

## Transformasi Budaya dan Inovasi Perusahaan BUMN

Andreas Togi Lamsihar<sup>1,\*</sup>, Martani Huseini<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Indonesia, Depok, Jawa Barat 16424

### ARTICLE INFO

#### Keywords:

Transformasi  
Budaya perusahaan  
Manajemen perubahan  
Strategi

**Received:** 13 May 2019

**Received in revised:**  
20 June 2019

**Accepted:** 25 June 2019

**Published:** 27 June 2019

Open Access

### ABSTRACT

Transformasi di tubuh perusahaan Badan Usaha Milik Negara mulai menjadi perhatian. Pengembangan perusahaan terus digenjut agar memberikan kontribusi yang maksimum bagi pendapatan negara. Namun kendala yang terjadi adalah masih banyak perusahaan negara yang stagnan bahkan belum bertumbuh. Oleh karena itu Kementerian Badan Usaha Milik Negara membangun Rencana Strategis guna mendorong perusahaan negara tersebut agar memiliki daya saing. Di samping itu perubahan environment business dunia terus melaju mengalami percepatan. Internet of things, industri 4.0, big data, artificial intelligence merupakan sebuah tren baru perkembangan teknologi informasi yang menggerakkan banyak industri. Dimana intinya adalah percepatan pelayanan dan penekanan efisiensi biaya. Percepatan pelayanan dan efisiensi biaya adalah kendala perusahaan-perusahaan milik pemerintah. Dimana praktik operasional yang birokratis menghambat kinerja perusahaan dalam melayani masyarakat yang semakin kompleks. Merubah cara berpikir dan berstrategi menjadi keharusan. Transformasi budaya organisasi dan memanfaatkan teknologi berbasis digital merupakan langkah cepat yang diputuskan Board of Director untuk segera dilakukan. Penelitian ini merupakan studi literatur berikut pengumpulan data sekunder dari perusahaan maupun lembaga terkait dan observasi lapangan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses transformasi budaya dan strategi merupakan sebuah upaya membangun kepercayaan masyarakat akan lembaga keuangan yang diminati banyak kalangan. Peran pemimpin sangat menentukan proses dari transformasi berjalan dengan baik sesuai visi dan tujuan rencana strategis perusahaan. Namun transformasi akan berhasil tergantung kesediaan dari individu yang bergerak atas dasar semangat budaya organisasi.

### 1. Pendahuluan

Berdasarkan data dari situs resmi Kementerian Badan Usaha Milik negara terdapat seratus lima belas perusahaan milik pemerintah Indonesia. Jumlah yang sangat banyak, bukan hanya jumlah kuantitasnya, namun peran perusahaan tersebut di berbagai bidang yang sangat strategis dan mempengaruhi perekonomian Indonesia secara makro. Beberapa diantaranya yang sangat sentral misalnya Perusahaan Listrik Negara (PLN), Pertamina, Angkasa Pura, Bank Rakyat Indonesia dan lain sebagainya. Ke semuanya memiliki peran yang strategis dan sepenuhnya didukung dan dilindungi oleh amanat Undang-Undang Negara No. 19 Tahun 2003. Sejarah perkembangan BUMN pertama terjadi sekitar tahun 1998 dimana pada saat itu perekonomian Indonesia sedang membangun kembali setelah mengalami krisis ekonomi dunia satu tahun sebelumnya. Kemudian untuk membangun kembali perekonomian negara. Pemerintah Indonesia mulai menghimpun perusahaan-perusahaan milik negara dan mulai menata kembali di bawah kendali kementerian BUMN yang sekaligus sebagai hari lahirnya Kementerian

tersebut. Perusahaan milik negara sebagian besar sudah ada sejak masa penjajahan dimana artinya beberapa perusahaan negara adalah pengalihfungsian perusahaan asing yang pernah menjajah Indonesia. Besarnya kapasitas usaha perusahaan BUMN menjadi modal bagi negara untuk berkontribusi bagi pendapatan pajak negara. Namun pengelolaan bisnis perusahaan banyak yang kurang baik, sehingga malah menjadi beban negara karena harus menanggung biaya operasional dari modal kepemilikan yang merupakan uang negara. Oleh karena itu BUMN dituntut untuk lebih profesional agar tidak bergantung pada modal negara. Cara terbaik untuk mencapai target tersebut adalah dengan bertransformasi. Dimulai dengan merubah status kelembagaan perusahaan. Dari semula berbadan hukum PERJAN (Perusahaan Jawatan) atau PERUM (Perusahaan Umum) menjadi PT (Perseroan Terbatas). Perubahan status badan hukum tersebut membawa implikasi terhadap tata kelola dan implementasi bisnis model perusahaan. Namun sejatinya hal tersebut sangat baik bagi perusahaan ke depannya dan terutama

\* Corresponding author

E-mail addresses: [andre.sihar@gmail.com](mailto:andre.sihar@gmail.com) (A. T. Lamsihar)

2614-6983/ © 2019 P3M Politeknik Negeri Bengkalis. All rights reserved.

kontribusinya bagi negara. Hingga akhir tahun 2018 menurut harian antara perusahaan-perusahaan BUMN telah membukukan laba seratus delapan puluh delapan triliun rupiah atau berkontribusi setara sepuluh persen dari total Anggaran Pendapatan Belanja Negara di tahun yang sama. Hal ini mendeskripsikan bahwa peran BUMN cukup vital bagi perekonomian makro Indonesia.

Langkah-langkah untuk membangun reputasi BUMN bukanlah pekerjaan instan, ini merupakan kampanye di level industri untuk mengharumkan citra BUMN, setelah itu masing-masing perusahaan BUMN, lalu fokus ke produk/jasa yang ditawarkan BUMN, bersamaan dengan pembenahan personal (*personal branding*)

## 2. Landasan Teori

### 2.1 Transformasi

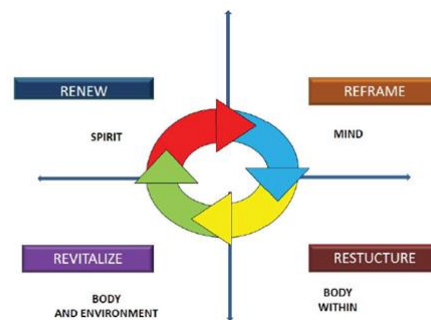
Transformasi organisasi yang dilakukan dengan menyentuh nilai-nilai organisasi perlu mempertimbangkan berbagai kemungkinan yang akan muncul dari sisi manusia. Oleh karena itu perlu disadari bahwa tingkat kemajuan yang dicapai dalam perubahan dapat berbentuk spiral. Dalam suatu proses transformasi nilai, organisasi tidak hanya berhadapan dengan satu-dua orang atau satu-dua kelompok, melainkan puluhan kelompok. Dalam masa transisi, budaya perusahaan atau institusi terpecah-pecah ke dalam budaya kelompok-kelompok. Dalam transformasi *Visioning* adalah sebuah proses yang menyatukan mozaik-mozaik nilai-nilai dari masing-masing subkultur menjadi sebuah rumusan budaya yang diterima semua pihak. Proses ini dilakukan dalam tiga tahap sebagai berikut:

Pertama merumuskan nilai masing-masing subkultur, Kedua membawa nilai-nilai subkultur-subkultur tersebut ke dalam sebuah forum untuk merumuskan nilai-nilai bersama, Ketiga memperkaya nilai-nilai dan visi perusahaan ke depan dan merumuskannya ke dalam strategi budaya. Tujuan akhir proses *visioning* tersebut adalah untuk menemukan nilai-nilai, perilaku, kebiasaan-kebiasaan, pandangan-pandangan dari setiap subkultur yang dapat dipakai untuk membentuk kultur baru. Transformasi untuk menjadikan perusahaan/organisasi sebuah *great company* adalah dengan memberikan warna kewirausahaan yang tinggi, selain budaya disiplin.

Kilman, Covin dan Associate (1988) menyatakan ada sepuluh area yang disepakati untuk menjelaskan konsep transformasi baik dari sisi definisi maupun alasan mengapa suatu organisasi perlu melakukan transformasi : 1) Transformasi adalah sebuah respons untuk menghadapi perubahan lingkungan dan teknologi. 2) Transformasi adalah sebuah model baru dari organisasi untuk masa depan. 3) Transformasi didasarkan pada ketidakpuasan yang terjadi akan hal-hal yang lama dan percaya dengan hal-hal yang baru 4) Transformasi adalah cara yang berbeda secara kualitatif dari persepsi, pemikiran, dan perilaku 5) Transformasi dihadapkan dapat menyebarkan pemikiran organisasi pada tingkat penyerapan yang berbeda 6) Transformasi didorong oleh manajemen lini 7) Transformasi terjadi pada saat ini,

tanpa akhir, dan selamanya 8) Transformasi diatur oleh pakar dari dalam maupun dari luar organisasi 9) Transformasi mewakili pengetahuan terdepan tentang perubahan keorganisasian 10) Transformasi menghasilkan komunikasi yang lebih terbuka dan umpan bali bagi seluruh organisasi.

Gouillart dan Kelly (1995) memperkenalkan teori pendekatan Four R's yaitu *reframing*, *restructuring*, *revitalization*, dan *renewal*. Transformasi bisnis ditujukan untuk mengubah perusahaan pada saat ini ke menuju perusahaan yang lebih komunikatif. Transformasi bisnis memiliki arti sebagai proses desain ulang yang diatur berdasarkan rancangan awal perusahaan yang dicapai melalui kerja sama tim meskipun setiap individu memiliki kecepatan yang berbeda bersama empat dimensi pembingkai kembali (*reframing*), penstrukturan kembali (*restructuring*), memvitalkan kembali (*revitalization*), dan pembaruan (*renewal*).



Gambar 1. Four R's Transformation

Transformasi adalah penciptaan kembali organisasi. Ada lima tantangan bagi organisasi ketika melakukan perubahan: 1) mengembangkan model bisnis baru yang selaras dengan visi organisasi. Terutama peran organisasi dan kontribusi dalam lingkungan. Dalam model bisnis tersebut juga harus menyelaraskan elemen internal organisasi untuk memberikan produk dan layanan yang dibutuhkan sesuai keinginan konsumen. 2) mengembangkan model implementasi strategi untuk membuat model bisnis baru menjadi kenyataan. 3) menyediakan perangkat yang memungkinkan untuk berhasil menerapkan model bisnis. 4) menyeimbangkan tanggung jawab ganda 5) meminta tanggung jawab untuk transformasi.

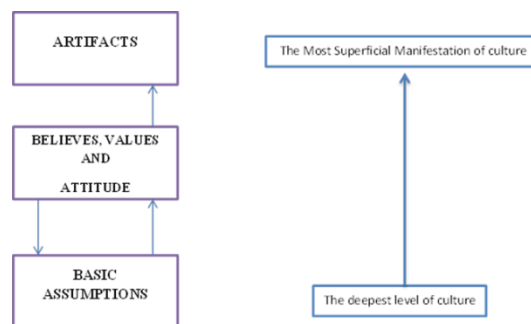
Transformasi BUMN bisa ditinjau dari kaca mata perbaikan citra dan transformasi reputasi yang terkait dengan profesionalisme, minimalisasi intervensi politik, peningkatan kinerja dan produktivitas. Dengan kata lain, revitalisasi berarti proses transformasi reputasi, upaya perubahan dari semula berkonotasi negatif terhadap BUMN menjadi positif dan diterima secara baik oleh publik. Rangkaian langkah penataan tersebut merupakan upaya untuk menjadikan BUMN lebih kompetitif dan berkelas dunia. Terutama di tengah tuntutan agar BUMN memberikan dividen lebih besar untuk negara dan kontribusi belanja modal dan belanja operasional untuk turut menggerakkan ekonomi dan sektor riil.

### 3.2 Budaya

Dalam Jurnal yang berjudul “*The Influence of Organizational Culture on Organizational Preferences Towards the Choice of Organizational Change Strategy*” yang diteliti oleh Nebojša Janićijević pada tahun 2012. Budaya organisasi merupakan sekumpulan asumsi, nilai-nilai, norma-norma dan simbol-simbol, dimana hal tersebut menentukan cara di mana anggota organisasi memandang dan menafsirkan realitas di dalam dan di sekitar organisasi, serta cara mereka berperilaku dalam realitas itu. Budaya organisasi berdampak pada cara perubahan organisasi, dan bahwa pencocokan budaya organisasi dan strategi perubahan akan meningkatkan efisiensi proses perubahan. Kesimpulan dalam Jurnal tersebut menjelaskan adanya hubungan sebab akibat antara beberapa jenis budaya organisasi dan beberapa jenis strategi perubahan organisasi. Pada penelitian lainnya mengenai budaya organisasi yang ditulis oleh Eric G. Flamholtz and Yvonne Randle yang berjudul “*Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line : Theoretical and measurement issues*” menunjukkan bahwa budaya perusahaan adalah aset strategis yang penting karena perannya dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan model bisnis yang sukses. Ini menunjukkan bahwa budaya perusahaan juga dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang paling penting dalam model bisnis. Salah satu perusahaan internasional yang sukses menerapkan budaya organisasinya adalah Toyota. Perusahaan otomotif asal negeri sakura tersebut menerapkan kultur Toyota Way yang kemudian mendefinisikan budaya organisasi sebagai “Pola asumsi-asumsi dasar yang telah diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan kelompok tertentu dalam belajar mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dianggap valid, dan karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memersepsikan berpikir dan merasa dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut”.

Kata budaya pertama kali muncul pada tahun 1871. Kata ini dikemukakan oleh Edward B. Tylor yang merupakan seorang antropologis. Menurut Tylor (1871) seperti yang dikutip oleh Brown (1998), budaya adalah sekumpulan pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat, dan kapabilitas serta kebiasaan yang diperoleh oleh seseorang sebagai anggota sebuah perkumpulan atau komunitas tertentu. Budaya dalam organisasi secara sederhana didefinisikan sebagai nilai-nilai yang dianut serta cara bertindak organisasi berikut para anggotanya terhadap hal-hal yang berhubungan dengan pihak luar. Budaya organisasi didefinisikan secara gamblang oleh Marvin Bower sebagai *the way things are done around here*. Secara umum dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mengacu pada rumusan kepercayaan, nilai-nilai, dan cara belajar dari pengalaman yang dibangun sepanjang sejarah organisasi dan dimanifestasikan dalam tiap pengaturan material dan perilaku dari tiap anggota organisasi tersebut (Brown, 1998). “Suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi

permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi, sehingga masing-masing anggota organisasi harus menyerap nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku (A.B. Susanto). Menurut Bennis (1999), ada tiga tingkatan elemen budaya organisasi : a) *Artifacts*, hal yang dapat langsung dilihat dari struktur sebuah organisasi dan proses yang dilakukan dalam organisasi tersebut b) *Espoused values*, atau nilai-nilai pendukung yang mencakup strategi, tujuan, dan filosofi dasar yang dimiliki c) *Shared tacit assumption*, asumsi tersirat yang diyakini bersama. Hal-hal yang bersifat “*taken for granted*” (sesuatu yang sudah dianggap normal atau sesuatu hal yang sudah menjadi kebiasaan, dengan kata lain sudah diterima apa adanya) yang dibagi bersama dengan seluruh anggota organisasi oleh para pendirinya. Corporate Culture , terdiri atas dua lapisan. Lapisan pertama adalah lapisan yang umumnya mudah dilihat dan sering dianggap mewakili budaya perusahaan secara menyeluruh. Lapisan pertama ini disebut *Visible Artifacts*. Lapisan yang dapat dilihat secara kasat mata ini terdiri atas cara orang berperilaku, berbicara, berbandan, serta simbol-simbol yang dipakai, kegiatan protokoler (seremonial), dan bahasa serta cerita-cerita yang sering dibicarakan oleh para anggota. Ini sering disebut sebagai identitas korporat. Namun demikian, *Visible Artifacts* tidaklah ada begitu saja. Ia hadir mewakili nilai-nilai yang lebih dalam dari para anggotanya. Lapisan kedua yang lebih dalam itulah yang sesungguhnya disebut budaya. Ini terdiri atas nilai-nilai pokok, filosofi, asumsi, kepercayaan, sejarah korporat, dan proses berpikir dalam organisasi.



Gambar 2. Elemen Dasar Budaya Organisasi (Brown)

Sejalan dengan transformasi PT Pegadaian (Persero), industri keuangan bank maupun non bank mulai menapaki era digitalisasi. Maraknya pendatang baru di industri yang dikenal dengan Financial Technology ini secara tidak langsung mengganggu eksistensi dari pelaku industri keuangan konvensional. Lembaga pengawas keuangan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pun merespons dengan munculnya fenomena ini. Regulasi pun dibentuk dan disahkan agar pelaku industri keuangan dapat bersaing dengan sehat dan konsumen pun merasa aman. Syarat lain agar perusahaan lebih mudah mengelola risiko inovasi adalah fleksibilitas dalam tubuh perusahaan. Hal ini, menurut Lacoste-Bourgeacq, mensyaratkan pemikiran tiada henti mengenai cara-cara baru dalam berbisnis. Tahapan akhir dari transformasi

bisnis adalah tahapan pencapaian sasaran bisnis dan penciptaan nilai.

Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota yang ada di dalam organisasi sehingga menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem makna bersama ini mencakup nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi yang menjadi ciri organisasi. Ada enam karakteristik utama yang tampak dalam menangkap esensi dari budaya organisasi: 1) Kemampuan beradaptasi, sejauh mana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan fleksibel serta mengambil risiko dan bereksperimen. 2) Fokus pada detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail. 3) Orientasi hasil, sejauh mana manajemen berfokus pada hasil atau hasil dari teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya. 4) Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek dan langkah-langkah yang ditempuh manajemen dari hasil pada setiap orang atau individu-individu di dalam organisasi. 5) Berorientasi tim, tingkat di mana aktivitas kerja diorganisasikan dalam bentuk *team work* daripada individu. 6) Integritas. Sejauh mana orang menunjukkan integritas dan standar etika yang tinggi dalam pekerjaan mereka.

### 3.3 Inovasi

Banyak organisasi yang tidak rela model bisnis yang sedang berjalan dirusak oleh proyek inovasi yang sedang direncanakan. Pandangan semacam ini, yang fokusnya pada pendapatan dan posisi saing sekarang, cenderung membuat ide baru tidak didukung. Seharusnya dibuat adalah memberi perlindungan secara selektif, karena *disruptive innovation* yang dijalankan kadang-kadang bisa jadi mendorong penjualan masa depan perusahaan. Aktivitas ini bisa disamakan dengan melindungi proyek inovasi yang sedang diawal masa pertumbuhannya.

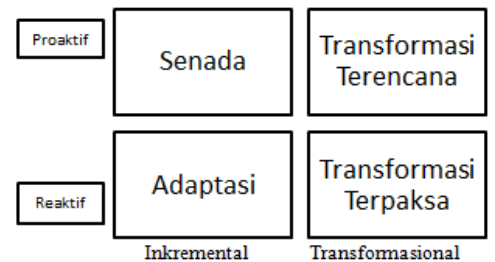
Inovasi merupakan hasil dari proses berpikir akan suatu masalah dalam suatu fenomena untuk ditemukan suatu formula untuk menjawab permasalahan tersebut. Permasalahan tersebut biasanya dialami oleh banyak orang dan dampaknya besar. Permasalahan tersebut bisa karena permasalahan kelangkaan, keterbatasan pengelolaan, kebutuhan baru, peningkatan jumlah populasi, ketidakpastian, dan efisiensi waktu. Masalah-masalah tersebut merupakan inspirasi dari inovasi. Dengan kata lain dapat disimpulkan Inovasi adalah gagasan-gagasan, ide-ide atau suatu tindakan untuk menciptakan sesuatu yang dianggap baru oleh seseorang untuk menjawab permasalahan umum. Dalam bahasan ini inovasi dapat dikatakan sebagai suatu yang benar-benar baru atas dasar pemikiran atau pandangan orang mengatakan bawa ide gagasan, atau tindakan tersebut merupakan hal yang baru.

### 3.4 Manajemen Perubahan

Perubahan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan, baik yang menyangkut pemberdayaan-pemberdayaan. Pemberian tugas, sebaiknya memperhatikan dan mengendalikan proses dan keluaran dengan baik agar hasil yang diperoleh baik dan sesuai dengan yang di-

inginkan. Persepsi dan cara pandang sebelum perubahan dan sesudah perubahan cenderung berubah, oleh karena itu perlu dipegang prinsip yang mendasari perubahan itu agar tidak terjadi bias dan penyimpangan atau deviasi yang dapat merugikan perusahaan. Di samping itu, dalam mentransformasikan perubahan dari suatu keadaan ke keadaan yang lain, kita perlu memperhatikan asumsi-asumsi pembentukannya, dan penanganannya khusus karena di dalam perubahan itu sendiri membutuhkan dan diperoleh nilai seni yang tinggi. Perubahan membutuhkan dan diperoleh dari nilai seni yang tinggi. Perubahan membutuhkan seni, perubahan menghasilkan seni, dan perubahan adalah seni.

Pada perubahan strategi organisasi atau perusahaan, ada hal-hal yang dapat dikelola ada juga hal-hal yang tidak dapat dikelola. Hal yang dapat dikelola dapat dibedakan atas 'cara perubahan' maupun 'jenis perubahan'. Cara perubahan adalah secara berangsur-angsur (inkremental), maka bila kemungkinan jenis perubahannya adalah reaktif, maka manajemen perubahannya adalah 'adaptasi', dan bila jenis perubahannya adalah proaktif maka manajemen perubahannya adalah 'senada' (*tuning*) dengan yang diharapkan. Kalau cara perubahannya adalah transformasional dan jenis perubahannya adalah proaktif maka manajemen perubahannya disebut 'transformasi terencana'. Pada kondisi dimana cara perubahannya adalah transformasional dan jenis perubahannya adalah reaktif, disebut 'transformasi terpaksa' (*forced transformational*).



Gambar 3 Cara Perubahan dan Jenis Perubahan

Di dalam perubahan, ada beberapa faktor penghambat atau resistensi perubahan, terutama yang disebabkan oleh keinginan untuk berubah dan kemampuan untuk berubah. Resistensi yang pertama adalah apabila keinginan untuk berubahnya ada, sementara kemampuan berubahnya tidak ada (kurang), maka hal ini disebabkan oleh kurang pengalaman atau keahlian di dalam melakukan perubahan. Resistensi yang kedua adalah apabila keinginan berubahnya ada, dan kemampuan juga ada, maka kegagalan di dalam perubahan mungkin saja disebabkan oleh frekuensi yang tidak cukup sering atau jarang. Resistensi berikutnya adalah kemampuan berubahnya ada, namun keinginan untuk berubahnya tidak ada. Hal ini mungkin disebabkan oleh penggunaan yang kaku dari daftar maupun resep yang sudah ditentukan dan terhambat oleh pembelajaran manajerial. Resistensi atau hambatan

lainya adalah baik keinginan untuk berubah maupun kemampuan untuk berubahnya tidak ada, resistensinya disebut konservasi dinamis.

Manusia adalah pelaksana perubahan, sejalan dengan itu maka manusia harus berubah agar mampu mengubah. Manusia yang dapat mengelola perubahan itu. Perubahan sebaiknya terlihat setiap saat, dilaksanakan, dan tidak ditunda-tunda. Kesalahan dalam mengelola perubahan pada awal akan berdampak pada situasi yang cenderung untuk sukar / tidak mau berubah. Manajemen perubahan memang tidak semudah membalikkan telapak tangan. Banyak faktor resistensi terhadap perubahan tersebut, oleh karena itu diperlukan perencanaan perubahan dan waktu penerapan yang tepat. Beberapa faktor resistensi yang perlu diperhatikan dalam manajemen perubahan adalah asumsi 'memang begitulah', 'sebab', 'comfort zone'. Asumsi/cara pandang dunia yang membuat perusahaan terperangkap dalam pilihan-pilihan yang sangat terbatas. Keadaan dilihat sebagai sesuatu yang tidak dapat dirubah, karyawan membenarkan tindakan karena faktor yang berasal dari luar 'sebab' yaitu terpaku pada sebab tertentu dan menghapus beberapa kemungkinan yang lain. Zona kepuasan yang dimiliki adalah kumpulan pikiran, perasaan, keyakinan, dan pemaksaan rumit yang dibentuk agar tetap merasa aman.

Kurt Lewin menjelaskan bahwa dalam proses perubahan meliputi tiga tahap pencairan (*unfreezing*), tahap mengubah (*changing*), dan tahap pembekuan kembali (*refreezing*). Pada tahap pencairan, dibutuhkan suatu kegiatan yang menjelaskan agar orang-orang dapat memahami dan mengerti bahwa situasi saat ini sudah tidak memadai lagi sehingga diperlukan adanya suatu perubahan. Tahapan kedua yaitu mengubah, merupakan tindakan untuk melepaskan cara-cara lama dalam bekerja yang tidak sesuai dan membentuk suatu perubahan yang baru. Tahap pembekuan kembali meliputi kegiatan yang dapat memperkuat perubahan yang telah dilaksanakan dengan baik secara sinambung.

### 3. Metode Penelitian

Pembahasan dalam penelitian ini merupakan studi literatur, dengan pengumpulan data sekunder dari instansi terkait. Penelitian ini bersifat deskriptif, dimana penulis akan menggambarkan kondisi perusahaan BUMN yang bertransformasi dan berinovasi. Objek penelitian ini difokuskan pada perusahaan BUMN khususnya yang bergerak di industri jasa keuangan. Fokus penelitian pada organisasi secara kesatuan sistem. Hasil laporan dari data sekunder yang didapat akan dikomparasikan dengan implementasi yang telah terjadi.

### 4. Hasil dan Pembahasan

Transformasi melibatkan perubahan yang besar bagi seluruh komponen organisasi. Hal tersebut bisa jadi bersifat *incremental* (perubahan sebagian). Karena perubahan dalam tubuh BUMN jarang terjadi perubahan yang bersifat radikal. Hal ini dikarenakan untuk merubah perusahaan BUMN diperlukan peran *leader* atau dari *top management* yang mana peran leader tersebut

mesti mengacu pada aturan dan pengawasan dari pemegang saham yaitu pemerintah melalui Kementerian BUMN dan lembaga pengawas seperti Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Bank Sentral Indonesia, serta kementerian terkait seperti Kementerian Keuangan. Di samping itu isu permasalahan perekonomian dunia harus menjadi perhatian bagi perusahaan negara. Semisal mulai maraknya industri berbasis digital yang merambah banyak segmen industri. Misalnya yang sedang marak dengan penggunaan uang non tunai yang secara tidak langsung *menshifting* pola transaksi masyarakat.

Penting bagi perusahaan untuk bijak melihat kondisi lingkungan yang lebih cepat berubah dibandingkan perubahan regulasi pemerintah. Cara operasional dan kesiapan perusahaan perlu ditingkatkan ke depan agar tetap kompetitif dalam menghadapi persaingan global. Perubahan tatakeloa menjadi kunci awal untuk transformasi perusahaan BUMN, peningkatan *talent management* (Sumber Daya Manusia), dan Penerapan Teknologi Informasi Komunikasi dalam implementasi operasional perusahaan. Diharapkan dengan transformasi akan menciptakan perusahaan yang lebih *flexibel*, dalam arti mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan (termasuk didalamnya *stakeholder*). Hal ini diperlukan karena, transformasi merupakan proses terus menerus dimana perubahan bisa terjadi setiap saat. Dan perlu ditanamkan sifat sebagai organisasi pembelajar agar tidak terjadi gap informasi antara perubahan itu sendiri dengan perusahaan.

Pertumbuhan perusahaan *startup* dan industri kreatif meningkat, namun karena ketatnya persaingan banyak juga yang mengalami kebangkrutan akibat persaingan. Pengembangan di sektor teknologi informasi khususnya yang berbasis aplikasi pada *smartphone* terus ditingkatkan perusahaan. Semua berlomba memberikan kemudahan bagi konsumen. Mengikuti perkembangan teknologi informasi merupakan sebuah keharusan, bahkan perlu dimasukkan ke dalam strategi. Karena dengan teknologi perusahaan dapat terhubung dengan dunia luar, sehingga membuka peluang untuk merambah bisnis atau bisa berkolaborasi/ kemitraan dengan industri di bidang lain.

Kultur tidak berhubungan dengan apakah karyawan suka atau tidak suka. Kultur juga tidak ada urusan dengan kepuasan karyawan. Pada kenyataannya, kultur adalah bagaimana karyawan melihat, merasakan, dan menggambarkan persespinya tentang perusahaan. Mengukur keberhasilan organisasi dapat dilihat dari sejauh mana perilaku atau kultur organisasi berjalan konsisten sesuai visi, misi, tujuan, dan aspirasi pemimpin atau para pendirinya. Pada akhirnya keberhasilan organisasi tidak diukur dari siapa pemimpinnya, namun dari apa yang dilakukan oleh para pengikutnya. Oleh karena itu, menanamkan kultur tidak bisa dengan menempelkan pernyataan visi dan misi perusahaan di dinding kantor, melainkan lebih tepat menjadikannya bagian dari gaya hidup dan aktivitas kerja sehari-hari.

Berapa pun lamanya proses transformasi atau perubahan, syarat terpenting yang harus dipenuhi adalah keselarasan. Perubahan yang dilakukan



perusahaan harus memiliki keselarasan antar tujuan, strategi, organisasi, dan budaya perusahaan. Organisasi dalam hal ini terdiri atas struktur, sistem kerja, kebijakan, komunikasi, dan kolaborasi antar staf. Sedangkan budaya perusahaan terdiri atas tingkah laku yang ditunjukkan sehari-hari, ritual di tempat kerja atau kantor, nilai-nilai yang ditonjolkan di buku panduan perusahaan, dan kepercayaan serta asumsi tentang cara kerja yang paling tepat di perusahaan itu.

## 5. Kesimpulan dan Saran

Transformasi bisa terwujud apabila : pemimpin membuat rencana strategis yang jelas, seluruh *shareholder* diajak untuk terlibat dan diberi pembekalan berupa pengetahuan yang cukup, tata kelola perusahaan berfokus pada manajemen fungsional yang memiliki respons terhadap perubahan lingkungan yang sering berubah, selalu mengembangkan pola organisasi pembelajar yang menghasilkan inovasi di berbagai bidang, memiliki kultur budaya perusahaan yang dimengerti, dipahami, dan menjadi standar perilaku kerja karyawan. Transformasi bukanlah sebuah proses sekali seumur hidup, namun transformasi bisa saja terjadi beberapa kali tergantung perubahan dan kondisi lingkungan (ekonomi, sosial, demografi, globalisasi, dan sebagainya). Kesiapan (*Readines*) merupakan kata kunci untuk menghadapi situasi yang berubah ubah (*Volatil*), ketidakpastian (*Uncertainty*), rumit (*Complexity*), dan permasalahan multidimensi (*Ambiguity*). Transformasi menciptakan perusahaan-perusahaan yang memiliki 'Kesiapan' dalam menghadapi berbagai hambatan atau risiko. Strategi yang pas berikut didukung SDM yang memiliki budaya kerja yang profesional menjadikan perusahaan yang kuat dan memiliki kompetensi. Manajemen perubahan dalam implementasi strategi cukup memegang peran penting. Perubahan dimulai dari perubahan bisnis proses, setelah itu baru menyangkut perubahan tingkah laku (*behavior*), bahan budaya (*culture*), dalam praktiknya setiap orang senang dengan perubahan, tapi tidak ada orang yang senang untuk diubah. Manusia menjadi titik fokus dalam perubahan yang mempunyai inersia yang bisa menjadi rem atau gas dalam organisasi atau perusahaan. Jack Welch salah seorang CEO General Electric pernah mengatakan "jika laju perubahan dalam organisasi tidak lebih besar dari laju perubahan diluar organisasi, maka kesudahannya sudah dekat". Dengan demikian mengelola transformasi menjadi sebuah isu sentral organisasi yang ingin mengimplementasikan strategi.

### Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan sebesar-besarnya kepada pembimbing penelitian Prof.Dr. Martani Huseini, yang telah memberikan masukan dan inspirasi terhadap penelitian ini. Juga dukungan teman-teman dan karyawan Universitas Indonesia khususnya Fakultas Ilmu Administrasi tempat dimana penulis menimba ilmu. Keluarga tercinta yang selalu mendukung secara moril dan spiritual. Juga tidak lupa penulis berterima kasih kepada perpustakaan UI, perpustakaan nasional dan perpustakaan Atma Jaya Jakarta tempat penulis

mendapat berbagai sumber literatur yang lengkap. Dan semua pihak yang belum dapat disebutkan satu per satu.

## Referensi

- Alifahmi, Hifni.(2015). Corporate Reputation Framing: membedah strategi branding, public relations, & transformasi reputasi BUMN. Jakarta : PPM Manajemen
- Budihardjo, Andreas (2013). Corporate culture in action from theory to practice: membangun budaya profesional untuk memenangkan persaingan bisnis. Jakarta: Prasetia Mulya Publishing.
- Evans, Nicholas D (2003). Business Innovation and Disruptive Technology : Harnessing the power of breakthrough technology for competitive advantage, New Jersey : Financial Times Prentice Hall
- Dwijowijoto, R D., Siahaan, R (2005). BUMN Indonesia: Isu, Kebijakan, dan Strategi. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Gouillart, Francis J. & James N, Kelly (1995). Transforming the Organization. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Huseini, Martani & Lubis, S.B. Hari. (2009). Pengantar Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro. Depok: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
- Huseini, Martani & Hutabarat, Jemsly. (2012). Strategi: Pendekatan Komprehensif dan Terintegrasi "Strategic Excellence" dan "Operational Excellence" secara Simultan. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Kasali, Rhenald. (2005). Change. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, Rhenald. (2017). Disruption. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, Rhenald. (2014). Let's Change. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kotnour, Timothy G. (2010). Transforming Organization : Strategies and Method. Boca Raton: the CRC Press
- Levy, Amir dan Merry, Uri. (1986). Organization Transformation: Approaches, Strategies, Theories. Praeger, New York
- Moeljono, Djokosantoso and Sudjatmiko, Steve (2007). Corporate Culture: Challenge to Excellence.Jakarta. Elex Media Komputindo
- Porter, Michael E.. (1980). Competitive Strategy. New York: Free Press.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A (2019). Organizational Behavior. England : Pearson Education Limited
- Senge, Peter M. (1996). Disiplin Kelima, Seni dan Praktek dari Organisasi Pembelajar.

- (Nunuk Adiarni, Trans). Binarupa Aksara. Jakarta.
- Susanto, A.B., Sujanto, F.X., Wijanarko, Himawan., Susanto., Patricia., Mertosono., Suwahjuhadi., Ismangil., Wagiono., (2008). A strategic management approach : corporate culture & organization culture. Jakarta: The Jakarta Consulting Group
- Yahya, Arief.(2013). Great spirit, grand strategy: corporate philosophy, leadership architecture, and corporate culture for sustainable growth. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Flamholtz , Eric G. and Randle, Yvonne.(2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line. Jurnal. UCLA, Los Angeles. Anderson School of Management,
- Sambada, Yohanes Sardadi ; Wahjana, Laurentius Boedi.(1994). Peranan perum pegadaian bagi masyarakat golongan ekonomi lemah (suatu tinjauan hukum : peraturan pemerintah nomor 10 tahun 1990 tentang pengalihan bentuk PERJAN pegadaian menjadi PERUM pegadaian). Jakarta. Fakultas Hukum Unika Atma Jaya