

Peran Nilai Budaya Organisasi dalam Pelaksanaan Manajemen Perubahan pada PT. Multi Garmenjaya

Annisa Salsabila¹, Resya Dwi Marselina²

^{1, 2} Program Studi Manajemen, Universitas Teknologi Digital, Bandung, Indonesia
Email: ^{1*} annisa10121390@digitechuniversity.ac.id, ² resyadwi@digitechuniversity.ac.id
(* : coresponding author)

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan peran nilai-nilai budaya organisasi dalam pelaksanaan manajemen perubahan pada PT. Multi Garmenjaya. Dalam operasionalnya terdapat beberapa kendala mengenai penerapan budaya organisasi yaitu seperti mengenai kurangnya daya saing perusahaan dengan kompetitor lain, bawahan yang mengkoordinasikan pekerjaannya sendiri selain dampak positif hal ini juga dapat memunculkan masalah seperti hilangnya konsistensi, konflik internal dan pengambilan keputusan yang tidak terkoordinasi. Serta adaptasi karyawan baru yang terbilang relatif lama, dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi di PT. Multi Garmenjaya masih kurang baik dan belum sesuai dengan harapan Instansi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis deskriptif penelitian ini mengidentifikasi peran nilai budaya dalam pelaksanaan manajemen perubahan serta nilai budaya yang dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran budaya organisasi pada PT. Multi Garmenjaya sebagai faktor pendorong dalam pelaksanaan manajemen perubahan, perusahaan dan karyawan dapat dengan baik mengelola perubahan yang terjadi, serta dengan budaya organisasi yang positif dapat menghilangkan resistensi terhadap perubahan. Sebagai saran penelitian ini merekomendasikan peningkatan kualitas pelatihan dan pengembangan serta peningkatan komunikasi dan transparansi dalam melakukan perubahan.

Kata Kunci: Budaya organisasi, Manajemen Perubahan, Resistensi, Pelatihan, Pengembangan

Abstract

This study aims to explain the role of organizational culture values in the implementation of change management at PT Multi Garmenjaya. In its operation, there are several obstacles regarding the application of organizational culture, such as the lack of competitiveness of the company with other competitors, subordinates who coordinate their own work in addition to positive impacts, this can also lead to problems such as loss of consistency, internal conflict and uncoordinated decision making. As well as the adaptation of new employees which is relatively long, from this it can be concluded that the organizational culture at PT Multi Garmenjaya is still not good and not in accordance with the expectations of the Agency. This research uses a qualitative approach with descriptive analysis method this research identifies the role of cultural values in the implementation of change management and cultural values that can reduce resistance to change. The results showed that the role of organizational culture at PT Multi Garmenjaya as a driving factor in the implementation of change management, companies and employees can properly manage the changes that occur, and with a positive organizational culture can eliminate resistance to change. As a suggestion, this research recommends improving the quality of training and development as well as increasing communication and transparency in making changes.

Keywords: Organizational Culture, Change Management, Resistance, Training, Development

1. PENDAHULUAN

Manajemen perubahan merupakan aspek penting dalam pengembangan organisasi modern yang dinamis. Seiring dengan perkembangan teknologi, persaingan pasar yang semakin ketat, dan perubahan ekspektasi pelanggan, organisasi dituntut untuk beradaptasi dengan cepat agar tetap relevan dan kompetitif. Namun, proses perubahan seringkali menghadapi berbagai tantangan, terutama yang berkaitan dengan resistensi dari karyawan. Resistensi ini dapat berasal dari ketidakpastian, ketakutan akan hal baru, atau bahkan ketidakpercayaan terhadap manajemen. Di sisi lain, nilai-nilai budaya organisasi memainkan peran yang sangat penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan. Nilai-nilai ini bukan hanya mencerminkan identitas dan karakteristik unik dari suatu organisasi, tetapi juga menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan sehari-hari serta interaksi antar karyawan. Oleh karena itu, nilai-nilai budaya organisasi dapat menjadi faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan dalam implementasi manajemen perubahan.

Untuk itu perlu adanya penyesuaian antara nilai-nilai budaya organisasi agar dapat melakukan manajemen perubahan, Budaya Organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu selama proses pembelajaran untuk menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid dan, oleh karena itu, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah tersebut [1]. Menurut Jati, Wulandari, Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan organisasi dapat disebabkan faktor internal dan eksternal, maka dalam perubahannya diperlukan agen perubahan (orang/pihak tertentu yang membawa perspektif orang luar terhadap situasi perubahan organisasi yang bersangkutan), baik tim perubahan

internal (orang dekat) dan eksternal (orang luar), maupun kombinasinya. Dalam melakukan perubahan seringkali ditemui penolakan [2].

Budaya organisasi yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan cenderung lebih mudah menerima perubahan dan adaptasi. Sebaliknya, budaya yang kaku dan resistif terhadap perubahan sering kali menjadi penghambat utama dalam proses transformasi organisasi. Nilai-nilai seperti transparansi, integritas, dan keterbukaan komunikasi juga dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan dengan meningkatkan kepercayaan dan komitmen karyawan terhadap tujuan dan proses perubahan tersebut. Budaya perusahaan memiliki dampak yang kuat terhadap kinerja organisasi dan pemeliharaan perbaikan yang diterapkan di perusahaan. Perbaikan organisasi yang diimplementasikan sebagai hasil dari sistem lean tidak akan berhasil dan berkelanjutan dalam jangka panjang jika tidak diselaraskan dengan budaya organisasi suatu perusahaan (Hines et al, 2008; Sim e Rodgers, 2009; Singh et al, 2010; Bhasin, 2012), baik itu budaya organisasi secara keseluruhan maupun budaya pada area tertentu [3].

Dalam konteks ini, mengetahui peran aktif budaya dalam pelaksanaan manajemen perubahan merupakan aspek signifikan, terutama di era sekarang dimana semua perusahaan dituntut untuk mengikuti kemajuan teknologi yang semakin pesat. Termasuk pada PT. Multi Garmenjaya merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri garmen, yang menghasilkan produk kaos, kemeja, celana, dan jaket dengan merek dagang “Cardinal”. PT. Multi Garmen Jaya mengawali usaha konveksi dari sektor “home industry” pada tahun 1970. Dengan mengusung prinsip “Menjadi yang Terdepan di Industri Konveksi Pakaian”, PT. Multi Garmen Jaya tumbuh menjadi perusahaan yang semakin besar dan maju dengan pesat. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, untuk melihat bagaimana kondisi sebenarnya mengenai budaya organisasi pada PT. Multi Garmen Jaya dilakukan Pra survey dengan menyebarkan kuesioner sementara kepada 15 karyawan. Berdasarkan penyebaran kuesioner tersebut diperoleh data dalam tabel berikut;

Tabel 1. Hasil Kuisisioner Pra Survey

No	Pernyataan	Jawaban (%)		Jumlah Pegawai	Target dalam %
		Ya	Tidak		
1	Di perusahaan ini setiap orang mengetahui apa tujuan dan pentingnya pekerjaan	93,33	6,66	15	100
2	Perusahaan ini mendahului perusahaan lain dalam teknologi dan metode kerja	33,33	66,66	15	100
3	Di perusahaan ini para bawahan mengorganisasikan pekerjaannya sendiri	60	40	15	100
4	Pertemuan (rapat) dilakukan tepat waktu	86,66	13,33	15	100
5	Selalu berbicara tentang pekerjaan dan perusahaan dengan serius	80	20	15	100
6	Karyawan baru membutuhkan waktu kurang dari setahun untuk merasa nyaman (kerasan)	33,33	66,66	15	100

Berdasarkan tabel 1 di atas dapat dilihat bahwa penerapan Budaya organisasi masih terdapat masalah, yaitu mengenai kurangnya daya saing perusahaan dengan kompetitor lain, bawahan yang mengkoordinasikan pekerjaan nya sendiri selain dampak positif hal ini juga dapat memunculkan masalah seperti hilangnya konsistensi, konflik internal dan pengambilan keputusan yang tidak terkoordinasi. Serta adaptasi karyawan baru yang terbilang relatif lama, dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi di PT. Multi Garmen Jaya masih kurang baik dan belum sesuai dengan harapan Instansi. Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Peran Nilai-nilai Budaya Organisasi Dalam pelaksanaan Manajemen Perubahan Pada PT. Multi Garmenjaya”. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi peran nilai-nilai budaya organisasi dalam pelaksanaan manajemen perubahan. Penelitian ini akan mengkaji bagaimana nilai-nilai budaya dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap perubahan, serta bagaimana manajemen dapat memanfaatkan budaya organisasi untuk mendukung proses perubahan yang efektif. Melalui pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara budaya organisasi dan manajemen perubahan, diharapkan dapat ditemukan strategi yang lebih efektif untuk mengatasi resistensi dan mendorong keberhasilan perubahan dalam perusahaan.

1.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu ketika mereka belajar untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja dengan cukup baik sehingga dianggap berharga dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan

merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut [4]. Budaya organisasi mengindikasikan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya [5]. Maka dari itu, Budaya organisasi sangat membantu karyawan dan manajer dalam memahami dan menerapkan konsep, serta masalah atau kejadian apa pun yang mungkin timbul dalam organisasi mana pun. Sebagai hasilnya, mereka akan lebih mudah dalam mengambil keputusan, melakukan tindakan, dan berinteraksi dengan lingkungannya [6]. Teori Budaya Organisasi oleh Edgar Schein merupakan pendekatan untuk memahami bagaimana nilai-nilai, norma, dan ritus di dalam suatu organisasi dapat membentuk budaya yang unik. Schein mengidentifikasi tiga tingkat utama dalam budaya organisasi: Artefak, Nilai, dan Asumsi dasar [7].

1. Tingkatan asumsi dasar (basic assumption) yaitu Tingkat terdalam dari kultur organisasi, yang mencakup keyakinan dasar yang tidak disadari oleh anggota organisasi. Asumsi-asumsi ini mendasari nilai-nilai dan artefak, dan seringkali tidak dipertanyakan atau diungkapkan.
2. Tingkatan nilai (value) yaitu Prinsip dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi. Nilai ini mencerminkan apa yang dianggap penting, dihargai, dan dikejar dalam organisasi. Mereka memberikan arahan untuk perilaku individu dan kolektif, serta membentuk budaya kerja
3. Tingkatan artefak mengacu pada sesuatu yang ditinggalkan. Artefak dapat berbentuk sesuatu yang dapat dilihat namun sulit untuk diteliti, seperti teknologi, karya seni, atau sesuatu yang dapat dengar.

1.2 Manajemen Perubahan

Kata “manajemen” berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang berarti “seni melaksanakan dan mengatur.” Selain itu, kata “manajemen” dalam bahasa Inggris berasal dari kata *to manage*, yang dalam bahasa Indonesia dapat berarti membimbing, menyederhanakan, memimpin, membina, dan menuntun. Dalam hal administrasi, kata “manajemen” juga berasal dari bahasa Latin, khususnya dari kata *mantis* yang berarti tangan dan *agree*, yang berarti melakukan. Kata-kata ini digunakan sebagai cara untuk merujuk pada seorang manajer pekerjaan yang menangani. *Managere* dalam bahasa Inggris diartikan sebagai kerja untuk mengelola, bentuk kata benda manajemen, dan manajer untuk seseorang yang melakukan tugas-tugas manajemen. Akhirnya, management diartikan dalam bahasa Indonesia sebagai manajemen atau pengelolaan [8].

Menurut Dody, Abdurakhman dkk Manajemen perubahan dalam organisasi publik adalah suatu proses untuk memperbaiki prosedur dan proses publik, serta sikap dan tingkah laku birokrat untuk mencapai efektivitas birokrasi dan tujuan pembangunan nasional. Manajemen perubahan juga dapat diartikan sebagai penerapan prinsip-prinsip sehari-hari untuk mencapai tujuan organisasi dengan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, manajemen perubahan akan menjadi aspek kunci bagi organisasi dalam menavigasi transisi dari kondisi saat ini ke kondisi yang diantisipasi. Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan merupakan hal yang harus ada pada setiap perusahaan agar bisa tetap bertahan dari masa ke masa Indikator manajemen perubahan berdasarkan pendapat Dody, Abdurakhman, soegiri [9]. :

1. Perubahan dalam Struktur Organisasi.

Perubahan dalam struktur organisasi merupakan aspek yang sangat penting karena jika perubahan tidak tercermin dalam semua aspek organisasi, maka organisasi dapat mengalami kemunduran ke masa sebelumnya. Perubahan akan terjadi jika cara kerja yang baru dikembangkan. Hal ini bahkan perlu dilakukan oleh para pegawai.

2. Perubahan Teknologi.

Kemajuan teknologi saat ini memungkinkan manusia untuk beradaptasi. Kemajuan teknologi akan membantu manusia menjadi lebih mahir dalam pencarian informasi dan pengembangan diri.

3. Perubahan Individu.

Perubahan membutuhkan individu yang efektif, yang terdiri dari orang-orang yang dapat dipercaya dan memberikan kerja sama tim yang baik. Anggota tim atau yang disebut juga sebagai individu, baik itu berasal dari lintas departemen atau satu departemen harus saling memberikan bantuan untuk memastikan bahwa setiap tim dalam setiap organisasi menyelesaikan proyek.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan Pendekatan Deskriptif Kualitatif. Pendekatan penelitian kualitatif lebih menekankan pemahaman masalah secara mendalam daripada melihat masalah untuk penelitian generalisasi. Karena metodologi kualitatif percaya bahwa karakteristik satu masalah akan berbeda dengan karakteristik lainnya, metode penelitian ini lebih sering menggunakan teknik analisis mendalam, atau analisis mendalam [10]. Tujuan dari pendekatan penelitian kualitatif ini adalah untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang suatu fenomena bukan melakukan generalisasi. Penelitian kualitatif memberikan kategori substantif, maka dari itu sesuai dengan yang telah dijelaskan di atas peneliti memilih pendekatan ini untuk mengkaji secara lebih detail



2.1 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer sebagai sumber informasi utama. Data tersebut diperoleh melalui teknik observasi, dokumentasi dan wawancara secara mendalam dengan karyawan PT. Multi Garmenjaya

2.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data kualitatif lebih berfokus pada pengumpulan data yang bersifat deskriptif, data ini biasanya diperoleh melalui proses wawancara, observasi dan analisis dokumen. Kemudian diklasifikasikan dan dianalisis untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang fenomena yang diteliti [11]. Pada penelitian ini diharapkan dapat menyajikan data yang mampu melengkapi informasi sesuai dengan apa yang diteliti. Terdapat tiga teknik pengumpulan data antara lain adalah :

1. Observasi

Menurut Abubakar, Observasi adalah suatu proses pengamatan dan pencatatan yang dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan fakta-fakta yang diperlukan. Data yang disajikan dari hasil observasi menjadi dasar untuk pengembangan teori dan pengetahuan ilmiah [12]. Terdapat dua jenis keterlibatan peneliti, yaitu observasi partisipan dan nonpartisipan [13]. Pada penelitian ini jenis observasi yang digunakan adalah observasi partisipan, dimana peneliti terlibat dalam situasi tertentu yang dilakukan subjek penelitian. Hal ini bertujuan untuk memperoleh data secara jelas mengenai peran nilai budaya organisasi di PT. Multi Garmenjaya.

2. Wawancara

Menurut Kumar, terdapat dua jenis wawancara yaitu tidak terstruktur dan terstruktur [14]. Penelitian ini menggunakan jenis wawancara, gabungan. Dimana sebelumnya peneliti telah menentukan serangkaian pertanyaan mengenai budaya organisasi dan manajemen perubahan di PT. Multi Garmenjaya, tetapi ketika pelaksanaan wawancara peneliti juga akan memberikan pertanyaan yang spontan sesuai dengan jawaban yang diberikan responden, apabila terdapat jawaban yang perlu di gali lebih lanjut.

3. Dokumen

Untuk jenis dokumen yang dikumpulkan meliputi tulisan dan gambar yang terkait dengan profil perusahaan, sejarah perusahaan, struktur organisasi serta dokumen-dokumen lain yang berhubungan dengan nilai budaya dan manajemen perubahan pada PT. Multi Garmenjaya.

2.3 Metode Analisis Data

Menurut Salmaa (2023) teknik analisis data mencakup tiga tahapan [15].

1. Reduksi Data

Reduksi data mengacu pada proses pemilihan, analisis, transformasi, dan pengorganisasian data sesuai dengan yang ada di lapangan. Proses ini berlangsung terus menerus dari awal hingga akhir penelitian. Hasil dari reduksi data adalah ringkasan dari catatan. Dalam proses ini, penulis mengumpulkan data melalui langkah pertama, yaitu melakukan observasi lapangan, wawancara, dan berbagai dokumen berdasarkan kategori yang sesuai dengan masalah penelitian. Data-data tersebut kemudian dikumpulkan melalui proses pengumpulan data selanjutnya.

2. Penyajian Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain dengan uraian singkat, bagan, flowchart, dan hubungan antar kategori. Metode yang paling umum digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian kualitatif adalah teks dengan gaya yang jelas dan ringkas.

3. Penarikan Kesimpulan Atau Verifikasi

Menurut Miles dan Huberman, penarikan kesimpulan atau verifikasi terbatas pada satu atau dua kegiatan serta konfigurasi, kesimpulan diverifikasi selama penelitian berlangsung

3. ANALISA DAN PEMBAHASAN

3.1 Gambaran Mengenai Objek Penelitian

PT. Multi Garmenjaya pada awalnya merintis usaha dalam bentuk home industri Di tahun 1974. Namun seiring berjalannya waktu atas kegigihan pemiliknya Bapak Tony Tjahyadi perusahaan ini berkembang menjadi perusahaan industri manufaktur dan pemasaran garmen terkemuka di Indonesia dalam kurun waktu 20 tahun, Unit produksinya tersebar di beberapa lokasi. Lokasi utama terletak di jalan Karawang dan jalan Soekarno Hatta Bandung. Dalam meningkatkan jangkauan pemasarannya PT. Multi Garmenjaya. Memulai kegiatan ekspornya pada tahun 1980 dengan negara tujuan Amerika dan Jepang. PT. Multi Garmenjaya menerapkan budaya organisasi yang di singkat dalam kata ‘IPOD’, dapat di jelaskan dalam point-point berikut;



1. Inovasi (Mendukung proses dan hasil pengembangan pengetahuan, ketrampilan, pengalaman dalam penciptaan produk, proses dan sistem yang baru)
2. Peningkatan berkelanjutan (Mendukung proses perubahan ke arah yang lebih baik dalam rangka pencapaian target kerja yang lebih baik)
3. Orang (Mengutamakan pengambilan keputusan yang berdampak positif pada peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia)
4. Detail (Mengutamakan keakuratan, analisa dan hal-hal rinci yang menunjang kesempurnaan)

3.2 Aspek Kegiatan Perusahaan

Proses produksi yang dilakukan di PT. Multi Garmenjaya merupakan proses produksi yang sifatnya berurutan. Dalam hal ini bahan baku diproses secara berurutan dari proses produksi yang satu ke proses produksi berikutnya hingga proses produksi terakhir. Bahan baku yang dipakai dalam produksi di pabrik adalah kain, benang, dan accessories-accessories yang diperoleh dari supplier.

Secara singkat proses pembuatan atau pakaian-pakaian pada PT. Multi Garmenjaya dimulai dengan pembuatan desain atau sample untuk ditawarkan kepada pembeli. Pada pemasaran lokal, pembelian pembeli atau buyer dilakukan oleh sales eksekutif beserta staffnya langsung ke daerah-daerah. Sedangkan pada pemasaran ekspor, pembelian pembeli atau buyer dilakukan melalui perantara yaitu traider yang berada di Jakarta. Pihak perusahaan memberikan desain serta spesifikasi bahan dan accessories yang diberikan kepada traider. Traider kemudian mencari buyer atau pembeli yang berminat terhadap desain tersebut dan mengatur negosiasi antara pihak pembeli dan pihak perusahaan.

3.3 Produk Perusahaan

Produk-produk yang dihasilkan oleh PT. Multi Garmenjaya adalah :

- a. Celana casual dan semi casual dari bahan katun.
- b. Celana jeans.
- c. Celana formal dari bahan polyster.
- d. Kemeja formal dari bahan campuran polyster dan katun.
- e. Kemeja casual dari bahan katun 100% dan denim.
- f. Jaket, rompi, dan overall dari bahan katun dan denim.
- g. Celana bermuda dan celana GI dari bahan katun dan denim, celana muda biasa disebut celana pendek dan celana GI adalah seperti jenis celana lapangan.
- h. Pakaian anak dan wanita yang berbahan jeans dan katun.

Produk-produk yang ada dalam persediaan di Gudang jeans yaitu berupa produk jadi lokal, baik yang dibuat dari bahan jeans ataupun berupa model jeans dengan artikel yang bermacam-macam diantaranya yaitu, celana, kemeja, T-shirt (model jeans) yang terdiri dari dua jenis yaitu T-shirt untuk pria dan T-shirt untuk wanita, Jaket serta Tas.

3.4 Penerapan Indikator Budaya Organisasi di PT. Multi Garmenjaya

PT. Multi Garmenjaya menerapkan norma dan nilai yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai visi dan misi, adapun hasil penelitian yang di peroleh melalui teknik wawancara berdasarkan indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. PT. Multi Garmenjaya menerapkan budaya kekeluargaan pada semua karyawan nya hal ini di dibuktikan dengan kemudahan izin yang di berikan oleh perusahaan bagi karyawan yang memiliki kepentingan keluarga, maka dari itu, banyak dari karyawannya yang merasa nyaman bekerja di perusahaan ini.
2. Selain budaya terdapat norma yang harus di ikuti oleh setiap karyawannya yaitu aturan masuk jam kerja, punishment bagi karyawan yang terlambat dan larangan untuk membawa tas kedalam area perusahaan. Tentu saja hal ini menuntut karyawannya untuk berperilaku disiplin dan bertanggung serta jujur dalam bekerja.
3. Perusahaan ini memiliki berbagai aktivitas rutin yang di laksanakan setiap tahunnya dan mayoritas aktivitasnya mengikuti tradisi muslim yang mana kebanyakan dari karyawannya menganut agama Islam, hal seperti ini dimanfaatkan oleh perusahaan sebagai momen untuk menjalin hubungan yang lebih erat lagi antara karyawan dengan perusahaan.

3.5 Penerapan Indikator Manajemen Perubahan di PT. Multi Garmenjaya

Perubahan merupakan salah satu keniscayaan yang pasti dihadapi oleh setiap perusahaan, maka dari itu diperlukan manajemen yang baik dalam mengendalikan perubahan tersebut. Di PT. Multi Garmenjaya manajemen perubahan di lakukan sebagai berikut:

1. Ketika terjadi perubahan pada struktur organisasi pasti terdapat tambahan beban kerja. Akan tetapi dengan sudut pandang positif dari karyawan terhadap perubahan tersebut, serta koordinasi tim antar divisi yang baik perubahan tersebut dapat dikendalikan.



2. Pada saat PT. Multi Garmenjaya mengadopsi teknologi baru dalam pelaksanaan operasional nya terdapat kelompok agen perubahan yang bertugas memonitoring perubahan yang terjadi agar berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin di capai.
3. Untuk mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan perusahaan mengadakan pengembangan karir dan peningkatan keterampilan agar setiap karyawan mampu beradaptasi dengan cepat.

4. PENGUJIAN

4.1 Pengujian Peran Nilai-Nilai Budaya Organisasi Mendasari Sikap Dan Perilaku Karyawan Dalam Perubahan Organisasi Pada PT. Multi Garmenjaya.

Pelaksanaan manajemen perubahan di PT. Multi Garmenjaya, mendapatkan respon yang positif dari karyawannya, hal ini berbanding lurus dengan dampak yang di sebabkan oleh budaya kekeluargaan yang diterapkan oleh perusahaan. Kebanyakan karyawan di perusahaan ini menganggap perubahan sebagai kesempatan untuk mengembangkan diri, belajar hal-hal yang baru dan cenderung dapat beradaptasi dan menerima perubahan tersebut.

Berdasarkan informasi yang diperoleh melalui wawancara yang dilakukan dengan kepala rekrutmen dan training bapak Sigit Prabowo menyatakan bahwa:

“Saya melihat itu (perubahan) adalah suatu opportunity (kesempatan) untuk mengembangkan tim saya, jadi ya tim saya tadinya lingkup nya cuman A, saya bisa menambahkan lingkup B. Sehingga mereka punya pengetahuan lebih punya pengalaman yang lebih, jadi menurut saya cara menyikapinya nanti itu tergantung sudut pandang masing-masing, tapi kalau bagi saya kepada tim itu kita selalu menanamkannya ini adalah kesempatan kita jangan menjadikannya sebagai beban ya karena namanya kerja itu sudah lelah, sehingga kita harus melihatnya dari sudut pandang yang lain bahwa ini adalah suatu kesempatan kita untuk mengembangkan diri, belajar hal yang baru”

Dari pernyataan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa peran dari budaya organisasi yang membuat karyawan nyaman serta dapat mendorong proses perubahan yang sedang dilakukan menjadi lebih mudah.

4.2 Pengujian manfaat nilai-nilai budaya organisasi untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan di PT. Multi Garmenjaya.

PT. Multi Garmenjaya memiliki beberapa kegiatan yang rutin dilaksanakan, kegiatan tersebut sebagian besar mengikuti peringatan hari-hari besar dalam agama islam. Banyak dari karyawan mengatakan bahwa mereka merasa bangga bekerja di perusahaan karena direksinya mempunyai rasa toleransi yang tinggi dan bijaksana. Walaupun *non muslim*, Bapak Tony sebagai direksi selalu terlibat dalam kegiatan-kegiatan tersebut, salah satunya pada saat kegiatan halal bihalal direksi ikut berkumpul bersama manajemen serta seluruh karyawan melakukan kegiatan salaman.

Selain itu terdapat juga kegiatan seperti bakti sosial, pembagian sembako untuk karyawan yang kurang mampu, *morning briefing* bersama *senior manajer*, kegiatan olahraga senam bersama dan lain sebagainya. Kegiatan seperti ini dapat meningkatkan keterikatan karyawan, penunahan terhadap kesejahteraan karyawan serta meningkatkan komunikasi antara manajemen dan karyawan. Rasa bangga ini juga memicu mereka untuk mendukung kebijakan dan inisiatif yang diambil oleh manajemen, karena mereka percaya bahwa kepemimpinan tersebut memiliki visi yang jelas dan dapat diandalkan.

Seperti informasi yang diperoleh melalui wawancara yang dilakukan dengan kepala Biro payroll Ibu Yani menyatakan bahwa:

“Tapi kalau untuk Kardinal itu direksi kita non-muslim, tapi beliau sangat bijaksana mendirikan masjid ini khusus untuk karyawan di sini dari luar pun bisa. Terus kegiatan rutin setiap tahunnya, itu seperti kemarin, ada kajian untuk menyebut Ramadhan itu selalu diadakan. Untuk yang non-muslim juga ada ya, ibadah Jumat kalau nggak salah, Jumat Agung. Jadi selalu ada lah setiap acara keagamaan itu, apapun agamanya, direksi selalu memberikan ruang, walaupun misalnya di dalam jam kerja tetapi dibatasi supaya kerja tetap berlanjut. Terus untuk acara kerohanian juga tetap ada seperti pemberian bansos untuk warga, pemberian sembako



untuk karyawan yang membutuhkan serta adanya kajian rutin walaupun misalnya setahun sekali ya, itu kan menambah ilmu rohani kita ya. Terus selain acara keagamaan, setiap bulan itu kita ada acara morning briefing. Setiap hari Jumat di minggu terakhir. Jadi morning briefing itu kita ada sharing motivasi dari senior manager HRD kita, Pak Dadang, biasanya dari SPSI juga ada, atau misalnya narasumber lainnya. Jadi biasanya nanti itu ada materi-materi lain yang dibahas, itu juga supaya kita update informasinya kan. Yang terakhir juga ada olahraga ada instruktur senam nya.”

Dengan demikian, karyawan di PT. Multi Garmenjaya memiliki sikap yang baik terhadap perubahan, tidak ada penolakan atau bahkan menghindari perubahan. Seperti yang telah dijelaskan pada point sebelumnya justru sebaliknya karyawan mampu secara bertahap menyesuaikan dan menerima dengan baik perubahan tersebut. Sebagai buah dari penanaman nilai-nilai positif yang ditularkan kepada karyawan mampu membuat karyawan percaya dengan langkah yang diambil oleh manajemen dan perusahaan. Selain itu perusahaan juga mendukung karyawan pada saat terjadi perubahan supaya dapat menyesuaikan cepat seperti dengan membentuk tim yang membantu karyawan saat mengalami kesulitan serta dengan membuat pelatihan yang rutin dilakukan.

5. KESIMPULAN

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan penerapan budaya organisasi yang baik pada PT. Multi Garmenjaya dapat menciptakan rasa nyaman bagi karyawan yang bekerja, dengan budaya kekeluargaannya. Hal ini membangun, inisiatif karyawan dalam melakukan pekerjaan serta menunjukkan loyalitas yang tinggi. Tentu saja dengan seperti itu budaya ini berperan sebagai faktor pendorong perusahaan dalam pelaksanaan manajemen perubahan, terbukti dengan karyawan yang peduli dan dapat menyesuaikan pada saat terjadi perubahan. Dengan manajemen dan direksi yang mampu memberikan pengertian dan perhatian pada karyawannya, melalui kegiatan yang dilakukan, hal ini akan menanamkan rasa persatuan antar elemen perusahaan, kepercayaan karyawan pada manajemen serta memotivasi karyawan untuk memberikan performa terbaiknya bagi perusahaan. Sehingga dapat meminimalisir tingkat resistensi pada perubahan yang sedang dilakukan oleh perusahaan.

REFERENCES

- [1] Paro, Gerolamo. (2017). Organizational culture for lean programs. *Journal of Organizational Change Management*, 30, 4
- [2] Jati, Wulandari (2011). Peranan Budaya Organisasi Dan Kecerdasan Emosional Dalam Mempengaruhi Sikap Terhadap Perubahan. *Performance*, 13, 1
- [3] Arbantes, Figueiredo. (2013). Preparing project based organizations for change. *Procedia Technology*, 9, 757-76
- [4] Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach* , Twelfth Edition. Mc Graw-Hill / Irwin. New York.
- [5] Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Fifteenth Edition. Prentice Hall, Pearson Education, Inc. New Jersey.
- [6] Wijaya. (2019). Peran Budaya Organisasi Dalam Mengoptimalkan Efektivitas Dan Efisiensi Strategi Organisasi. *Media informatika*, 18, 2
- [7] Sutrisno, Edy. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak ke sebelas. Prananda Media Group, Jakarta
- [8] Patma, T., Maskan, M., & Mulyadi. (2019). *Pengantar Manajemen*. Malang: Polinema Press
- [9] Wibowo , Agus. (2021). *Manajemen Perubahan (Change Management)*. Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik, 7(1), 1–180.
- [10] Moleong, L. J. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- [11] Hamzah, A. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif*. Malang. Literasi Nusantara.
- [12] Abubakar, Rifa,i. (2021). *Pengantar metodologi penelitian*. SUKA-Press UIN Sunan Kalijaga. Yogyakarta
- [13] Kumar, R., (2011). *Research Methodology "a step-by-step guide for beginners*. 3rd Edition ed. New Delhi India: SAGE Publications Inc.
- [14] Kumar, R., (2011). *Research Methodology "a step-by-step guide for beginners*. 3rd Edition ed. New Delhi India: SAGE Publications Inc.
- [15] Salmaa. (2023, March 17). *Pendekatan Penelitian: Pengertian, Jenis, dan Contoh*. Penerbit Deepublish