

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Pandemi Covid-19 yang melanda seluruh dunia termasuk Indonesia, telah membuka mata kita akan seberapa besar dampak dari sebuah wabah penyakit. Covid-19 yang awalnya muncul secara lokal, kemudian menyebar dan merusak sendi-sendi perekonomian dan kehidupan dunia. Ketika kemunculan Covid-19 di penghujung tahun 2019, tidak ada satu pun strategi dan wadah pemikir dunia (baik dari pemerintah, swasta, perguruan tinggi) yang memperhitungkannya, sehingga prospek perencanaan untuk tahun 2020 dan tahun-tahun setelahnya adalah masih diprediksi dengan asumsi normal. Namun pada kenyataannya, krisis kesehatan ini berdampak besar terhadap lingkungan global dan kehidupan seluruh lapisan masyarakat. Semua negara di dunia pada akhirnya mengubah rencana strategis mereka menjadi kebijakan tanggap darurat dengan mengerahkan semua sumber daya untuk mengatasinya.

Wabah Covid-19 dicirikan sebagai krisis “skala lanskap” yang diartikan sebagai peristiwa yang tidak terduga menyebabkan tingkat ketidakpastian yang tinggi yang menyebabkan disorientasi, perasaan kehilangan kendali, dan emosi menurut Gibbon (dalam Nurbantoro, 2018:1-2). Akibat Covid-19, krisis global merupakan contoh nyata bahwa dunia saat ini dan di masa mendatang akan selalu dihadapkan pada VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*). Aspek lain yang berpengaruh dan menjadi faktor penting bagi VUCA juga seperti: politik, ekonomi, sosial, teknologi, ekologi, dan lingkungan. Selain itu, revolusi

digital telah mengubah cara berpikir, cara hidup, cara bekerja, cara berkomunikasi, dan banyak hal lain yang sulit diprediksi (Nurbantoro, 2021:1-2).

Perusahaan saat ini menghadapi berbagai masalah dalam pembiayaan, sumber daya manusia, operasi dan lain-lain. Sebagai solusinya perusahaan harus melakukan perubahan. Perusahaan yang tidak peduli terhadap konsep perubahan akan menghadapi dampak buruk yang akan timbul di masa mendatang. Manajer perlu mengendalikan manajemen perubahan sebagai tanggung jawab yang terintegrasi. Perubahan melibatkan pemikiran individu dan kelompok dalam perusahaan yang akhirnya menjadi perubahan perilaku organisasi. Efektivitas perubahan juga harus dibarengi dengan implementasi strategi perusahaan serta pengembangan strategi perubahan organisasi (Hakim, 2018:49-50).

Saat ini dapat kita rasakan bahwa kecepatan dan intensitas perubahan lingkungan pada umumnya sangat tinggi dan membutuhkan dinamika dan turbulensi. Padahal, karena tidak tetap dan sulit diprediksi, dapat mengancam kelangsungan hidup perusahaan. Pemimpin perusahaan harus mampu menerapkan banyak perubahan dan inovasi jika ingin memenangkan persaingan bisnis. Perubahan merupakan keniscayaan seiring dengan perkembangan dunia teknologi informasi yang semakin pesat dan evolusi perekonomian Indonesia yang saat ini sedang dirasakan.

Sebagai pelaku ekonomi, manusia menghadapi pilihan yang berbeda dalam setiap aspek pemenuhan kebutuhan hidupnya. Namun cara pemenuhan kebutuhan tersebut tidaklah statis, apalagi di era sekarang ini di mana manusia diharuskan untuk melakukan perubahan adaptif yang dipaksakan. Hal tersebut merupakan keniscayaan dimana perubahan terjadi secara masif, cepat dan

dinamis. analisis tren dan perilaku sosial ekonomi dapat menjadi dasar prediksi yang membuat perubahan dapat diprediksi (Bairizki, 2021:21).

Manajemen perubahan adalah pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi dengan kinerja yang lebih baik. Perubahan adalah pergeseran organisasi dari keadaan saat ini ke keadaan yang diinginkan. Di dalam organisasi, perubahan ini mencakup struktur, proses, orang, pola pikir, dan budaya kerja. Menurut Robbins & Judge (dalam Firdaus, 2018:100) tujuan perubahan adalah agar perusahaan dapat beradaptasi dengan lingkungan yang kompetitif, dan untuk meningkatkan perilaku kerja karyawan, persaingan yang ketat terjadi inilah yang mendorong adanya perubahan.

Berdasarkan Daft (dalam Firdaus, 2018:100) Untuk Menghadapi Transformasi digital yang kompetitif perusahaan akan menghargai perubahan, bukan stabilitasnya. Menurut Gilly dkk (dalam Firdaus, 2018:100), model perubahan dapat membantu para pemimpin atau manajer memahami perubahan dan membimbing perusahaan melalui proses perubahan. Hitt, et.al (dalam Firdaus, 2018:100) mengemukakan bahwa perusahaan dapat merespon manajemen perubahan strategis melalui optimalisasi sumber daya, kapasitas, dan kompetensi perusahaan. Strategi manajemen diperlukan untuk mengatasi masalah dan menangkap peluang bagi perusahaan untuk bersaing secara kompetitif.

Dessler (dalam Firdaus, 2018:100) menjelaskan bahwa tujuan dasar dari perubahan manajemen adalah membuat perusahaan lebih responsif terhadap perubahan teknologi dan inovasi produk. Sumber daya manusia (karyawan) berperan penting dalam membantu menciptakan sistem manufaktur alternatif berdasarkan kerjasama tim baru perusahaan yang akan muncul dalam komitmen,

sikap, motivasi karyawan melalui system insentif kompensasi yang mengikat karyawan pada tujuan tim.

Zafar, dkk (dalam Firdaus, 2018:100) mengemukakan bahwa kesulitan dalam merespon perubahan dalam organisasi yaitu ketika karyawan mengasosiasikan perubahan dengan menambahkan keraguan sehingga muncul konflik. Pendekatan sistematis dengan melibatkan karyawan akan membantu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Semakin besar manajemen perubahan melibatkan karyawan, semakin besar semangat karyawan untuk bekerja ekstra dan memberikan kinerja yang sangat baik. Untuk itu diperlukan strategi manajemen perubahan yang dikelola melalui keterampilan manajerial pemimpin akan mampu mengatasi penolakan karyawan untuk berubah.

Perubahan adalah alasan mengapa pelaku mampu hidup dan terus berkembang. Dari sisi regulasi badan usaha, dapat dilihat bahwa saat ini tidak sedikit perusahaan yang terpaksa gulung tikar karena ketidakmampuannya beradaptasi dengan perubahan. Hal ini bukan hanya terjadi pada perusahaan yang berorientasi profit, tetapi juga banyak organisasi sosial nonprofit yang kehilangan kualitas dan daya saingnya. Sama halnya dengan manajer yang dituntut untuk mahir dalam mengimplementasikan perubahan di dalam perusahaan, yang sejalan dengan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis di mana perusahaan tersebut beroperasi.

Manajer perlu mengetahui ciri-ciri perubahan di era globalisasi dan informasi, untuk menimbulkan rasa urgensi tentang pentingnya efisiensi untuk mengelola perubahan. Begitu rasa urgensi ini muncul, manajer perlu mengeksplorasi area

baru dari efisiensi manajemen perubahan. Perubahan lingkungan bisnis global saat ini memiliki pola yang sangat berbeda dengan pola perubahan di masa lalu.

Dengan persaingan yang semakin ketat dan pesatnya penggunaan teknologi informasi di segala aspek kehidupan, perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis global menjadi semakin sulit. Kegagalan atau keberhasilan implementasi kebijakan dapat dinilai dari segi kelayakan nyata atau pengoperasian program yang dirancang sebelumnya (Bairizki, 2021:1). Perubahan yang cepat memiliki efek mengharuskan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan seperti sistem, struktur, proses, budaya, dan strategi yang dirasa tidak terkait dengan tuntutan lingkungan. Salah satu tantangan yang harus dihadapi perusahaan adalah dunia VUCA.

Menurut Cerya (2021:290) VUCA adalah suatu konsep dalam menghadapi perubahan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang diharapkan maupun yang tidak diharapkan. VUCA adalah singkatan dari Volatilitas, Ketidakpastian, Kompleksitas, dan Ambiguitas. Volatilitas berarti gangguan, merujuk pada pergerakan dan dinamika perubahan yang sangat cepat tetapi tidak stabil, fluktuatif, dan tidak meningkat. Ketidakpastian berarti ketidakpastian dan kebutuhan akan kecepatan untuk memprediksi semua kejadian yang akan terjadi. Kompleksitas berarti situasi yang sangat kompleks, yaitu suatu keadaan kekacauan yang dihadapi oleh suatu organisasi dari berbagai faktor. Ambiguitas artinya tidak jelas, semuanya tidak jelas atau bias.

Unsur-unsur VUCA memberikan konteks di mana organisasi perlu melihat kondisi saat ini dan masa depan, untuk menentukan kebijakan dan rencana. Arti khusus dan relevansi VUCA sering berkaitan dengan cara orang memandang

keadaan dimana mereka membuat perencanaan, mengambil keputusan, mendorong perubahan, mengelola resiko, dan memecahkan masalah. Secara umum, VUCA cenderung membangun kapasitas organisasi untuk: (1) mengantisipasi masalah; (2) Memahami konsekuensi dari masalah dan tindakan; (3) Menghargai saling ketergantungan variabel; (4) Menyiapkan alternatif realitas dan tantangan; (5) Menafsirkan dan menangani peluang, menurut Cerya (2021:294).

VUCA mewakili ketidakpastian tetapi harus dihadapi dan dikelola dengan baik. Pengelolaan perubahan merupakan salah satu kompetensi penting bagi setiap organisasi, terutama di tengah situasi yang tidak menentu seperti saat ini. Perubahan itu merupakan hal yang pasti, tidak ada yang abadi di dunia ini selain perubahan itu sendiri. "Bukan yang terkuat yang bisa bertahan, tapi yang paling adaptif dalam merespon perubahan," jelas teori "*survival of the fittest*" yang dibangun oleh Charles Darwin (dalam Nurbantoro, 2021:2).

Istilah ini awalnya ditemukan oleh militer AS untuk menggambarkan situasi geopolitik yang terjadi saat ini. US Army War College memperkenalkan istilah VUCA untuk menggambarkan geopolitik pasca-Perang Dingin di Afghanistan dan Irak. Namun istilah tersebut digunakan oleh beberapa perusahaan untuk menggambarkan perkembangan teknologi yang pesat yang membutuhkan perubahan manajemen yang cepat, menurut Aribowo dan Wirapraja (Dalam Hendrarso, 2018:2).

VUCA secara akurat menggambarkan revolusi industri keempat yang terjadi dibawah internasionalisasi global, kecerdasan buatan dan teknologi yang lebih luas mengubah hampir setiap bidang usaha manusia. Pada saat yang sama,

perubahan iklim, perubahan demografis, imigrasi, kondisi sosial, politik dan ekonomi cenderung menunjukkan gejolak besar. Masyarakat, perusahaan, dan organisasi di seluruh dunia secara tiba-tiba menemukan diri mereka berada dalam lingkungan sosial dan ekonomi yang serupa. Setelah krisis keuangan 2008, konsep vuca ini lebih banyak dipromosikan dan diperluas ke berbagai bidang seperti ekonomi, manajemen, dan Pendidikan (Hendrarso, 2020:2).

VUCA adalah cara menilai dan menyediakan perubahan dalam situasi dan peristiwa umum yang sama sekali tidak dapat diprediksi. Era VUCA sangat mempengaruhi berbagai bidang kehidupan manusia, termasuk di perusahaan yang diganggu dengan hadirnya teknologi saat ini. Perusahaan harus mampu beradaptasi dengan perubahan guna meningkatkan kualitas. Perusahaan harus berusaha untuk meningkatkan kemampuan mereka untuk beradaptasi dan berubah. Perubahan yang berlangsung dengan cepat dan dinamis di era VUCA mendorong perlunya sistem manajemen yang efektif untuk mencapai tujuan perusahaan dan mengatasi segala tantangan, baik internal maupun eksternal.

Manajemen perubahan adalah proses penerapan sumber daya, pengetahuan, dan sarana yang diperlukan secara sistematis untuk memengaruhi keadaan yang berubah dari mereka yang terpengaruh oleh proses tersebut. Selanjutnya, inovasi dan kemajuan yang berkelanjutan dalam organisasi membutuhkan teknologi informasi yang didukung oleh kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang unggul (Marha et al, 2022: 2430).

Adanya pandemi Covid-19 telah mengungkapkan fakta yang lebih dalam bahwa kita selalu hidup di masa ketidakpastian. VUCA membawa dua konsekuensi tuntutan, yaitu: pemikiran strategis dan peran kepemimpinan. Strategi

merupakan kegiatan mengevaluasi pilihan dan membuat pilihan. Bakat pemimpin untuk memecahkan pola dengan menggunakan posisi yang bijaksana dan mengartikulasikan strategi yang tepat sangat penting. Keterampilan kepemimpinan diperlukan untuk menampakkan potensi setiap orang dengan menanamkan dan mendorong kemampuan beradaptasi pada orang lain. (Yessi Widowati, 2022:1775).

Konteks VUCA menimbulkan tantangan ganda bagi para pemimpin tidak hanya untuk merumuskan strategi dan tanggapan segera tetapi pada saat yang sama, untuk mengembangkan kapasitas mereka sendiri untuk menanggapi kondisi VUCA. Selain tantangan dan risiko, Peluang juga ada di dunia VUCA. Untuk memanfaatkan kesempatan ini, para pemimpin tidak hanya harus menanggapi peristiwa, mereka juga harus menanggapi adanya perubahan. Tak hanya itu, pemimpin harus menjadi agen perubahan positif di tengah gejolak dan penciptaan masa depan yang lebih cerah. Karena beberapa hal bisa menjadi lebih baik meskipun yang lain menjadi lebih buruk (Watt, 2016:197).

Penelitian ini dilakukan di PT Marinal Indoprima yang berlokasi di Desa Kapedi, Kabupaten Sumenep, Madura. PT Marinal Indoprima sebagai perusahaan industri strategis yang bergerak di bidang ekspor dan manufaktur hasil perikanan dan kelautan, yang merupakan perusahaan pengolahan bahan baku ikan teri nasi basah menjadi produk ikan teri nasi kering, lalu hasil olahan ikan teri nasi kering akan diekspor. Keberadaan dan pengembangan PT Marinal Indoprima sebagai industri ekspor terkemuka dan mandiri merupakan bagian penting dari kegiatan ekspor Indonesia. Sebagai perusahaan, PT Marinal Indoprima juga membutuhkan strategi untuk menghadapi lingkungan strategis era VUCA. Melihat perkembangan yang sangat dinamis dan perubahan strategis, PT Marinal Indoprima melihat hal

tersebut sebagai peluang untuk menyesuaikan diri. Inovasi teknologi yang unggul juga menjadi fokus utama PT Marinal Indoprima yang terus kami tingkatkan dan kembangkan. Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah adanya tuntutan bagi perusahaan untuk berubah agar senantiasa bisa mampu beradaptasi dengan perkembangan eksternal maupun internal sehingga tetap exist dan kompetitif. Penambahan teknologi mesin dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas produk dengan memisahkan warna produk secara otomatis berdasarkan tingkat kualitasnya, selain itu adanya ketidakpastiaan mengenai ketersediaan bahan baku atau material juga sering menjadi permasalahan perusahaan yang disebabkan oleh banyaknya nelayan yang berpindah profesi sehingga bahan baku menjadi sulit didapat. Salah satu cara mengatasi hal tersebut yaitu dengan membuat strategi manajemen perubahan yang direncanakan dikelola dengan baik sehingga berdampak positif bagi tercapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk mengkaji masalah ini dengan judul **“IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN PT. MARINAL INDOPRIMA DALAM MENGHADAPI LINGKUNGAN STRATEGIS DI ERA VUCA”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah implementasi manajemen perubahan pada PT Marinal Indoprima?
2. Bagaimana PT. Marinal Indoprima menghadapi lingkungan strategis era VUCA?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan implementasi manajemen perubahan pada PT Marinal Indoprima
2. Untuk menjelaskan bagaimana PT. Marinal Indoprima dalam menghadapi lingkungan strategis di era VUCA: *Volatility* (bergejolak), *Uncertainty* (tidak pasti), *Complexity* (kompleks), dan *Ambiguity* (tidak jelas).

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

Penulisan skripsi ini akan membantu penulis menambah wawasan, pengetahuan berupa teori yang didapatkan selama di bangku kuliah, dan mengaplikasikan ilmu dalam praktek. Ini juga merupakan tempat untuk mengeksplorasi pengalaman lebih lanjut di bidang yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia.

2. Bagi Keilmuan

Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk peneliti selanjutnya yang berkaitan dengan penerapan manajemen perubahan suatu organisasi khususnya dalam menghadapi lingkungan strategis di era VUCA serta bisa menambah khasanah akademik sehingga dapat berguna untuk pengembangan ilmu pengetahuan.

3. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini akan membantu perusahaan memberikan opini dan rekomendasi untuk menghadapi perubahan di era VUCA, keadaan perubahan yang cepat, tidak pasti, kompleks dan ambigu yang didorong oleh transformasi digital yang sedang berlangsung.