

PENERAPAN MANAJEMEN PERUBAHAN DENGAN ANALISIS *TURN AROUND* DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN

HELMALIA

Institut Agama Islam Negeri Imam Bonjol Padang

E-mail: helmalia1205@gmail.com

Abstract

The theme of the article is financial management. This article discusses how the changes should be made to the Turnaround analysis approach that can improve the performance of a company. The article is the result of the study of literature. Change is an important portion of a management, where every leader is measured ability to predict changes and to make changes as the potential of the company's performance. A leader faces changes by having a vision and strategy that is based on assumptions about the future situation which is expected to occur. Along with the development of science and technology requires a company to change the level of productivity and company performance. This has encouraged management to be able to make changes in various ways or methods. One of them with an analysis of the Turnaround is to do a fundamental change, through changes in leadership, management, operational processes, and changes in the market approach. All these aim to increase the market value and increase the efficiency of the company in the long term. Change does not have to happen, but changes must be able to run well. Management changes are required in order to assist the process of change to become more focused and able to put these changes into the organization or the company's business world.

Keywords: *Change Management, Turnaround Analysis, Corporate Performance*

PENDAHULUAN

Perubahan tidak dapat dielakkan dalam kehidupan manusia. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan, sampai ke administrasi pemerintahan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan. Berkaitan dengan ini, seorang ahli filsafat Yunani kuno yang bernama Heraclitus pernah berkata bahwa didunia ini tidak ada yang permanen, kecuali perubahan. Pernyataan tersebut kiranya masih mengandung kebenaran

sampai saat ini. Dikatakan demikian karena memang pada kenyataannya di dunia ini selalu terjadi perubahan yang mencakup seluruh segi kehidupan baik pada tingkat individu maupun tingkat organisasional. Menarik untuk dicatat bahwa disamping selalu terjadi perubahan di semua segi kehidupan, perubahan dalam satu bidang pasti mempunyai dampak langsung maupun tidak langsung pada bidang kehidupan yang lainnya. Dengan kata lain, suatu perubahan merupakan *dependent variable* untuk perubahan di bidang yang lainnya dan oleh karena itu antara satu perubahan dengan perubahan yang lainnya selalu terdapat

interelasi dan interdependensi nyata, meskipun korelasinya mungkin tidak segera dapat dilihat (Siswanto, 2004). Perubahan lingkungan dan teknologi yang begitu cepat memaksa organisasi untuk menyesuaikan dirinya. Sudah banyak contoh organisasi atau perusahaan-perusahaan yang gagal dalam menyesuaikan dengan perubahan akhirnya tertinggal oleh pesaing-pesaingnya dan akhirnya mati. Namun sebaliknya perusahaan-perusahaan besar yang mau terus bergerak secara inovatif akan selalu mampu bertahan menyongsong perubahan.

Manajemen perubahan merupakan proses yang terus menerus untuk melayani kebutuhan akan perubahan. Perubahan selalu memunculkan kekhawatiran serta harapan. Penguasaan strategi untuk mengelola perubahan merupakan hal yang penting. Demikian juga bagaimana proses perubahan itu terjadi, kapan seharusnya dilakukan perubahan. Oleh karena perubahan memang selalu terjadi dan pasti akan selalu terjadi, pimpinan organisasi baik organisasi pemerintah maupun non-pemerintah disamping harus memiliki kepekaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi diluar organisasi yang dipimpinnya dan mampu memperhitungkan dan mengakomodasikan dampak dari perubahan-perubahan yang terjadi itu, mutlak perlu pula untuk mempunyai keterampilan dan keberanian untuk melakukan perubahan didalam organisasi demi peningkatan kemampuan organisasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dilain pihak Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu

perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif. Berbagai perubahan didunia paling tidak dapat dikategorikan menjadi dua jenis: pertama, perubahan yang bersifat fluktuatif dan tidak menentu (*volatile*) dan perubahan mengejutkan atau tidak dapat diprediksi (*chaotic*). Agar perusahaan atau organisasi dapat menghadapi perubahan ini, salah satu jalan yang perlu dilakukan adalah bagaimana perubahan-perubahan tersebut dibaca kecenderungannya (*trend*) untuk kemudian diminimumkan resikonya dan mengubah resiko tersebut menjadi sebuah peluang dalam melakukan perubahan. Perubahan juga membutuhkan metode-metode dengan analisis yang sesuai dengan perubahan yang dilakukan (Helmalia, 2011).

PEMBAHASAN

Perubahan tidak dapat dielakkan dalam kehidupan manusia. Perubahan mulai disadari menjadi bagian yang penting dari suatu organisasi diawali sekitar 40 tahun yang lalu. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan. Perubahan adalah respon terencana atau tak terencana terhadap tekanan-tekanan dan desakan-desakan yang ada. Manajemen perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat

yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut (Azhar, 2003).

Manajemen perubahan merupakan suatu ilmu eklektik, gabungan dari beberapa komponen ilmu, seperti ilmu psikologi, sosiologi, administrasi bisnis, ekonomi, teknik industri, teknik sistem dan studi perilaku organisasi dan manusia. Komponen-komponen ilmu tersebut diintegrasikan oleh para ahli dengan menggunakan konsep-konsep dan prinsip-prinsip yang biasa dikenal dengan *General System theory* (GST).

Berdasarkan Davidson (2009) bahwa manajemen perubahan (*Change Management*) merupakan sebuah proses penyesuaian (*alignment*) berkelanjutan sebuah organisasi dengan pasarnya dan melakukannya lebih tanggap dan efektif dari pada pesaingnya. Dimana Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut (Sinarta, 2005). Menurut Hiatt dan Creasey (2002) mengatakan manajemen perubahan organisasi adalah suatu proses, alat dan teknik mengelola upaya perubahan khususnya yang berkaitan dengan aspek manusia agar dapat tercapai outcome/ hasil yang ditetapkan, dan agar

perubahan dalam aspek infrastruktur sosial di dalam organisasi dapat berhasil secara efektif dalam suatu organisasi.

Sedangkan menurut Berger dkk, mengatakan manajemen perubahan organisasi adalah suatu proses berkelanjutan dalam mensinkronkan empat faktor kunci manajemen strategi, operasi bisnis, budaya dan penghargaan dengan lingkungan organisasi, dimana proses itu dilakukan secara responsif dan efektif sehingga organisasi mampu bertahan di tengah persaingan yang keras (Helmalia, 2011). Manajemen perubahan adalah proses terus-menerus memperbaharui organisasi berkenaan dengan arah, struktur, dan kemampuan untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah dari pasar, pelanggan dan para pekerja itu sendiri. Kegiatan manajemen perubahan harus berlangsung pada tingkat tinggi mengingat laju perubahan yang dihadapi akan lebih besar dari masa sebelumnya.

Seperti yang telah dikemukakan oleh Soerjogoeritno, menjelaskan perubahan organisasional dapat dilakukan melalui perspektif manajemen perubahan. Perspektif manajemen perubahan tersebut didasarkan pada empat dimensi utama :

- 1) Berkaitan dengan konsep tentang proses perubahan
- 2) Berkaitan dengan konteks dan ketidakpastian
- 3) Berkaitan dengan konsep tentang isi dan skala perubahan yang akan dilakukan, dan
- 4) Berkaitan dengan metode dan strategi yang dipilih dalam mengelola perubahan (Soerjogoeritno, 2004).

Dimensi pertama yang muncul dalam perspektif manajemen perubahan adalah konsep tentang proses perubahan. Konsep mengenai proses perubahan ini akan memunculkan pertanyaan mendasar mengenai “kapan perubahan organisasi akan terjadi?”. Pemahaman mengenai proses perubahan dapat menjadikan dasar dalam menciptakan kondisi sehingga memungkinkan terjadinya perubahan.

Dimensi kedua yaitu perubahan yang berkaitan dengan konteks dan ketidakpastian. Dimensi ini terkait dengan alasan mengenai mengapa harus berubah. Jika dikaitkan dengan fenomena lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan yang dinamis maka pertanyaan seperti “apakah kita harus berubah?” menjadi tidak relevan lagi untuk dikemukakan. Pertanyaan yang lebih penting adalah “dari mana perubahan akan dimulai?”, “apakah perubahan akan menjadi hal yang lebih baik?”, “kapan seharusnya perubahan dilakukan?”. Jawaban dari pertanyaan seperti itu akan menjadi dasar untuk membangun suatu konsep, suatu kegiatan bahkan landasan dalam mengelola perubahan. Landasan yang kuat akan menjadi urgen ketika kita memahami bahwa setiap perubahan akan memunculkan ketidakpastian.

Dimensi ketiga, yaitu menyangkut konsep tentang isi dan skala perubahan yang akan dilakukan. Dimensi ini mensyaratkan bahwa perubahan dipersepsi sebagai sesuatu yang mendasar dan dapat dijangkau oleh *mind set* dan pemikiran. Ketika arah perubahan dipersepsikan sebagai sesuatu yang tinggi atau utopis, maka yang tercipta adalah

resistensi yang kuat dalam menolak perubahan. Arah perubahan yang tidak sesuai dengan tujuan-tujuan dan kepentingan anggota sangat memungkinkan akan memunculkan fenomena status quo. Jika perubahan dipersepsi sebagai sesuatu yang membuat anggota organisasi tidak nyaman dengan posisi dan kondisi yang baru, maka tidak mengherankan jika antusiasme dan komitmen untuk melakukan perubahan sangat kecil.

Dimensi keempat, yaitu menyangkut metode atau strategi yang dipilih dalam melakukan perubahan. Dimensi ini memunculkan pertanyaan “tentang strategi apa yang akan digunakan?”. pemilihan metode dan strategi yang tepat merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi dalam melakukan perubahan.

Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan dibidang pelayanan masyarakat adalah peningkatan kesadaran masyarakat akan pelayanan yang berkualitas. Perubahan terdiri dari 3 tipe yang berbeda, dimana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula. Tiga macam perubahan tersebut adalah:

- a. Perubahan Rutin, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi
- b. Perubahan Peningkatan, yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi.
- c. Perubahan Inovatif, yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya (Siswanto, 2004).

Hammer dan Champy (1994) menuliskan bahwa ekonomi global berdampak terhadap 3 C, yaitu *customer*, *competition*, dan *change*. Pelanggan menjadi penentu, pesaing makin banyak, dan perubahan menjadi konstan. Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

Teori-teori yang mendasari *Change Management* adalah teori-teori yang berspesialisasi pada isu-isu kualitas organisasi dan mengangkat perubahan sebagai bagian dari teori mereka, teori tersebut adalah sebagai berikut (Hammer dan Champy, 1994):

- a) W. Edwards Deming (1900-1993) mengemukakan bahwa kualitas bukanlah sesuatu yang perlu didefinisikan dalam pengertian kongkrit dan kualitas hanya dapat didefinisikan oleh pelanggan serta mengusulkan agar para manajer secara agresif menciptakan dan memimpin perubahan-perubahan secara alamiah.
- b) Joseph Juran (1979) mengemukakan bahwa peralihan keseimbangan di antara upaya dan waktu yang difokuskan untuk mengembangkan ciri-ciri khusus sebuah produk versus upaya untuk menghilangkan seluruh kekurangan dari sebuah produk. Permulaan perubahan yang alamiah yang merupakan sebuah elemen tak terpisahkan dari manajemen kualitas total.
- c) Philip B. Crosby (Quality is free, 1979, Quality without Tears, 1984 dan Leading,

1999) mengemukakan kualitas sebagai sebuah keselarasan terhadap persyaratan dan kualitas bisa ada atau tidak, tiada tingkatan-tingkatan langsungnya. Para manajer harus mengukur kualitas dengan secara rutin menghitung biaya akibat terciptanya kesalahan-kesalahan. Ia menekankan penghapusan perubahan-perubahan yang merusak lewat pencegahan kesalahan-kesalahan yang membawa pada perubahan-perubahan tersebut.

- d) Kurt Lewin (1890-1947) yang merupakan psikolog yang mempelajari perilaku kelompok-kelompok sosial dan terkenal sebagai Pendiri psikologi Sosial Modern. Lewin berpendapat bahwa seluruh data atau informasi di dunia tidaklah bermanfaat kecuali diterjemahkan menjadi tindakan yang tepat, yang merupakan apa yang perlu dilakukan para manajer perubahan. Ia mengembangkan analisis medan gaya sebagai sebuah alat bagi perubahan lewat pencegahan yang digunakan untuk menentukan kekuatan-kekuatan mana yang mendorong atau menahan sebuah perubahan tertentu.
- e) Robert Blake, dan Jene Mouton, telah menciptakan sebuah model untuk menggambarkan gaya-gaya kepemimpinan lewat pembuatan grafik watak-watak manajerial pada sebuah kisi. Kisi manajerial Blake and Mouton menunjukkan kepada para Manajer perubahan jenis-jenis pemimpin apa sebenarnya mereka, sebagai kebalikan dari jenis-jenis pemimpin yang mereka sangkakan atas diri mereka.

Penyebab Perubahan

Secara garis besar faktor penyebab terjadinya perubahan dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu (Wallace dan Szilagy, 1982):

1. Faktor eksternal

Adalah penyebab perubahan yang berasal dari luar, atau sering disebut lingkungan. Organisasi bersifat responsive terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Oleh karena itu, jarang sekali suatu organisasi melakukan perubahan besar tanpa adanya dorongan yang kuat dari lingkungannya. Artinya, perubahan yang besar itu terjadi karena lingkungan menuntut seperti itu. Beberapa penyebab perubahan organisasi yang termasuk faktor eksternal adalah perkembangan teknologi, faktor ekonomi dan peraturan pemerintah.

Perkembangan dan kemajuan teknologi juga merupakan penyebab penting dilakukannya perubahan. Penggantian perlengkapan lama dengan perlengkapan baru yang lebih modern menyebabkan perubahan dalam berbagai hal, misalnya: prosedur kerja, kualitas dan kuantitas tenaga kerja, jenis bahan baku, jenis output yang dihasilkan, system penggajian yang diberlakukan yang memungkinkan jumlah bagian-bagian yang ada dikurangi atau hubungan pola kerja diubah karena adanya perlengkapan baru. Perkembangan IPTEK terus berlanjut sehingga setiap saat ditemukan berbagai produk teknologi baru yang secara langsung atau tidak memaksa organisasi untuk melakukan perubahan. Organisasi yang tidak tanggap dan bersedia menyerap berbagai temuan teknologi tersebut akan tertinggal dan pada gilirannya tidak akan sanggup *survive*.

2. Faktor Internal

Adalah penyebab perubahan yang berasal dari dalam organisasi yang bersangkutan, yang dapat berasal dari berbagai sumber antara lain:

- Problem* hubungan antar anggota.
- Problem* dalam proses kerja sama,
- Problem* keuangan.

Hubungan antar anggota yang kurang harmonis merupakan salah satu *Problem* yang lazim terjadi. Dibedakan menjadi dua, yaitu: *Problem* yang menyangkut hubungan atasan bawahan (hubungan yang bersifat vertikal), dan *Problem* yang menyangkut hubungan sesama anggota yang kedudukannya setingkat (hubungan yang bersifat horizontal). *Problem* atasan bawahan yang sering timbul adalah *Problem* yang menyangkut pengambilan keputusan dan komunikasi. Keputusan pimpinan yang berkenaan dengan system pengupahan, misalnya dianggap tidak adil atau tidak wajar oleh bawahan, atau putusan tentang pemberlakuan jam kerja yang dianggap terlalu lama. Hal ini akan menimbulkan tingkah laku anggota yang kurang menguntungkan organisasi, misalnya anggota sering terlambat. Komunikasi atasan bawahan juga sering menimbulkan *Problem*. Keputusannya sendiri mungkin baik tetapi karena terjadi salah informasi, bawahan menolak keputusan pimpinan. Dalam hal seperti ini perubahan yang dilakukan akan menyangkut system saluran komunikasi yang digunakan.

Masalah yang sering timbul berkaitan dengan hubungan sesama anggota organisasi pada umumnya menyangkut masalah

komunikasi dan kepentingan masing-masing anggota. Proses kerja sama yang berlangsung dalam organisasi juga kadang-kadang merupakan penyebab dilakukannya perubahan. *Problem* yang timbul dapat menyangkut masalah system kerjasamanya dan dapat pula menyangkut perlengkapan atau peralatan yang digunakan. Sistem kerja sama yang terlalu birokratis atau sebaliknya dapat menyebabkan suatu organisasi menjadi tidak efisien. System birokrasi (kaku) menyebabkan hubungan antar anggota menjadi impersonal yang mengakibatkan rendahnya semangat kerja dan pada gilirannya produktivitas menurun, demikian sebaliknya. Perubahan yang harus dilakukan akan menyangkut struktur organisasi yang digunakan.

Tahap-Tahap Perubahan

Setiap perubahan memiliki tujuan tertentu yang dapat berupa upaya penyesuaian terhadap perubahan lingkungan (misalnya selera konsumen berubah, adanya peraturan baru yang diberlakukan pemerintah, kemajuan teknologi, dan lain-lain) dan upaya peningkatan efisiensi organisasi dalam rangka mencapai kondisi yang lebih baik. Suatu perubahan terjadi melalui tahap-tahapnya. Pertama-tama adanya dorongan dari dalam (dorongan internal), kemudian ada dorongan dari luar (dorongan eksternal). Menurut Wallace dan Szilagyi (1982) untuk manajemen perubahan perlu diketahui adanya tahapan perubahan. Tahap-tahap manajemen perubahan ada empat, yaitu:

Tahap 1, yang merupakan tahap identifikasi perubahan, diharapkan seseorang dapat

mengenal perubahan apa yang akan dilakukan / terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.

Tahap 2, adalah tahap perencanaan perubahan. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai diagnostik situasional teknik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya factor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.

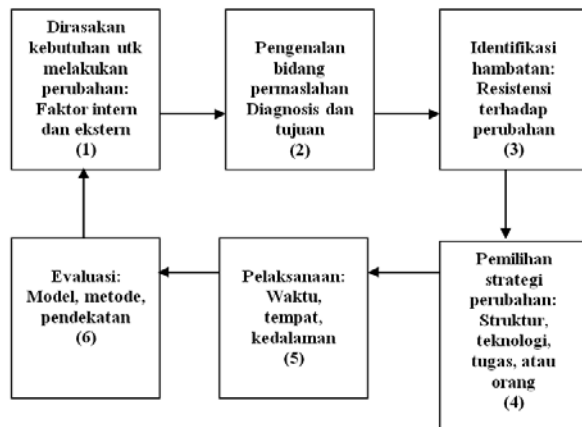
Tahap 3, merupakan tahap implementasi perubahan dimana terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.

Tahap 4, adalah tahap evaluasi dan umpan balik. Untuk melakukan evaluasi diperlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap 1 sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya

Secara lebih rinci, Wallace dan Szilagyi (1982) mengemukakan bahwa proses perubahan organisasi yang direncanakan (*planned change*) mencakup enam tahapan, yaitu:

- a. Dirasakannya kebutuhan untuk melakukan perubahan
- b. Pengenalan bidang permasalahan
- c. Identifikasi hambatan
- d. Pemilihan strategi perubahan
- e. Pelaksanaan
- f. Evaluasi

Urutan proses perubahan yang mencakup tahapan-tahapan tersebut ditunjukkan pada gambar dibawah ini:



Gambar 1. Proses Pelaksanaan Perubahan yang Direncanakan

Tahap berikutnya ialah identifikasi terhadap berbagai keterbatasan (*constraints*) yang dihadapi organisasi dalam melakukan perubahan. Berbagai keterbatasan itu mencakup iklim kepemimpinan, struktur, organisasi, dan karakteristik anggota. Iklim kepemimpinan ialah suasana kerja yang ditimbulkan oleh gaya kepemimpinan seseorang. Apakah suasana kerja cenderung menerima atau menolak terjadinya perubahan banyak ditentukan oleh praktik kepemimpinan yang diterapkan seseorang. Struktur yang fleksibel memberikan kemungkinan yang lebih besar bagi keberhasilan suatu program perubahan dibandingkan dengan struktur yang kaku dan birokratis, kecuali jika strukturnya itu sendiri yang hendak diubah.

Berbagai karakteristik individu (anggota) yang ikut menentukan keberhasilan program perubahan organisasi antara lain: sikap, kepribadian, dan harapan. Karakteristik-karakteristik tersebut harus ikut dipertimbangkan

sehingga aspek-aspek yang tidak mendukung dapat dihilangkan (setidak-tidaknya dikurangi), sementara itu aspek-aspek yang mendukung dapat lebih ditingkatkan perannya dalam mencapai keberhasilan perubahan yang dilaksanakan.

Setelah mengenali berbagai keterbatasan yang ada, tahapan berikutnya ialah memilih strategi perubahan yang sesuai. Harold Levitt dalam Wallace dan Szilagy (1982) mengemukakan bahwa dalam rangka melaksanakan perubahan organisasi ada empat macam strategi yang dapat dipilih, yaitu:

- Perubahan struktur organisasi.
- Perubahan teknologi.
- Perubahan tugas.
- Perubahan manusianya.

Perubahan struktur berkenaan dengan pola hubungan kerja antar anggota. Sebagai contoh perubahan dari pola sentralisasi ke dalam desentralisasi atau sebaliknya, perubahan dari bentuk fungsional ke bentuk matrik, perubahan dari struktur yang memiliki tingkat formalitas tinggi ke tingkat formalitas rendah, dan sebagainya. Perubahan teknologi terutama berkaitan dengan proses dan metode kerja yang digunakan, misalnya penggantian sistem manual dengan mesin, penggunaan komputer, dan penggunaan ICT. Perubahan tugas berkaitan dengan perubahan jenis, macam, maupun jumlah satuan tugas yang dikerjakan anggota. Termasuk dalam katagori ini misalnya mutasi kerja, rotasi kerja, dan penambahan serta pengurangan tugas-tugas yang dibebankan kepada anggota. Perubahan

manusianya ialah perubahan organisasi yang menyangkut faktor orang dalam kedudukannya sebagai warga sekolah. Termasuk dalam katagori ini misalnya program-program latihan, penataran, bimbingan & konseling, dan pemecahan masalah (*Problem solving*).

Sasaran Perubahan

Dalam menganalisa sasaran-sasaran perubahan yang sifatnya organisasional, hendaknya selalu diperhatikan kaitan antara sasaran-sasaran yang ingin dicapai itu dengan tujuan yang hendak dicapai, sepanjang tujuan yang telah ditentukan sebelumnya tidak turut diubah. Memang bukan hal yang mustahil terjadi bahwa tujuan organisasi pun dirasakan memerlukan perubahan, baik dalam arti keseluruhan, maupun komponen tertentu dari tujuan tersebut. Berikut adalah sasaran-sasaran perubahan tersebut:

Perubahan dalam struktur organisasi

Komponen organisasi yang amat sering dijadikan sebagai salah satu sasaran perubahan organisasional adalah stuktur organisasi. Perubahan dalam struktur organisasi meliputi :

1. Perumusan dalam rumusan atau segi-segi tertentu pada tujuan yang telah ditetapkan.
2. Perubahan dalam *mission* yang hendak diemban. Seperti misalnya *mission* suatu Angkatan Bersenjata yang dirumuskan dengan gaya tertentu dalam suasana damai yang perlu diubah apabila negara dalam keadaan perang.
3. Perubahan dalam rumusan, sifat dan jenis tugas pokok, tugas dan kegiatan operasional.

4. Perubahan dalam beban kerja yang dipikul oleh organisasi sebagai keseluruhan atau komponen-komponen tertentu dari organisasi.

Perubahan prosedur kerja

Perubahan dalam bidang prosedur kerja dapat saja terjadi dengan atau tanpa perubahan dalam struktur organisasi. Perubahan dalam prosedur kerja dapat terjadi secara menyeluruh dan mencakup seluruh peroses administrasi, ataupun terjadi secara inkeremental artinya hanya mencakup sebagian proses administrasi. Perubahan prosedur kerja meliputi:

1. Perubahan prosedur kerja dalam kegiatan investigatif dalam rangka analisa dan perumusan kebijaksanaan. Dalam rangka analisa san perumusan kebijaksanaan, organisasi-organisasi modern melakukan kegiatan investigatif atau dengan kata lain usaha pengumpulan informasi. Jika misalnya suatu organisasi mengambil keputusan untuk mengubah strategi dan caranya memperoleh informasi, keputusan tersebut tentunya mempunyai implikasi dalam bentuk perubahan dalam prosedur kerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi akan informasi tertentu.
2. Perubahan prosedur kerja dalam perumusan kebijaksanaan. Hal ini berkaitan dengan manajemen dan gaya kepemimpinan para pemimpin organisasi. Artinya, jika seorang pemimipin menerapkan manajemen terbuka dan sifatnya partisipatif, ia akan mengajak bawahannya untuk berperan aktif dalam perumusan kebijaksanaan. Cara dan pendekatan seperti ini mungkin

terasa berbelit-belit dan rumit, akan tetapi dipandang dari segi perilaku administratif, jalan inilah merupakan cara yang terbaik. Atau sebaliknya ketika seorang pemimpin menjalankan manajemen yang sifatnya otoriter ia akan menutup partisipasi bawahannya dalam proses perumusan kebijaksanaan tersebut

3. Perubahan prosedur kerja dalam proses pengambilan keputusan. Sebagaimana halnya dengan proses perumusan kebijaksanaan, proses pengambilan keputusan juga berkaitan dengan manajemen dan gaya kepemimpinan para pemimpin organisasi. Dalam proses pengambilan keputusan perlu dirumuskan secara tegas dan jelas sifat dan bentuk keterlibatan berbagai pihak, termasuk segala perubahan yang dianggap perlu untuk peningkatan efisiensi dan efektifitas kerja baik di tingkat individual maupun pada tingkat organisasional.
4. Perubahan prosedur dalam perencanaan. Hal ini berkaitan dengan kepekaan dan sikap tanggap terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang diluar organisasi yang pengaruhnya dirasakan dalam pelaksanaan tugas fungsional organisasi. Perubahan-perubahan tersebut berimplikasi terhadap kualitas, jenis dan bentuk informasi yang diperlukan dalam menyusun rencana yang pada gilirannya mungkin menuntut perubahan dalam prosedur kerja. Misalnya, suatu organisasi niaga yang memproduksi mobil mewah. Tiba-tiba terjadi krisis ekonomi yang mengakibatkan harga-harga kebutuhan

pokok naik. Sehingga orang-orang terpaksa mempertimbangkan kembali niatnya untuk membeli mobil mewah dan lebih banyak memikirkan untuk memenuhi kebutuhan pokoknya yang lebih mendesak. Hal ini mengakibatkan organisasi niaga tersebut harus mengadakan penyesuaian tertentu dalam menyusun rencana kerjanya baik dalam rencana produksi, penggudangan, pemasaran dan sebagainya.

5. Perubahan prosedur kerja dalam pengorganisasian. Hal ini berkaitan dengan perubahan yang bersifat struktural dalam organisasi.
6. Perubahan perubahan prosedur kerja dalam pergerakan bawahan. Hal ini berkaitan dengan faktor motivasional yang bersifat kebendaan dan non-kebendaan dari para anggota organisasi. Para anggota organisasi akan menerima perubahan yang akan terjadi apabila dalam diri mereka timbul keyakinan bahwa perubahan yang terjadi itu akan menguntungkan atau bahkan merugikannya. Disamping itu pimpinan organisasi memang perlu untuk selalu mencari dan menemukan prosedur baru yang dapat menguntungkan bagi organisasi dan yang memberi kemudahan bagi para anggotanya. Misalnya pada prosedur pembayaran gaji dan upah. Pembayaran gaji dengan cara yang konvensional dengan cara antri di depan loket pembayaran gaji mungkin lebih efisien dan lebih mudah apabila diganti dengan sistem pembayaran transfer via rekening. Hal tersebut diatas

dapat mempunyai efek motivasional yang tidak kecil artinya.

7. Perubahan prosedur kerja dalam melaksanakan tugas operasional. Hal ini berkaitan dengan kebiasaan, cara kerja dan prosedur kerja operasional yang sudah biasa dipergunakan oleh para petugas operasional yang yang tidak mudah untuk diubah. Masalahnya sering berubah dari masalah yang bersifat teknis menjadi masalah sikap. Contohnya para petani yang tinggal di daerah pedesaan dan hidup dalam lingkungan yang dapat dikatakan tradisional, sudah mempunyai persepsi dan kebiasaan tertentu tentang cara bercocok tanam atau bertani. Persepsi dan kebiasaan tertentu itu bahkan mungkin sudah dianggap sebagai satu-satunya persepsi dan kebiasaan yang benar dan oleh karena itu tidak perlu diubah lagi. Apalagi kalau mengingat bahwa persepsi dan kebiasaan itu telah berlaku turun-temurun di masyarakat. Apabila ada usaha dari pemerintah misalnya untuk mengubah persepsi dan kebiasaan itu tidak mudah dan memerlukan kesabaran, tenaga, biaya, waktu yang tidak sedikit. Umpamanya kebiasaan dalam menyuburkan tanah dengan cara lama yang menggunakan pupuk kimiawi diganti dengan cara menggunakan pupuk organik. Jelaslah bahwa mengubah prosedur kerja operasional tidak tepat apabila hanya dipandang sebagai masalah teknis saja, karena sering yang menjadi penghalang adalah justru sikap mental yang mengakibatkan orang tidak mau atau

enggannya menerima perubahan. Karenanya, pendekatan yang diperlukan tidak hanya pendekatan teknis, melainkan juga pendekatan psikologis dan perilaku.

8. Perubahan prosedur kerja dalam hal melakukan pengawasan. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang sangat penting artinya dalam meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktifitas kerja. Dengan kata lain, pengawasan amat penting peranannya dalam menghilangkan atau mengurangi pemborosan dan penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya, dalam usaha pengumpulan fakta dan data operasional dengan teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi pengawasan yang nantinya akan meningkatkan efisiensi organisasi.

Analisis Turnaround

Analisis *Turnaround* merupakan suatu model *accounting* yang diperkenalkan oleh Harlan D. Platt pada tahun 1998. Model ini sangat kental dengan warna warni akuntansi dan hukum. baginya, tidak semua korporat dapat diselamatkan atau diubah. Untuk diubah, sebuah korporat harus memiliki sejumlah syarat yaitu dukungan dari *stakholder*, masih ada *core business* yang mampu mendatangkan *cash flow*, adanya *team* manajemen yang solid, dan sumber-sumber pembiayaan dalam jangka panjang.

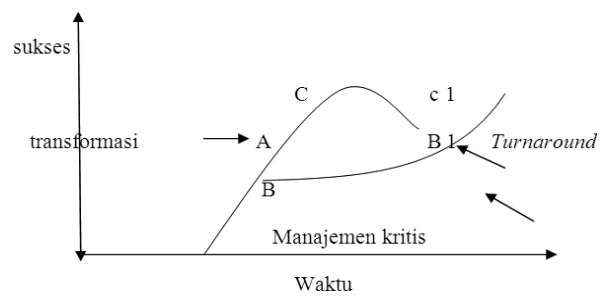
Perubahan ini disebut *Turnaround* (putar haluan). Putar haluan dilakukan oleh perusahaan yang sedang mengalami penurunan akibat kerugian selama beberapa kali berturut-turut atau salah urus. Sebelum

ditangani, diperlukan analisis terhadap laporan-laporan keuangan perusahaan untuk melihat posisi keuangan untuk “bergerak”. Langkah *Turnaround* dimulai dengan reorganisasi, dilakukan bila nilai perusahaan (*enterprise value*) masih lebih besar dari nilai likuidasinya (*liquidation value*). Bila nilai perusahaan yang sebenarnya lebih kecil dari nilai likuidasinya maka wajarnya ia dilikuidasi saja dari pada dikenakan *Turnaround*.

Platt juga membedakan strategi perubahan kedalam tiga kelompok yaitu *transformasi korporat*, *Turnaround* dan manajemen krisis. Ketiga *strategic* tersebut dijalankan menurut kondisi yang berbeda-beda pada keadaan yang sedang menurun. Ia juga membedakan *strategic Turnaround* dengan *operating Turnaround*. *Strategic Turnaround* dilakukan untuk mengubah strategi untuk bersaing dalam bisnis yang sama (meningkatkan pangsa pasar) atau memasuki bisnis baru. Sedangkan *operating Turnaround* berhubungan dengan (Hofer, 1980):

- (1) Peningkatan revenue,
- (2) penurunan biaya,
- (3) pengurangan harta-harta

Istilah *Turnaround* dipakai untuk menjelaskan strategi yang dapat dipakai oleh pemimpin perubahan yang menghadapi banyak kendala, namun ia masih punya cukup waktu dan masih ada resources yang memadai untuk mencari solusi. Kadaan ini tegambar dalam sebuah kurva:



Gambar 2. Sigmon Curve dan Strategi Perubahan

Dari gambar diatas terlihat bahwa kondisi perusahaan, institusi, atau negara tidak sedang berada pada tahapan kebangkrutan (*crisis*), tidak mampu membayar utang, atau tengah menghadapi ancaman likuidasi. Melainkan berada dalam tahap kritis, namun masih punya ruang untuk bergerak, khususnya dalam meningkatkan efisiensi dan memperbaiki posisi daya saing.

Turnaround didefinisikan sebagai pembalikan arah perusahaan dari penurunan kinerja. Menurut Supardi dan Mastuti (2003), *Turnaround* diambil ketika manajemen mengalami kegagalan dalam membesarkan perusahaan sehingga prospek perusahaan menjadi tidak jelas dan mengalami krisis berkepanjangan, sehingga pemilik dan manajemen berusaha keras memutar arah organisasi.

Recovery dari financial distress didefinisikan sebagai *cash flow* yang lebih besar daripada hutang jangka pendek. Beberapa peneliti meyakini bahwa financial distress dapat diatasi ketika dilakukan tindakan yang cepat dalam perubahan manajemen dan pengaturan perusahaan mengenai strategi organisasi dan struktur perusahaan. Pada tahap awal ketika

terjadi hambatan *cash flow*, harus segera dilakukan tindakan melalui efisiensi.

Proses dan Siklus Turnaround

Sebelum kita menjalankan analisis turn around maka harus diketahui terlebih dahulu strategi yang akan dijalankan, diantaranya :

1. Orientasi efisiensi (*Efficiency oriented*)
2. Orientasi usaha (*Entrepreneurial oriented*)

Jika penurunan kinerja perusahaan berasal dari operasi yang tidak efisien maka perusahaan harus mengadopsi strategi recovery yang berorientasi pada efisiensi (*efficiency oriented strategy*) seperti pemotongan biaya dan pengurangan asset. Jika strategi perusahaan tidak relevan lagi maka perusahaan harus membuat perubahan yang cocok dengan pasar yang dihadapi dengan mengadopsi strategi yang berorientasi pada usaha (*entrepreneurial oriented strategies*) Pearce dan Robbins, Arogyaswamy dalam Smith & Graves, mengamati bahwa proses *Turnaround* terdiri dari 2 bagian:

1. Menahan penurunan (*decline stemming strategy*)
2. Strategi pemulihan (*recovery strategy*)

Decline stemming strategy bertujuan untuk menstabilisasi kondisi keuangan perusahaan dengan pengumpulan dukungan pemegang saham, menghilangkan ketidakefisienan (*efficiency oriented strategy*) dan menstabilkan suasana internal perusahaan. Ketika kondisi keuangan perusahaan stabil, maka harus diputuskan strategi perbaikan/recovery yang akan diikuti membaiknya profitabilitas atau mengusahakan pertumbuhan (*entrepreneurial oriented*).

Tingkat kesuksesan pengaplikasian strategi menahan penurunan (*decline stemming strategy*) dipengaruhi beberapa faktor, antara lain tingkat ketahanan perusahaan terhadap distress, ukuran perusahaan dan sumber-sumber bebas yang tersedia (Kasali, 2005).

Siklus Turnaround

Burke dan Mone, menemukan 4 tahap kondisi selama siklus penurunan kinerja keuangan perusahaan dan *Turnaround*, yaitu (Burke, 2002):

1. Tahap pertama perusahaan berada dalam puncak kinerja keuangan dari 2 tahun sebelumnya
2. Tahap kedua, kinerja keuangan perusahaan berada dalam titik terendah setelah mengalami penurunan kinerja dan berada dalam kondisi *financial distress*.
3. Tahap ketiga, perusahaan dalam tahap efisiensi sumber daya setelah mengalami retrenchment
4. Tahap keempat, perusahaan berada dalam kondisi sukses dalam *Turnaround* (*terecovery*) atau malah gagal (tidak *terecovery*).

Penerapan analisis Turnaround

Perusahaan yang sedang sakit biasanya tidak menarik, apalagi kalau perusahaan itu milik negara. Caciian dan makian akan terus berdatangan, dan seperti sebuah kapal besar yang akan karam, ratusan orang yang bagus-bagus dan dapat hidup dimana saja akan berhamburan akan melompat kedalam sekoci meninggalkan kapal. Dan seperti orang-orang yang sakit, tidak semua dapat

disembuhkan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus tahu persis dimanakah posisi perusahaan berada. Apakah perusahaan masih layak untuk disembuhkan melalui program *Turnaround*? Atau jangan-jangan sudah berada pada tahap krisis yang sudah sulit untuk disembuhkan, semua itu akan tergambar dari kinerja perusahaan yang dimilikinya.

Ada beberapa indikator yang dapat dipakai untuk melihat seberapa jauh perusahaan dapat diputar haluannya. Indikator-indikator tersebut antara lain (Kasali, 2005):

- 1) Dukungan yang kuat dari *stakeholder*, termasuk para pekerja, komonitas dan pemegang saham. Bila ia perusahaan besar dibutuhkan dukungan dari negara.

Dukungan para stakeholder dapat dilihat dari ucapan-ucapan, opini-opini yang beredar dan diungkapkan, serta keseriusan dalam berkorban. Para pekerja bersedia gaji/upahnya diturunkan, dirumahkan atau tidak menerima kompensasi selama beberapa waktu. Minimal, mereka tidak melakukan aksi-aksi sepihak yang mengekspresikan ketidakpuasan mereka, seperti menutup pintu masuk, melarang orang lain bekerja, atau merusak aset-aset perusahaan. Dukungan-dukkungan ini akan menumbuhkan *optimisme* dan kepercayaan. Dengan adanya dukungan, eksekutif dapat bekerja dengan optimal, sambil melakukan pembenaha, setelah itu kondisi yang kompetitif (seperti mendorong *rivalry* diantara pelaku usaha) mutlak dibutuhkan.

- 2) Adanya bisnis inti (*core business*) yang mampu mendatangkan *cash flow* yang tampak dari

kondisi EBIT (*earning before interest and tax*) yang positif dan cukup untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan baru.

Pemimpin perubahan juga harus melihat apakah masih ada produk yang dapat diandalkan untuk menghasilkan *revenue*. Perusahaan harus punya produk atau jasa yang menghasilkan pendapatan. Tapi ketika perusahaan menjadi lebih besar dan produk-produknya sangat beragam, eksekutif menjadi tidak fokus. Bahkan banyak yang tidak tahu produk-produk mana saja yang menjadi kanibal. Tidak jarang semua produk adalah kanibal, yaitu produk rugi yang dijual dibawah harga pokok, dan sebahagian menumpuk digudang atau sulit ditagaih pembayarannya. Produk-produk yang tidak laku biasanya memiliki masa tagih (*collection period*) yang panjang. Selain itu, mungkin saja produk-produk anda sudah ketinggalan zaman dan berada jauh dibawah kendali dibawah merek-merek terkemuka. Semua itu menunjukkan tidak adanya produk andalan yang mampu mendatangkan *cash flow*.

Kalau pasarnya masih ada, dan permintaan masih dapat didorong, perbaikan mutu produk dan layanan harus dijadikan prioritas. Yang jelas, harus ada *core business* yang menghasilkan *revenue*. Kalau *core business* tidak bisa menghasilkan *positive cash flow* maka perusahaan tidak bisa hidup. Kalau tidak ada di *core business*, perhatian dapat juga diarahkan pada non-core business. Pada masa-masa tertentu,

eksekutif memang melirik *non-core business* sebagai *source income*. Tetapi bisnis inti itu sendiri harus benar-benar sehat dan tidak boleh membebani anak-anak perusahaannya. Perhatian juga harus ditujukan pada anak-anak perusahaan yang tidak sehat. Anak perusahaan juga harus menunjang perusahaan induk, bukan membebani. Adakalanya yang terjadi adalah anak-anak perusahaan mengkanibalkan induknya. Untuk menyehatkan *core business*, pemimpin harus membuang lapisan-lapisan diluar lapisan inti yang sudah membusuk. Lapisan-lapisan itu dapat berupa anak perusahaan, divisi, cabang ataupun produk. Sebuah *core business* yang sehat antara lain dapat dilihat melalui adanya hal-hal sebagai berikut:

- a. Produk unggulan dengan merek yang terpercaya
- b. Hasil-hasil penelitian yang dapat segera dikomersialkan
- c. Data-based pelanggan serta kesetiaan yang tinggi
- d. Jaringan pemasaran yang kuat dan dapat diandalkan
- e. Sumber-sumber pasokan bahan baku yang berkualitas
- f. Hak-hak paten
- g. Cara kerja yang efisien
- h. Tenaga kerja yang produktif dengan kultur kerja yang sehat

- 3) Adanya team manajemen yang solid dan tangguh untuk mengendalikan operasional perusahaan.

Selain *core business* yang sehat, tentu juga dibutuhkan team manajemen yang solid, dan mempunyai irama yang sama. Pada saat baru diangkat, mereka memang terlihat akur dan bersemangat. Tetapi kalau mereka tidak saling mengenal dan kurang respek maka semangatnya bisa berubah menjadi negatif dan saling merusak. Pekerjaan *Turnaround* adalah pekerjaan yang penuh resiko dan *stressful*. Artinya, ada kemungkinan manajemen akan dilanda kepanikan-kepanikan, rasa saling curiga, dan saling menyalahkan. Akibatnya, organisasi akan terpecah-pecah dan berjalan sendiri-sendiri. Apalagi kalau masing-masing punya agenda sendiri-sendiri maka mereka bisa saling merusak, bukan memecahkan persoalan. Tidak jarang terjadi bongkar pasang berkali-kali untuk menemukan team yang *solid*.

- 4) Sumber-sumber baru pembiayaan, khususnya pembiayaan berjangka panjang. Tim bukan cuma harus solid, melainkan juga *credible*, dan dikenal luas. Team yang datang dengan reputasi yang baik akan mampu menimbulkan kepercayaan dari pemilik dana (bank). Ini berarti terbuka kesempatan untuk melakukan negosiasi utang (terutama bunga dan termin pembayaran) dan memperoleh sumber-sumber pendanaan baru yang bersifat *long-term*. Team ini bukan Cuma harus *credible*,

melaikan juga menyandang keahlian-keahlian tertentu yang dipersepsikan positif oleh pasar. Mereka harus mampu memberikan rencana-rencana baru yang lebih menarik dan menjelaskan bagaimana cara menyampaikannya.

Semua hal diatas tersebut merupakan prasyarat untuk menjalankan manajemen perubahan dengan analisis *Turnaround*, apakah metode atau analisis ini masih memungkinkan dipakai untuk menyelamatkan suatu perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya.

Kinerja Perusahaan

Keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya dan memenuhi kebutuhan masyarakat sangat bergantung dari kinerja perusahaan dan manajer perusahaan di dalam pelaksanaan tanggungjawabnya. Menurut Ikatan Akuntan Indonesia pengertian kinerja keuangan berdasarkan SAK ETAP adalah “hubungan antara penghasilan dan beban dari entitas sebagaimana disajikan dalam laporan laba rugi. Laba sering digunakan sebagai ukuran kinerja atau sebagai dasar untuk pengukuran lain, seperti tingkat pengembalian investasi atau laba per saham”.

Menurut Bernardin dan Russel (2003) pengertian kinerja sebagai berikut: “*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period*”. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Dari beberapa defenisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian kinerja adalah suatu kemampuan atau prestasi yang dicapai dalam melaksanakan suatu tindakan tertentu. Kinerja suatu perusahaan merupakan hasil dari suatu proses dengan mengorbankan berbagai sumber daya. Salah satu parameter kinerja tersebut adalah laba. Laba bagi perusahaan sangat diperlukan karena untuk kelangsungan hidup perusahaan. Untuk memperoleh laba, perusahaan harus melakukan kegiatan operasional. Kegiatan operasional ini dapat terlaksana jika perusahaan mempunyai sumber daya. Laba dapat memberikan sinyal yang positif mengenai prospek perusahaan di masa depan tentang kinerja perusahaan. Dengan adanya pertumbuhan laba yang terus meningkat dari tahun ke tahun, akan memberikan sinyal yang positif mengenai kinerja perusahaan. Pertumbuhan laba perusahaan yang baik mencerminkan bahwa kinerja perusahaan juga baik. Karena laba merupakan ukuran kinerja dari suatu perusahaan, maka semakin tinggi laba yang dicapai perusahaan, mengindikasikan semakin baik kinerja perusahaan. Laporan keuangan merupakan hasil tindakan pembuatan ringkasan data keuangan perusahaan.

Pengukuran Kinerja Perusahaan

Menurut Halim Sistem pengukuran kinerja “memiliki sasaran implementasi strategi Dalam menetapkan sistem pengukuran kinerja, manajemen puncak memilih seragkaian ukuran-ukuran yang menunjukkan strategi perusahaan”. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor kesuksesan kritis saat ini dan masa depan. Jika

faktor-faktor ini diperbaiki, maka perusahaan telah menerapkan strateginya. Kesuksesan suatu strategi tergantung pada strategi itu sendiri. Sistem pengukuran kinerja secara ringkas merupakan mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan (Halim, 2009).

Penilaian kinerja menurut Mulyadi (2009) adalah "penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya berdasarkan sasaran, standar dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya". Pengukuran kinerja tersebut dilakukan untuk mengukur keberhasilan setiap tim dan karyawan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Menurut Hadi Tjokrosusilo (2013) ada sejumlah indikator bahwa suatu perusahaan sehat, yaitu :

- a. Jumlah pelanggan
- b. Efektifitas karyawan,
- c. Jumlah cabang, *Asset*,
- d. *Revenuel/Profit*,
- e. Produk principal bertambah lebih cepat dari industri,
- f. Memikirkan karyawan (*People Development*).

KESIMPULAN

Pencapaian hasil yang maksimal dalam sebuah perusahaan harus diiringan dengan manajemen perubahan. Perubahan dapat dilakukan secara terus menerus untuk melayani kebutuhan manajemen perusahaan atau kebutuhan konsumen, tergantung pada faktor yang mempengaruhinya "apakah faktor internal atau faktor eksternal". Maka

dibutuhkan sebuah strategi dalam melakukan perubahan ini, salah satunya dengan analisis *Turnaround*. Putar haluan dilakukan oleh perusahaan yang sedang mengalami penurunan akibat kerugian selama beberapa kali berturut-turut atau salah urus. Sebelum ditangani, diperlukan analisis terhadap laporan-laporan keuangan perusahaan untuk melihat posisi keuangan. Langkah *Turnaround* dimulai dengan reorganisasi, dilakukan bila nilai perusahaan (*enterprice value*) masih lebih besar dari nilai likuidasinya (*liquidation value*). Pengukuran kinerja perusahaan dapat dilihat dari keberhasilan manajemen dalam mengelola perusasaannya. Dengan melakukan analisis ini, maka bisa meningkatkan kembali nilai perusahaan dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arsyad, Azhar. 2003. *Pokok-Pokok Manajemen*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bernardin, H. John, dan Joyce E. A Russel. 2003. *Human Resource Management*. Singapore: McGraw-Hill Inc.
- Burke. W.W. 2002. *Organization Change: Theory and Practice*. London: Fondations for Organizational Science.
- Davidson, Jeff. 2009. *The Complete Ideal's Guides: Change Management*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Halim, Abdul. 2009. *Sistim Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

- Hammer, Michael and James Champy. 1994. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, *The Academy of Management Review*, 19 (3): 595-600.
- Helmalia. 2011. Perubahan Organisasi dalam Perspektif Manajemen Perubahan, *Maqdis*, 3 (1).
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rhenald Kasali. 2005. *Change! Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Siswanto, Sastrohadiwirjo B.S. 2004. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara..
- Soerjogoeritno, E. R. 2004. Total Organizational Change, Berkelanjutan: Perspektif Manajemen Perubahan, *Usahawan*, 6 (32).
- Supardi, Sri Mastuti. 2003. Validitas Penggunaan Z Score Altman untuk Menilai Kebangkrutan Pada Perusahaan Perbankan yang Go Public di Bursa Efek Jakarta. *Kompak*, 7 (1): 68-93.
- Tjokrosusilo, Hadi. 2013. *Analisa Rasio keuangan untuk Menilai Kinerja Perusahaan* Univ. Maritim.
- Wallace & Szilagyi. 1982. *Managing Behavior in Organization*. London: Scott Foresman & Company.