



**MODUL MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN
(EBM 513)**

**MODUL SESI 5
STRATEGI PERUBAHAN**

**DISUSUN OLEH
DESY PRASTYANI, SE,MM
8069**

Universitas
Esa Unggul

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2020**

STRATEGI PERUBAHAN

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Mampu menjabarkan definisi perubahan operasional dan strategis
2. Mengetahui strategi perubahan dan mampu mengidentifikasi
3. Mampu menjelaskan proses transformasi manajemen

Banyak istilah yang biasa dipakai dalam strategi perubahan, antara lain *change management*, *turnaround management*, *crisis management*, reformasi, transformasi, *adaptive strategy*, dan sebagainya. Dan dalam aplikasinya dalam program-program antara lain *downsizing*, *rightsizing*, *reengineering*, restrukturisasi, dan sebagainya. Pada bab ini akan dibahas bentuk-bentuk perubahan apa yang sebaiknya digunakan untuk menghadapi situasi yang berbeda-beda.

Tujuan dari setiap langkah perubahan adalah mempertahankan dan melangsungkan kehidupan. Berubah artinya beradaptasi, menyesuaikan diri, dan menjadi lebih berdaya. Suatu ketika kita merasa sangat cocok untuk meneruskan kehidupan dalam situasi tertentu. Bagi suatu perusahaan, iklim itu bisa berbentuk regulasi dan deregulasi, budaya dan norma-norma, ketersediaan teknologi, sikap pasar, persaingan global, kondisi ekonomi, situasi politik, dan keamanan, dan seterusnya. Apa pilihan yang harus diambil? Apa akibatnya terhadap *stakeholder*? Apakah *objective* Anda dapat dicapai? Atau jangan-jangan perusahaan Anda justru menuju pada kematian.

A. PERUBAHAN STRATEGIS atau PERUBAHAN OPERASIONAL

Perubahan operasional adalah perubahan-perubahan kecil yang bersifat parsial dan umumnya tidak menimbulkan dampak yang luar biasa bagi divisi-divisi atau unit-unit lainnya dalam perusahaan. Misalnya, perubahan kemasan produk, cara promosi dan lain-lain. Sedangkan perubahan strategis adalah perubahan yang berdampak luas dan memerlukan koordinasi dan dukungan dari unit-unit terkait, atau bahkan seluruh komponen perusahaan. Macam-macam perubahan strategis antara lain:

- Perubahan budaya dan nilai dasar perusahaan. Perubahan budaya pada dasarnya dikaitkan dengan strategi dan lingkungan perusahaan. Perubahan nilai-nilai dan norma-norma ini membutuhkan dukungan semua pihak dan memakan waktu yang cukup lama.

- Perubahan arah/fokus bisnis. Perusahaan bisa mengubah arah atau focus pada bisnis yang sama (dengan konsumen yang berbeda) atau memasuki bidang-bidang bisnis yang baru (dengan menutup bisnis-bisnis lama atau membiarkannya) dengan produk yang baru.
- Perubahan cara kerja untuk meningkatkan efisiensi, peningkatan penghasilan (revenue) atau pemakaian sumber daya.

Jadi dalam perubahan strategis tak bisa mengisolir pada satu komponen saja. Satu komponen berubah maka semua aspek akan ikut berubah.

Empat Tipe Perubahan dalam Strategic Competitive Wave



Sumber : Joseph E. McCann, "Design Principles for an Innovating Company", Academy of Management Executive, 1991, hlm. 403

Gambar diatas menjelaskan bahwa perubahan pada teknologi bisa berarti perubahan proses produksi, keterampilan, basis pengetahuan sehingga produksi lebih efisien atau bahkan produk baru untuk pasar yang benar-benar berbeda.

3 Tipe Strategi Perubahan Organisasi

Hasil identifikasi Chin dan Benne mengungkapkan bahwa ada 3 tipe strategi perubahan organisasi yang efektif yaitu:

1. Empirical-rational strategy

Strategi dimana pengurus organisasi mendapatkan informasi yang cukup tentang individu, kelompok, atau masyarakat (anggota organisasi) yang dihubunginya sehingga suatu perubahan yang proporsional dapat dilakukan secara rasional.

2. Normative-reductive strategy

Strategi ini memandang bahwa perubahan yang terjadi mengubah norma dasar mereka. Perubahan dipengaruhi melalui metode intervensi untuk mengubah kebiasaan-kebiasaan, nilai-nilai, dan sikap/perilaku para individu dan masyarakat.

3. The power-coercive strategy

Strategi ini memusatkan perhatian pada kemampuan individu atau kelompok untuk dipengaruhi. Strategi ini memungkinkan juga melakukan usaha kombinasi dengan menggunakan strategi empirical-rational dan strategi normative-reductive secara bergantian.

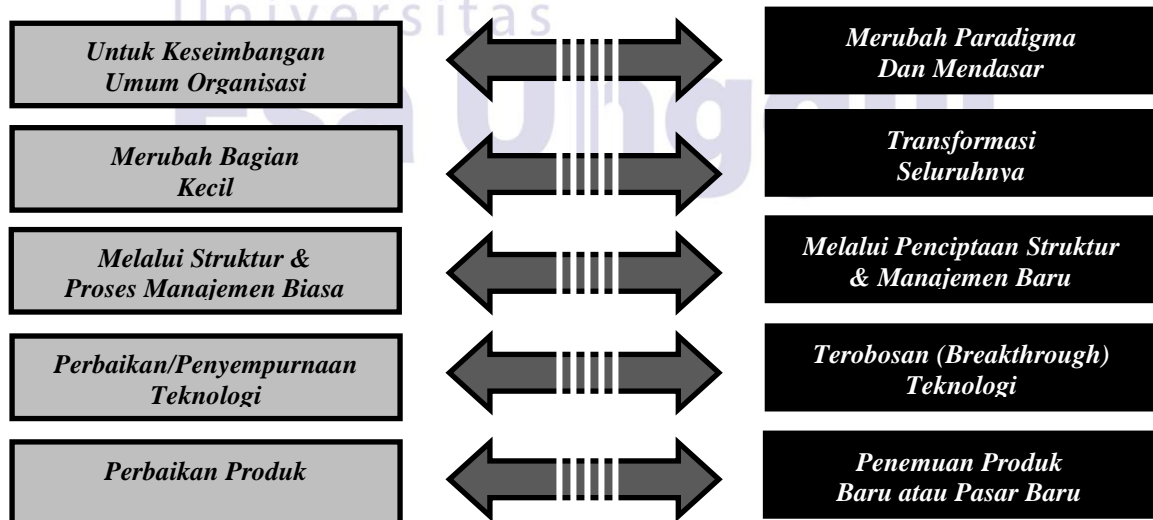
B. PERUBAHAN RADIKAL dan PERUBAHAN INCREMENTAL

Menurut Daft (2004), perubahan strategis adalah perubahan yang cenderung “radikal”, dan perubahan operasional adalah sebagai perubahan “incremental”.

Perubahan *Incremental* adalah perubahan secara kontinyu dilakukan suatu organisasi untuk memelihara keseimbangan umum organisasi. Biasanya dilakukan terbatas dalam satu bagian organisasi dan dampaknya dirasakan sendiri oleh bagian itu.

Perubahan Radikal cenderung mengubah referensi, arah, dan kebijakan organisasi. Biasanya perubahan ini mentransformasikan seluruh bagian institusi. Perubahan ini melibatkan lahirnya suatu terobosan berupa struktur yang benar-benar baru dengan proses bisnis yang berbeda.

Perbedaan antara Perubahan Incremental vs Perubahan Radikal



Sumber : Alan D. Meyer, James B. Goes dan Geoffrey R. Brooks, “*Organization in Disequilibrium : Enviromental Jolts and Industry Revolution*”, dalam George Huber dan William H. Glick, eds. *Organizational Change and Redesign*, hlm 66-111

C. PERUBAHAN KASAT MATA dan PERUBAHAN MOSAIK

Perubahan-perubahan yang terjadi secara kontras, bersifat lokal, dan dapat dilaporkan oleh wartawan dari suatu kejadian dapat kita kategorikan sebagai perubahan kasatmata. Dalam kehidupan, ternyata juga ditemui perubahan-perubahan lain yang tidak dapat dilihat secara kasatmata begitu saja. Sering kali untuk melihat perubahan ini Anda memerlukan pihak ketiga yang bertindak untuk mengumpulkan mosaik yang terpisah-pisah dan melakukan analisis terhadap kecenderungan yang terjadi di tempat-tempat yang saling terpisah satu sama lain dengan rentang waktu yang berjauhan. Ini yang disebut dengan perubahan mosaik.

Misalnya, pengamat politik, Samuel Huntington mengumpulkan mosaik melalui *historical approach* mengenai apa yang bakal terjadi setelah perang dingin berakhir. Setelah mosaik-mosaik itu ditata, menyimpulkan bahwa pasca berakhirnya perang dingin dunia akan dikejutkan oleh benturan 7-8 peradaban dunia (Barat, Islam, Kristen, Ortodoks, Confucius, Hindu, Latin Amerika, Afrika, dan Sinic)

Seorang pengusaha yang melakukan kegiatan bisnis di Indonesia tidak dapat mengisolasi dirinya dari kejadian-kejadian ekonomi dan keputusan-keputusan penting yang diambil oleh bank-bank sentral di negara-negara lain, respons dunia usaha di mancanegara, serta teknologi yang sedang dikembangkan di berbagai negara. Pengusaha membutuhkan bantuan para analis untuk mengumpulkan serpihan-serpihan mosaik itu dan merangkumnya menjadi sebuah kajian utuh yang menggambarkan arah perubahan ekonomi dunia.

D. PEMBARUAN PERUSAHAAN

Mari kita kembali pada dataran mikro, yaitu perubahan yang terjadi dalam unit usaha. Platt membedakan perusahaan strategis suatu perusahaan ke dalam tiga kategori, yaitu :

- ❖ Transformasi Manajemen
- ❖ Manajemen *Turnaround*, dan
- ❖ Manajemen Krisis

Transformasi Manajemen

Transformasi Manajemen biasanya dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang sehat, atau perusahaan yang mulai menangkap adanya signal-signal yang kurang menggembarakan. Pada saat ini, biasanya perusahaan mengajukan pertanyaan-pertanyaan seperti :

- Hal-hal tidak patut apa yang telah kita lakukan (“what are we doing wrong”)
- Hal-hal apa yang mampu membuat kita menjadi lebih baik (“what could we do better”)

Pada “*Sigmoid Curve*” (lihat halaman selanjutnya), transformasi dilakukan ketika perusahaan sedang berada di titik A yang tujuannya agar institusi bisa bergerak mulus ke titik C mengikuti alur kurva pertama atau “melompat” ke kurva kedua. Hal ini dilakukan agar jangan sampai institusi Anda bergerak secara alamiah menuju titik B1 atau B yang artinya mengalami kemunduran.

Manajemen Turnaround

Manajemen turnaround biasanya dilakukan kalau suatu perusahaan sudah mulai menghadapi persoalan-persoalan yang agak pelik dan melibatkan pihak-pihak yang lebih luas. Namun, pada tahapan ini disadari perusahaan masih punya aset yang cukup dan waktu yang memungkinkan untuk melakukan manuver perubahan. Dalam “*Sigmoid Curve*”, titik ini berada sedikit di atas titik B, yang kita sebut titik B1.

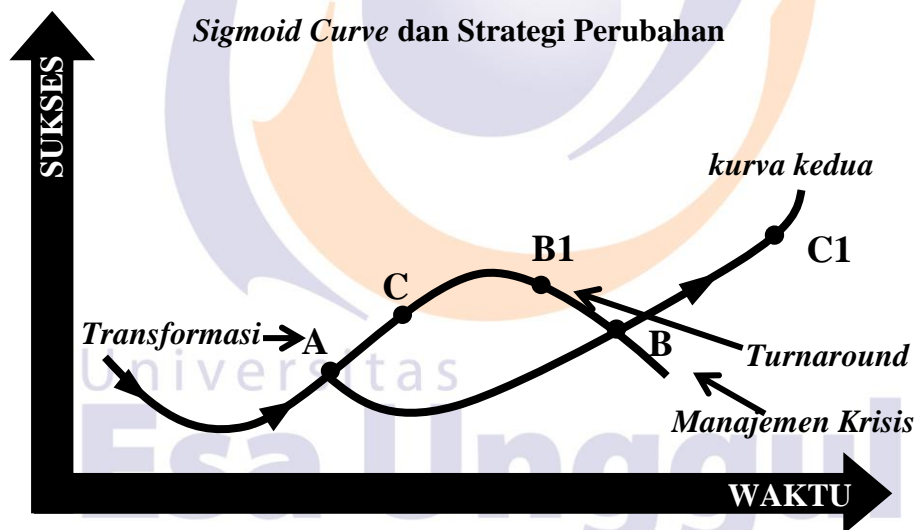
Pada saat resesi, turnaround management memiliki peran yang penting, bagaimana menghasilkan sebuah strategi pemulihan yang efektif, efisien serta tepat dan cepat dalam membawa perusahaan keluar dari resesi yang ada benar-benar sangat dibutuhkan. Perumusan strategi pemulihan yang tepat dan efektif tentu saja harus mempertimbangkan kondisi lingkungan yang ada pada perusahaan tersebut, dalam artian bahwa kondisi atau penyebab utama yang menyebabkan perusahaan mengalami resesi, apakah pada produknya, manajemen/pemilikinya, kebijakan strategi perusahaannya atau memang kondisi lingkungan luar yang menyebabkan terjadinya resesi tersebut.

Manajemen Krisis

Manajemen Krisis ini dilakukan ketika perusahaan memang sedang berada di masa krisis dimana pada saat itu perusahaan mulai kehabisan aliran uang (*cashflow*), reputasi, dan motivasi. Pada tahap ini perusahaan benar-benar berada di posisi yang membahayakan dan diragukan untuk dapat bertahan karena sulit untuk memenuhi kewajiban-kewajiban pembayaran jangka pendek yang jatuh tempo dan operasional perusahaan.

Ciri-ciri Perusahaan yang Berada dalam Krisis

Keadaan fisik	Tidak terurus seperti lampu redup, toilet kotor, seragam petugas lama tak diganti, mobil tua, pabrik bekerja di bawah titik optimal.
SDM	Pekerja malas, datang dan pulang sesuka hati, pemimpin jarang di tempat, banyak pekerjaan yang terbengkalai, pekerja yang bagus telah <i>resign</i> .
Produk andalan	Tidak adanya produk andalan, banyaknya retur dan <i>defect</i> .
Konflik	Hampir terdengar tiap hari, perasaan resah di mana-mana.
Energi	Hampir tidak ada.
Demo karyawan	Tinggi, takut terkena PHK
Proses hukum	Meningkat, datang dari mana-mana.
Bagian keuangan	Hidup dalam suasana stress, dikejar tagihan-tagihan yang tak terbayar oleh <i>debt collector</i> .



Pada “Sigmoid Curve”, titik Manajemen Krisis berada pada B, di mana yang tersisa kemungkinan besar adalah orang lama yang kurang produktif dan perusahaan nyaris bangkrut. Tahap ini mustahil dilakukan *turnaround*, maka perusahaan harus melakukan penyelamatan strategis yang disebut dengan istilah “*stop the bleeding*”. Kalau titik B berhasil diatasi, baru bisa dilakukan langkah *turnaround*. Namun jika perusahaan mengalami masalah sekecil apapun, harus dilakukan langkah *turnaround*.

E. KOMBINASI STRATEGI

Ada saatnya perusahaan tidak harus memilih salah satu dari ketiga strategi di atas yang telah dijabarkan tadi. Dalam beberapa hal perusahaan dapat mengkombinasikan ketiga strategi itu sehingga dapat saling melengkapi agar dapat membantu menentukan langkah yang lebih sempurna untuk perusahaan. Platt (2001) dalam *Principles of Corporate Renewal*, mengajukan langkah-langkah yang dapat digunakan untuk memilih keputusan eksekutif.

Tindakan-tindakan yang Diambil pada Setiap Tahap dalam Sigmoid Curve

Tindakan Strategis	Transformasi	Turnaround	Manajemen Krisis
Divestasi cabang dan divisi	✓		
Reengineering proses	✓		
Menerapkan Manajemen Kendali Mutu	✓		
Melakukan perubahan produk	✓		
Review dan pengurangan produk	✓	✓	
Menerapkan "full product cost"	✓	✓	
Meninjau kembali harga jual	✓	✓	✓
Memperbaiki sistem imbalan/upah	✓	✓	✓
Downsizing operations		✓	✓
Merekstrukturasikan utang		✓	✓
Pemutusan hubungan kerja		✓	✓
Memperpanjang utang		✓	✓
Menegosiasikan utang & <i>partial settlement</i> dengan kreditor			✓
Mencari perlindungan hukum			✓
Likuidasi			✓

Ada pekerjaan-pekerjaan sama yang harus dilakukan pada dua atau tiga situasi yang berbeda. Namun demikian, apa pun yang dilakukan, kapan pun akan dilakukan, manajemen selalu perlu mengupayakan prinsip-prinsip *going concern* yang antara lain tercermin dalam :

1. Biaya produksi yang efisien (*low cost*).
2. Kualitas barang yang memenuhi keinginan pasar yang selalu berkembang
3. *Revenue* dari penjualan yang terus-menerus tumbuh.
4. Citra perusahaan, produk, dan merek yang dijaga secara positif.
5. Kualitas sumber daya manusia yang selalu ditingkatkan dan bekerja produktif.

F. PERUBAHAN ANTISIPATIF, REAKTIF, DAN KRISIS

Selain jenis-jenis perubahan di atas Black & Gregersen (2002) membagi strategi perubahan dalam tiga kategori yaitu :

- ❖ Perubahan Antisipatif (*Anticipatory Change*)

- ❖ Perubahan Reaktif (*Reactive Change*)
- ❖ Perubahan Krisis (*Crisis Change*)

Perubahan Antisipatif

Anda mengantisipasi sebelum segala sesuatu terjadi, melakukan perubahan sebelum dituntut untuk berubah sehingga diperlukan penginderaan yang tajam (visi) bahkan pengendalian sebelum sebuah kejadian besar meledak di depan mata Anda. Hal ini dipelajari dari pergaulan yang intens dengan seluruh pelaku dalam industri dan pasar, dan dengan membaca kajian-kajian yang dilakukan oleh para ahli. Kalau anda berada ditengah-tengah para pelaku industri dan aktif menciptakan cara-cara baru maka anda mampu melakukan antisipasi maka Anda adalah seorang “*cracker*” istilah Rhenald Kasali untuk seorang “penggebrak”.

Inilah perubahan yang dilakukan pemimpin pasar. Ia menciptakan standar-standar baru. Tentu saja tidak semua orang mampu melakukannya, bahkan tingkat kesulitannya relatif tinggi meski begitu, biayanya dalam jangka panjang relatif kecil. Semakin kuat posisi Anda di pasar dan semakin sering Anda mendikte pasar maka semakin besar kemungkinan keberhasilannya.

Perubahan Reaktif

Anda bereaksi terhadap setiap kejadian dan merespons setiap hal yang baru terjadi. Kadang setiap signal yang ada masih belum jelas betul ke mana akan bermuara. Signal-signal itu masih akan dibentuk oleh ribuan pihak, sampai akhirnya mengkristal menjadi sesuatu yang jelas. Semakin tidak jelas signal-signal itu maka akan semakin besar orang menunggu dan baru bereaksi setelah jelas. Perubahan reaktif, seperti dari bunyi katanya “ reaktif “ memang berkonotasi negatif. Orang sering membandingkannya dengan perubahan “ proaktif “ yang artinya *anticipatory*.

Manusia tentu saja sebisa mungkin mengantisipasi perubahan dengan menyiapkan segala upaya sebelum perubahan itu terjadi. Tetapi, adakalanya manusia tidak sempat mengambil langkah-langkah tepat dengan cepat terhadap sesuatu yang signalnya tidak jelas betul. Maka menjadi aneh bila sesuatu telah terjadi dan Anda tidak bereaksi sama sekali. Untuk itulah *Reactive Change* selalu dibutuhkan.

Perubahan Krisis

Banyak orang membenci krisis dan berusaha menghindar darinya. Krisis identik dengan korban, konflik, kerugian, dan kerusakan-kerusakan. Tetapi kalau tak ada krisis, manusia cenderung tidak banyak melakukan langkah perubahan yang mendasar. Pada saat terjadi krisis, biasanya sesuatu yang rutin menjadi kacau. Informasi dan tindakan-tindakan bergerak secara liar. Orang saling curiga dan kepercayaan menjadi ujian.

Pada saat krisis, mayoritas orang cenderung bertindak dengan penuh keragu-raguan dan kacau. Namun, orang-orang yang jernih dan penuh keberanian akan tampil mengambil kesempatan, memimpin, dan mengembalikan krisis pada keteraturan.

Persoalannya adalah perubahan dalam krisis akan menyedot demikian banyak biaya dan sering kali membutuhkan energi yang sangat besar. Persoalan lainnya adalah masyarakat kurang memberikan tempat pada pemimpin yang tegas melainkan lebih memberikan ruang pada pemimpin populis. Yaitu yang lebih banyak memberikan ketenangan, kenyamanan, dan janji-janji semu ketimbang tindakan-tindakan yang mungkin menyakitkan kalau dilakukan.

Strategi Manajemen Perubahan

Ada beberapa jenis strategi manajemen perubahan. Jenis-jenis strategi manajemen perubahan antara lain adalah :

1. Political strategy : Pemahaman mengenai struktur kekuasaan yang terdapat dalam sistem sosial.
2. Economic Strategy : Pemahaman dalam memegang posisi pengaturan sumber ekonomik, yaitu memegang posisi kunci dalam proses perubahan berencana.
3. Academic Strategy : Pemahaman bahwa setiap manusia itu rasional, yaitu setiap orang sebenarnya akan bisa menerima perubahan, manakala kepadanya disodorkan data yg dapat diterima oleh akal sehat (Rasio).
4. Engineering Strategy : Pemahaman bahwa setiap perubahan menyangkut setiap manusia.
5. Military Strategy : Pemahaman bahwa perubahan dapat dilakukan dengan kekerasan/paksaan.
6. Confrontation Strategy : Pemahaman jika suatu tindakan bisa menimbulkan kemarahan seseorang, maka orang tersebut akan berubah.
7. Applied behavioral science Model : Pemahaman terhadap Ilmu perilaku.
8. Followship Strategy : Pemahaman bahwa perubahan itu dapat dilakukan itu dapat dilakukan dengan mengembangkan prinsip kepengikutan.

G. CONTOH KASUS

Garuda Indonesia adalah salah satu perusahaan besar di Indonesia yang pernah mengalami keterpurukan karena hutang yang banyak. Robby Djohan adalah mantan bankir yang pernah menyelamatkan Garuda Indonesia pada tahun 1998 dengan menerapkan strategi turnaround. Kondisi Garuda pada saat sebelum adanya program transformasi kira-kira bisa digambarkan sebagai berikut.

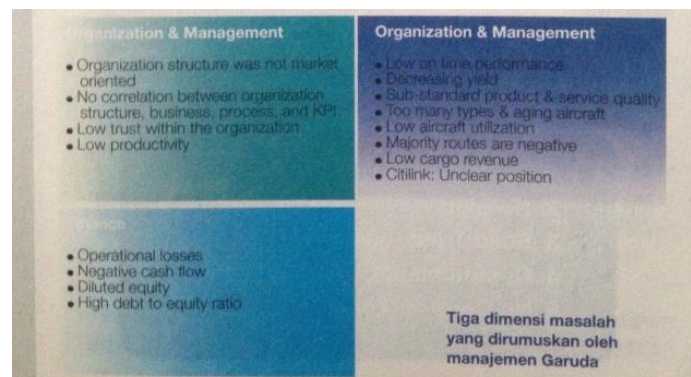
Majalah the Wall Street Journal pada edisi Maret 2005 menyebutkan Garuda sebagai maskapai paling lemah di Asia karena pelayanan yang buruk dan lilitan utang. Kemudian pada daftar maskapai penerbangan Asia di Hongkong, nama Garuda tidak lagi tercantum disana. Garuda seakan-akan sudah hilang dari radar penerbangan Asia. Secara kinerja keuangan, perusahaan ini ibarat orang seperti orang sakit yang sudah sekarat. Utang Garuda pada saat itu mencapai USD 845 juta dengan posisi cash flow negative. Kerugian Garuda mencapai IDR 811,31 miliar (tahun 2004) dan IDR 688,5 miliar (tahun 2005). Padahal pada tahun-tahun tersebut kondisi perekonomian Indonesia sedang bagus-bagusnya. Bahkan jauh sebelum itu, pada tahun 1998 utang Garuda telah mencapai USD 1,81 miliar. Utang tersebut terbagi menjadi dua, USD 779,3 juta (on balance sheet) dan USD 1,03 miliar (off balance sheet, untuk leasing pesawat). Sedangkan kas perusahaan hanya ada USD 20 juta dengan biaya operasional setiap bulan sebesar USD 60 juta. Garuda mengalami krisis likuiditas. Menteri BUMN ketika itu menyebut nilai buku Garuda tidak sampai USD 1 dollar.

Dari sisi operasional, tingkat *load factor* Garuda terbilang rendah yang hanya mencapai 60%. Kinerja *On Time Performance* (OTP) Garuda sekitar 70%, masih jauh dibawah standard penerbangan, yaitu sebesar 85%. Banyak juga indikasi adanya penggelapan-penggelapan yang dilakukan oleh beberapa lini, seperti yang dilakukan oleh petugas kargo, angkutan haji, pembukuan, penjualan, sampai dengan pengadaan. Hal ini juga disebabkan oleh buruknya sistem yang ada. Kesulitan dalam pemesanan tiket karena tiket sudah habis sering dialami oleh para calon penumpang. Padahal kenyataannya masih banyak kursi kosong didalam pesawat. Tidak jarang pesawat delay karena harus menunggu pejabat, VIP, maupun orang-orang yang memiliki hubungan khusus dengan pejabat/pegawai Garuda yang datang telat ke bandara. Kondisinya seolah-oleh sama seperti ketika kita mau naik bus di terminal.

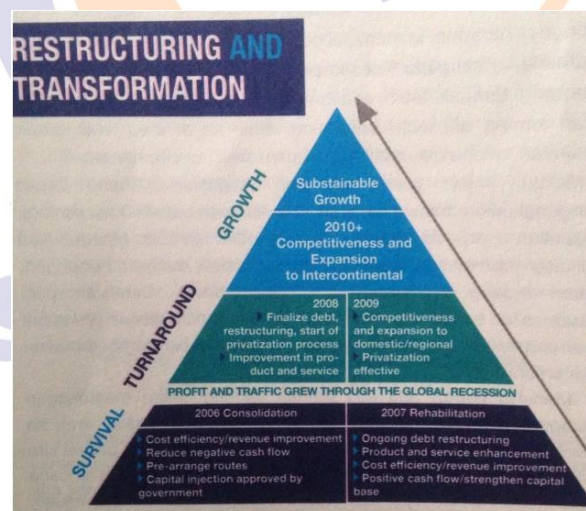
Pada tahun 2007, komisi penerbangan Eropa memberikan larangan terbang bagi seluruh maskapai penerbangan Indonesia, tak terkecuali Garuda. Hal ini dilatarbelakangi oleh serentetan kecelakaan pesawat seperti yang dialami adam air, batavia air, mandala air, dan tak terkecuali Garuda sendiri. Faktor safety menjadi alasan utama larangan oleh komisi penerbangan eropa tersebut. *Good corporate governance* juga belum dilakukan oleh

perusahaan. Perusahaan ini seperti perusahaan pribadi yang bisa digunakan untuk meng-entertain pihak-pihak luar. Ada yang minta tiket, diberikan. Ada yang minta data penumpang, diberikan. Pemberian hak monopoli kepada Garuda ternyata malah membuat maskapai ini menjadi semakin tenggelam.

Dari paparan tersebut, ada 3 bagian utama yang menjadi permasalahan di tubuh Garuda, yaitu organisasi/managemen, operasional, dan finance.



Lantas, program transformasi seperti apa yang dilakukan oleh Emirsyah Satar? Program tersebut dalam pelaksanaannya dibagi menjadi 3 bagian seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut.



SURVIVAL (2006 – 2007)

Tahap ini dijalankan melalui 2 cara, yaitu konsolidasi (2006) dan rehabilitasi (2007). Inti dari dua tahun tersebut adalah penyelamatan Garuda supaya tetap bertahan hidup ditengah meningkatnya persaingan, memburuknya kondisi makro di Indonesia dan situasi keamanan nasional. Adapun langkah-langkah yang diambil adalah sebagai berikut:

1 Konsolidasi (2006)

- Efisiensi biaya dan meningkatkan penerimaan. Hal ini dicapai melalui penutupan sejumlah rute yang merugi dan mengembalikan 10 pesawat boeing 737. Impactnya produktifitas per pesawat meningkat, seat load factor meningkat, walaupun penerimaan sedikit menurun namun beban operasional perusahaan juga lebih menurun secara drastis sehingga angka kerugian bisa dipangkas sebesar 70%. Oleh karena itu secara operasional menjadi lebih efisien.
- Menata ulang rute-rute penerbangan. Pada tahun 2005, 20 dari 25 rute yang dilalui Garuda selalu merugi (80%). Kemudian setelah dilakukan penataan ulang, yaitu dengan menutup beberapa rute dan mengurangi frekuensi rute-rute yang merugi serta pembukaan rute-rute baru, alhasil 90% rute yang dilalui menjadi menguntungkan.
- Mengurangi cashflow yang negative.
- Suntikan dana dari pemerintah

2 *Rehabilitasi (2007)*

- Melanjutkan program restrukturisasi utang. Hal ini dilakukan dengan beberapa cara, yaitu menjual beberapa aset yang tidak terkait dengan core bisnis Garuda untuk melunasi utang, negosiasi dengan kreditor untuk dilakukan penangguhan sementara, serta mengkonversi utang menjadi penyertaan modal (saham).
- Peningkatan produk dan layanan.
- Efisiensi biaya dan peningkatan penerimaan
- Positive cash flow dan memperkuat basis permodalan
- Change management dan transformasi mindset

Hasil dari kedua tahap tersebut adalah meningkatnya kondisi keuangan perusahaan yang ditopang oleh fondasi yang kuat.

TURNAROUND (2008 – 2009)

Tahap ini merupakan tahap yang penting untuk membentuk Garuda baru dengan DNA yang benar-benar baru.

Langkah-langkah teknis yang diambil pada tahap ini adalah sebagai berikut.

1) *Tahun 2008*

– *Excellent Product and Service*

– Excellent product and service diambil sebagai tema pada tahun 2008

- Restrukturisasi keuangan (lanjutan dari tahun sebelumnya)
- Meningkatkan pendapatan (lanjutan dari tahun sebelumnya)
- Efisiensi operasional (lanjutan dari tahun sebelumnya)
- Meningkatkan kualitas produk dan layanan. Hal ini ditempuh melalui peningkatan faktor keselamatan penerbangan dengan memperoleh sertifikasi IOSA, peremajaan armada dengan pembelian pesawat baru, dan meningkatkan OTP (ontime performance). Selain itu kualitas pelayanan juga ditingkatkan melalui 28 touch point seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut.



2) 2009 – Garuda Indonesia Experience

Pada bulan Agustus 2009, Garuda meluncurkan sebuah program bernama Garuda Indonesia Experience. Program ini adalah upaya berkelanjutan Garuda dalam meningkatkan kualitas pelayanannya. Konsep ini berawal dari 5 indra yang dimiliki oleh manusia, yaitu sight (penglihatan), sound (pendengaran), taste (perasa), scent (penciuman), dan touch (peraba). Jika kita terbang bersama Garuda, kelima indra kita akan diajak bersentuhan dan merasakan langsung nuansa asli Indonesia. Misalnya, begitu masuk pesawat mata kita akan langsung melihat seragam batik pramugrari, motif batik tempat duduk penumpang, dan dinding interior kabin yang di desain seperti gedeg (bilik). Di dalam kabin, telinga kita akan segera menangkap alunan musik tradisional Indonesia yang sudah di aransemen. Hidung kita juga akan segera merasakan wewangian aroma terapi yang diracik dari kekayaan rempah-rempah nusantara. Lidah kita juga akan merasakan masakan khas nusantara. Selain itu, sentuhan hangat yang tulus yang diberikan oleh awak kabin membuat penumpang merasakan suasana keramahan Indonesia yang sesungguhnya.

Melalui Garuda Indonesia Experience, Garuda ingin menjadikan penerbangan bersama mereka sebagai sebuah pengalaman yang menyenangkan. Pelayanan tersebut dirasakan oleh

penumpang dalam berbagai bentuk layanan khas Indonesia. Pelanggan betul-betul dibuat homy, serasa dirumah sendiri. Inilah yang diharapkan menjadi pengalaman yang berbeda yang tidak bisa ditemukan di maskapai lainnya.

GROWTH (2010)

Pada tahap ini, Garuda sudah pada posisi siap untuk lepas landas. Hal ini ditandai dengan penghargaan Skytrax yang menjadikan Garuda sebagai maskapai bintang 4. Selain itu, pada tahun ini berbagai penghargaan nasional maupun internasional mulai diterima oleh Garuda. Perhargaan tersebut menjadi modal yang sangat berharga bagi Garuda untuk terus menciptakan sustainable growth. Beberapa langkah yang diambil untuk mencapai sustainable growth tersebut adalah sebagai berikut.

- pembelian pesawat baru
- pembukaan rute-rute baru dan peningkatan frekuensi
- peningkatan sumber daya manusia terutama peningkatan jumlah pilot
- penerapan good corporate governance, yaitu peningkatan transparansi, akuntabilitas, responsibility, integrity, dan fairness

Dari hasil transformasi selama 5 tahun tersebut, Garuda telah berhasil menjadi perusahaan yang sehat. Hal ini ditandai oleh proses IPO (Initial Public Offering) pada bulan februari 2011. Kelanjutan dari program transformasi adalah program quantum leap yang akan dilaksanakan pada tahun 2011 – 2015 untuk membawa Garuda bisa terbang lebih tinggi lagi. Alhasil, maskapai ini pada bulan desember ini dianugrahi penghargaan sebagai maskapai bintang 5. Posisi ini mensejajarkan Garuda dengan 6 maskapai bintang 5 lainnya didunia

LATIHAN SOAL

Soal 1

Merubah struktur dalam sebuah organisasi merupakan strategi perubahan ...

- a. Perubahan strategi
- b. Perubahan radikal
- c. Perubahan incremental

Soal 2

Perubahan strategis terbagi menjadi tiga yaitu

- a. Transformasi manajemen, turnback, manajemen krisis
- b. Manajemen turnaround, manajemen krisis, transformasi manajemen
- c. Manajemen stress, manajemen krisis, transformasi manajemen

Soal 3

Kasus pada Garuda Indonesia secara umum disebabkan oleh

- a. Korupsi
- b. Service yang tidak memuaskan
- c. Krisis ekonomi

JAWABAN

1. B. Perubahan Radikal
2. B. Manajemen turnaround, manajemen krisis, transformasi manajemen
3. A. Korupsi

DAFTAR PUSTAKA

Palmer, I., Dunford, R dan Akin, G (2009), Managing organizational change 2nd edition,

McGrawHill Cumming, T, 2006, Organizational Development and change, 8th edition,

Prentice Hal

Kasali, Rhenald (2006), Change,PT Gramedia Pustaka Utama

