



JURNAL

MARKET

ISSN : 1693-4806

Volume : 17 Januari 2011

MANAJEMEN, AKUNTANSI, DAN RISET EKONOMI TERAPAN

Sugito	Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Kemajuan Perusahaan (Studi Kasus di PD. RPH Kota Medan)	01 - 08
David Pitoy	Pengaruh Faktor-faktor Manajerial Terhadap Kinerja Perusahaan	09 - 20
Kalbiner Lumbangtungkup	Peran Bank Dunia Dalam Pembangunan Ekonomi dan Lingkungan	21 - 29
Mbina Pinem	Studi Tentang Keadaan Transportasi Angkutan Umum di Kecamatan Bosar Maligas Kabupaten Simalungun	30 - 43
Samuel Tarigan	Peranan Transformasi Organisasi dan Sumber Daya Manusia Dalam Era Otonomi Daerah	44 - 51
Hanny Siagian	Peranan Model Manajemen Karir Dalam Menghadapi Perubahan Bisnis dan Ekonomi	52 - 62
Hotlin Siregar	Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer	63- 69
Ifkar	Hubungan Antara Kompensasi Dengan Produktifitas Kerja Pegawai Pada PTPN IV (Persero) Kebun Adolina	70 -78
Yayi Ayuning Tias	Pengaruh Promosi Terhadap Penyaluran Kredit Pada Bank BTPN Kantor Kas Balige	79 - 89
Rafidin Hutapea	Pengaruh Intensitas Persaingan Pasar, Strategi dan Ketidakpastian Lingkungan Yang Dirasakan Terhadap Penggunaan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Unit Bisnis	90 - 98
Raminsen Purba	Pengaruh <i>Gool Setting</i> Terhadap Produktivitas Kerja	99 -109
Rasmulia Sembiring	Pengaruh Kinerja Manajerial, Partisipasi Penganggaran, Komitmen Anggaran dan Dimensi Kultur Organisasi Terhadap Persepsi <i>Stretch Target</i>	110 -121
Riswan	Peningkatan Potensi Pegawai Bank Indonesia Melalui Outbound Manajemen Training	122-129
Suci Hadi Surya Ginting	Hubungan Kebiasaan Belajar dan Motivasi Berprestasi Dengan Prestasi Belajar Siswa Dalam Mata Pelajaran Ekonomi Kelas XI SMA Negeri 12 Medan	130-142
Tohap Parulian Sihombing	Pengaruh Sumberdaya Manusia Terhadap Pertumbuhan Ekonomi dan Kemiskinan di Indonesia	143-149
Sunday Ade C.O.M.Sitorus	Penerapan Manajemen Strategis <i>Tourism Marketing Scorecard</i> Dalam Pengembangan Ekowisata Yang Berkelanjutan di Kawasan Aek Sijornih di Kecamatan Sayur Matinggi Kabupaten Tapanuli Selatan	150 -164

JURNAL MARKET
(Manajemen, Akuntansi, dan Riset Ekonomi Terapan)

Ketua Dewan Editor

Sugito Hadi, SE, M.Si

Dewan Editor

Ifkar, S.E, M.M
Wahyul Wahab, S.F, M.M
Drs. Matius Tarigan
Syahrir Nasution, S.E
Sunday COM Sitorus, S.E

Editor Ahli

Prof. Aldwin Surya, S.E, M.Pd, Ph.D
Prof. Dr. Ramli, M.Si
Prof. Lic.rer.reg Sirojuzilam, S.F
Prof. Dr. Salfen Hasri, M.Pd
Prof. Dr. H. Syukur Kholil, M.A

Staf Administrasi

Budi Hendrawan, S.E
Ria Dewi

Alamat Editorial :

Kampus UDNAS
Jl. Bromo No. 35 Medan Telp. 061.7368531 – Fax. 061. 7348258
E-mail : jurnalmarket@yahoo.co.id

Diterbitkan oleh Laboratorium Pengembangan Manajemen dan Bisnis (LPMB) Fakultas Ekonomi Universitas Dian Nusantara sebagai media publikasi bagi hasil penelitian, non penelitian berupa kajian konsep, telaah teoritis, tinjauan buku ataupun kontribusi pemikiran akademis dibidang Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi terapan dengan tujuan untuk pengembangan ilmu pengetahuan. Diterbitkan secara periodik 2 (dua kali) dalam Satu Tahun pada tiap bulan Januari dan Juli. Redaksi mengundang dan menerima makalah/paper/artikel dari para peneliti, akademisi, praktisi dan pemerhati dibidang Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi terapan yang akan dipublikasikan secara luas.

Amiruddin
David P...
Kalbina
Mbina P...
Samuel
Hanny S...
Hotlin S...
Ifkar
Yayi A...
Rafid
Raminta
Rasmia
Riswan
Suci H...
Tobing
Sunday

**PENGARUH MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP KEMAJUAN PERUSAHAAN
(STUDI KASUS DI PD. RPH KOTA MEDAN)**

Oleh :

SUGITO, SE, M.Si¹⁾

Abstrak, Penulisan makalah ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh manajemen perubahan terhadap kemajuan perusahaan (studi kasus di PD. Rumah Potong Hewan Kota Medan). Metode penulisan ini menggunakan metode deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan direksi PD. Rumah Potong Hewan Kota Medan. Hasil pembahasan dari penelitian ini adalah Perubahan di sebuah organisasi ternyata menjadi bagian dari pengembangan perusahaan. Jika Manajemen menemukan perusahaan berhenti berkembang atau tidak dapat maju maka perusahaan harus berani melakukan kebijakan-kebijakan yang berani, meskipun dirasakan oleh seluruh stakeholder ekstrim pada awalnya. Perubahan ternyata bukan keterpaksaan, tetapi sudah terbukti menjadi sebuah kebutuhan bagi perusahaan yang ingin maju dan tetap survive.

Kata kunci : *Manajemen Perubahan, Kemajuan Perusahaan*

1. **Sugito, SE, M.Si,** Dosen Tetap Yayasan Universitas Dian Nusantara

PENGARUH MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP KEMAJUAN PERUSAHAAN (STUDI KASUS DI PD. RPH KOTA MEDAN)

1. LATAR BELAKANG

Perubahan pada sebuah organisasi ternyata perlu dikelola dengan baik, karena perubahan selalu harus difikirkan atau jika mungkin akan menjadi sebuah kebutuhan organisasi atau perusahaan. Membaca bagian Pedahuluan dalam buku mata kuliah Teori Organisasi bab “Mengelola Perubahan Organisasi” bahwa kasus GenRad memberikan gambaran bahwa keefektifan organisasi sering menuntut kita dalam meakukan perubahan. Dunia sering berubah, termasuk lingkungan sekitar kita. Dalam menuntut kebutuhan baik barang maupun jasa, hal ini pun berpengaruh bagi “tubuh” organisasi. Teknologi non rutin memerlukan lebih banyak perubahan di badingkan yang rutin, dan untuk memastikan keefektifan, jenis yang non rutin membutuhkan struktur yang lebih fleksible. Demikian pula, organisasi yang menghadapi perubahan liginkungan yang cepat. Organisasi yang menghadapi tingkat perubahan yang tinggi, di katakan akan paling efektif dengan sebuah struktur yang adhocratic atau paling tidak sebuah struktur dengan sejumlah karakteristik utama adhocracy.

Keberadaan RPH – Medan dapat mendukung Program Pemerintah untuk menghentikan daging Import Illegal, karena pengadaan daging segar, bersih, sehat dengan teknologi tinggi sudah dapat dipersiapkan sendiri, dan memastikan hanya lembu sehat yang dipotong. Mengoptimalkan fasilitas yang telah ada (fasilitas hibah ex – New Lealand) dan hanya bersifat merenovasi dan menambah peralatan yang masih diperlukan untuk optimalisasi produksi. Lokasi strategis berdekatan dengan Kawasan Industri Medan, punya akses dari dan ke jalan Toll ke Pelabuhan Belawan dan daerah lainnya, termasuk akses ke Kota Medan dan Airport. Memberdayakan dan menyerap tenaga kerja masyarakat sekitar Rumah Potong Hewan, sehingga keberadaan RPH – Medan dapat dijaga sektor KAMTIBMAS nya.

Posisi geografis terhadap pasar dapat dengan mudah dijangkau keseluruhan wilayah dengan menggunakan fasilitas jalan Toll. Merupakan salah satu Pemerintah Kota (Medan) yang telah berhasil mengadakan Kerjasama Usaha langsung dengan pihak Investor(Asing) dari Australia, dan sudah pasti akan menjadi CONTOH bagi Pemko – Pemko lainnya di Indonesia dalam kontek PAD murni bidang Rumah Potong Hewan. Hanya saja satu hal yang masih belum di pertimbangkan dan menjadi Program pengembangan lebih lanjut nantinya yaitu proses lebih lanjut hasil (Further Processing) dari daging cincang berupa “ bakso – nugget, dll. sementara dari limbah kotoran menjadi “ pupuk organic “ yang sangat dibutuhkan oleh petani tanaman pangan. Namun untuk sukses dan tidaknya dalam pengembangan suatu usaha mutlak ditentukan oleh adanya suatu kesungguhan dalam melaksanakan program atau perencanaan strategi yang telah dibuat secara bersama-sama dan dievaluasi secara bersama-sama dalam suatu team kerja yang kompak, serta sepakat untuk selalu terus memperbaiki dan akhirnya untuk mencapai tujuan Perusahaan yang diharapkan oleh para pesero dari PD. RUMAH POTONG HEWAN (RPH – MEDAN) tentunya.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, banyak perusahaan yang melakukan perubahan manajemen, untuk mendapatkan hasil-hasil perusahaan yang lebih baik. Berdasarkan uraian diatas, masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan : “ Apakah ada pengaruh manajemen perubahan yang diterapkan di PD RPH Medan terhadap kemajuan perusahaan.”

1.3. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan perumusan masalah tersebut, tujuan yang hendak di capai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui peran manajemen perubahan terhadap kemajuan PD. Rumah Potong Hewan Kota Medan.

1.4. Metode Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian pada bab-bab sebelumnya, penelitian ini menggunakan metode deskriptif, yaitu penelitian dengan membandingkan antara teori dan praktek lapangan, dan menyimpulkan berdasarkan perbandingan teori dan observasi langsung. Populasi dalam penelitian ini adalah pimpinan dan karyawan PD. Rumah Potong Hewan Kota Medan, populasi diambil secara keseluruhan (model sensus)..

2. TEORI - TEORI

Setiap organisasi atau perusahaan akan selalu berhubungan dengan kegiatan yang melibatkan program-program perubahan. Program perubahan diperlukan organisasi masa kini karena adanya pergeseran dalam waktu dan hubungan atau jaringan informasi di seluruh dunia. Teknologi pemrosesan informasi yang canggih dan era globalisasi organisasi mendorong manajer dengan banyak ide baru, produk baru, tantangan baru dengan semakin sempitnya waktu untuk membuat keputusan yang dapat diambil oleh manajer. Manajer dituntut untuk meningkatkan kemampuan karyawan di seluruh organisasi untuk mengantisipasi dan belajar dari perubahan yang sedang terjadi. Manajer harus membantu individu dan kelompok dalam organisasi untuk selalu melakukan berbagai perbaikan dalam lingkungan yang kompetitif. Kondisi ini dapat dilihat sebagai tahap proses pembelajaran organisasi (*learning organization*), yang didasari dari perubahan sistem, nilai dan sifat manusia untuk meningkatkan kinerja terus-menerus berdasarkan pengalaman masa lalu. Pada tahap ini kata kunci yang ada sepanjang waktu adalah kreatifitas dan inovasi.

2.1. Definisi dan Konsep Perubahan Organisasi

Organisasi harus selalu beradaptasi dengan perubahan lingkungan melalui pembaharuan dan pengembangan internal. **Perubahan organisasi atau**

pembaharuan organisasi (*organizational change*) didefinisikan sebagai pengadopsian ide-ide atau perilaku baru oleh sebuah organisasi. Perubahan organisasi dicirikan dengan berbagai usaha penyesuaian-penyesuaian desain organisasi di waktu mendatang. Pengelolaan perubahan secara efektif tidak hanya diperlukan bagi kelangsungan hidup organisasi, tetapi juga sebagai tantangan pengembangan. Dalam pengertian lain **perubahan organisasi** merupakan proses penyesuaian desain organisasi terhadap kondisi lingkungan yang dihadapi. Perubahan dapat bersifat reaktif dan proaktif.

Perubahan reaktif adalah perubahan yang dilakukan sebagai reaksi terhadap tanda-tanda bahwa perubahan diperlukan melalui pelaksanaan modifikasi sedikit-demi sedikit untuk menangani masalah tertentu yang timbul. Organisasi membuat perubahan structural kecil sebagai reaksi terhadap perubahan dalam lingkungan mikro dan makro. Formulir pendaftaran direvisi untuk mempermudah calon mahasiswa .Program pelatihan peningkatan pelayanan pelanggan dilakukan setiap enam bulan. Perubahan reaktif lebih ditekankan pada perubahan yang bersifat rutin dengan cakupan yang lebih sempit.

Perubahan proaktif adalah perubahan yang diarahkan melalui inovasi structural, kebijakan atau sasaran baru atau perubahan filosofi operasi yang dengan sengaja didesain dan diimplementasikan. Proses reaktif dilakukan melalui pelaksanaan berbagai investasi waktu dan sumber daya lainnya yang berarti untuk mengubah cara-cara operasi organisasi. Perubahan ini disebut juga sebagai perubahan yang direncanakan (*planned change*). Perubahan yang direncanakan adalah :

“Usaha sistematis untuk mendesain ulang suatu organisasi dengan cara yang akan membantunya melakukan adaptasi pada perubahan yang terjadi dilingkungan eksternal atau internal “.

Perubahan ini menyangkut kegiatan-kegiatan yang disengaja untuk mengubah *status quo*. Thomas dan Bennis mendefinisikan perubahan yang direncanakan sebagai

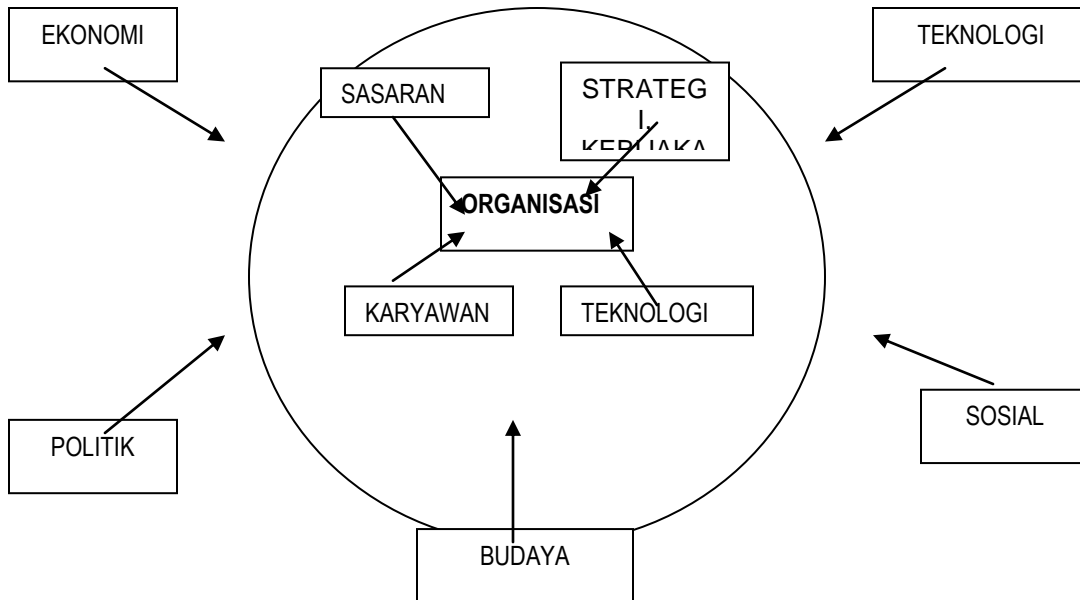
perancangan dan implementasi inovasi struktural, kebijaksanaan atau tujuan baru, atau suatu perubahan dalam filsafat, iklim dan gaya pengoperasian secara sengaja. Perubahan yang direncanakan bertujuan untuk menyiapkan seluruh organisasi atau sebagian besar untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan signifikan dalam sasaran dan arah organisasi. Beberapa perusahaan besar, paling sukses dan pantas dihormati merupakan korban dari kesuksesannya sendiri. Selama bertahun-tahun mereka telah membangun struktur organisasi yang amat stabil, birokratis, dan sangat efisien untuk mencapai sasaran tertentu dalam lingkungan tertentu. Pembuatan keputusan yang dilakukan berdasarkan metode tetapi lamban dan ide serta kesempatan baru yang menguntungkan daya saing terikat oleh birokrasi. Pada perkembangannya banyak organisasi yang mencoba melakukan perubahan dengan struktur yang lebih mendatar, yang mendorong kerjasama kelompok dan komunikasi yang lebih cepat. Idenya bahwa dengan struktur yang lebih ramping akan mendorong fleksibilitas, kreatifitas dan inovasi dalam bereaksi terhadap perubahan lingkungan yang terjadi.

2.2. Faktor-faktor Pendorong Perubahan

Organisasi selalu berubah berdasarkan situasi dan kondisi, dan dapat didorong oleh pengaruh yang ditimbulkan dari lingkungan internal dan eksternal organisasi. Lingkungan internal mempengaruhi organisasi terhadap cara organisasi melaksanakan kegiatan-kegiatannya. Lingkungan eksternal mempengaruhi organisasi terhadap kemampuan organisasi untuk memperoleh sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan untuk memproduksi dan memasarkan berbagai produk.

Faktor internal organisasi yang mempengaruhi terdiri dari faktor sasaran organisasi, strategi dan kebijakan, karyawan dan teknologi baru yang terserap ke dalam organisasi. Faktor eksternal organisasi terdiri dari faktor ekonomi, teknologi, sosial, budaya dan politik.

Gambar 1
Faktor Faktor Pendorong Perubahan Organisasi



Perubahan organisasi yang dipengaruhi faktor internal bisa dalam bentuk mengganti tujuan atau sasaran dari pertumbuhan jangka panjang menjadi pencapaian laba jangka pendek yang akan mempengaruhi perubahan tujuan jangka pendek departemen lain. Jika manajer puncak memilih strategi pertumbuhan cepat, maka tindakan-tindakan internal harus dirubah untuk meraih sasaran tersebut, seperti dilakukan pengenalan proses produksi dengan teknologi baru yang akan mempengaruhi sistem kerja. Perubahan kebijakan dan prosedur personalia yang akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Permintaan-permintaan dari karyawan, serikat pekerja dan produksi yang tidak efisien juga dapat memunculkan kebutuhan akan pembaharuan.

Kekuatan eksternal organisasi yang mendorong perubahan seperti kenaikan biaya dan kelangkaan sumber daya, tingkat persaingan, perubahan pasar konsumen dan pasar tenaga kerja, perubahan sistem ekonomi dan tingkat suku bunga.

2.3. Proses Efektif Perubahan Organisasi

Dua hal menjadi penyebab kegagalan melaksanakan perubahan adalah pertama orang tidak mau (tidak mampu) untuk mengubah sikap dan tingkah laku yang sudah lama menjadi kebiasaan. Kedua orang yang mencoba cara kerja berbeda dalam waktu singkat, bila diberi kebebasan cenderung untuk kembali ke pola tingkah laku yang sudah menjadi kebiasaan.

Edgar H. Schein mengemukakan tiga langkah proses efektif perubahan organisasi sebagai berikut :

1. **Unfreezing** (pencairan)

Membuat kebutuhan terhadap perubahan demikian jelas sehingga individu, kelompok dan organisasi siap melihat dan menerima bahwa perubahan perlu terjadi. Langkah ini biasanya dikaitkan dengan diagnoses, yang menggunakan pakar eksternal yang disebut agen perubahan (*change agent*) yaitu spesialis OD (*organizational development*) yang melaksanakan diagnosis sistematis atas organisasi dan mengidentifikasi masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Diagnosis membantu karyawan menyadari masalah-masalah perilaku mereka.

2. **Changing** (pengubahan)

Menemukan dan mengadoptasi sikap, nilai dan tingkah laku baru dengan bantuan agen perubahan terlatih memimpin individu, kelompok dan seluruh organisasi melewati proses tersebut. Individu-individu bereksperimen dengan perilaku-perilaku baru dan mempelajari keahlian-keahlian baru yang dapat digunakan dalam lingkungan kerja.

3. **Refreezing** (pemantapan)

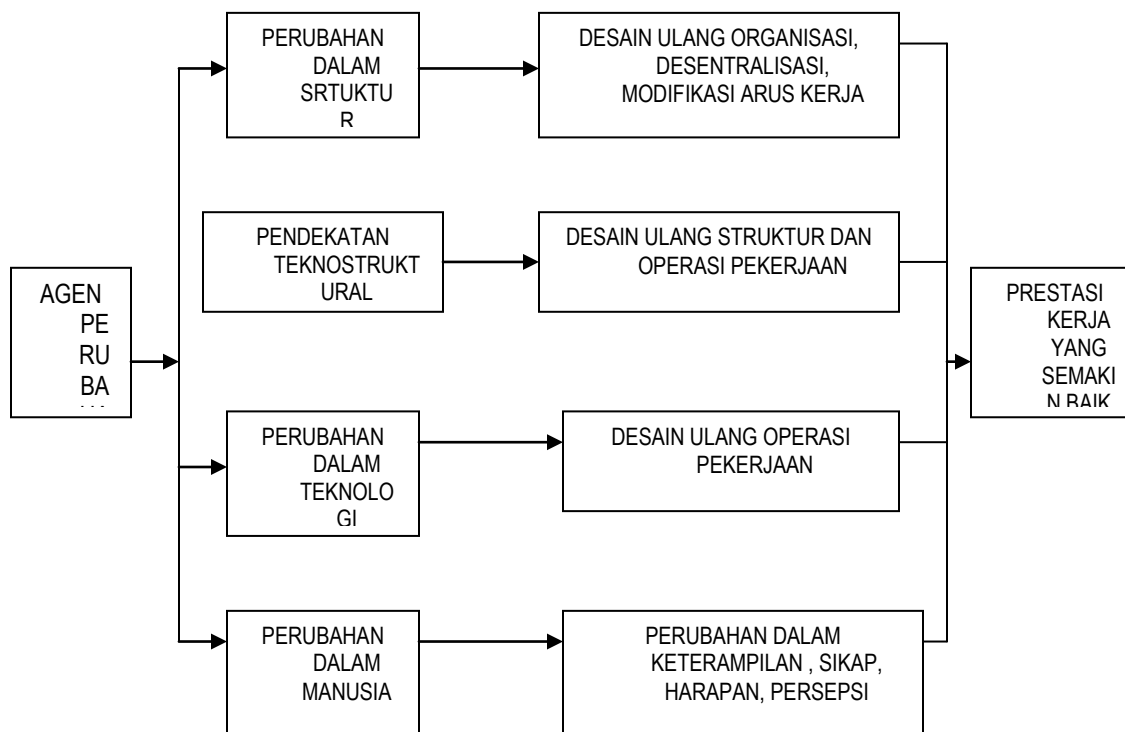
Transformasi pola tingkah laku menjadi norma baru melalui penguatan dan dukungan mekanisme. Di sini individu-individu menerapkan sikap dan nilai baru dan organisasi memberi imbalan untuk itu. Dampak dari perilaku baru dievaluasi dan diperkuat.

2.4. Tiga Macam Pendekatan Perubahan

Perusahaan atau organisasi dapat melakukan perubahan sesuai dengan kebutuhan dari organisasi tersebut. Sebuah organisasi bisa dirubah dengan melakukan tiga macam pendekatan seperti mengganti strukturnya, teknologinya, orangnya atau mengkombinasi beberapa pendekatan ini. Pendekatan pada perubahan structural diarahkan dengan pengaturan ulang sistem internal. Pendekatan yang dapat dilakukan pada desain organisasi, desentralisasi, dan modifikasi kerja.

Pendekatan pada perubahan teknologi mencakup mengganti peralatan, proses rekayasa, teknik penelitian atau metode produksi. Teknologi produksi memiliki pengaruh besar pada organisasi sehingga pendekatan teknostruktural berusaha memperbaiki prestasi kerja secara serentak mengubah aspek struktur organisasi dan teknologinya seperti perluasan pekerjaan dan pengayaan pekerjaan. Pendekatan pada perubahan manusia, mencoba mengubah tingkah laku dengan fokus pada keterampilan, sikap, persepsi dan harapan mereka. Perubahan pada manusia inilah sesungguhnya yang paling sulit, karena akan berhubungan dengan sikap, tingkah laku, karier dan harapan masing-masing individu yang tersangkut dalam perubahan tersebut.

**Gambar 2.
Tiga Macam Pendekatan Perubahan**



Sumber Utama Penolakan dan Metode Penanggulangan Penolakan Perubahan

Tiga sumber utama penolakan terhadap perubahan organisasi terdiri dari pengaruh faktor budaya organisasi, kepentingan individu dan persepsi sasaran dan strategi organisasi.

1. Budaya Organisasi

Budaya merupakan kekuatan untuk mengarahkan tingkah laku karyawan. Karyawan termotivasi bekerja dalam organisasi karena pekerjaan itu membantu mereka memenuhi sasaran kehidupan mereka dan karena kepribadian, sikap dan keyakinan mereka sesuai dengan budaya organisasi. Budaya yang telah tertanam mempengaruhi sikap kerja sehingga mereka merasa terancam dengan usaha untuk melakukan perubahan radikal dalam budaya organisasi dan “cara kami bekerja”

yang dirasa akan menyulitkan mereka untuk melakukan penyesuaian terhadap budaya baru.

2. Kepentingan individu

Kebutuhan karyawan terhadap hasil kerja sebagai imbalan dari bekerja dengan baik, adanya pengharapan terhadap gaji yang memadai, kondisi kerja yang memuaskan, kepastian adanya pekerjaan, dan penghargaan sampai tingkat tertentu menjadi faktor penolakan perubahan. Dalam hal ini perubahan menyebabkan kekhawatiran karyawan menghadapi periode yang secara potensial tidak menyenangkan untuk menyesuaikan dengan struktur organisasi yang baru atau pekerjaan yang didesain ulang yang akan menimbulkan hilangnya beberapa kepentingan yang selama ini dimiliki karyawan.

3. Persepsi Sasaran dan Strategi Organisasi

Sasaran dan strategi sangat penting untuk mengorganisasikan dan mengkoordinasikan usaha organisasi. Sasaran dan strategi yang menjadi pedoman dan telah dipegang sebagai pendorong stabilitas organisasi, sangat sulit dirubah karena terkadang karyawan tidak mengetahui kebutuhan untuk sasaran baru karena mereka tidak mempunyai cukup informasi yang sama dengan manajer. Mereka masih berpijak pada stabilitas masa lalu. sementara lingkungan berubah secara dinamis dan menuntut perubahan.

2.5. Metode Menangani Penolakan Terhadap Perubahan

Ada enam pendekatan dalam menangani penolakan terhadap perubahan yang dapat dilakukan organisasi.

1. Pendidikan dan Komunikasi.

Memberikan penjelasan tentang kebutuhan akan perubahan dan logika dari perubahan kepada individu, kelompok dan organisasi keseluruhan. Pendekatan

ini digunakan bila ada kekurangan informasi atau informasi yang tidak tepat serta kekurangan analisisnya.

2. Partisipasi dan penyertaan.

Meminta atau mengikutsertakan anggota organisasi untuk membantu mendesain perubahan. Pendekatan yang dapat digunakan bila pemrakarsa tidak mempunyai semua informasi yang dibutuhkan untuk mendesain perubahan dan orang lain mempunyai kekuatan cukup besar untuk menolak perubahan.

3. Memberi fasilitas dan dukungan.

Memberikan program pelatihan ulang, liburan, dukungan emosional dan memahami orang yang terpengaruh terhadap perubahan. Pendekatan yang dapat digunakan bila orang akan menolak karena masalah penyesuaian.

4. Negosiasi dan persetujuan.

Melakukan negosiasi dengan penolak potensial atau mengusahakan surat pemahaman tertulis. Pendekatan digunakan bila beberapa orang atau organisasi dengan kekuatan besar untuk menolak perubahan.

5. Manipulasi dan pemilihan menjadi anggota.

Memberikan peran yang diinginkan oleh orang yang berpengaruh dalam mendesain atau mengimplementasikan proses perubahan. Pendekatan ini digunakan bila taktik lain tidak akan berhasil atau terlalu mahal.

6. Memaksa secara terang-terangan dan terselubung.

Menakut-nakuti dengan kehilangan pekerjaan atau pemindahan, tidak dipromosikan dan sebagainya. Pendekatan ini digunakan bila kecepatan dalam proses perubahan diperlukan dan pemrakarsa perubahan memiliki kekuatan yang cukup besar.

2.6. Tiga Langkah Proses Kreatif dalam Organisasi

1. Menghasilkan ide (*idea creation*)

Pengetahuan baru yang didasarkan atas penemuan, pemahaman serta kreatifitas spontan sehingga individu dapat bertindak cerdas dan mampu berkomunikasi. Ide yang dihasilkan tergantung pada arus manusia dalam organisasi dan informasi antar perusahaan dengan lingkungan.

2. Pengembangan ide

Konsep gagasan pada awalnya harus diuji dan dibahas dengan yang lain. Nilai praktis dan finansial diuji dalam feasibilitas formal yang akan menunjukkan rugi atau laba. Pengembangan ide dipengaruhi oleh budaya organisasi dan proses dalam organisasi.

3. Implementasi ide

Tahap dimana ide kreatif sebagai pemecahan masalah atau penciptaan pasar (rekayasa, penentuan peralatan, pembuatan pabrik, uji pemasaran dan promosi). Proses dimana produk baru dikomersialisasikan atau proses produksi baru dilaksanakan sebagai bagian dari kegiatan operasional yang rutin dilaksanakan.

Walaupun inovasi tingkat tinggi seringkali mengurangi laba jangka pendek, inovasi tetap diperlukan untuk pertumbuhan organisasi jangka panjang. Keberhasilan inovasi ditentukan oleh integrasi tingkat tinggi diantara berbagai unit operasi organisasi.

2.7. Cara Memperkuat Kreatifitas Organisasi (*Rosabeth Moss Kanter*)

1. Kembangkan perubahan yang dapat diterima

Anggota organisasi diyakinkan bahwa perubahan menguntungkan mereka dan organisasi dengan melibatkan anggota dan manajer untuk membuat keputusan

dan menjamin kepastian pekerjaan secara hati-hati ketika perubahan direncanakan dan diimplementasikan.

2. Dorong Penciptaan ide baru

Mendorong kreatifitas berarti manajer mau mendengarkan saran anggota dan mengimplementasikan saran yang baik.

3. Beri Peluang Interaksi lebih Banyak

Kreatifitas didorong dengan menciptakan iklim pemberian peluang kepada individu untuk berinteraksi dengan anggota kelompok sendiri maupun kelompok lain.

4. Beri Toleransi Kegagalan

Manajer yang efektif menerima dan mengizinkan waktu dan sumber daya diinvestasikan dalam percobaan ide baru meski tidak sesuai dengan harapan.

5. Sediakan tujuan yang jelas dan kebebasan untuk mencapainya

Anggota organisasi harus mempunyai tujuan dan arah untuk kreatifitas. Memberikan pedoman dan batas yang masuk akal sebagai kendali manajer atas jumlah waktu dan dana yang diinvestasikan dalam kreatifitas.

6. Berikan Pengakuan.

Dengan menawarkan dalam bentuk berwujud seperti bonus dan kenaikan gaji, manajer menunjukkan bahwa kreatifitas dihargai dalam organisasi yang akan lebih mendorong motivasi untuk bersikap kreatif.

3. PEMBAHASAN

MENGELOLA PERUBAHAN PD. RUMAH POTONG HEWAN KOTA MEDAN

3.1. Perubahan Visi Misi PD. Rumah Potong Hewan Kota Medan

Visi dan Misi PD. Rumah Potong Hewan Kota Medan Sebelum Perubahan

Visi :

Menjadi tempat masyarakat Kota Medan dalam memotongkan hewan ternak atau para pedagang daging, agar Kota Medan tidak kekurangan bahan pangan asal hewani.

Misi :

1. Melengkapi kandang yang baik
2. Melengkapi tempat pemotongan yang baik
3. Menyediakan transportasi daging.

Visi dan Misi PD. Rumah Potong Hewan Kota Medan Sesudah Perubahan

Visi :

Sikap berpandangan jauh kedepan perlu dimiliki oleh setiap pelaku jenis bisnis apapun termasuk bisnis dibidang RPH, karena disamping untuk mengetahui kearah mana kita akan bergerak lebih jauh, juga merupakan suatu tujuan yang akan dicapai dari hasil akhirnya yaitu Perluasan dan Pembangunan sarana dan prasarana yang bertaraf Internasional, bersih lingkungan, aman dan nyaman serta mampu memberikan kualitas pelayanan yang baik, sehingga dapat memberikan Kepuasan kepada para KONSUMEN Hulu yang berupa Grosir daging, Konsumen Produsen yang berupa Pembuat Bakso, Nugget,dll. serta Konsumen akhir yang bergerak dibidang Cattering, Restaurant, Steak Hosue, dll. dan terus akan memberikan dampak positif dengan makin bertambahnya minat Pembeli daging

segar, sehat, bersih, baik konsumen local maupun konsumen internasional sejauh bisa bersaing dengan produk langsung dari India dan USA.

Misi :

Akan dapat mencapai dan mempertahankan pasar terbaik dari bisnis PEMASOK DAGING, dengan memberikan kualitas produk berupa daging Carcass, daging potongan – potongan sesuai dengan kebutuhan konsumen masing – masing, sehingga cepat / lambat akan dapat membantu Program Pemerintah untuk mempercepat pertumbuhan sektor industri Agribisnis di Propinsi Sumatera Utara pada umumnya, khususnya di Kota Medan.

3.2. Perubahan Logo PD. Rumah Potong Hewan Kota Medan

Logo Lama PD. RPH Kota Medan



Logo lama perusahaan ini tidak memberikan makna dalam membangun budaya perusahaan. Tidak memiliki makna dinamis, bahkan tidak mencerminkan sesuatu yang dapat diceritakan untuk dapat mewakili Rumah Potong Hewan

Logo Baru PD. RPH Kota Medan



Logo PD.Rumah Potong Hewan Kota Medan mempunyai arti / makna tersendiri yang terdiri dari 2 (dua) aspek. Aspek pertama adalah bentuk, dan aspek kedua adalah pewarnaan. Adapun arti / makna / filosofi dari Logo PD.Rumah Potong Hewan Kota Medan ini adalah sebagai berikut :

A. Bentuk

Logo PD.Rumah Potong Hewan Kota Medan terdiri dari berbagai macam bentuk oval yang di modifikasi. Oval itu sendiri memiliki makna yaitu sesuatu yang melambangkan keluwesan dan mudah beradaptasi (mudah mengikuti perkembangan / mudah berkembang). Adapun Logo PD.Rumah Potong Hewan Kota Medan terdiri dari 3 (tiga)

bentuk oval yang di modifikasi yang tentunya sesuai, sejalan dan melambangkan Corporate Culture PD.Rumah Potong Hewan Kota Medan yaitu **“RPH KU - RPH KITA”**.

1. Oval Pertama (bawah)

Bentuk setengah Oval dengan garis yang tidak putus (terkoneksi), melambangkan, “ *RPH KU* ”, yang merujuk ke internal PD. Rumah Potong Hewan Kota Medan, yaitu kekuatan, persaudaraan dan keakraban jajaran Direksi, para Struktural dan Karyawan PD.Rumah Potong Hewan Kota Medan. Dan rasa saling memiliki dan bertanggung jawab terhadap Perusahaan.

2. Oval Kedua (atas)

Bentuk setengah oval dengan garis terputus (terbuka), melambangkan “ *RPH KITA* ”, yang merujuk ke eksternal PD. Rumah Potong Hewan Kota Medan, yaitu hubungan PD.Rumah Potong Hewan Kota Medan dengan mitra-mira kerja dan masyarakat luas.

Dalam arti kata, PD. Rumah Potong Hewan Kota Medan siap dan terbuka untuk berbagai pihak yang ingin bekerjasama dalam memajukan PD.Rumah Potong Hewan Kota Medan, demi terpenuhinya kebutuhan masyarakat akan daging yang aman, sehat, utuh, higienis dan halal.

3. Oval Ketiga (samping / luar)

Bentuk oval yang agak besar dengan garis terputus (terbuka), melambangkan PD.Rumah Potong Hewan Kota Medan berada dibawah naungan Pemko Medan yang selalu terbuka bagi investor-investor yang ingin bekerjasama dalam membangun dan memajukan kota Medan.

B. Pewarnaan

Logo PD.Rumah Potong Hewan Kota Medan terdiri dari berbagai warna, dimana masing-masing warna mempunyai makna tersendiri. Adapun arti / makna dari warna-warna yang terdapat dalam Logo PD. Rumah Potong Hewan Kota Medan, adalah sebagai berikut.

Oranye Muda / Ke-Emasan.

Warna Oranye terdiri dari 2 (dua) warna, dimana masing-masing warna memiliki makna tersendiri. Oranye Muda atau kuning ke-emasan adalah peleburan dari warna Merah, Kuning dan Putih.

Merah.

Bermakna berani, hangat, optimis dan bersemangat.

Kuning.

Bermakna energik, komunikatif dan mendorong ekspresi diri, memberi inspirasi, memudahkan pikiran secara logis, merangsang kemampuan intelektual dan bijaksana.

Putih

Bermakna murni, suci, jujur (terbuka / transparan).

Dan jika semua warna disatukan, akan membentuk warna Oranye Muda atau warna kuning ke-Emasan. Warna kuning Emas (ke-Emasan) sendiri memiliki makna kejayaan dan kemenangan.

Biru Tua

Warna Biru tua melambangkan sesuatu yang teduh, sejuk, damai, harmonis, tenang dan bersahabat.

Secara keseluruhan, Logo PD.Rumah Potong Hewan Kota Medan menggambarkan perusahaan yang berani, aktif, inovatif, bijaksana dalam mengambil keputusan, transparan dalam segala urusan, berjaya dan bersahabat, dengan hubungan internal perusahaan yang kuat, dan membuka diri untuk para mitra-mitra perusahaan dan masyarakat luas demi bersama-sama membangun dan mengembangkan PD.Rumah Potong Hewan Kota Medan agar kebutuhan masyarakat akan daging yang aman, sehat, utuh, higienis dan halal dapat terpenuhi. Dan dibawah naungan Pemko Medan yang siap membuka gerbang bagi para investor untuk memajukan Kota Medan.

3.3. Perubahan Corporate Culture PD. Rumah Potong Hewan Kota Medan

Sebelum tersentuh perubahan, PD. RPH Kota Medan tidak memiliki budaya perusahaan yang berlaku di perusahaan tersebut. Karyawan dibiarkan berjalan dengan kemauannya sendiri meskipun ada perintah dari atasan dalam bekerja. Kondisi ini berjalan cukup lama, akhirnya membentuk karakter karyawan yang cenderung tidak produktif dan bekerja semaunya, meskipun mempunyai komando dari atasan.

Corporate Culture setelah terjadi sentuhan perubahan



Budaya perusahaan tentang RPH KU mencerminkan penekanan Internal, bahwa pimpinan dan karyawan dalam menjalankan perusahaan dan bekerja harus mempedomani prinsip Perencanaan, Profesional, Handal, berbasis Kinerja dan Unggul. Sedangkan RPH KITA mencerminkan penekanan eksternal bahwa dalam berhubungan dengan konsumen atau masyarakat harus menekankan prinsip Ramah, Melayani/Pelayanan, Harmonis (selalu menjaga keharmonisan), Kerjasama, Integritas, Terpercaya dan menghasilkan daging yang ASUH (aman, sehat, utuh, higienis dan terjamin kehalalannya untuk daging sapi).

3.4. Perubahan Strategi Kepemimpinan Perusahaan

Strategi Kepemimpinan yang lama lebih menganut prinsip-prinsip memimpin pegawai di lingkungan Pegawai Negeri Sipil dan perusahaan lebih dianggap masih tetap sebagai Dinas, sehingga tidak terbangun kinerja perusahaan dengan baik. Setelah terjadi perubahan Direksi yang baru, sentuhan perubahan terhadap kepemimpinan sangat terasa. Iklim perusahaan ditempatkan pada posisi benar - benar sebagai perusahaan dan bukan seperti Dinas sedangkan Karyawan memang diposisikan pada budaya kerja perusahaan sehingga terjadi perubahan terhadap kepemimpinan dan dampak yang luar biasa berubah menuju perubahan yang lebih baik.

3.5. Perubahan Strategi Keunggulan Infrastruktur dan Teknologi

Infrastruktur yang lama untuk alat-alat pemotongan masih menggunakan alat-alat yang sangat kuno dan ketinggalan zaman dan tidak memenuhi prinsip animal welfare (prinsip kesejahteraan hewan) sehingga Rumah Potong Hewan Kota Medan kena sanksi dari Australia tidak dibenarkan memotong sapi-sapi asal Australia yang besar-besar sehingga RPH Medan hampir ditinggalkan para pedagang daging dan hanya tinggal 1 orang yang bertahan, itupun untuk sapi local. Setelah terjadi perubahan atau tersentuh oleh perubahan dengan direksi baru alat-alat pemotongan diganti dengan yang modern dengan dua model pemotongan yaitu Mark One (Stuning Gun) dan Mark Four (Restreaming Box) kedua model

pemotongan ini telah mendapat sertifikasi dari Sucofindo dan di setujui dan yang berlaku di Australia karena memenuhi prinsip-prinsip kesejahteraan hewan. Setelah perubahan ini terjadi maka sapi-sapi Australia diperbolehkan dipotong di RPH Medan dan akhirnya para pedagang daging ramai kembali memotong di RPH Medan.

3.6. Perubahan Kemampuan dan Kompetensi Inti

Jika sebelumnya bisnis inti dan kompetensi inti dari RPH Medan adalah jasa pengandangan, jasa pemotongan dan pengangkutan daging, tetapi setelah perubahan RPH Medan akan menambah kompetensi inti sebagai penghasil daging Frozen (daging beku/kotak) di produksi di RPH Medan, sehingga pelayanan terhadap pasar-pasar modern akan terpenuhi. Selama ini RPH Medan hanya melayani pasar-pasar tradisional saja.

4. EFEKTIVITAS PERUSAHAAN

Dengan perubahan – perubahan yang dilakukan manajemen oleh direksi baru, sangat dirasakan terjadi perubahan yang lebih baik, terjadi efektivitas perusahaan. Jika awalnya perusahaan menemukan jalan buntu dan perusahaan hamper mati, namun dengan perubahan-perubahan yang berani dan drastis, maka perusahaan menjadi hidup kembali dan akhirnya sekarang perusahaan terus berbenah. Para pegawai yang tidak sanggup mengikuti peraturan-peraturan yang baru atau terkena indisipliner banyak pegawai yang keluar perusahaan, jika selama ini hanya membebani perusahaan dan tidak memberikan kontribusi bagi kemajuan perusahaan. Pegawai yang bertahan adalah pegawai-pegawai pilihan dan tidak terkena sanksi indisipliner. Jika keadaan perubahan yang dilakukan ini membawa dampak efektivitas seperti sekarang ini, pemerintahpun mulai melirik dan di awal tahun 2013 Pemko Medan telah memberikan penyertaan modalnya dan bahkan perusahaan akan mampu menyumbang PAD bagi Pemko Medan.

5. PENUTUP

Setelah melakukan uraian terhadap beberapa teori-teori mengelola perubahan dan menemukan bukti terhadap pengelolaan perubahan di PD. Rumah Potong Hewan Kota Medan penulis dapat menyimpulkan sebagai berikut :

1. Perubahan di sebuah organisasi ternyata menjadi bagian dari pengembangan perusahaan. Jika Manajemen menemukan perusahaan berhenti berkembang atau tidak dapat maju maka perusahaan harus berani melakukan kebijakan-kebijakan yang berani, meskipun dirasakan oleh seluruh stakeholder ekstrim pada awalnya.
2. Perubahan ternyata bukan keterpaksaan, tetapi sudah terbukti menjadi sebuah kebutuhan bagi perusahaan yang ingin maju dan tetap survival.
3. PD. Rumah Potong Hewan Kota Medan sejak tahun 2012 saat diangkat Direksi Baru (Dirut, Direktur Pengembangan, Direktur Operasional dan Direktur Umum dan Keuangan) terus melakukan dan mengambil keputusan berani untuk mengelola perubahan, hasilnya perusahaan menemukan efektivitas dan kemajuan perusahaan yang sangat memuaskan.

Daftar Pustaka

Winandi,J, (2008), Teori Organisasi, Penerbit Rajawali Pers, Jakarta

Gugono, (2008), Teori Organisasi, Penerbit Pensil, Jakarta.

Sephen, P. Robin, (2011). Teori Organisasi, Penerbit : Archan, 2011