

TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI PADA ERA DISRUPSI TEKNOLOGI DI PT. STRATEGIC PARTNER SOLUTION

Mey Luvita^{1*}, Ahmad Toni²

Universitas Budi Luhur, Jakarta, Indonesia

*meyluvita19@gmail.com

Submitted: 27-01-2022, Revision: 19-06-2022, Accepted: 19-10-2022

Abstract

This study aims to contribute to changes in an organizational culture that is influenced by certain factors, such as in this study, namely because of the era of technological disruption and its changes towards digitalization, this research is a descriptive qualitative research with direct observation and in-depth interviews. and carried out within one year from September 1, 2020 to October 31, 2021 at PT Strategic Partner Solution. This research is a phenomenological research and uses Kurt Lewin's model (unfreezing, change and refreezing), and based on the results of this study indicate that the unfreezing process is a process of acceptance of changes that will be made to an organizational culture by all its members, then in the process of change. for implementation carried out by all members of the organization by carrying out their duties and obligations as well as being ambitious in the change process, and the last is the process of refreezing or integrating attitudes and behavior towards a new culture, of course the role of management is very important to provide support for every process of transformation carried out to enlarge opportunities for success in creating a new organizational culture.

Keywords: Transformation; Organizational Culture; Technological Disruption; Organizational Transformation

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi terhadap perubahan dalam suatu budaya organisasi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu, seperti pada penelitian ini yaitu karena faktor era disrupsi teknologi dan perubahannya menuju digitalisasi, penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan metode pengamatan secara langsung dan wawancara mendalam, dan dilakukan dalam kurun waktu satu tahun sejak 1 September 2020 hingga 31 Oktober 2021 di PT Strategic Partner Solution. Pada penelitian ini merupakan penelitian fenomenologi dan menggunakan Model Kurt Lewin (*unfreezing, change and refreezing*), dan berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada proses *unfreezing* yaitu adanya proses penerimaan terhadap perubahan yang akan dilakukan pada suatu budaya organisasi oleh seluruh anggotanya, kemudian pada proses perubahan untuk implementasinya dilakukan oleh seluruh anggota organisasi dengan menjalankan tugas dan kewajiban serta ambisius terhadap proses perubahan, dan yang terakhir adalah proses *refreezing* atau integrasi sikap dan perilaku terhadap budaya baru, tentunya peran manajemen sangatlah penting untuk memberikan dukungan terhadap setiap proses dari transformasi yang dilakukan untuk memperbesar peluang keberhasilan dalam menciptakan budaya organisasi yang baru.

Kata Kunci: Transformasi; Budaya Organisasi; Disrupsi teknologi; Transformasi Organisasi

PENDAHULUAN

Makin cakap digital untuk dapat memanfaatkan perkembangan teknologi tidak hanya menjadi suatu identitas dari

seorang individu, dalam suatu organisasi hal ini juga menjadi suatu strategi agar dapat menyetarakan atau mengikuti

perkembangan serta kemungkinan-kemungkinan terhadap peningkatan inovasi dan perkembangan teknologi yang dapat terjadi. Tentunya ini pada awal proses adaptasinya adalah bukan hal yang sangat mudah, karena akan ada penyesuaian yang harus dilakukan dalam prosesnya, seperti memaksimalkan penggunaan media dan juga teknologi agar aktifitas tetap berjalan dengan lancar, komunikasi dapat berjalan secara efektif. Revolusi industri 4.0 yang kita rasakan telah menghadirkan berbagai teknologi baru perangkat berupa perangkat elektronik yang telah mengubah cepatnya aktivitas manusia hidup dalam berbagai bidang kehidupan secara luas (Berampu & Sari, 2021).

Dalam era disrupsi, perkembangan teknologi dan inovasi menjadi dua sejoli yang tentunya sangat berkaitan. Karena dua hal tersebut adalah menjadi jembatan alternatif untuk para individu agar dapat tetap produktif, berkomunikasi dengan baik, serta meningkatkan keefektifan komunikasi Menurut Iswan dan Bahar, disrupsi teknologi adalah hal yang sudah ada dengan tandanya yaitu adanya kehadiran bisnis yang maju dan berbasis online. Hari-hari ini, individu bergantung pada ponsel. dengan ponsel canggih yang awalnya untuk bertukar kabar ataupun kondisi keluarga melalui telepon ataupun SMS (administrasi pesan singkat), saat ini berbaur melalui media berbasis web (Facebook, Twitter, Instagram, Path, dan sebagainya), atau administrasi panggilan video (Whatsapp), melakukan kegiatan baca berita melalui media massa yang disajikan di situs internet contohnya Detik.com, adanya Google Scholar untuk mengakses artikel online, melalui Youtube dapat melihat siaran langsung atau memperhatikan pelajaran, representasi diri sendiri atau berbagi adegan dengan menggunakan media berbasis web Instagram, belanja produk dengan menggunakan aplikasi *e-commerce*, hadirnya ojek online melalui Gojek, Grab, dan sebagainya (Ronda, 2019).

Era disrupsi teknologi dapat dikenal sebagai tahapan revolusi teknologi yaitu adanya proses perubahan cara manusia dalam melakukan aktivitas dalam segi perbandingan, batasan, tingkat kompleks, dan perubahan dari yang sebelumnya telah terjadi. Kehidupan Individu bahkan akan ada dalam suatu ketidakpastian global. Sehingga untuk memprediksi masa yang akan datang yang berubah dengan cepat maka seorang individu dituntut untuk harus memiliki kemampuan prediksi tersebut (Ronda, 2019). Tidak hanya tentang individu, era disrupsi teknologi pada dewasa ini juga mendapat perhatian dari suatu organisasi ataupun perusahaan, namun perlu diperhatikan juga intervensi dalam proses perubahannya. Menurut R. Wayne Pace dan Don. F Faules, suatu Langkah praktis atau intervensi dalam proses perubahan harus memiliki cakupan dari rangkaian suatu tindak Langkah yang dapat memberikan pengaruh terhadap hubungan, proses, struktur atau fungsi (Pace, Wayne & Paules, f, 2013).

Proses penciptaan kembali suatu organisasi disebut dengan transformasi. Ketika akan dilakukan suatu perubahan dalam organisasi terdapat juga tantangan-tantangannya yaitu: (1) Adanya suatu model pengembangan bisnis yang baru yang sesuai dengan visi dari organisasi, (2) untuk merealisasi model bisnis yang baru menjadi kenyataan yaitu dengan adanya suatu pengembangan terhadap model implementasi strategi, (3) menyediakan perangkat yang memungkinkan untuk berhasil menerapkan model bisnis. (4) menyeimbangkan tanggung jawab ganda 5) meminta tanggung jawab untuk transformasi (Lamsihar & Huseini, 2019).

Berdasarkan pernyataan Kilman, Covin and Associates, maka dasar pemikiran dan definisi perlunya transformasi suatu organisasi, yaitu: (1) Transformasi merupakan respon terhadap perubahan lingkungan dan teknologi, (2) Transformasi adalah model organisasi baru untuk masa

depan, (3) Transformasi didasarkan pada ketidakpuasan dengan yang lama dan kepercayaan pada yang baru, (4) Transformasi adalah jenis persepsi, pemikiran, dan perilaku yang berbeda secara kualitatif, (5) Transformasi yang dihadapi dapat menyebarkan pemikiran organisasi pada tingkat penyerapan yang berbeda, (6) Transformasi didorong oleh garis manajemen, (7) Transformasi terjadi saat ini, tanpa akhir dan selamanya, (8) Transformasi dikendalikan oleh para ahli di dalam dan di luar organisasi, (9) Transformasi mewakili pengetahuan mutakhir tentang perubahan organisasi, (10) Transformasi mengarah pada komunikasi dan umpan balik yang lebih terbuka untuk seluruh organisasi (Siagian, Onny et al., 2021).

Di era digital, keberhasilan dari organisasi ditopang dengan budaya yang diikutinya. Mc. Kinsey dengan publikasinya menyatakan bahwa untuk dapat mengatasi berbagai tantangan, budaya digital yang setidaknya harus dimiliki oleh suatu organisasi harus memperhatikan hal-hal berikut: (1) pemahaman yang baik tentang setiap fungsi yang diimplementasikan merupakan suatu bagian dari organisasi, (2) Memiliki rasa berani untuk menangkap risiko dan peluang, dan (3) melakukan tindakan dari perspektif pelanggan (Lamsihar & Huseini, 2019).

Transformasi budaya organisasi dengan pengoptimalan dalam penggunaan teknologi dan peningkatan inovasi untuk mencapai digitalisasi merupakan perombakan suatu budaya yang cukup signifikan. Dan tetap perlu diperhatikan dari setiap komponen yang ada dalam bagian perubahan tersebut, seperti yang diungkapkan oleh Zuhdan Ady, Perubahan budaya akibat penggunaan komponen teknologi tidak hanya mendukung efisiensi perusahaan, tetapi juga mendukung dan mempertahankan tenaga kerja agar efek pengangguran tidak meluas. Sinergi dan transparansi tentunya sangat diperlukan di semua level arsitektur perusahaan agar

sistem dan skema budaya baru dapat berjalan secara efektif dan efisien. Karena manusia adalah penggerak organisasi, perubahan budaya juga memerlukan perhatian untuk memperkuat sumber daya manusia di saat krisis. Tanpa kemauan sumber daya manusia, tidak ada manfaat perbaikan infrastruktur teknis. Namun, penting juga untuk dipahami bahwa tidak semua organisasi siap untuk bertransformasi menjadi budaya digital sepenuhnya. Hal ini tentunya menjadi pelajaran berharga bahwa kemampuan beradaptasi budaya organisasi dalam segala aspek sumber daya merupakan kunci keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang. Beberapa organisasi dengan budaya adaptasi perlu fokus membangun platform tenaga kerja digital yang komprehensif sehingga ketahanan terhadap adaptasi terhadap teknologi dapat menjadi dinamis dan berkelanjutan (Fataron, 2020).

Transformasi digital adalah aspek kunci dari revolusi industri yang sedang berlangsung (Branca et al., 2020). Transformasi digital ditandai oleh fusi lanjutan teknologi dan integrasi dari sistem fisik dan digital (Almeida et al., 2020). Transformasi ke arah digitalisasi memiliki tantangan yang tentunya harus dilalui, namun untuk menyongsong digitalisasi seluruh anggota dalam setiap organisasi tentunya memiliki bagian serta tanggung jawab masing-masing dalam setiap proses transformasinya tersebut.

Menurut Peter Senge, memiliki kesamaan visi dalam budaya perusahaan sangatlah penting. Dengan memiliki kesamaan visi, anggota organisasi siap berkontribusi untuk pencapaian tujuan bersama. Senge juga mengatakan bahwa visi bersama akan memungkinkan kerja sama dari anggota organisasi, dan yang paling utama ketika organisasi menghadapi tantangan dari lingkungan luar atau eksternal. Identitas bersama dengan diciptakan melalui kesamaan visi, yang merupakan tingkat kesamaan paling dasar di antara anggota organisasi. Brown

menyatakan bahwa budaya organisasi setidaknya memiliki lima fungsi: (1) meminimalisir permasalahan internal, (2) koordinasi dan pemantauan, (3) mengurangi ketidakpastian, (4) motivasi, dan (5) mempromosikan keunggulan kompetitif. Saat menciptakan budaya perusahaan, penting untuk mempertimbangkan bagaimana budaya yang diperkenalkan ke dalam organisasi akan diterapkan. Penetrasi budaya diimplementasikan dalam strategi organisasi, yang seoptimal mungkin menjadi bagian dari aktivitas sehari-hari. Itu terukur dan menyerang setiap aktivitas di setiap baris organisasi. Budaya yang diciptakan dan dibangun bersama diterapkan secara efektif oleh para eksekutif dengan kualitas kepemimpinan yang sangat baik (Lamsihar & Huseini, 2019).

Mengutip Peter, mengenai desain organisasi modern, aspek kunci dari organisasi modern agar dapat beradaptasi dengan lingkungan yang harus dimiliki adalah: (1) adanya pengetahuan yang saling terkait, yaitu adanya sistem berpikir yang terintegrasi (membatasi). Di dalam organisasi, (2) kecakapan pribadi. "Visi bersama muncul dari visi individu," (3) model mental. Merupakan kultivasi mendalam yang menggambarkan bagaimana memahami kompleksitas dan dinamika dunia dan bagaimana individu dapat merespon dan mengambil langkah untuk mengatasinya. Secara umum, individu sering tidak memahami seperti apa model mental mereka atau bagaimana sesuatu memengaruhi perilaku mereka, (4) Membangun visi bersama. Jika sebuah ide kepemimpinan dapat menginspirasi sebuah organisasi untuk waktu yang lama, itu adalah beberapa bentuk keterampilan yang dapat menciptakan nilai dan tujuan Bersama, (5) Pembelajaran tim, ketika tim benar-benar belajar Hasil yang mereka dapatkan bukan hanya hasil yang bagus (Lamsihar & Huseini, 2019).

Pakar perilaku internal Kretner dan Kinicki menyatakan bahwa mereka

memiliki dua kekuatan yang dapat mendorong munculnya kebutuhan akan perubahan di dalam perusahaan: (1) Kekuatan eksternal, yaitu kekuatan eksternal seperti sifat (usia, pendidikan, tingkat keterampilan, jenis kelamin, imigrasi, dll), perkembangan teknologi, perubahan pasar, tekanan sosial dan politik, (2) Kekuatan internal, yaitu masalah/sudut pandang sumber daya manusia (kebutuhan yang tidak terpenuhi, ketidakpuasan kerja, produktivitas, motivasi kerja, dll), perilaku manajemen dan pengambilan keputusan, serta kekuatan lain yang lahir dari perusahaan (Wibowo, 2005).

Kurt Lewin mendeskripsikan pada model perubahan terencana memiliki tiga tahapan yang menjelaskan hal dalam mengambil suatu inisiatif, mengelola dan menstabilisasi proses perubahan. Tiga tahap itu oleh Robbins dinyatakan dengan *unfreezing, movement, dan refreezing* yang memaparkan suatu cara untuk mengambil inisiatif, mengelola dan menstabilisasi proses dari suatu perubahan. Tiga tahap model perubahan tersebut yaitu: (1) *Unfreezing* yaitu pencarian adalah fase di mana tujuannya adalah untuk membangkitkan motivasi untuk perubahan. Individu didorong untuk mengganti perilaku dan sikap sebelumnya dengan yang diinginkan oleh manajemen. *Thawing* adalah upaya organisasi untuk mengatasi resistensi individu dan konformitas kelompok. Proses pencarian adalah perebutan kekuasaan antara driver dan inhibitor untuk perubahan status quo. Untuk menerima perubahan, diperlukan persiapan individu. Pencarian ini harus berfungsi untuk memastikan bahwa seseorang tidak terikat oleh keinginan untuk mempertahankan diri dari status quo, tetapi siap untuk terbuka, (2) *Movement atau Changing* itu adalah fase pembelajaran di mana karyawan menerima informasi baru, model perilaku baru atau sudut pandang baru. Tujuannya adalah untuk membantu pekerja mempelajari konsep atau sudut

pandangan baru. Para ahli merekomendasikan bahwa cara terbaik untuk menyampaikan kepada pekerja adalah gagasan bahwa perubahan adalah proses pembelajaran yang berkelanjutan, bukan peristiwa yang lewat. Oleh karena itu, perlu disadari bahwa hidup pada dasarnya adalah proses yang berkesinambungan, (3) *Refreezing* atau Pembekuan ulang adalah tahap di mana perubahan yang terjadi distabilkan dengan membantu pekerja mengintegrasikan perubahan perilaku dan sikap ke dalam cara normal mereka dalam melakukan sesuatu. Hal ini dilakukan dengan memberikan pekerja kesempatan untuk menunjukkan perilaku dan sikap baru. Sikap dan perilaku yang telah dipulihkan harus dibekukan, sehingga menjadi norma baru yang diakui kebenarannya. Dengan terbentuknya sikap dan perilaku baru harus diberikan perhatian apakah masih sesuai dengan perkembangan lingkungan yang terus berlangsung. Namun ternyata ketika diperlukan perubahan kembali, maka proses pencairan (*unfreezing*) akan dimulai kembali (Wibowo, 2005).

Clayton M. Christensen (1997), seorang profesor di Harvard Business School memperkenalkan konsep inovasi yang mengganggu. Konsep yang diperkenalkan tersebut mengingatkan pengusaha untuk segera berubah ketika muncul inovasi baru yang tidak terlihat, tidak disadari, dan dengan cepat menyerang pengusaha lama yang tidak mau berubah (Chirzin et al., 2019). Singkatnya, menurut Christensen, disrupsi teknologi adalah sesuatu yang mengubah teknologi yang sudah mapan dan menjungkirbalikkan suatu industri atau produk yang kemudian melahirkan industri baru (Sutaryono, 2017). Istilah ini adalah awal dari arti disrupsi teknologi, yang digunakan istilah ini hingga hari ini. Dalam konteks abad 21, pentingnya disrupsi teknologi berarti adanya perubahan teknologi yang terjadi secara terus menerus dalam waktu singkat tanpa mengenal batas. Era ini ditandai dengan perubahan dan

kejutan yang konstan bagi orang-orang saat ini (Ronda, 2019).

Dalam buku berjudul “Exponential Organization (ExO)”, Salim menegaskan perlunya meninggalkan model dan budaya tradisional bagi ExO agar dapat bertahan di era disintegrasi saat ini. Menjaga berbagai kegiatan pemecahan masalah dalam pola linier merupakan bentuk pendekatan tradisional. Dalam organisasi ExO, dalam artian efisiensi itu penting, dengan mengoptimalkan sumber daya yang belum tentu dimiliki organisasi, mengoptimalkan data sebagai aset utama, dan memanfaatkan teknologi secara optimal untuk mewujudkan transformasi. Organisasi dibangun sebagai institusi yang dinamis dan peka terhadap ketidakpastian lingkungan eksternal. Tentunya nilai-nilai tersebut mengubah model kerja organisasi (komitmen) dan menjadi lebih lincah. (Lamsihar & Huseini, 2019).

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan transformasi budaya organisasi diteliti oleh Maria&Rozaan (Tambunan & Anwar, 2019) dalam penelitiannya menghasilkan bahwa Direktorat Jendral Pajak (DJP) dalam melakukan transformasi menuju ekonomi digital yaitu dengan membangun tahapan inisiatif, adanya konsistensi dari internal dan kepemimpinan yang kuat. Kemudian penelitian yang berhubungan dengan transformasi budaya organisasi juga diteliti oleh Andreas & Martini (Lamsihar & Huseini, 2019) dalam hasil penelitiannya peran pemimpin adalah sangat penting dalam proses transformasi dari suatu organisasi dan juga kesiapan dari para individu yang ada dalam organisasi tersebut. Kecepatan perkembangan digital yang menyongsong era revolusi teknologi generasi 4.0. Konektivitas digital yang relatif tidak terbatas meningkatkan akses dan mengurangi ketergantungan warga pada negara. Ketika tradisi bisnis dunia berubah, perkembangan digital pada akhirnya akan menghancurkan perusahaan besar yang sudah mapan. Di era gelombang revolusi

teknologi 4.0, masyarakat menghadapi berbagai masalah yang awalnya hanya masalah ekonomi, dan akhirnya masalah sosial, budaya dan politik (Handayani, 2020).

Tranformasi budaya pada era disrupsi teknologi merupakan suatu tantangan organisasi untuk dapat meningkatkan kemampuan baik dari sisi pengetahuan, teknologi, dan inovasi. Seyogianya hal ini harus di lakukan karena telah disadari untuk dapat mempertahankan eksistensi, kredibilitas serta reputasi dari suatu organisasi adalah adanya suatu perubahan positif yang signifikan agar dapat beradaptasi serta mengikuti perkembangan yang tidak terprediksi secara akumulatif. tranformasi suatu budaya organisasi di dalamnya memiliki banyak strategi dan perencanaan serta perubahan yang matang agar dapat mencapai suatu tujuan organisasi yang dikehendaki. Tentunya semua pihak dan seluruh anggota organisasi berkolaborasi dan menjalankan tugasnya dengan baik Oleh sebab itu, diperlukan sebuah penelitian untuk dapat memberikan suatu kontribusi terhadap transformasi dari suatu budaya organisasi di era disrupsi teknologi. Sehingga terfokus dalam penelitian ini adalah bagaimanakah strategi, tahapan dan implementasi yang dilakukan terhadap perubahan budaya di suatu perusahaan dengan konsep perubahan ke arah digitalisasi dan pemanfaatan media serta teknologi.

METODOLOGI

Metode penelitian deskriptif kualitatif tentunya akan digunakan pada penelitian ini. Yang dimaksudkan dengan penelitian kualitatif adalah suatu bentuk penelitian yang memakai suatu penafsiran dan banyak metode yang dilibatkan atau disebut dengan triangulasi, dalam mengkaji terhadap suatu masalah dalam penelitiannya. Dan bertujuan agar seorang peneliti mendapatkan suatu hal yang tentunya dapat dipahami dan komprehensif (holistik)

terhadap fenomena yang diteliti. Berdasarkan prinsip epistemologis, penelitian kualitatif lazim menelaah suatu hal yang berada pada suatu lingkungannya yang alamiah, adanya upaya untuk pemahaman dan penafsiran, fenomena yang berkaitan dengan makna yang diberikan oleh orang kepada hal itu (Mulyana, 2020).

Dalam penelitian ini, peneliti aktif terlibat dalam proses pengumpulan data, wawancara mendalam terhadap informan yang dipilih, pengamatan berperan serta dan proses pengambilan kesimpulan. Adanya pengamatan berperan serta dan wawancara mendalam dapat mengurangi ketidakajekan dan saling melengkapi. Hal ini tidak hanya membutuhkan penjelasan tentang apa yang dikatakan dan dilakukan subjek penelitian, tetapi juga penjelasan tentang bagaimana mereka berperilaku secara sukarela di lingkungan alamiahnya. Tujuan observasi adalah untuk menentukan apakah subjek memilih perilaku tertentu, bukan perilaku lain yang sesuai dengan situasi yang ada. Ini memberikan suatu gambaran yang lengkap tentang topik dan tampilan yang lebih detail. Dan dapat membandingkan juga dengan apa yang dikatakan dan telah dilakukan dalam keadaan tertentu. (Mulyana, 2020)

Pada penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu selama kurang lebih satu tahun sejak September 2020 hingga Oktober 2021. Kebanyakan dalam penelitian kualitatif memakan jangka waktu yang cukup lama karena tujuannya bersifat penemuan dan tidak hanya melakukan pembuktian terhadap hipotesis (Sugiyono, 2019). Peneliti memilih lokasi penelitian di Kantor Pusat PT Strategic Partner Solution karena merupakan lokasi utama ketika meneliti transformasi budaya organisasi di era disrupsi teknologi. Dan dari perspektif tujuannya, penelitian ini termasuk dalam penelitian yang bersifat deskriptif. Dalam penelitian kali ini menggunakan Model Kurt Lewin (*unfreezing, change* dan *refreezing*) dimana model perubahan Lewin diterima secara luas dalam psikologi untuk

menerapkan perubahan. Pelaksanaan perubahan melibatkan keadaan organisasi saat ini harus diubah menjadi keadaan yang diinginkan, tetapi ini tidak akan terjadi dengan cepat tetapi secara bersamaan. Beckhard dan Harris mengidentifikasi tiga kegiatan untuk menerapkan perubahan; perencanaan kegiatan, perencanaan komitmen dan struktur manajemen perubahan. Perencanaan kegiatan membuat suatu jalur untuk perubahan organisasi, peristiwa dan kegiatan tertentu harus terjadi untuk mensukseskan perubahan tersebut (Hussain et al., 2018).

Dan pada penelitian ini juga menggunakan teori fenomenologi dimana prinsip dasar dari fenomenologi menurut Stanley Deetz yaitu pengetahuan ditemukan langsung dalam pengalaman sadar, kekuatan hal-hal dalam hidup seseorang dapat memiliki

makna dalam hidup seseorang, dan bahasa adalah penghubung makna (Littlejohn & Foss, 2011). Berkaitan dengan pemaparan tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah untuk dapat mendeskripsikan sejauh mana transformasi budaya organisasi menuju digitalisasi yang telah dilakukan oleh PT Strategic Partner Solution dalam menghadapi era disrupsi dan segala hal yang berkaitan dengan transformasi yang terjadi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Transformasi Budaya Organisasi dan model Lewin “unfreezing”

PT. Strategic Partner Solution (SPS), didirikan pada tahun 2002 berfokus pada perangkat lunak, infrastruktur, keamanan data, dan layanan manajemen. Dan memiliki visi, misi dan nilai inti yang dipaparkan di tabel 1.

Tabel 1. Visi, Misi, dan Nilai Inti Perusahaan PT Strategic Partner Solution

Visi	Menjadi mitra Solusi dan Layanan Teknologi Informasi pilihan pertama
Misi	Memberikan solusi berkualitas tinggi dan terintegrasi dengan mengeksplorasi pengalaman berharga Menerapkan solusi yang terbukti baik, pengiriman tepat waktu, dan melebihi kepuasan pelanggan Berpatisipasi dalam mengembangkan komunitas digital
Nilai Inti	Terlibat dengan karyawan yang berbagi nilai inti dari perusahaan Solusi terbaik datang dari Sinergi semua sumber daya Kami menempatkan hati dan pikiran kami dalam memberikan pengalaman Pelanggan yang luar biasa dengan semangat yang penuh. Dengarkan dan tunjukkan Empati kami dalam membangun hubungan yang kuat dan langgeng dengan Pelanggan kami. Upaya dan Antusiasme kami menciptakan dampak jangka panjang dalam segala hal yang kami lakukan Orang-orang hebat kami mendorong solusi kami untuk melampaui harapan Pelanggan.

Sumber: (PT. Strategic Partner Solution, Tahun 2021)

Berdasarkan salah satu misi dari PT Strategic Partner Solution yaitu berpartisipasi dalam mengembangkan komunitas digital, tentunya inisiasi transformasi nya yaitu mendigitalisasi organisasi internalnya

terlebih dahulu, fenomena transformasi budaya organisasi pada suatu perusahaan tidak hanya melibatkan IT, media dan teknologinya saja, perlu diperhatikan juga dari para individu ataupun karyawan nya dan

faktor-faktor lain yang menjadi pengaruh dalam proses transformasinya tersebut. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang IT Consultant dan Management Services, tentunya di era disrupsi teknologi ini merupakan hal yang sangat menantang dan juga menarik bagi PT Strategic Partner Solution, karena ada berbagai tantangan dan juga di dalamnya berisi banyak strategi yang selalu disiapkan, seperti berdasarkan hasil wawancara di kantor pusat PT Strategic Partner Solution di Jakarta Selatan dengan Bapak Yanto Gunawan sebagai Pimpinan teknis (*Technical Lead*) mengungkapkan bahwa;

“sebagai teknikal tentunya pada proses adaptasi dan pengerjaannya bukanlah hal yang sangat mudah karena transformasi ini harus diperhatikan dari segala sisi, pada awalnya rapat internal ataupun dengan pelanggan (customer), client, bahkan business partner yang biasa dilakukan secara tatap muka, semenjak 2020 sudah bertransformasi secara online, rapat dapat dilakukan secara daring dengan memanfaatkan teknologi dan menggunakan berbagai platform yang ada, dan perlu diketahui juga tim teknikal tidak hanya bertugas untuk rapat, bahkan kegiatan implementasi, servis terhadap pelanggan dari suatu solusi yang disediakan juga dapat dilakukan secara (remote) atau dari jarak jauh, dan tentunya dengan memanfaatkan teknologi serta tim yang terus menerus berinovasi. Dan melihat dari segi keefektifannya, menurut Bapak Yanto transformasi ini dibidang cukup efektif dan efisien dan hal ini tetap harus dilakukan, dalam sisi komunikasi dengan tim, bapak yanto juga mengungkapkan bahwa untuk berkoordinasi lebih sering menggunakan media dan teknologi seperti whatsapp dan video conference, dan ditekankan juga harus menggunakan provider yang memiliki sinyal yang kuat dan stabil hal tersebut dianjurkan kepada tim nya untuk meminimalisir komunikasi yang kurang efektif atau terjadinya miss communication.”



Gambar 1. Rapat daring koordinasi teknis antara PT Strategic Partner Solution dengan konsumen

Sumber: (Dokumentasi peneliti, tahun 2021)

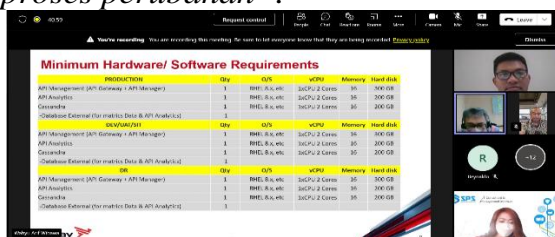
Pada gambar 1 menunjukkan koordinasi dengan konsumen dilakukan secara daring, pada hal ini adanya keterbukaan dari konsumen dan PT Strategic Partner Solution untuk mengadakan rapat secara online dengan memanfaatkan aplikasi Microsoft teams. Berdasarkan hasil pengamatan secara langsung, transformasi ke arah digitalisasi ini sudah dilakukan secara estafet semenjak himbuan bekerja dari rumah (*work from home*) oleh Pemerintah Indonesia. Seluruh sumber daya manusia yang berada di dalamnya menyetujui dan secara terbuka menerima perubahan tersebut, serta selalu berinovasi dan berbagi pengetahuan untuk mencapai keefektifan. Keterbukaan diri dalam proses pencairan terhadap perubahan dapat mendukung proses awal perubahan. Tidak hanya menerima saja, dalam hal ini setiap karyawan juga harus siap dan menjalani setiap perubahan yang kemungkinan akan terjadi.

Implementasi Perubahan

Menurut Stephen, keterbukaan dalam konteks perubahan karyawan harus difokuskan selama proses perubahan. Kepemimpinan dalam segi perubahan dapat didefinisikan sebagai proses diagnosa di mana kelompok kerja sekarang, dan di mana ia perlu berada di masa depan, dan

merumuskan strategi untuk sampai ke sana. Kepemimpinan juga melibatkan penerapan perubahan melalui pengembangan dasar pengaruh dengan pengikut, memotivasi mereka untuk berkomitmen dan bekerja keras dalam mengejar tujuan perubahan, dan bekerja dengan mereka untuk mengatasi hambatan untuk berubah (Hussain et al., 2018). Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan Ibu Noviyanti yang menjabat sebagai manajer bagian penjualan mengungkapkan bahwa;

“dalam suatu perubahan yang terjadi hendaknya para karyawan harus ambisius dalam hal apapun, seperti harus komitmen untuk dapat terus belajar dan meningkatkan kemampuannya masing-masing baik dari segi kewajiban atas tugasnya ataupun terhadap perubahan-perubahan yang terjadi, tak hanya memberikan motivasi, seorang manajer juga hendaknya mendampingi serta bekerja sama untuk meminimalisir dari hal-hal yang tidak sesuai yang kemungkinan dapat terjadi kapan saja. Dalam hal ini manajer juga sangat berpengaruh dalam mendukung proses perubahan”.



Gambar 2. Rapat daring dengan konsumen dan PIC PT Strategic Partner Solution
Sumber: (Dokumentasi Peneliti, tahun 2021)

Pada Gambar 2, rapat daring antara PT Strategic Partner Solution dengan Konsumen dilaksanakan terkait pembahasan solusi yang ditawarkan oleh PT Strategic Partner Solution kepada konsumen, dalam hal ini rapat secara daring fleksibel

dilakukan dimana sebelumnya rapat antara konsumen dan perusahaan dilakukan tatap muka secara langsung. Rapat yang dilaksanakan antara konsumen dan perusahaan tentunya dengan memanfaatkan media, teknologi dan aplikasi daring yaitu Microsoft teams. Dalam proses implementasi perubahan, pengamatan berperan serta secara langsung yang dilakukan dalam kurun waktu 1 tahun dan mengamati transformasi ke arah digitalisasi, ditemukan hal-hal perubahan yang sangat signifikan untuk mencapai konsep digitalisasi di PT Strategic Partner Solution yaitu: (1) Inisiasi perubahan dilakukan per-divisi, yang memiliki tujuan agar dapat terkontrol dalam setiap prosesnya, (2) Setiap pimpinan divisi memberlakukan aturan untuk setiap anggotanya ke arah digitalisasi dengan pemanfaatan teknologi serta peningkatan inovasi, (3) Memaksimalkan media ataupun platform yang mendukung proses implementasi perubahan dalam kegiatan pekerjaan untuk berkomunikasi seperti contohnya whatsapp, aplikasi video conference, dan tentunya Microsoft office, (4) Pemberian dukungan dari Manajemen perusahaan seperti motivasi, arahan, dan bahkan training apabila hal tersebut dibutuhkan, (5) Manajemen terbuka terhadap penerimaan saran ataupun hambatan yang terjadi dalam setiap proses implementasi dan apabila terjadi hambatan, mitigasi awalnya adalah dengan diskusi bersama dan kemudian ditentukan solusi atau pemecahan masalahnya, (6) Anggota organisasinya dalam hal ini adalah karyawan, selalu komitmen untuk melakukan improvisasi diri dan berbagi setiap pengetahuan sebagai konsep kesiapan dalam setiap kemungkinan perubahan yang akan terjadi kapan saja.

Dalam mengelola perubahan menurut pendekatan model, ada delapan langkah, yaitu (Khoiri, 2020): (1) Menciptakan rasa urgensi sehingga perubahan perlu dilakukan, (2) Membentuk koalisi pendukung perubahan, (3)

Menciptakan visi dan strategi perubahan, (4) Mengkomunikasikan visi perubahan, (5) Memberdayakan anggota untuk mengambil tindakan perubahan, (6) Mencapai kemenangan jangka pendek, (7) Mengkonsolidasikan hasil dari perubahan yang telah dicapai dan melanjutkan perubahan-perubahan berikutnya, (8) Menetapkan pendekatan-pendekatan baru yang telah dicapai ke dalam budaya organisasi.

Dalam era disrupsi teknologi dan apabila dilihat dari transformasi budaya organisasi Bapak Jimmy Sentoso yang menjabat sebagai BOD (Board Of Director) menjelaskan bahwa *“salah satu contoh perubahannya adalah segala aktivitas yang biasa di lakukan di kantor secara tatap muka sekarang dapat disesuaikan dengan kondisi dalam implementasi perubahannya yaitu dengan memanfaatkan teknologi baik berkomunikasi dan berkoordinasi melalui email, whatsapp ataupun video conference. Strategi untuk tetap mengetahui segala progress yang terjadi, Saya menghimbau kepada tim untuk membuat report mingguan yang wajib diserahkan, dan dilihat dari segi adaptasinya sudah sangat bisa beradaptasi dalam transformasi ini karena sangat fleksibel namun tetap harus diperhatikan juga konsistensi serta komitmen dari setiap karyawan, untuk harapannya sendiri dapat memiliki ataupun menemukan satu platform yang didalamnya sudah menjadi satu kesatuan untuk berkomunikasi, dan berkoordinasi seperti fitur chat dan email menjadi satu”*.

Beckhard dan Haris mengidentifikasi tiga kegiatan untuk mengimplementasikan perubahan yaitu perencanaan kegiatan, perencanaan komitmen dan perubahan struktur manajemen. Perencanaan kegiatan membuat skema atau jalur untuk perubahan pada suatu organisasi, peristiwa dan aktivitas spesifik harus terjadi untuk keberhasilan dari suatu perubahan organisasi. Aktivitas spesifik melibatkan perubahan tugas yang

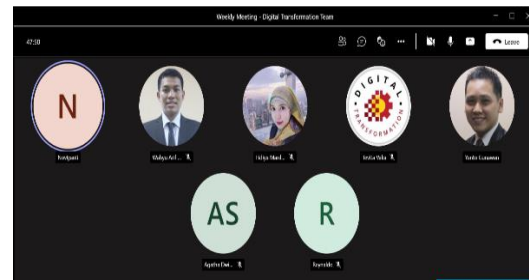
terintegrasi, orientasi temporal dan secara eksplisit mengikat tugas sesuai dengan prioritas dan tujuan perubahan organisasi. Komitmen perencanaan mengidentifikasi orang dan kelompok yang komitmennya diperlukan atau dibutuhkan untuk perubahan organisasinya tersebut (Karasvirta & Teerikangas, 2022).

Wawancara mendalam juga dilakukan terhadap Presiden Direktur PT Strategic Partner Solution yaitu Bapak Tevita Vaka dan berdasarkan hasil wawancaranya Beliau mengungkapkan bahwa *“dalam era disrupsi teknologi ini apabila dilihat dari segi positif dan negatifnya adalah lebih banyak positif karena dengan menggunakan teknologi aktifitas dan komunikasi yang dilakukan dapat lebih cepat, efisien dari segi biaya dan waktu, dan benefit lainnya adalah memiliki catatan digital seperti contohnya dalam penggunaan whatsapp dan email dimana apabila sewaktu waktu data yang sudah lama dibutuhkan dapat dibuka atau dicari kembali. Dan dari sisi negatifnya adalah adanya distorsi dalam digital komunikasi seperti contohnya adalah gangguan sinyal oleh karena itu, Saya selalu menghimbau untuk setiap Karyawan agar memiliki koneksi sinyal yang baik. Dan dalam era disrupsi ini tentunya Kita menyadari bahwa kita tidak bisa bertahan tanpa teknologi Namun dalam sisi dukungan dari Top Manajemen tentunya sudah harus memiliki perencanaan yang matang terhadap suatu transformasi, dalam era disrupsi teknologi tentunya adanya strategi dan dukungan dari perusahaan yang dilakukan secara terus menerus seperti contohnya memberikan pelatihan terhadap karyawan untuk dapat selalu berinovasi dan mengikuti perkembangan teknologi, dan dalam segi teknologi, PT Strategic Partner Solution membuat serta mengembangkan aplikasi untuk video conference sebagai platform untuk mendukung proses digitalisasi dan transformasi dimana aplikasinya adalah sangat berfungsi untuk kegiatan daring*

dengan *less bandwidth* dan dimaksudkan untuk apabila sinyal tidak terlalu bagus, namun dengan aplikasi tersebut dapat tetap berkomunikasi dengan baik. Saya yakin dalam waktu dekat seluruh karyawan dapat memahami dalam memanfaatkan teknologi secara baik dan juga terus menerus melakukan inovasi serta improvisasi”.

Menurut Khoiri setiap organisasi pasti ada perubahan, dan perubahan dalam organisasi akan terwujud jika setiap anggota menyadari pentingnya perubahan tersebut dan berpartisipasi dalam melakukannya. Perubahan dalam organisasi tidak akan terwujud jika setiap anggota organisasi tidak terlibat di dalamnya. Organisasi yang baik akan peka terhadap perubahan yang ada dan mampu memprediksi perubahan dalam organisasi setiap saat. Perubahan dalam suatu organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang visioner dalam kepemimpinannya. Karena salah satu dari faktor terjadinya perubahan organisasi adalah keinginan dan motivasi pemimpin dalam mewujudkan visi dan misinya. Tugas seorang pemimpin adalah mentransformasikan visi dan misi menjadi tujuan dan prestasi sebuah organisasi. Hanya pemimpin yang memahami konsep masa depan yang dapat melakukan transformasi dalam suatu organisasi (Khoiri, 2020).

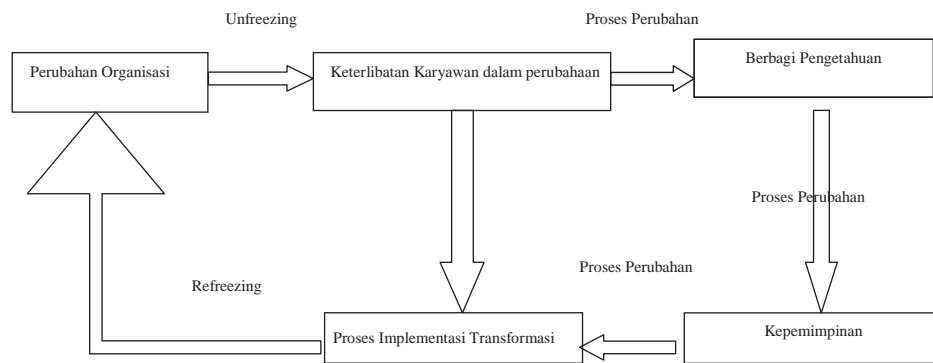
Apabila dilihat dari parameter dalam keberhasilan melakukan perubahan pada organisasi, Paulbait memberikan ketentuan yaitu: (1) *Expressiveness*, yaitu suatu kemampuan untuk dapat mengutarakan suatu ide yang baru, (2) *Product power*, adalah memiliki kemampuan dalam pembentukan nilai, (3) *Penetrasi*, yaitu suatu kemampuan untuk dapat menembus berbagai tingkatan dalam suatu organisasi, (4) *Adaptability*, adalah mampu beradaptasi dengan lingkungan yang dapat berubah secara terus menerus, (5) *Ketahanan* adalah memiliki kompetensi untuk dapat membuat perubahan yang mengarah pada hasil yang bertahan lama (Rojuaniah, 2012).



Gambar 3. Rapat internal mingguan PT Strategic Partner Solution

Sumber: (Dokumentasi Peneliti, tahun 2021)

Pada gambar 3 menunjukkan rapat setiap satu minggu sekali atau *weekly meeting* yang dilakukan manajemen dan karyawan internal PT Strategic Partner Solution sudah dilaksanakan secara *online* atau daring. Dalam hal ini merupakan persetujuan dari Manajemen dalam mendukung penuh dan berjalannya transformasi digital di perusahaan. Berdasarkan hasil pengamatan secara langsung, integrasi perilaku dan sikap terhadap transformasi yang telah dilakukan merupakan langkah selanjutnya setelah proses implementasi perubahan, dimana cara dan norma-norma baru yang diberlakukan harus disesuaikan dengan hal yang telah ditransformasikan. Penerimaan dan komitmen terhadap hal-hal yang baru diimplementasikan merupakan dua hal yang tentunya diperlukan untuk dapat meneruskan budaya organisasi yang baru. Cummings dan Worley mengemukakan bahwa ada lima kegiatan kepemimpinan kunci dalam proses perubahan. Kegiatannya adalah memotivasi perubahan, menciptakan visi, mengembangkan dukungan politik, mengelola transisi dan mempertahankan momentum (Hussain et al., 2018). Sebagaimana yang diungkapkan oleh Tichy dan Devanna eksistensi pimpinan transformasional memiliki suatu efek transformasi pada tingkat individu atau bahkan suatu organisasi (Ruliana, 2018).



Gambar 4. Proses Perubahan Organisasi menunjukkan perbedaan tahapan (Hussain et al., 2018).

Pada Gambar 4, Model transformasi budaya organisasi menunjukkan tiga tahapan model perubahan Kurt Lewin. Transformasi budaya organisasi ke arah digitalisasi ini sudah berhasil dilakukan di PT Strategic Partner Solution dimana dalam implementasi cara bekerja dan berkomunikasi nya sudah berbasis *online*, seperti koordinasi tim melalui whatsapp grup, rapat dengan pelanggan ataupun dengan internal juga dilakukan dengan menggunakan *video conference*, kemudian untuk kegiatan bertatap muka atau datang ke kantor dijadwalkan satu kali dalam jangka waktu satu minggu atau fleksibel apabila diperlukan untuk tatap muka. Menariknya transformasi budaya organisasi ke arah digitalisasi ini adalah hal yang sangat efisien karena para karyawan memiliki fleksibilitas dari segi waktu dan tempat. Dan untuk mencapai keefektifan komunikasi dalam era disrupsi teknologi ini tentunya tetap harus memaksimalkan penggunaan media untuk komunikasi, cara berkomunikasi, dan juga kejelasan dalam penyampaian pesan yang akan dikomunikasikan.

SIMPULAN

Proses transformasi budaya organisasi di dalamnya memiliki tahapan yang kompleks dan harus diperhatikan dengan baik agar memperbesar peluang untuk mencapai tujuan. Pada tahapan *unfreezing* atau pencairan, hendaknya individu yang berada dalam suatu organisasi

dapat menerima suatu perubahan yang dapat terjadi kapan saja dan tidak terprediksi, tidak menutup diri dari suatu perubahan serta memotivasi diri sendiri terhadap proses perubahan yang akan terjadi. Selain proses keterbukaan diri, juga diperlukan kesadaran diri untuk melebur dan keinginan selalu berinovasi. Proses dalam bertransformasi melibatkan seluruh anggota organisasi sependapat dalam menerima perubahan, tahap inisiasi dalam proses perubahannya mencakup kegiatan penyesuaian hal-hal baru, peningkatan kemampuan, saling mendukung dan berbagi pengetahuan, serta strategi dan dukungan yang besar dari manajemen ataupun pimpinan dalam suatu organisasi sehingga suatu proses perubahan mencapai tujuan yang diinginkan. Untuk meminimalisir hambatan yang kemungkinan akan terjadi, peran pimpinan adalah sangat penting. Pemimpin transformasional yang memiliki peran sentral dan strategis juga sangat mempengaruhi proses transformasi. Ketika proses perubahan sudah berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan, maka proses penstabilan dilakukan dengan sikap dan perilaku yang terintegrasi serta memiliki komitmen dengan budaya organisasi yang baru sehingga dapat memberikan peluang terhadap kesuksesan dalam proses transformasi.

DAFTAR PUSTAKA

Almeida, F., Santos, D. J., & Monteiro, A. J. (2020). *The Challenges and*

- Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World.* 48(3), 97–103. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3013206>
- Berampu, L. T., & Sari, W. D. (2021). Human Resources Transformation in the Digitalization Professional Era in North Sumatera. *Esensi: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 10(2), 135–146. <https://doi.org/10.15408/ess.v10i2.18477>
- Branca, T. A., Fornai, B., Colla, V., Murri, M. M., Streppa, E., & Schröder, A. J. (2020). The challenge of digitalization in the steel sector. *Metals*, 10(2), 1–23. <https://doi.org/10.3390/met10020288>
- Chirzin, M., Naim, N., Tirto, N., Mp, A., & Mereka, K. (2019). *Literasi di Era Disrupsi*. Media Nusantara Creative.
- Fataron, Z. (2020). *Transformasi Budaya Organisasi di Era New Normal*. Lingkar Jateng. <https://lingkarjateng.com/2020/11/12/transformasi-budaya-organisasi-di-era-new-normal/>
- Handayani, A. S. (2020). Humaniora dan Era Disrupsi Teknologi Dalam Konteks Historis. *E-PROSIDING SEMINAR NASIONAL PEKAN CHAIRIL ANWAR*, 1(1), 19–30. <https://doi.org/https://jurnal.unej.ac.id/index.php/prosiding/article/view/19966>
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Suma de Negocios*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Karasvirta, S., & Teerikangas, S. (2022). *Change Organizations in Planned Change – A Closer Look Change Organizations in Planned Change – A Closer Look*. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.2018722>
- Khoiri, M. (2020). Visionary Leadership on Transforming Organizational Change in the Era of Disruption. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(10), 490–495. <http://ijmmu.comhttp://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v7i10.2053>
- Lamsihar, A., & Huseini, M. (2019). Transformasi Budaya dan Inovasi Perusahaan BUMN. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 7, 64–70. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v7i1.935>
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2011). *Teori Komunikasi* (9th ed.). Salemba Humanika.
- Mulyana, D. (2020). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Pace, Wayne, R., & Paules, f, D. (2013). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (D. Mulyana (ed.)). PT Remaja Rosdakarya.
- Rojuaniah. (2012). Perubahan budaya organisasi. *Forum Ilmiah*, 9, 121–132. <https://ejurnal.esaunggul.ac.id/index.php/Formil/article/view/798>
- Ronda, D. (2019). Kepemimpinan Kristen Di Era Disrupsi Teknologi. *Evangelikal: Jurnal Teologi Injili Dan Pembinaan Warga Jemaat*, 3(1), 1. <https://doi.org/10.46445/ejti.v3i1.125>
- Ruliana, P. (2018). *Komunikasi Organisasi*. PT Rajagrafindo Persada.
- Siagian, Onny, A., Susilo, A., Junita, A., Habibi, D., Haryati, D., Wijoyo, H., Haudi, Winditya, H., Pranata, J., Lamatokan, Cletus, S., Sukatin, & Widiyanti. (2021). *Leadership di Era Digital*. CV Insan Cendekia Mandiri.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Tambunan, M. R., & Anwar, R. (2019). Transformasi Budaya Organisasi

Otoritas Perpajakan Indonesia
Menghadapi Era Ekonomi Digital.
*Jurnal Aplikasi Manajemen Dan
Bisnis*, 5(2), 253–264.

<https://doi.org/10.17358/jabm.5.2.253>
Wibowo. (2005). *Manajemen Perubahan*.
PT Rajagrafindo Persada.