

ANALISA PERUBAHAN TERENCANA ORGANISASI DALAM SUKSESI BISNIS KELUARGA PADA PT.TUNGGAL JAYA

Ummi Azizah Setiyawati

Universitas Airlangga, Program Studi Magister Manajemen
Kampus-B, Univ Airlangga, Gedung Sekolah Pascasarjana
Jl. Airlangga 4-6, Surabaya 60286 Indonesia
e-mail: ummi.azizah.S-2018@feb.unair.ac.id

Abstrak: *Bisnis keluarga di bangun untuk dapat bertahan lama hingga generasi-generasi yang akan datang. Regenerasi yang sudah berjalan saat ini perlu dikembangkan dan di evaluasi seberapa berhasilnya family business leader dalam memimpin bisnis keluarga saat ini terutama dalam pengelolaan bisnis keluarga yang telah berjalan serta menganalisis peran pemimpin dan pengelolaan kinerja karyawan guna suksesi bisnis keluarga di perusahaan PT.Tunggal Jaya, Pasuruan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan pada pengumpulan data yang dilakukan dengan metode wawancara kepada narasumber utama dan mengambil survey kepada beberapa calon suksesor. Penelitian ini meneliti perubahan terencana dengan metode teori Kurt Lewin yang di implementasikan pada perusahaan sebagai analisis suksesi bisnis keluarga dalam memimpin perusahaan dan mengelola karyawan tersebut hasilnya seberapa berpengaruh pemimpin terhadap mengelola perusahaan dan mengelola kinerja pegawai sehingga perlu adanya perubahan terencana dalam organisasi di PT.Tunggal Jaya seiring pertumbuhan teknologi, kompetisi global dan kondisi demografi yang berpengaruh teradap adaptasi karyawan yang mana pada masa kepemimpinan generasi ketiga adanya peningkatan kinerja pada pegawai serta memahami dan merangkul karyawan kearah perbaikan kualitas bersama pendekatan individual untuk membentuk komitmen di perusahaan*

Kata Kunci: *Bisnis Keluarga, Kinerja karyawan, Perubahan Terencana Organisasi.*

Abstract: *A family business is built to last a long time to come. The regeneration that has been running now needs to be developed and evaluated to improve the success of family business leaders in the current family business struggle in managing family businesses that have been successful by analyzing the roles of leaders and managers of family businesses in PT. Tunggal Jaya. This research uses qualitative methods and the data collection is done by interviewing the main sources and taking surveys of several prospective successors. In this study, researchers tried to study planned change with the Kurt Lewin theory method which was implemented in companies as an analysis of the success of a family business in developing a company and managing the company. From the results of interviews conducted it can be seen from the leaders of the company and parties associated with the company at PT. Tunggal Jaya through technological developments, global competition and demographics that increase the adaptation of which company in the future. The presence of improved performance when employees discuss and embrace the company towards improving quality together to make commitments in the company*

Keywords: *Family Business, Employee Performance, Planned Change Organization*

PENDAHULUAN

Salah satu strategi keberhasilan suatu bisnis keluarga di Indonesia adalah suksesnya estafet bisnis ke generasi selanjutnya. Di Indonesia 95% perusahaan di Indonesia adalah bisnis keluarga dan 70% dari total tersebut berencana mewariskan usaha kepada generasi penerus. Dimana dalam *Family Enterprise Strategi Map (FESM)* ada tiga manfaat yang Pertama, memiliki anggota keluarga serta manajer non-keluarga terlibat dalam kegiatan ini dapat membuat individu, yang kedua adanya keluarga dan non-keluarga secara fungsi, dan ketiga yaitu niat dan tujuan yang lebih eksplisit antar hubungan bisnis keluarga. (Muslimin, 2004)

Pada penelitian (Ward, 2016) menyebutkan bahwasanya dalam membangun sebuah perusahaan yang sudah dirintis sebelumnya agar tidak hancur pada generasi selanjutnya dapat dilakukan dengan beberapa upaya yang di jelaskan pada gambar sebagai segitiga perencanaan yang berkelanjutan (*continuity planning triangle*). (Wards, dalam Prataama dkk 2016)



Gambar.1.1 Ward's *continuity planning triangle*

Sumber: *World Class Family Business Page.156*

Pada gambar 1.1 tersebut dari segitiga penelitiannya dimana dalam perencanaan bisnis keluarga setidaknya ada poin-poin yang harus di perhatikan dalam suksesi bisnis tersebut yaitu perencanaan suksesi bisnis keluarga, perencanaan keberlanjutan, perencanaan strategi bisnis dan perencanaan financial. Semuanya harus *balance* dan diperkuat didalamnya untuk mencapai suksesi dalam dalam bisnis keluarga tersebut.

Perusahaan keluarga PT. Tunggal Jaya yang bergerak di bidang industry kebutuhan bahan pokok sehari-hari. Dimana telah berdiri sejak tahun 1990 yang di pegang oleh generasi pertama. Dalam proses bisnis ini ,sudah di lakukan proses *transfer knowledge* secara bertahap kepada anak dan cucu atau generasi selanjutnya. Selama berdirinya untuk proses pengawasan, keuangan dan analisa kebutuhan bahan. Dan di pertengahan tahun 2008 generasi pertama meninggal dunia pada saat itu adanya proses transisi tersebut di ambil alih oleh anak-anaknya generasi ke dua dan ketiga.

Tidak dapat dipungkiri apabila sering terjadi masalah dalam mengatur perusahaan keluarga, terutama ketika pergantian pemimpin. Bahkan benturan kepentingan antar keluarga dengan perusahaan dapat terjadi. Masalah yang di hadapi pada masa itu adalah wewenang dalam mengelola perusahaan diberikan kepada generasi ketiga yaitu cucu dari generasi pertama yang lebih mendominasi di perusahaan tersebut, sehingga pada generasi ketiga terjatuh sebuah kasus di tahun 2010 proses suksesi bisnis sempat *stagnant* dan belum adanya proses *transfer knowledge* terhadap generasi kedua. Ini menjadi suatu masalah pada masa itu. Hingga kasus selesai di tahun 2016 perusahaan di ambil alih oleh generasi ketiga . semenjak masa pengelolaan di handle oleh generasi kedua didapatkan omset menurun drastis yang di jelaskan pada Gambar Grafik 1.1 :



Grafik.1.1 Grafik Pendapatan PT.Tunggal Jaya
 Sumber : Data diolah perusahaan PT.Tunggal Jaya

Dari hasil laporan keuangan perusahaan dari tahun 2010-2016 di dapatkan bahwasanya terjadi penurunan yang signifikan pada tahun-tahun tersebut . yang berdampak pada penurunan pada kinerja karyawan, kepuasan pelanggan, kepercayaan pelanggan, banyaknya pesaing baru yang berada pada industri kebutuhan bahan pokok sehari-hari dan perusahaan belum dapat *survive* dengan kondisi pasar pada masa itu. Sehingga disini perlunya dilakukan evaluasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan guna mendapatkan kestabilan kondisi pada perusahaan.

Dan pada awal 2017 dimana perusahaan di ambil alih oleh generasi ketiga setelah kasusnya selesai. PT. Tunggal jaya mulai *growing up* diranahnya dan didapati pada hasil pendapatan pada 3 tahun terakhir, menurut hasil wawancara internal pada 12 Dec. 2019 pada *Family Business Leader* perusahaan keluarga ini mulai berkembang dengan presentase yang tidak terlalu signifikan dan didapatkan kenaikan $\pm 12\%$ tiap tahunnya dan *stagnant* pada tahun dua tahun terakhir sesuai dengan hasil laporan keuangan tahunan 2016-2019 pada Grafik 1.2 :



Grafik.1.2 Grafik Pendapatan PT.Tunggal Jaya
 Sumber : Data diolah perusahaan PT.Tunggal Jaya

Menurut grafik 2.1 dari tahun 2018-2019 kondisi pendapatan PT.Tunggal Jaya yang stagnan dapat berpengaruh pada kondisi organisasi perusahaan. Dari hasil wawancara dengan pemilik perusahaan yaitu bapak Abdul Bahrudin selaku generasi ke tiga, bawasannya perusahaan belum dapat beradaptasi dengan lingkungan yang saat ini ada, dengan perubahan terencana yang di buat beliau berharap untuk adanya *improvement* seperti lima tahun sebelum krisis yang melanda dan sesuai dengan kondisi pasar saat ini. Agar dapat berkompetisi dengan pesaing-pesaing yang ada PT.Tunggal Jaya memulai untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan serta mengupayakan perubahan perilaku karyawan untuk meningkatkan produktivitas terhadap perusahaan. Dari hal tersebut peneliti menganalisa perubahan organisasi terencana terhadap sukseksi bisnis oleh PT. Tunggal Jaya apakah sudah sesuai dengan teori perubahan terencana yang saat ini ada, yang mana konsepsi tentang perubahan terencana yang cenderung memfokuskan pada bagian perubahan dapat di implementasikan dalam organisasi.

Peneliti menggunakan analisa perubahan terencana yaitu dengan model kurt Lewin, dimana sesuai dengan kondisi perusahaan yang mulai melakukan perubahan dan konsep Kurt Lewin yaitu memodifikasi kekuatan-kekuatan yang dapat menjaga kestabilan perilaku sebuah system. Selain itu teori kurt lewin selama ini menjadi acuan pokok (dasar) dari berbagai model action research dimana memertahankan status quo dan dan kekuatan yang mendorong perubahan (Cumming J. dkk, 2019). Dalam penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa, strategi manajemen perubahan yang terbagi menjadi tiga langkah perubahan berdasarkan manajemen perubahan menurut model Lewin strategi pada langkah unfreezing status quo lebih memprioritaskan pada pembebanan struktur organisasi penanaman budaya kerja yang berbasis pelayanan perencanaan SDM pemetaan stakeholder 8 serta meningkatkan infrastruktur dan aplikasi yang mendukung kegiatan di LAPAN.(Winari,2013)

Dari latar belakang tersebut, peneliti ingin menyusun rumusan masalah tentang apa saja perubahan terencana organisasi dalam sukseksi bisnis keluarja di PT.Tunggal Jaya? Penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi untuk membantu perusahaan

keluarga tersebut membuat mapping perubahan terencana di PT. Tunggal Jaya agar terus berkembang dan mampu bersaing dengan bisnis lainnya. Dari pemaparan permasalahan tersebut, kita akan belajar lebih tentang merencanakan perubahan organisasi untuk mengembangkan bisnis keluarga melalui pendekatan model perubahan *Kurt Lewin*. Penggunaan bisnis menggambarkan secara keseluruhan model perubahan terencana ini agar dapat di implementasikan dalam PT. Tunggal Jaya dan keterhubungan antar bagian yang lebih atraktif dan akan memberikan solusi untuk strategi perubahan terencana pada organisasi agar lebih meningkatkan efektifitas dalam perusahaan tersebut.

LANDASAN TEORI

Pada landasan teori membahas teori-teori yang menjadi landasan studi kasus yang diambil oleh peneliti. Adapun teori yang akan dibahas adalah teori yang mendasari pengertian strategi dan pengertian manajemen perubahan yang di ambil oleh peneliti

Strategi

Strategi adalah bagian dari pada membangun sebuah bisnis terutama bagi kelangsungan hidup dari suatu perusahaan agar tepat sasaran atau tujuan perusahaan yang efektif dan efisien sehingga dapat berkompetisi dengan kondisi yang saat ini ada. Strategi perusahaan erat kaitanya dengan dari perusahaan tersebut, terutama pada perusahaan keluarga. Pada perusahaan keluarga harus dapat menghadapi setiap masalah-masalah atau hambatan yang datang dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan yang mana resistensi hambatan lebih tinggi dari dalam perusahaan itu sendiri. Dengan penentuan strategi dan sesuai core bisnis keluarga yang tepat agar dapat bersaing dengan pelaku bisnis lainnya. Hal tersebut diperkuat oleh Wright (1992, p:3) menjelaskan bahwa strategi mengacu pada rencana manajemen puncak (*Top management*) untuk mencapai hasil yang konsisten dengan visi dan misi organisasi.

Change Management (Manajemen Perubahan)

Perubahan merupakan sesuatu yang pasti dan akan terjadi. Begitu juga dengan perusahaan atau organisasi yang membutuhkan untuk memperbaharui organisasi secara berkala yang berkenaan dengan arah, struktur, dan kemampuan untuk melayani kebutuhan pasar yang berubah-ubah dari pelanggan dan para pekerja itu sendiri.

Definisi Manajemen Perubahan

Secara garis besar manajemen perubahan dapat didefinisikan sebagai suatu proses untuk membuat perbedaan untuk menuju arah yang lebih baik bagi suatu perusahaan maupun organisasi. Hal tersebut di dukung oleh (muchlas, 2012) Manajemen Perubahan/*Change Management* adalah manajemen perusahaan yang dilakukan sebagai pola dalam menghadapi berbagai perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis dewasa ini.

Manajemen perubahan dalam penelitian (Coffman dan Lutes, 2007) dijelaskan bahwa manajemen perubahan adalah sebuah pendekatan terstruktur untuk membantu organisasi dan orang-orang untuk transisi secara perlahan tapi pasti dari keadaan sekarang menuju ke keadaan yang diinginkan.

Faktor-faktor yang Menyebabkan Perubahan

Pada perubahan akan adanya faktor-faktor penyebab dalam mendukung mengapa

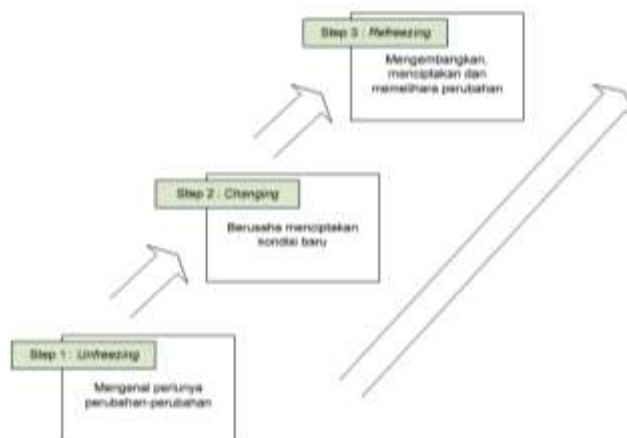
perlu adanya perubahan dalam suatu organisasi. Pada PT. Tunggal Jaya faktor utama harus diadakannya perubahan adalah perkembangan teknologi dimana perusahaan belum mampu bersaing dengan perkembangan teknologi yang ada saat ini.

Menurut Curtis W. Cook dalam bukunya *Management dan Organizational Behavior* (Cook et al, 2001) menuliskan terdapat beberapa faktor yang menyebabkan perubahan, di antaranya:

1. Perkembangan Teknologi.
2. Kondisi – kondisi Ekonomi, fluktuasi suku bunga, tingkat tenaga kerja internasional dan regulasi pemerintah.
3. Kompetisi global.
4. Perubahan-perubahan Sosial dan Demografik.
5. Tantangan – tantangan internal, masalah – masalah perilaku perusahaan.

Lewin's Three Step Model

Pendekatan yang klasik tentang model manajemen perubahan yang diperkenalkan oleh Kurt Lewin seperti pada Teori Lewin merancang perubahan sebagai perbaikan sebuah kekuatan-kekuatan yang dapat menjaga kestabilan perilaku sebuah sistem secara spesifik, seperangkat perilaku tertentu di titik waktu manapun adalah hasil dari dua kelompok kekuatan-kekuatan yang berusaha mempertahankan status quo dan kekuatan yang mendorong ke perubahan. teori Lewin menyarankan bahwa mengurangi kekuatan yang mempertahankan status quo menghasilkan ketegangan dan resistensi atau penolakan yang lebih kecil dibandingkan meningkatkan kekuatan untuk perubahan dan konsekuensinya adalah strategi perubahan yang lebih efektif. konsep tersebut di jelaskan pada Gambar 2.1 :



Gambar 2.1 Model perubahan terencana

Lewin : *Force field model*. Sumber:

Greenberg & Baron, 2003

Dalam buku Thomas G. Cummings dan Christopher G. Worley menyebutkan bahwa konsep yang sudah di terapkan sebelumnya Business management leader mengikuti tiga langkah tersebut yaitu :

1. Unfreezing , dimana langkah ini melibatkan pengurangan kekuatan-kekuatan yang memepertahankan perilaku organisasi maupun perusahaan didalam tingkatnya saat ini.terkadang dilakukan sebuah proses “diskonfirmasi psikologis” dengan mengintroduksi informasi yang memperlihatkan kesenjangan antara perilaku yang diharapkan oleh anggota organisasi dan berperilaku yang saat ini diperlihatkan, anggota dapat dimotivasi untuk terlibat dalam kegiatan perubahan.
2. Moving adalah langkah memindahkan perilaku , organisasi , departemen dan individu ke tingkat yang baru dimana untuk mengembangkan perilaku , sikap, dan nilai-nilai baru dalam perubaaan dalam struktur dan proses organisasi
3. Reefreezing atau pembekuan kembali dimana langkah tersebut diambil untuk menstabilkan dalam keadaan keseimbangan baru

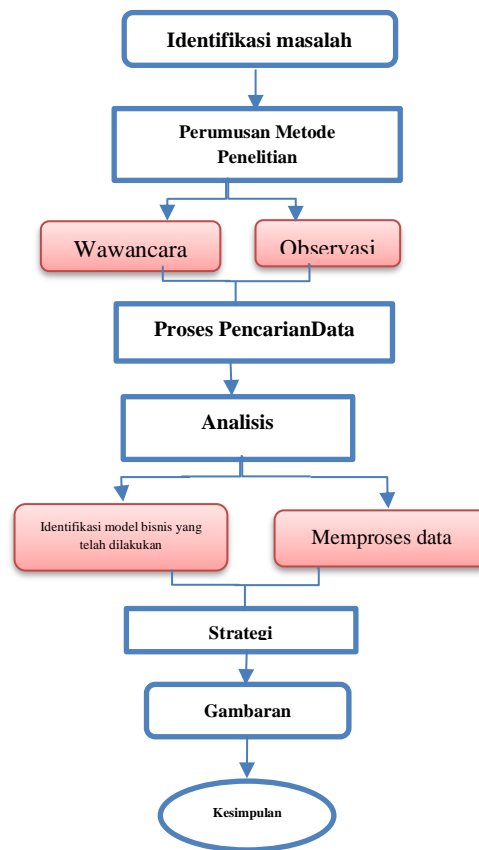
Agents of Change

Perubahan akan berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan apabila adanya orang-orang yang bertindak sebagai agen perubahan (*agents of change*) yang selaras dengan kebutuhan akan inovasi atau mengubah kondisi “*status quo*” di suatu perusahaan, yaitu orang-orang yang bertindak sebagai agen perubahan sebagai pelaksana perubahan, menyusun rencana/solusi, menganalisa dan bertanggung jawab atas berjalannya sebuah perubahan di organisasi maupun perusahaan .

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi atau gabungan, analisa data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna dari pada generalisasi (Sugiyono, 2012). Jenis data yang digunakan adalah jenis data kualitatif. Dan sumber data yang digunakan adalah sumber data primer

Metode penelitian merupakan suatu cara atau metode yang disusun secara sistematis dan jelas dalam proses penelitian. Tujuan nya adalah agar penelitian dapat dilakukan lebih terarah sehingga penelitian dapat tercapai dan memudahkan dalam menganalisa masalah yang ada. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan menggunakan metode *in depth interview* (wawancara mendalam) dan observasi langsung untuk g profil perusahaan dan strukturisasi orgamendapatkan data primer serta mencari tahu tentannisasi untuk mendapatkan data tambahan.



Gambar 2.2 Metodologi penelitian

Sumber : Ilustrasi Peneliti

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi atau gabungan, analisa data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna dari pada generalisasi (Sugiyono 2012 dalam Metania 2014) Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif karena penulis ingin menggambarkan apa yang terjadi pada perusahaan dan langkah apa saja yang harus di aplikasikan untuk perubahan terencana pada perusahaan.

Penulis memilih metode pengujian keabsahan data dengan triangulasi sumber dan melakukan *verifikasi* data mengenai perubahan terencana apa saja yang sudah dilakukan dalam suksesi pada perusahaan PT. Tunggal Jaya kepada tiga narasumber yang berbeda peran yaitu *Family Busines Leader* Abdul Bahrudin, Istri dari *Family Business Leader* yaitu Hanni Amarina dan Calon Suksesor yaitu anak pertama Divani Setiyawati. Data dari ketiga narasumber dideskripsikan, dan dikategorisasikan mana pandangan yang sama dan berbeda serta mana yang lebih spesifik dari ketiga sumber data tersebut.

Teknik analisis data yang di gunakan Miles dan Huberman (1994) mengungkapkan *flow model data analysis* dimana terdapat pendekatan,yaitu:

1. Mendeskripsikan seluruh data berbagai sumber Seluruh data yang diperoleh dari wawancara, pengamatan dan pencatatan yang ada di lapangan, serta dokumen-dokumen atau data perusahaan dibaca, dipelajari, dan ditelaah keterkaitannya satu sama lain.
2. Reduksi data
Reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang tajam, ringkas, terfokus, membuang data yang tidak penting, dan mengorganisasikan data sebagai cara untuk menggambarkan dan memverifikasi kesimpulan akhir. Reduksi data menunjukkan proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksikan, dan mentransformasi data mentah yang muncul dalam penulisan catatan lapangan.
3. *Display data*
Display data adalah usaha merangkai informasi yang terorganisir dalam upaya menggambarkan kesimpulan dan mengambil tindakan. Dalam penelitian kualitatif *display data* menggunakan teks narasi.
4. *Verifikasi* atau penarikan kesimpulan
Verifikasi atau penarikan kesimpulan merupakan aktivitas analisis, Dimana pada awal pengumpulan data seorang analis mulai memutuskan apakah data tersebut bermakna atau tidak mempunyai keteraturan pola, penjelasan, kemungkinan konfigurasi, hubungan sebab akibat, dan proposisi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pengumpulan data – data yang di analisa dalam sumber-sumber yang telah dilakukan oleh *Family Business Leader* yaitu Abdul Bahrudin di dalam perusahaan sendiri meliputi ;

Tabel 3.1 Hasil Penelitian dengan Family Business Leader

No.	Sumber Pendorong	Hasil Penelitian dengan Family Business Leader
1	Lingkungan	Faktor lingkungan terutama rekanan bisnis, kondisi ekonomi, dan kompetisi di tingkat lokal perusahaan yang mengharuskan adanya perubahan pada organisasi di PT.Tunggal Jaya
2	Sasaran dan nilai	Bapak Abdul mengharapkan adanya penilaian tepat sasaran yang mendetail dan terstruktur pada organisasi terutama pada kinerja karyawan dikarenakan pada saat di kendalikan oleh generasi kedua , mengabaikan penilaian tersebut .
3	Teknik	Sistem teknik yang dimiliki oleh perusahaan jelas merupakan suatu sumber perubahan organisasi. Perubahan teknik yang telah lakukan oleh PT.Tunggal Jaya yaitu meliputi bentuk dan fungsi suatu produk baru

		yang dikeluarkan dengan support teknologi dimana beberapa karyawan sudah di edukasi dalam proses transformasi tersebut.
4	Sruktur	Perubahan organisasi oleh subsistem struktur yang akan di rubah secara perlahan dimana perubahan-perubahan dalam sistem dan berbagai subsistem yang ada pada PT.Tunggal Jaya
5	Manajerial	Saat ini , <i>top management</i> telah focus pada kegiatan perencanaan dan pengwasandi dalam perusahaan tersebut, dimana keseimbangan antara kebutuhan akan stabilitas dan kontinuitas organisasi dengan kebutuhan akan adaptasi dan inovasi sudah di bentuk pada 2 tahun terakhir unt peranan manajer pada top management dapat berjalan seiring adanya proses perubahan
7	Konsultan	Untuk tahap tersebut belum di lakukan oleh perusahaan

Dari analisa hasil wawancara dimana sumber-sumber pendorong apa saja yang telah dilakukan oleh perusahaan akan tetapi belum berdampak signifikan yang mana perusahaan tersebut memiliki peluang besar. Akan tetapi masih banyak permasalahan dari aspek internal yang perlu di perbaiki. Dalam merumuskan suatu strategi pengembangan dan merancang perubahan oragnisasi dimana perbaikan pada PT.Tunggal Jaya menggunkana analisa model perubahan *Kurth Lewin* untuk referensi pengambilan keputusan.

Wawancara selanjutnya dilakuka pada istri dari *Family Business Leader* Hanni Amanrina sudut pandang mengenai perubahan terencana organisasi .

Tabel 3.2 Hasil Penelitian dengan Istri Family Business Leader

No.	Sumber Pendorong	Hasil Penelitian istri Family Business Leader
1	Lingkungan	Perubahan yang dialami di lingkungan kerja sangat signifikan dan tinggi dimana sempat adanya terjadi culture shock yang terjadi pada lingkungan antara masa transisi dari generasi ke dua ke generasi ketiga. Dari mulai sudut pandang ekonomi terlah terjadi efisiensi cost terhadap kinerja karyawan dan kebudayaan di perusahaan menurunnya sikap disiplin dan kepercayaan di karyawan
2	Sasaran dan nilai	Selama 5 tahun terkahir sebelum masa peralihan dalam penilaian kinerja karyawan tidak terlalu diperhatikan , sehingga menurunnya etos kerja pada kinerja karyawan yang ada dan karena kurangnya modifikasi kriteria penilaian kerja karyawan sehingga karyawan mengetahui titik kelemahan family business leader di masa tersebut sehingga tidak ada perbaikan dalam kinerja karyawan.

3	Teknik	Dari sisi teknologi pada masa 5 tahun tersebut sudah berinvestasi pada teknologi , akan tetapi kurangnya knowledge management pada family business leader sehingga teknologi tidak di manfaatkan sebaik mungkin.
4	Sruktur	Perubahan organisasi oleh subsistem struktur organisasi jatuh pada orang yang salah dimana adanya unsur politik di dalamnya dan tidak adanya penilaian dalam pengambilan keputusan , sehingga struktur organisasi yang di buat tak berjalan sesuai structural .
5	Manajerial	Pada 5 tahun sebelumnya <i>top management</i> kurangnya focus pada kegiatan perencanaan dan pengwasan di dalam perusahaan tersebut, sehingga tidak didapatkannya keseimbangan antara kebutuhan akan stabilitas dan kontinuitas organisasi dikarenakan focus pada profit dan efisiensi.
7	Konsultan	untuk konsultan beberapa konsultan sudah coba di hadirkan guna meningkatkan stabilitas perusahaan . akan tetapi langkah-langkah seperti proses transfer knowledge , pencarian supplier yang berkualitas dengan harga terjangkau , dan langkah-langkah dalam meningkatkan kepuasan pelanggan sudah di terapkan akan tetapi tidak secara kontinuitas . hal tersebut menjadi salah satu factor menurunnya profitabilitas perusahaan.

Data penelitian tersebut didapatkan oleh sudut pandang pada masa lima tahun di kelola oleh generasi kedua , dimana masih perlu banyaknya perbaikan dari berbagai aspek dan tidak hanya terfokus pada konsep pemikiran efisiensi dan *cost leadership*. Kesejahteraan karyawan untuk harus di imbangi dengan kualitas kinerja karyawan. Terlampir untuk struktur organisasi PT. Tunggal Jaya :



Gambar 2.3 Struktur Organisasi PT. Tunggal Jaya
 Sumber : Data Struktur Organisasi PT. Tunggal Jaya

Pada Struktur organisasi perusahaan yang saat ini ada dimana perencanaan suksesi (*succession plan*) bagi perusahaan keluarga adalah sebuah sarana untuk mengidentifikasi posisi manajemen, dimulai dari level top management dan kepala divisi kemudian diperluas hingga posisi tertinggi dalam organisasi.

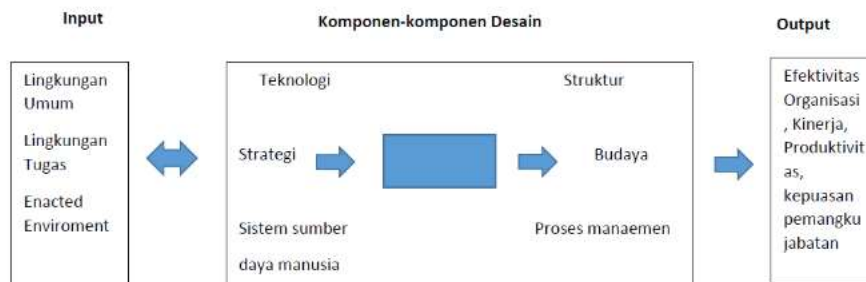
Dalam pengembangan organisasi sendiri diarahkan untuk mewujudkan perubahan terencana dan efektif terutama pada tingkat organisasi. Untuk laporan kinerja pegawai dari tahun 2013-2019 dapat di analisa pada masa peralihan :

Tabel 3.3 Data Parameter Kinerja PT. Tunggal Jaya

Parameter Kinerja Pegawai	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Turn Over	43.6%	41%	43.9%	56.1%	62%	63.1%	64.6%
Achievment Target	66%	67%	52%	59%	68,9%	71%	72%
Root Cause Analisis	67,1%	62%	61,9%	75,1%	79,1%	80,5%	82,1%
Quality Management	71,2%	62.3%	57%	62,5%	69%	71,2%	73,4%

Sumber : Data KPI Perusahaan

Pada teori Lewin melihat proses perubahan ini terdiri atas tiga langkah, yang dapat di aplikasikan di PT. Tunggal Jaya. Teori ini paling sesuai dengan perusahaan dimana pada level organisasi yang memerlukan ke depannya dalam perbaikan dimana dalam komponen desainnya adalah :



Gambar 3.1 Proses Komponen Desain Organisasi *Sumber* : buku Thomas G.Cummings dan Christopher G. Worley

Dalam konsep yang sudah di terapkan sebelumnya Business management leader mengikuti tiga langkah tersebut yaitu :

1. Unfreezing dapat di aplikasikan terhadap gaya kepemimpinan, dan juga terhadap top level dan spv yang mengevaluasi para karyawan yang memiliki potensi di salam bidangnya masing masing dan di berikan tanggung jawab lebih seperti di jadikan SPV atau ketua divisi di Organisasi. Seperti:
 - a. Menghilangkan kebudayaan kerja yang kurang disiplin akibat kurangnya monitoring oleh top level dan menyeimbangkan budaya kerja di perusahaan seperti Aturan perilaku, Norma-norma yang harus diterapkan, serta Nilai-nilai yang dominan dan dapat di terapkan sesuai dengan kesepakatan
 - b. mengedukasi dan meninfokan bagaimana perusahaan yang terjadi saat ini , sehingga untuk menumbuhkan rasa kekeluargaan, rasa saling memiliki dan komitmen dalam perusahaan untuk keberlangsungan kinerjanya masing-masing individu.
 - c. Menekankan evaluasi kerja di perusahaan setiap 6 bulan sekali guna mengetahui kemampuan yang dimiliki setiap individu pegawai
 - d. mengadakan program yang dapat di terima oleh seluruh karyawan seperti motivasi kerja dengan *packaging* yg menarik serta adanya reward diantara karyawan maupun divisi
2. Dalam proses moving ini , dilibatkan dalam semua aspek , dari mulai aspek lingkungan, teknologi, managerial serta dalam penilaian , dalam proses moving ini pemindahan seluruh aspek kinerja dan karyawan harus tereduksi dimana proses transfer knowledge harus merata dalam seluruh aspek untuk menghindarkan karyawan dalam ketidakuahannya fungsi-fungsi dalam perusahaan apabila adanya proses transisi karyawan dapat mengatasi semua pekerjaan sehingga tidak ada karyawan yang lepas

dari tanggung jawab . setelah tahap ini harus adanya evaluasi kinerja di mana proses moving ini dapat berkelanjutan dan perusahaan juga dapat mengetahui kemampuan setiap karyawan di dalam bidangnya. Dan kendala yang terjadi di perusahaan dapat saling support untuk menyatukan tujuan dan visi misi perusahaan . sebagai salah satu option yaitu:

- A. Pada PT.Tunggal Jaya dengan tipe karyawan yang masih awam akan adanya teknologi , semuanya harus di edukasi dan adanya pelatihan kerja sebagai salah satu cara sebagai meningkatkan kualitas perusahaan di bidang teknologi
 - B. setelah adanya proses unfreezing perusahaan dapat *merouting* setiap karyawan di berbagai divisi , hal tersebut bertujuan untuk menghindarkan karyawan dalam kejenuhan di pekerjaan
 - C. Proses edukasi tidak hanya pada karyawan saja akan tetapi pada managerial agar saling berkesinambungan antara kebutuhan karyawan inginkan dan apa yang harus dipersiapkan oleh manager agar dapat di sampaikan ke pada *Business Family Leader*
 - D. menekankan parameter kinerja yang ada pada karyawan & managerial agar setiap pegawai dapat mengerti akan tugas, dan tanggung jawab masing-masing divisi guna tercapainya visi misi di dalam perusahaan dan membangun komitmen di setiap individu karyawan.
 - E. Merestruktur organisasi perusahaan sesuai dengan evaluasi kinerja dan memangkas bagian-bagian yang tidak terlalu penting di struktur organisasi dan di divisi-divisi bagian untuk monitoring kinerja setiap karyawan.
3. Proses reefreezing adalah proses pembekuan , dimana langkah tersebut diambil untuk menstabilkan dalam keadaan keseimbangan yang baru di tebentuk setelah moving untuk mencapainya proses kesimbangan dalam sinergi dalam pekerjaan di organisasi. Dalam proses reefreezing di PT. Tunggal Jaya ini diperlukan membekukan organisasi setelah tercapainya dari hasil evaluasi dan pelatihan kinerja karyawan sesuai dengan arahan OD/Konsultan .

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan observasi, proses analisa data di atas, kesimpulan strategi model *Kurt Lewin* dapat di implementasikan sebagai suksepsi bisnis keluarga pada PT.Tunggal Jaya yang di dapatkan dalam penelitian ini sebagai berikut ini :

1. Fokus pada Budaya kerja di perusahaan
2. Menumbuhkan komitmen pekerja Pada PT.Tunggal Jaya
3. Membuat workshop dan training di dalam system bisnis PT. Tunggal Jaya
4. Merestruktur organisasi sesuai dengan kebutuhan di masing-masing bidang dan divisi.
5. Memangkas bagian-bagian tidak terlalu penting guna mempermudah monitoring kinerja setiap karyawan

DAFTAR PUSTAKA

- Cummings, Thommas G. dan Worley, Christopher G. 2019. *Organization Development & Change : Pustaka Pelajar*
- Coffman, Karen., Katie Lutes. 2007, 'Change Management : Getting User Buy- In', Slide Presentation; *Management Of Change 2007 Innovation* [Online]. Available: <http://www.actgov.org/MOC2007> [Jan 2020].
- Halim, Yonathan. 2013."Analisa Sukseki Kepemimpinan Pada Perusahaan Keluarga PT. Fajar Artasari di Sidoarjo." *Agora* 1.3 (2013): 1648-1662.
- Marcus, Remiasa. 2014." Analisis Proses Sukseki Perusahaan Keluarga Studi Pada PT. PUTERASEAN" *KINERJA*, Volume 18, No.2, Th. 2014: Hal. 141-156. Surabaya
- Metania Dkk. 2014. *Gaya Dan Nilai Kepemimpinan Dalam Sukseki Perusahaan Bidang Developer Keluarga Di Surabaya*, Surabaya : Universitas Kristen Petra
- Miles , Matthew B & Huberman, A. Michael (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. SAGE Publication. London (Page 194-217)
- Morris, M.H., Williams, R.W., and Nel, D. (1996), *Factors influencing family business succession*, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), 68-81.
- Muslimin. 2004." Analisis komparasi kebijakan manajerial antar generasi perusahaan keluarga kabupaten Boyolali (studi replikasi penelitian sonfield & lussier)" dalam *Digital Library Universitas Sebelas Maret Volume 21*(hlm 2-7). Surakarta.
- Muchlas, Zainul . 2012. "MANAJEMEN PERUBAHAN (CHANGE MANAGEMENT)" *Jurnal Managemen Vol.1*
- Pratama , Allen dan Indriyani, Ratih. 2016. "Perencanaan Sukseki Pada Perusahaan Keluarga Idea Furniture & Desain Interior" dalam *AGORA Vol. 4, No. 2, (2016)*. Surabaya.
- Pasmore, W.P. (1994). "Creating strategic change: Designing the flexible, high-performing organization"<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1937156X.1996.11949401>, diakses pada 2 Februari 2020 puku 19.00
- Sugiyono Susanto et al., (2007) *The Jakarta Consulting Group on Family Business.Indonesia: The Jakarta Consulting Group*. Jakarta
- Utama, Nang Randu.2018. *Perubahan Organisasional Institusi Pendidikan Tinggi Kesehatan : Wineka Media*. Malang , (hlm : 16-20)
- Wahjono, Sentot Imam. 2011." Sukseki Internal Bisnis Keluarga Untuk Penguatan Ekonomi Nasional Menghadapi Persaingan Bebas Afta-China." *Jurusan Ilmu Ekonomi, FBE, Universitas Surabaya dan Forum Dosen Ekonomi ISEI Jawa Timur*, 11 Juni 2011, ISBN no: 978-602-99352-0-2, pp: 16-35. Surabaya
- Ward, John. 2016. "Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long lasting, successful families in business". *Springer* . Page 156-157