

DOI : <https://doi.org/10.24123/jbt.v5i1.4014>

ANALISIS MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA PT SOLUSI BANGUN INDONESIA TBK

Lingga Yuliana¹, Ida Trigani², Wulan Aditya Putri³

^{1,2,3}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Media Nusantara Citra/ Program Studi Manajemen;
082122283189

Email : lingga.yuliana@stiemnc.ac.id¹, ida.trigani@mnccollege.id²,
wulan.aditya@mnccollege.id³

Abstract

Cement is one of the building material commodities that has an important role in the smooth running of development, particularly in the construction sector. The purpose of this study was to find out how the influence of Change Management on Company Organizational Performance and to determine the Aspects of Organizational Performance and Organizational Performance which have a major influence based on the Analytic Network Process analysis. Respondents who were involved in the study were a research analysis and business owner with a material store business unit. The sampling technique used in this research was purposive sampling method. This research was a descriptive study and requires a model and analysis tools that are able to accommodate the research. The analytical tool used in this research was the Analytic Network Process (ANP) method. With ANP, the study analyzed the value per cluster, the value of all nodes and the synthesis value of the change management cluster. The results showed that change management has an impact on organizational performance. In change management, leadership performance is one of the six dimensions that provide the most important impact and get the highest value. Whereas in organizational performance, task performance gets the highest score.

Keywords: *Change Management, Organizational Performance, Analytic Network Process*

Pendahuluan

Infrastruktur berkembang sangat pesat dengan periode pemerintahan yang menjabat saat ini sangat mendukung terlaksananya pembangunan dalam bidang tersebut. Jalan Raya, Jalan Tol, Jalur Sepeda, Transportasi Publik, Kanal, Rumah Sakit, Sekolah bahkan Gedung Perkantoran menjadi contoh dari infrastruktur yang berjalan. Semen merupakan salah satu komoditas bahan bangunan yang mempunyai peran penting terhadap kelancaran pembangunan, khususnya pembangunan sektor konstruksi (Mulyani, 2011). Dilihat dari sisi demografis dan geografis, Indonesia dengan penduduk lebih dari 260 juta jiwa dan luas wilayah lebih dari satu juta kilometer persegi, membutuhkan pembangunan infrastruktur yang besar dan masif (Kementerian Sekretaris Negara Republik Indonesia, 2021).

Kementerian Perindustrian dalam siaran pers (2015) mengemukakan bahwa tumbuhnya permintaan semen oleh konsumen, membuat beberapa produsen menciptakan industri ini guna memenuhi kebutuhan konsumen dan sebagai motor perekonomian dalam suatu negara. Sektor industri semen memiliki peran sebagai penggerak utama untuk mendukung pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi secara berkelanjutan meningkatkan produktivitas masyarakat. Disamping pembangunan industri juga berperan menciptakan lapangan kerja, meningkatkan serta menghemat devisa, mendorong pembangunan daerah, meningkatkan serta pemeratakan pendapatan masyarakat dan mengentaskan kemiskinan (Kompas.com, 2019). Perusahaan harus sigap dalam mempersiapkan permintaan pelanggan secara cepat tetapi memperhatikan mutu produk yang akan dijual ke pelanggan (Yuliana, 2020). Dalam suatu organisasi, perubahan manajemen menjadi hal yang wajar. Apabila suatu organisasi ingin mewujudkan visinya maka melakukan perubahan misi, mengubah struktur organisasi, serta tubuh manajemen harus dilakukan. Pada awal tahun 2019, Perusahaan Solusi Bangun Indonesia yang memiliki merek dagang semen Holcim melakukan perubahan manajemen yang diikuti dengan perubahan merek dagang menjadi Dynamix.

Perubahan tersebut diharapkan dapat membawa produk Dynamix menjadi lebih eksis dipasar seperti pendahulunya, Holcim. Industri Semen merupakan industri yang berada pada pasar oligopoli yang artinya hanya beberapa perusahaan saja yang eksis menjalankan bisnis dalam bidang produksi dan penjualan semen. Berdasarkan artikel yang dikemukakan oleh Mahadi (2020), menurut data Asosiasi Semen Indonesia bahwa secara konsolidasi PT Semen Indonesia Tbk (SMGR) dan PT Solusi Bangun Indonesia Tbk (SMCB) masih menjadi market leader dengan penguasaan pasar hingga 52,5% dari total konsumsi semen domestik. Di urutan kedua, ada PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk (INTP) dengan *market share* 25,5%. Emiten semen lainnya, yakni PT Semen Baturaja Tbk (SMBR) berada di posisi keenam dengan torehan market share 2,7% dari total permintaan nasional. Artinya, produk semen milik PT Solusi Bangun Indonesia Tbk memiliki tempat istimewa dibenak pelanggan semen karena menguasai pangsa pasar yang sangat besar.

Keputusan dalam melakukan perubahan manajemen bukanlah hal yang secara cepat diputuskan. Tentunya memerlukan analisis serta pertimbangan yang matang. Perubahan dalam manajemen umumnya terjadi karena ada permasalahan dalam lingkup manajemen dan menuntut terjadinya perubahan. Perubahan yang dilakukan oleh PT Solusi Bangun Indonesia Tbk bukan hanya terjadi baik sekali maupun dua kali. Berdasarkan latar belakang diatas, rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu mengemukakan apakah perubahan pada manajemen yang terjadi pada PT Solusi Bangun Indonesia Tbk akan memberikan pengaruh terhadap Kinerja Organisasi Perusahaan berdasarkan beberapa dimensi yang menjadi bagian dalam penelitian ini antara lain, Arsitektur Perubahan, Komunikasi, Kinerja Manajemen, Budaya Perusahaan, Kapasitas Kepemimpinan serta Kapasitas Individu dan Kerja Tim. Tujuan dari penelitian ini yaitu mengetahui bagaimana pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Organisasi Perusahaan serta menentukan Aspek Kinerja Organisasi dan Kinerja Organisasi yang memberikan pengaruh besar berdasarkan analisis Analytic Network Process.

Landasan Teori

Febrianty, et., al., (2020) mengemukakan bahwa perubahan pada hakikatnya merupakan upaya pergeseran dari kondisi status quo ke kondisi yang baru. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 2019) menyebutkan arsitektur identik dengan seni dan ilmu merancang serta membuat konstruksi bangunan, jembatan. Kontruksi yang dimaksud lebih mendeskripsikan pada fisik bangunan yang terbentuk. Tidak terlepas dari berjalannya waktu bahwa dalam setiap perubahan ada suatu tatanan yang menjadikan perubahan tersebut lebih baku karena dibentuk dengan suatu arsitektur

perubahan. Perubahan arsitektur dapat diartikan menjadi sebuah hal yang lumrah yang dapat terjadi pada bangunan bahkan manusia. Sebuah transformasi dapat dikaitkan dengan usaha beradaptasi manusia ataupun bangunan. Seperti halnya manusia yang beradaptasi melalui letak geografis, iklim cuaca dan kebudayaan setempat (Safitri, 2018).

Faktor komunikasi (Sahputra, 2020) sering dianggap sebagai suatu sub sistem yang melengkapi strategi manajemen secara keseluruhan. Dengan kata lain faktor komunikasi tidak dipandang sebagai sebuah faktor yang esensial demi tercapainya tujuan organisasi. Tujuan dalam organisasi yang dicapai antara lain, tujuan perencanaan, tujuan pengorganisasian, tujuan pengarahan, serta tujuan pengawasan (Utomo, 2015). Dalam kinerja manajemen, fokus utamanya yang menjadi pusat perhatian yakni prestasi kerja kinerja itu sendiri serta bagaimana karyawan menunjukkan bagaimana dalam bekerja (Fauzi dan Nugroho, 2020).

Budaya perusahaan (Safitri, 2018) akan mempunyai dampak positif yang sangat kuat terhadap perilaku para karyawan termasuk kesadaran untuk meningkatkan kinerjanya. Menyadari betapa pentingnya budaya perusahaan maka dari itu pemahaman internalisasi budaya perusahaan merupakan salah satu hal yang penting dalam rangka pembentukan perilaku karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan pada sebuah perusahaan. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Selo, et., al., (2018) dengan studi kasus pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Provinsi Sulawesi Tenggara menyatakan bahwa etika. Pengembangan kapasitas kepemimpinan dibidang kepegawaian ditandai dengan kemampuan memberikan solusi pemecahan masalah pokok pembinaan pegawai negeri sipil secara sistematis dengan memberikan model faktor pengungkit (*reverage*) sehingga sasaran yang dituju dapat diwujudkan secara berdaya guna dan berhasil guna.

Kapasitas individu menurut Tresnayani dan Gayatri (2016) merupakan sebuah penilaian teknis atas apa yang dilakukan oleh individu untuk melaksanakan sesuatu yang dalam hal ini untuk meningkatkan produktifitas kerja. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Khasanah dan Kristanti (2020) menemukan bahwa karyawan yang memiliki kapasitas individu yang tinggi cenderung memandang diri mereka sendiri sebagai seorang yang penting, sedangkan karyawan yang memiliki kapasitas individu merasa kurang baik dengan dirinya. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan Torrelles (2011) memahami kinerja tim sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dibutuhkan untuk bekerja dengan orang lain dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuan bersama, berbagi informasi, mendistribusikan tugas, mengambil tanggung jawab, menyelesaikan masalah dan berkontribusi terhadap perbaikan dan pengembangan kolektif.

Kinerja (Elena, 2012) adalah proses dan bukan hasil yang terjadi pada titik tertentu. Pengukuran kinerja dipahami sebagai evaluasi terhadap hasil yang diperoleh sebagai konsekuensi dari suatu kegiatan (proses). Menurut Mucchal (2014), kinerja terbagi menjadi dua bagian yaitu kinerja tugas dan kontekstual. Kegiatan yang relevan untuk kinerja tugas bervariasi antara pekerjaan. Kinerja tugas berkaitan dengan kemampuan individu yang melakukan kegiatan yang berkontribusi pada organisasi 'inti teknis'. Kontribusi ini dapat baik langsung (misalnya dalam kasus pekerja produksi), atau tidak langsung (misalnya dalam kasus manajer atau personel staf). Kinerja tugas sendiri merupakan kinerja yang multi-dimensi. Evaluasi kinerja suatu entitas ekonomi memerlukan mendekati beberapa kriteria, seperti industri dan ekonomi tipe entitas, strategi manajerial dan kewirausahaan, lingkungan kompetitif, sumber daya manusia dan materi yang tersedia, dengan menggunakan sistem kinerja yang tepat (Oana, 2012).

Organisasi (Wijaya, 2016) adalah sistem sosial yang terstruktur terdiri dari kelompok dan individu bekerja sama untuk mencapai beberapa sasaran yang disepakati. Hardjosoekarto dalam Nasrudin (2010) mengemukakan faktor penting bagi keberadaan organisasi adalah sejauh mana organisasi tersebut mampu mengadakan kontrak dengan

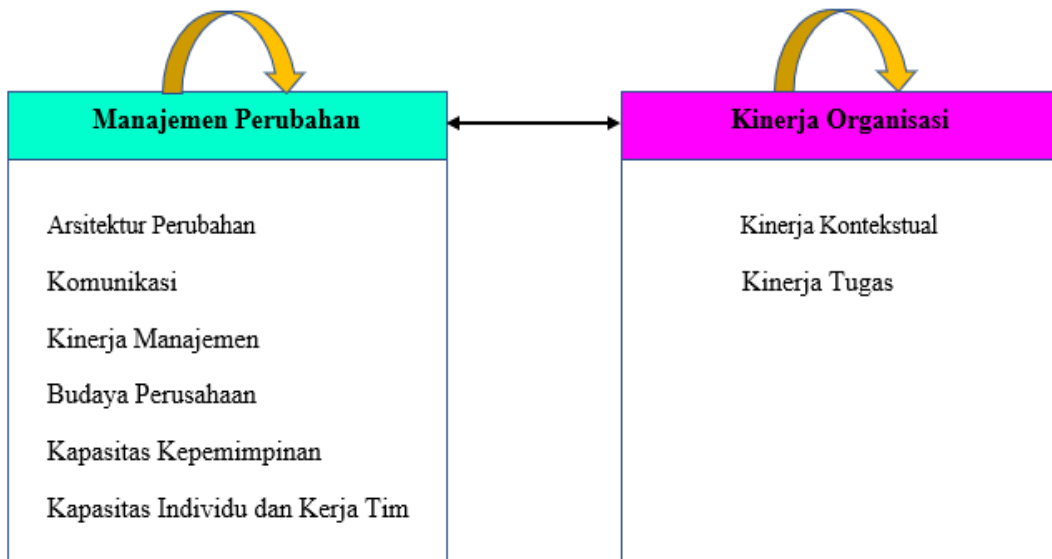
pihak lain. Hal yang membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya adalah struktur, strategi, style, skill, staff, share value, dan system. Meskipun sebuah organisasi dapat menampilkan satu tipe budaya organisasi secara menonjol, ia tetap dapat menunjukkan keyakinan normatif dan karakteristik yang lain. Riset menunjukkan bahwa organisasi dapat memiliki sub budaya fungsional, sub budaya hirarki berdasarkan posisi seseorang dalam organisasi, sub budaya geografis, sub budaya pekerjaan berdasar pada gelar atau posisi seseorang, sub budaya sosial yang diambil dari aktivitas sosial (Kreitner dan Kinicki, 2013).

(Arifin, 2017) memberikan pandangan bahwa manajemen perubahan merupakan suatu proses yang sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Manajemen perubahan juga difahami sebagai upaya yang ditempuh oleh para manajer untuk mengelola perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, komunikasi dan disiplin. Penelitian pendahulu yang ditemukan oleh Batra (2016) mengenai perubahan manajemen pada salah satu organisasi yang besar ditemukan fakta bahwa dengan strategi yang ada adalah cara yang paling optimal untuk bertahan hidup dan berkembang di tahun-tahun awal usaha yang beroperasi di lingkungan bisnis turbulen dari negara berkembang. Perubahan radikal dalam postur strategis dapat berakibat fatal bagi perusahaan-perusahaan baru.

Metode Penelitian

Alur penelitian dimulai dari pengumpulan data penelitian nantinya akan diidentifikasi lebih lanjut dengan menggunakan referensi pendukung serta wawancara dengan responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan metode *purposive sampling* dimana metode pengambilan sampel berdasarkan karakteristik populasi yang sudah ada sebelumnya. (Yuliana, 2016). Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dan memerlukan sebuah model dan alat analisis yang mampu mengakomodasi penelitian tersebut. ANP (*Analytic Network Process*) merupakan metode yang mampu mengakomodasi saling keterkaitan dalam bentuk interaksi dan umpan balik dari elemen-elemen dalam cluster (*inner dependence*) atau antar cluster (*outer dependence*). ANP merupakan pengembangan dari metode AHP (*Analytic Hierarchy Process*). Metode ANP mampu memperbaiki kelemahan AHP berupa kemampuan mengakomodasi keterkaitan antar kriteria atau alternatif (Susanti, 2011). ANP tidak hanya digunakan dalam mengatasi inner dependence dalam kriteria namun dapat memberikan jalan untuk memperoleh informasi bagi pengambilan keputusan. Responden yang terlibat dalam penelitian ini merupakan seorang *Research Analysis* dan *Business Owner* yang memiliki unit bisnis material yang menjual produk semen dynamix. Desain penelitian dideskripsikan dalam bentuk matriks yang tersaji pada gambar 1 dibawah ini.

Gambar 1 Matriks Penelitian



Sumber: Diolah Peneliti (2020)

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penelitian dilakukan dengan cara pengisian kuesioner berdasarkan format pada metode analisa ANP, kemudian diperdalam melalui wawancara berdasarkan jawaban yang dikemukakan responden. Pertanyaan kuesioner berdasarkan *cluster* maupun *node* dalam konseptual penelitian. Sehingga diperoleh hasil berdasarkan jawaban responden yang menjadi expert dalam penelitian ini. Maktriks perbandingan dapat diterima jika rasio inkonsistensi berada di rentang $\leq 10\%$. Jika berada di atas 10% , maka perlu adanya evaluasi terhadap jawaban responden tersebut.

Hasil dari pembobotan prioritas dari pembobotan keterkaitan antar cluster disusun pada *cluster matrix*. Setelah penyusunan pada *cluster matrix*, pembobotan dilanjutkan pada keterkaitan antar node yang disusun pada matriks sesuai selnya. *Supermatrix* yang diperoleh merupakan *supermatrix* yang belum terbobot (*unweighted supermatrix*) sehingga perlu dilakukan pembobotan untuk mendapatkan *supermatrix* yang terbobot (*weighted supermatrix*). Cara mendapatkan *weighted supermatrix* adalah dengan mengalikan nilai dari sel *cluster matrix* dengan nilai disetiap sel *unweighted supermatrix*.

Setelah diperoleh *weighted supermatrix*, langkah selanjutnya adalah mencari *limiting matrix* untuk mendapatkan nilai prioritas stabil dengan memangkatkan *supermatrix* dengan dirinya sendiri. Tahap akhir adalah menormalkan *limiting matrix*. Normalisasi dilakukan untuk mengetahui kontribusi nilai bobot prioritas akhir seluruh *node* pada *cluster* masing-masing (Sylvia et, al, 2013). Seluruh rasio konsistensi dari hasil pengisian kuesioner yang dilakukan responden ahli menunjukkan range $\leq 10\%$ artinya data yang diperoleh untuk digunakan saat pengolahan data adalah konsisten.

Hasil sintesis dengan metode ANP menghasilkan dua output yaitu dalam bentuk *Normalized By Cluster* dan *limiting. Normalized By Cluster* merupakan hasil sintesis berdasarkan masing-masing *cluster* dengan nilai total dalam satu *cluster* bernilai satu. *Limiting* merupakan hasil sintesis berdasarkan *node* yang diuji dengan komposisi nilai total seluruh *node* bernilai satu.

Tabel 1 Nilai *Normalized By Cluster* berdasarkan jawaban responden pada cluster Manajemen Perubahan

<i>Name</i>	<i>Normalized By Cluster</i>
Arsitektur Perubahan	0.08230
Komunikasi	0.16589
Kinerja Manajemen	0.19476
Budaya Perusahaan	0.14798
Kapasitas Kepemimpinan	0.20522
Kapasitas Individu dan Kerja Tim	0.20385
Σ	1

Sumber: Diolah Peneliti (2020)

Cluster Perubahan Manajemen yang menjadi sub kriteria dalam penelitian ini terdiri dari enam poin yaitu Arsitektur Perubahan, Komunikasi, Kinerja Manajemen, Budaya Perusahaan, Kapasitas Kepemimpinan serta Kapasitas Individu dan Kerja Tim. Berdasarkan jawaban yang diberikan responden, kapasitas kepemimpinan menjadi node terbaik pada cluster perubahan manajemen dengan nilai sebesar 0.20522. Nilai yang tidak berbeda jauh diraih oleh node kapasitas individu dan kerja tim yang berada pada posisi *node* terbesar kedua sebesar 0,20385. Node ketiga, keempat dan kelima ditempati kinerja manajemen, komunikasi serta budaya perusahaan. Sedangkan arsitektur perubahan menempati node terakhir dengan nilai 0,08230. Baik responden pertama dan kedua memiliki pandangan serupa perihal kapasitas kepemimpinan menjadi hal terpenting dalam perubahan manajemen. Pemimpin yang memiliki integrasi, visioner, serta aktif melakukan perubahan akan memberikan dampak positif bagi manajemen.

Perubahan merek dari Holcim menjadi Dynamix pasti terjadi dengan pertimbangan serta persetujuan dari pimpinan. Menimbang kinerja organisasi yang tercatat dimana pangsa pasar PT Solusi Bangun Indonesia Tbk menjadi market leader memberikan bentuk optimistik bagi perusahaan bahwa prestasi serupa akan terjadi seperti saat produk semen merek Holcim diluncurkan dipasar. Perlu diingat bahwa industri semen merupakan perusahaan oligopoli. Dengan sedikit pemain, hal ini menjadi pengingat bagi pelanggan untuk tetap menjadi pelanggan setia produk Dynamix. Kapasitas individu dan kerja tim menjadi poin penting setelah kapasitas kepemimpinan. Individu yang memahami tuntutan kerja, spesifikasi produk, target pasar, dapat diarahkan pimpinan dan mampu bekerja sama menjadi hal penunjang yang mampu membawa perusahaan ke arah yang baik. Kinerja manajemen akan terbentuk dengan kepemimpinan serta siapa individu yang menaunginya. Dengan manajemen yang kompetitif, perusahaan siap menjadi unggul disetiap kesempatan.

Komunikasi menjadi posisi keempat dalam cluster perubahan manajemen, komunikasi yang intensif diperlukan dalam koordinasi tim dan pimpinan terkait apa yang terjadi dalam tubuh organisasi baik perubahan dalam sekecil dan sebesar apapun harus ada informasi yang terjadi secara dua arah. Apabila nantinya terjadi permasalahan, dapat segera diselesaikan agar memperoleh kesepakatan dengan pihak-pihak terkait. Budaya perusahaan merupakan pondasi dari terciptanya organisasi. Merupakan hal yang mendasar tetapi bukan kunci utama dari perubahan manajemen. Apabila perusahaan dijalankan dengan budaya yang tidak tepat, akan menjerumuskan perusahaan pada titik terbawah. Justru kepemimpinan dengan individu dan tim yang tepat mampu menciptakan budaya perusahaan menyesuaikan dengan perkembangan zaman.

Arsitektur perubahan menempati node terbawah pada cluster perubahan manajemen. Bagi responden, perubahan itu memang baik untuk dilakukan sebagai

antisipasi mengikuti tren dan tidak tertinggal. Namun, arsitektur perusahaan bukan prioritasnya. Jika pemimpin, individu dan tim belum siap dengan perubahan maka hal tersebut akan percuma. Perubahan selain membutuhkan persiapan juga memerlukan anggaran yang tidak sedikit. Nantinya anggaran yang dikeluarkan tidak menjadi manfaat.

Tabel 2 Nilai *Normalized By Cluster* berdasarkan jawaban responden pada *cluster Kinerja Organisasi*

<i>Name</i>	<i>Normalized By Cluster</i>
Kinerja Kontekstual	0.40064
Kinerja Tugas	0.59936
Σ	1

Sumber: Diolah Peneliti (2020)

Pada *Cluster Kinerja Organisasi*, terdapat dua node yakni kinerja kontekstual dan kinerja tugas. Berdasarkan jawaban yang diberikan oleh responden, kinerja kontekstual dan kinerja tugas tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Tetapi kinerja tugas memiliki node tertinggi daripada kinerja kontekstual. Menurut responden, dalam organisasi akan cenderung bekerja apabila tugas dilaksanakan pada waktu kerja. Karyawan akan bekerja semaksimal mungkin dengan sumber daya yang disediakan organisasi. Kinerja kontekstual dengan node lebih kecil dibandingkan dengan kinerja tugas dianggap sebagai suatu realita yang memang ada. Kinerja kontekstual yang dilaksanakan misal terjadi waktu lembur (diluar jam kerja utama), karyawan masih bekerja di kantor atau berada dilapangan karena tugas belum selesai. Ini dikerjakan sebagai bentuk tanggung jawab karena diwaktu kerja tidak memungkinkan untuk diselesaikan. Kinerja kontekstual berada di luar persyaratan formal dalam pekerjaan mereka, bersifat bebas dan tidak secara eksplisit berada dalam prosedur kerja dan sistem pemberian upah formal. Karena sifatnya yang bebas tersebut, perilaku atau kinerja kontekstual ini akan menurun bila dilakukan pengawasan.

Tabel 3 Nilai *Limiting*

<i>Name</i>	<i>Normalized By Cluster</i>
Arsitektur Perubahan	0.07492
Komunikasi	0.09274
Kinerja Manajemen	0.14625
Budaya Perusahaan	0.10827
Kapasitas Kepemimpinan	0.19653
Kapasitas Individu dan Kerja Tim	0.15376
Kinerja Kontekstual	0,10428
Kinerja Tugas	0,12325
Σ	1

Sumber: Diolah Peneliti (2020)

Tabel 3 merupakan nilai limiting dimana nilai total dari semua node yang diuji bernilai satu. Dalam limiting, node kinerja kepemimpinan merupakan bagian dari cluster perubahan manajemen menempati posisi limiting tertinggi sebesar 0.19653. Posisi kedua yang berada pada cluster kinerja organisasi yaitu kinerja tugas menempati posisi tertinggi kedua sebesar 0,12325.

Tabel 4 Nilai sintesis Perubahan Manajemen berdasarkan metode ANP

Name	Ideals	Normals	Raw
Arsitektur Perubahan	0.413150	0.085363	0.014186
Komunikasi	0.839317	0.173415	0.028820
Kinerja Manajemen	0.861147	0.177926	0.029569
Budaya Perusahaan	0.814530	0.168294	0.027968
Kapasitas Kepemimpinan	1.000000	0.206615	0.034337
Kapasitas Individu dan Kerja Tim	0.911781	0.188387	0.031308

Sumber: Diolah Peneliti (2020)

Nilai sintesis merupakan hasil kalkulasi dari keseluruhan node yang berada pada *cluster alternative*. Dalam penelitian ini, manajemen perubahan yang menjadi alternatif untuk diukur, apakah jenis manajemen perubahan yang tepat dalam perubahan merek dynamix. Dalam tabel 4, diperoleh hasil bahwa kapasitas kepemimpinan merupakan komponen manajemen perubahan terbaik berdasarkan kalkulasi nilai prioritas. Tidak berbeda jauh dari nilai prioritas kapasitas kepemimpinan, kapasitas individu dan kerja tim menempati posisi kedua. Kemudian diikuti oleh kinerja manajemen. Selanjutnya, komunikasi dan budaya perusahaan berada di posisi ke empat dan ke lima dan terakhir adalah arsitektur perusahaan.

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa dengan metode *Analytic Network Process* (ANP), setiap *cluster* memiliki hubungan antar cluster lain. Bahkan setiap node juga memiliki hubungan dengan *node* lain. Manajemen perubahan memang dibutuhkan bagi setiap organisasi yang menginginkan pencapaian terbaik dari sebelumnya. Dalam manajemen perubahan, ada enam poin yang menjadi fokus dalam penelitian antara lain Arsitektur Perubahan, Komunikasi, Kinerja Manajemen, Budaya Perusahaan, Kapasitas Kepemimpinan serta Kapasitas Individu dan Kerja Tim. Berdasarkan penilaian pada *cluster* manajemen perubahan, kinerja kepemimpinan memiliki nilai terbesar diantara enam poin yang difokuskan dalam penelitian ini. Pada cluster kinerja organisasi terdapat dua poin yang menjadi fokus penelitian yaitu kinerja kontekstual dan kinerja tugas. Kinerja tugas memperoleh poin tertinggi dibandingkan kinerja kontekstual pada *cluster* kinerja organisasi.

Kemudian dilakukan perhitungan semua nilai node dalam bentuk nilai limiting, apabila semua nilai node dikalkulasi maka akan diperoleh nilai satu. *Node* kinerja kepemimpinan kembali memperoleh nilai tertinggi. Kemudian diikuti dengan kinerja individu dan kerja tim serta kinerja tugas. Terakhir dilakukan penentuan dalam nilai sintesis. Kembali difokuskan pada cluster manajemen perubahan, kinerja kepemimpinan juga memperoleh nilai tertinggi. Formasi nilai sintesis sama seperti pengelompokkan pada cluster manajemen perubahan.

Saran

Penelitian ini tentunya memiliki keterbatasan. Masukan yang dapat penulis sampaikan terkait penelitian selanjutnya, diharapkan nantinya akan ada penelitian dengan menggunakan metode AHP (Analytic Hierarchy Process) serta studi kasus dengan objek penelitian yang berbeda agar melahirkan penelitian-penelitian dengan studi kasus, metode penelitian dan keilmuan baru dikemudian hari.

Daftar Pustaka

- Arifin, M. 2017. " Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin Di Perguruan Tinggi". *Jurnal EduTech*, 3.(1)
- Batra, S. 2016. "Do new ventures benefit from strategic change or persistence? A behavioral perspective". *Journal of Organizational Change Management*.
- Elena, N. I. 2012."Company Performance Measurement and Reporting Methods. *Annals of Faculty of Economics*, 1(2), 700-707.
- Fauzi, A., & Nugroho, R. H. 2020. *Manajemen Kinerja*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Febrianty, Revida, E., Simarmata, J., Suleman, A. R., Hasibuan, A., Purba, S., . . . Saputra, S. 2020. *Manajemen Perubahan Perusahaan Di Era Transformasi Digital*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. 2019. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. Diambil kembali dari www.kbbi.id
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. 2015,. *Menperin: Industri Semen Bangun Infrastruktur Logistik untuk Percepat Pembangunan Indonesia Timur*. Diambil kembali dari <https://www.kemenperin.go.id/artikel/12905/Menperin:-Industri-Semen-Bangun-Infrastruktur-Logistik-untuk--Percepat-Pembangunan-Indonesia-Timur>
- Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.2021, *Melanjutkan Pembangunan Infrastruktur dan Indonesia Maju*. Diambil kembali dari https://setneg.go.id/baca/index/melanjutkan_pembangunan_infrastruktur_dan_indonesia_maju
- Khasanah, S. N., & Kristanti, I. N. 2020. "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kapasitas Individu, Self Esteem dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Desa di Kecamatan Petanahan". *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 411-425.
- Kompas. 2019, Desember 30). *Dampak Positif dan Negatif Industrialisasi*. Diambil kembali dari <https://www.kompas.com/skola/read/2019/12/30/150000469/dampak-positif-dan-negatif-industrialisasi?page=all>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mahadi, T. 2020, "Ini gambaran pangsa pasar empat emiten semen per Mei 2020. *Investasi/ Emiten*". Diambil kembali dari <https://investasi.kontan.co.id/news/ini-gambaran-pangsa-pasar-empat-emiten-semen-per-mei-2020>
- Muchhal, D. S. 2014." HR Practices and Job Performance". *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 56.

- Mulyani, E. 2011. "Produksi, Konsumsi Semen dan Bahan Bakunya di Indonesia Periode 1997 – 2009 dan Prospeknya 2010 – 2015". *men dan Bahan Bakunya di Indonesia Pe*, 82-89.
- Nasrudin, E. 2010. *Psikologi Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia.
- Oana, & Mirela, P. 2012. "Performance Evaluation Literature Review and Time Evolution". *Annals of Faculty of Economics*, 753-758.
- Safitri, R. M. 2018. *Transformasi Arsitektur Monumen BatasKota dalam Perancangan Mixed-Use Building sebagai Gateway Kota Yogyakarta Bagian Barat di Kawasan Gamping 2018*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Safitri, R. P. 2020. "Budaya Perusahaan Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan". *Journal of Management Review*, 198-202.
- Sahputra, D. 2020. "Manajemen Komunikasi Suatu Pendekatan Komunikasi Communication Management A Communication Approach." *Jurnal Simbolika: Research and Learning in Communication Study*, 152-162.
- Selo, L., Elwan, L. M., & Rizal, A. 2018. "Strategi Pengembangan Kapasitas Kepemimpinan Dalam Mewujudkan Peningkatan Kinerja Pengelolah Jabatan Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara". *Jurnal Publicuho*, 33-39.
- Susanti, M. N. 2011. "Sistem Pendukung Keputusan Dengan Analytic Network Process (ANP) Untuk Penempatan Kerja Pada Sebuah Instansi". *Jurnal Petir*.
- Torelles, C. 2011. *Eina d'avaluació de la competència de treball en equip (Teamwork competence assessment)*. Espana: Facultat de Ciències de l'Educació, Universitat de Lleida.
- Tresnayani, L. A., & Gayatri. 2016. "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Kapasitas Individu, dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Potensi Terjadinya Budgetary Slack". *E-Jurnal Akuntansi*, 1405-1532.
- Utomo, N. S. 2015. "Manajemen Komunikasi Eksternal (Manajemen Komunikasi PT. Semen Indonesia Persero) Tbk Dalam Proses Pembangunan Pabrik Semen Di Desa Tegaldowo Kecamatan Gunem Kabupaten Rembang)." *Manajemen Komunikasi Eksternal*, 63-67.
- Wijaya, C. 2016. *Perilaku Organisasi*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia.
- Yuliana, L. 2020. "Manajemen Rantai Pasok Produksi Rak Piring Aluminium Di Depok (Studi Kasus pada PD. Sumber Jaya Aluminium)". *Jurnal Riset Bisnis*, 97-105.