



TUGAS AKHIR – TI 184833

**PERANCANGAN MANAJEMEN PERUBAHAN PADA PROYEK *NEW OPERATING MODEL* DI PT. X MENGGUNAKAN MODEL ADKAR**

VICO ILHAM SYAHPUTRA

NRP. 02411640000025

Dosen Pembimbing :

**Dr. Ir. Patdono Suwignjo, M.Eng.Sc.**

NIP. 195810071986011001

Dosen Ko Pembimbing 1 :

**Dewanti Anggrahini, S.T., M.T.**

NIP. 198805022019032014

Pembimbing Eksternal :

**Kurnia Sari Nastiti, S.Hub.Int**

DEPARTEMEN TEKNIK DAN SISTEM INDUSTRI

Fakultas Teknologi Industri dan Rekayasa Sistem

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Surabaya 2020





TUGAS AKHIR – TI 184833

**PERANCANGAN MANAJEMEN PERUBAHAN PADA  
PROYEK *NEW OPERATING MODEL* DI PT. X  
MENGUNAKAN MODEL ADKAR**

VICO ILHAM SYAHPUTRA

NRP. 02411640000025

Dosen Pembimbing:

**Dr. Ir. Patdono Suwignjo, M.Eng.Sc.**

NIP. 195810071986011001

Dosen Ko Pembimbing 1:

**Dewanti Anggrahini, S.T., M.T.**

NIP. 198805022019032014

Pembimbing Eksternal:

**Kurnia Sari Nastiti, S.Hub.Int**

DEPARTEMEN TEKNIK DAN SISTEM INDUSTRI

Fakultas Teknologi Industri dan Rekayasa Sistem

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Surabaya 2020





FINAL PROJECT – TI 184833

**DESIGNING CHANGE MANAGEMENT IN NEW OPERATING  
MODEL PROJECT USING ADKAR MODEL IN PT. X**

VICO ILHAM SYAHPUTRA

NRP. 02411640000025

Supervisor:

**Dr. Ir. Patdono Suwignjo, M.Eng.Sc.**

NIP. 195810071986011001

Co-supervisor:

**Dewanti Anggrahini, S.T., M.T.**

NIP. 198805022019032014

External Supervisor:

**Kurnia Sari Nastiti, S.Hub.Int**

DEPARTMENT OF INDUSTRIAL AND SYSTEMS ENGINEERING

Faculty of Industrial Technology and Systems Engineering

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Surabaya 2020



## LEMBAR PENGESAHAN

### PERANCANGAN MANAJEMEN PERUBAHAN PADA PROYEK *NEW OPERATING MODEL* DI PT. X MENGUNAKAN MODEL ADKAR

#### TUGAS AKHIR

Diserahkan sebagai Persyaratan untuk Meraih Gelar Sarjana dari  
Jurusan Teknik Industri dan Sistem  
Fakultas Teknologi Industri dan Rekayasa Sistem  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
Surabaya, Indonesia

Penulis:  
VICO ILHAM SYAHPUTRA  
NRP. 02411640000025

Disetujui oleh:

Dosen Ko Pembimbing 1



Dewanti Anggrahini, S.T., M.T.  
NIP. 198805022019032014

Pembimbing Eksternal



Kurnia Sari Nastiti, S.Hub.Int

Dosen Pembimbing



Dr. Ir. Patdono Suwignjo, M.Eng.Sc.  
NIP. 195810071986011001

Surabaya, Agustus 2020



*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

**PERANCANGAN MANAJEMEN PERUBAHAN PADA  
PROYEK *NEW OPERATING MODEL* DI PT. X  
MENGUNAKAN MODEL ADKAR**

Nama : Vico Ilham Syahputra  
NRP : 02411640000025  
Departemen : Teknik Sistem dan Industri - ITS  
Dosen Pembimbing : Dr. Ir. Patdono Suwignjo, M.Eng.Sc.  
Dosen Ko-Pembimbing : Dewanti Anggrahini, S.T., M.T.  
Pembimbing Eksternal : Kurnia Sari Nastiti

**ABSTRAK**

PT. X berkomitmen untuk bertransformasi menjadi *consumer centric organization* untuk mencapai visinya. Komitmen tersebut dijalankan melalui beberapa strategi, salah satunya yaitu melalui pelaksanaan proyek *New Operating Model*. *New Operating Model* merupakan proyek regional perancangan proses bisnis baru departemen *Human Resource* (HR) melalui standardisasi dengan afiliasi PT. X di negara lain. Perubahan proses bisnis tersebut membutuhkan manajemen perubahan sebagai alat yang membantu memetakan perubahan proses bisnis pada proyek *New Operating Model*. Pada penelitian ini, model manajemen perubahan yang digunakan ialah model ADKAR. Model ADKAR merupakan model manajemen perubahan yang berfokus pada level individu dan memiliki beberapa elemen demi tercapainya perubahan. Penelitian ini dilakukan dalam lima tahap inti, yaitu *Building Awareness*, *Creating Desire*, *Developing Knowledge*, *Fostering Ability*, dan *Reinforcing Change*. *Output* dari penelitian ini ialah rancangan manajemen perubahan sebagai basis pengimplementasian proyek *New Operating Model* di PT.X. Rancangan tersebut diharapkan dapat mengurangi adanya dampak negatif dari perubahan dan tujuan proyek dapat tercapai.

**Kata Kunci : ADKAR Model, *Human Resource*, Manajemen Perubahan, Proyek *New Operating Model*.**

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

# **DESIGNING CHANGE MANAGEMENT IN NEW OPERATING MODEL PROJECT USING ADKAR MODEL IN PT. X**

Name : Vico Ilham Syahputra  
NRP : 02411640000025  
Department : Teknik Sistem dan Industri - ITS  
Supervisor : Dr. Ir. Patdono Suwignjo, M.Eng.Sc.  
Co-Supervisor : Dewanti Anggrahini, S.T., M.T.  
External Supervisor : Kurnia Sari Nastiti

## **ABSTRACT**

PT. X committed to transform to be a consumer centric organization in order to achieve their vision. The commitment is carried out through several strategies, one of which is through the implementation of New Operating Model project. New Operating Model is a regional project designing new business processes in the Human Resources (HR) department through standardization with affiliates of PT. X in another country. These business process changes require change management as a tool that helps map business process changes to the New Operating Model project. In this research, model of change management used is ADKAR Model. ADKAR model is a change management model that focused on individual level and has several element to reach the change. This research is done in five main steps, which are Building Awareness, Creating Desire, Developing Knowledge, Fostering Ability, and Reinforcing Change. Output of the research is a change management plan as the basis of implementation of New Operating Model in PT. X. The plan is expected to reduce the negative impact of change and reach the project objectives.

**Key Words: ADKAR Model, Human Resource, Change Management, New Operating Model Project.**

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur saya ucapkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini. Penulisan tugas akhir ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Teknik pada Program Studi Sarjana Departemen Teknik dan Sistem Industri, Fakultas Teknologi Industri – Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tugas akhir ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikannya. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr.Ir.Patdono Suwigjo M.Eng.Sc, selaku dosen pembimbing dan Dewanti Anggrahini ST, MT selaku dosen ko-pembimbing, yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penulisan tugas akhir ini;
2. Kurnia Sari Nastiti, sebagai pembimbing eksternal yang telah memberikan kesempatan pada saya untuk melakukan penelitian dan memberikan banyak masukan kepada saya dalam penulisan tugas akhir ini;
3. Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan dukungan moral agar saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini;
4. Ir. Lantip Trisunarno, M.T, Diesta Iva Maftuhah S.T.,M.T, Atikah Aghdhi Pratiwi ST., MT., dan Arief Rahman ST., M.Sc. sebagai penguji yang telah membantu saya menyempurnakan Tugas Akhir ini;
5. Nurhadi Siswanto S.T., MSIE.,Ph.D , selaku Ketua Jurusan Teknik dan Sistem Industri;
6. Teman-teman Adhigana Teknik Industri angkatan 2016 yang banyak membantu dalam kesuksesan saya memperoleh gelar Sarjana Teknik.
7. Seluruh Bapak Ibu Dosen dan Tenaga Pendidik Departemen Teknik Industri ITS yang telah banyak membantu penulis selama masa perkuliahan.
8. Pihak-pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dalam penyusunan laporan Tugas Akhir ini. Oleh sebab itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari seluruh pihak demi penyempurnaan pembuatan laporan ini. Penulis berharap laporan ini dapat bermanfaat dan memberikan wawasan bagi pembaca serta penelitian selanjutnya.

Surabaya, Juli 2020

Penulis

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	7
ABSTRAK .....	i
ABSTRACT .....	iii
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
1.5. Ruang Lingkup Penelitian .....	7
1.5.1. Batasan .....	7
1.5.2. Asumsi .....	7
1.6. Sistematika Penulisan .....	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....	9
2.1. <i>Employee Experience</i> .....	9
2.2. <i>Employee Engagement</i> .....	11
2.3. <i>Proyek New Operating Model</i> .....	13
2.4. Manajemen Perubahan .....	14
2.5. Model Manajemen Perubahan .....	16
2.6. Model ADKAR .....	21
2.6.1. Building Awareness .....	22
2.6.2. Creating Desire .....	22
2.6.3. Developing Knowledge .....	23
2.6.4. Fostering Ability .....	23
2.6.5. Reinforcing Change .....	23
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN .....	25
3.1. <i>Flowchart</i> Metodologi Penelitian .....	25
3.2. Penjelasan <i>Flowchart</i> Metodologi Penelitian .....	27

3.2.1.	Tahap Persiapan dan Perencanaan.....	27
3.2.2.	Tahap Penyusunan Rancangan Manajemen Perubahan .....	27
3.2.3.	Tahap Validasi Rancangan Manajemen Perubahan .....	30
3.2.4.	Tahap Penarikan Kesimpulan dan Saran.....	30
<b>BAB 4 RANCANGAN MANAJEMEN PERUBAHAN .....</b>		<b>31</b>
4.1.	Pemangku Kepentingan Terkait.....	31
4.1.1.	Profil Divisi Human Resource (HR) Operasional .....	31
4.1.2.	Struktur Divisi HR Operasional .....	32
4.2.	Gambaran Umum Proses Bisnis yang Berubah .....	33
4.2.1.	Pengelolaan Contact Center.....	33
4.2.2.	Pemutusan Hubungan Kerja .....	34
4.3.	Analisa <i>Scope</i> Perubahan .....	35
4.3.1.	Pengelolaan Contact Center.....	35
4.3.2.	Pemutusan Hubungan Kerja .....	36
4.4.	Analisa Pihak Terdampak .....	36
4.4.1.	Pengelolaan Contact Center.....	37
4.4.2.	Pemutusan Hubungan Kerja .....	38
4.5.	Analisis Risiko Perubahan .....	39
4.5.1.	Pengelolaan Contact Center.....	39
4.5.2.	Pemutusan Hubungan Kerja .....	43
4.6.	Rancangan Manajemen Perubahan .....	43
4.6.1.	Building Awareness.....	43
4.6.2.	Creating Desire .....	46
4.6.3.	Developing Knowledge .....	48
4.6.4.	Fostering Ability.....	49
4.6.5.	Reinforcing Change.....	50
<b>BAB 5 ROADMAP RANCANGAN MANAJEMEN PERUBAHAN .....</b>		<b>53</b>
5.1.	<i>Roadmap</i> Rancangan Manajemen Perubahan.....	53
5.2.	Rencana Pelaksanaan Manajemen Perubahan .....	57
<b>BAB 6 SIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>61</b>
6.1.	Simpulan .....	61
6.2.	Saran .....	62
6.2.1.	Saran untuk Perusahaan.....	62
6.2.2.	Saran untuk Penelitian Selanjutnya .....	62

DAFTAR PUSTAKA .....	63
LAMPIRAN .....	66
Lampiran 1. <i>Worksheet</i> Pengerjaan Manajemen Perubahan .....	66
Lampiran 2. Bukti Rapat Tim Proyek .....	74

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Data Transaksi Proses Bisnis yang Berubah (Sumber: PT X, 2019) .	4
Gambar 2.1. Faktor Kesuksesan Perancangan <i>Employee Experience</i> (Sumber: Bersin dkk., 2017).....	10
Gambar 2.2. Tahapan Model <i>Kotter</i> (Sumber: Kotter, 1995).....	16
Gambar 2.3. Tahapan Model <i>Lewin</i> (Sumber: Mind Tool, 2019) .....	18
Gambar 2.4. Tahapan Model ADKAR (Sumber: Prosci, 2019) .....	19
Gambar 2.5. Tahapan Model ADKAR (Sumber: Prosci, 2019) .....	21
Gambar 3.1. Tahapan Perancangan Manajemen Perubahan.....	25
Gambar 3.2. Tahapan Perancangan Manjaemen Perubahan (lanjutan) .....	26
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Divisi HR Operasional (PT. X, 2019).....	33
Gambar 5.1. <i>Roadmap</i> Manajemen Perubahan.....	54
Gambar 5.2. Faktor yang Mempengaruhi Kesuksesan Perubahan .....	55

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Bentuk Perubahan pada Proses Bisnis Pengelolaan <i>Contact Center</i> ...	35
Tabel 4.2. Bentuk Perubahan pada Proses Bisnis Pengelolaan <i>Contact Center</i> (lanjutan) .....	36
Tabel 4.3. Bentuk Perubahan pada Proses Bisnis Pemutusan Hubungan Kerja ...	36
Tabel 4.4. Pihak Terdampak Akibat Perubahan Proses Bisnis Pengelolaan <i>Contact Center</i> .....	37
Tabel 4.5. Pihak Terdampak Akibat Perubahan Proses Bisnis Pengelolaan <i>Contact Center</i> (Lanjutan) .....	38
Tabel 4.6. Pihak Terdampak Akibat Perubahan Proses Bisnis Pemutusan Hubungan Kerja .....	38
Tabel 4.7. Parameter dalam Penilaian Risiko .....	39
Tabel 4.8. Analisis Risiko dan <i>Response Action</i> pada Aktivitas Pengelolaan <i>Contact Center</i> .....	40
Tabel 4.9. Analisis Risiko dan <i>Response Action</i> pada Aktivitas Pengelolaan <i>Contact Center</i> (Lanjutan) .....	41
Tabel 4.10. Analisis Risiko dan <i>Response Action</i> pada Aktivitas Pengelolaan <i>Contact Center</i> (Lanjutan) .....	42
Tabel 4.11. Analisis Risiko dan <i>Response Action</i> pada Aktivitas Pemutusan Hubungan Kerja .....	43
Tabel 4.12. Hasil Perancangan Tahap <i>Building Awareness</i> .....	44
Tabel 4.13. Hasil Perancangan Tahap <i>Building Awareness</i> (Lanjutan) .....	45
Tabel 4.14. Hasil Perancangan Tahap <i>Creating Desire</i> .....	46
Tabel 4.15. Hasil Perancangan Tahap <i>Creating Desire</i> (Lanjutan) .....	47
Tabel 4.16. Hasil Perancangan Tahap <i>Developing Knowledge</i> .....	48
Tabel 4.17. Hasil Perancangan Tahap <i>Fostering Ability</i> .....	49
Tabel 4.18. Hasil Perancangan Tahap <i>Reinforcing Change</i> .....	50
Tabel 4.19. Hasil Perancangan Tahap <i>Reinforcing Change</i> .....	51

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang penelitian, permasalahan yang dibahas, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan penelitian.

### **1.1. Latar Belakang**

Persaingan yang makin ketat dan munculnya perubahan yang tidak pernah diprediksi sebelumnya saat ini menjadi tantangan nyata yang dihadapi oleh perusahaan dari semua sektor tanpa kecuali. Sebagian besar perusahaan menghadapi tekanan yang terus meningkat seiring makin dinamisnya perkembangan teknologi dan ekonomi, sehingga menjadikan makin cepat pula berubahnya kebutuhan konsumen. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk memahami tren perilaku konsumen dan perubahan kebutuhan agar bisa memberikan pengalaman yang sesuai dengan ekspektasi konsumen. Tak hanya itu, kehadiran teknologi baru yang merubah bentuk operasi terdahulu juga menjadi tantangan yang harus dihadapi perusahaan agar bisa tetap bersaing di pasar (KPMG, 2019).

Disrupsi tersebut juga terjadi pada bidang ketenagakerjaan. Kehadiran generasi milenial pada tahun 2018 yang mencapai 30% dari populasi menjadi faktor penentu. Pada tahun 2025, generasi ini akan mendominasi tenaga kerja global dengan porsi 75% (Dhingra dkk, 2018). Generasi ini memiliki pandangan terhadap pekerjaan yang berbeda dari generasi sebelumnya. Fleksibilitas, koneksi, ketersediaan mentor, pengalaman yang selaras dengan nilai yang mereka anut merupakan hal-hal yang paling mereka cari pada pekerjaan.

Transformasi diatas mengharuskan perusahaan beradaptasi untuk merespons tantangan yang ada. Perusahaan harus memastikan organisasi memiliki orang yang tepat, tangkas, dan terampil untuk bisa bersaing di pasar yang semakin kompleks dan kompetitif. Perusahaan dalam hal ini juga dituntut untuk dapat selalu memahami dan memenuhi kebutuhan karyawannya. *Employee experience* atau pengalaman karyawan memiliki peran kritis untuk mencapai tujuan tersebut.

Perusahaan konsultan McKinsey & Company pada tahun 2018, mendefinisikan *employee experience* sebagai perusahaan beserta karyawannya yang bekerja bersama untuk menciptakan pengalaman yang otentik dan personalisasi yang dapat membangkitkan gairah dan menguatkan tujuan untuk memperkuat individu, kinerja tim, dan perusahaan (Dhingra dkk, 2018). Nelson dan Doman (2017), berpendapat bahwa dalam merancang pengalaman bagi karyawan, perusahaan harus fokus terhadap kebutuhan karyawan dan memberikan solusi optimal bagi mereka. Dalam hal ini, bukan memaksa karyawan cocok terhadap perusahaan, namun perusahaan harus merancang pengalaman dari perspektif karyawan. Memahami dan meningkatkan *employee experience* atau pengalaman karyawan sangat penting bagi perusahaan untuk dapat bersaing di ekonomi global yang sangat kompetitif, karena ketika perusahaan berhasil memberikan pengalaman terbaik bagi karyawannya, karyawan juga akan memberikan pengalaman terbaik bagi pelanggannya.

Pengalaman kerja yang mengesankan juga akan menghasilkan kesan menarik dimata karyawan sehingga dapat memunculkan *employee engagement* atau rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaannya. Karyawan yang memiliki rasa keterikatan tinggi dengan perusahaan akan memberikan performa terbaik bagi perusahaan. Hal ini karena karyawan merasa bangga dan merasa menjadi bagian dari perusahaan sehingga karyawan merasa kontribusinya berpengaruh positif terhadap capaian perusahaan. Bersin dkk (2017) menjelaskan bahwa *employee experience* akan menjadi dimensi yang sangat penting untuk dimiliki oleh organisasi dalam rangka menumbuhkan keterikatan bagi karyawannya serta, menghadapi persaingan pasar yang semakin kompleks dan ditransformasi oleh teknologi digital, peningkatan transparansi, serta meningkatnya permintaan terhadap tenaga profesional yang memiliki keterampilan adaptasi yang baik.

Hal ini juga menjadi perhatian PT. X. Untuk mencapai visinya, PT. X berkomitmen untuk bertransformasi menjadi *consumer centric organization*, yang berfokus pada konsumen, dan juga karyawannya. Masing-masing fungsi kerja memiliki peran dan arahan tersendiri guna mewujudkan visi tersebut, termasuk departemen *Human Resource* (HR). Sebagai departemen yang memiliki fungsi kerja pengelolaan layanan terhadap karyawan, departemen *Human Resource* (HR) memiliki peran yang besar untuk mewujudkan *consumer centric organization*,

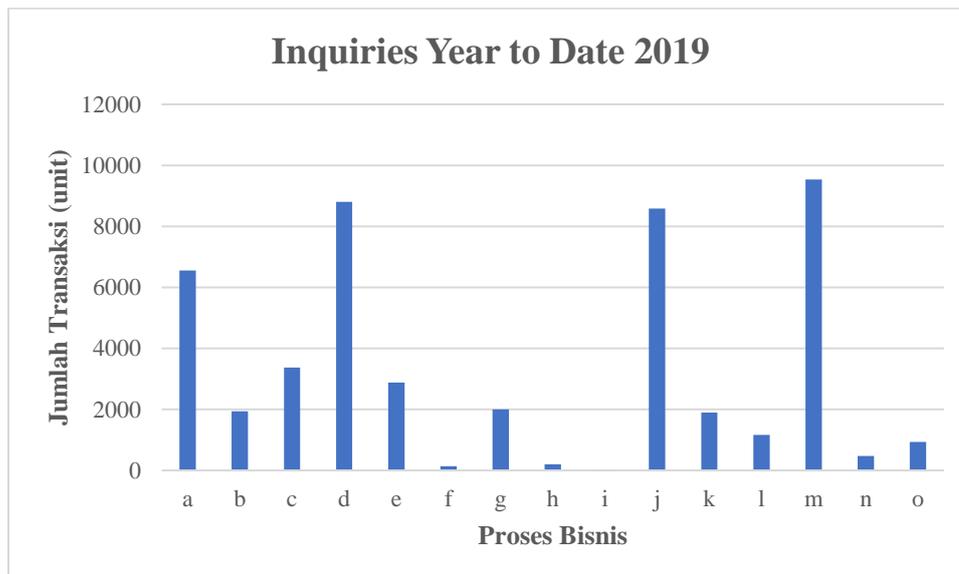
utamanya bagi karyawan. Pada pelaksanaannya, terdapat delapan prinsip dasar *employee centric culture* yang diterapkan PT. X antara lain yaitu autentik, kepedulian, pengertian, umpan balik, inisiatif, keterbukaan, perhatian, dan kepositifan. Prinsip dasar ini menjadi acuan berperilaku karyawan PT. X dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas sehari-hari sehingga mampu berperan memberikan kontribusi optimal terhadap tercapainya tujuan perusahaan untuk meningkatkan *employee experience* atau pengalaman karyawan. Komitmen departemen *Human Resource* (HR) untuk meningkatkan pengalaman karyawannya tak hanya diwujudkan dalam bentuk prinsip dasar, namun juga dalam bentuk proyek khusus, salah satunya yaitu proyek *New Operating Model*.

*New Operating Model* merupakan proyek regional perancangan proses bisnis baru departemen *Human Resource* (HR) melalui standarisasi dengan afiliasi PT. X di negara lain. Proses bisnis yang administratif dan sejalan dengan proses global akan ditangani terpusat oleh tim regional PT. X, sedangkan departemen HR (*Human Resource*) dari tiap afiliasi fokus pada proses bisnis yang bersifat lokal spesifik untuk memberikan *employee experience* yang personal dan lebih baik. Dengan demikian diharapkan departemen HR dari tiap afiliasi dapat memberikan solusi yang total kepada karyawan sehingga terbangun ikatan yang kuat dengan perusahaan.

Tujuan akhir dari proyek ini yaitu peningkatan *employee experience* atau pengalaman karyawan PT. X dalam menciptakan budaya dan lingkungan kerja yang positif. Meskipun berdasarkan hasil survey tingkat kepuasan karyawan PT. X terhadap layanan departemen *Human Resource* (HR) pada tahun 2019 tergolong tinggi yaitu 97,4%, namun pada proses bisnis saat ini masih terdapat transaksi yang kurang efisien karena tidak dapat ditangani secara *end to end* (keseluruhan proses dari awal sampai akhir) oleh satu tim. Proses yang tidak dapat ditangani secara *end to end* oleh satu tim tersebut disebabkan oleh keterbatasan akses dan peran. Pada kondisi saat ini, beberapa proses bisnis tertentu harus ditangani oleh tim *Human Resource* (HR) Indonesia, dan tim *Human Resource* (HR) regional yang berlokasi di Manila, Filipina. Pembagian pelaksanaan tugas ke tim yang berada di lokasi berbeda juga menyebabkan adanya kendala bahasa dan perbedaan waktu dalam

memberikan layanan personal yang efektif dan efisien kepada karyawan. Penanganan proses bisnis yang harus diselesaikan dua tim berbeda, baik yang berada dalam satu lokasi ataupun berbeda lokasi, membutuhkan adanya koordinasi tambahan antara lebih dari satu tim untuk menyelesaikan satu transaksi yang sama. Dari seluruh proses yang dijalankan, keseluruhannya tidak dapat ditangani secara *end to end* (keseluruhan proses dari awal sampai akhir) oleh satu tim, sehingga hal tersebut menjadi salah satu masalah yang dirasakan oleh karyawan PT.X, karena mengakibatkan layanan yang diberikan oleh departemen *Human Resource* (HR) menjadi lebih lama. Selain masalah tersebut, melalui proyek ini juga dilakukan identifikasi masalah lainnya yang dirasakan karyawan dari tiap proses bisnis yang dijalankan departemen *Human Resource* (HR), serta eliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (*non value added activities*).

Perancangan proses bisnis baru ini juga mempertimbangkan kompleksitas proses dari tiap negara. Afiliasi Indonesia tergolong memiliki proses yang kompleks, karena terdapat lima belas proses bisnis yang mengalami perubahan, dan tiap proses bisnis tersebut memiliki jumlah transaksi yang cukup besar. Gambar 1.1 menunjukkan jumlah transaksi pada tahun 2019 proses bisnis departemen *Human Resource* (HR) PT. X yang mengalami perubahan.



**Gambar 1.1. Data Transaksi Proses Bisnis yang Berubah**  
(Sumber: PT X, 2019)

Dari gambar 1.2 tersebut dapat dilihat bahwa jumlah transaksi dari satu proses bisnis dapat mencapai angka 9000-an yaitu pada proses m, dan jika ditotal terdapat 48.513 transaksi pada tahun 2019, sehingga rata-rata transaksi perharinya yaitu 194 transaksi/hari kerja efektif. Hal itu cukup wajar karena jumlah karyawan dari PT. X yaitu sekitar 9.000 karyawan. Perubahan dengan tingkat kompleksitas yang tinggi bukanlah suatu hal yang mudah dilaksanakan. Organisasi harus cermat dalam melaksanakan implementasi perubahan karena jika implementasi perubahan itu gagal maka akan mengakibatkan dampak negatif yang besar, baik dalam jangka waktu pendek maupun panjang (Pettersson, 2009). Dampak negatif yang terjadi dan dirasakan oleh karyawan dalam jangka pendek antara lain terbuangnya uang, waktu, dan tenaga, tidak tercapainya tujuan yang direncanakan, penderitaan moral, dan timbulnya *job insecurity*. Dalam jangka panjang, akibat buruk yang dapat muncul yaitu tidak tercapainya rencana strategi perusahaan, menurunnya kepercayaan diri dalam kepemimpinan, meningkatnya resistansi untuk berubah, dan adanya keyakinan bahwa perubahan selanjutnya yang ingin dilakukan akan gagal (Pettersson, 2009).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mckinsey & Company pada tahun 2015, juga menunjukkan bahwa 70% perubahan gagal mencapai tujuannya, dimana sebagian besar disebabkan oleh resistensi karyawan dan kurangnya dukungan manajemen, serta 30% tetap memilih bertahan pada kondisi awal (Ewenstein dkk, 2015). Berdasarkan data tersebut, dapat dilihat bahwa perubahan tidak mudah dilakukan, terlebih jika memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi. Sehingga hal ini mengharuskan organisasi untuk cermat dalam mengelola dan mengimplementasikan perubahan. Oleh karena itu, diperlukan studi yang memberikan rancangan manajemen perubahan yang mampu mendukung keberhasilan implementasi *New Operating Model* di PT. X. Sehingga posisi manajemen perubahan pada penelitian ini yaitu sebagai alat yang membantu memetakan perubahan proses bisnis yang terjadi, *stakeholder* yang terdampak, potensi risiko yang muncul atas perubahan serta langkah antisipatif yang perlu dilakukan untuk menanggulangi resiko akibat implementasi proses bisnis baru pada PT. X dengan adanya proyek *New Operating Model*.

Penelitian ini akan dilakukan menggunakan model ADKAR, yaitu model manajemen perubahan yang memiliki elemen tujuan yang harus dicapai untuk mencapai perubahan. Model ADKAR memiliki lima elemen tujuan, yaitu *Awareness, Desire, Knowledge, Ability, dan Reinforcement*. Kelima elemen ini dibangun dalam suatu kerangka dan berurutan dalam mengelola individu untuk melakukan perubahan. Lima elemen tujuan dalam model ADKAR akan diterapkan melalui konsep-konsep rancangan dan validasi yang akan dilakukan.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan analisa kondisi eksisting di perusahaan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana menyusun rancangan dan rencana implementasi manajemen perubahan pada proyek *New Operating Model* di PT.X dengan model ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*).

## **1.3. Tujuan**

Berikut tujuan dari pelaksanaan penelitian berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah disusun:

1. Mengetahui *scope* perubahan pada proyek *New Operating Model*.
2. Mengetahui pihak terdampak dan risiko dari adanya perubahan akibat proyek *New Operating Model*.
3. Merancang tahapan manajemen perubahan sesuai model ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*).
4. Merancang rencana aksi manajemen perubahan untuk mendukung keberhasilan implementasi proyek.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memberikan bahan pertimbangan kepada PT. X dalam mengelola perubahan pada proyek *New Operating Model*.
2. Memberikan kontribusi keilmuan terkait dengan manajemen perubahan.

## **1.5. Ruang Lingkup Penelitian**

Berikut merupakan batasan dan asumsi yang digunakan pada penelitian ini sebagai ruang lingkup dari penelitian.

### *1.5.1. Batasan*

Batasan yang digunakan dalam penyusunan penelitian ini ialah:

1. Proses bisnis yang dijadikan objek dalam penelitian ini adalah dua (2) dari lima belas (15) proses bisnis yang mengalami perubahan, karena terkait isu *confidential* perusahaan. Alasan pemilihan 2 proses bisnis tersebut karena proses bisnis tersebut merupakan proses bisnis yang cukup kompleks sehingga dapat memberikan gambaran umum dari proyek.
2. Penelitian ini dilakukan dengan objek PT. X afiliasi Indonesia sebagai sumber pengambilan data.
3. Rancangan manajemen perubahan tidak sampai pada tahap implementasi manajemen perubahan.
4. Pengumpulan data dan pengambilan keputusan dilakukan melalui rapat tim proyek.

### *1.5.2. Asumsi*

Asumsi yang digunakan dalam penyusunan penelitian ini adalah tidak ada perubahan kebijakan dan model yang digunakan pada proyek *New Operating Model* selama penelitian dilaksanakan.

## **1.6. Sistematika Penulisan**

Pada sistematika penulisan akan dijabarkan gambaran umum dari laporan Tugas Akhir berdasarkan ringkasan dari tiap bagian yang dilakukan. Berikut merupakan sistematika penulisan Tugas Akhir yang digunakan peneliti dalam laporan penelitian tugas akhir ini:

### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang penelitian, permasalahan yang dibahas, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan penelitian.

### **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini akan dijelaskan landasan teori untuk penelitian yang didapatkan dari studi literatur untuk menentukan metode maupun tahapan yang harus dilakukan dalam menjawab permasalahan pada penelitian.

### **BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini akan dijelaskan metodologi penelitian yang terdiri dari tahapan-tahapan proses penelitian atau urutan langkah yang harus dilakukan oleh peneliti dalam menjalankan penelitian agar dapat berjalan sistematis, terstruktur, dan terarah.

### **BAB 4 RANCANGAN MANAJEMEN PERUBAHAN**

Pada bab ini akan dijelaskan rancangan manajemen perubahan berdasarkan tahapan-tahapan model ADKAR yang terdiri dari *building awareness*, *creating desire*, *developing knowledge*, *fostering ability*, dan *reinforcing change*. Dari tiap tahapan akan dibuat rencana aksi sesuai dengan tujuan dari tiap tahapan model tersebut.

### **BAB 5 RENCANA IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN**

Pada bab ini akan dijelaskan rencana implementasi dari rencana aksi manajemen perubahan yang telah dibuat dalam bentuk *change management detail plan* yang berisi *timeline*, penanggungjawab, dan bentuk aktivitas yang dilakukan. Lalu selanjutnya dilakukan validasi terhadap rancangan manajemen perubahan dan rencana implementasi oleh perwakilan manajemen perusahaan sebagai penanggungjawab proyek.

### **BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini dijelaskan terkait penarikan kesimpulan dari keseluruhan proses penelitian Tugas Akhir ini yang akan menjawab tujuan penelitian serta akan diberikan saran untuk perbaikan penelitian terkait kedepannya.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai tinjauan pustaka sebagai landasan teori yang digunakan untuk penelitian untuk menentukan metode maupun tahapan yang harus dilakukan dalam menjawab permasalahan pada penelitian. Diantaranya adalah *Employee Experience*, *Employee engagement*, *Proyek New Operating Model*, *Manajemen Perubahan*, *Model Manajemen Perubahan*, *Model ADKAR*, dan *Value Proposition Canvas*.

#### **2.1. *Employee Experience***

*Employee experience* atau pengalaman karyawan didefinisikan sebagai akumulasi dari keseluruhan pengalaman seorang karyawan dengan organisasinya dimulai dari interaksi pertama sebagai calon karyawan hingga interaksi terakhir setelah berakhirnya karir karyawan tersebut. Pengalaman karyawan atau *employee experience* merupakan cara berpikir dengan menempatkan karyawan sebagai pusat sentrisnya, dengan mempertimbangkan bagaimana karyawan melihat, mendengar, percaya, dan merasakan tentang semua aspek dari pekerjaan mereka, dimulai dari awal proses rekrutmen, hingga hari terakhir mereka sebagai karyawan. Untuk dapat benar-benar memahami arti pengalaman karyawan, perlu dilihat bagaimana *employee experience journey* atau perjalanan pengalaman karyawan. *Employee experience journey* melihat siklus hidup karyawan yang terdiri dari *candidacy*, *onboarding*, *performance*, *growth*, *exit* dan memikirkan pengalaman karyawan dari tiap tahapnya. Tujuan dari pendekatan ini ialah untuk memastikan karyawan merasa terlibat sepanjang perjalanannya sebagai seorang karyawan.

Menurut Morgan (2015), ada tiga hal yang membentuk pengalaman karyawan, yaitu *cultural environment*, *technological environment*, dan *physical environment*. *Cultural environment* memiliki peran penting dalam menciptakan dan merancang pengalaman karyawan, budaya yang kuat memberi energi kepada karyawan untuk melakukan aktivitas tiap harinya. Sedangkan *technological environment* menjadi masa depan seluruh lini kehidupan, termasuk dunia kerja. Teknologi yang hebat untuk menunjang kebutuhan karyawan akan menjadi hal

yang wajib dipenuhi oleh perusahaan untuk dapat menciptakan pengalaman karyawan yang baik. Sedangkan fleksibilitas tempat kerja, otonomi, dan kemudahan akses merupakan variabel yang harus dipenuhi untuk menciptakan pengalaman karyawan yang lebih baik pada aspek *physical environment*. Selain tiga aspek tersebut, Bersin dkk (2017) berpendapat terdapat empat faktor yang harus dipertimbangkan dalam mengintegrasikan dan merancang pengalaman karyawan.



**Gambar 2.1. Faktor Kesuksesan Perancangan *Employee Experience***  
(Sumber: Bersin dkk., 2017)

*Employee experience* di tiap organisasi bersifat unik, karena tiap organisasi memiliki budaya dan tujuan yang berbeda, sehingga hal ini yang menjadi pembeda identitas tiap organisasi dimata calon karyawannya. Jack (2018) dalam artikelnya menyebutkan, terdapat sepuluh metode yang dapat digunakan untuk meningkatkan *employee experience* yaitu:

- 1) Implementasi sistem penghargaan dan pengakuan total
- 2) Menetapkan kriteria dan kebijakan yang jelas untuk sistem penghargaan dan pengakuan
- 3) Mengkomunikasikan misi dan arah strategis organisasi
- 4) Menghargai keberagaman

- 5) Mendorong terciptanya kerja sama, bukan kompetisi
- 6) Melakukan riset untuk memastikan upah yang adil dibandingkan rata rata pasar
- 7) Mengoptimalkan sistem untuk mengelola perkembangan karier dan pendidikan karyawan
- 8) Menciptakan budaya organisasi yang mengedepankan kerja sama tim
- 9) Memastikan keselamatan karyawan
- 10) Mengkomunikasikan secara konsisten kondisi dan arah organisasi

## **2.2. *Employee Engagement***

*Employee engagement* merupakan tingkat komitmen dan keterlibatan seorang karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya (Anitha, 2014). Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi terhadap organisasinya akan memberikan usaha terbaiknya melebihi target. Dalam hal ini, karyawan akan berkomitmen terhadap organisasinya baik secara emosional maupun secara intelektual. Wellins dan Concelman (2004), menjelaskan *engagement* sebagai kekuatan ilusif yang memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja pada level yang lebih tinggi. Energi ini berupa komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki dan kebanggaan terhadap pekerjaan, usaha yang lebih (waktu dan energi), semangat dan ketertarikan, komitmen dalam melaksanakan pekerjaan. *Employee engagement* memiliki tiga dimensi yaitu:

- 1) *Vigor*, yaitu keinginan memberikan usaha terbaik terhadap pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan, dan ketangguhan mental ketika bekerja.
- 2) *Dedication*, yaitu rasa penuh kebanggaan dan antusiasme.
- 3) *Absorption*, yaitu rasa senang ketika terlibat dalam pekerjaan.

Menurut Saks (2006), *employee engagement* menjadi hal yang sering dibicarakan oleh perusahaan perusahaan. Hal ini karena dapat menjadi modal yang baik bagi perusahaan untuk dapat bersaing di pasar yang semakin kompetitif, dan untuk mengamankan talenta berbakat perusahaan. Karena dengan *engagement* yang kuat, maka akan tercipta lingkungan kerja yang positif bagi seluruh karyawan untuk memberikan kontribusi terbaiknya bagi perusahaan, serta berkomitmen terhadap

tujuan dan nilai yang dianut oleh perusahaan. Perrin (2003) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor pendorong *engagement*, yaitu:

- 1) *Senior management* yang memperhatikan keberadaan karyawan.
- 2) Pekerjaan yang memberikan tantangan.
- 3) Wewenang dalam mengambil keputusan.
- 4) Organisasi yang fokus pada kepuasan pelanggan.
- 5) Kesempatan berkarir.
- 6) Reputasi perusahaan.
- 7) Tim kerja yang solid dan saling mendukung.
- 8) Kepemilikan sumber yang dibutuhkan untuk dapat menunjukkan performa kerja yang prima.
- 9) Kesempatan untuk memberikan pendapat.
- 10) Penyampaian visi dan target jangka panjang perusahaan oleh *senior management*.

Dalam bukunya yang berjudul *Perilaku Organisasi*, Robbin dan Judge (2015) menyebutkan terdapat tiga tipe karyawan berdasarkan tingkat *engagement*, yaitu sebagai berikut:

a. *Engaged*

Karyawan pada level ini menunjukkan kinerja yang tinggi, memiliki karakter totalitas untuk menyelesaikan pekerjaan, dan mau mengembangkan talenta secara maksimal agar organisasi dapat berkembang.

b. *Not engaged*

Karyawan dengan tipe *not engaged* hanya akan mengerjakan tugas sesuai porsi dan apa yang organisasi bayar, cenderung menunggu perintah atasan, tidak memiliki energi ketika bekerja, dan hanya fokus terhadap pekerjaan dibandingkan tujuan perusahaan.

c. *Actively disengaged*

Pada tipe ini, karyawan tidak puas terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya, sehingga cenderung tidak bahagia dan menunjukkan sisi negatif saat bekerja.

### **2.3. Proyek *New Operating Model***

*New Operating Model* merupakan proyek regional perancangan proses bisnis baru departemen *Human Resource* (HR) melalui standardisasi dengan afiliasi PT. X di negara lain. Proses bisnis yang administratif dan bersifat proses global akan ditangani terpusat oleh tim regional PT. X, sedangkan departemen HR dari tiap afiliasi fokus pada proses bisnis yang bersifat lokal spesifik untuk memberikan *employee experience* yang lebih baik, personal, dan cepat. Dengan demikian diharapkan departemen HR dari tiap afiliasi dapat memberikan solusi yang total kepada karyawan sehingga terbangun ikatan yang kuat dengan perusahaan.

Tujuan akhir dari proyek ini yaitu peningkatan *employee experience* atau pengalaman karyawan PT. X dalam menciptakan budaya dan lingkungan kerja yang positif. Meskipun berdasarkan hasil survey tingkat kepuasan karyawan PT. X terhadap layanan departemen *Human Resource* (HR) pada tahun 2019 tergolong tinggi yaitu 97,4%, namun pada proses bisnis saat ini masih terdapat beberapa transaksi yang penanganannya cukup lama dan melibatkan sejumlah pihak (tidak dapat ditangani secara *end to end* oleh satu tim). Pembagian pelaksanaan tugas ke tim yang berada di lokasi negara berbeda juga menyebabkan adanya kendala Bahasa dan perbedaan waktu dalam memberikan layanan personal yang efektif dan efisien kepada karyawan. Sehingga membutuhkan adanya koordinasi tambahan antara lebih dari satu tim untuk menyelesaikan satu transaksi yang sama. Hal tersebut menjadi salah satu masalah yang dirasakan oleh karyawan PT.X, karena mengakibatkan layanan yang diberikan oleh departemen *Human Resource* (HR) menjadi lebih lama dan berbelit-belit. Selain masalah tersebut, melalui proyek ini juga dilakukan identifikasi masalah lainnya yang dirasakan karyawan dari tiap proses bisnis yang dijalankan departemen *Human Resource* (HR), serta eliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (*non-value added activities*).

Perancangan proses bisnis baru ini juga mempertimbangkan kompleksitas proses dari tiap negara. Afiliasi Indonesia tergolong memiliki proses yang kompleks, karena terdapat lima belas proses bisnis yang mengalami perubahan, dan tiap proses bisnis tersebut memiliki jumlah transaksi yang cukup besar. Pada tahun 2019 terdapat total 48.513 transaksi pada tahun 2019, sehingga rata-rata transaksi

perharinya yaitu 194 transaksi/hari kerja efektif. Hal itu cukup wajar karena jumlah karyawan dari PT. X yaitu sekitar 9.000 karyawan. Sedangkan tim yang secara langsung terdampak dengan adanya proyek ini ialah departemen HR divisi operasional, karena tim inilah yang memiliki tanggung jawab menjalankan proses bisnis *Human Resource* inti.

Proses perancangan proyek ini dimulai 20 Januari 2020 dan akan diimplementasikan pada tanggal 21 September 2020. Terdapat beberapa proses yang dilakukan pada perancangan proyek ini, antara lain *fit gap analysis* yang bertujuan untuk mengetahui kondisi terkini dan *paint points* yang terdapat pada proses bisnis PT.X, lokakarya yang bertujuan untuk memetakan proses bisnis ideal, dan analisis kemungkinan optimasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi hal-hal yang dapat dioptimasi untuk diterapkan pada proses bisnis PT.X. Proses-proses tersebut dijalankan dengan harapan perubahan yang terjadi pada proses bisnis PT.X dapat terpetakan dengan tepat, sehingga didapatkan proses bisnis yang ideal sesuai dengan kebutuhan karyawan. Pelaksanaan proyek ini juga terbantu dengan adanya beberapa referensi proyek serupa dari afiliasi PT.X di negara lain, karena proyek ini dilaksanakan di Indonesia pada periode terakhir.

#### **2.4. Manajemen Perubahan**

Manajemen perubahan terdiri atas dua kata yaitu manajemen dan perubahan. Definisi manajemen menurut Jones (2000) adalah perencanaan, pengorganisasiann, pengarahan, dan pengawasan penggunaan sumber daya dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sedangkan perubahan menurut Davidson (2009) adalah terjadinya sesuatu yang berbeda dengan sebelumnya. Perubahan bisa juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, jalur baru, teknologi baru, sistem baru, prosedur baru, adanya penggabungan, adanya reorganisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu yang signifikan. Sehingga manajemen perubahan merupakan proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut (Wibowo, 2008).

Organisasi mengalami perubahan karena dituntut untuk selalu menyesuaikan diri dengan kondisi dan perubahan yang ada di lingkungannya. Perubahan dalam organisasi dapat berupa perubahan radikal ataupun perubahan inkremental. Perubahan radikal adalah perubahan yang merubah sistem dalam organisasi, sedangkan perubahan inkremental merupakan perubahan yang memiliki dampak kecil terhadap organisasi dan terjadi secara terus menerus.

Menurut Harold J. Leavitt, dalam melakukan perubahan terdapat beberapa pendekatan yang digunakan yaitu:

1) Pendekatan struktur

Pengubahan struktur organisasi dapat dilakukan melalui modifikasi dan pengaturan sistem internal, seperti acuan kerja, ukuran, dan komposisi kelompok kerja, sistem komunikasi, hubungan tanggung jawab.

2) Pendekatan teknologi

Pada pendekatan ini dilakukan peningkatan efisiensi kerja pada organisasi melalui penggunaan mesin atau teknologi terbaru lainnya yang dapat berpengaruh terhadap perubahan struktur dan gaya kerja organisasi.

3) Pendekatan tekno struktural

Pendekatan ini melakukan perubahan baik dari struktur organisasi maupun teknologinya, sebagai contoh melalui penerapan teknologi baru yang diikuti dengan pengorganisasian, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan meningkatkan produktivitas organisasi.

4) Pendekatan individual

Melalui pendekatan ini diharapkan dapat mengubah secara langsung perilaku karyawan melalui pemberian pemahaman, kesadaran, keinginan, dan kemampuan, serta penghargaan untuk melakukan perubahan sehingga diharapkan perubahan dapat dicapai lebih efektif.

Perubahan tidaklah mudah untuk dilakukan, akan banyak kesulitan, kegagalan, dan masalah yang harus dihadapi. Jika perubahan gagal dikelola dengan baik dapat menimbulkan beberapa dampak, antara lain timbulnya frustrasi, motivasi organisasi untuk melakukan perubahan menurun, rugi biaya, dan hilangnya manfaat yang diharapkan dari perubahan. Sehingga dibutuhkan tiga elemen berikut agar perubahan dapat dijalankan dengan baik, yaitu:

a. Keberanian

Diperlukan keberanian untuk mengambil keputusan sulit untuk mengatasi ketidakpastian, ketakutan, dan segala risiko yang bisa mencegah seseorang untuk melakukan perubahan

b. Imajinasi

Diperlukan agar pemimpin perubahan dapat melihat visi atau arah perubahan akan dilakukan.

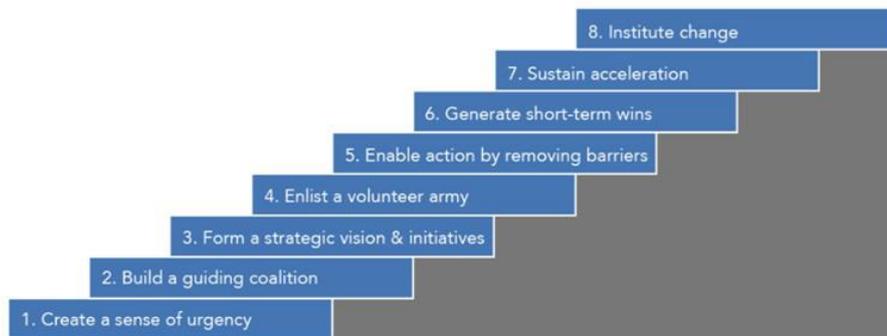
c. Komitmen

Diperlukan untuk menjaga usaha dan fokus pelaksana perubahan untuk mencapai perubahan walaupun harus menghadapi hambatan, ataupun tantangan.

## 2.5. Model Manajemen Perubahan

Terdapat beberapa model manajemen perubahan yang sering digunakan, antara lain adalah sebagai berikut.

1) The 8-Step Kotter Process



**Gambar 2.2. Tahapan Model Kotter**  
(Sumber: Kotter, 1995)

Model ini dikembangkan berdasarkan analisis terhadap beberapa organisasi yang memiliki tujuan sama untuk melakukan perubahan untuk mengatasi tantangan yang berasal dari lingkungan eksternalnya (Kotter, 1995). Model ini dikembangkan oleh John P. Kotter, dan merumuskan bahwa terdapat delapan langkah untuk dapat menerapkan implementasi dengan baik. Berikut merupakan model Kotter:

a. *Increase urgency*

Tahap ini bertujuan untuk menumbuhkan kesadaran akan pentingnya perubahan di antara individu untuk menumbuhkan motivasi bagi mereka untuk meraih tujuan perubahan.

b. *Build the team*

Pada tahap ini dilakukan pemilihan individu-individu yang tepat baik secara kemampuan, pengetahuan, dan juga komitmen untuk menjadi tim perubahan.

c. *Get the vision & initiatives*

Tahap ini berkaitan dengan pembentukan visi yang tepat sebagai arah perubahan hendak dibawa.

d. *Communicate*

Pada tahap ini dilakukan komunikasi terhadap pihak-pihak yang terdampak dan kebutuhan mereka terhadap perubahan.

e. *Get things moving*

Tahap ini bertujuan untuk memberdayakan tindakan-tindakan perubahan melalui pemberian dukungan kepada individu-individu yang terlibat, dan menerapkan sistem umpan balik yang konstruktif

f. *Focus on short term goals*

Pada tahap ini dilakukan pembagian tujuan besar menjadi tujuan-tujuan yang lebih kecil dan lebih mudah dicapai agar dapat fokus meraih tujuan tanpa tekanan yang terlalu besar.

g. *Don't give up*

Kegigihan adalah kunci kesuksesan, dan penting untuk tidak menyerah ketika melakukan perubahan dan tidak peduli kesulitan yang dihadapi.

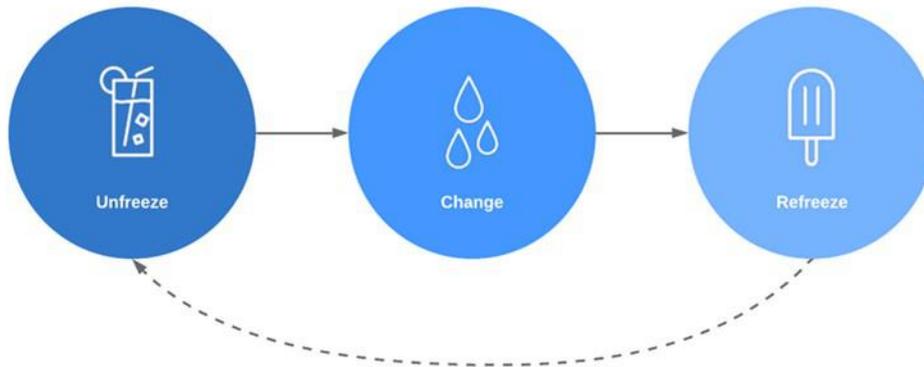
h. *Incorporate change*

Selain mengelola perubahan secara efektif, penting juga untuk terus menjaga perubahan yang ada agar dapat menjadi budaya baru organisasi.

Model ini berfokus pada pembangunan antusiasme dan memahamkan kepada individu yang terlibat tentang perlunya perubahan, dengan menggunakan daftar tahapan yang dikemas sederhana sebagai panduan. Namun, model ini bersifat *top down* dan tidak mengakomodasi masukan dari karyawan, sehingga berpotensi

timbul penolakan oleh karyawan. Selain itu, tahap pada model ini tidak dapat dilewati satu sama lain dan membutuhkan waktu yang cukup panjang untuk implementasi seluruh tahapnya.

## 2) Lewin's Change Management Model



**Gambar 2.3. Tahapan Model Lewin**  
(Sumber: Mind Tool, 2019)

Model ini dikembangkan oleh Kurt Lewin, seorang peneliti dan psikolog yang mempelajari gaya kepemimpinan. Kurt Lewin dalam penelitiannya mengusulkan bahwa perubahan yang berhasil dalam suatu organisasi harus dilakukan dengan melalui tiga langkah, yaitu *unfreezing*, *movement*, dan *refreezing*. Berikut merupakan penjelasan dari tiap langkahnya.

### a. *Unfreeze*

Tahap ini merupakan tahap persiapan dimana seluruh pihak yang terlibat harus bersiap-siap untuk melakukan perubahan. Poin penting pada tahap ini adalah komunikasi terbuka untuk menjelaskan mengapa perubahan harus dilakukan. Tujuan dari tahap ini ialah mengatasi adanya penolakan dari pihak terkait untuk melakukan perubahan.

### b. *Change*

Setelah karyawan memahami pentingnya dilakukan perubahan, pada tahap ini perubahan diterapkan. Poin penting yang harus diperhatikan pada tahap ini adalah kepemimpinan yang baik dari pemimpin perubahan dan komunikasi kepada pihak terkait yang harus dilakukan dengan efektif.

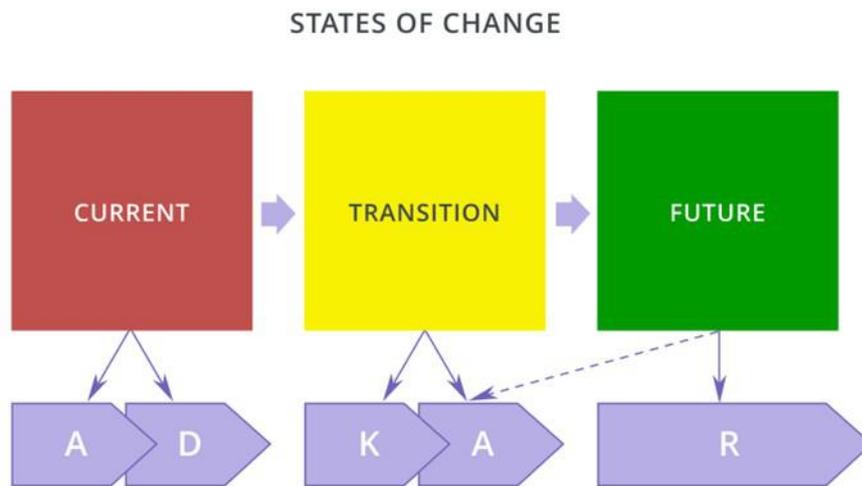
c. *Refreeze*

Pada tahap ini dilakukan agar perubahan dapat dimaknai oleh individu didalamnya dan untuk memastikan agar perubahan dapat bertahan di organisasi.

3) Model ADKAR

ADKAR merupakan model manajemen perubahan yang berorientasi pada tujuan, dimana perubahan difokuskan pada aktivitas untuk mencapai hasil tertentu dengan mempertimbangkan perubahan pada level individu sebagai faktor utama (Hiatt, 2006).

Model ADKAR memiliki lima elemen tujuan yang dibuat berdasarkan kerangka untuk memahami perubahan pada level individual, yaitu *building awareness*, *creating desire*, *developing knowledge*, *fostering ability*, dan *reinforcing change*. Berikut merupakan gambaran dari model ADKAR.



**Gambar 2.4. Tahapan Model ADKAR**  
(Sumber: Prosci, 2019)

Pada gambar 2.4 dapat dilihat bahwa terdapat tiga kondisi perubahan yaitu *current state*, *transition state*, dan *future state*. Berikut adalah penjelasan tahapan dari model ADKAR:

a. *Building Awareness*

Untuk melakukan perubahan, pemahaman individu mengapa perubahan harus terjadi merupakan faktor kritis. Perubahan akan mudah dimengerti jika ada kesadaran yang timbul.

b. *Creating Desire*

Keinginan yang kuat untuk berpartisipasi dan mendukung proses perubahan akan memudahkan terjadinya perubahan.

c. *Developing Knowledge*

*Knowledge* adalah informasi, latihan dan edukasi yang diperlukan untuk mengetahui bagaimana cara untuk perubahan dan merupakan salah satu hal terpenting untuk melakukan perubahan, baik bagi individu maupun bagi organisasi secara keseluruhan. *Knowledge* meliputi kebiasaan, proses, perangkat, sistem, keahlian, dan teknis yang dibutuhkan untuk perubahan.

d. *Fostering Ability*

Kesadaran, keinginan, dan pengetahuan merupakan unsur penting dalam perubahan, tetapi perubahan dapat gagal diwujudkan jika tidak ada kemampuan untuk melakukannya. Kemampuan adalah hasil yang ditunjukkan dari adanya perubahan. Kemampuan adalah tindakan untuk melakukan perubahan, sehingga tujuan perubahan yang diinginkan dapat terwujud.

e. *Reinforcing Change*

Tahap ini merupakan tahap akhir dari model ADKAR. Pada tahap ini dilakukan tindakan atau kegiatan apa pun yang dapat memperkuat perubahan baik pada level individu ataupun organisasi. Penguatan mendukung perubahan dan mencegah individu untuk kembali ke kebiasaan lama atau cara lama dalam melakukan pekerjaan.

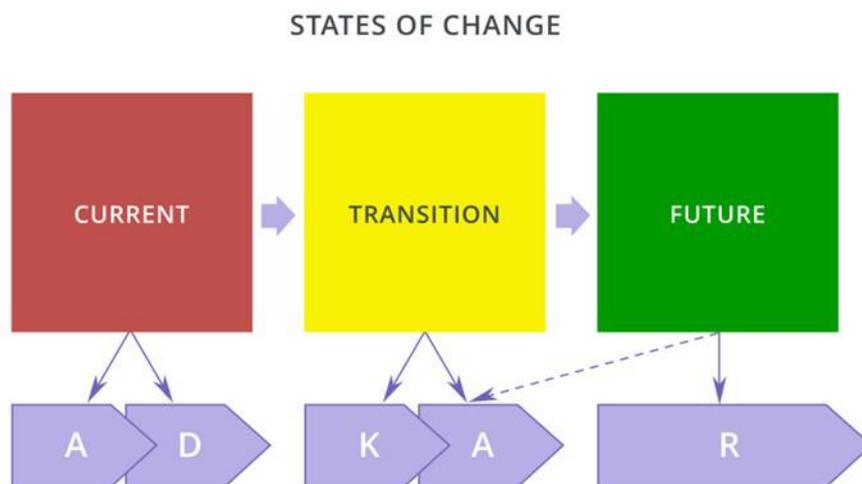
Dari ketiga model manajemen perubahan diatas, model ADKAR merupakan model yang tak hanya berfokus perubahan pada level organisai, namun juga pada memperhatikan perubahan pada level individu. Selain itu model ini merupakan model yang fleksibel, karena hanya menyediakan elemen tujuan yang harus diraih tanpa mengharuskan untuk mencapai tahap-tahap tertentu. Sehingga,

pada penelitian ini, digunakan model ADKAR sebagai acuan untuk merancang manajemen perubahan.

## 2.6. Model ADKAR

ADKAR merupakan model manajemen perubahan yang berorientasi pada tujuan, dimana perubahan difokuskan pada aktivitas untuk mencapai hasil tertentu dengan mempertimbangkan perubahan pada level individu sebagai faktor utama (Hiatt, 2006). Model ini diciptakan Jeffrey M. Hiatt setelah sebelumnya melakukan penelitian praktis di lebih dari 900 organisasi dan pertama kali dipublikasikan pada tahun 2003. Model ini didasarkan pada kenyataan umum bahwa perubahan organisasi hanya dapat terjadi ketika individu didalamnya berubah. Kesuksesan perubahan tergantung pada keberhasilan manajemen perubahan dalam mendorong individu untuk terlibat, mengadopsi, dan memanfaatkan perubahan yang diperlukan. Model ADKAR mendukung individu melalui perubahan. Keberhasilan juga membutuhkan integrasi antara manajemen perubahan pada level individu dan manajemen perubahan pada level organisasi.

Model ADKAR memiliki lima elemen tujuan yang dibuat berdasarkan kerangka untuk memahami perubahan pada level individual, yaitu *building awareness*, *creating desire*, *developing knowledge*, *fostering ability*, dan *reinforcing change*. Berikut merupakan gambaran dari model ADKAR.



**Gambar 2.5. Tahapan Model ADKAR**  
(Sumber: Prosci, 2019)

Pada gambar 2.5 dapat dilihat bahwa terdapat tiga kondisi perubahan yaitu *current state*, *transition state*, dan *future state*. Pada tahap awal, untuk dapat keluar dari keadaan saat ini dibutuhkan kesadaran akan perlunya perubahan dan keinginan untuk berpartisipasi dan mendukung perubahan. Selanjutnya untuk dapat bergerak melalui tahap transisi, dibutuhkan pengetahuan tentang bagaimana perubahan dilakukan dan kemampuan untuk menerapkan keterampilan dan perilaku yang diperlukan. Dan di masa depan, individu membutuhkan kemampuan dan penguatan untuk mempertahankan perubahan. Berikut adalah penjelasan tahapan dari model ADKAR:

#### 2.6.1. *Building Awareness*

Untuk melakukan perubahan, pemahaman individu mengapa perubahan harus terjadi merupakan faktor kritis. Perubahan akan mudah dimengerti jika ada kesadaran yang timbul. Menurut Hiatt (2006), untuk menciptakan kesadaran terhadap perubahan, perlu diberikan empat pemahaman dasar yaitu keselarasan perubahan terhadap visi organisasi, alasan perubahan terjadi dan risiko bila perubahan tidak terjadi, dampak perubahan terhadap organisasi, dan keuntungan perubahan ini bagi individu yang terlibat.

Selain pemahaman tersebut, dalam pembentukan kesadaran terdapat enam faktor yang berpengaruh secara langsung yaitu sebagai berikut :

- 1) Perspektif individu terhadap kondisi saat ini
- 2) Gaya kerja
- 3) Kredibilitas dari pemimpin perubahan
- 4) Alur informasi
- 5) Validitas alasan perubahan

#### 2.6.2. *Creating Desire*

Keinginan yang kuat untuk berpartisipasi dan mendukung proses perubahan akan memudahkan terjadinya perubahan. Empat faktor yang memengaruhi kesuksesan penciptaan keinginan antara lain adalah :

- a) Bentuk perubahan dan dampak ke mereka
- b) Situasi personal individu
- c) Motivasi intrinsik dari tiap individu

- d) Kondisi organisasi

### 2.6.3. *Developing Knowledge*

*Knowledge* adalah informasi, latihan dan edukasi yang diperlukan untuk mengetahui bagaimana cara untuk perubahan dan merupakan salah satu hal terpenting untuk melakukan perubahan, baik bagi individu maupun bagi organisasi secara keseluruhan. *Knowledge* meliputi kebiasaan, proses, perangkat, sistem, keahlian, dan teknis yang dibutuhkan untuk perubahan. Ada beberapa faktor yang nantinya menentukan sejauh mana individu dapat memperoleh pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan perubahan, antara lain adalah

- a) Level pengetahuan saat ini
- b) Kemampuan untuk belajar
- c) Ketersediaan sumber daya
- d) Akses terhadap informasi yang dibutuhkan

### 2.6.4. *Fostering Ability*

Kesadaran, keinginan, dan pengetahuan merupakan unsur penting dalam perubahan, tetapi perubahan dapat gagal diwujudkan jika tidak ada kemampuan untuk melakukannya. Kemampuan adalah hasil yang ditunjukkan dari adanya perubahan. Kemampuan adalah tindakan untuk melakukan perubahan, sehingga tujuan perubahan yang diinginkan dapat terwujud. Ketika seseorang mencapai elemen model ADKAR ini, perubahan terlihat dalam tindakan atau dapat diukur dari level kinerja yang diharapkan dari adanya perubahan. Kemampuan intelektual, waktu, kemampuan fisik, faktor psikologis, dan ketersediaan sumber daya merupakan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kesuksesan mengembangkan kemampuan untuk berubah.

### 2.6.5. *Reinforcing Change*

Tahap ini merupakan tahap akhir dari model ADKAR. Pada tahap ini dilakukan tindakan atau kegiatan apa pun yang dapat memperkuat perubahan baik pada level individu ataupun organisasi. Penguatan mendukung perubahan dan mencegah individu untuk kembali ke kebiasaan lama atau cara lama dalam

melakukan pekerjaan. Penguatan juga membangun momentum selama transisi. Jika perubahan diperkuat dan dirayakan, maka kesiapan dan kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan meningkat. Pada tahap ini, kesuksesan pelaksanaannya didukung oleh beberapa faktor antara lain adalah:

- a) Menciptakan memori yang bermakna bagi sasaran perubahan.
- b) Dikaitkan dengan pencapaian saat ini.
- c) Tidak ada dampak negatif dari adanya perubahan.
- d) Menerapkan prinsip akuntabilitas.

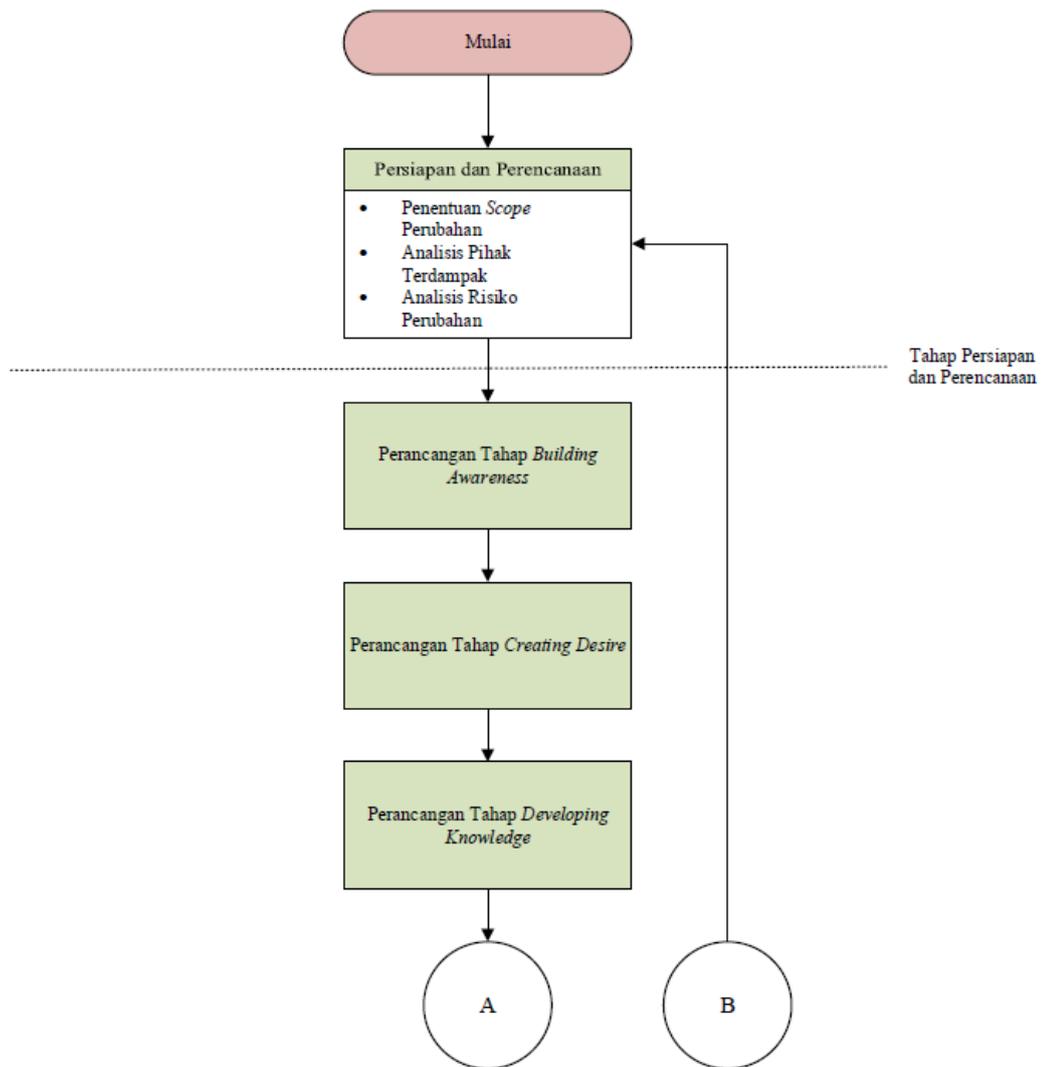
## BAB 3

### METODOLOGI PENELITIAN

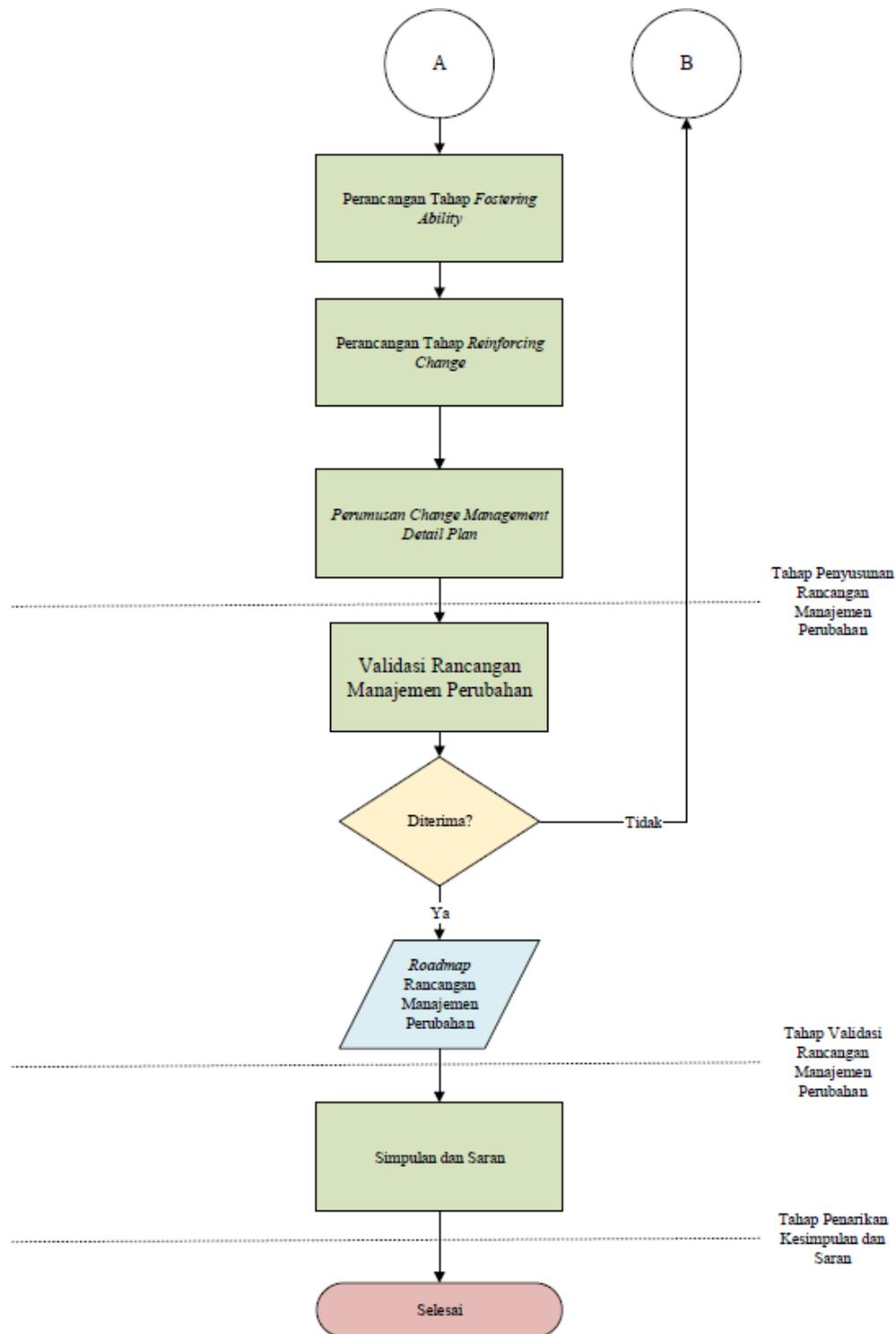
Pada bab ini akan dipaparkan penjelasan dari metodologi yang digunakan pada penelitian ini. Metodologi akan dipaparkan dalam bentuk *flowchart* dan penjelasannya dibawah ini.

#### 3.1. *Flowchart* Metodologi Penelitian

Berikut merupakan *flowchart* yang menunjukkan alur pengerjaan penelitian.



**Gambar 3.1. Tahapan Perancangan Manajemen Perubahan**



Gambar 3.2. Tahapan Perancangan Manjaemen Perubahan (lanjutan)

## 3.2. Penjelasan *Flowchart* Metodologi Penelitian

Pada sub bab ini akan dipaparkan terkait penjelasan *flowchart* metodologi penyelesaian permasalahan penelitian tugas akhir. Penyelesaian permasalahan penelitian tugas akhir ini dimulai dari tahap identifikasi dan perumusan masalah, tahap persiapan dan perencanaan, tahap penyusunan rancangan manajemen perubahan, tahap validasi rancangan manajemen perubahan, dan tahap penarikan kesimpulan dan saran.

### 3.2.1. Tahap Persiapan dan Perencanaan

#### 1) Penentuan *Scope* Perubahan

Pada tahap ini dilakukan identifikasi proses bisnis yang mengalami perubahan akibat adanya proyek ini. Setelah itu dari tiap proses bisnis dilakukan identifikasi kunci perubahan, yang didapatkan melalui analisis perubahan pada diagram *swimlane* serta kebijakan terkait masing-masing proses bisnis. Metode yang akan digunakan pada tahap ini ialah *brainstorming* dengan tim proyek.

#### 2) Perumusan Pihak Terdampak

Pada tahap ini dilakukan identifikasi pihak yang terdampak akibat adanya perubahan ini. Identifikasi dilakukan dengan cara menganalisis hasil pada tahap penentuan *scope* perubahan yaitu berupa kunci perubahan pada tiap proses bisnis yang mengalami perubahan, lalu selanjutnya dilakukan identifikasi pihak mana saja yang terdampak dari masing-masing kunci perubahan. Metode yang akan digunakan pada tahap ini ialah *brainstorming* dengan tim proyek.

#### 3) Analisis Risiko Perubahan

Pada tahap ini dilakukan analisis risiko yang mungkin terjadi dari adanya perubahan tersebut. *Input* yang dipakai pada tahap ini adalah hasil pada tahap perumusan pihak terdampak. Dari *input* tersebut, lalu dilakukan analisis risiko dilakukan dari masing masing pihak yang terdampak dari tiap kunci perubahan. Metode yang akan digunakan pada tahap ini ialah *brainstorming* dengan tim proyek, dan wawancara dengan pihak terkait.

### 3.2.2. Tahap Penyusunan Rancangan Manajemen Perubahan

#### 1) Perancangan Tahap *Building Awareness*

Pada tahap ini dilakukan perumusan rancangan manajemen perubahan yang bertujuan untuk memberikan pemahaman alasan perubahan dibutuhkan. Perumusan rancangan didasarkan pada hasil analisis *scope* perubahan, dan risiko teknis dari masing-masing perubahan. Metode yang digunakan untuk melakukan tahap ini ialah melalui *brainstorming* tim proyek. Melalui *brainstorming* tersebut, tiap kunci perubahan yang didapat dari analisis *scope* perubahan, dilakukan analisis tingkat kebutuhan untuk dilakukannya tahap *building awareness*. Jika hasil dari *brainstorming* tim proyek menyepakati bahwa dibutuhkan tahap *building awareness*, maka tahap selanjutnya tahap perancangan strategi *building awareness* dari kunci perubahan tersebut dengan memerhatikan risiko teknis dan detail perubahannya. Dan *output* dari tahap ini adalah strategi-strategi untuk membangun kesadaran akan perlunya perubahan oleh semua *stakeholder* terkait.

## 2) Perancangan Tahap *Creating Desire*

Setelah dilakukan perancangan tahap *building awareness*, selanjutnya dilakukan perumusan rancangan manajemen perubahan yang bertujuan untuk menumbuhkan keinginan untuk terlibat dalam perubahan. Perumusan rancangan didasarkan pada analisis *scope* perubahan, dan risiko teknis dari masing-masing perubahan. Pendekatan yang digunakan kepada tiap *stakeholder* akan berbeda, karena dari tiap *stakeholder* memiliki karakter yang berbeda. Selanjutnya dari tiap kunci perubahan yang didapat dari analisis *scope* perubahan, dilakukan analisis tingkat kebutuhan untuk dilakukannya tahap *creating desire*. Jika hasil dari *brainstorming* tim proyek menyepakati bahwa dibutuhkan tahap *creating desire*, maka tahap selanjutnya tahap perancangan strategi *creating desire* dari kunci perubahan tersebut dengan memerhatikan risiko teknis, detail perubahannya, dan hasil analisis *customer value proposition*. Analisis *customer value proposition* digunakan untuk menentukan strategi pendekatan yang akan digunakan kepada tiap *stakeholder* melalui mekanisme *brainstorming* tim proyek. Hasil analisis *value proposition* ini nantinya didapat keuntungan apa yang dapat ditawarkan kepada pihak terkait disesuaikan dengan kebutuhan mereka. Dan *output* dari tahap ini adalah strategi-strategi yang bertujuan untuk menumbuhkan dukungan pihak-pihak terkait terhadap perubahan.

## 3) Perancangan Tahap *Developing Knowledge*

Tahap selanjutnya yaitu perancangan tahap *developing knowledge*, tahap ini dilakukan perumusan rancangan manajemen perubahan yang bertujuan untuk memberikan pemahaman dan pengetahuan bagaimana perubahan akan dilaksanakan. Perancangan tahap *developing knowledge* merupakan tahap inti dari rangkaian model ADKAR, karena tahap ini merupakan instrumen utama suksesnya implementasi model proses bisnis baru. Kunci perubahan yang didapat dari analisis *scope* perubahan, selanjutnya dilakukan analisis tingkat kebutuhan untuk dilakukannya tahap *developing knowledge*. Jika hasil dari *brainstorming* tim proyek menyepakati bahwa dibutuhkan tahap *developing knowledge*, maka tahap selanjutnya tahap perancangan strategi *developing knowledge* dari kunci perubahan tersebut dengan memerhatikan risiko teknis, dan detail perubahannya. Melalui *brainstorming* dengan tim proyek, pada tahap ini akan didapatkan metode *developing knowledge* yang paling efektif dari tiap pihak yang terdampak.

#### 4) Perancangan Tahap *Fostering Ability*

Pada tahap ini dilakukan perumusan rancangan manajemen perubahan yang bertujuan untuk memberikan kemampuan kepada pihak yang terlibat untuk melaksanakan perubahan. Tahap awal pada perancangan *fostering ability* adalah analisis tingkat kebutuhan untuk dilakukannya tahap *fostering ability* dari tiap kunci perubahan yang didapat dari analisis *scope* perubahan. Jika hasil dari *brainstorming* tim proyek menyepakati bahwa dibutuhkan tahap *fostering ability*, maka tahap selanjutnya tahap perancangan strategi *fostering ability* dari kunci perubahan tersebut dengan memerhatikan risiko teknis, dan detail perubahannya. Setelah itu, melalui *brainstorming* dengan tim proyek akan didapatkan strategi yang paling sesuai untuk memberikan kemampuan untuk mengimplementasikan perubahan pada tingkat kinerja yang diinginkan.

#### 5) Perancangan Tahap *Reinforcing Change*

Tahap terakhir yaitu *reinforcing change*, dimana pada tahap ini dilakukan perumusan rancangan manajemen perubahan yang bertujuan untuk menjaga agar perubahan dapat terus dipertahankan dan tidak kembali ke kondisi awal. Perumusan rancangan dilakukan melalui *brainstorming* dengan tim proyek, didasarkan pada hasil analisis analisis *scope* perubahan, risiko teknis dari masing-masing perubahan, dan hasil perumusan masing-masing tahap dari ADKAR.

#### 6) Perumusan *Change Management Detail Plan*

Setelah perancangan dari tiap tahap model ADKAR dilakukan, tahap selanjutnya ialah pembuatan *change management detail plan*. Pada tahap ini akan dirumuskan detail aktifitas dari tiap tahap beserta *timeline*, penanggungjawab, dan detail catatan yang dibutuhkan lainnya. *Change Management Detail Plan* digunakan sebagai pedoman implementasi manajemen perubahan proyek *New Operating Model* di PT.X agar dapat berjalan efektif, efisien, dan sesuai rencana. Metode yang digunakan pada tahap ini ialah *brainstorming* dengan tim proyek.

#### 3.2.3. Tahap Validasi Rancangan Manajemen Perubahan

Pada proses validasi rancangan manajemen perubahan dilakukan dengan teknik wawancara untuk melakukan diskusi dengan perwakilan manajemen dari proyek *New Operating Model*. Perwakilan manajemen pada proyek ini memiliki peran sebagai penanggungjawab utama proyek dan pengambil keputusan strategis. Tahap ini dilakukan untuk mendapat masukan dan persetujuan atas rancangan manajemen perubahan yang diusulkan oleh tim proyek.

#### 3.2.4. Tahap Penarikan Kesimpulan dan Saran

Pada tahap terakhir dari penelitian akan dilakukan penarikan kesimpulan dan saran yang disusun berdasarkan tahapan yang telah diselesaikan dan hasil analisis dan interpretasi. Kesimpulan yang didapatkan akan menjawab tujuan dari penelitian dilakukan. Sedangkan saran yang disusun akan ditujukan kepada proyek *New Operating Model* sebagai hasil penerapan keilmuan teknik industri dan juga ditujukan untuk penelitian selanjutnya.

## **BAB 4**

### **RANCANGAN MANAJEMEN PERUBAHAN**

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai rancangan manajemen perubahan dengan menggunakan metode ADKAR. Sebelumnya juga akan dijelaskan terkait pihak yang terlibat pada proyek, gambaran umum proses bisnis yang berubah, analisa perubahan, pihak terdampak, serta risiko dari perubahan tersebut.

#### **4.1. Pemangku Kepentingan Terkait**

Pada subbab ini akan dijelaskan pemangku kepentingan terkait dengan adanya proyek *New Operating Model* di PT.X, yaitu divisi HR Operasional (*Human Resource* Operasional). Gambaran umum divisi HR Operasional akan dijelaskan pada subbab ini meliputi profil, tanggung jawab, fungsi, dan struktur organisasi.

##### *4.1.1. Profil Divisi Human Resource (HR) Operasional*

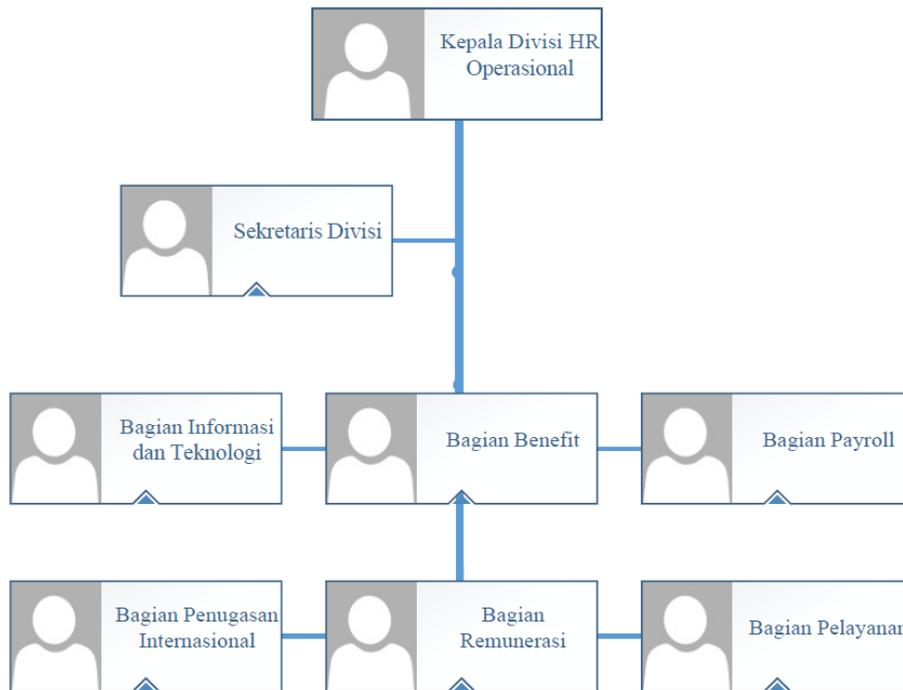
Divisi HR Operasional merupakan salah satu divisi yang terdapat di departemen HR (*Human Resource*) PT.X bersama divisi-divisi lainnya antara lain yaitu divisi HR fungsional, divisi transformasi organisasi, divisi ketenagakerjaan, divisi efektifitas organisasi, dan divisi *general affair*. Divisi *Human Resource (HR)* Operasional memiliki tanggung jawab terhadap pengelolaan operasional proses bisnis utama ketenagakerjaan (*core HR*). Adapun proses bisnis utama yang dimaksud ialah seluruh aktivitas yang dijalankan oleh karyawan dimulai dari awal kali pertama masuk sebagai karyawan (*hiring*), karyawan aktif bekerja (*performing*), hingga karyawan meninggalkan perusahaan (*leaving*). Selain itu, Divisi HR Operasional juga bertanggung jawab terhadap perancangan total remunerasi yang kompetitif dan selaras dengan filosofi strategi perusahaan untuk mendukung kebutuhan organisasi dan bisnis, melalui analisis dan pengamatan praktik remunerasi di pasar. Divisi HR Operasional juga bertanggung jawab untuk mengembangkan metode dan perangkat kompensasi dan *benefit* yang efektif, serta mengimplementasikan semua transaksi kompensasi dan *benefit* sesuai dengan peraturan perusahaan dan peraturan pemerintah.

Untuk menjalankan tanggungjawabnya tersebut, divisi HR Operasional memiliki fungsi sebagai berikut:

- a. Pengelolaan aktivitas pasca proses *hiring* (kontrak karyawan, dan fasilitas karyawan baru).
- b. Pengelolaan aktivitas perpindahan karyawan (promosi, penurunan pangkat, relokasi, dan penugasan sementara).
- c. Pengelolaan *database* profil karyawan.
- d. Pengelolaan *contact center* bagi layanan karyawan.
- e. Pengelolaan aktivitas pemutusan hubungan kerja dengan karyawan (pengunduran diri, kontrak habis, sakit keras, kematian, pensiun, pelanggaran aturan perusahaan).
- f. Pengelolaan *awards*, kompensasi, dan *Benefit* karyawan.
- g. Pengelolaan aktivitas cuti karyawan.
- h. Pengelolaan gaji karyawan.
- i. Pengelolaan, pemeliharaan, dan peningkatan sistem operasional HR.
- j. Pengelolaan aktivitas penugasan internasional.

#### 4.1.2. *Struktur Divisi HR Operasional*

Divisi HR Operasional memiliki struktur organisasi seperti ditunjukkan pada gambar 4.1. Pada gambar 4.1 dapat dilihat bahwa divisi HR Operasional dipimpin oleh satu kepala divisi, dan terdiri dari enam bagian fungsional yang masing-masing yaitu bagian informasi dan teknologi, bagian *benefit*, bagian *payroll*, bagian penugasan internasional, bagian *rewards*, dan bagian pelayanan.



**Gambar 4.1. Struktur Organisasi Divisi HR Operasional (PT. X, 2019)**

## **4.2. Gambaran Umum Proses Bisnis yang Berubah**

Pada subbab ini, akan dijelaskan proses bisnis yang digunakan sebagai objek penelitian yaitu pengelolaan *contact center* dan pengelolaan aktivitas pemutusan hubungan kerja dengan karyawan (pengunduran diri, kontrak habis, sakit keras, kematian, pension, pelanggaran aturan perusahaan).

Alasan pemilihan kedua proses bisnis tersebut ialah bentuk perubahan dari kedua proses bisnis tersebut memungkinkan peneliti untuk memetakan dan menerapkan manajemen perubahan dengan menggunakan keseluruhan model ADKAR. Selain itu, pengelolaan *contact center* merupakan proses bisnis yang mengelola fasilitas kontak pertama dan satu-satunya yang dihubungi oleh karyawan PT.X untuk menanyakan terkait layanan divisi HR Operasional.

### **4.2.1. Pengelolaan Contact Center**

Pengelolaan *contact center* merupakan salah satu proses bisnis yang dijalankan divisi HR Operasional yang memiliki fungsi untuk mengelola titik kontak pertama karyawan dalam penyediaan informasi, komunikasi dan solusi yang menyeluruh terkait kepersonaliaan melalui telepon, *chatbot*, dan email.

Untuk layanan menggunakan telepon, karyawan dapat menekan 1 untuk layanan Medis, tekan 2 untuk layanan non Medis & tekan 3 untuk karyawan level direksi. Namun berdasarkan kondisi saat ini, layanan direksi menggunakan *line 3* yang tidak terlalu banyak jumlah permintaannya dibandingkan *2 line* lainnya. Sedangkan jika melalui email, semua pertanyaan akan langsung diterima oleh tim *contact center*, dan sebagian besar diteruskan ke tim terkait untuk diberikan tanggapan. Proses tersebut diakibatkan adanya keterbatasan akses dari tim *contact center*, sehingga hal tersebut menyebabkan layanan yang didapatkan oleh karyawan menjadi lebih lama. Jika karyawan secara langsung menghubungi tim *contact center* melalui email bisnis pribadi, maka perwakilan tim *contact center* akan meneruskan email tersebut ke email grup *contact center* untuk diberikan tanggapan atau resolusi. Sedangkan *chatbot* adalah saluran tambahan yang digunakan oleh karyawan untuk melayani pertanyaan sederhana, seputar pedoman dan pertanyaan yang sering diajukan (*FAQ*) tentang topik Medis, Pembaruan Data Pribadi, *benefit* Fleksibel, dan Kalender HR. Jika pertanyaan karyawan tidak dapat diselesaikan oleh *chatbot* lebih dari 3 kali, pertanyaan email dikirim ke email *contact center*. Berdasarkan data tahun 2019 dari ketiga saluran komunikasi tersebut, jumlah permintaan karyawan terbanyak berasal dari telepon yaitu sekitar 22.000, yang dilanjutkan dengan *email* sekitar 9.000 permintaan, dan *chatbot*.

#### 4.2.2. Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja merupakan proses bisnis yang dijalankan oleh bagian pelayanan divisi HR Operasional PT.X. Proses bisnis ini memiliki fungsi pengelolaan aktifitas terkait pemutusan kontrak dengan karyawan. Terdapat beberapa jenis aktivitas pemutusan hubungan kerja pada PT.X, antara lain yaitu:

- a. Pengunduran diri, ketika karyawan mengajukan pengunduran diri melalui *supervisornya*.
- b. Kontrak habis, ketika kontrak karyawan telah sampai pada akhir periode.
- c. Sakit keras, jika karyawan menderita sakit keras sehingga mengharuskan cuti hingga 12 bulan.
- d. Kematian.
- e. Pensiun, ketika karyawan memasuki umur pensiun yang ditetapkan oleh PT.X.

- f. Pelanggaran aturan perusahaan, ketika karyawan melakukan pelanggaran aturan standard perusahaan, terlibat dalam kasus kriminal, masalah kinerja, serta isu kepatuhan dan integritas.

### 4.3. Analisa *Scope* Perubahan

Pada subbab ini akan dijelaskan bentuk perubahan akibat adanya proyek *New Operating Model* PT.X. Identifikasi *scope* perubahan dilakukan melalui analisis perubahan fundamental (kunci perubahan) dari masing-masing proses bisnis di divisi HR Operasional PT.X. Analisis perubahan fundamental ini dilakukan melalui *fit gap analysis* dan lokakarya bersama tim proyek. *Fit gap analysis* bertujuan untuk mengetahui kondisi terkini dan masalah yang terdapat pada proses bisnis PT.X. Sedangkan lokakarya bersama tim proyek bertujuan untuk memetakan proses bisnis ideal sesuai tujuan akhir proyek. Sehingga dari dua kondisi tersebut dapat dipetakan bentuk perubahan yang paling ideal untuk masing-masing proses bisnis. Hasil analisis *scope* perubahan akan dipetakan pada tabel kunci perubahan, sedangkan penjelasannya akan ditampilkan pada tabel bentuk perubahan.

#### 4.3.1. *Pengelolaan Contact Center*

Pada proses bisnis pengelolaan *contact center*, terdapat beberapa kunci perubahan sebagai akibat adanya proyek *New Operating Model* antara lain ialah perubahan rute telepon, penanganan permintaan karyawan, sistem yang digunakan, survey yang digunakan, proses telepon balik, dan penyelesaian kasus. Kunci perubahan tersebut didapatkan melalui rapat yang dilakukan bersama tim proyek. Berikut merupakan bentuk perubahan dari proses bisnis pengelolaan *contact center* yang ditampilkan pada tabel 4.1.

**Tabel 4.1. Bentuk Perubahan pada Proses Bisnis Pengelolaan *Contact Center***

Kunci Perubahan	Bentuk Perubahan
Rute telepon	<u>Kondisi saat ini:</u> Line 1 Medis Line 2 Non Medis Line 3 for direksi <u>Kondisi masa depan:</u> Line 1 Medis Line 2 Others

**Tabel 4.2. Bentuk Perubahan pada Proses Bisnis Pengelolaan *Contact Center* (lanjutan)**

<b>Kunci Perubahan</b>	<b>Bentuk Perubahan</b>
Cara penanganan permintaan karyawan	<u>Kondisi saat ini</u> : Untuk penanganan beberapa topik masih diperlukan koordinasi dengan masing-masing <i>team</i> terkait, dikarenakan keterbatasan akses data. <u>Kondisi masa depan</u> : Memaksimalkan penanganan secara <i>end to end</i> untuk semua transaksi dengan adanya tambahan akses untuk tim <i>contact center</i> .
<i>Call back</i>	Terdapat proses baru yaitu <i>call back</i> untuk menggali akar masalah dari pengalaman karyawan yang kurang menyenangkan dari layanan HR
Sistem	Terdapat sistem baru untuk pencatatan hasil <i>call back</i>
Tindak lanjut atas umpan balik karyawan	Terdapat proses baru untuk memindaklanjuti umpan balik karyawan dengan lebih sistematis yaitu melalui <i>regular meeting</i>
Survey	<u>Kondisi saat ini</u> : Survey yang berfokus pada pengukuran proses (ketepatan waktu, kualitas, dan ketepatan dalam menjawab permintaan karyawan sesuai kebutuhan) <u>Kondisi masa depan</u> : Survey yang berfokus pada pengalaman karyawan atas layanan HR yang diberikan.

#### 4.3.2. Pemutusan Hubungan Kerja

Perubahan yang terjadi pada proses bisnis pemutusan hubungan kerja hanya terdapat pada tim yang bertanggung jawab. Proses ini nantinya secara *end to end* (keseluruhan proses dari awal sampai akhir) akan ditangani oleh tim HR lokal, dimana pada kondisi awal ditangani oleh dua tim yang berbeda yaitu tim HR lokal dan tim HR global. Perubahan tersebut mengharuskan tim HR lokal untuk handal menggunakan sistem yang sebelumnya digunakan tim HR Global untuk memproses pemutusan hubungan kerja. Bentuk perubahan tersebut didapatkan melalui analisis yang dilakukan bersama tim proyek melalui rapat proyek. Berikut merupakan bentuk perubahan dari proses bisnis pemutusan hubungan kerja yang ditampilkan pada tabel 4.3.

**Tabel 4.3. Bentuk Perubahan pada Proses Bisnis Pemutusan Hubungan Kerja**

<b>Kunci Perubahan</b>	<b>Bentuk Perubahan</b>
Tim yang bertanggungjawab	<u>Kondisi saat ini</u> : Tim HR Lokal dan Tim HR Global <u>Kondisi masa depan</u> : Tim HR Lokal

#### 4.4. Analisa Pihak Terdampak

Tahapan ini bertujuan untuk memetakan sasaran pelaksanaan manajemen perubahan berdasarkan dampak yang dirasakan masing-masing pihak akibat adanya perubahan. Melalui pemetaan ini, harapannya manajemen perubahan dapat dilakukan tepat sasaran dan dampak negatif dapat diminimalisir atau dihilangkan. Tahapan ini dilakukan dengan cara mengidentifikasi pihak yang berpotensi terdampak dari masing-masing proses bisnis yang dilakukan melalui rapat tim proyek. Hasil analisis pada tahap ini akan ditampilkan pada tabel pihak terdampak.

#### 4.4.1. *Pengelolaan Contact Center*

Terdapat beberapa pihak yang terdampak akibat adanya perubahan pada proses bisnis pengelolaan *contact center*. Pemetaan pihak terdampak dilakukan melalui *brainstorming* bersama tim proyek. Berikut merupakan hasil analisis pihak terdampak pada proses bisnis pengelolaan *contact center*.

**Tabel 4.4. Pihak Terdampak Akibat Perubahan Proses Bisnis Pengelolaan *Contact Center***

<b>Kunci Perubahan</b>	<b>Bentuk Perubahan</b>	<b>Pihak Terdampak</b>
Rute telepon	<u>Kondisi saat ini</u> : Line 1 Medis Line 2 Non Medis Line 3 for direksi <u>Kondisi masa depan</u> : Line 1 Medis Line 2 Benefit & Others	Karyawan
Cara penanganan permintaan karyawan	<u>Kondisi saat ini</u> : Untuk penanganan beberapa topik masih diperlukan koordinasi dengan masing-masing <i>team</i> terkait, dikarenakan keterbatasan akses data. <u>Kondisi masa depan</u> : Memaksimalkan penanganan secara end to end untuk semua transaksi dengan adanya tambahan akses untuk tim <i>contact center</i> .	Tim HR Lokal
Sistem	Terdapat sistem baru untuk pencatatan hasil <i>call back</i>	Tim HR Lokal
Tindak lanjut atas umpan balik karyawan	Terdapat proses baru untuk memindaklanjuti umpan balik karyawan dengan lebih sistematis yaitu melalui <i>regular meeting</i>	Tim HR Lokal
		Kepala Bagian Divisi HR Operasional
		Kepala Divisi Departemen HR

**Tabel 4.5. Pihak Terdampak Akibat Perubahan Proses Bisnis Pengelolaan *Contact Center* (Lanjutan)**

<b>Kunci Perubahan</b>	<b>Bentuk Perubahan</b>	<b>Pihak Terdampak</b>
Survey	<u>Kondisi saat ini:</u> Survey yang berfokus pada pengukuran proses (ketepatan waktu, kualitas, dan ketepatan dalam menjawab permintaan karyawan sesuai kebutuhan) <u>Kondisi masa depan:</u> Survey yang berfokus pada pengalaman karyawan atas layanan HR yang diberikan.	Karyawan HR Operasional
		Karyawan
Call back	Terdapat proses baru yaitu <i>call back</i> untuk menggali akar masalah dari pengalaman karyawan yang kurang menyenangkan dari layanan HR	Tim HR Lokal
		Karyawan

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa pihak yang paling banyak terdampak akibat perubahan pada proses bisnis pengelolaan *contact center* ialah Tim HR Lokal dan Karyawan. Sedangkan pihak lain yang terdampak ialah kepala Divisi Departemen HR, Kepala Bagian Divisi HR Operasional.

#### 4.4.2. *Pemutusan Hubungan Kerja*

Pada proses pemutusan hubungan kerja, karena perubahan hanya terdapat pada tim yang bertanggungjawab, maka pihak yang terdampak hanya tim HR Lokal dan Tim HR Global. Analisis tersebut didasarkan dari hasil rapat yang dilakukan oleh tim proyek. Berikut merupakan hasil identifikasi pihak terdampak pada proses bisnis pemutusan hubungan kerja yang ditampilkan pada tabel 4.6.

**Tabel 4.6. Pihak Terdampak Akibat Perubahan Proses Bisnis Pemutusan Hubungan Kerja**

<b>Kunci Perubahan</b>	<b>Bentuk Perubahan</b>	<b>Pihak Terdampak</b>
Tim yang bertanggungjawab	<u>Kondisi saat ini :</u> Tim HR Lokal dan Tim HR Global <u>Kondisi masa depan :</u> Tim HR Lokal	Tim HR Lokal Tim HR Global

#### 4.5. Analisis Risiko Perubahan

Setelah pihak terdampak teridentifikasi, tahapan selanjutnya ialah tahap identifikasi dan analisis potensi risiko yang dapat terjadi pada masing-masing pihak terdampak akibat adanya perubahan tersebut. Langkah pertama pada tahap ini yaitu identifikasi hal-hal yang dapat mengganggu implementasi perubahan atau membuat perubahan menjadi tidak efektif dari masing-masing kunci perubahan dilihat dari sudut pandang pihak terdampak. Setelah semua risiko teridentifikasi, langkah selanjutnya ialah penilaian risiko berdasarkan peluang terjadi dan tingkat dampaknya. Berikut merupakan penjelasan parameter yang digunakan untuk penilaian risiko yang ditampilkan pada tabel 4.7.

**Tabel 4.7. Parameter dalam Penilaian Risiko**

Parameter	
<b>Probabilitas</b>	<b>Parameter</b>
<i>High (H)</i>	Probabilitas terjadinya > 70%
<i>Medium (M)</i>	<i>Probabilitas</i> terjadinya 30%-70%
<i>Low (L)</i>	<i>Probabilitas</i> terjadinya <30%
<b>Impact</b>	<b>Parameter</b>
<i>High (H)</i>	<i>Business</i> terganggu dan <i>stakeholder</i> terkait tidak puas
<i>Medium (M)</i>	<i>Business</i> terganggu, atau <i>stakeholder</i> terkait tidak puas
<i>Low (L)</i>	<i>Business</i> tidak terganggu dan <i>stakeholder</i> terkait puas

Setelah dilakukan penilaian dari tiap risiko yang berpotensi muncul, tahap selanjutnya ialah perancangan *response action* yang bertujuan untuk mengurangi atau menghilangkan dampak dari risiko tersebut. Seluruh tahap tersebut dilakukan melalui rapat bersama tim proyek.

##### 4.5.1. Pengelolaan Contact Center

Analisis risiko dan *response action* pada aktivitas pengelolaan *contact center* dilakukan sesuai dengan yang telah dijelaskan pada penjelasan subbab 4.5. Berikut merupakan hasil analisis risiko dan *response action* dari setiap kunci perubahan yang ditampilkan pada tabel 4.8.

Tabel 4.8. Analisis Risiko dan *Response Action* pada Aktivitas Pengelolaan *Contact Center*

Kunci Perubahan	Bentuk Perubahan	Pihak Terdampak	Risiko	Probabilitas	Impact	Response Action
Rute telepon	<p><u>Kondisi saat ini:</u> Line 1 Medis Line 2 Non Medis Line 3 untuk direksi</p> <p><u>Kondisi masa depan:</u> Line 1 Medis Line 2 Benefit &amp; Others</p>	Karyawan	Karyawan salah menekan rute layanan telepon.	H	H	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengkomunikasikan secara jelas rute dan jenis layanannya melalui IVR (<i>Interactive Voice Response</i>).</li> <li>2. Memberikan pelatihan kepada PIC telepon yang bertujuan untuk memberikan pemahaman proses secara <i>end to end</i>.</li> <li>3. Apabila telepon terpaksa harus diteruskan ke tim terkait, PIC telepon harus menjelaskan detail kasus &amp; latar belakang karyawan ke PIC tim terkait sebelum meneruskan telepon untuk memberikan kesan yang baik bagi karyawan agar karyawan tidak perlu menjelaskan dari awal. Dan PIC telepon akan menginformasikan ke tim relevan untuk memanggil karyawan kembali.</li> </ol>
Cara penanganan permintaan karyawan	<p><u>Kondisi saat ini:</u> Untuk penanganan beberapa topik masih diperlukan koordinasi dengan masing-masing <i>team</i> terkait, dikarenakan keterbatasan akses data.</p> <p><u>Kondisi masa depan:</u> Memaksimalkan penanganan secara <i>end to end</i> untuk semua transaksi dengan adanya tambahan akses untuk tim <i>contact center</i>.</p>	Tim HR Lokal	Penanganan tidak secara <i>end to end</i> untuk beberapa kasus karena keterbatasan akses tertentu	M	M	<p>Memberikan akses yang memadai untuk PIC yang menangani <i>contact center</i> sehingga sebagian besar pertanyaan akan mampu dijawab secara <i>end to end</i>. Di sisi lain, mengadakan sesi bersama seluruh kepala bagian untuk meminta dukungan dan komitmen bersama apabila ada pertanyaan yang tidak dapat diselesaikan oleh tim <i>contact center</i>.</p>

**Tabel 4.9. Analisis Risiko dan Response Action pada Aktivitas Pengelolaan Contact Center (Lanjutan)**

<b>Kunci Perubahan</b>	<b>Bentuk Perubahan</b>	<b>Pihak Terdampak</b>	<b>Risiko</b>	<b>Probabilitas</b>	<b>Impact</b>	<b>Response Action</b>
Sistem	Terdapat sistem baru untuk pencatatan hasil <i>call back</i>	Tim HR Lokal	Tim HR lokal tidak sepenuhnya mengerti cara mengoperasikan sistem baru	M	H	Pemberian panduan dan penjelasan yang jelas, dilengkapi dengan simulasi
Tindak lanjut atas umpan balik karyawan	Terdapat proses baru untuk memindaklanjuti umpan balik karyawan dengan lebih sistematis yaitu melalui <i>regular meeting</i>	Tim HR Lokal	Ketersediaan waktu untuk melakukan <i>regular meeting</i>	L	H	Menggunakan waktu rapat existing untuk melakukan <i>regular meeting</i>
			Merasa <i>overwhelm</i> dengan perubahan	M	H	Melakukan komunikasi menyoroti apa untungnya bagi saya ( <i>what it is for me</i> )
		Kepala Bagian Divisi HR Operasional	Ketersediaan waktu dan komitmen untuk melakukan <i>regular meeting</i>	L	M	Penerapan mekanisme pemberitahuan jangka panjang, dan sesi bersama seluruh kepala bagian divisi HR Operasional untuk meminta dukungan dan komitmen bersama
		Kepala Divisi Departemen HR	Ketersediaan waktu dan komitmen untuk melakukan <i>regular meeting</i>	L	M	Penerapan mekanisme pemberitahuan jangka panjang, dan sesi bersama seluruh kepala Divisi Departemen HR untuk meminta dukungan dan komitmen bersama
Survey		Karyawan	Kesediaan karyawan untuk mengisi survei	L	L	Memperbarui email dan tautan (link) permintaan mengisi survey kepada karyawan dengan instruksi yang jelas.

**Tabel 4.10. Analisis Risiko dan *Response Action* pada Aktivitas Pengelolaan *Contact Center* (Lanjutan)**

<b>Kunci Perubahan</b>	<b>Bentuk Perubahan</b>	<b>Pihak Terdampak</b>	<b>Risiko</b>	<b>Probabilitas</b>	<b>Impact</b>	<b>Response Action</b>
Survey	<p><u>Kondisi saat ini</u> : Survey yang berfokus pada pengukuran proses (ketepatan waktu, kualitas, dan ketepatan dalam menjawab permintaan karyawan sesuai kebutuhan)</p> <p><u>Kondisi masa depan</u> : Survey yang berfokus pada pengalaman karyawan atas layanan HR yang diberikan.</p>	Karyawan	Tantangan untuk mengakses email bisnis selama WFH (bagi mereka yang tidak memiliki akses laptop / komputer) dan tidak mengisi survei	H	L	Memberikan petunjuk cara pengisian survey melalui telepon Pribadi.
		Karyawan HR Operasional	Karyawan departemen lain bingung terkait survei baru kemudian mereka bertanya kepada rekan kerja HR Operasional yang lain tentang hal itu	H	M	Mengadakan sesi pelatihan ( <i>capability building</i> ) untuk memberikan pemahaman dasar kepada karyawan HR Operasional tentang <i>call back</i> dan survey baru
Call back	Terdapat proses baru yaitu <i>call back</i> untuk menggali akar masalah dari pengalaman karyawan yang kurang menyenangkan dari layanan HR	Tim HR Lokal	Kemampuan untuk melakukan <i>call back</i> dan pencatatan hasil <i>call back</i>	M	M	Pelatihan untuk memberikan pemahaman dan kemampuan tentang mekanisme <i>call back</i> dan pencatatan hasil <i>call back</i>
		Karyawan	Kesediaan untuk <i>dicall back</i>	L	L	Menambahkan fitur pilihan kanal (jalur bisnis atau telepon Pribadi) dan pilihan jam yang paling memungkinkan bagi karyawan untuk dapat dihubungi oleh tim HR.

#### 4.5.2. Pemutusan Hubungan Kerja

Analisis risiko dan *response action* pada aktivitas pemutusan hubungan kerja dilakukan sesuai dengan yang telah dijelaskan pada penjelasan subbab 4.5. Berikut merupakan hasil analisis risiko dan *response action* dari setiap kunci perubahan yang ditampilkan pada tabel 4.11.

**Tabel 4.11. Analisis Risiko dan Response Action pada Aktivitas Pemutusan Hubungan Kerja**

Kunci Perubahan	Bentuk Perubahan	Pihak Terdampak	Risiko	Probabilitas	Impact	Response Action
Team yang bertanggung jawab	<u>Kondisi saat ini:</u> Tim HR Lokal dan Tim HR Global <u>Kondisi masa depan:</u> Tim HR Lokal	- Tim HR Lokal - Tim HR Global	Tim HR Lokal tidak menguasai cara pengoperasian sistem global untuk melakukan proses pemutusan hubungan kerja	M	H	Pemberian panduan dan penjelasan yang jelas, dilengkapi dengan simulasi.

### 4.6. Rancangan Manajemen Perubahan

Rancangan manajemen perubahan ini disusun menggunakan model ADKAR. Tahapan-tahapan pada model ADKAR model adalah *Building Awareness*, *Creating Desire*, *Developing Knowledge*, *Fostering Ability*, dan *Reinforcing Change*. Perancangan strategi manajemen perubahan yang akan digunakan dipetakan pada tabel cara yang digunakan, sedangkan kunci perubahan dan pihak terdampak dipetakan sesuai dengan hasil analisis pada subbab 4.3 dan 4.4.

#### 4.6.1. Building Awareness

Tahapan *building awareness* dari model ADKAR bertujuan untuk memberikan pemahaman dan kesadaran alasan perubahan dibutuhkan kepada seluruh pihak yang terdampak akibat perubahan. Pada tahap ini, dari tiap kunci perubahan yang didapat dari analisis *scope* perubahan, dilakukan analisis tingkat kebutuhan untuk dilakukannya tahap *building awareness*, dan selanjutnya dilakukan perancangan strategi *building awareness*. Seluruh proses yang dilakukan

pada tahap ini dilakukan melalui rapat tim proyek. Berikut merupakan hasil perancangan tahap *building awareness* yang ditampilkan pada tabel 4.12.

**Tabel 4.12. Hasil Perancangan Tahap *Building Awareness***

Jenis proses bisnis	Kunci Perubahan/Topik	Pihak Terdampak	Cara yang digunakan	Tujuan	
Pengelolaan <i>Contact Center</i>	Cara penanganan permintaan karyawan	Tim HR Lokal	Komunikasi dengan kepala bagian	Mendapatkan dukungan perwakilan timnya sebagai PIC yang menangani telepon dan email	
	Rute telepon	Karyawan	Eksperimentasi IVR ( <i>Interactive Voice Response</i> ).	Memberikan pengetahuan kepada karyawan tentang rute telepon baru	
	Tindak lanjut atas umpan balik karyawan		Tim HR Lokal	Komunikasi dengan kepala bagian	Mendapatkan dukungan pelaksanaan <i>regular meeting</i> untuk penyelesaian kasus
			Kepala Bagian Divisi HR Operasional	Rapat <i>regular</i>	Meminta dukungan kepada kepala bagian Divisi HR Ops
			Kepala Divisi Departemen HR	Rapat <i>regular</i>	Meminta dukungan kepada kepala Divisi HR
			Staff HR Operasional	Webinar	Komunikasi awal
	<i>Call back</i>		Tim HR Lokal	Komunikasi dengan kepala bagian	Meminta dukungan kepala bagian
			Karyawan	Tim <i>contact center</i>	Komunikasi adanya proses baru

**Tabel 4.13. Hasil Perancangan Tahap *Building Awareness* (Lanjutan)**

Jenis proses bisnis	Kunci Perubahan/ Topik	Pihak Terdampak	Cara yang digunakan	Tujuan
Pemutusan Hubungan Kontrak	<i>Team</i> yang bertanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tim HR Lokal</li> <li>- Tim HR Global</li> </ul>	<i>Kick Off Meeting</i>	Memberikan pemahaman tentang kepentingan dan manfaat/ keuntungan adanya perubahan Mempersiapkan kesediaan pegawai untuk berubah
Semua tipe proses bisnis	<i>Awareness session</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divisi HR Operasional</li> <li>- Tim HR Lokal</li> <li>- Tim HR Global</li> <li>- Kepala Divisi</li> <li>- Departemen HR dan tim terkait</li> </ul>	Webinar, Komunikasi <i>one on one, kick off meeting</i> , komunikasi dengan kepala bagian	Memberikan pengetahuan dan pemahaman tentang perubahan Memberikan pemahaman tentang kepentingan dan manfaat/ keuntungan dari adanya perubahan Mempersiapkan kesediaan pegawai untuk berubah
Semua tipe proses bisnis	<i>Regular project update</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divisi HR Operasional</li> <li>- Tim HR Lokal</li> <li>- Tim HR Global</li> <li>- Kepala Divisi</li> <li>- Departemen HR dan tim terkait</li> </ul>	Rapat <i>regular</i>	Melaporkan progress, dukungan yang dibutuhkan dan hambatan yang dihadapi tim pengelola perubahan

Menurut Kotter (2005), pelibatan pemimpin dalam pemberdayaan pelaku perubahan merupakan cara efektif untuk mencapai kesuksesan pelaksanaan manajemen perubahan. Pada tahap ini pelibatan pemimpin yang dilakukan melalui komunikasi intensif dengan kepala bagian dan kepala divisi merupakan hal yang penting untuk membangun komitmen diantara pelaku perubahan. Adanya

komitmen tersebut mengurangi potensi penolakan adanya perubahan. Selain itu, pelibatan pemimpin ini juga dapat memberikan motivasi kepada bawahannya untuk mau melakukan apa yang perlu dilakukan, sehingga hal tersebut memudahkan pencapaian target perubahan. Dan hal tersebut secara tidak langsung juga berpengaruh terhadap *employee engagement*, karena akan tercipta ikatan emosional antara karyawan dan organisasi melalui komunikasi, pemberdayaan pemimpin, penghargaan, pengakuan, dan kompensasi yang terkait dengan tujuan akhir perubahan.

#### 4.6.2. *Creating Desire*

Setelah *awareness* berhasil ditumbuhkan, tahap selanjutnya ialah *creating desire* yang memiliki tujuan untuk menumbuhkan keinginan dan partisipasi aktif untuk terlibat dalam melakukan perubahan dari masing-masing pihak. Perancangan tahap ini dilakukan melalui rapat tim proyek. Berikut merupakan hasil perancangan tahap *creating desire* yang ditampilkan pada tabel 4.14.

**Tabel 4.14. Hasil Perancangan Tahap *Creating Desire***

Jenis proses bisnis	Kunci Perubahan/Topik	Pihak Terdampak	Cara yang digunakan	Tujuan
Pengelolaan <i>Contact Center</i>	Cara penanganan permintaan karyawan	Tim HR Lokal	Komunikasi dengan kepala bagian	Mendapatkan dukungan perwakilan timnya sebagai PIC yang menangani telepon dan email
	Tindak lanjut atas umpan balik karyawan	Tim HR Lokal	Komunikasi dengan kepala bagian	Meminta dukungan tim HR Lokal
		Kepala Bagian Divisi HR Operasional	Rapat regular	Meminta dukungan kepala bagian
		Kepala Divisi Departemen HR	Rapat regular	Meminta dukungan kepala divisi
		Staff HR Operasional	Webinar	Mendapat dukungan aktif seluruh staff HR Operasional

**Tabel 4.15. Hasil Perancangan Tahap *Creating Desire* (Lanjutan)**

Jenis proses bisnis	Kunci Perubahan/Topik	Pihak Terdampak	Cara yang digunakan	Tujuan
	<i>Call back</i>	Tim HR lokal	Komunikasi dengan kepala bagian	Meminta dukungan tim HR Lokal
		Karyawan	Tim <i>contact center</i>	Komunikasi adanya proses baru
Pemutusan Hubungan Kontrak	<i>Team</i> yang bertanggungjawab	- Tim HR Lokal - Tim HR Global	<i>Kick Off Meeting</i>	Mendapatkan <i>buy-in</i> (partisipasi aktif) dari tim HR
Semua tipe proses bisnis	<i>Awareness session</i>	- Divisi HR Operasional - Tim HR Lokal - Tim HR Global - Kepala Divisi - Departemen HR dan tim terkait	Webinar, Komunikasi <i>one on one</i> , <i>kick off meeting</i> , komunikasi dengan kepala bagian	Mendapatkan <i>buy-in</i> (partisipasi aktif) dari seluruh pihak terdampak
Semua tipe proses bisnis	<i>Regular project update</i>	- Divisi HR Operasional - Tim HR Lokal - Tim HR Global - Kepala Divisi - Departemen HR dan tim terkait	Rapat <i>regular</i>	Melaporkan progress perkembangan project untuk mendapatkan dukungan

Pada jurnalnya yang berjudul *predictors of effective change management*, Makumbe (2015) mengungkapkan terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan untuk mencapai kesuksesan perubahan antara lain yaitu komitmen karyawan, kepemimpinan, komunikasi, dan keterlibatan karyawan. Pada hasil perancangan tahap *creating desire* ini, komunikasi personal yang dilakukan terhadap pelaku

perubahan merupakan cara yang efektif untuk meningkatkan *employee engagement*. Komunikasi dengan menekankan alasan fundamental perubahan dan manfaat yang dapat diterima kepada pelaku perubahan dapat menciptakan lingkungan supportif yang mengedepankan asas keterbukaan dan saling mendukung antar pelaku perubahan. Sehingga hal tersebut dapat meningkatkan *employee engagement* diantara pelaku perubahan.

#### 4.6.3. *Developing Knowledge*

Tahapan ini bertujuan untuk memberikan pemahaman dan pengetahuan kepada pihak terkait bagaimana perubahan akan dilaksanakan, sehingga harapannya perubahan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana. Perancangan tahap ini dilakukan melalui rapat yang dilakukan bersama tim proyek. Berikut merupakan hasil perancangan tahap *developing knowledge* yang ditampilkan pada tabel 4.16.

**Tabel 4.16. Hasil Perancangan Tahap *Developing Knowledge***

<b>Jenis proses bisnis</b>	<b>Kunci Perubahan/Topik</b>	<b>Pihak Terdampak</b>	<b>Cara yang digunakan</b>	<b>Tujuan</b>
Pengelolaan <i>Contact Center</i>	Cara penanganan permintaan karyawan	Tim HR Lokal	<i>Job Shadowing, Job Immersion</i>	Memberikan pengetahuan praktikal
	Sistem	Tim HR Lokal	Webinar and <i>self study</i>	Memberikan pemahaman konsep
	Tindak lanjut atas umpan balik karyawan	Tim HR Lokal	Webinar & simulasi	Memberikan pemahaman konsep dan praktikal
	<i>Call back</i>	Tim HR Lokal	Webinar, simulasi, <i>self study</i>	Memberikan pemahaman konsep
Pemutusan Hubungan Kontrak	<i>Team</i> yang bertanggungjawab	- Tim HR Lokal - Tim HR Global	<i>Self study</i> , webinar	Memberikan pemahaman konsep

Dengan dibekali pengetahuan melalui metode yang telah dianalisis pada tahap *developing knowledge*, maka hal tersebut akan mengurangi ketidakpastian dan *job security* yang dirasakan oleh pelaku perubahan. Metode *developing*

*knowledge* seperti *self learning*, *webinar*, simulasi, *job shadowing*, dan *job immersion* akan membekali karyawan tentang pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan perubahan. Dengan adanya bekal tersebut, maka akan mengurangi rasa takut karyawan untuk melakukan perubahan dan dapat meningkatkan kesiapan perubahan.

#### 4.6.4. *Fostering Ability*

Tahapan ini merupakan lanjutan dari tahapan *developing knowledge*, dimana memiliki tujuan untuk memberikan kemampuan praktikal kepada pihak yang terlibat untuk melaksanakan perubahan. Rancangan tahap ini didapatkan melalui rapat bersama tim proyek. Berikut merupakan hasil perancangan tahap *fostering ability* yang ditampilkan pada tabel 4.17.

**Tabel 4.17. Hasil Perancangan Tahap *Fostering Ability***

Jenis proses bisnis	Kunci Perubahan/Topik	Pihak Terdampak	Cara yang digunakan	Tujuan
Pengelolaan <i>Contact Center</i>	Cara penanganan permintaan karyawan	Tim HR Lokal	<i>Job Immersion, Job Shadowing</i>	Memberikan kemampuan praktikal
	Sistem	Tim HR Lokal	Webinar and <i>self study</i>	Memberikan pemahaman pelaksanaan perubahan
	Tindak lanjut atas permintaan karyawan	Tim HR Lokal	Webinar & simulasi	Memberikan kemampuan praktikal
	<i>Call back</i>	Tim HR Lokal	Webinar	Memberikan pemahaman konsep
Pemutusan Hubungan Kontrak	<i>Team</i> yang bertanggungjawab	- Tim HR Lokal - Tim HR Global	<i>Job Immersion, Job shadowing, buddy sistem</i>	Memberikan kemampuan praktikal dan pendampingan

Selain pengetahuan, pelaku perubahan/karyawan juga perlu dibekali kemampuan praktis untuk melakukan perubahan. Kemampuan praktis ini dibutuhkan karyawan untuk melakukan perubahan secara langsung dilapangan. Metode yang berhasil dianalisis pada tahap ini seperti *job immersion*, *job*

*shadowing*, dan simulasi merupakan cara yang efektif untuk memberikan kemampuan praktis bagi pelaku perubahan. Dengan memiliki pengetahuan, dan juga kemampuan praktis maka hal tersebut dapat meningkatkan kesiapan untuk melakukan perubahan. Sehingga hal tersebut dapat meningkatkan komitmen pelaku perubahan/karyawan untuk melakukan perubahan, dimana menurut Kotter (2005) komitmen merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan untuk mencapai kesuksesan pelaksanaan manajemen perubahan.

#### 4.6.5. *Reinforcing Change*

Setelah pemahaman dan kemampuan untuk melakukan perubahan dimiliki oleh seluruh pihak terkait, tahapan selanjutnya ialah *reinforcing change*, yang bertujuan untuk memonitor pelaksanaan perubahan dan menjaga agar perubahan dapat terus dipertahankan sehingga tidak kembali ke kondisi awal. Tahap terakhir ini juga dilakukan melalui rapat bersama tim proyek. Berikut merupakan hasil perancangan tahap *reinforcing change* yang ditampilkan pada tabel 4.18.

**Tabel 4.18. Hasil Perancangan Tahap *Reinforcing Change***

Jenis proses bisnis	Kunci Perubahan/Topik	Pihak Terdampak	Cara yang digunakan	Tujuan
Pengelolaan <i>contact center</i>	<i>Call back</i>	Tim HR lokal	<i>Regular review, personal coaching, buddy sistem</i>	Memberikan pendampingan kepada seluruh pihak terdampak
Pemutusan hubungan kontrak	<i>Team yang bertanggungjawab</i>	- Tim HR Lokal - Tim HR Global	<i>Regular review, personal coaching, buddy sistem</i>	Memberikan pendampingan kepada seluruh pihak terdampak
Semua tipe proses bisnis	<i>Performance monitoring</i>	- Kepala Divisi HR Operasional - Kepala Bagian Divisi HR Operasional - Kepala Departemen HR	<i>KPI Monitoring, regular update meeting, employee satisfaction monitoring</i>	Kinerja perusahaan terjaga meskipun terjadi perubahan

**Tabel 4.199. Hasil Perancangan Tahap *Reinforcing Change***

Jenis proses bisnis	Kunci Perubahan/Topik	Pihak Terdampak	Cara yang digunakan	Tujuan
Semua tipe proses bisnis	<i>Engagement activities</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tim HR lokal dan global</li> <li>- Divisi HR Operasional</li> </ul>	<i>Regular review, personal coaching, buddy sistem</i>	Memberikan pendampingan bagi pihak yang menemui kesulitan

Strategi *engagement activities* yang berhasil dianalisis pada tahap *reinforcing change* merupakan aktivitas kunci yang harus dilaksanakan guna bisa mendapatkan hasil perubahan yang sesuai rencana. Melalui *regular review*, *personal coaching*, dan *buddy system*, pelaku perubahan nantinya dimonitor secara berkelanjutan untuk mengidentifikasi dan mengatasi hambatan dan tantangan yang mungkin dihadapi pelaku perubahan ketika proyek telah diluncurkan. Tak hanya itu, monitoring juga dilakukan pada kinerja bisnis setelah proyek diluncurkan. Aktivitas ini merupakan cara yang efektif untuk mempertahankan *employee engagement* dan *employee commitment* diantara pelaku perubahan.

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## **BAB 5**

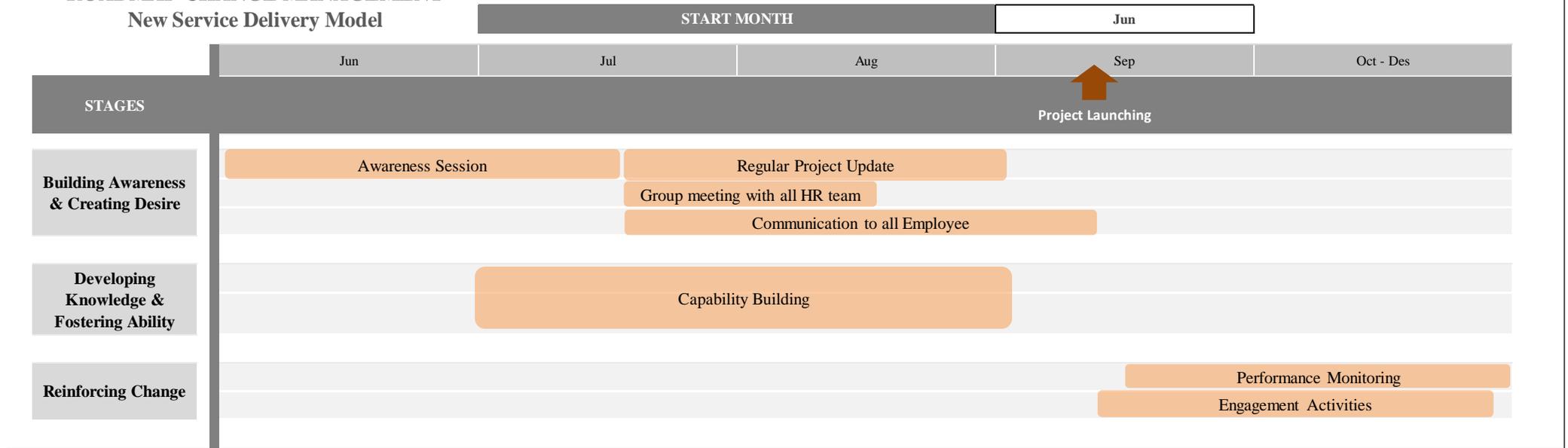
### **ROADMAP RANCANGAN MANAJEMEN PERUBAHAN**

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai *roadmap* rancangan manajemen perubahan yang telah mendapat validasi dari perwakilan manajemen PT.X untuk proyek *New Operating Model*.

#### **5.1. Roadmap Rancangan Manajemen Perubahan**

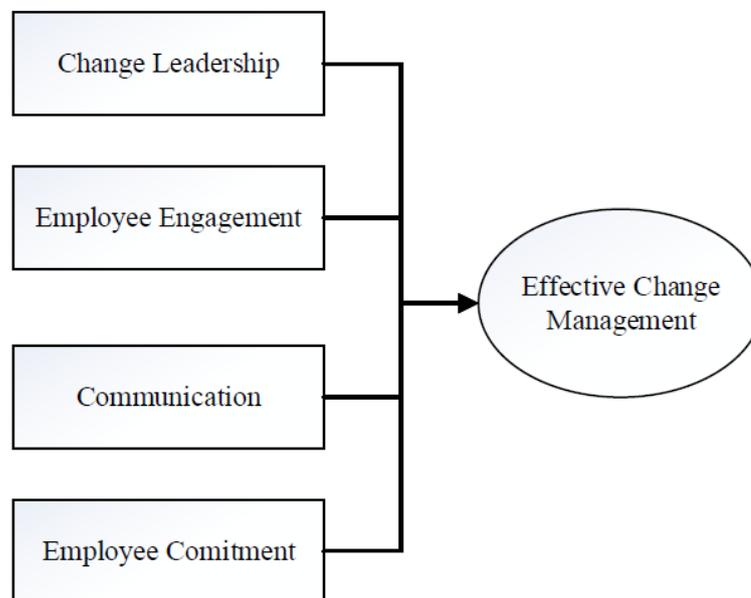
*Roadmap* rancangan manajemen perubahan adalah gambaran besar pelaksanaan proyek *New Operating Model*, khususnya pada bagian manajemen perubahan. *Roadmap* ini menjabarkan detail taktis dan kegiatan pelaksanaan manajemen perubahan sehingga dapat memberikan pandangan strategis dan panduan bagi tim proyek. Selain dapat berfungsi sebagai panduan yang berkelanjutan untuk menjaga proyek sesuai rencana, *roadmap* juga dapat digunakan sebagai alat untuk mengomunikasikan tujuan strategis proyek kepada para pemangku kepentingan. *Roadmap* ini dibuat berdasarkan hasil analisis dari tiap tahap model ADKAR pada bab selanjutnya, berikut merupakan *roadmap* rancangan manajemen perubahan yang disusun menggunakan model ADKAR yang ditampilkan pada gambar 5.1.

**ROADMAP CHANGE MANAGEMENT**  
**New Service Delivery Model**



**Gambar 5.1. Roadmap Manajemen Perubahan**  
 (Sumber:PT.X, 2020)

Pada *roadmap* sesuai gambar 5.1 dapat dilihat bahwa terdapat 7 aktivitas inti pelaksanaan manajemen perubahan yaitu *awareness session*, *regular project update*, *group meeting with all HR team*, & *communication to all employee* pada tahap *building awareness & creating desire*. Pada tahap kedua hanya terdapat aktivitas *capability building*, dan pada tahap terakhir *reinforcing change* dilakukan dua aktivitas yaitu *performance monitoring* dan *engagement activities*. Seluruh aktivitas tersebut disusun menggunakan model ADKAR untuk mencapai tujuan perubahan. Menurut Makumbe (2016), terdapat 4 faktor yang memengaruhi kesuksesan pencapaian tujuan perubahan, yaitu *change leadership*, *employee engagement*, *communication*, dan *employee commitment*.



**Gambar 5.2. Faktor yang Mempengaruhi Kesuksesan Perubahan**  
(Sumber: Makumbe, 2016)

Dalam penyusunan rancangan manajemen perubahan, keempat faktor diatas merupakan hal yang perlu diperhatikan. Untuk membangun *employee commitment*, pada penelitian ini dilakukan komunikasi tentang pentingnya perubahan serta manfaat yang bisa didapat bisnis dan karyawan. Komunikasi ini merupakan upaya yang dilakukan tim proyek untuk menumbuhkan komitmen awal dalam melakukan perubahan. Upaya ini dilakukan melalui seluruh aktivitas pada tahap *building awareness & creating desire*. Selain itu, melalui *regular project*

*update*, tim proyek berupaya mendapatkan komitmen dan dukungan dari seluruh kepala bagian. Hal ini penting karena dengan adanya dukungan dari para pemimpin, maka bawahan akan merasa termotivasi untuk melakukan tugasnya dalam meraih tujuan perubahan. Sehingga peran pemimpin dalam manajemen perubahan sangatlah kritis. Upaya untuk mendapatkan komitmen karyawan juga dilakukan melalui pembekalan pengetahuan dan keterampilan melalui *capability building*. Aktivitas ini penting karena ketika karyawan memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk melaksanakan tugas terkait dengan implementasi perubahan, maka hal tersebut dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan sehingga selanjutnya juga akan meningkatkan komitmen karyawan untuk berubah.

Selain komitmen, faktor yang berpengaruh lainnya ialah *change leadership*. Komitmen dan dukungan penuh kepala divisi HR Operasional selaku perwakilan manajemen merupakan bentuk nyata kepemimpinan pada proyek ini. Pada pelaksanaannya, bentuk dukungan yang diberikan kepala divisi HR Operasional yaitu dalam bentuk pelibatan secara efektif semua karyawan dibawahnya dalam perubahan serta monitoring intensif perkembangan proyek mulai awal hingga proyek diluncurkan. Tak hanya itu, kesediaan manajemen tingkat atas untuk terlibat sebagai pelaku perubahan juga merupakan bentuk nyata komitmen manajemen untuk mendukung proyek ini.

Selanjutnya yaitu faktor *communication*, komunikasi berkelanjutan dilakukan tim proyek dimulai dari tahap persiapan hingga tahap implementasi. Pada tahap sebelum implementasi perubahan, komunikasi dilakukan tim proyek untuk menjelaskan mengapa perubahan itu penting dan juga manfaat dari adanya perubahan bagi bisnis dan karyawan melalui seluruh aktivitas pada tahap *building awareness & creating desire*. Selama implementasi perubahan, dilakukan komunikasi secara berkala mengenai perkembangan yang dicapai tim proyek serta hambatan yang dihadapi kepada perwakilan manajemen melalui *regular project update*. Dan setelah proyek diluncurkan, dilakukan aktivitas monitoring intensif kepada seluruh pelaku perubahan terkait halangan yang dihadapi untuk mencegah kegagalan perubahan melalui aktivitas *performance monitoring* dan *engagement activities*. Komunikasi yang dilakukan secara berkelanjutan itu bertujuan untuk meningkatkan komitmen, kepercayaan, dan dukungan terhadap perubahan.

Dan pada faktor terakhir yaitu *employee engagement*, upaya untuk menumbuhkan keterlibatan dilakukan melalui komunikasi intensif melalui *regular project update* dengan seluruh kepala bagian divisi HR Operasional. Komunikasi tersebut untuk memastikan bahwa seluruh kepala bagian turut serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung seluruh anggotanya untuk melakukan perubahan melalui keterbukaan dan dukungan satu sama lain.

## **5.2. Rencana Pelaksanaan Manajemen Perubahan**

Berdasarkan *roadmap* diatas, dapat diketahui bahwa terdapat 3 tahap inti pelaksanaan manajemen perubahan *New Operating Model* di PT.X, dimana tahap pertama merupakan gabungan dari tahap *building awareness* dan *creating desire*, dan tahap kedua merupakan gabungan dari tahap *developing knowledge* dan *fostering ability*. Penggabungan tahap-tahap tersebut didasarkan oleh kemiripan tujuan yang hendak diraih dari tiap tahap tersebut, serta *timeline* pelaksanaan manajemen perubahan yang tidak terlalu panjang.

Pada tahap pertama, terdapat 4 aktivitas yang dilaksanakan, antara lain ialah *awareness session*, *regular project update*, *group meeting with all HR teams*, dan *communication to all employee*. Pada aktivitas *awareness session*, akan dilaksanakan komunikasi awal yang bertujuan untuk menumbuhkan kesadaran tentang bentuk perubahan, keuntungan adanya perubahan, dan dukungan yang dibutuhkan dari seluruh pihak terkait. Komunikasi tersebut dilakukan menggunakan *channel* (cara yang digunakan) yang sebelumnya telah dipetakan menggunakan model ADKAR, antara lain ialah komunikasi intensif dengan kepala bagian dan kepala divisi HR Operasional, webinar bersama tim HR lokal dan global, komunikasi secara personal kepada pihak terdampak, dan komunikasi kepada seluruh karyawan melalui tim *contact center*. Aktivitas selanjutnya ialah *regular project update*. Aktivitas ini nantinya akan dilaksanakan secara parallel bersamaan dengan 2 aktivitas lainnya yaitu *group meeting with all HR teams*, dan *communication to all employee*. Pada aktivitas *regular project update*, tim proyek secara regular tiap minggunya akan menyampaikan perkembangan proyek kepada seluruh kepala bagian dan kepala divisi HR Operasional. Hal ini penting guna mendapatkan dukungan terhadap kesuksesan pelaksanaan proyek *New Operating*

*Model.* Aktivitas ini akan terus dilaksanakan sampai project nantinya diluncurkan. Selanjutnya ialah aktivitas *group meeting with all HR teams*, pada aktivitas ini tim proyek akan mengadakan sebuah webinar yang ditujukan untuk seluruh tim HR PT.X yang bertujuan untuk mengkomunikasikan bentuk perubahan, alasan perubahan, dan dukungan yang dibutuhkan dari masing-masing tim. Dan aktivitas yang terakhir ialah *communication to all employee*, dimana hal yang akan disampaikan hanyalah yang memiliki keterkaitan secara langsung dengan karyawan yaitu perubahan survey, dan fitur *call back* yang akan disampaikan melalui tim *contact center* dan IVR (*Interactive Voice Response*).

Pada tahap selanjutnya yaitu *developing knowledge* dan *fostering ability*, hanya terdapat 1 aktivitas yaitu *capability building*. Pada aktivitas ini terdapat beberapa metode yang nantinya dilaksanakan yaitu antara lain ialah *self learning*, dimana pada metode ini tim HR lokal akan melakukan sesi belajar secara mandiri terlebih dahulu dengan cara memahami dokumen dan sistem yang akan digunakan. Setelah itu, tim HR lokal akan mengikuti sesi pembelajaran melalui webinar yang bertujuan untuk memberikan pemahaman konsep secara mendalam, serta kemampuan praktikal kepada tiap peserta melalui simulasi. Selanjutnya yaitu metode *job shadowing*, dimana karyawan terdahulu akan mengajarkan secara langsung dan tim HR lokal akan mengamati dan meniru karyawan terdahulu dalam melaksanakan pekerjaannya, dengan cara mempelajari detail langkah-langkah. Dan yang terakhir yaitu metode *job immersion*, dimana tim HR lokal akan melakukan *trial* secara langsung dengan diawasi dan diarahkan oleh karyawan terdahulu.

Dan pada tahap terakhir yaitu *reinforcing the change*, akan dilaksanakan 2 aktivitas utama yaitu *engagement activities* dan *performance monitoring*. Pada *engagement activities*, tim proyek secara berkelanjutan akan melakukan pengecekan dan pendampingan terhadap pihak terdampak dalam hal ini tim HR lokal dalam menjalankan aktivitas barunya melalui *regular review*, *personal coaching*, dan *buddy sistem*. Hal ini bertujuan untuk memastikan seluruh tim HR lokal dapat menjalankan perubahan tanpa menemui kesulitan yang berarti. Sedangkan aktivitas selanjutnya ialah *performance monitoring*, dimana pada aktivitas ini tim proyek akan melakukan *KPI monitoring*, dan *regular update monitoring* bersama kepala bagian dan kepala divisi HR Operasional untuk

melakukan pengawasan dan pengecekan secara berkala terhadap kinerja dan dampak dari adanya perubahan, sehingga diharapkan perubahan yang terjadi dapat sesuai rencana dan tidak menimbulkan dampak negatif.

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## **BAB 6**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai kesimpulan dan saran dalam penelitian yang telah dilakukan, yaitu mengenai perancangan manajemen perubahan pada proyek *New Operating Model* di PT.X menggunakan model ADKAR.

#### **6.1. Simpulan**

Kesimpulan yang dapat diidentifikasi dari penelitian mengenai manajemen perubahan pada proyek *New Operating Model* menggunakan model ADKAR ini antara lain yaitu:

1. Perubahan yang terjadi pada PT.X akibat adanya proyek *New Operating Model* dapat terpetakan dari masing-masing proses bisnisnya, perubahan yang terjadi pada *contact center* ialah rute telepon, cara penanganan permintaan karyawan, proses *call back*, sistem pencatatan hasil *call back*, cara menindaklanjuti umpan balik karyawan, dan *survey*. Sedangkan pada proses bisnis pemutusan hubungan karyawan, terdapat perubahan pada tim yang menangani.
2. Terdapat beberapa pihak yang terdampak akibat adanya perubahan tersebut, antara lain yaitu pada proses *contact center* karyawan, tim HR lokal, kepala bagian, dan kepala divisi HR Operasional. Sedangkan pada proses pemutusan hubungan kerja, pihak yang terdampak yaitu tim HR lokal dan tim HR global.
3. Pada penelitian ini dilakukan perancangan manajemen perubahan menggunakan model ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*). Rancangan tersebut berhasil dipetakan dari masing-masing tahapnya antara lain yaitu pada tahap pertama, antara lain yaitu komunikasi dengan kepala bagian, rapat regular, webinar, *kick off meeting*, komunikasi personal, dan komunikasi dengan seluruh karyawan melalui tim *contact center*. Pada tahap kedua, antara lain webinar, *job shadowing*, *job immersion*, simulasi, dan *self study*. Dan pada tahap terakhir, antara

lain *KPI Monitoring, regular update meeting, employee satisfaction monitoring* dan *regular review, personal coaching, buddy system*.

4. Rencana aksi manajemen perubahan untuk mendukung keberhasilan implementasi proyek ini terdiri atas aktivitas *awareness session, regular project update, group meeting with all HR teams, communication to all employee* untuk tahap *building awareness* dan *creating desire*. Sedangkan pada tahap *developing knowledge* dan *fostering ability* terdapat aktivitas *capability building*, dan pada tahap terakhir yaitu *reinforcing change* terdapat aktivitas *engagement activities, dan performance monitoring* yang bertujuan untuk menjaga agar perubahan dapat diimplementasikan sesuai dengan tujuan.

## **6.2. Saran**

Adapun saran dalam penelitian tugas akhir mengenai manajemen perubahan pada proyek *New Operating Model* di PT. X dibagi menjadi dua yaitu perusahaan dan penelitian selanjutnya.

### **6.2.1. Saran untuk Perusahaan**

Berikut saran yang ditujukan untuk perusahaan.

1. Rancangan manajemen perubahan dapat dijadikan referensi PT.X dalam menerapkan manajemen perubahan pada proyek *New Operating Model*.
2. Perumusan metode perancangan manajemen perubahan harus disesuaikan dengan kondisi eksisting dari objek amatan sehingga didapatkan rancangan manajemen perubahan yang lebih tepat sasaran.

### **6.2.2. Saran untuk Penelitian Selanjutnya**

Saran untuk penelitian selanjutnya yaitu dapat mengembangkan mekanisme teknis dari pelaksanaan tiap rancangan yang sebelumnya telah terpetakan menggunakan model ADKAR serta mengembangkan parameter kuantitatif dan indikator untuk mengukur behaviour sebagai dasar penilaian kesuksesan pelaksanaan manajemen perubahan dari tiap tahapnya

## DAFTAR PUSTAKA

- Anitha. (2014), '*Determinants of employee engagement and their impact on employee performance*' International Journal of Productivity and Performance Management, 63(3): 308-323.
- Ariarni, N. dan Afrianty, T., (2017), '*PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia Kota Madiun)*'.  
*INTERVENING (Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia Kota Madiun)*'.
- Arijanto, Agus., Perkasa, dkk (2018), '*Manajemen Perubahan : Pemahaman dan Implementasi Manajemen Perubahan Bagi Akademisi dan Perilaku Bisnis*'.
- Bersin, J., Flynn, J., dkk (2017), '*The employee experience: Culture, engagement, and beyond*'.
- Davidson, Jeff. (2009), '*The Complete Ideal's Guides: Change Management*'.  
Jakarta: Prenada Media Group
- Dhingra, N., dkk (2018), '*Employee Experience: Essential To Compete*', diakses pada tanggal 23 Maret 2020, <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/employee-experience-essential-to-compete>>.
- Ewenstein, B., dkk (2015), '*Changing change management*'.
- Hiatt, Jeffrey M. (2006), '*ADKAR: A Model for Change Business, Government and Our Community*', Prosci Research Center.
- Prosci. (2019), '*ADKAR Change Management Model Overview*', diakses pada 15 Maret 2020, <<https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>>.
- Jack, W. (2018), '*A Practitioner Guide to Employee Experience*'.
- Jones, C.P. (2000), '*Investments: Analysis and Management, 7<sup>th</sup> Edition*', John Wiley & Sons, New York.
- Kotter, J. P. (1995), '*Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*', Harvard Business Review.
- KPMG, (2019), '*Personal and Customized : The Future of Employee Experience*'.
- Leavit, H.J. (1997), '*Psikologi Manajemen*', Jakarta : Penerbit Erlangga

- Lewin, K. (1947), *'Field theory in social science'*, New York: Harper & Row.
- Makumbe, W. (2016), *Predictors of effective change management: A literature review'*.
- Maylett, Tracy dan Wride, Matthew. (2017), *'The Employee Experience How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results'*.
- Mindtools (2019). *'Lewin's Change Management Model: Understanding The Three Stages Of Change'*, diakses pada 17 Maret 2020 <[https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_94.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm)>.
- Morgan, J. (2015), *'The Three Environments That Create Every Employee Experience'*, diakses pada 18 Maret 2020 <<https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/12/15/the-three-environments-that-create-every-employee-experience/#965552d66>>.
- Mujiasih, E. (2015), *'HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI(PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT) DENGAN KETERIKATAN KARYAWAN (EMPLOYEE ENGAGEMENT)'*.
- Nelson, E., dan Doman, H. O. (2017), *'Employee experience: How to build an EX-centric organization'*. KennedyFitch
- Network, E. (2020), *'Employee Experience 2020 : Global Report & Case Studies'*.
- Nuryanto, A. (2015), *'MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PENINGKATAN MUTU SEKOLAH'*, diakses pada 25 Maret 2020, <<http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/pengabdian/apri-nuryantospdstmt/manajemen-perubahan-2015.pdf>>
- Osterwalder, A., dkk (2014), *'Value proposition design: how to create products and services customers want'*, Wiley, London, 2014. 320 p. ISBN 978-1-118-96805-5
- Petterson, S. (2009), *'Organizational change management: Getting from here to there'*, Knowledge Peak.
- Perrin, T. (2003), *'Working Today : Understanding What Drivers Employee Engagement'*, Tower Perrin Talent Report U.S Report.
- Prasetyo, Angga Ari. (2013), *Perancangan Manajemen Perubahan Masyarakat Kota Surabaya Terhadap Green Building Dengan Model Change*

*Acceleration Process*, Tugas Akhir Sarjana, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.

Robbin & Judge. (2015), *Perilaku Organisasi Edisi 16*, Jakarta. Salemba Empat.

Saks, Alan M., (2006). 'Employee Engagement : Antecedents and Consequences', *Journal of Managerial Psychology*

Schaufeli, W. B., dkk (2002). 'The measurement of engagement and burnout : A two sample confirmatory factor analytic approach', *Journal of Happiness Studies*, 3(1): 71-92

Strategyzer.com. (2020), 'Value Proposition Canvas – Download The Official Template', diakses pada 2 Mei 2020, <<https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>>

Tams, C. (2018), 'Why We Need To Rethink Organizational Change Management'.

V, J. dan Padashetty, S. (2018), 'Employee Experience in Building Employee Engagement: An Employee Perspective'.

Wibowo. (2008), 'Managing Change Pengantar Manajemen Perubahan', Bandung: Alfabeta,

Wellins, R. dan J. Concelman. (2004), 'Creating a culture for engagement workforce performance solutions'.

Yohn, D. (2018), '2018 Will Be the Year of Employee Experience'.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1. *Worksheet* Pengerjaan Manajemen Perubahan

Proses Bisnis	Kunci Perubahan/Topik	Bentuk Perubahan	Pihak Terdampak	Risiko	Probabilitas	Impact	Response Action	Stage	Cara yang digunakan	Timeline	Remark
Contact Center	Rute telepon	<p><u>Kondisi saat ini:</u> Line 1 Medis Line 2 Non Medis Line 3 untuk direksi</p> <p><u>Kondisi masa depan:</u> Line 1 Medis Line 2 Benefit &amp; Others</p>	Karyawan	Karyawan salah menekan rute layanan telepon.	H	H	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengkomunikasikan secara jelas rute dan jenis layanannya melalui IVR (<i>Interactive Voice Response</i>).</li> <li>2. Memberikan pelatihan kepada PIC telepon yang bertujuan untuk memberikan pemahaman proses secara end to end.</li> <li>3. Apabila telepon terpaksa harus diteruskan ke tim terkait, PIC telepon harus menjelaskan detail kasus &amp; latar belakang karyawan ke PIC tim terkait sebelum meneruskan telepon untuk memberikan kesan yang baik bagi karyawan agar karyawan tidak perlu menjelaskan dari awal. Dan PIC telepon akan menginformasikan ke tim relevan untuk</li> </ol>	AW	Eksperimentasi IVR ( <i>Interactive Voice Response</i> ).	Jul	-

<b>Proses Bisnis</b>	<b>Kunci Perubahan/Topik</b>	<b>Bentuk Perubahan</b>	<b>Pihak Terdampak</b>	<b>Risiko</b>	<i>Probabilitas</i>	<i>Impact</i>	<i>Response Action</i>	<i>Stage</i>	<b>Cara yang digunakan</b>	<i>Timeline</i>	<i>Remark</i>
							memanggil karyawan kembali.				

Proses Bisnis	Kunci Perubahan/Topik	Bentuk Perubahan	Pihak Terdampak	Risiko	Probabilitas	Impact	Response Action	Stage	Cara yang digunakan	Timeline	Remark
	Cara penanganan permintaan karyawan	<p><u>Kondisi saat ini:</u> Untuk penanganan beberapa topik masih diperlukan koordinasi dengan masing-masing team terkait, dikarenakan keterbatasan akses data.</p> <p><u>Kondisi masa depan:</u> Memaksimalkan penanganan secara <i>end to end</i> untuk semua transaksi dengan adanya tambahan akses untuk tim contact center.</p>	Tim HR Lokal	Penanganan tidak secara <i>end to end</i> untuk beberapa kasus karena keterbatasan akses tertentu	M	M	Memberikan akses yang memadai untuk PIC yang menangani <i>contact center</i> sehingga sebagian besar pertanyaan akan mampu dijawab secara <i>end to end</i> . Di sisi lain, mengadakan sesi bersama seluruh kepala bagian untuk meminta dukungan dan komitmen bersama apabila ada pertanyaan yang tidak dapat diselesaikan oleh tim <i>contact center</i> .	AW, DS, KN, AB	<p>- AW, DS : Komunikasi dengan kepala bagian (untuk mendapatkan dukungan perwakilan timnya sebagai PIC yang menangani telepon dan email).</p> <p>- KN, AB : Job Shadowing, Job Immersion</p>	<p>- Komunikasi dengan kepala bagian (untuk mendapatkan dukungan perwakilan timnya sebagai PIC yang menangani telepon dan email) : Jun-Jul</p> <p>- Job Shadowing, Job Immersion : Jul-Aug</p>	-
	Sistem	Terdapat sistem baru untuk pencatatan hasil call back	Tim HR Lokal	Tim HR lokal tidak sepenuhnya mengerti cara mengoperasikan sistem baru	M	H	Pemberian panduan dan penjelasan yang jelas, dilengkapi dengan simulasi	KN, AB	KN, AB : Webinar and <i>self study</i>	Webinar and <i>self study</i> : Jul-Aug	-

Proses Bisnis	Kunci Perubahan/Topik	Bentuk Perubahan	Pihak Terdampak	Risiko	Probabilitas	Impact	Response Action	Stage	Cara yang digunakan	Timeline	Remark
	Tindak lanjut atas umpan balik karyawan	Terdapat proses baru untuk memindaklanjuti umpan balik karyawan dengan lebih sistematis yaitu melalui <i>regular meeting</i>	Tim HR Lokal	Ketersediaan waktu untuk melakukan <i>regular meeting</i>	L	H	Menggunakan waktu rapat existing untuk melakukan <i>regular meeting</i>	AW,DS, KN, AB	- AW, DS : Komunikasi dengan kepala bagian (untuk mendapatkan dukungan pelaksanaan <i>regular meeting</i> untuk penyelesaian kasus). - KN, AB : Webinar & simulasi	- Komunikasi dengan kepala bagian (untuk mendapatkan dukungan pelaksanaan <i>regular meeting</i> untuk penyelesaian kasus) : Jun-Jul - Webinar & simulasi : Jul-Aug	-
				Merasa <i>overwhelm</i> dengan perubahan	M	H	Melakukan komunikasi menyoroti apa untungnya bagi saya ( <i>what it is for me</i> )				-

Proses Bisnis	Kunci Perubahan/Topik	Bentuk Perubahan	Pihak Terdampak	Risiko	Probabilitas	Impact	Response Action	Stage	Cara yang digunakan	Timeline	Remark
			Kepala Bagian Divisi HR Operasional	Ketersediaan waktu dan komitmen untuk melakukan <i>reguler meeting</i>	L	M	Penerapan mekanisme pemberitahuan jangka panjang, dan sesi bersama seluruh kepala bagian divisi HR Operasional untuk meminta dukungan dan komitmen bersama	AW,DS	Rapat regular	Rapat regular : Jul	-
			Kepala Divisi Departemen HR	Ketersediaan waktu dan komitmen untuk melakukan <i>reguler meeting</i>	L	M	Penerapan mekanisme pemberitahuan jangka panjang, dan sesi bersama seluruh kepala Divisi Departemen HR untuk meminta dukungan dan komitmen bersama	AW,DS	Rapat regular	Rapat regular : Jul	-
	Survey	Kondisi saat ini : Survey yang berfokus pada pengukuran proses (ketepatan waktu, kualitas, dan ketepatan dalam menjawab permintaan karyawan sesuai kebutuhan)	Karyawan	Kesediaan karyawan untuk mengisi survei	L	L	Memperbarui email dan tautan (link) permintaan mengisi survey kepada karyawan dengan instruksi yang jelas.	-	-	-	-

Proses Bisnis	Kunci Perubahan/Topik	Bentuk Perubahan	Pihak Terdampak	Risiko	Probabilitas	Impact	Response Action	Stage	Cara yang digunakan	Timeline	Remark
		Kondisi masa depan : Survey yang berfokus pada pengalaman karyawan atas layanan HR yang diberikan.		Tantangan untuk mengakses email bisnis selama WFH (bagi mereka yang tidak memiliki akses laptop / komputer) dan tidak mengisi survei	H	L	Memberikan petunjuk cara pengisian survey melalui telepon Pribadi.	-	-	-	-
			Karyawan HR Operasional	Karyawan departemen lain bingung terkait survei baru kemudian mereka bertanya kepada rekan kerja HR Operasional yang lain tentang hal itu	H	M	Sesi untuk memberikan pemahaman dasar kepada karyawan HR Operasional tentang callback dan survey baru	-	-	-	-

Proses Bisnis	Kunci Perubahan/Topik	Bentuk Perubahan	Pihak Terdampak	Risiko	Probabilitas	Impact	Response Action	Stage	Cara yang digunakan	Timeline	Remark
	<i>Call back</i>	Terdapat proses baru yaitu <i>call back</i> untuk menggali akar masalah dari pengalaman karyawan yang kurang menyenangkan dari layanan HR	Tim HR Lokal	Kemampuan untuk melakukan <i>call back</i> dan pencatatan hasil <i>callback</i>	M	M	Pelatihan untuk memberikan pemahaman dan kemampuan tentang mekanisme <i>call back</i> dan pencatatan hasil <i>call back</i>	AW,DS, KN,AB, RE	- AW, DS : Komunikasi dengan kepala bagian : Jun-Jul - KN, AB : Webinar, simulasi, self study - RE : Regular review, personal coaching, buddy sistem	Komunikasi dengan kepala bagian : Jun-Jul Webinar, simulasi, self study : Jul-Aug RE : Regular review, personal coaching, buddy sistem	-
			Karyawan	Kesediaan untuk <i>dicallback</i>	L	L	Menambahkan fitur pilihan kanal (jalur bisnis atau telepon Pribadi) dan pilihan jam yang paling memungkinkan bagi karyawan untuk dapat dihubungi oleh tim HR.	AW,DS	Tim <i>contact center</i>	Tim <i>contact center</i> : Jun	-
<i>Termination</i>	Team yang bertanggungjawab	<u>Kondisi saat ini</u> : Tim HR Lokal dan Tim HR Global <u>Kondisi masa depan</u> : Tim HR Lokal	- Tim HR Lokal - Tim HR Global	Tim HR Lokal tidak menguasai cara pengoperasian sistem global untuk melakukan proses pemutusan hubungan kerja	M	H	Pemberian panduan dan penjelasan yang jelas, dilengkapi dengan simulasi.	AW,DS, KN, AB, RE	- AW, DS : <i>Kick Off Meeting</i> - KN : <i>Self study, webinar</i> - AB : <i>Job Immersion, Job shadowing, buddy sistem</i> RE : <i>Regular review, personal coaching, buddy sistem</i>	<i>Kick off meeting</i> : Jun <i>Self study, webinar</i> : Jul-Aug AB : <i>Job Immersion, Job shadowing, buddy sistem</i> RE : <i>Regular review, personal coaching, buddy sistem</i>	-

Proses Bisnis	Kunci Perubahan/Topik	Bentuk Perubahan	Pihak Terdampak	Risiko	Probabilitas	Impact	Response Action	Stage	Cara yang digunakan	Timeline	Remark
Semua tipe proses bisnis	Awareness session	-	Divisi HR Operasional, Tim HR Lokal, Tim HR Global, Kepala Divisi, Departemen HR, dan tim terkait	-	-	-	-	AW,DS	Webinar, Komunikasi <i>one on one</i> , <i>kick off meeting</i> , komunikasi dengan kepala bagian	Webinar, Komunikasi <i>one on one</i> , <i>kick off meeting</i> , komunikasi dengan kepala bagian : Jun-Jul	-
	Regular project update	-	Divisi HR Operasional, Tim HR Lokal, Tim HR Global, Kepala Divisi, Departemen HR, dan tim terkait	-	-	-	-	AW,DS	Rapat regular	Rapat regular : Jul	-
	Performance monitoring	-	Kepala Divisi HR Operasional, Kepala Bagian Divisi HR Operasional, Kepala Departemen HR	-	-	-	-	RE	KPI Monitoring, regular update meeting, employee satisfaction monitoring	KPI Monitoring, regular update meeting, employee satisfaction monitoring : Sep-Des	-
	Engagement activities	-	Tim HR lokal dan global, Divisi HR Operasional	-	-	-	-	RE	Regular review, personal coaching, buddy sistem	Regular review, personal coaching, buddy sistem : Sep-Des	-

## Lampiran 2. Bukti Rapat Tim Proyek

Tanggal	Bukti
13 April 2020	<p>The screenshot displays an Outlook meeting invitation titled "Alignment on Change Management Plan - Meeting". The recipient is "Nastiti, Kurnia Sari". The subject is "Alignment on Change Management Plan". The location is "Microsoft Teams Meeting". The start time is "Mon 4/13/2020 3:00 PM" and the end time is "Mon 4/13/2020 4:00 PM". The invitation text reads: "Dear Mba Nia, This is to reserve your time for our alignment on New Operating Model Change Management Plan. Please kindly inform me if you have any concern. Thank you Vico Ilham S". A link to "Join Microsoft Teams Meeting" is provided. The screenshot also shows the Windows taskbar at the bottom with the date 7/25/2020.</p>

Tanggal

Bukti

17 April  
2020

The screenshot shows a Microsoft Outlook interface with a meeting invitation. The title bar reads "Bukti" and the window title is "Alignment on Change Management Plan - Meeting Occurrence". The ribbon includes FILE, MEETING OCCURRENCE, INSERT, FORMAT TEXT, and REVIEW. The MEETING OCCURRENCE tab is active, showing options like Cancel Meeting, Forward, Appointment, Scheduling Assistant, Join Teams Meeting, Meeting Notes, Contact Attendees, Address Book, Check Response Names Options, Show As (Busy), Edit Series, Time Zones, Room Finder, Categorize, Private, High Importance, and Low Importance. The meeting details are as follows:

- Subject:** Alignment on Change Management Plan
- Location:** Microsoft Teams Meeting
- Start time:** Fri 4/17/2020, 10:00 AM
- End time:** Fri 4/17/2020, 11:00 AM

The body of the email contains the following text:

Dear Mba Nia,

This is to reserve your time for our alignment on New Operating Model Change Management Plan. Please kindly inform me if you have any concern.

Thank you  
**Vico Ilham S**

[Join Microsoft Teams Meeting](#)

[Learn more about Teams](#) | [Meeting options](#)

At the bottom right, there is a "Room Finder" panel showing a calendar for April 2020 with the 17th highlighted. Below the calendar are radio buttons for "Good", "Fair", and "Poor", and a "Show a room list:" section with a dropdown menu set to "None".

Tanggal

Bukti

20 April  
2020

Alignment on Change Management Plan - Meeting

FILE MEETING INSERT FORMAT TEXT REVIEW

Cancel Meeting Forward Appointment Scheduling Tracking Skype Meeting Join Teams Meeting Meeting Notes Contact Attendees Address Book Check Names Options Show As: Busy Reminder: None Recurrence Time Zones Room Finder Categorize Private High Importance Low Importance Zoom

Attendee responses: 1 accepted, 0 tentatively accepted, 0 declined.

To: **Nasitti, Kurnia Sari**

Subject: Alignment on Change Management Plan

Location: Microsoft Teams Meeting Rooms...

Start time: Mon 4/20/2020 4:00 PM  All day event

End time: Mon 4/20/2020 5:00 PM

Dear Mba Nia,

This is to reserve your time for our alignment on New Operating Model Change Management Plan. Please kindly inform me if you have any concern.

Thank you  
**Vico Ilham S**

[Join Microsoft Teams Meeting](#)

[Learn more about Teams](#) | Meeting options

See more about Syahputra, Vico (contracted).

Room Finder

April 2020

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
29	30	31	1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	1	2
3	4	5	6	7	8	9

Good  Fair  Poor

Show a room list:

None

Choose an available room:

None

Suggested times:

Suggestions are not provided for dates that occur in the past.

4:32 PM  
7/25/2020

Tanggal

Bukti

30 April  
2020

The screenshot shows a Microsoft Outlook window with a meeting invitation. The title bar reads "Alignment on Change Management Plan - Meeting Occurrence". The ribbon includes "FILE", "MEETING OCCURRENCE", "INSERT", "FORMAT TEXT", and "REVIEW". The "MEETING OCCURRENCE" ribbon has several groups: "Actions" (Cancel Meeting, Forward), "Show" (Appointment Assistant, Scheduling Assistant, Tracking Assistant), "Teams Meeting" (Join Teams Meeting), "Meeting Notes" (Meeting Notes), "Attendees" (Contact Attendees, Address Book, Check Names, Response Options), "Options" (Show As: Busy, Edit Series, Time Zones, Room Finder), "Tags" (Private, High Importance, Low Importance), and "Zoom" (Zoom).

The meeting details are as follows:  
- Recurrence: Occurs every Friday effective 4/17/2020 until 5/29/2020 from 4:00 PM to 5:00 PM. Attendee responses: 1 accepted, 0 tentatively accepted, 0 declined.  
- To: Nastiti, Kurnia Sari  
- Subject: Alignment on Change Management Plan  
- Location: Microsoft Teams Meeting  
- Start time: Thu 4/30/2020 1:00 PM  
- End time: Thu 4/30/2020 2:00 PM  
- All day event:

The body of the invitation contains the following text:  
Dear Mba Nia,  
This is to reserve your time for our alignment on New Operating Model Change Management Plan. Please kindly inform me if you have any concern.  
Thank you  
Vico Ilham S

Below the text is a link: [Join Microsoft Teams Meeting](#). Below the link are two more lines of text, which are currently blank.

At the bottom of the invitation, there is a link: [Learn more about Teams | Meeting options](#).

On the right side of the window, there is a "Room Finder" pane. It shows a calendar for April 2020 with the 30th highlighted. Below the calendar are radio buttons for "Good", "Fair", and "Poor". There is a "Show a room list" section with a dropdown menu set to "None" and a "Choose an available room:" section with a large empty box. Below that is a "Suggested times:" section with a box that says "Loading suggestions...".

The Windows taskbar at the bottom shows the search bar with "Type here to search", several application icons (including Outlook, Teams, and Chrome), and the system tray with the date and time: 4:35 PM, 7/25/2020.

Tanggal

Bukti

26 Mei  
2020

The screenshot shows a Microsoft Outlook interface with a meeting invitation. The ribbon at the top includes FILE, MEETING OCCURRENCE, INSERT, FORMAT TEXT, and REVIEW. The meeting details are as follows:

- To:** Nastiti, Kurnia Sari
- Subject:** Alignment on Change Management Plan
- Location:** Microsoft Teams Meeting
- Start time:** Tue 5/26/2020, 4:00 PM
- End time:** Tue 5/26/2020, 5:00 PM

The meeting description reads: "Dear Mba Nia, This is to reserve your time for our alignment on New Operating Model Change Management Plan. Please kindly inform me if you have any concern. Thank you Vico Ilham S". Below the text is a link to "Join Microsoft Teams Meeting" and a link to "Learn more about Teams | Meeting options".

On the right side, there is a "Room Finder" pane showing a calendar for May 2020. The calendar highlights the 26th of May. Below the calendar, there are options for room quality (Good, Fair, Poor) and a "Show a room list:" section which currently displays "None". A note at the bottom of the room finder states: "Suggested times: Suggestions are not provided for dates that occur in the past."

The Windows taskbar at the bottom shows the search bar with "Type here to search", several application icons, and the system tray with the time "4:36 PM" and date "7/25/2020".

Tanggal

Bukti

8 Juni  
2020

Alignment on Change Management Plan - Meeting Occurrence

FILE MEETING OCCURRENCE INSERT FORMAT TEXT REVIEW

Calendar Appointment Scheduling Tracking Join Teams Meeting Meeting Notes Contact Attendees Address Book Check Response Show As: Busy Edit Time Room Private High Importance Low Importance Zoom

Occurs every Monday effective 6/8/2020 until 8/7/2020 from 4:00 PM to 5:00 PM  
Attendee responses: 1 accepted, 0 tentatively accepted, 0 declined.

To: Nastiti, Kurnia Sari

Subject: Alignment on Change Management Plan

Location: Microsoft Teams Meeting Rooms...

Start time: Mon 6/8/2020 4:00 PM All day event

End time: Mon 6/8/2020 5:00 PM

Dear Mba Nia,

This is to reserve your time for our alignment on New Operating Model Change Management Plan.  
Please kindly inform me if you have any concern.  
Thank you  
**Vico Ilham S**

[Join Microsoft Teams Meeting](#)

Learn more about Teams | Meeting options  
Join with a video conferencing device  
12635748@t.plcm.vc VTC Conference ID: 1233580736  
Alternate VTC dialing instructions

See more about Syahputra, Vico (contracted).

Room Finder

June 2020

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
31	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11

Good Fair Poor

Show a room list:

None

Choose an available room:

None

Suggested times:

Suggestions are not provided for dates that occur in the past.

Type here to search

4:38 PM 7/25/2020

Tanggal

Bukti

22 Juni  
2020

The screenshot shows a Microsoft Outlook interface with a meeting invitation. The title bar reads "Alignment on Change Management Plan - Meeting Occurrence". The ribbon includes "FILE", "MEETING OCCURRENCE", "INSERT", "FORMAT TEXT", and "REVIEW". The "MEETING OCCURRENCE" ribbon has sub-tabs for "Actions", "Show", "Teams Meeting", and "Meeting Notes". The "Show" sub-tab is active, showing options like "Appointment Assistant", "Scheduling Assistant", "Tracking Assistant", "Join Teams Meeting", "Meeting Notes", "Contact Attendees", "Address Book", "Check Names", "Response Options", "Reminder: None", "Edit Series", "Time Zones", "Room Finder", "Categorize", "Private", "High Importance", and "Low Importance".

The meeting details are as follows:

- To:** Nastiti, Kurnia Sari
- Subject:** Alignment on Change Management Plan
- Location:** Microsoft Teams Meeting
- Start time:** Tue 5/26/2020, 4:00 PM
- End time:** Tue 5/26/2020, 5:00 PM

The main body of the invitation contains the following text:

Dear Mba Nia,

This is to reserve your time for our alignment on New Operating Model Change Management Plan. Please kindly inform me if you have any concern.  
Thank you  
**Vico Ilham S**

Below the text is a link: [Join Microsoft Teams Meeting](#). There are also links for "Learn more about Teams" and "Meeting options".

At the bottom right, there is a "Room Finder" pane. It shows a calendar for May 2020 with the 26th highlighted. Below the calendar are radio buttons for "Good", "Fair", and "Poor". There is a "Show a room list:" dropdown menu set to "None", and a "Choose an available room:" section with a "None" dropdown. A "Suggested times:" section at the bottom states "Suggestions are not provided for dates that occur in the past."

The Windows taskbar at the bottom shows the search bar with "Type here to search", several application icons, and the system tray with the time "4:36 PM" and date "7/25/2020".

Tanggal

Bukti

6 Juli  
2020

Alignment on Change Management Plan - Meeting Occurrence

FILE MEETING OCCURRENCE INSERT FORMAT TEXT REVIEW

Calendar Appointment Scheduling Tracking Join Teams Meeting Meeting Notes Contact Attendees Address Book Check Names Response Options Show As: Busy Reminder: None Edit Time Room Categorized High Importance Low Importance Zoom

Occurs every Monday effective 6/8/2020 until 8/7/2020 from 4:00 PM to 5:00 PM  
Attendee responses: 1 accepted, 0 tentatively accepted, 0 declined.

To: Nastiti, Kurnia Sari

Subject: Alignment on Change Management Plan

Location: Microsoft Teams Meeting Rooms...

Start time: Mon 7/6/2020 10:00 AM All day event

End time: Mon 7/6/2020 11:00 AM

Dear Mba Nia,

This is to reserve your time for our alignment on New Operating Model Change Management Plan.  
Please kindly inform me if you have any concern.  
Thank you  
**Vico Ilham S**

[Join Microsoft Teams Meeting](#)

Learn more about Teams | Meeting options  
Join with a video conferencing device  
12635748@t.plcm.vc VTC Conference ID: 1233580736  
Alternate VTC dialing instructions

See more about Syahputra, Vico (contracted).

Room Finder

July 2020

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
28	29	30	1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	1
2	3	4	5	6	7	8

Good Fair Poor

Show a room list:

None

Choose an available room:

None

Suggested times:

Suggestions are not provided for dates that occur in the past.

Windows Taskbar: Type here to search, 4:44 PM 7/25/2020

Tanggal

Bukti

20 Juli  
2020

The screenshot shows an Outlook meeting invitation window. The title bar reads "Alignment on Change Management Plan - Meeting Occurrence". The ribbon includes FILE, MEETING OCCURRENCE, INSERT, FORMAT TEXT, and REVIEW. The "MEETING OCCURRENCE" ribbon has several groups: Actions (Cancel Meeting, Forward), Show (Appointment, Scheduling Assistant, Tracking), Teams Meeting (Join Teams Meeting), Meeting Notes (Meeting Notes), Attendees (Contact Attendees, Address Book, Check Names, Response Options), Options (Show As: Busy, Reminder: None), Edit Series, Time Zones, Room Finder, Categorize (High/Low Importance), and Tags. The main area contains the following information:

- Recurring event: Occurs every Monday effective 6/8/2020 until 8/7/2020 from 4:00 PM to 5:00 PM. Attendee responses: 1 accepted, 0 tentatively accepted, 0 declined.
- To: Nastiti, Kurnia Sari
- Subject: Alignment on Change Management Plan
- Location: Microsoft Teams Meeting
- Start time: Mon 7/20/2020, 4:00 PM
- End time: Mon 7/20/2020, 5:00 PM

The body of the email contains the following text:

Dear Mba Nia,

This is to reserve your time for our alignment on New Operating Model Change Management Plan. Please kindly inform me if you have any concern.  
Thank you  
**Vico Ilham S**

Below the text is a "Join Microsoft Teams Meeting" section with links for "Learn more about Teams | Meeting options", "Join with a video conferencing device", "12635748@t.plcm.vc VTC Conference ID: 1233580736", and "Alternate VTC dialing instructions".

At the bottom right, there is a "Room Finder" sidebar with a calendar for July 2020, a "Show a room list:" dropdown (set to "None"), and a "Suggested times:" section stating "Suggestions are not provided for dates that occur in the past."

The Windows taskbar at the bottom shows the search bar, taskbar icons, and system tray with the time 4:46 PM on 7/25/2020.

## BIOGRAFI PENULIS



Vico Ilham Syahputra merupakan penulis, lahir di Lumajang, 5 Februari 1998. Pendidikan formal yang telah ditempuh adalah SMP Negeri 01 Lumajang, SMA Negeri 2 Lumajang hingga menempuh jenjang sarjana di Departemen Teknik & Sistem Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Selama masa perkuliahan, penulis aktif berpartisipasi dalam berbagai kegiatan, baik akademik maupun non-akademik.

Penulis pernah berpartisipasi dalam berbagai kepanitiaan, seperti *Instructor Committee* Sistem 2017, Ketua IE Games 13<sup>th</sup> Edition, Koordinator *Counselor Committee* Pengembangan Tahun Pertama (PTP) 2018. Penulis juga tercatat pernah menjadi staff Divisi IE Fair HMTI ITS 2017/2018, dan Sekretaris Umum I HMTI ITS 2018/2019. Selain itu, penulis juga pernah mengikuti kegiatan manajerial lainnya seperti, LKMM Tingkat Dasar HMTI ITS 2017, LKMM Tingkat Menengah ITS 2018, dan Pelatihan Pengembangan Potensi Teknik Industri (P3MTI) HMTI ITS 2018. Di lingkup eksternal, penulis juga menjadi pengurus sebuah organisasi sosial yang bergerak di bidang pendidikan dan pengembangan masyarakat yaitu Duacare pada tahun 2016-2018 sebagai staff *Human Resource* dan berlanjut pada tahun 2018-2020 sebagai *Chief Executive Officer* (CEO).

Dibidang akademik, penulis juga tercatat telah beberapa kali mengikuti perlombaan, dan yang berhasil menjadi juara adalah yang pertama Lomba Nasional *Business Case* Ideation yang diadakan oleh Sekolah Bisnis IPB pada tahun 2019 sebagai juara 2. Sedangkan yang kedua ialah sebagai *Top 15<sup>th</sup> Finalist* Lomba *Business Case* Paradigm yang diadakan oleh Himpunan Mahasiswa Manajemen Universitas Padjajara pada tahun 2019. Ketertarikan pada bidang manajerial, juga membuat penulis pernah melaksanakan Kerja Praktik di PT. Pertamina Retail pada tahun 2018 pada departemen *Corporate Strategy Planning*. Dan pada tahun 2020, penulis juga terlibat pada *project* internasional yang diadakan oleh salah satu perusahaan multinasional di Indonesia yaitu pada *project New Operating Model* dan *Employee Satisfaction Survey* (ESS) *Deployment*. Untuk informasi lebih lanjut, dapat menghubungi penulis melalui *e-mail* : [vicosyahputra@gmail.com](mailto:vicosyahputra@gmail.com)