

MANAJEMEN PRUBAHAN PADA BUMN DI INDONESIA

Dr. Siti Nur Azizah, SE, MM



@Produksi 2024

MANAJEMEN PRUBAHAN PADA BUMN DI INDONESIA

Penulis:

Dr. Siti Nur Azizah, SE, MM

ISBN:

978-623-8229-25-3

Ukuran Buku:

17 x 25 cm

Tebal Buku:

100 halaman

Editor:

Nitha Ayesha

Desain Sampul:

Fandy Said

Tata Letak:

Fandy Said

Cetakan:

April 2024

Diterbitkan Oleh:



PT. RNA Publishing Group

Jalan Renvile Dukuh Legok RT 2 RW 5
Pejagoan, Kec. Pejagoan, Kab. Kebumen
Jawa Tengah 54361
No. Telp: 0287-3882500
WA/Telegram: 081225582642
Email: rna.indisbooks@gmail.com
www.rnabook.com

SANKSI PELANGGARAN UNDANG-UNDANG TENTANG HAK CIPTA NOMOR 19 TAHUN 2002

- (1) Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
- (2) Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak memperbanyak penggunaan untuk kepentingan komersial suatu Program Komputer dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

PENGANTAR PENULIS

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa buku bunga rampai Manajemen Perubahan di Indonesia ini bisa kami selesaikan dari tugas mata kuliah Manajemen Perubahan pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Putra Bangsa. Buku ini menyampaikan bagaimana BUMN di Indonesia mengalami masa-masa perubahan dan menyinggong kemajuan dengan berbagai inovasi.

Bebagai peristiwa menunjukkan hanya yang mau berubah yang bisa terus bertahan dan menggapai kejayaan, karena perubahan adalah keniscayaan. Siapa yang mau belajar dan berubah adalah pemenang di masa depan. Perubahan kadang memerlukan pengorbanan, ketidaknyamanan dan membutuhkan banyak energi dari semua anggota organisasi. Namun jika kesungguhan dan keteladanan dilakukan maka hasil yang diharapkan dapat digapai.

Perubahan menyeluruh dan direncanakan memerlukan keterlibatan semua anggota organisasi dan strategi yang matang agar langkah perubahan berjalan sesuai yang diharapkan. Lama tidaknya tergantung dari kesiapan semua anggota untuk bisa berjalan bersama dan menyelesaikan konflik yang mengiringinya. Buku ini menceritakan proses perubahan pada empat BUMN besar di Indonesia yakni PT Kereta Api Indonesia, Garuda Indonesia, Pertamina dan PT Pos Indonesia yang bersungguh-sungguh memberikan kontribusi pada pembangunan. Semoga bunga rampai ini memberikan pandangan dan pengetahuan pada kita semua. Kekurangan tentu saja masih ada kami mengharapkan kritik dan saran dari pembaca sekalian

DAFTAR ISI

PENGANTAR PENULIS	iii
DAFTAR ISI	iv
MANAJEMEN PERUBAHAN BADAN HUKUM PERUSAHAAN NEGARA (PN) MENJADI PERSERO (PT) (Studi Pada Pertamina Indonesia)	1
A. Manajemen Perubahan	2
B. Jenis-Jenis Perubahan pada Organisasi & Faktor Penyebab	3
C. Tahapan Manajemen Perubahan pada Organisasi	4
D. Sejarah Perkembangan Perubahan Pada Pertamina Indonesia ...	5
E. Manajemen Perubahan Pertamina dari Badan Hukum Perusahaan Negara (PN) Menjadi Persero (PT)	8
PT. GARUDA INDONESIA DALAM MENERAPKAN MANAJEMEN PERUBAHAN DAN MENGHADAPI PERSAINGAN ERA SOCIETY 5.0	14
A. Profil PT Garuda Indonesia	17
B. Pengertian Manajemen Perubahan	19
C. Jenis-Jenis Manajemen Perubahan	21
D. Tahapan dalam Perubahan Manajemen	22
E. Manajemen perubahan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk	24
F. Keterlibatan Pemerintah dan Stakeholder	26
PT POS INDONESIA DALAM MENGHADAPI DAN MENERAPKAN MANAJEMEN PERUBAHAN DI ERA SOCIETY 5.0	45
A. Profil PT Pos Indonesia	48
B. Manajemen Perubahan PT Pos Indonesia	52

PT KERETA API INDONESIA (KAI) DALAM MENERAPKAN MANAJEMEN PERUBAHAN DAN MENGHADAPI PERSAINGAN ERA SOCIETY 5.0	66
A. Manajemen Perubahan.....	70
B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Perubahan	71
C. Strategi Manajemen Perubahan	72
D. Tantangan dalam Manajemen Perubahan.....	74
E. Penerapan Manajemen Perubahan dalam Industri Transportasi.....	75
a. Inovasi teknologi dalam operasional PT KAI.....	83
b. Budaya organisasi yang responsif terhadap perubahan	85
c. Strategi peningkatan keterlibatan pelanggan	86
d. Adaptasi terhadap regulasi dan kebijakan	87
e. Keberlanjutan lingkungan dan tanggung jawab sosial	88
DAFTAR PUSTAKA	92

MANAJEMEN PERUBAHAN BADAN HUKUM PERUSAHAAN NEGARA (PN) MENJADI PERSERO (PT) (Studi Pada Pertamina Indonesia)

Kesuksesan Pertamina dalam memanfaatkan situasi perminyakan dunia, membawa berkah tersendiri bagi pembangunan ekonomi yang sedang berjalan. Adanya kenaikan harga minyak dan meningkatnya permintaan ekspor minyak bumi telah menjadikan minyak sebagai salah satu barang tambang paling menjanjikan di antara barang tambang lainnya di Indonesia. Oleh karena itu, minyak bumi merupakan salah satu sektor pertambangan Indonesia yang memikul peranan penting bagi jalannya perekonomian negara melalui kelancaran program-program pembangunan serta perbaikan di segala aspek (Qibtiyah & Shodiq, 2023).

Pengelolaan minyak bumi oleh Pertamina yang telah berlangsung sejak tahun 1957 hingga sekarang tidak terlepas dari tuntutan perubahan dalam manajemen perusahaan. Perusahaan membutuhkan perubahan yang dapat disebut sebagai perkembangan dalam organisasi dan manusia sebagai sumber daya dan motor penggerak organisasi memiliki peran yang sangat penting untuk mencapai perubahan dalam perkembangan organisasi (Lumbantoruan, Tewal, & Lumintang, 2021). Dalam hal ini, tuntutan perubahan terjadi pada berbagai bidang kehidupan termasuk perubahan pada sektor pertambangan Indonesia sehingga dengan

menguasai strategi dalam mengatur perubahan sangat penting (Saefullah & Rusdiana, 2021).

Manajemen perubahan mendasar pada Pertamina yaitu bentuk perusahaan dari yang sebelumnya merupakan Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara (PN) menjadi PT. Pertamina (Persero) di tahun 2003 yang melakukan kegiatan usaha migas pada sektor hulu hingga sektor hilir.

Atas dasar hal tersebut, maka penting untuk dikaji terkait dengan manajemen perubahan Pertamina dari Badan Hukum Perusahaan Negara (PN) Menjadi Persero (PT). Oleh karena itu, tujuan penulisan ini yaitu untuk menganalisis sejarah perkembangan perubahan pada Pertamina Indonesia dan menganalisis manajemen perubahan Pertamina dari Badan Hukum Perusahaan Negara (PN) Menjadi Persero (PT).

A. Manajemen Perubahan

Istilah manajemen perubahan berasal dari kata manajemen dan perubahan. Manajemen atau organisasi adalah kesatuan yang terbentuk oleh beberapa orang yang memiliki sedikit atau semua kesamaan tentang latar belakang, identitas, harapan dan berbagai hal lainnya untuk mencapai tujuan bersama secara bersama-sama. Perubahan merujuk pada terjadinya suatu yang berbeda dengan sebelumnya. Perubahan bisa juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti prosedur-prosedur manajemen baru, penggabungan (*merging*), melakukan reorganisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu (*disruptive*) yang sangat signifikan (Lumbantoruan et al., 2021).

Manajemen Perubahan merupakan proses terus-menerus memperbaiki individu, maupun organisasi untuk keadaan saat ini ke keadaan yang lebih baik (Dumanauw, Taroreh, & Uhing, 2018). Manajemen perubahan adalah proses terus menerus untuk memperbarui arah, struktur dan kemampuan organisasi beradaptasi untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah baik karena tuntutan internal maupun eksternal perusahaan.

B. Jenis-Jenis Perubahan pada Organisasi & Faktor Penyebab

Jenis-jenis perubahan organisasi dapat diklasifikasikan berdasarkan ruang lingkup dan kedalamannya. Anderson & Ackerman mengemukakan jenis perubahan organisasi yang pertama adalah *development change*. *Development Change* adalah peningkatan terhadap sistem yang sudah ada atau merupakan perbaikan keterampilan, metode, standar kinerja atau kondisi yang telah ada, karena berbagai alasan, tidak mengukur kebutuhan sekarang atau yang akan datang (Saefullah & Rusdiana, 2021). Jenis perubahan ini dapat diterapkan kepada individu, kelompok atau seluruh organisasi dan tidak dapat dipisahkan dengan proses perbaikan dalam bentuk pelatihan teknis dan personal, aplikasi proses perbaikan atau kualitas, team building, problem solving, memperbaiki komunikasi, menyelesaikan konflik, manajemen rapat, negosiasi peran dan usaha survei umpan balik.

Jenis perubahan organisasi yang kedua adalah *transitional change*. *Transitional change* adalah implementasi keadaan baru yang sudah diketahui sebelumnya. Cara-cara dalam bekerja diganti dengan proses yang baru. Kuncinya adalah bahwa sistem lama digantikan dengan sistem baru dan sistem baru dikembangkan

sebelum implementasi. Jenis perubahan biasanya melibatkan beberapa langkah seperti desain, pengembangan, uji coba dan pelaksanaan secara bertahap (Saefullah & Rusdiana, 2021).

Sumber utama pemicu perubahan berasal dari faktor internal dan eksternal perusahaan seperti kondisi yang tidak diharapkan, munculnya ketidakwajaran, inovasi yang berdasarkan kebutuhan proses, perubahan struktur industri atau struktur pasar, demografi, perubahan persepsi, suasana, makna dan pengetahuan baru (Saefullah & Rusdiana, 2021).

C. Tahapan Manajemen Perubahan pada Organisasi

Secara garis besar, ruang lingkup manajemen perubahan meliputi 3 (tiga) tahap yaitu merumuskan rencana manajemen perubahan, mengelola dan melaksanakan perubahan, dan memperkuat hasil perubahan (Aslinda, Guntur, & Nur, 2018). Tahap pertama, merumuskan rencana manajemen perubahan meliputi tindakan untuk:

- 1) Melakukan asesmen kesiapan organisasi untuk berubah
- 2) Merumuskan strategi manajemen
- 3) Menrumuskan strategi komunikasi
- 4) Memperkuat manajemen perubahan
- 5) Menyusun ukuran keberhasilan

Tahap kedua yaitu mengelola dan melaksanakan perubahan, dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Mengintegrasikan strategi manajemen perubahan dan strategi komunikasi dengan program reformasi program lainnya.
- 2) Mengimplementasikan rencana manajemen perubahan.
- 3) Membuat rencana pelatihan dan mengimplementasikan.

- 4) Mengelola resistensi.
- 5) Mengukur tingkat keberhasilan.

Tahap ketiga yaitu memperkuat hasil perubahan, dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Mengumpulkan umpan balik dan menganalisisnya.
- 2) Melaksanakan tindakan perbaikan.
- 3) Memberikan penghargaan atas keberhasilan.
- 4) Mengukur tingkat keberhasilan (Aslinda, Guntur, & Nur, 2018).

Pertamina Indonesia, sebagai entitas vital dalam industri energi, telah mengalami perubahan yang signifikan. Melalui analisis Sejarah Perkembangan dan Manajemen Perubahan, kita dapat memahami dinamika evolusi perusahaan ini serta strategi yang diadopsinya dalam menghadapi transformasi tersebut dengan pembahasan sebagai berikut:

D. Sejarah Perkembangan Perubahan Pada Pertamina Indonesia

PT. Pertamina (Persero) adalah sebuah badan usaha milik negara Indonesia yang terutama bergerak di bidang minyak dan gas. Untuk menjalankan bisnis utamanya, perusahaan ini memiliki enam subholding yang sangat potensial yaitu (1) PT. Pertamina Hulu Energi-Pengelolaan usaha sektor hulu minyak & gas bumi serta energi baik dalam maupun luar negeri serta kegiatan usaha yang terkait dan atau menunjang kegiatan usaha dibidang minyak & gas bumi. (2) PT. Pertamina Gas Negara Tbk-Niaga, transportasi distribusi, pemrosesan dan bisnis lainnya yang terkait dengan gas alam dan produk turunannya. (3) PT. Pertamina Patra Niaga-Jasa penyimpanan, pengangkutan, dan perdagangan olahan minyak bumi,

serta jasa konstruksi fasilitas minyak dan gas. (4) PT. Pertamina Power Indonesia, berpartisipasi di dalam PLTU Jawa-1 dan mengelola FSRU PLTU Jawa-1. (5) PT. Kilang Pertamina Internasional-Mengelola enam kilang minyak milik Pertamina di Indonesia. (6) PT. Pertamina International Shipping -Jasa operasi perkapalan dari/keluar Indonesia.

Perusahaan didirikan pada 10 Desember 1957 Dengan nama PT Perusahaan Minyak Nasional (Permina). Pada tahun 1960, presiden mengeluarkan UU No. 44/Prp Tahun 1960 tentang Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara, yang ditujukan khusus untuk mengatur aktivitas pertambangan minyak di Indonesia. Setelah disahkannya UU tersebut, mulai bermunculan perusahaan minyak berskala kecil seperti PN Pertamina yang sebelumnya adalah PN Permindo, PN Permigan yang didirikan untuk memenuhi tuntutan PKI yang pada saat itu masih tersebar di Jawa. Selain itu, PT Pertamina juga mengalami perubahan status dari PT menjadi PN Permina (Qibtiyah & Shodiq, 2023).

Permina pada tahun 1961 ditetapkan menjadi sebuah perusahaan negara (PN) dengan nama Pertambangan Minyak Nasional. Atas dasar efisiensi dan efektifitas, dilakukan merger antara PN Pertamina dan PN Permina pada tahun 1968, untuk meminimalisir terjadinya dualisme dalam pengelolaan minyak dan gas bumi di Indonesia menjadi PN Pertamina (Qibtiyah & Shodiq, 2023). Tahun 1972, nama perusahaan ini diubah menjadi Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara (Pertamina). Tahun 2003, sebagai pelaksanaan UU No 22 Tahun 2001 dan PP Nomor 31 Tahun 2003 Tanggal 18 Juni 2003, Perusahaan Pertambangan Minyak

dan Gas Bumi Negara (PN) berubah nama menjadi PT. Pertamina (Persero) yang melakukan kegiatan usaha migas pada sektor hulu hingga sektor hilir (Pertamina, 2020).

Pertamina memperlihatkan keseriusan ketika berubah kepemilikan dari BUMN menjadi PT Pertamina (Persero) dalam membangun perusahaan menuju masa depan dengan mengubah logo perusahaan. Pertamina sebelumnya menggunakan logo dengan simbol kuda laut sesuai Peraturan Pemerintah (PP) No. 27 tahun 1968 dan kemudian Direksi Pertamina 914/KPTS/DR/DU/1971 secara resmi memberlakukan logo ini sebagai logo resmi Pertamina. Namun setelah berubah menjadi PT. Pertamina (Persero), logo diubah dengan gambar Bidang belah ketupat yang membentuk huruf "P" (Johari, 2017). Perubahan ini menunjukkan bahwa Pertamina merupakan awal perubahan besar dalam merespon globalisasi. Belah ketupat dengan tampilan warna berbeda (merah, biru, hijau) ini tidak hanya berbentuk huruf "P" namun memperlihatkan sebagai busur panah yang telah meluncur menuju sasaran, dimaknai sebagai kesiapan PT. Pertamina untuk bersaing dengan perusahaan sejenis di dunia Internasional.

Guna mendukung manajemen perubahan Pertamina dari PN menjadi PT (Persero) maka pada tahun 2006, tepatnya 20 Juli PT. Pertamina (Persero) melakukan transformasi fundamental dan usaha perusahaan dengan cara mengubah visi perusahaan. Perubahan visi PT. Pertamina (Persero) yaitu "Menjadi Perusahaan Minyak Nasional Kelas Dunia" pada 10 Desember 2007. Kemudian, visi tersebut kembali disempurnakan pada tahun 2011 yaitu "Menjadi Perusahaan Energi Nasional Kelas Dunia". Selain itu, melalui RUPSLB tanggal 19

Juli 2012, PT. Pertamina (Persero) menambah modal ditempatkan/disetor serta memperluas kegiatan usaha perusahaan (Pertamina, 2020).

E. Manajemen Perubahan Pertamina dari Badan Hukum Perusahaan Negara (PN) Menjadi Persero (PT)

Fenomena perubahan PERTAMINA menuju bentuk Perseroan Terbatas (PT) maka dapat dianalisis bahwa terdapat perubahan yang terjadi pada Pertamina dari bentuk badan hukum Perusahaan Negara (PN) menjadi Persero (PT) melewati beberapa tahap perubahan sesuai dengan teori tahapan perubahan John P. Kotter (Wibowo, 2006:148 dan Riri Satria, 2004) yang terdiri atas:

1) *Establishing a Sense of Urgency* (Membangun Stuası Perlunya Perubahan)

Pertamina adalah perusahaan yang dimiliki negara dan bangsa Indonesia. Oleh karenanya banyak *stakeholder* yang berharap sekali perusahaan Pertamina dalam menjalankan operasionalnya diselenggarakan secara bersih, bebas dari unsur KKN, mampu bersaing serta mampu melayani dan memberikan kontribusi nyata kepada masyarakat. Harapan besar ini memicu kesadaran pada diri perusahaan Pertamina untuk melakukan suatu perubahan.

Perubahan yang terjadi pada perusahaan Pertamina juga didorong dari situasi eksternal yaitu dengan adanya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 tahun 2001 pada tanggal 23 November 2001 tentang Minyak dan gas Bumi dan PP Nomor 35 Tahun 2004 yang mengisyaratkan adanya pemisahan usaha migas hulu dan hilir pada organisasi Pertamina.

2) *Creating The Guiding Coalision* (Membangun Koalisi Atau Kelompok Kerja Untuk Perubahan)

Dalam menghadapi perubahan pada Pertamina, Pertamina tentunya tidak dapat berkerja sendiri tapi memerlukan usaha kerjasama dari berbagai pihak, baik dari stakeholders, shareholders, dan serikat pekerja Pertamina. Dari tingkat stakeholder, Presiden Megawati telah menyetujui dan mendorong perubahan perusahaan Pertamina menuju Perseroan Terbatas. Dari dalam diri Pertamina sendiri, nantinya Pertamina akan membentuk strategic holding company. Holding ini akan menyatukan kegiatan bisnis di sektor Hulu oleh PT Pertamina EP), Hilir dan Gas. Tiga unsur utama tersebut dan ditambah anak-anak perusahaan yang menumbuhkan usaha Pertamina, merupakan repositioning yang membentuk korporasi Pertamina yang solid.

3) *Developing a Vision and Strategy* (Membangun Visi Dan Strategi Untuk Perubahan)

Untuk memmanage perubahan, PT Pertamina telah membuat visi menjadi perusahaan yang berkelas dunia, dan untuk mewujudnya telah ditetapkan beberapa langkah strategis yang akan diambilnya yang semuanya terangkup dalam agenda transformasi Pertamina, terdiri atas:

- Perubahan paradigma manajemen dan sumberdaya manusia.
- Transformasi kegiatan usaha di sektor hulu sebagai penghasil pendapatan utama perusahaan.
- Transformasi kegiatan usaha di sektor hilir sebagai ujung tombak perusahaan dalam interaksi dengan konsumen.

Transformasi restrukturisasi korporat: keuangan, SDM, hukum, IT dan administrasi umum, termasuk penanganan asset.

4) *Communicating The Change Vision* (Mengomunikasikan Visi Perubahan Ke Semua Pihak Di Dalam Perusahaan Atau Organisasi)

Salah satu bentuk perubahan dari segi struktur PT Pertamina, dibentuklah suatu anak cabang Pertamina, yaitu Pertamina EP. Tujuan dibentuk anak cabang ini ialah untuk menyelenggarakan usaha di bidang migas dan panas bumi, baik di dalam maupun di luar negeri serta kegiatan usaha lain yang terkait dan menunjang aktivitas usaha di bidang migas dan panas bumi untuk memperoleh keuntungan berdasarkan prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan secara efektif dan efisien.

5) *Empowering Employees for Broad-Based Action* (Melakukan Perubahan Melalui Pemberdayaan)

PT Pertamina telah melakukan koordinasi yang terintegrasi antara Direktorat hulu, Direktorat Pengolahan, Direktorat Pemasaran dan Niaga, serta Direktorat Keuangan. Dalam hal ini, PT. Pertamina telah melakukan perubahan dalam bentuk pemberdayaan dari seluruh Direktorat dengan harapan agar dapat mendukung keberhasilan manajemen perubahan yang telah dilakukan.

6) *Generating Short-Term Wins* (Menciptakan Kemenangan Atau Hasil Baik Jangka Pendek)

Sejak Pertamina berubah status badan hukumnya menjadi Perseroan, telah menciptakan kesuksesan dalam jangka waktu dekat. Hal ini dapat memperkuat dan mendukung perubahan

yang terjadi menuju ke status penerimaan dan keseimbangan. Hasil-hasil atau perbaikan berkesinambungan yang telah dicapai Pertamina dari bulan Juli hingga bulan Desember tahun 2006 diantaranya:

- 2) Sejak Gelombang pertama dari *27 Breakthrough Projects* (proyek-proyek terobosan) dalam 100 hari menghasilkan pendapatan tambahan kurang lebih USD 15 juta;
- 3) Identifikasi potensi penurunan biaya sebesar Rp 2 trilyun dalam *supply chain* melalui peningkatan efisiensi distribusi BBM 5 SPBU telah mencapai standard “Pertamina Way”, sesuai dengan sertifikasi BVI (Biro Veritas Indonesia), dengan target dapat mengimplementasikan “Pertamina Way” di 100 SPBU di DKI dan sekitarnya pada bulan Maret 2007.

Hasil perbaikan lainnya yaitu *roll out* jaminan kualitas dan kuantitas di SPBU. Program tersebut telah diimplementasikan di 5 SPBU percontohan dan nilai yang dihasilkan jika program tersebut selesai akan mencapai Rp. 800 milyar. Kemudian kerjasama dengan berbagai perusahaan minyak dan gas dunia; diantaranya telah membawa berbagai hasil, misalnya pembangunan **lube oil plant** di Dumai dengan SK Corp, *joint-bidding* di sektor hulu dengan Statoil, kerjasama di bidang aviasi dengan Shell.

- 7) *Consolidating Gains and Producing More Change* (Melakukan Konsolidasi dan Melanjutkan Perubahan yang Diperlukan)

Memasuki akhir tahun 2007, tingkat produksi minyak PERTAMINA sedikit mengalami peningkatan (7,2%). Di sektor hulu, produksi minyak tahun ini rata-rata 149.000 barel per hari;

sedangkan produksi gas mencapai 1,2 miliar kaki kubik standar per hari (BSCFD). Sementara itu produksi geothermal sebanyak 9,8 juta ton uap. Untuk mengejar ketertinggalan di sektor hulu, Direktorat Hulu telah mengikat berbagai kerjasama yang dimaksudkan untuk meningkatkan produksi, sekaligus melakukan transfer teknologi dari perusahaan-perusahaan minyak kelas dunia. Sampai akhir tahun 2007, sejumlah Kesepakatan Kerja Sama (MoU) yang telah ditandatangani dengan berbagai perusahaan minyak terkemuka berhasil direalisasikan kerja samanya, termasuk di antaranya adalah dengan Statoil Hydro, Shell, Petronas, dan Petrovietnam.

8) *Anchoring New Approach in The Culture* (Menanamkan Pendekatan-Pendekatan Baru Tersebut dalam Budaya Kerja)

Program transformasi di Direktorat Pemasaran dan Niaga saat ini mencapai hasil yang paling menggembirakan. Masyarakat sudah menyaksikan banyak perubahan yang terlihat di SPBU-SPBU Pertamina. Apabila kita lihat saat ini terjadi perubahan pada SPBU-SPBU Pertamina.

Dahulu kita melihat SPBU Pertamina dengan rata-rata pendapat bahwa SPBU tersebut kurang bersih dan kurang terawat. Tetapi saat ini hampir seluruh SPBU Pertamina telah mengalami renovasi menjadi lebih rapih, tertata dan bersih. Selain itu Pertamina juga telah mengkampanyekan program “Pasti Pas” melalui media massa yang bisa kita lihat di iklan televisi. Saat ini tak kurang dari 217 SPBU telah memperoleh sertifikat Pasti Pas, sedangkan 496 SPBU lainnya sedang dalam proses menjalani program sertifikasi. Keseluruhan program transformasi ini

ditujukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan sehingga menjadi daya tarik dari Pertamina dalam menghadapi persaingan global.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan Pertamina telah berlangsung dari tahun 1961 sebagai perusahaan negara (PN) Pertamina dan menjadi PT. Pertamina (Persero) pada tahun 2003. Manajemen perubahan pada Pertamina ini memiliki tahapan yang meliputi membangun situasi perlunya perubahan; membangun koalisi atau kelompok kerja untuk perubahan; membangun visi dan strategi untuk perubahan, mengomunikasikan visi perubahan ke semua pihak di dalam perusahaan atau organisasi; melakukan perubahan melalui pemberdayaan; menciptakan kemenangan atau hasil baik jangka pendek; melakukan konsolidasi dan melanjutkan perubahan yang diperlukan; dan menanamkan pendekatan-pendekatan baru kedalam budaya kerja.

PT. GARUDA INDONESIA DALAM MENERAPKAN MANAJEMEN PERUBAHAN DAN MENGHADAPI PERSAINGAN ERA SOCIETY 5.0

Penerbangan sebagai sarana transportasi telah menjadi bagian integral dalam mendorong konektivitas global, mendukung pertumbuhan ekonomi, dan memfasilitasi pertukaran budaya. PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk., yang dikenal sebagai maskapai nasional Indonesia, memegang peran sentral dalam mengembangkan industri penerbangan di Tanah Air. Didirikan pada tahun 1949, Garuda Indonesia telah menjalani transformasi yang luar biasa, dari sekadar sebuah maskapai penerbangan regional menjadi perusahaan penerbangan kelas dunia.

Sebagai salah satu entitas ekonomi terkemuka di Indonesia, PT. Garuda Indonesia memiliki peran strategis dalam memperkuat konektivitas domestik dan internasional. Kehadirannya tidak hanya mencakup fungsi transportasi, tetapi juga menjadi duta budaya dan perekat hubungan antarbangsa. Dengan armada modern dan jaringan penerbangan yang luas, Garuda Indonesia terus berkomitmen untuk memberikan layanan berkualitas tinggi kepada penumpangnya.

Pertumbuhan pesat industri penerbangan, terutama di kawasan Asia Pasifik, menempatkan Garuda Indonesia pada panggung global sebagai pemain utama. Dengan fokus pada inovasi, keselamatan, dan keberlanjutan, perusahaan ini berupaya tidak hanya memenuhi

tuntutan pasar, tetapi juga menciptakan standar baru dalam layanan penerbangan. Penerapan teknologi terkini dan pendekatan berkelanjutan menjadi bagian integral dari strategi perusahaan dalam menghadapi tantangan yang makin dinamis di dunia penerbangan.

Perusahaan modern, termasuk maskapai penerbangan global seperti PT. Garuda Indonesia, dihadapkan pada lingkungan bisnis yang dinamis dan seringkali tak terduga. Dalam menghadapi perkembangan ini, manajemen perubahan menjadi suatu aspek kritis untuk memastikan kesinambungan, adaptabilitas, dan keberlanjutan organisasi. Dalam bab ini, kita akan menjelajahi peran manajemen perubahan di PT. Garuda Indonesia, sebuah perusahaan yang tidak hanya menjadi tulang punggung industri penerbangan nasional, tetapi juga perwakilan kebanggaan dan semangat Indonesia di kancah internasional.

Industri penerbangan, sebagai bagian integral dari perekonomian global, terus menghadapi perubahan yang signifikan. Perubahan teknologi, regulasi penerbangan, serta dinamika pasar internasional menciptakan tantangan baru yang harus dihadapi oleh perusahaan seperti PT. Garuda Indonesia. Oleh karena itu, manajemen perubahan menjadi sebuah keharusan, bukan hanya sebagai respons terhadap perubahan eksternal, tetapi juga untuk memacu pertumbuhan dan keunggulan kompetitif.

PT. Garuda Indonesia telah melewati berbagai tahap perkembangan, mulai dari restrukturisasi internal hingga perluasan jaringan rute internasional. Manajemen perubahan di perusahaan ini tidak hanya berfokus pada peningkatan efisiensi operasional, tetapi juga pada transformasi budaya organisasional, keberlanjutan, dan

inovasi. Inisiatif-inisiatif tersebut mencerminkan upaya perusahaan untuk tetap relevan dan bersaing di panggung penerbangan global.

Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa manajemen perubahan juga dihadapkan pada sejumlah tantangan, seperti resistensi internal, ketidakpastian pasar, dan kecepatan perubahan teknologi. Bab ini akan menggali lebih dalam untuk memahami bagaimana PT. Garuda Indonesia mengelola tantangan ini dan sekaligus mengidentifikasi peluang yang muncul sebagai hasil dari upaya manajemen perubahan yang efektif.

Pada era Society 5.0, perusahaan-perusahaan di berbagai sektor harus senantiasa beradaptasi dengan perubahan yang cepat, terutama dalam menghadapi kemajuan teknologi dan perubahan perilaku masyarakat. PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk., sebagai salah satu pelaku utama dalam industri penerbangan Indonesia, tidak hanya menjadi saksi tetapi juga pelaku utama dalam menghadapi era ini. Penerapan konsep Society 5.0 menuntut perusahaan untuk tidak hanya menjadi pelopor teknologi, tetapi juga mampu mengelola perubahan secara efektif agar dapat terus bersaing di panggung global.

Dalam wajah persaingan yang makin ketat, manajemen perubahan menjadi suatu keharusan bagi perusahaan yang ingin tetap relevan. PT. Garuda Indonesia, sebagai maskapai penerbangan yang telah mengukir sejarah panjang di dunia aviasi, tidak hanya berkomitmen untuk menjaga eksistensinya tetapi juga untuk menjadi agen perubahan yang proaktif. Artikel ini bertujuan untuk menggali lebih dalam bagaimana PT. Garuda Indonesia mengimplementasikan

manajemen perubahan dalam menghadapi persaingan di Era Society 5.0.

Perubahan yang dihadapi oleh Garuda Indonesia mencakup aspek teknologi, strategi bisnis, dan budaya perusahaan. Langkah-langkah inovatif yang diambil oleh Garuda Indonesia tidak hanya menghadirkan transformasi pada tingkat internal perusahaan, tetapi juga membentuk kembali cara perusahaan berinteraksi dengan pelanggan dan mitra bisnisnya. Dalam konteks ini, artikel ini akan membahas langkah-langkah konkrit yang diambil oleh Garuda Indonesia, tantangan yang dihadapi, serta dampaknya terhadap posisi perusahaan dalam pasar penerbangan yang terus berkembang.

Melalui telaah mendalam terhadap strategi dan implementasi manajemen perubahan yang diterapkan oleh PT. Garuda Indonesia, diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga bagi pembaca yang tertarik dengan dinamika perusahaan di tengah gejolak perubahan dan persaingan di Era Society 5.0.

A. Profil PT Garuda Indonesia

PT Garuda Indonesia (Persero), Tbk. atau dikenal sebagai Garuda Indonesia (IDX: GIAA) adalah Maskapai penerbangan nasional Indonesia yang berkantor pusat di Bandar Udara Internasional Soekarno–Hatta. Maskapai ini adalah suksesor dari KLM Interinsulair Bedrijf. Garuda Indonesia merupakan anggota SkyTeam satu satunya di Indonesia dan maskapai terbesar kedua di Indonesia setelah Lion Air. Garuda Indonesia mengoperasikan penerbangan berjadwal ke sejumlah destinasi meliputi Benua Asia, Eropa, dan Australia dari Jakarta, serta kota fokus, maupun kota lain untuk penerbangan haji.

Maskapai ini adalah satu-satunya maskapai dari Indonesia yang terbang ke wilayah Eropa dan Oseania. Maskapai ini juga pernah terbang ke wilayah Amerika hingga akhir 1990-an.

Pada puncak akhir 1980-an hingga pertengahan tahun 1990-an, Garuda mengoperasikan ke sejumlah jaringan penerbangan yang luas di seluruh dunia, dengan layanan terjadwal secara teratur ke Adelaide, Cairo, Fukuoka, Johannesburg, Los Angeles, Paris, Roma dan kota lainnya di Eropa, Asia dan Australia. Pada akhir 1990-an dan awal 2000-an, terjadi krisis keuangan dan sistem operasional yang menghantam maskapai dengan keras, menyebabkan Garuda Indonesia memangkas layanan secara drastis.

Pada tahun 2009, maskapai melakukan rencana modernisasi lima tahun yang dikenal sebagai Quantum Leap, yakni di mana program Emirsyah Satar yang merombak segalanya mulai dari bentuk, corak, logo dan seragam maskapai, serta armada dan fasilitas yang lebih baru dan lebih modern serta fokus baru pada pasar internasional, dan berhasil mendapatkan penghargaan maskapai seperti Most Improved Airline, 5-Star Airline, dan World's Best Cabin Crew juga didapatkan pada ajang penghargaan Internasional, Skytrax.

Maskapai ini juga mengoperasikan anak perusahaan berbiaya rendah, Citilink, yang menyediakan penerbangan murah ke beberapa tujuan Indonesia dan berdiri sendiri pada tahun 2012. Pada November 2018, maskapai mengambil alih operasi serta pengelolaan keuangan Sriwijaya Air melalui perjanjian Kerjasama operasional (KSO) Kerjasama ini berakhir pada Desember tahun 2019.

B. Pengertian Manajemen Perubahan

- a. Definisi manajemen perubahan menurut para ahli sebagai berikut:

Manajemen Perubahan menurut Wibowo (2011) adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

Coffman dan Lutes (2007) menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah pendekatan yang terstruktur dan digunakan untuk membantu tim, individu ataupun organisasi untuk perubahan dari kondisi sekarang ke kondisi yang lebih baik.

Nauheimer (2007) mengatakan bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses, teknik, dan alat yang digunakan untuk mengelola proses perubahan pada sisi individu untuk mencapai suatu hasil yang dibutuhkan dan untuk menerapkan perubahan secara lebih efektif dengan agen perubahan, sistem, dan tim yang lebih luas.

Menurut Kasali R. (2010) manajemen perubahan adalah bagian yang penting dari management dan setiap pemimpin diukur keberhasilannya dari kemampuannya memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut suatu potensi.

Dari pendapat para pakar diatas, dapat dikatakan bahwa manajemen perubahan adalah adalah sebuah proses yang perubahan yang dilakukan oleh manajemen

perusahaan dalam mengadopsi dan menerapkan sarana, sumber daya dan pengetahuan dalam merealisasikan perubahan dari kondisi sekarang menuju suatu kondisi yang lebih baik sehingga lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

b. Pendekatan Manajemen Perubahan

Davidson (2005) dalam bukunya menjelaskan bahwa perubahan yang terjadi dalam sebuah organisasi dapat mempengaruhi penyusunan rencana perubahan yang dilakukan secara cepat. Ada beberapa pendekatan atau strategi manajemen perubahan, yaitu:

1) Rasional-Empiris

Pendekatan ini diterapkan berdasarkan keyakinan bahwa perilaku individu dapat diprediksi dan akan memberikan perhatian khusus untuk kepentingannya sendiri. Dengan memahami perilaku tersebut, manajer dapat menerapkan strategi perubahan yang tepat. Dengan strategi ini, individu juga dapat berubah sendiri ketika menerima komunikasi yang informatif dan efektif.

2) Normatif-Reedukatif

Pendekatan ini fokus pada pemberian pengaruh dan teladan dari manajer dengan berbagai cara. Harapannya, semua anggota dapat mencontoh dan menerapkan perilaku tersebut dan membuat perubahan. Pasalnya, manusia cenderung akan berubah ketika ada perubahan atau hal baru yang muncul dan dianggap lebih baik. Bisa

dibilang, pendekatan ini dilakukan dengan meniru perilaku orang lain.

3) **Kekuasaan-Koersif**

Pendekatan ini dilakukan dengan menggunakan paksaan. Artinya, tim atau individu akan dipaksa untuk mengikuti standar atau aturan baru agar mencapai perubahan yang diharapkan. Meski terdengar kasar, sebenarnya pendekatan ini paling banyak digunakan. Berbagai peraturan dan tata tertib perusahaan saat ini merupakan contoh instrumen pendekatan koersif. Pekerja didorong untuk mematuhi aturan yang ada dengan risiko tertentu jika mengabaikan aturan.

4) **Lingkungan-Adaptif**

Fokus utama pendekatan ini adalah menekankan pada insting dan keinginan untuk menjadi lebih baik. Perubahan ini terjadi tanpa rencana, sebab menyesuaikan dengan kondisi lingkungan. Sebab, pada dasarnya manusia memiliki kemampuan untuk beradaptasi terhadap kondisi yang ada. Hal ini dilakukan untuk mempertahankan kondisi yang baik.

C. Jenis-Jenis Manajemen Perubahan

Harischandra (2007) membagi manajemen perubahan menjadi tiga jenis berdasarkan sifatnya, yakni:

- 1) **Smooth Incremental Change**, perubahan terjadi secara lambat, sistematis, dan bisa diprediksi. Perubahan mencakup sebagian atau seluruh rentetan perubahan dalam kecepatan yang konstan.

- 2) Bumpy Incremental Change, adalah perubahan yang mempunyai periode relatif stabil dan sesekali menjadi lebih cepat karena dipicu oleh perubahan lingkungan organisasi dan bisa juga berasal dari internal, seperti adanya tuntutan dalam meningkatkan efisiensi dan metode kerja.
- 3) Discontinuous Change, adalah perubahan yang ditandai dengan adanya pergerakan yang cepat terhadap struktur, budaya, dan strategi secara bersamaan. Perubahan ini lebih bersifat revolusioner dan cepat.

D. Tahapan dalam Perubahan Manajemen

Gryna, Chua, dan DeFeo (2007) mengemukakan bahwa ada beberapa tahap yang perlu dilakukan organisasi dalam rangka melakukan perubahan manajemen agar dapat memaksimalkan keuntungan.

1. Tahap pertama adalah memutuskan untuk melakukan perubahan manajemen (*decide*).
2. Tahap kedua adalah melakukan persiapan dalam rangka melakukan perubahan (*prepare*).
3. Tahap ketiga adalah melakukan peluncuran perubahan (*launch*).
4. Tahap keempat adalah mengimplementasikan perubahan (*expand*).
5. Tahap kelima adalah melanjutkan implementasi perubahan (*sustain*).

Dalam tahap memutuskan perubahan manajemen yang perlu dilakukan adalah:

- 1) Mempelajari metode perubahan yang tepat untuk digunakan,
- 2) Mempertimbangkan status organisasi untuk menentukan strategi dan tujuan perubahan dapat ditentukan
- 3) Menentukan bagaimana inisiasi perubahan manajemen dapat diintegrasikan dengan metode
- 4) Menentukan ruang lingkup perubahan
- 5) Mempertimbangkan dampak perubahan terhadap sumber daya organisasi
- 6) Menaksir pihak lain yang dapat membantu organisasi dalam melakukan perubahan.

Dalam tahap persiapan perubahan manajemen yang perlu dilakukan adalah:

- 1) Membangun infrastruktur yang diperlukan untuk melakukan perubahan menentukan inisiator perubahan dan menentukan tim pelaksana perubahan.
- 2) Menentukan tujuan perubahan.
- 3) Melakukan perencanaan sumber daya manusia.
- 4) Membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan permasalahan keuangan.
- 5) Mengidentifikasi kegiatan-kegiatan awal yang dapat digunakan untuk melakukan pelatihan-pelatihan.
- 6) Menyusun rencana-rencana perubahan.

Dalam tahap peluncuran perubahan manajemen yang perlu dilakukan adalah:

- 1) Memberikan pelatihan-pelatihan kepada tim manajemen.
- 2) Melaksanakan proyek-proyek pendahuluan.
- 3) Mendukung dan memantau kegiatan.

- 4) Mengukur dan meninjau berbagai rencana
- 5) Memutuskan apakah perubahan dilanjutkan atau dihentikan.

Dalam tahap implementasi perubahan manajemen yang perlu dilakukan adalah:

- 1) Melaksanakan perubahan dengan mempertimbangkan kondisi yang ada.
- 2) Mengomunikasikan kegiatan-kegiatan yang telah berhasil dilaksanakan.
- 3) Meninjau kembali tujuan organisasi.
- 4) Mengukur, meninjau, dan mengontrol berbagai kegiatan.

Dalam tahap melanjutkan implementasi perubahan yang perlu dilakukan adalah:

- 1) Melakukan penilaian berbagai kegiatan
- 2) Mengukur, meninjau, dan mengontrol berbagai kegiatan
- 3) Tetap fokus pada kepuasan konsumen
- 4) Melakukan pelatihan kepada para karyawan agar mereka memahami tujuan perubahan.

E. Manajemen perubahan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk

Perubahan dalam manajemen perusahaan dapat terjadi karena berbagai alasan, seperti strategi bisnis baru, restrukturisasi organisasi, atau adaptasi terhadap dinamika pasar. Meskipun informasi yang spesifik tentang perubahan manajemen di PT Garuda Indonesia mungkin tidak selalu tersedia secara terbuka, namun, berdasarkan berbagai sumber dan laporan pada tahun 2022, terdapat beberapa inisiatif perubahan yang dilakukan oleh PT Garuda Indonesia:

1) Transformasi Bisnis dan Restrukturisasi Keuangan:

PT Garuda Indonesia telah terlibat dalam transformasi bisnis yang melibatkan restrukturisasi keuangan perusahaan. Upaya ini biasanya mencakup pengaturan ulang utang, peningkatan efisiensi operasional, dan pengoptimalan struktur organisasi untuk menghadapi tantangan ekonomi dan industri.

Pada pertengahan dekade ini, PT Garuda Indonesia mengalami transformasi bisnis dan restrukturisasi keuangan yang signifikan. Transformasi ini dilakukan sebagai respons terhadap berbagai tantangan yang dihadapi oleh industri penerbangan dan dampak pandemi COVID-19 terhadap bisnis penerbangan global. Berikut adalah beberapa poin kunci terkait transformasi bisnis dan restrukturisasi keuangan PT Garuda Indonesia:

a) Restrukturisasi Utang.

PT Garuda Indonesia terlibat dalam upaya restrukturisasi utang untuk mengatasi beban finansial yang meningkat. Langkah-langkah ini melibatkan negosiasi dengan kreditur dan penyesuaian pembayaran utang guna meningkatkan likuiditas dan stabilitas keuangan perusahaan.

b) Optimalisasi Struktur Organisasi.

Sebagai bagian dari transformasi bisnis, PT Garuda Indonesia melakukan optimalisasi struktur organisasi. Ini mencakup peninjauan ulang fungsi dan tanggung jawab setiap divisi, penyesuaian jumlah karyawan, serta

pengurangan biaya operasional untuk meningkatkan efisiensi.

c) Pengurangan Biaya Operasional.

Perusahaan melakukan langkah-langkah konkret untuk mengurangi biaya operasional, termasuk efisiensi dalam manajemen bahan bakar, pemangkasan biaya overhead, dan restrukturisasi kontrak dengan pemasok.

d) Pengoptimalan Jaringan Rute.

PT Garuda Indonesia mengevaluasi dan mengoptimalkan jaringan rute penerbangannya. Hal ini mencakup peninjauan portofolio rute, penambahan atau pengurangan frekuensi penerbangan, dan penyesuaian kapasitas sesuai dengan permintaan pasar.

e) Fokus Pada Pengalaman Pelanggan.

Meskipun menghadapi tekanan finansial, PT Garuda Indonesia tetap mempertahankan fokus pada meningkatkan kualitas layanan dan pengalaman pelanggan. Inovasi dalam layanan, peningkatan kenyamanan penumpang, dan peningkatan efisiensi operasional tetap menjadi prioritas.

F. Keterlibatan Pemerintah dan Stakeholder

Transformasi bisnis dan restrukturisasi keuangan PT Garuda Indonesia tidak hanya melibatkan upaya internal perusahaan tetapi juga keterlibatan pemerintah dan pihak terkait. Dalam beberapa kasus, dukungan pemerintah diperlukan untuk menyusun rencana restrukturisasi yang komprehensif.

1) Penggunaan Teknologi untuk Efisiensi Operasional

Perusahaan mungkin mengintegrasikan teknologi baru atau memperbarui sistem informasi untuk meningkatkan efisiensi operasional. Hal ini termasuk penggunaan teknologi untuk manajemen armada, reservasi, dan sistem pendukung lainnya.

Dengan mengambil langkah-langkah ini, PT Garuda Indonesia berusaha untuk menciptakan pondasi yang lebih kuat, mengoptimalkan kinerja keuangan, dan memposisikan dirinya agar dapat bersaing di tengah dinamika industri penerbangan yang berubah secara cepat. Perlu dicatat bahwa kondisi dan strategi perusahaan dapat terus berkembang, sehingga informasi yang terbaru dari sumber resmi PT Garuda Indonesia atau laporan publik perusahaan menjadi kunci untuk memahami perubahan yang terjadi.

2) Peningkatan Kualitas Pelayanan dan Pengalaman Pelanggan:

Maskapai penerbangan seringkali melakukan perubahan dalam upaya meningkatkan pengalaman pelanggan. PT Garuda Indonesia mungkin telah mengadopsi inisiatif untuk meningkatkan kualitas layanan, merampingkan proses reservasi dan check-in, serta memberikan fokus pada aspek-aspek lain yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan.

Peningkatan kualitas pelayanan dan pengalaman pelanggan menjadi fokus strategis bagi PT Garuda Indonesia sebagai bagian dari upaya meningkatkan daya saing dan memenuhi harapan penumpang. Berbagai inisiatif telah diambil untuk mencapai tujuan ini, dan berikut adalah

beberapa poin terkait peningkatan kualitas pelayanan dan pengalaman pelanggan di PT Garuda Indonesia:

a. Pembaruan Layanan Penumpang

PT Garuda Indonesia terus memperbaiki layanan penumpang, termasuk meningkatkan kualitas makanan dan minuman di pesawat, menyediakan hiburan in-flight yang lebih baik, serta menyediakan fasilitas dan kenyamanan terkini bagi penumpang.

b. Program Keanggotaan dan Loyalti

Maskapai ini mungkin memiliki program keanggotaan dan loyalitas, seperti GarudaMiles, yang memberikan insentif kepada pelanggan setia. Ini mencakup penawaran eksklusif, poin hadiah, dan keuntungan lainnya untuk meningkatkan retensi pelanggan.

c. Peningkatan Efisiensi *Check-in dan Boarding*

PT Garuda Indonesia terus berusaha meningkatkan efisiensi proses check-in dan *boarding*. Ini bisa mencakup penggunaan teknologi *self-check-in*, pengurangan waktu antrean, dan prosedur yang lebih cepat untuk memastikan pengalaman *check-in* yang lebih lancar.

d. Pengembangan Staf Layanan Pelanggan

Pelatihan dan pengembangan karyawan dalam hal layanan pelanggan menjadi penting. PT Garuda Indonesia mungkin melibatkan staf dalam program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan interpersonal, penanganan konflik, dan pelayanan pelanggan secara umum.

e. Komunikasi dan Informasi yang Jelas

PT Garuda Indonesia menyadari pentingnya komunikasi yang jelas dan transparan kepada penumpang. Ini termasuk memberikan informasi yang akurat dan terkini terkait penerbangan, aturan perjalanan, dan layanan tambahan.

f. Perbaikan Proses Penanganan Bagasi

Proses penanganan bagasi menjadi fokus untuk memastikan keandalan dan keamanan bagasi penumpang. Upaya ditempuh untuk mengurangi kehilangan atau kerusakan bagasi serta mempercepat proses klaim bagi penumpang yang mengalami kendala terkait bagasi.

g. Peningkatan Fasilitas di Bandara

Investasi dilakukan untuk meningkatkan fasilitas di bandara, termasuk ruang tunggu penumpang, lounge eksklusif, dan fasilitas lainnya yang dapat meningkatkan kenyamanan penumpang sebelum dan setelah penerbangan.

h. Pembaruan Aplikasi dan Situs Web

PT Garuda Indonesia mungkin terus memperbarui aplikasi seluler dan situs webnya untuk memberikan pengalaman yang lebih baik kepada penumpang. Ini mencakup pemesanan tiket online yang mudah, informasi penerbangan real-time, dan kemudahan lainnya.

Peningkatan kualitas pelayanan dan pengalaman pelanggan adalah strategi yang tidak hanya dapat meningkatkan kepuasan penumpang tetapi juga dapat membangun citra positif bagi perusahaan di pasar penerbangan yang

kompetitif. Informasi lebih lanjut tentang inisiatif konkret dan hasil pencapaian dapat ditemukan dalam laporan resmi dan sumber informasi terkait PT Garuda Indonesia.

3) Pengembangan Jaringan Rute Internasional

PT Garuda Indonesia dapat melakukan perubahan dalam strategi penerbangan, termasuk pengembangan dan penyesuaian jaringan rute internasional. Langkah ini dapat mencakup penambahan rute baru, peningkatan frekuensi penerbangan, atau penarikan dari rute yang kurang menguntungkan.

Pengembangan jaringan rute internasional adalah salah satu strategi penting yang diadopsi oleh PT Garuda Indonesia untuk memperkuat posisinya di pasar penerbangan global. Beberapa poin terkait pengembangan jaringan rute internasional PT Garuda Indonesia melibatkan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Penambahan Rute Baru

PT Garuda Indonesia terus melakukan evaluasi pasar dan mengeksplorasi peluang di destinasi baru. Penambahan rute baru dapat mencakup kota-kota atau negara-negara yang strategis dari segi bisnis dan potensial pasar penumpang.

b. Frekuensi Penerbangan yang Ditingkatkan

Selain menambah rute baru, perusahaan mungkin juga meningkatkan frekuensi penerbangan ke destinasi yang telah ada. Ini bertujuan untuk meningkatkan konektivitas

dan memberikan lebih banyak opsi perjalanan bagi penumpang.

c. Fokus pada Hub Internasional

PT Garuda Indonesia mungkin memilih beberapa bandara sebagai hub internasional yang strategis untuk meningkatkan konektivitas globalnya. Dengan memusatkan operasional di hub tertentu, perusahaan dapat memudahkan transfer penumpang dan meningkatkan efisiensi operasional.

d. Kemitraan Kode Bersama dan Aliansi

Melalui kemitraan kode bersama dan keanggotaan dalam aliansi penerbangan global, PT Garuda Indonesia dapat memperluas jaringannya secara efektif. Ini memungkinkan penumpang untuk melakukan perjalanan dengan lebih nyaman dengan menggunakan layanan dari beberapa maskapai yang bekerja sama.

e. Eksplorasi Pasar Niche

PT Garuda Indonesia dapat memperluas jaringan rutenya dengan mengeksplorasi pasar niche yang mungkin tidak dilayani oleh maskapai penerbangan lain. Hal ini bisa mencakup destinasi pariwisata khusus atau kota-kota yang memiliki potensial bisnis yang menjanjikan.

f. Evaluasi Kinerja Rute

Secara teratur, PT Garuda Indonesia melakukan evaluasi kinerja rute yang ada. Rute-rute yang tidak menguntungkan atau kurang diminati dapat diperbaiki,

diubah, atau bahkan dihentikan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya.

g. Penyediaan Layanan Premium

Peningkatan jaringan rute internasional juga dapat melibatkan penyediaan layanan premium, seperti kelas bisnis dan first class, untuk menarik segmen pasar yang lebih tinggi dan membedakan diri dari pesaing.

Pengembangan jaringan rute internasional menjadi suatu keharusan bagi perusahaan penerbangan global untuk memperluas pangsa pasar dan mendukung pertumbuhan bisnis. Dengan mengadopsi strategi ini, PT Garuda Indonesia berusaha untuk membangun reputasi sebagai maskapai penerbangan yang kuat dan berkomitmen terhadap konektivitas global. Informasi lebih lanjut dapat ditemukan dalam laporan keuangan dan publikasi resmi PT Garuda Indonesia.

4) Inisiatif Keberlanjutan

Banyak perusahaan, termasuk maskapai penerbangan, makin fokus pada inisiatif keberlanjutan. PT Garuda Indonesia mungkin telah mengimplementasikan perubahan dalam operasionalnya untuk mengurangi dampak lingkungan, seperti efisiensi bahan bakar dan pengurangan jejak karbon.

Inisiatif keberlanjutan atau sustainability initiatives di PT Garuda Indonesia mencerminkan komitmen perusahaan terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan. Berikut adalah beberapa inisiatif keberlanjutan yang mungkin telah diambil oleh PT Garuda Indonesia:

a. Efisiensi Bahan Bakar dan Pengelolaan Emisi

PT Garuda Indonesia mungkin telah mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan efisiensi bahan bakar dalam operasional penerbangannya. Ini melibatkan penggunaan teknologi pesawat yang lebih efisien dan praktik operasional yang ramah lingkungan untuk mengurangi emisi karbon.

b. Investasi dalam Pesawat Ramah Lingkungan

Perusahaan dapat menginvestasikan dalam armada pesawat yang lebih efisien energi dan ramah lingkungan, termasuk pesawat dengan teknologi mesin yang lebih canggih dan emisi karbon yang lebih rendah.

c. Pengurangan Plastik Sekali Pakai

PT Garuda Indonesia mungkin telah mengadopsi kebijakan pengurangan plastik sekali pakai di dalam pesawat dan fasilitas bandara. Ini bisa mencakup pengurangan penggunaan kantong plastik, peralatan makan dan minum sekali pakai, serta bahan plastik lainnya.

d. Program Daur Ulang dan Pengelolaan Limbah

Inisiatif keberlanjutan dapat mencakup program daur ulang di kantor pusat, bandara, dan pesawat. Pengelolaan limbah yang efektif, termasuk pemilahan sampah dan pengolahan limbah organik, merupakan langkah-langkah penting dalam mendukung keberlanjutan.

e. Kemitraan dengan Organisasi Lingkungan

PT Garuda Indonesia mungkin menjalin kemitraan dengan organisasi lingkungan atau menjadi anggota inisiatif-indisiatif global yang berfokus pada keberlanjutan. Hal ini dapat mencakup partisipasi dalam program-program untuk

pelestarian lingkungan dan perlindungan keanekaragaman hayati.

f. Pendidikan dan Kesadaran Lingkungan

Perusahaan dapat memberikan pendidikan dan kesadaran lingkungan kepada karyawan dan penumpang untuk mendorong praktik-praktik berkelanjutan. Ini bisa termasuk kampanye kesadaran lingkungan di dalam pesawat atau program pelatihan internal.

g. Penggunaan Energi Terbarukan

PT Garuda Indonesia mungkin sedang mengeksplorasi penggunaan energi terbarukan di fasilitas-fasilitas operasionalnya, seperti bandara atau kantor pusat. Hal ini dapat mencakup instalasi panel surya atau penggunaan sumber energi terbarukan lainnya.

h. Pelaporan Keberlanjutan

Perusahaan mungkin aktif dalam melaporkan kinerja keberlanjutan secara teratur. Ini mencakup mengukur dampak lingkungan dan sosial, serta menyusun laporan transparan tentang upaya-upaya keberlanjutan yang diambil.

Inisiatif keberlanjutan PT Garuda Indonesia mencerminkan tanggung jawab perusahaan terhadap dampaknya terhadap lingkungan dan masyarakat. Informasi lebih lanjut tentang inisiatif ini dapat ditemukan dalam laporan keberlanjutan atau komunikasi resmi PT Garuda Indonesia.

5) Teknologi dan Inovasi:

Maskapai penerbangan terus beradaptasi dengan perkembangan teknologi. PT Garuda Indonesia mungkin

melakukan perubahan dalam sistem teknologi informasi, penggunaan platform digital, atau inovasi lainnya untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing.

Teknologi dan inovasi memainkan peran kunci dalam memajukan industri penerbangan, dan PT Garuda Indonesia tidak terkecuali. Berikut adalah beberapa inisiatif teknologi dan inovasi yang mungkin telah diambil oleh PT Garuda Indonesia:

a. Digitalisasi Layanan Pelanggan

PT Garuda Indonesia mungkin telah mengadopsi teknologi digital untuk meningkatkan pengalaman pelanggan. Ini dapat mencakup pembuatan aplikasi seluler yang memungkinkan penumpang untuk memesan tiket, melakukan check-in online, dan mengakses informasi penerbangan dengan lebih mudah.

b. Internet of Things (IoT) di Armada Pesawat

Penggunaan teknologi Internet of Things (IoT) di dalam pesawat dapat membantu PT Garuda Indonesia dalam memantau dan mengelola berbagai sistem dan komponen pesawat secara real-time. Hal ini dapat meningkatkan efisiensi operasional dan membantu dalam perawatan preventif.

c. Analitika Data untuk Peningkatan Operasional

PT Garuda Indonesia mungkin telah mengimplementasikan analitika data untuk menganalisis data operasional, penumpang, dan keuangan. Ini dapat membantu perusahaan dalam mengambil keputusan yang lebih cerdas, meningkatkan efisiensi, dan mengidentifikasi peluang bisnis.

d. Penerapan Teknologi Blockchain

Teknologi blockchain dapat digunakan untuk meningkatkan transparansi dan keamanan dalam manajemen rantai pasok dan administrasi bisnis. PT Garuda Indonesia mungkin telah mengeksplorasi penerapan teknologi ini untuk mengoptimalkan proses bisnisnya.

e. Kecerdasan Buatan (Artificial Intelligence, AI) dalam Layanan Pelanggan

Implementasi kecerdasan buatan dalam layanan pelanggan dapat membantu PT Garuda Indonesia dalam memberikan respons yang lebih cepat dan personal kepada pelanggan. Ini dapat melibatkan chatbot, analisis sentimen, dan solusi AI lainnya untuk meningkatkan interaksi dengan penumpang.

f. Inovasi dalam Sistem Navigasi dan Komunikasi Pesawat

Perkembangan terbaru dalam sistem navigasi dan komunikasi pesawat dapat membantu meningkatkan keamanan dan efisiensi penerbangan. PT Garuda Indonesia mungkin terus memperbarui peralatan pesawatnya dengan teknologi terkini.

g. Pengembangan Sistem Manajemen Operasional (OPS Management System)

Sistem manajemen operasional yang canggih dapat membantu PT Garuda Indonesia dalam perencanaan dan pengelolaan operasional penerbangannya. Ini mencakup pengaturan jadwal penerbangan, manajemen kru, dan penanganan situasi darurat.

h. Penggunaan Teknologi RFID untuk Manajemen Bagasi

Penggunaan teknologi RFID (Radio-Frequency Identification) mungkin telah diadopsi untuk meningkatkan akurasi dan efisiensi dalam manajemen bagasi. Ini membantu dalam

pelacakan dan identifikasi bagasi, mengurangi risiko kehilangan atau kerusakan.

i. Pengembangan Teknologi Biosecurity di Bandara

Dalam konteks keamanan dan kesehatan, PT Garuda Indonesia mungkin juga terlibat dalam pengembangan teknologi biosecurity di bandara, seperti pemindaian suhu tubuh, teknologi pengenalan wajah, atau inovasi lainnya untuk memastikan keamanan penumpang dan kru.

Inovasi dalam teknologi menjadi kunci dalam menjawab tantangan dan memanfaatkan peluang di industri penerbangan. Penerapan teknologi ini membantu PT Garuda Indonesia untuk tetap kompetitif, meningkatkan efisiensi operasional, dan memberikan pengalaman yang lebih baik kepada pelanggan. Informasi lebih lanjut dapat ditemukan dalam komunikasi resmi dan laporan keuangan PT Garuda Indonesia.

6) Manajemen Sumber Daya Manusia:

Perubahan dalam kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia juga dapat terjadi. Ini mungkin melibatkan pengembangan karyawan, restrukturisasi tim, atau perubahan kebijakan karyawan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di PT Garuda Indonesia melibatkan serangkaian kebijakan dan praktik yang dirancang untuk memastikan pengelolaan optimal sumber daya manusia perusahaan. Berikut adalah beberapa aspek terkait manajemen SDM di PT Garuda Indonesia:

1) Perekrutan dan Seleksi

- 2) PT Garuda Indonesia mungkin memiliki kebijakan dan prosedur yang ketat dalam perekrutan dan seleksi karyawan. Proses ini dirancang untuk mendapatkan individu yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, terutama di bidang penerbangan.
- 3) Pengembangan Karyawan
Program pengembangan karyawan dapat mencakup pelatihan, pelatihan berkelanjutan, dan pengembangan keterampilan. PT Garuda Indonesia mungkin menyediakan program-program ini untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, serta memastikan kesiapan mereka untuk tugas-tugas baru.
- 4) Manajemen Kinerja
Sistem manajemen kinerja di PT Garuda Indonesia dapat melibatkan penetapan sasaran kinerja, penilaian kinerja berkala, dan umpan balik yang konstruktif. Hal ini bertujuan untuk mengukur dan meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.
- 5) Pengembangan Karir
PT Garuda Indonesia mungkin memiliki program pengembangan karir yang dirancang untuk membantu karyawan merencanakan dan mencapai tujuan karir mereka. Ini termasuk peluang mobilitas dalam organisasi dan pembinaan karir.
- 6) Manajemen Konflik dan Kesejahteraan Karyawan
Tindakan manajemen konflik dan dukungan kesejahteraan karyawan mungkin menjadi fokus. Ini termasuk pengelolaan

konflik di tempat kerja, serta penyediaan fasilitas dan program kesejahteraan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

7) Kebijakan Keseimbangan Kerja dan Kehidupan

PT Garuda Indonesia mungkin memiliki kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Ini termasuk fleksibilitas jadwal, cuti, atau program-program lain untuk meningkatkan kualitas hidup karyawan.

8) Diversitas dan Inklusivitas

PT Garuda Indonesia mungkin mempromosikan kebijakan diversitas dan inklusivitas di tempat kerja, memastikan bahwa lingkungan kerja menghargai perbedaan dan menciptakan kesempatan yang adil bagi semua karyawan.

9) Manajemen Pengakhiran Hubungan Kerja

Proses pengakhiran hubungan kerja, baik itu karena pensiun, pemutusan hubungan kerja, atau keluar sukarela, mungkin diatur dalam kebijakan dan prosedur yang adil dan sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku.

10) Komitmen Terhadap Kesehatan dan Keselamatan

PT Garuda Indonesia mungkin memiliki komitmen yang kuat terhadap kesehatan dan keselamatan karyawan. Ini termasuk kebijakan keselamatan di tempat kerja, pelatihan keselamatan, dan upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman.

11) Kerjasama dengan Serikat Pekerja (Jika Ada)

Jika ada serikat pekerja, PT Garuda Indonesia mungkin menjalankan hubungan kerja yang baik dan berkolaborasi dengan serikat pekerja untuk menyelesaikan isu-isu ketenagakerjaan.

Penting untuk dicatat bahwa praktik manajemen SDM dapat berubah seiring waktu sesuai dengan dinamika organisasi dan lingkungan bisnis. Informasi lebih lanjut dapat ditemukan dalam kebijakan resmi PT Garuda Indonesia, serta laporan keberlanjutan dan laporan tahunan perusahaan.

Penerapan manajemen perubahan dan menghadapi persaingan di era Society 5.0 merupakan tantangan kompleks yang dihadapi oleh perusahaan, termasuk PT Garuda Indonesia. Society 5.0 mengacu pada evolusi masyarakat yang didorong oleh integrasi teknologi digital seperti kecerdasan buatan, Internet of Things (IoT), big data, robotika, dan kecerdasan semu. Berikut beberapa pembahasan terkait dengan PT Garuda Indonesia dalam menerapkan manajemen perubahan dan menghadapi persaingan di era Society 5.0:

1. Transformasi Digital

PT Garuda Indonesia mungkin terlibat dalam transformasi digital untuk meningkatkan efisiensi dan inovasi dalam operasional penerbangannya. Penggunaan teknologi seperti sistem manajemen operasional terintegrasi, pemesanan online, dan layanan pelanggan berbasis AI dapat menjadi bagian dari inisiatif ini.

2. Penggunaan Teknologi Canggih di Armada Pesawat

Dalam menghadapi persaingan di era Society 5.0, PT Garuda Indonesia mungkin memperbarui armada pesawatnya dengan

teknologi canggih. Ini bisa mencakup pesawat yang dilengkapi dengan teknologi IoT untuk pemeliharaan prediktif dan sistem navigasi terkini.

3. Data-Driven Decision Making

PT Garuda Indonesia dapat mengadopsi pendekatan berbasis data untuk pengambilan keputusan. Analitika data dapat digunakan untuk memahami perilaku pelanggan, mengoptimalkan rute, dan meningkatkan efisiensi operasional.

4. Inovasi Layanan Pelanggan

Dalam era Society 5.0, PT Garuda Indonesia mungkin fokus pada inovasi layanan pelanggan. Penggunaan chatbot atau asisten virtual berbasis kecerdasan buatan dapat meningkatkan interaksi dengan pelanggan, memberikan informasi real-time, dan meningkatkan pengalaman penerbangan.

5. Kesiapan dalam Mobilitas Terhubung

Persaingan di era Society 5.0 melibatkan mobilitas yang terhubung dan integrasi transportasi yang lebih baik. PT Garuda Indonesia dapat bekerja sama dengan penyedia layanan transportasi lainnya dan mengembangkan solusi terintegrasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang makin terhubung.

6. Keamanan dan Kepatuhan

Dalam menghadapi perubahan, PT Garuda Indonesia perlu memastikan keamanan dan kepatuhan terhadap peraturan. Penerapan teknologi keamanan terbaru, seperti pengenalan wajah atau pemeriksaan keamanan yang efisien, dapat menjadi bagian dari strategi ini.

7. Kemitraan Strategis dan Aliansi

PT Garuda Indonesia dapat menjalin kemitraan strategis dan bergabung dalam aliansi penerbangan global untuk meningkatkan konektivitas dan daya saing. Kerjasama dengan pemangku kepentingan di ekosistem Society 5.0 dapat membuka peluang baru.

8. Peningkatan Keberlanjutan

Dalam menghadapi persaingan di era Society 5.0, PT Garuda Indonesia mungkin juga menekankan keberlanjutan. Inisiatif ramah lingkungan, efisiensi bahan bakar, dan penerapan teknologi hijau dapat menjadi bagian dari strategi keberlanjutan.

Penerapan manajemen perubahan di PT Garuda Indonesia dalam menghadapi persaingan di era Society 5.0 memerlukan pemahaman mendalam terhadap tren teknologi, adaptasi cepat terhadap perubahan, dan kesiapan untuk berinovasi secara berkelanjutan. Perusahaan harus senantiasa memonitor perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar agar tetap relevan dan kompetitif.

Dalam menerapkan manajemen perubahan dan menghadapi persaingan di era Society 5.0, PT Garuda Indonesia menghadapi tantangan dan peluang yang signifikan. Kesimpulan mengenai upaya perusahaan ini dapat dirangkum sebagai berikut:

PT Garuda Indonesia telah berkomitmen pada transformasi digital sebagai upaya utama untuk meningkatkan efisiensi operasional dan memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan. Penggunaan teknologi canggih, seperti kecerdasan buatan dan

Internet of Things (IoT), telah menjadi bagian integral dari strategi perubahan perusahaan.

Perusahaan telah fokus pada inovasi layanan pelanggan dengan mengintegrasikan teknologi untuk meningkatkan pengalaman penumpang. Asisten virtual, pemesanan online, dan solusi berbasis data telah diterapkan untuk memberikan layanan yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan.

PT Garuda Indonesia menunjukkan kesiapan dalam menghadapi mobilitas terhubung dengan menjalin kemitraan strategis dan mengintegrasikan solusi transportasi. Dengan berfokus pada konektivitas yang lebih baik, perusahaan berusaha memenuhi tuntutan masyarakat yang makin terhubung.

Keberlanjutan menjadi bagian penting dari strategi perusahaan. PT Garuda Indonesia mengakui pentingnya mengurangi dampak lingkungan dan meningkatkan efisiensi dalam penggunaan sumber daya. Upaya ini sejalan dengan tuntutan masyarakat yang makin peduli terhadap isu-isu lingkungan.

PT Garuda Indonesia memandang manajemen perubahan sebagai proses berkelanjutan yang memerlukan adaptasi terus-menerus terhadap perubahan eksternal dan internal. Keterlibatan karyawan, pengembangan keterampilan, dan peningkatan kapasitas organisasi menjadi fokus utama untuk memastikan kesuksesan implementasi perubahan.

Dalam menghadapi persaingan dan perubahan teknologi, PT Garuda Indonesia tidak mengesampingkan aspek keamanan dan kepatuhan. Penerapan teknologi terbaru dalam keamanan penerbangan dan ketaatan terhadap peraturan menjadi prioritas guna

menjaga reputasi perusahaan dan memastikan keselamatan operasional.

Dengan demikian, kesimpulan ini mencerminkan komitmen PT Garuda Indonesia untuk menjadi pemimpin inovasi dalam industri penerbangan, memanfaatkan potensi teknologi untuk meningkatkan kualitas layanan, dan tetap berdaya saing di tengah dinamika persaingan di era Society 5.0. Tetapi, sumber daya dan komitmen yang berkelanjutan diperlukan untuk memastikan keberlanjutan perubahan dan kesuksesan jangka panjang.

PT POS INDONESIA DALAM MENGHADAPI DAN MENERAPKAN MANAJEMEN PERUBAHAN DI ERA SOCIETY 5.0

Seiring dengan kemajuan teknologi dan globalisasi, sektor industri di Indonesia telah mengalami transformasi yang signifikan. Salah satu aspek yang menjadi tulang punggung dalam sistem perdagangan dan logistik adalah layanan pos. PT Pos Indonesia, sebagai perusahaan pelat merah yang memiliki sejarah panjang dalam mendukung konektivitas nasional, memiliki peran yang krusial dalam mendukung aktivitas ekonomi, distribusi barang, dan pertukaran informasi di seluruh nusantara.

PT Pos Indonesia, didirikan pada 26 Juli 1995, telah tumbuh menjadi perusahaan layanan pos dan logistik terkemuka di Indonesia. Dengan jaringan yang melibatkan ribuan kantor pos, agen, dan layanan terkait lainnya, PT Pos Indonesia memberikan kontribusi nyata dalam mempercepat arus barang dan informasi di seluruh negeri. Dalam konteks globalisasi, PT Pos Indonesia juga menjadi ujung tombak dalam menghubungkan Indonesia dengan dunia luar melalui layanan ekspor-impor dan distribusi internasional.

Namun, selayang pandang terhadap PT Pos Indonesia juga membuka ruang bagi penelitian lebih lanjut. Dalam era digital ini, tantangan baru muncul, seperti persaingan dengan penyedia layanan logistik swasta, adaptasi terhadap perkembangan teknologi informasi, dan peningkatan efisiensi operasional. Oleh karena itu, penelitian ini

akan membahas berbagai aspek terkait PT Pos Indonesia, meliputi sejarah perkembangannya, kontribusi dalam perekonomian nasional, peran dalam mendukung perdagangan internasional, serta tantangan dan peluang yang dihadapi dalam menghadapi dinamika pasar yang terus berubah.

Dengan melibatkan berbagai sumber informasi bertujuan untuk memberikan pemahaman mendalam tentang peran dan dampak PT Pos Indonesia dalam konteks sosial, ekonomi, dan teknologi. Selain itu, penelitian ini juga diarahkan untuk mengidentifikasi strategi yang dapat diterapkan oleh PT Pos Indonesia untuk memperkuat posisinya di tengah transformasi industri dan menghadapi tantangan masa depan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga bagi para pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, industri, dan masyarakat umum, dalam mendukung perkembangan positif PT Pos Indonesia menuju masa depan yang lebih baik.

Dalam era dinamika bisnis yang terus berkembang, kemampuan suatu organisasi untuk beradaptasi dan mengimplementasikan manajemen perubahan menjadi kunci utama keberhasilannya. PT Pos Indonesia, sebagai entitas yang mendominasi layanan pos dan logistik di Indonesia, tidak luput dari tekanan transformasi global, perkembangan teknologi, dan perubahan kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, penelitian ini akan fokus pada peran dan pengalaman PT Pos Indonesia dalam menghadapi serta menerapkan manajemen perubahan untuk memastikan kelangsungan dan kesuksesan operasionalnya.

Manajemen perubahan menjadi landasan strategis bagi organisasi yang ingin tetap relevan dan bersaing di pasar yang berubah cepat. PT Pos Indonesia, dengan sejarah panjangnya, telah mengalami berbagai perubahan termasuk restrukturisasi internal, pengenalan teknologi baru, dan peningkatan efisiensi operasional. Oleh karena itu, penelitian ini akan menyelidiki berbagai langkah dan inisiatif yang telah diambil oleh PT Pos Indonesia dalam mengelola perubahan, mulai dari perencanaan hingga implementasi, serta dampaknya terhadap kinerja dan adaptabilitas organisasi.

Dalam abad ke-21, kita menyaksikan perubahan paradigmatik dalam dinamika sosial dan teknologi yang dikenal sebagai era Society 5.0. Era ini menandai pergeseran signifikan dari era sebelumnya, dengan penekanan kuat pada integrasi teknologi kecerdasan buatan, internet of things, big data, dan kecerdasan manusia untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Di tengah transformasi ini, organisasi perlu mengadopsi manajemen perubahan yang inovatif dan adaptif untuk memastikan keberlanjutan operasional dan relevansi di pasar yang terus berkembang.

PT Pos Indonesia, sebagai pilar utama layanan pos dan logistik di Indonesia, mendapati dirinya berada di persimpangan jalan yang menuntut untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan besar-besaran yang membentuk Society 5.0. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis peran serta pengalaman PT Pos Indonesia dalam menghadapi dan menerapkan manajemen perubahan di tengah gejolak era Society 5.0.

Dengan latar belakang ini mencakup kajian mendalam terhadap strategi dan langkah-langkah spesifik yang diambil oleh PT Pos Indonesia untuk menyelaraskan operasionalnya dengan prinsip-prinsip Society 5.0. Dalam konteks ini, manajemen perubahan tidak hanya dipandang sebagai respons terhadap perubahan teknologi, tetapi juga sebagai cara untuk meningkatkan keterlibatan manusia, pemberdayaan masyarakat, dan keberlanjutan lingkungan.

A. Profil PT Pos Indonesia

Awal mula layanan pos di Indonesia dapat ditemukan pada masa pemerintahan Hindia Belanda. Pada tahun 1746, VOC (Vereenigde Oost-Indische Compagnie) mendirikan layanan pos di Batavia (sekarang Jakarta) yang pertama kali dikenal dengan nama "De Bataviasche Posthouderij." Setelah kemerdekaan Indonesia pada tahun 1945, layanan pos terus berkembang dan mengalami restrukturisasi. Pada tahun 1946, pemerintah Republik Indonesia mengambil alih kontrol atas layanan pos dan mengubah namanya menjadi "Djawatan PTT RI".

Pada tanggal 26 Juli 1995, sebagai bagian dari reformasi ekonomi dan restrukturisasi BUMN, pemerintah Indonesia memutuskan untuk membentuk PT Pos Indonesia (Persero). PT Pos Indonesia didirikan sebagai perusahaan perseroan terbatas yang sepenuhnya dimiliki oleh pemerintah Indonesia. PT Pos Indonesia adalah perusahaan milik pemerintah atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yang menjalankan fungsi strategis dalam mendukung konektivitas nasional.

PT Pos Indonesia terus berkembang sebagai penyedia layanan pos dan logistik di seluruh Indonesia. Perusahaan ini

tidak hanya fokus pada pengiriman surat, tetapi juga melakukan diversifikasi layanan untuk menjawab tuntutan pasar yang berkembang. Menjadi perusahaan logistik terdepan yang mampu memberikan solusi terintegrasi untuk mendukung pertumbuhan ekonomi nasional. Misi: Menyediakan layanan pos dan logistik yang berkualitas, efisien, dan inovatif untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. PT Pos Indonesia memiliki jaringan yang melibatkan ribuan kantor pos, agen, dan lokasi pelayanan di seluruh Indonesia. Menyediakan berbagai layanan, termasuk pengiriman pos, kurir, layanan keuangan, dan layanan logistik.

Beradaptasi dengan perkembangan teknologi, PT Pos Indonesia terus melakukan modernisasi sistem operasionalnya. Penerapan teknologi informasi dan e-commerce untuk meningkatkan efisiensi dan kecepatan layanan. Memberikan kontribusi dalam memfasilitasi perdagangan dan distribusi barang di seluruh Indonesia. Berperan penting dalam mendukung perekonomian nasional melalui jasa-jasa logistiknya.

Selain layanan pos tradisional, PT Pos Indonesia telah melakukan diversifikasi dengan menyediakan layanan kurir, logistik, pembayaran tagihan, dan produk keuangan. PT Pos Indonesia telah menerima sejumlah penghargaan dan sertifikasi atas kontribusinya dalam layanan pos, keberlanjutan, dan inovasi.

Menghadapi tantangan dari pesatnya perkembangan teknologi dan persaingan di sektor logistik. Melihat peluang dalam meningkatkan efisiensi operasional, inovasi layanan, dan peningkatan kualitas pelayanan kepada pelanggan. PT Pos Indonesia juga mengelola sumber daya manusia yang

berkompeten dan berkomitmen untuk memberikan layanan yang unggul. Profil PT Pos Indonesia mencerminkan perannya sebagai pemain kunci dalam infrastruktur logistik dan pos di Indonesia, dengan fokus pada modernisasi, diversifikasi layanan, dan adaptasi terhadap perubahan ekonomi dan teknologi.

a. Persaingan PT Pos Indonesia dengan usaha sejenisnya

PT Pos Indonesia menghadapi persaingan yang ketat di sektor layanan pos dan logistik, terutama dengan usaha sejenisnya, baik dari perusahaan swasta maupun perusahaan asing. Beberapa faktor yang memengaruhi dinamika persaingan antara PT Pos Indonesia dengan pesaingnya melibatkan aspek harga, kualitas layanan, inovasi, dan jangkauan layanan. Berikut adalah beberapa pesaing utama dan dinamika persaingan yang dapat diidentifikasi:

1) Perusahaan Logistik Swasta

- Beberapa perusahaan logistik swasta di Indonesia telah berkembang pesat, menawarkan layanan pengiriman dan logistik dengan model bisnis yang lebih fleksibel dan efisien.
- Persaingan dengan perusahaan-perusahaan ini terkadang berkisar pada harga, kecepatan pengiriman, dan inovasi dalam menanggapi kebutuhan pasar yang cepat berubah.

2) Perusahaan Kurir Internasional

- Dalam hal pengiriman paket internasional, PT Pos Indonesia bersaing dengan perusahaan kurir internasional yang memiliki jaringan global yang luas.
 - Pesaing ini mungkin menawarkan pengiriman yang lebih cepat dan opsi pelacakan yang lebih canggih, menciptakan tekanan pada PT Pos untuk meningkatkan layanannya.
- 3) Perusahaan Teknologi
- Perusahaan teknologi dan e-commerce seringkali memiliki solusi pengiriman dan logistik internal yang efisien.
 - Persaingan dengan platform e-commerce dan penyedia layanan teknologi yang memiliki infrastruktur logistik terintegrasi dapat mempengaruhi segmen bisnis PT Pos.
- 4) Pemain Asing
- Beberapa perusahaan logistik internasional memiliki kehadiran di Indonesia dan bersaing dalam menyediakan layanan pengiriman paket dan logistik global.
 - Keunggulan pesaing asing terkadang terletak pada teknologi tinggi, pengalaman global, dan kemampuan untuk menangani volume pengiriman yang besar.
- 5) Start-up Logistik:
- Kemunculan start-up logistik yang berinovasi dapat menjadi pesaing potensial. Beberapa start-up fokus

pada layanan pengiriman last-mile yang cepat dan efisien.

- Adopsi teknologi baru, seperti penggunaan aplikasi untuk pelacakan dan manajemen pengiriman, dapat menjadi daya tarik bagi pelanggan yang mencari kemudahan dan transparansi.

Dalam menghadapi persaingan ini, PT Pos Indonesia perlu terus berinovasi, meningkatkan efisiensi operasional, dan memperkuat hubungan dengan pelanggan. Fleksibilitas untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan fokus pada kualitas layanan akan menjadi kunci dalam mempertahankan posisinya di industri logistik dan pos yang terus berkembang.

B. Manajemen Perubahan PT Pos Indonesia

Menurut Nauheimer (2007) mengatakan bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses, teknik, dan alat yang digunakan untuk mengelola proses perubahan pada sisi individu untuk mencapai suatu hasil yang dibutuhkan dan untuk menerapkan perubahan secara lebih efektif dengan agen perubahan, sistem, dan tim yang lebih luas. Seperti yang diungkapkan Wibowo dalam buku "Managing change, pengantar manajemen "Perubahan" dia berpendapat bahwa perubahan itu sendiri membuat sesuatu menjadi unik, perubahan adalah perubahan dari status sekarang suatu organisasi menuju keadaan ideal di kemudian hari.

Seperti yang ditunjukkan oleh Sonnenberg 1994, Perubahan terjadi setiap hari seperti menjalankan usaha seakan seperti

biasanya adalah resep yang bisa memastikan kegagalan. Untuk berhasil, organisasi harus menerima perubahan. Tidaklah cukup jika organisasi hanya responsif terhadap perubahan. Organisasi harus mempelajari perubahan. Menurut Drs H.M. Yani 2012, Organisasi yang perlu terus eksis dan memiliki citra positif di mata publik tidak akan mengabaikan kemajuan sifat SDM-nya.

PT Pos Indonesia, sebagai entitas yang mendominasi layanan pos dan logistik di Indonesia, dihadapkan pada tuntutan besar dalam menghadapi dan menerapkan manajemen perubahan di era Society 5.0. Dalam menghadapi perubahan ini, PT Pos Indonesia perlu beradaptasi dengan cepat terhadap transformasi teknologi, sosial, dan ekonomi yang sangat dinamis. Berikut adalah beberapa aspek yang dapat dijelaskan terkait dengan peran dan strategi PT Pos Indonesia dalam mengelola perubahan di era Society 5.0:

- 1) Adaptasi Teknologi
- 2) Transformasi Layanan
- 3) Pemberdayaan Karyawan
- 4) Data dan Analitika
- 5) Pengalaman pelanggan digital
- 6) Kemitraan dan Ekosistem
- 7) Sustainability dan Tanggung Jawab Sosial
- 8) Resilience dan Fleksibilitas

Pembahasan mengenai PT Pos Indonesia dalam menghadapi dan menerapkan manajemen perubahan di era Society 5.0 melibatkan sejumlah aspek kunci yang mencakup adaptasi terhadap teknologi, transformasi layanan, pemberdayaan karyawan, pemanfaatan data dan analitika, pengalaman pelanggan digital, kemitraan dan ekosistem, keberlanjutan, serta resilience dan fleksibilitas. Berikut adalah pembahasan lebih lanjut terkait aspek-aspek tersebut:

a. Adaptasi Teknologi

PT Pos Indonesia dihadapkan pada tekanan untuk mengadopsi teknologi canggih seperti kecerdasan buatan dan IoT untuk meningkatkan efisiensi dan mempercepat layanan. Implementasi teknologi ini dapat membantu perusahaan dalam melacak dan mengelola kiriman secara real-time, meminimalkan kesalahan, dan meningkatkan produktivitas.

Berikut adalah penjabaran lebih lanjut mengenai adaptasi teknologi oleh PT Pos Indonesia:

1) Sistem Otomatisasi

PT Pos Indonesia telah mengadopsi sistem otomatisasi dalam berbagai aspek operasionalnya. Sistem ini mencakup otomatisasi pengelolaan pesanan, pemrosesan transaksi, dan penjadwalan pengiriman. Otomatisasi membantu meningkatkan efisiensi dan mengurangi risiko kesalahan manusia.

2) Pelacakan Real-time

Melalui penggunaan teknologi pelacakan real-time, PT Pos Indonesia memberikan kemampuan kepada pelanggan untuk memantau status pengiriman secara langsung. Ini menciptakan

transparansi dan meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap layanan pengiriman.

3) Platform Digital

PT Pos Indonesia telah mengembangkan platform digital, termasuk situs web resmi dan aplikasi seluler, yang memungkinkan pelanggan untuk melakukan pemesanan, melacak kiriman, dan mendapatkan informasi terkini secara online. Hal ini meningkatkan kenyamanan dan aksesibilitas pelanggan.

4) Penggunaan Teknologi Kecerdasan Buatan

Dalam upaya untuk meningkatkan efisiensi operasional, PT Pos Indonesia dapat mengintegrasikan teknologi kecerdasan buatan (AI) dalam proses-proses seperti rute pengiriman optimal, manajemen stok, dan prediksi kebutuhan pelanggan. Hal ini membantu meningkatkan akurasi dan kecepatan pengiriman.

5) Integrasi IoT (Internet of Things)

PT Pos Indonesia dapat menggunakan teknologi Internet of Things (IoT) untuk memantau kondisi pengiriman, seperti suhu dan kelembaban bagi paket-paket yang bersifat sensitif. Ini memastikan keamanan dan keberlanjutan produk yang dikirimkan.

6) Keamanan dan Perlindungan Data

Dalam mengadaptasi teknologi, PT Pos Indonesia juga harus memberikan perhatian khusus pada keamanan dan perlindungan data. Perlindungan data pelanggan dan informasi transaksi menjadi aspek krusial dalam era digital ini.

7) Penerapan E-commerce dan Layanan Terkait

PT Pos Indonesia dapat mengintegrasikan teknologi dalam mendukung layanan e-commerce dan logistik terkait. Hal ini melibatkan konektivitas yang lebih baik antara penjual, pembeli, dan pihak logistik untuk meningkatkan pengalaman pengguna.

8) Inovasi pada Sistem Pembayaran

Dalam mendukung kemudahan bagi pelanggan, PT Pos Indonesia dapat mengadopsi inovasi pada sistem pembayaran, termasuk pembayaran digital dan metode pembayaran baru yang disesuaikan dengan tren dan preferensi konsumen.

9) Analisis Data untuk Pengambilan Keputusan

PT Pos Indonesia dapat menggunakan analisis data untuk mendapatkan wawasan yang lebih dalam mengenai tren pasar, preferensi pelanggan, dan efisiensi operasional. Hal ini mendukung pengambilan keputusan yang lebih cerdas.

b. Transformasi Layanan

PT Pos Indonesia dapat melakukan transformasi layanan dengan menyesuaikan diri dengan tren konsumen dan kebutuhan pasar. Peningkatan layanan seperti pengiriman yang lebih cepat, pelacakan paket real-time, dan solusi terintegrasi untuk e-commerce dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

Berikut adalah beberapa aspek transformasi layanan oleh PT Pos Indonesia:

1) Pengiriman yang Lebih Cepat

PT Pos Indonesia dapat melakukan transformasi layanan dengan fokus pada pengiriman yang lebih cepat. Ini termasuk optimalisasi rute pengiriman, integrasi sistem pelacakan real-

time, dan peningkatan kecepatan pemrosesan paket untuk memenuhi tuntutan konsumen akan pengiriman yang efisien.

2) Layanan Pelacakan Online

Meningkatkan layanan pelacakan online adalah langkah kunci dalam transformasi layanan. Memberikan akses pelanggan untuk melacak status kiriman secara real-time melalui platform digital membantu meningkatkan transparansi dan kepercayaan pelanggan.

3) Solusi Terintegrasi untuk E-commerce

PT Pos Indonesia dapat menyediakan solusi terintegrasi khusus untuk industri e-commerce. Ini mencakup integrasi sistem pengiriman dengan platform e-commerce, layanan pembayaran yang lebih mudah, dan dukungan khusus untuk penjual online.

4) Diversifikasi Layanan Logistik

Transformasi layanan dapat melibatkan diversifikasi portofolio layanan logistik. PT Pos Indonesia dapat menyediakan layanan logistik yang lebih komprehensif, termasuk penyimpanan barang, manajemen rantai pasok, dan layanan khusus untuk industri tertentu.

5) Pengembangan Aplikasi Seluler

Membangun atau meningkatkan aplikasi seluler resmi dapat menjadi strategi transformasi layanan. Aplikasi tersebut dapat menyediakan berbagai fitur, mulai dari pemesanan layanan, pelacakan kiriman, hingga notifikasi dan penawaran khusus untuk pengguna.

c. Pemberdayaan Karyawan

Manajemen perubahan tidak hanya mencakup aspek teknologi, tetapi juga melibatkan pemberdayaan karyawan. PT Pos Indonesia perlu memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan agar memiliki keterampilan yang relevan dengan perubahan teknologi, memastikan mereka siap menghadapi tuntutan baru.

Berikut adalah beberapa aspek pemberdayaan karyawan yang dapat dijabarkan untuk PT Pos Indonesia:

1) Pelatihan dan Pengembangan

PT Pos Indonesia dapat menyelenggarakan program pelatihan reguler untuk meningkatkan keterampilan teknis dan kepemimpinan karyawan. Ini mencakup pelatihan terkait teknologi baru, manajemen waktu, dan keterampilan interpersonal.

2) Program Karyawan Berprestasi

Mengimplementasikan program penghargaan dan insentif bagi karyawan yang berprestasi. Ini dapat mencakup bonus kinerja, pengakuan publik, dan kesempatan untuk pengembangan karir lebih lanjut.

3) Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan

Mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Ini menciptakan rasa memiliki dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam perubahan dan perbaikan proses.

4) Komunikasi Terbuka

Membangun budaya komunikasi terbuka di antara manajemen dan karyawan. Memastikan bahwa informasi mengenai

perubahan perusahaan, pencapaian, dan tujuan perusahaan disampaikan dengan jelas dan terbuka.

d. Pengalaman Pelanggan Digital

Era Society 5.0 menekankan pada pengalaman pelanggan digital. PT Pos Indonesia dapat meningkatkan interaksi dengan pelanggan melalui aplikasi seluler, layanan pelanggan online, dan antarmuka pengguna yang ramah.

Berikut adalah beberapa aspek pengalaman pelanggan digital di PT Pos Indonesia:

1) Personalisasi Layanan

Penggunaan data pelanggan untuk personalisasi layanan adalah aspek penting dari pengalaman pelanggan digital. PT Pos Indonesia dapat menyesuaikan layanan berdasarkan preferensi pelanggan dan memberikan rekomendasi yang lebih relevan.

2) Keterlibatan Melalui Media Sosial

PT Pos Indonesia dapat menggunakan media sosial sebagai saluran untuk berkomunikasi dengan pelanggan, menyampaikan informasi terbaru, dan merespons pertanyaan atau umpan balik secara cepat.

3) Umpan Balik Pelanggan Digital

Mendorong pelanggan untuk memberikan umpan balik melalui platform digital, seperti ulasan online atau survei kepuasan pelanggan. PT Pos Indonesia dapat menggunakan informasi ini untuk terus memperbaiki layanan mereka.

e. Data dan Analitika

Pemanfaatan data dan analitika dapat membantu PT Pos Indonesia memahami tren pasar, mengoptimalkan rute pengiriman, dan

menyediakan layanan yang lebih personal. Analisis data dapat menjadi dasar untuk pengambilan keputusan yang lebih cerdas.

Berikut adalah beberapa aspek penggunaan data dan analitika oleh PT Pos Indonesia:

1) Analisis Pengiriman dan Rute

PT Pos Indonesia dapat menggunakan analitika untuk mempelajari pola pengiriman, waktu yang paling efisien, dan rute tercepat. Ini membantu meningkatkan efisiensi dalam proses pengiriman dan pengelolaan rantai pasok.

2) Pemahaman Tren Pasar

Analisis data dapat membantu PT Pos Indonesia memahami tren pasar, permintaan pelanggan, dan perubahan perilaku konsumen. Hal ini penting dalam merancang strategi pemasaran, menyesuaikan layanan, dan berinovasi sesuai dengan kebutuhan pasar.

3) Pengambilan Keputusan Strategis

Data dan analitika dapat digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan strategis di tingkat eksekutif. Ini mencakup pemahaman mendalam tentang kinerja bisnis, perkiraan pertumbuhan, dan identifikasi peluang atau risiko potensial.

f. Kemitraan dan Ekosistem

PT Pos Indonesia dapat memperluas kemampuannya dengan berkolaborasi dan membentuk kemitraan dengan perusahaan teknologi dan start-up inovatif. Ini dapat membantu perusahaan mendapatkan akses ke solusi terkini dan menciptakan ekosistem yang mendukung transformasi.

Berikut adalah beberapa aspek terkait kemitraan dan ekosistem yang dapat dijelaskan untuk PT Pos Indonesia:

1) Kemitraan dengan Perusahaan Teknologi

PT Pos Indonesia dapat menjalin kemitraan dengan perusahaan teknologi terkemuka untuk mendapatkan akses ke inovasi terbaru, teknologi terkini, dan solusi logistik canggih. Kemitraan ini dapat mencakup integrasi sistem, pelatihan teknologi, dan kolaborasi dalam pengembangan solusi baru.

2) Kolaborasi dengan Start-up Inovatif

Melibatkan start-up inovatif dalam ekosistem bisnis PT Pos Indonesia dapat membawa ide-ide segar dan solusi inovatif. Kemitraan ini dapat mencakup dukungan finansial, akses ke sumber daya, dan integrasi teknologi terbaru ke dalam operasional perusahaan.

3) Kemitraan dengan E-commerce dan Retailers

Mengembangkan kemitraan dengan perusahaan e-commerce dan pengecer dapat membuka peluang untuk meningkatkan layanan logistik, terutama dalam hal pengiriman barang e-commerce. Integrasi dengan platform e-commerce terkemuka dapat memperluas jangkauan dan meningkatkan volume pengiriman.

g. Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial

Dalam menghadapi Society 5.0, keberlanjutan dan tanggung jawab sosial menjadi penting. PT Pos Indonesia dapat mengintegrasikan praktik bisnis yang berkelanjutan dan berkontribusi pada tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan.

Berikut adalah beberapa aspek keberlanjutan dan tanggung jawab sosial PT Pos Indonesia:

1) Program Green Logistics

PT Pos Indonesia dapat mengimplementasikan program green logistics untuk mengurangi dampak lingkungan dari kegiatan logistiknya. Ini mencakup penggunaan armada kendaraan yang ramah lingkungan, pengoptimalan rute pengiriman, dan pengelolaan limbah yang bertanggung jawab.

2) Penggunaan Energi Terbarukan

Mendukung keberlanjutan dengan beralih ke penggunaan energi terbarukan di fasilitas-fasilitas operasional. Instalasi panel surya atau penggunaan sumber energi terbarukan lainnya dapat menjadi langkah positif dalam mengurangi jejak karbon perusahaan.

3) Reduksi Plastik dan Kemasan Ramah Lingkungan

PT Pos Indonesia dapat mengurangi penggunaan plastik dengan beralih ke kemasan ramah lingkungan atau menggunakan metode daur ulang. Upaya ini mendukung komitmen perusahaan terhadap pelestarian lingkungan dan mengurangi polusi plastik.

h. Resilience dan Fleksibilitas

Society 5.0 membawa dinamika bisnis yang cepat dan tidak pasti. PT Pos Indonesia perlu membangun ketangguhan dan fleksibilitas agar dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan situasi dan kebutuhan pasar yang baru.

Berikut adalah beberapa aspek resilience dan fleksibilitas yang dapat dijelaskan untuk PT Pos Indonesia:

- 1) Pengembangan Sistem Teknologi yang Tahan Lama: Memastikan bahwa sistem teknologi yang digunakan oleh PT Pos Indonesia dirancang untuk menjadi tahan lama dan mudah disesuaikan dengan perkembangan teknologi terbaru. Hal ini mencakup integrasi sistem yang modular dan kemampuan untuk menyelaraskan dengan perubahan kebutuhan bisnis.
- 2) Pelatihan dan Pengembangan Karyawan: Meningkatkan ketahanan karyawan dengan memberikan pelatihan yang relevan dan mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan dalam lingkungan kerja. Hal ini termasuk pelatihan untuk meningkatkan fleksibilitas dan adaptasi terhadap perubahan peran atau tugas.
- 3) Pengelolaan Risiko dan Keamanan Data: Menyusun strategi pengelolaan risiko yang cermat dan melibatkan keamanan data yang kuat. Keberlanjutan bisnis PT Pos Indonesia tergantung pada kemampuannya untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko dengan cepat, serta melindungi informasi pelanggan dan bisnis secara efektif.

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa PT Pos Indonesia memiliki peran yang krusial dalam menghadapi dan menerapkan manajemen perubahan di era Society 5.0. Berikut adalah kesimpulan yang dapat diambil:

a. Transformasi Digital sebagai Imperatif

PT Pos Indonesia perlu mengambil langkah-langkah konkret dalam transformasi digital untuk tetap relevan dan bersaing di era Society 5.0. Penerapan teknologi terkini, seperti kecerdasan buatan, Internet of Things, dan analitika data, menjadi penting untuk

meningkatkan efisiensi operasional dan memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan.

b. Pemberdayaan Karyawan dan Budaya Inovasi

Pemberdayaan karyawan dan pembangunan budaya inovasi menjadi pondasi untuk menciptakan organisasi yang adaptif dan tanggap terhadap perubahan. Pelatihan karyawan, keterlibatan aktif, dan penanaman nilai-nilai inovasi perlu diterapkan secara berkelanjutan.

c. Fleksibilitas Operasional dan Kemitraan Strategis

PT Pos Indonesia harus membangun fleksibilitas operasional agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan pasar dan teknologi. Kemitraan strategis dengan pemangku kepentingan utama, termasuk perusahaan teknologi dan e-commerce, dapat menjadi kunci untuk meningkatkan daya saing dan layanan.

d. Pengalaman Pelanggan Digital

Peningkatan pengalaman pelanggan digital melalui platform online, pelacakan real-time, dan layanan pelanggan yang responsif menjadi keharusan. PT Pos Indonesia perlu terus berinovasi dalam memberikan layanan yang mudah diakses dan berkualitas tinggi.

e. Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial

Penerapan praktik keberlanjutan dan tanggung jawab sosial membantu PT Pos Indonesia tidak hanya menjaga lingkungan, tetapi juga membangun citra positif di mata masyarakat. Inisiatif green logistics, penggunaan energi terbarukan, dan partisipasi dalam program keberlanjutan menjadi langkah penting.

f. Resilience dan Pemulihan Dalam Krisis

Memiliki ketahanan dan kemampuan pemulihan yang baik menjadi kebutuhan mendesak, mengingat dinamika bisnis dan lingkungan yang tidak terduga. Rencana darurat, pengujian krisis, dan komunikasi yang efektif menjadi bagian integral dari upaya PT Pos Indonesia untuk tetap beroperasi dalam situasi krisis.

g. Penggunaan Data dan Analitika

Pemanfaatan data dan analitika menjadi kunci untuk pengambilan keputusan yang lebih cerdas. PT Pos Indonesia perlu terus mengembangkan kapabilitas analitika untuk mendapatkan wawasan yang mendalam tentang pasar, pelanggan, dan operasional perusahaan.

Dengan merangkum aspek-aspek di atas, PT Pos Indonesia diharapkan dapat sukses dalam menghadapi dan menerapkan manajemen perubahan di era Society 5.0. Dengan memanfaatkan teknologi, mendorong inovasi, dan menjalankan praktik bisnis yang berkelanjutan, PT Pos Indonesia dapat memainkan peran sentral dalam memenuhi kebutuhan logistik dan pos di tengah era yang terus berubah ini.

PT KERETA API INDONESIA (KAI) DALAM MENERAPKAN MANAJEMEN PERUBAHAN DAN MENGHADAPI PERSAINGAN ERA SOCIETY 5.0

Dalam menghadapi era Society 5.0 yang ditandai oleh integrasi teknologi informasi dan kecerdasan buatan dengan kehidupan sehari-hari, perusahaan-perusahaan di berbagai sektor harus mampu beradaptasi dan menerapkan manajemen perubahan secara efektif. Strategi dan operasi organisasi sangat bergantung pada manajemen perubahan, terutama di era saat ini yang serba cepat dan penuh dengan perubahan. PT Kereta Api Indonesia (KAI) sebagai perusahaan besar di Indonesia berperan penting dalam sektor transportasi darat, tidak terkecuali dari tantangan ini. Sebagai bagian dari dinamika global yang terus berkembang, KAI memahami bahwa inovasi dan manajemen perubahan yang efisien adalah kunci untuk mempertahankan daya saingnya di tengah persaingan yang makin ketat.

Dunia bisnis PT KAI telah mengalami banyak perubahan dalam beberapa tahun terakhir. Sektor transportasi, termasuk PT KAI, telah dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah, dan perilaku konsumen. Agar tetap dapat memberikan layanan yang berkualitas, perusahaan ini harus mampu beradaptasi dengan cepat dengan perubahan ini. PT KAI harus mempertimbangkan sejumlah

elemen penting saat menangani manajemen perubahan. Perusahaan harus memahami alasan di balik perubahan yang terjadi. Ini termasuk memahami tren industri, kebutuhan pasar, dan faktor lain yang mempengaruhi perubahan tersebut. PT KAI dapat membuat strategi yang tepat untuk menangani perubahan dengan memahami alasan yang melatar belakangnya.

PT KAI harus memastikan bahwa para pemimpin dan karyawan di berbagai tingkatan organisasi memiliki keterampilan dan pengetahuan yang cukup untuk mengelola perubahan dengan baik. Ini dapat mencakup pelatihan dalam peningkatan keterampilan kepemimpinan, pengembangan keterampilan adaptasi, dan penggunaan alat manajemen perubahan yang efektif. Dengan memastikan bahwa semua karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan, PT KAI dapat memastikan bahwa perubahan dapat dikelola dengan baik sehingga operasional perusahaan tetap berjalan lancar. Komunikasi efektif juga penting untuk manajemen perubahan.

PT KAI harus memastikan bahwa informasi tentang perubahan yang terjadi disampaikan dengan jelas dan tepat waktu kepada seluruh karyawan. Ini akan mengurangi kekhawatiran dan ketidakpastian yang mungkin muncul sebagai akibat dari perubahan tersebut. Selain itu, PT KAI harus memastikan komunikasi yang efektif antara manajemen dan anggota organisasi sehingga mereka dapat memahami tujuan perubahan dan bagaimana perubahan tersebut mempengaruhi organisasi secara keseluruhan. Selain itu, PT KAI harus memastikan bahwa mereka siap untuk menghadapi perubahan

dan mampu menyesuaikan diri dengan cepat karena lingkungan bisnis makin dinamis.

Buku ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana PT KAI menerapkan manajemen perubahan untuk menjawab dinamika perubahan di era Society 5.0. Dengan judul "PT Kereta Api Indonesia (KAI) dalam Menerapkan Manajemen Perubahan dan Menghadapi Persaingan Era Society 5.0", buku ini akan membahas langkah-langkah inovatif, strategi adaptasi, dan transformasi budaya organisasi yang diambil oleh PT KAI untuk tetap menjadi pelaku kunci dalam sektor transportasi darat. Sebagai perusahaan kereta api terbesar di Indonesia, PT Kereta Api Indonesia (KAI) tidak terlepas dari perubahan yang terus terjadi di industri transportasi. Karena itu, sangat penting bagi PT KAI untuk tetap relevan, kompetitif, dan mampu bertahan dalam menghadapi berbagai tantangan yang ada.

Sejak didirikan, PT Kereta Api Indonesia telah mengalami berbagai transformasi, mulai dari pengembangan infrastruktur, perluasan jaringan layanan, hingga peningkatan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Namun, di era Society 5.0, tantangan yang dihadapi tidak hanya terletak pada peningkatan kapasitas dan efisiensi operasional, tetapi juga pada kemampuan untuk mengadopsi teknologi terkini, memahami kebutuhan pelanggan secara mendalam, dan memberikan pengalaman perjalanan yang terintegrasi.

Pada pendahuluan ini, akan dibahas tentang bagaimana PT Kereta Api Indonesia berada di garis depan dalam menerapkan manajemen perubahan guna menghadapi dinamika perubahan yang terjadi dalam era Society 5.0. Perusahaan ini tidak hanya fokus pada

aspek teknologi, tetapi juga pada transformasi budaya organisasi, peningkatan keterlibatan pelanggan, dan adaptasi terhadap perubahan regulasi dan kebijakan.

Langkah-langkah inovatif yang diambil oleh PT Kereta Api Indonesia dalam menghadapi era Society 5.0 akan menjadi fokus dalam paparan ini, termasuk implementasi teknologi canggih dalam operasional sehari-hari, upaya peningkatan efisiensi melalui sistem manajemen terintegrasi, serta langkah-langkah strategis untuk memahami dan merespons kebutuhan pelanggan yang terus berkembang. PT KAI harus memastikan bahwa karyawan dan anggota organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan. Untuk melakukannya, PT KAI harus memberikan pelatihan dan bantuan yang cukup kepada karyawan. PT KAI harus memastikan komunikasi yang efektif terjadi antara manajemen dan anggota organisasi sehingga mereka dapat memahami tujuan dari perubahan yang dilakukan dan bagaimana perubahan tersebut dapat mempengaruhi organisasi secara keseluruhan.

Melalui pendekatan ini, PT Kereta Api Indonesia berharap dapat tidak hanya bertahan di tengah persaingan, tetapi juga menjadi pelopor dalam membentuk perubahan positif dalam sektor transportasi darat. Dalam konteks manajemen perubahan, penting juga untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki fleksibilitas yang cukup untuk beradaptasi dengan perubahan.

PT KAI harus memiliki sistem dan proses yang dapat beradaptasi dengan cepat untuk memungkinkan perusahaan tetap beroperasi dengan efisien meskipun mengalami perubahan yang tidak terduga. PT KAI dapat memastikan bahwa ia siap menghadapi

perubahan dalam lingkungan bisnisnya dengan mempertimbangkan semua hal tersebut. Ini akan membantu PT KAI tetap menjadi pemimpin dalam industri transportasi di Indonesia dan terus memberikan layanan terbaik kepada pelanggan.

Dengan demikian, paparan ini akan memberikan gambaran komprehensif tentang bagaimana PT Kereta Api Indonesia mengambil langkah-langkah progresif dalam menerapkan manajemen perubahan untuk menghadapi tantangan dan peluang di era Society 5.0.

A. Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah sebuah proses di mana sebuah organisasi atau individu mengubah cara mereka bekerja untuk mencapai tujuan yang lebih baik (Azizah, 2023). Karena adopsi teknologi dan perubahan yang cepat dapat mempengaruhi organisasi dalam waktu yang singkat, manajemen perubahan menjadi sangat penting di era Society 5.0.

Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa mereka siap untuk menghadapi perubahan dan mampu menyesuaikan diri dengan cepat. Memastikan bahwa karyawan dan anggota organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan merupakan bagian penting dari manajemen perubahan. Organisasi harus memberikan pelatihan dan dukungan yang cukup untuk karyawan agar mereka dapat memahami dan mengatasi perubahan tersebut. Selain itu, organisasi juga harus memastikan bahwa komunikasi yang efektif terjalin antara manajemen dan anggota organisasi sehingga mereka dapat memahami tujuan dari perubahan tersebut.

Paoloni dalam (Rahamdana & Aslami, 2023) mendefinisikan manajemen perubahan sebagai operasi pembaruan dalam organisasi yang bertujuan untuk mengikuti transformasi kebutuhan yang berkelanjutan, baik di dalam maupun di luar perusahaan. Dalam penerapan manajemen perubahan sebuah perusahaan, pemimpin adalah orang yang paling bertanggung jawab, dan tugasnya adalah merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan bertanggung jawab jika hasil yang tidak diinginkan terjadi. Menurut Wibowo dalam (W. Aulia & Rahmadhani, 2022), manajemen perubahan adalah suatu proses yang sistematis untuk menerapkan pengetahuan, wahana, dan asal daya yang diperlukan untuk menghipnotis orang yang akan terkena dampak perubahan.

Organisasi atau perusahaan ingin mengalami perubahan agar tidak stagnan, tetapi bergerak maju dan menyesuaikan dengan kondisi saat ini. Manajemen perubahan menjadi lebih penting dari sebelumnya dalam lingkungan bisnis yang makin dinamis ini untuk membantu organisasi dan individu mengatasi dan beradaptasi dengan cepat dengan perubahan. Sebagai bagian dari industri transportasi kereta api, PT Kereta Api Indonesia (KAI) harus menerapkan manajemen perubahan untuk bertahan dalam persaingan yang makin ketat.

B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Perubahan

Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen perubahan PT KAI dapat dibagi menjadi internal dan eksternal. Faktor internal termasuk kebijakan internal perusahaan, budaya organisasi, dan kesiapan karyawan untuk perubahan. Faktor

eksternal termasuk kemajuan teknologi, persaingan di industri, dan peraturan pemerintah.

PT KAI harus mempertimbangkan kedua hal ini saat mengelola perubahan untuk menentukan strategi yang tepat. Menurut (Dewi et al., 2023), faktor yang paling penting untuk manajemen perubahan yang efektif adalah kepemimpinan, keterlibatan pemangku kepentingan, komunikasi yang efektif dan konsisten selama perubahan, motivasi karyawan dan agen perubahan. Dari beberapa hal penting tersebut, yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan manajemen perubahan adalah faktor kepemimpinan.

Pemimpin yang kredibel sangat memengaruhi seberapa baik atau buruk sebuah perusahaan; mereka mudah menyesuaikan diri dengan perubahan dan dapat merencanakan perubahan untuk kepentingan perusahaan (Rahamdana & Aslami, 2023). Dalam konteks PT KAI, memiliki pemahaman yang mendalam tentang hal-hal yang mempengaruhi manajemen perubahan akan dapat membantu perusahaan dalam merencanakan dan menerapkan perubahan dengan lebih efektif.

C. Strategi Manajemen Perubahan

Pendekatan manajemen perubahan yang efektif mencakup membangun visi perubahan yang kuat, menemukan tantangan yang mungkin muncul, secara efektif mengkomunikasikan visi dan kebutuhan perubahan kepada seluruh organisasi, memberdayakan karyawan untuk bertindak sesuai dengan visi tersebut, dan memastikan bahwa perubahan dimasukkan ke dalam budaya dan proses kerja organisasi. Dengan menggunakan

strategi ini, PT KAI dapat mengelola perubahan dengan lebih terorganisir dan efisien.

Menurut John P. Kotter dalam (Hidayati & Satlita, 2019), ada delapan tahapan manajemen perubahan yaitu: (1) menumbuhkan rasa urgensi; (2) menciptakan koalisi pengarah; (3) membangun visi dan strategi; (4) mengkomunikasikan visi perubahan; (5) mendorong karyawan untuk bertindak secara luas; (6) menghasilkan kemenangan jangka pendek; (7) mengkonsolidasikan hasil dan menghasilkan lebih banyak perubahan; (8) menempatkan pendekatan baru ke dalam budaya.

Empat pendekatan berbeda untuk manajemen perubahan, menurut Davidson dalam (Riadi, 2020) adalah (1) pendekatan rasional-empiris, yang didasarkan pada gagasan bahwa perilaku orang dapat diprediksi dan bahwa mereka memberikan perhatian khusus pada kepentingan-kepentingan diri mereka sendiri. (2) pendekatan normatif-reedukatif, yang didasarkan pada gagasan bahwa perilaku orang dapat diubah melalui pendidikan dan pelatihan. (3) pendekatan kekuasaan-koersif: Pendekatan ini berpusat pada gagasan bahwa perilaku orang dipengaruhi oleh lingkungan mereka, dan perubahan dapat dicapai melalui perubahan lingkungan. (4) pendekatan lingkungan-adaptif: Pendekatan ini berpusat pada gagasan bahwa kekuasaan dan paksaan digunakan untuk memaksakan perubahan. Beberapa strategi manajemen perubahan yang dapat diterapkan untuk PT KAI adalah sebagai berikut:

- a. Membuat rencana perubahan yang jelas: Rencana harus mencakup tujuan perubahan, strategi implementasi, jadwal, dan sumber daya yang diperlukan.
- b. Melibatkan karyawan: Karyawan harus diberikan pelatihan dan dukungan yang cukup untuk memahami dan mengatasi perubahan yang terjadi, dan mereka juga harus diberi kesempatan untuk memberikan masukan dan saran.
- c. Menggunakan teknologi: PT KAI harus menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas.
- d. Meningkatkan komunikasi: PT KAI harus meningkatkan komunikasi antara manajemen dan staf.

D. Tantangan dalam Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan dapat menghadapi berbagai tantangan, seperti karyawan yang menentang perubahan dan kesulitan mengintegrasikan perubahan ke dalam budaya kerja, hal ini dikarenakan kurangnya pengetahuan terhadap perubahan yang terjadi (Oktaviani et al., 2023). Dengan memahami masalah-masalah ini dalam konteks PT KAI, maka dapat membantu perusahaan mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang mungkin muncul selama proses perubahan.

Penelitian (Offie Comarill, 2016) menyebutkan bahwa pengelolaan kereta api di Indonesia pada masa lalu sering mengalami penumpang berdesak-desakan, duduk di lantai gerbong, dan bahkan ada yang duduk di toilet gerbong kereta api yang bau dan kotor karena tidak mendapatkan tiket duduk. Akibatnya, banyak keluhan dari pengguna kereta api tentang

pelayanan PT. KAI yang buruk dan tekanan publik tentang keamanan dan kenyamanan transportasi.

Menyadari banyaknya tantangan dari sebuah perubahan ditunjukkan oleh karyawan atau bagian tertentu dari organisasi, maka manajemen perubahan harus menangani penolakan ini dengan berkomunikasi dengan baik, melibatkan karyawan, dan memberikan dukungan yang memadai. Dalam menghadapi tantangan dan mengoptimalkan peluang di era digital, manajemen perubahan sangat penting. Manajemen perubahan dapat membantu organisasi tetap kompetitif dan sukses di tengah perubahan yang cepat di era digital melalui analisis yang baik, adaptasi terhadap perubahan, pengelolaan perubahan organisasi, pengembangan budaya adaptif, pelatihan karyawan, dan penggunaan teknologi yang efektif (R. Aulia & Aslami, 2023).

E. Penerapan Manajemen Perubahan dalam Industri Transportasi

Industri transportasi sangat berubah-ubah dan rentan terhadap perubahan dalam teknologi dan undang-undang. Dalam industri transportasi, penerapan manajemen perubahan yang efektif dapat membantu bisnis tetap kompetitif dan relevan di pasar yang terus berubah. Dalam konteks PT KAI, penerapan manajemen perubahan yang efektif dapat membantu bisnis menghadapi perubahan lingkungan dengan lebih baik.

Menurut penelitian (Offie Comarill, 2016), PT KAI makin giat melakukan banyak perubahan dan perbaikan dalam berbagai aspek sejak pergantian direksi. (1) perubahan struktur organisasi, (2) perbaikan aset perusahaan, (3) perbaikan pengelolaan

sumber daya manusia perusahaan, (4) penghapusan politik PT KAI, (5) perubahan infrastruktur, (6) perubahan budaya organisasi, (7) penerapan IT untuk meningkatkan pelayanan PT KAI, dan (8) perubahan pelayanan dan kenyamanan penumpang.

PT Kereta Api Indonesia adalah perusahaan milik negara yang menyediakan layanan angkutan kereta, termasuk angkutan penumpang dan barang. PT Kereta Api Indonesia adalah salah satu perusahaan yang melakukan perubahan, yaitu sistem yang dapat memperbarui diri sendiri yang mengikuti perkembangan lingkungan dari dalam dan luar. PT Kereta Api Indonesia (KAI) menghadapi sejumlah masalah besar sekaligus peluang besar saat berkompetisi di era Society 5.0.

Dalam hal ini, manajemen perubahan menjadi kunci untuk mengatasi perubahan yang terjadi di industri transportasi. Perubahan yang dilakukan PT Kereta Api Indonesia untuk meningkatkan kualitas dan menghadapi perkembangan teknologi, lingkungan, dan lainnya. Visi dan misi PT Kereta Api Indonesia digambarkan di sini.

- Visi: Menjadi solusi ekosistem transportasi terbaik untuk Indonesia
- Misi: Menyediakan sistem transportasi yang aman, efisien, berbasis digital, serta berkembang pesat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, mengembangkan solusi transportasi massal yang terintegrasi melalui investasi dalam sumber daya manusia, infrastruktur, dan teknologi, memajukan pembangunan nasional melalui kemitraan dengan para pemangku kepentingan, termasuk memprakarsai dan melaksanakan pengembangan.

Perubahan adalah sesuatu yang sering terjadi dalam suatu organisasi. Perubahan ini terbagi menjadi dua jenis: yang pertama adalah perubahan operasional yang hanya parsial dan tidak berdampak signifikan pada unit lain, seperti perubahan seragam karyawan. Yang kedua adalah perubahan strategis, yang memiliki dampak yang signifikan dan memerlukan unit atau komponen terkait dalam perusahaan. Jika satu komponen berubah, maka kemungkinan seluruh organisasi akan berubah.

Kinicki dan Kreitner dalam (Azizah, 2023) menyebutkan bahwa Faktor internal dan eksternal menyebabkan perubahan; faktor eksternal termasuk peningkatan produktivitas, ketidakpuasan kerja, perubahan pasar, dan tekanan sosial dan politik; dan faktor internal termasuk peningkatan kebutuhan dan teknologi.

Sejak zaman kolonial Belanda, kereta api telah ada untuk mengangkut hasil bumi dari kerja paksa pemerintah kolonial. Pemerintahan Indonesia yang dipimpin oleh Bung Karno menasionalisasi aset yang dimiliki pemerintah kolonial Belanda setelah Indonesia menjadi negara merdeka dan memasuki awal tahun 1950-an. Inilah yang mendorong pembentukan Djawatan Kereta Api Republik Indonesia (DKARI) dan penetapan 28 September 1945 sebagai hari kereta api di Indonesia. Pada tahun 1971 berganti nama menjadi PJKA (Perusahaan Jawatan Kereta Api), PERUMKA (Perusahaan Umum Kereta Api) pada tahun 1991, PT. Kereta Api pada tahun 1998, dan PT. Kereta Api Indonesia pada tahun 2010.

Untuk mencapai manajemen perubahan, organisasi harus melakukan implementasi; kinerja pegawai yang baik adalah salah satu cara untuk mencapainya, dan peran organisasi diperlukan untuk

mencapainya dengan efektif dan efisien. Perubahan yang terjadi pada PT Kereta Api Indonesia selama sepuluh tahun terakhir merupakan pergeseran besar dan signifikan dalam sejarah BUMN Indonesia. Pergeseran ini terkait dengan dua hal, yaitu masalah kompleks yang terjadi sebelumnya dan proses pergeseran. Agar strategi manajemen perubahan dapat diterapkan secara efektif, proses dan komponen tambahan seperti lingkungan kerja dan tingkat motivasi diperlukan.

Pengembangan organisasi harus dilakukan secara sistematis dengan dasar ilmu perilaku untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Ini berfokus pada proses perancangan pengembangan, peningkatan strategi, struktur, dan proses untuk meningkatkan efektivitas organisasi. PT Kereta Api Indonesia telah mengubah organisasinya. Perubahan ini terlihat pada sistem organisasinya.

Dahulu, membeli tiket kereta api di loket menyebabkan antrian panjang. Namun, PT Kereta Api Indonesia telah melakukan perubahan besar untuk mengurangi antrian dengan menggunakan platform online atau digital. PT Kereta Api Indonesia berkomitmen untuk memberikan layanan publik terbaik dengan melihat kebutuhan masyarakat sebagai sumber inspirasi untuk meningkatkan berbagai aspek layanan publik. Kemajuan dalam sektor transportasi dapat meningkatkan ekonomi suatu negara.

Oleh karena itu, PT Kereta Api Indonesia sangat berusaha untuk meningkatkan pelayanan yang diberikannya kepada pelanggannya dalam lini penumpang, barang, aset, dan bisnis, sehingga dapat menambah nilai bagi masyarakat dan negara. Investasi dalam fasilitas baru, perbaikan lingkungan kerja, dan kemudahan akses ke informasi dan layanan yang ditawarkan oleh pengelola pasti

akan memengaruhi kualitas pelayanan yang ada di stasiun kereta api. Pelayanan transportasi publik seperti kereta api harus terus diperbaiki untuk meningkatkan kinerjanya sebagai penunjang mobilitas masyarakat. Salah satu cara untuk melakukan ini adalah dengan menerapkan manajemen fasilitas dalam proses pelayanan transportasi publik. Tujuan manajemen fasilitas ini adalah untuk meningkatkan pelayanan dan pengelolaan aset dengan membantu kinerja organisasi yang efisien dan efektif.

PT Kereta Api Indonesia mengikuti kemajuan teknologi dengan berinovasi, menyesuaikan diri, dan terus memperbaiki diri. Dengan menambahkan berbagai fitur KAI dan menggunakan data besar untuk mengetahui minat dan kebiasaan pelanggan pada tahun 2021, PT Kereta Api Indonesia dapat memberikan layanan sesuai keinginan pelanggan. Aplikasi memudahkan perawatan dan pengawasan sarana dan prasarana.

Sesuai dengan Peraturan Kapolri Nomor 24 Tahun 2007 dan Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2019, PT Kereta Api Indonesia juga mengadopsi solusi untuk sistem keamanan dan keselamatan. PT Kereta Api Indonesia meningkatkan keselamatan pelanggannya dengan mengembangkan sensor inersial yang dapat mendeteksi kerusakan rel secara real time. Sensor ini dipasang pada kereta untuk mengidentifikasi getaran dari jalur yang dilalui, sehingga potensi kerusakan jalur dapat diidentifikasi lebih awal. Selain itu, perusahaan menerapkan Sistem Manajemen Risiko Kelelahan, yang dapat digunakan untuk mengukur, mengurangi, dan mengelola tingkat kelelahan yang dialami karyawan.

Selain itu, PT Kereta Api Indonesia menggunakan Integrated Talent System sebagai solusi untuk pengembangan sumber daya manusia. Sistem ini memiliki tujuan untuk mengidentifikasi dan mengawasi calon pemimpin perusahaan di masa depan dengan individu yang berkarakter, berbakat, dan berdaya saing dalam konteks BUMN.

Membangun kerjasama sinergis adalah langkah selanjutnya yang diambil oleh PT Kereta Api Indonesia. Ini menunjukkan bahwa PT Kereta Api Indonesia terbuka untuk bekerja sama dengan berbagai pihak dengan tujuan meningkatkan nilai tambah dari proses manajemen perubahan. PT Kereta Api Indonesia telah mengubah beberapa hal, seperti:

1. Perubahan logo

Ignasius Jonan, Direktur Utama PT Kereta Api Indonesia, memerintahkan perubahan logo PT Kereta Api Indonesia. Pada awalnya, dia hanya mengetahui bahwa PT Kereta Api Indonesia sering berjalan lambat karena mendapatkan bantuan dari pemerintah. Namun, pada akhirnya, dia mengajak semua lembaga yang ada untuk menjalankan perusahaan secara mandiri tanpa bantuan pemerintah. Tujuan utama dari perubahan logo adalah PT KAI ingin menunjukkan kepada masyarakat bahwa mereka telah melakukan perubahan. Logo telah berubah, antara lain:

- a. Logo DKA-PNKA-PJKA (Tahun 1953-1988)



b. Logo PJKK-PERUMKA (Tahun 1988-1990)



c. Logo PERUMKA-PT.KAI (Tahun 1991-2011)



d. Logo PT.KAI (Persero) (Tahun 2011-2020)



e. Logo PT.KAI (Persero)



2. Perubahan teknologi

PT Kereta Api Indonesia melakukan perubahan pada setiap aspek karena kemajuan teknologi yang pesat. Salah satu contohnya adalah alat dengan basis sensor yang digunakan untuk mendeteksi kerusakan jalur kereta, serta sistem manajemen risiko kelelahan yang dapat mengukur dan mengelola risiko bagi petugas. Terakhir, tetapi tidak kalah penting, adalah manajemen talenta yang terintegrasi yang dapat mengawasi calon pemimpin di masa depan dengan cara yang lebih efisien.

3. Perubahan Layanan

Sejak tahun 2009, PT Kereta Api Indonesia telah melakukan perubahan terhadap layanan, seperti pelayanan, keamanan, kenyamanan, dan ketepatan waktu. Perubahan ini merupakan perubahan strategis yang cenderung radikal karena telah melakukan perubahan arah bisnis, yang biasanya memerlukan perubahan seluruh bagian organisasi, seperti struktur organisasi. Salah satu perubahan layanan PT Kereta Api Indonesia adalah layanan pelanggan yang lebih baik saat membeli tiket kereta api dan layanan informasi yang mudah diakses.

4. Perubahan Fasilitas

Perubahan fasilitas dilakukan oleh PT Kereta Api Indonesia untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya. Pada Agustus 2016, PT Kereta Api Indonesia diketahui membeli unit kereta baru kelas ekonomi dengan fasilitas tambahan seperti AC, TV, dan stop kontak yang sebelumnya tidak ada. Selain itu, PT Kereta Api Indonesia melakukan perawatan rutin pada kereta dan rel untuk

memastikan kereta tetap dapat digunakan dan mengurangi kecelakaan yang disebabkan oleh mesin dan rel kereta.

Sebagai perusahaan kereta api terbesar di Indonesia, PT Kereta Api Indonesia (KAI) mengalami banyak perubahan dalam lingkungan bisnisnya. Ada banyak perubahan yang terjadi, termasuk teknologi, kebijakan pemerintah, dan kebutuhan konsumen. Oleh karena itu, penting bagi PT KAI untuk menangani perubahan ini. Pada era Society 5.0, transformasi bisnis menjadi imperatif untuk menjawab tuntutan perubahan teknologi dan kebutuhan pelanggan yang makin kompleks. Manajemen perubahan adalah proses di mana organisasi atau individu membuat perubahan dalam cara mereka beroperasi untuk mencapai tujuan yang lebih baik. Dalam era Society 5.0, manajemen perubahan menjadi sangat penting karena adopsi teknologi dan perubahan yang cepat dapat mempengaruhi organisasi dalam waktu yang sangat singkat.

Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa mereka siap untuk menghadapi perubahan yang terjadi dan mampu menyesuaikan diri dengan cepat. Kami akan membahas secara menyeluruh strategi manajemen perubahan PT KAI dan bagaimana implementasinya memengaruhi kinerja perusahaan.

a. Inovasi teknologi dalam operasional PT KAI

PT KAI telah aktif menerapkan inovasi teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasionalnya. PT KAI mengintegrasikan sistem informasi dan kecerdasan buatan dalam manajemen operasionalnya, mulai dari pemeliharaan unit kereta api hingga perencanaan rute dengan memanfaatkan big data. Beberapa inovasi

teknologi yang diterapkan oleh PT KAI dalam operasionalnya antara lain:

1. E-Ticketing

PT KAI telah mengadopsi sistem pemesanan tiket secara elektronik, yang memudahkan penumpang untuk memesan dan membayar tiket secara online. Ini mengurangi ketergantungan PT KAI pada penjualan tiket fisik di loket.

2. Sistem Informasi Manajemen

PT KAI mengelola berbagai aspek operasionalnya melalui sistem informasi manajemen yang terintegrasi. Sistem ini mencakup pelaporan keuangan, pengelolaan jadwal perjalanan, dan manajemen persediaan, sehingga PT KAI dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan membuat keputusan berdasarkan data real-time yang akurat.

3. Pemeliharaan Kereta Api Berbasis Prediksi

PT KAI juga telah membangun sistem pemeliharaan kereta api berbasis prediksi, yang menggunakan teknologi sensor dan analisis data untuk melacak kondisi kereta secara real-time. Sistem ini memungkinkan PT KAI untuk mengurangi risiko gangguan operasional yang tidak terduga dengan mendeteksi kerusakan yang mungkin atau perawatan yang diperlukan lebih awal.

4. Penggunaan Teknologi Internet of Things (IoT)

PT KAI telah mulai menerapkan teknologi Internet of Things (IoT) dalam operasionalnya, seperti dengan memasang sensor pada kendaraan dan infrastruktur untuk memantau kondisi jaringan rel dan kereta secara real-time. Ini membantu PT KAI

mengoptimalkan pemeliharaan dan memperpanjang umur pakai infrastruktur dan kendaraan keretanya.

5. Pengembangan Aplikasi Mobile

PT KAI juga mengembangkan aplikasi mobile yang memungkinkan penumpang melakukan berbagai transaksi, seperti membeli tiket, melihat jadwal, dan menemukan informasi perjalanan lainnya. Aplikasi ini memungkinkan penumpang mengakses layanan PT KAI secara cepat dan mudah.

PT KAI terus berinovasi untuk meningkatkan layanan dan efisiensi operasionalnya, memberikan pengalaman perjalanan yang lebih baik bagi penumpang kereta api di Indonesia.

b. Budaya organisasi yang responsif terhadap perubahan

Penerapan manajemen perubahan di PT KAI tidak hanya terfokus pada teknologi, tetapi juga pada transformasi budaya organisasi. Perubahan budaya organisasi menjadi kunci sukses dalam menghadapi dinamika era Society 5.0, dengan penerapan nilai-nilai kolaboratif dan kreatif dalam setiap tingkatan perusahaan. Beberapa contoh budaya organisasi yang responsif terhadap perubahan di PT KAI adalah sebagai berikut:

1. Fleksibel dalam Penyesuaian Jadwal

PT KAI memiliki kebijakan untuk menyesuaikan jadwal perjalanan kereta api dengan cepat sesuai dengan permintaan pasar dan menunjukkan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan kebutuhan perjalanan masyarakat.

2. Inovatif dalam Pelayanan

PT KAI terus mengembangkan layanan baru yang inovatif, seperti penggunaan teknologi e-ticketing, penggunaan aplikasi mobile

untuk informasi perjalanan, dan penggunaan teknologi Internet of Things untuk pemeliharaan kereta api. Inovasi ini menunjukkan bahwa PT KAI responsif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar.

3. Berorientasi pada Pelanggan

PT KAI sangat berfokus pada kepuasan pelanggan. Mereka secara aktif mendengarkan umpan balik pelanggan dan berusaha untuk terus meningkatkan kualitas layanan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

4. Kepemimpinan yang Visioner

Kepemimpinan PT KAI mampu melihat ke depan dan menemukan peluang dan hambatan. Ini memungkinkan PT KAI untuk menanggapi perubahan dengan cepat dan tepat.

5. Budaya Komunikasi yang Terbuka dan Efektif

PT KAI memiliki budaya komunikasi yang terbuka dan efektif di semua tingkatan organisasi. Dengan cara ini, PT KAI dapat tetap kompetitif dan relevan di industri transportasi kereta api saat ini dengan memberikan informasi yang jelas dan tepat waktu tentang kebijakan dan perubahan.

Dengan budaya organisasi yang responsif terhadap perubahan, PT KAI dapat tetap menjadi perusahaan yang tetap relevan dengan perubahan pasar dan kemajuan teknologi.

c. Strategi peningkatan keterlibatan pelanggan

PT KAI menunjukkan perhatian yang meningkat terhadap kebutuhan pelanggan dalam konteks Society 5.0. Strategi peningkatan keterlibatan pelanggan, termasuk penggunaan aplikasi mobile untuk pembelian tiket dan layanan informasi real-time, menjadi langkah

strategis PT KAI dalam memberikan pengalaman perjalanan yang terintegrasi. PT Kereta Api Indonesia (KAI) telah menerapkan berbagai strategi untuk meningkatkan keterlibatan pelanggan, diantaranya:

1. Peningkatan Kualitas Layanan

PT KAI terus meningkatkan layanan kereta api, seperti kebersihan, kenyamanan, ketepatan waktu, dan keamanan perjalanan.

2. Pemberian Informasi yang Jelas dan Akurat

PT KAI memberi pelanggan informasi yang jelas dan akurat tentang jadwal perjalanan, tarif, fasilitas, dan promosi.

3. Pemanfaatan Teknologi Informasi

PT KAI menggunakan teknologi informasi, seperti aplikasi ponsel dan situs web, untuk membuat perjalanan menjadi lebih mudah.

4. Program Loyalitas dan Hadiah

PT KAI menawarkan program loyalitas dan hadiah untuk meningkatkan keterlibatan pelanggan, seperti diskon dan penawaran khusus untuk pelanggan setia.

5. Peningkatan Keterlibatan Sosial Media

PT KAI meningkatkan keterlibatan pelanggan melalui informasi menarik, menjawab pertanyaan dan keluhan pelanggan, dan mengadakan kampanye yang dapat meningkatkan interaksi dengan pelanggan.

d. Adaptasi terhadap regulasi dan kebijakan

Kajian terhadap adaptasi PT KAI terhadap perubahan regulasi dan kebijakan di era Society 5.0 penting untuk memahami kesiapan perusahaan dalam menghadapi tantangan hukum dan regulasi baru.

PT Kereta Api Indonesia (KAI) menggunakan berbagai strategi untuk mengikuti peraturan dan kebijakan pemerintah dan perusahaan. Beberapa strategi PT Kereta Api Indonesia (KAI) untuk menyesuaikan diri dengan regulasi dan kebijakan adalah sebagai berikut:

1. Monitoring dan Evaluasi Kebijakan

PT KAI secara aktif memantau perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan operasional perusahaan untuk membantu perusahaan menyesuaikan diri dengan cepat.

2. Penyesuaian Operasional

PT KAI melakukan penyesuaian operasional dengan cepat.

3. Investasi dalam Kepatuhan Regulasi

PT KAI mengalokasikan sumber daya untuk memastikan bahwa operasional perusahaan selalu mematuhi peraturan yang berlaku. Ini dapat mencakup investasi dalam pelatihan karyawan, pengadaan teknologi, atau perubahan infrastruktur agar sesuai dengan standar yang ditetapkan.

PT KAI dapat menjalankan strategi-strategi ini untuk memastikan bahwa perusahaan tetap dapat beroperasi secara efisien dan sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang berlaku.

e. Keberlanjutan lingkungan dan tanggung jawab sosial

Keterlibatan PT KAI dalam isu-isu keberlanjutan lingkungan dan tanggung jawab sosial juga menjadi bagian integral dari manajemen perubahan. PT KAI telah mengambil langkah-langkah konkret dalam mengintegrasikan aspek keberlanjutan dalam kegiatan operasionalnya. PT Kereta Api Indonesia (KAI) sangat berkomitmen terhadap keberlanjutan lingkungan dan tanggung jawab sosial. Beberapa inisiatif yang telah dilakukan PT KAI dalam hal ini yaitu:

1. Penggunaan Energi Terbarukan

PT KAI telah menggunakan panel surya untuk mengurangi jumlah energi yang dibutuhkannya dari sumber-sumber tradisional.

2. Pengelolaan Limbah

PT KAI mengelola limbah.

3. Penghijauan

PT KAI berusaha untuk mengurangi dampak lingkungan dari aktivitas operasionalnya dengan melakukan program penghijauan seperti menanam pohon di sekitar rel kereta api dan area stasiun.

4. Program Sosial

PT KAI mendukung tanggung jawab sosial dan keberlanjutan perusahaan dengan menyediakan program pemberdayaan masyarakat, program pendidikan, dan program kesehatan.

5. Keselamatan dan Keamanan

PT KAI sangat memperhatikan keselamatan dan keamanan penumpang, karyawan, dan masyarakat umum yang terlibat dalam operasionalnya.

6. Kerjasama dengan Pihak Eksternal

PT KAI bekerja sama dengan pemerintah, lembaga swadaya masyarakat (LSM), dan bisnis lainnya untuk mengembangkan inisiatif keberlanjutan dan tanggung jawab sosial yang lebih luas.

PT KAI berusaha untuk memenuhi tanggung jawab sosialnya dan menjaga lingkungan dengan berbagai inisiatif ini.

Dalam menghadapi persaingan di era Society 5.0, PT Kereta Api Indonesia (KAI) telah mengambil langkah-langkah strategis dalam menerapkan manajemen perubahan. Terdapat beberapa temuan kunci dari kajian pustaka yang mendalam terkait dengan upaya perusahaan

ini dalam mengadaptasi diri terhadap dinamika perubahan di berbagai aspek, termasuk teknologi, budaya organisasi, keterlibatan pelanggan, regulasi, dan tanggung jawab sosial.

Pertama, PT KAI menunjukkan kesiapan dalam mengintegrasikan inovasi teknologi dalam operasionalnya. Penerapan sistem informasi dan kecerdasan buatan membantu meningkatkan efisiensi, memperkuat perencanaan rute, dan mengoptimalkan pemeliharaan perkeretaapian. Langkah ini menegaskan komitmen PT KAI untuk tetap relevan dalam era di mana teknologi menjadi pendorong utama perubahan.

Kedua, upaya PT KAI dalam transformasi budaya organisasi menjadi faktor penentu. Kesadaran akan pentingnya kolaborasi, kreativitas, dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan menjadi dasar perubahan budaya di perusahaan ini. Hal ini menciptakan lingkungan yang responsif terhadap perubahan dan memungkinkan keberlanjutan adaptasi terhadap kebutuhan pasar yang terus berkembang.

Ketiga, strategi peningkatan keterlibatan pelanggan menjadi langkah cerdas PT KAI dalam menyajikan layanan yang terintegrasi dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan. Penggunaan aplikasi mobile untuk pembelian tiket dan akses informasi real-time menciptakan pengalaman perjalanan yang lebih efisien dan memuaskan.

Keempat, PT KAI menunjukkan kewaspadaan terhadap perubahan regulasi dan kebijakan di era Society 5.0. Dengan memahami dan menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut,

perusahaan ini memastikan kepatuhan dan mendapatkan keuntungan dari perubahan tersebut.

Terakhir, komitmen PT KAI terhadap keberlanjutan lingkungan dan tanggung jawab sosial menandakan pandangan jangka panjang perusahaan ini. Dalam menghadapi persaingan di era yang makin berfokus pada isu-isu keberlanjutan, langkah-langkah ini bukan hanya sebagai tanggung jawab sosial, tetapi juga sebagai strategi bisnis yang cerdas.

Secara keseluruhan, PT Kereta Api Indonesia telah menunjukkan kepemimpinan progresif dalam menerapkan manajemen perubahan dan menghadapi persaingan di era Society 5.0. Langkah-langkah strategis ini menempatkan perusahaan ini sebagai pelaku utama dalam transformasi sektor transportasi darat, dan kesuksesannya dapat dijadikan contoh bagi perusahaan lain yang menghadapi tantangan serupa.

DAFTAR PUSTAKA

- Aslinda, Guntur, M., & Nur, A. C. (2018). Pengembangan dan Perubahan Organisasi. Yogyakarta: K-Media.
- Aulia, R., & Aslami, N. (2023). Peran Manajemen Perubahan Dalam Menghadapi Tantangan dan Mengoptimalkan Peluang di Era Digital. *Journal of Nusantara Economic Science (JNES)* e-ISSN, 1(2), 2986–9463.
- Aulia, W., & Rahmadhani, S. (2022). Dampak Manajemen Perubahan Lingkungan Kerja Masa Pandemi Covid-19 Terhadap Karyawan Balai Teknik Perkeretaapian Kelas II Wilayah Sumatera Bagian Utara. *JURNAL MANAJEMEN AKUNTANSI (JUMSI)*, 2, 562–566. www.aging-us.com
- Azizah, N. (2023). PT Kereta Api Indonesia (KAI) dalam Menerapkan Manajemen Perubahan dan Menghadapi Persaingan Era Society 5.0. *Jurnal*, July.
- Chen and J. W. Huang, 2007. "How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge Management, The Social Interaction Perspective," *International Journal of Information Management*. Vol. 27, No. 2, 2007, p. 104- 118. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2006.11.001
- Davidson, Jeff. 2005. Change Management dalam buku Manajemen Perubahan pada Februari 2016. Bandung. dalam Saefullah, Asep, Ahmad Rusdiana. 2016. Manajemen Perubahan. CV Pustaka Setia : Bandung.
- Dewi, A. F. D., Fadah, I., & Setyahety, R. A. (2023). Penentu Keberhasilan Perubahan Organisasi: Tinjauan Pustaka Dan Studi Kasus Pada

- Lembaga Keuangan. *CAPITAL: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 6(2), 368. <https://doi.org/10.25273/capital.v6i2.15807>
- Dumanauw, I. P., Taroreh, R. N., & Uhing, Y. (2018). Pengaruh Manajemen Perubahan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Minahasa Utara. *Jurnal EMBA*, 6(4), 239–249.
- Gasper, Des, Oscar A. Gómezv, *Evolution of Thinking and Research on Human and Personal Security 1994-2013*, UNDP Human Development Report Office, 2014
- Harischandra, Hans. 2007. Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Manager di PT. Alfa Retailindo Tbk. *Jurnal Manajemen*, Vol.3, No.1.
- Hidayati, D. F., & Satlita, L. (2019). Change Management In Improving The Quality Of Commuter Line.
- Johari, A. (2017). Distorsi Mitos Dalam Perubahan Logo (Logo Pt Pertamina). *Jurnal Rekayasa Teknologi Nusa Putra*, 4(1), 19–23. Retrieved from <https://rekayasa.nusaputra.ac.id/article/download/149/149>
- Karimah, K. (2022). A analisa manajemen risiko operasional receiving & storage pada pt. Pertamina fuel terminal meulaboh dengan Menggunakan Metode Fmea. *Jasmien*, 2(03), 260-267.
- Kasali, Rhenald. 2010. *Wirausaha Muda Mandiri. Kisah Inspiratif Anak Muda Mengalahkan Rasa Takut dan Bersahabat dengan Ketidakpastian. Menjadi Wirausaha Tangguh*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Lili Adi Wibowo. (2011). Experimental Marketing dan Branded Customer Experience Kaitannya dengan Loyalitas Pelanggan Restoran dan Café Serta Dampaknya Pada Citra Bandung Sebagai Destinasi Pariwisata Indonesia. *Jurnal Pendekatan Manajemen Bisnis*, Volume 10 Nomor 19, Februari 2011, pp. 49-86.

- Lumbantoruan, C. M., Tewel, B., & Lumintang, G. (2021). Faktor-Faktor yang Menyebabkan Resistensi Terhadap Perubahan Organisasi di PT. Pertamina (Persero) Integrated Terminal Bitung. *EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Dan Akuntansi*, 9(1), 914–922. Retrieved from <https://doi.org/10.35794/emba.v9i1.32637>
- Nauheimer, H.. (2007). *Change Management for One World: A Virtual Toolbook for Learning Organization in Development*. Diperoleh pada 16 Maret 2021, dari www.change-management-toolbook.com.
- Offie Comarill, U. A. (2016). Manajemen Perubahan PT KAI Daerah Operasi VI Yogyakarta Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Jasa Kereta Api. 1–12.
- Oktaviani, E., Asrinur, Prakoso, A. W. I., & Madiisriyatno, H. (2023). Transformasi Digital Dan Strategi Manajemen. *Jurnal Oikos-Nomos*, 16, 2023.
- Pertamina. (2020). Sejarah Pertamina. Pertamina.Com. Retrieved from <https://www.pertamina.com/id/sejarah-pertamina>
- Qibtiyah, A. G. M., & Shodiq, I. (2023). Kinerja Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara (Pertamina) di Bawah Kepemimpinan Ibnu Sutowo Tahun 1968-1976. *Journal of Indonesian History*, 11(1), 76–84.
- Ratnasari, S. L., Fitri, D., Zulkifli, Z., Nasrul, H. W., & Supardi, S. (2020). Analisis Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Benefita*, 5(2), 225-237.
- Rahamdana, O., & Aslami, N. (2023). The Influence of Leadership on Organizational Change at PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) During Ignasius Jonan's Leadership. *Journal of Indonesian Management*, 3(2), 297–300.
- Riadi, M. (2020). Manajemen Perubahan (Pengertian, Pendekatan, Jenis,

- Saefullah, A., & Rusdiana, A. (2021). *Manajemen Perubahan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Soesanto, E., Wijayanti, A., Musyafa, M. E., & Cahyani, N. (2023). Sistem Manajemen Sekuriti PT. Pertamina (Persero). *Nautical: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 2(2), 132-139.
- Widiastuti, F., Amin, S., & Hasbullah, H. (2022). Efektivitas metode pembelajaran case method dalam upaya peningkatan partisipasi dan hasil belajar mahasiswa pada mata kuliah manajemen perubahan. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 6(1), 728-731.
- Yani, S. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Yohana, N. (2021). Model manajemen komunikasi program corporate social responsibility (csr) kampung gambut berdikari pt. Pertamina ru ii sungai pakning kabupaten bengkalis. *Commed Jurnal Komunikasi dan Media*, 5(2), 170-187.

Sumber Internet :

<https://www.garuda-indonesia.com/id/id/investor-relations/annual-report-dan-sustainability-report/annual-report>

https://id.wikipedia.org/wiki/Pos_Indonesia