerja serta kriteria pengukuran potensial untuk menilai pencapaian.

Secara garis besar kompetensi yang ada dalam proses perubahan ELCORPS berfokus pada nilai-nilai profesionalisme yang juga terlampir dalam dokumen (Profil Insan ELCORPS, 2020). Kemudian dari hasil wawancara didapatkan informasi bahwa:

"Jadi ada 18 value yang nantinya diturunkan jadi kompetensi dan itu terlalu banyak. Nah saya mengusulkan nilai itu dirangkum menjadi 3 nilai aja, service-oriented, achievement orientation sama integrity sudah cukup sama 3 aja jadi orang juga nggak terlalu bingung nih untuk berperilaku di perusahaan itu

seperti apa" (wawancara dengan A.P, 19 April 2020).

ELCORPS merangkum kompetensi yang diperlukan menjadi tiga kompetensi utama yaitu service-oriented, achievement orientation, dan integrity. Pembentukan kompetensi harus didasarkan pada kebutuhan perusahaan. Nilainilai ini harus mencerminkan karakter perusahaan dalam upaya mencapai tujuan yang diharapkan. Selain itu pembentukan kompetensi juga berdasarakan tingkatan dan ruang lingkup pekerjaan (Marrelli & Tondora, 2015).

Menurut Marrelli & Tondora (2015) dalam membentuk kompetensi secara umum ada beberapa hal yang harus diperhatikan termasuk dalam pembentukan kompetensi ELCORPS vaitu : pada awal mula proses seleksi ELCORPS perlu menggunakan prosedur penerimaan karyawan yang selektif dan efektif untuk merekrut karyawan yang sesuai dengan kebutuhan kemudian **ELCORPS** perusahaan, perlu menetapkan sasaran dan jobdesc yang jelas bagi karvawan dan secara teratur memantau kemajuan mereka, setelah itu memberikan pelatihan dan balik kepada karyawan umpan memaksimalkan kinerja dan kemampuan mereka, dan yang terakhir adalah menganalisis penyebab mendasar masalah kinerja dan mengambil tindakan untuk menyelesaikan masalah yang menyebabkan penurunan kinerja. Upaya ini dilakukan agar kompetensi bisa dibentuk secara maksimal dan memberikan dampak positif terhadap kinerja yang diharapkan.

4) Aktivitas dan Jadwal Program

Aktivitas dan jadwal pelaksanaan program dibuat secara efektif selama 6 bulan dan terbagi menjadi beberapa tahapan, dimulai sosialisasi & Internalisasi, *Training, Rewarding*, dan Evaluasi (wawancara A.P, 19 April 2020). Hasil dari perumusan ini juga menghasilkan aktifitas dan program yang bertujuan untuk menjadi media pengoptimalan strategi perubahan yang dirumuskan yang terdapat dalam dokumen (Semangat Baru ELCORPS, 2020).

Dalam hal ini perusahaan perlu membuat tujuan dari aktivitas ini dengan pendekatan yang menarik dan mudah diterima. Aktifitas dan program yang dibuat sebaiknya sistematis dan berkaitan. Agar setiap aktifitas yang dilakukan mampu memberikan rangkaian pesan yang komprehensif dan dapat difahami secara baik, memberikan spirit dan motivasi kepada setiap orang yang terlibat untuk bersama-sama mensukseskan perubahan

5) Evaluasi

ELCORPS telah merancang skema evaluasi yang dilakukan setiap bulan dengan dua jenis evaluasi yang terdapat dalam dokumen Semangat Baru ELCORPS (2020), yaitu:

(1) Evaluasi Progress

Boothroyd (2018) Menurut evaluasi progress yaitu proses evaluasi dengan proses mendokumentasikan implementasi program. Proses ini membantu para pemangku kepentingan melihat sejauh mana perkembangan program vang dibuat telah berialan 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 yaitu proses evaluasi yang menilai efektivitas suatu program dalam menghasilkan perubahan (Boothroyd, 2018). 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.

SIMPULAN

Ditengah ketatnya persaingan usaha dan juga perkembangan zaman dan teknologi. 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. Kondisi sulit ini juga berdampak pada motivasi dan pendapatan karyawan. Sehingga hal itu semakin memperburuk situasi yang harus dihadapi 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 perubahan dilakukan melalui nilai-nilai perusahaan dan juga budaya yang didasarkan nilai-nilai islam yang kuat sebagai solusi akan perubahan yang diperlukan. Nilai-nilai tersebut dikristalkan dalam "Profil Insan ELCORPS". 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. Nilai-nilai perusahaan dan budaya juga dianggap mampu menggerakan karyawan dengan membangun kompetensi dan membangun motivasi yang berasal dari diri karyawan

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723–739. https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2017-1117
- Al-haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating Organisational Change Literature. *Journal of Organisational Change Management*, 28(2), 234–262. https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215
- Athapaththu, H. K. S. H. (2016). An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management. 6(2), 124–127.
- Babin, P. (2019). Leveraging Organizational Change Management to Strengthen Benefit Delivery in Innovation. 2019 IEEE Technology & Engineering Management Conference (TEMSCON), i, 1–8.
- Baird, K. (2017). The effectiveness of strategic performance measurement systems. https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2014-0086
- Boothroyd, R. A. (2018). Process and outcome evaluation approaches. *Louis de La Parte Florida Mental Health Institute*.

- Carlstrom, E. D., & Ekman, I. (2012).
 Organisational culture and change:
 implementing person-centred care. *Journal*of Health Organization and Management,
 26(2), 175–191.
 https://doi.org/10.1108/1477726121123076
 3
- Ceci, F., Masciarelli, F., & Prencipe, A. (2016). Changes in Organizational Architecture: Aspiration Levels, Performance Gaps and Organizational Change. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 13(1), 1–21. https://doi.org/10.1142/S02198770165000 24
- Chartered. (2011). Setting SMART Objectives Checklist 231. *Chartered Management Institute*.
- Duki, G. (2015). Perception and Adoption of Change Management in Information Institutions: A Study from Croatia. *Libri: International Journal of Libraries and Information Studies*, 65(3), 175–190. https://doi.org/10.1515/libri-2014-0162
- Durmaz, Y., & Düşün, Z. D. (2016). *Importance of Strategic Management in Business*. 4(1), 38–45.
- Farkas, M. G. (2013). Building and sustaining a culture of assessment: best practices for change leadership. 41(1), 13–31. https://doi.org/10.1108/0090732131130085
- Frank Voehl, & H. James Harrington. (2016).
 Change Management: Manage the Change or It Will Manage You. *Human Resource Management International Digest*, 16(7). http://www.ittoday.info/Excerpts/Introduction-to-Change-Management.pdf
- Iacob, M. I., Pantea, V. V., & Vlaicu, A. (2014). MANAGING CHANGE IN ORGANIZATIONS. International Journal of Innovation and Technology Management, 205–212.
- Jalagat, R. C. (2016). The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives:

 Organizational Perspective. *International Journal of Science and Research*, 5(11),

- 1233–1239. https://doi.org/10.21275/ART20163105
- Joachim, A. (2010). Interface between Corporate Vision, Mission and Production and Operations Management. *Global Journal of Management And Business ...*, 10(2), 18–22. http://journalofbusiness.org/index.php/GJ MBR/article/view/122/117%5Cnhttp://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/articl
- Kanfer, R. (2012). Work Motivation: Theory, Practice, and Future Directions. In *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (Vol. 1, Issue May 2018). https://doi.org/10.1093/oxfordhb/97801999 28309.013.0014

e/view/122

- Krathwohl, B., & Masia. (2011). Competency and Learning Objectives. *Instruction Greenriver*, 2.
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (2015). Managing in a VUCA world. *Managing in a VUCA World*, 1–250. https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0
- Maleka, S. (2015). Strategic Management and Strategic Planning Process. In *Strategic Management and Strategic Planning Process* (Issue March, p. 23).
- Marrelli, A. F., & Tondora, J. (2015).
 STRATEGIES FOR DEVELOPING
 COMPETENCY MODELS.
 Administration and Policy in Mental
 Health, 5(June).
 https://doi.org/10.1007/s10488-005-3264-0
- McCoskey, J., Mouser, D., & Pierson, R. (2018). A formal approach to change management (CM) for dynamic technology-driven media organizations. *SMPTE 2017 Annual Technical Conference and Exhibition, SMPTE 2017, 2018-Janua*(Cm), 1–12. https://doi.org/10.5594/M001772
- Mistry, K., & Churi, P. (2019). Development of Innovative Course Outcomes: using. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2), 873–879. https://doi.org/10.35940/ijrte.B1163.0782S 619

- Mohajan, H. (2018). Qualitative Research Methodology in Social Sciences and Related Subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7(1), 23–48.
- Papulova, Z. (2014). The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic. *Journal of Economics, Business and Management*, 2(1), 12–16. https://doi.org/10.7763/joebm.2014.v2.90
- Plessis, T. Du, & Mabunda, T. T. (2016). Change management in an academic library in the knowledge economy. *South African Journal of Libraries and Information Science*, 82(1), 53–61. https://doi.org/10.7553/82-1-1596
- Vohra, S. M. V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5). https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2014-0066
- Waal, A. de, & Roobol, M. (2014). Applying evidence-based HRM: the case of bonuses in the home furnishing industry. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, *3*(1), 64–80. http://dx.doi.org/10.1108/EBHRM-08-2012-0008%5Cnhttp://dx.doi.org/10.1108/00251749810211027%5Cnhttp://dx.doi.org/10.1108/09513549810225925%5Cnhttp://dx.doi.org/10.1108/0885862031047313
- Yenice, S. (2018). ORGANIZATIONAL CULTURE AND MANAGING CHANGE. In *Rejuventing Pathology*. International Federation of Clinical Chemistry and Laboratory Medicine.

