

Analisis Manajemen Perubahan dalam Sistem Ekonomi Syariah terhadap Perubahan Kinerja Organisasi di Kapasitas Kepemimpinan : Studi Kasus PT Semen Indonesia

Nuri Aslami, M.Si

Manajemen, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Email : Nuriaslami@uinsu.ac.id

Rofiqoh Hannum Rao

Manajemen, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Email : rrofiqohhannum@gmail.com

Abstract

Cement is a building material commodity that has an important role in the smooth running of development, especially in the construction sector. The purpose of this study is to find out how the influence of Change Management in the Islamic economic system on Company Organizational Performance and to find out the Organizational Performance and Organizational Performance Aspects that have a major influence based on Analytic Network Process analysis. Respondents involved in this study were a research analyst and a business owner with a material store business unit. The sampling technique used in this research is purposive sampling method. This research is a descriptive research and requires models and analytical tools that are able to accommodate this research. The analytical tool used in this study is the Analytic Network Process (ANP) method. With ANP, this study analyzes the value per cluster, the value of all nodes, and the value of change management cluster synthesis. The results of the study show that change management in Islamic economics has an impact on organizational performance. In change management, leadership performance is one of the six dimensions that has the most important impact and gets the highest score. If we look at Islamic Economics, an economy that underlies it in its fair implementation, is more in favor of the people's economy. While on organizational performance, task performance gets the highest score.

Keywords : *Change Management, Islamic economic concept, Organizational Performance, Analytical Network Process*

PENDAHULUAN

Ekonomi Islam harus digunakan untuk memastikan tidak ada hambatan atau konflik di salah satu bidang tersebut jika kita ingin pertumbuhan Indonesia maju. Negara kesejahteraan, kapitalisme, dan sosialisme tidak sebanding dengan sistem ekonomi Islam. Islam berbeda

dari kapitalisme karena melarang akuisisi kekayaan dan menentang eksploitasi pekerja berupah rendah oleh kapitalis. Pembangunan infrastruktur merupakan bagian dari pembangunan. Salah satu faktor penting dan kritis dalam percepatan pembangunan suatu bangsa adalah pembangunan infrastruktur. Jika dilihat dari masa kini, dimana indikatornya adalah seberapa baik kualitas infrastruktur suatu negara, infrastruktur juga memegang peranan penting sebagai salah satu roda penggerak pertumbuhan ekonomi. Infrastruktur seperti transportasi, telekomunikasi, sanitasi, dan ketersediaan energi tidak dapat dipisahkan dari laju pertumbuhan ekonomi dan investasi suatu negara atau wilayah. Hal inilah yang menjadikan pembangunan infrastruktur sebagai tumpuan pertumbuhan ekonomi jangka panjang. Pertumbuhan ekonomi diperkirakan akan didorong oleh perbaikan infrastruktur dan inisiatif pemerintah (Sumadasa, 2016).

Aspek pembangunan dari perspektif Islam tidak diragukan lagi berbeda dari pembangunan dari perspektif ekonomi tradisional dalam hal sifat dan kecenderungan. Islam berpendapat bahwa perkembangan spiritual dan perkembangan moral sama pentingnya dengan perkembangan material. Islam berkembang karena terfokus pada dunia dan akhirat, bukan hanya pada urusan duniawi.

Dengan masa pemerintahan saat ini yang sangat mendukung pelaksanaan pembangunan di bidang ini, infrastruktur berkembang cukup pesat. Contoh infrastruktur yang berjalan antara lain jalan raya, jalan tol, jalur sepeda, angkutan umum, saluran air, rumah sakit, sekolah, bahkan gedung perkantoran. Salah satu produk bahan bangunan yang sangat menentukan kelancaran pembangunan, khususnya perkembangan industri konstruksi, adalah semen (Mulyani, 2011). Dengan jumlah penduduk lebih dari 260 juta jiwa dan luas wilayah lebih dari satu juta kilometer persegi, Indonesia membutuhkan pembangunan infrastruktur yang luas dan signifikan (Kementerian Sekretaris Negara Republik Indonesia, 2021).

Berdasarkan rilis berita Kementerian Bisnis tahun 2015, kebutuhan semen yang terus meningkat di kalangan pelanggan mendorong berbagai produsen untuk mendirikan bisnis ini guna memenuhi permintaan konsumen dan menjadi penggerak perekonomian bangsa. Untuk mendorong produktivitas, pertumbuhan ekonomi yang signifikan harus didukung oleh ekspansi berkelanjutan di sektor industri semen. Selain berkontribusi terhadap pembangunan industri, juga membantu mengurangi kemiskinan, meningkatkan pemerataan pendapatan, menambah devisa, menambah lapangan kerja, dan meningkatkan pembangunan daerah (Kompas.com, 2019). Selain menyiapkan permintaan konsumen dengan cepat, pelaku bisnis juga harus memperhatikan kualitas barang yang akan mereka jual kepada pelanggan (Yuliana,

2020). Perubahan manajemen adalah hal yang biasa dalam organisasi. Perusahaan harus mengubah misi, struktur organisasi, dan tim manajemennya jika ingin mencapai visinya. Pemilik merek semen Holcim, PT Semen Indonesia, mengubah manajemen perusahaan pada awal tahun 2019 dan mengubah nama merek menjadi Dynamix.

Modifikasi ini diharapkan dapat membuat produk Dynamix lebih banyak tersedia di pasaran dibandingkan pendahulunya, Holcim. Dalam sistem ekonomi Islam, hanya sebagian kecil badan usaha yang mampu menjalankan usaha di bidang pembuatan dan penjualan semen karena industrinya bersifat oligopoli. Menurut data Asosiasi Semen Indonesia yang dikutip dalam artikel yang disampaikan oleh Mahadi (2020), PT Semen Indonesia Tbk (SMGR) dan PT Solusi Bangun Indonesia Tbk (SMCB) terus memegang posisi pasar teratas, terhitung hingga 52,5% dari konsumsi semen domestik secara keseluruhan. PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk (INTP), dengan pangsa pasar 25,5%, berada di posisi kedua. PT Semen Baturaja Tbk (SMBR), produsen semen lainnya, berada di peringkat keenam dengan pangsa pasar 2,7% dari total permintaan nasional. Berkat pangsa pasarnya yang signifikan, produk semen PT Solusi Bangun Indonesia Tbk memiliki posisi unik di hati konsumen semen.

Pilihan untuk mengubah manajemen bukanlah pilihan yang dibuat dengan enteng. Tentu saja, ini membutuhkan analisis dan pemikiran yang menyeluruh. Perubahan dalam manajemen biasanya terjadi sebagai akibat dari masalah yang berada di bawah lingkup manajemen dan membutuhkan penyesuaian. PT Semen Indonesia Tbk mengubah banyak hal lebih dari satu atau dua kali. Berdasarkan konteks tersebut di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini menanyakan apakah perubahan manajemen di PT Semen Indonesia Tbk akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi perusahaan berdasarkan beberapa dimensi, antara lain arsitektur perubahan, komunikasi, kinerja manajemen, budaya perusahaan, kapasitas kepemimpinan, kapasitas individu, dan kerja tim. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana Manajemen Perubahan mempengaruhi Kinerja Organisasi Perusahaan dan untuk mengidentifikasi Aspek Kinerja Organisasi dan Kinerja Organisasi yang secara signifikan mempengaruhi Kinerja berdasarkan analisis Proses Jaringan Analitik.

LANDASAN TEORI

Menurut penelitian Ramirez dari tahun 1999, infrastruktur memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pembangunan ekonomi suatu negara. Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pembangunan infrastruktur adalah suatu usaha atau kumpulan kegiatan

untuk melakukan pertumbuhan dan perubahan yang dilakukan secara terencana untuk membangun infrastruktur atau segala sesuatu yang menjadi penunjang utama terselenggaranya suatu proses pembangunan di suatu negara atau daerah. Beberapa ekonom juga berbagi pandangan tentang hubungan antara infrastruktur dan pembangunan ekonomi. Menurut Todaro (2006), komponen fisik dan moneter jalan, rel kereta api, pelabuhan laut, dan bentuk sarana transportasi dan komunikasi lainnya, serta air bersih, listrik, dan layanan publik lainnya, semuanya termasuk dalam definisi infrastruktur. Ia juga menjelaskan hubungan antara infrastruktur dan pembangunan ekonomi.

Mengacu pada World Development Report (1994) yang mengungkapkan bahwa daerah dengan ketersediaan infrastruktur yang memadai memiliki tingkat perkembangan ekonomi yang lebih besar, dapat dikatakan bahwa infrastruktur berperan penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi. Menurut penelitian tentang program pembangunan infrastruktur di beberapa negara, sebagian besar inisiatif ini difokuskan pada peningkatan kebutuhan dasar dan konektivitas manusia dalam jangka menengah. Inisiatif ini mencakup segala hal mulai dari transportasi (jalan raya, kereta api, pelabuhan, dan bandara) hingga air, listrik, dan energi.

Menurut Febrianty et al. (2020), perubahan pada dasarnya adalah upaya untuk menjauh dari status quo dan menuju keadaan baru. Arsitektur diartikan sebagai “seni dan ilmu merancang dan membuat konstruksi bangunan, jembatan” dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 2019). Struktur yang dipermasalahkan lebih tepat menggambarkan struktur sebenarnya yang dibuat. Fakta bahwa setiap perubahan memiliki tatanan yang membuatnya lebih seragam karena diciptakan dengan arsitektur perubahan tidak dapat dipisahkan dari perjalanan waktu. Perubahan arsitektur dapat dilihat sebagai kejadian khas yang mempengaruhi struktur dan manusia. Upaya untuk mengadaptasi orang atau bangunan disebut sebagai transformasi. Mirip dengan bagaimana orang menyesuaikan diri dengan lingkungannya melalui geografi, kondisi iklim, dan budaya lokal (Safitri, 2018).

Aspek komunikasi (Sahputra, 2020) dianggap umum sebagai komponen pendukung dari keseluruhan pendekatan manajemen. Dengan kata lain, pentingnya komunikasi tidak dianggap penting untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pemantauan tujuan merupakan salah satu tujuan organisasi yang telah tercapai (Utomo, 2015). Fokus utama kinerja manajemen adalah kinerja kerja aktual dan cara karyawan menunjukkan cara bekerja (Fauzi dan Nugroho, 2020).

Perilaku karyawan termasuk kesadaran untuk meningkatkan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh budaya perusahaan (Safitri, 2018). Memahami internalisasi budaya perusahaan merupakan salah satu elemen kunci dalam rangka mempengaruhi perilaku karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan di suatu perusahaan. Ini karena budaya perusahaan sangat penting. Etika disebutkan dalam penelitian sebelumnya oleh Selo, et al. (2018) dengan menggunakan studi kasus Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Provinsi Sulawesi Tenggara. Kemampuan memberikan solusi terhadap permasalahan utama dengan pembinaan PNS secara sistematis dengan menawarkan model faktor daya ungkit (reverage) sehingga tujuan yang ingin dicapai dapat terwujud secara efisien dan efektif merupakan tanda berkembangnya kapasitas kepemimpinan di bidang kepegawaian.

Menurut Tresnayani dan Gayatri (2016), kapasitas individu adalah evaluasi teknis dari apa yang dilakukan orang untuk melakukan sesuatu, dalam hal ini untuk meningkatkan produktivitas kerja. Peneliti Khasanah dan Kristanti (2020) menemukan bahwa sementara karyawan dengan kapasitas individu yang rendah cenderung merasa buruk tentang diri mereka sendiri, karyawan dengan kapasitas individu yang kuat lebih suka menganggap diri mereka penting. Dalam penelitian sebelumnya, Torrelles (2011) mendefinisikan kinerja tim sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk berkolaborasi dengan orang lain dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan bersama, berbagi informasi, mengalokasikan tugas, menerima tanggung jawab, memecahkan masalah, dan memberikan kontribusi. untuk perbaikan dan pengembangan kelompok.

Menurut Elena (2012), kinerja lebih merupakan proses daripada peristiwa yang terjadi pada waktu tertentu. Pengertian pengukuran kinerja adalah penilaian terhadap hasil dari suatu tindakan (proses). Kinerja berbasis tugas dan kinerja berbasis kontekstual adalah dua kategori di mana Muchchal (2014) membagi kinerja. Bergantung pada pekerjaannya, beberapa aktivitas diperlukan untuk menyelesaikan tugas. Kinerja tugas terkait dengan kapasitas individu untuk melaksanakan tugas yang mendukung "inti teknis" bisnis. Bergantung pada situasinya, kontribusi ini bisa langsung (seperti dalam kasus karyawan produksi) atau tidak langsung (seperti dalam kasus manajer atau anggota staf). Kinerja tugas adalah kinerja multidimensi dalam dan dari dirinya sendiri. Sistem kinerja yang memadai harus digunakan ketika mengevaluasi kinerja entitas ekonomi berdasarkan berbagai variabel, termasuk jenis industri dan entitas ekonomi, strategi manajemen dan kewirausahaan, lingkungan kompetitif, dan sumber daya manusia dan material yang tersedia (Oana, 2012).

Sistem sosial terstruktur yang dikenal sebagai organisasi terdiri dari individu dan kelompok yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Wijaya, 2016). Sejauh mana suatu organisasi mampu melakukan kontrak dengan pihak lain, menurut Hardjosoekarto dalam Nasrudin (2010), dapat menjadi aspek krusial dalam menentukan kemampuan bertahan organisasi. Organisasi berbeda satu sama lain dalam hal struktur, strategi, gaya, personel, nilai bersama, dan sistem mereka. Meskipun budaya organisasi tertentu ditampilkan dengan jelas, sikap dan sifat normatif lainnya mungkin masih ada. Menurut penelitian, organisasi dapat memiliki berbagai subkultur, antara lain subkultur sosial yang berasal dari aktivitas sosial, subkultur geografis, subkultur kerja berdasarkan jabatan atau jabatan seseorang, dan subkultur fungsional berdasarkan peran seseorang dalam organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2013).

Menurut (Arifin, 2017), manajemen perubahan adalah proses metodis yang melibatkan penerapan keterampilan, infrastruktur, dan sumber daya yang diperlukan untuk membawa perubahan pada individu yang akan terpengaruh oleh proses tersebut. Istilah "manajemen perubahan" juga dapat merujuk pada upaya seorang manajer untuk mengelola perubahan secara efektif, yang membutuhkan pengetahuan tentang isu-isu yang berkaitan dengan kelompok, kepemimpinan, konflik, komunikasi, dan disiplin. Strategi saat ini ditentukan sebagai cara yang paling efektif untuk bertahan dan tumbuh di tahun-tahun awal perusahaan berfungsi dalam iklim bisnis yang bergejolak di negara-negara berkembang, menurut penelitian pendahuluan tentang manajemen perubahan di perusahaan besar oleh Batra (2016). Untuk bisnis yang baru lahir, perubahan drastis dalam strategi bisa menjadi bencana besar.

Pembangunan Infrastruktur dalam Perspektif Sejarah Islam

Konsep paradigma dapat digunakan untuk membedakan antara paradigma ekonomi Islam dan pembangunan ekonomi tradisional. Dalam perspektif ekonomi tradisional, segala sesuatu dievaluasi berdasarkan pertumbuhan atau nilai (materi) saja, klaim Mannan (1997). Konsep ekonomi pembangunan Islam, bagaimanapun, memiliki aplikasi yang lebih luas. Pembangunan ekonomi Islam menempatkan penekanan kuat pada pengembangan spiritual dan moral di samping kemakmuran materi. Akibatnya, itu dimasukkan ke dalam pembangunan ekonomi. Perkembangan yang terjadi pada masa Islam digambarkan sebagai berikut:

- a. Perkembangan Pada Masa Nabi Mekkah berfungsi sebagai daerah pementasan perdagangan antara jalur utara dan selatan sebelum masa kenabian untuk

menghasilkan keuntungan ekonomi. Mekkah berkembang menjadi pusat pertukaran budaya antar suku. Berbagai berhala yang melambangkan semua suku dibangun untuk melestarikan sistem ekonomi jika terjadi perselisihan antar suku di masa depan. Kebiasaan hedonistik dilarang di Mekah dengan munculnya Islam dan Muhammad sebagai nabinya. Menyusul pemindahan berhala dari Ka'bah, orang-orang tradisional melarikan diri ke Madinah dengan amarah. Muhammad menyatukan suku-suku yang bertikai di Madinah, yang mula-mula merupakan kota terbelakang dari sudut pandang ekonomi tetapi kemudian berkembang menjadi kota yang berkembang pesat. Muhammad dengan cepat menetapkan sejumlah undang-undang yang berkaitan dengan masalah ekonomi, dalam hal ini perdagangan, berdasarkan cita-cita kebebasan, keadilan, kejujuran, dan anti monopoli setelah masjid dibangun untuk ibadah dan pengajaran (Malkawi, 2006).

b. Masa Dinasti Umayyah

Kerajaan Islam relatif besar pada era ini, dan administrasi tidak hanya mengandalkan sumber pendapatan negara sebelumnya. Rumah ibadah, sarana pendidikan, infrastruktur, dan pertanian dibangun dan direnovasi pada masa pemerintahan Walid bin Abdul Malik, dan program jaminan sosial didirikan untuk melindungi orang-orang yang kurang mampu dan mengemis (Din, 2006). Tugu peringatan besar dengan berbagai ukuran juga dibangun (Hoyland, 2006).

c. Masa Dinasti Abbasiyah

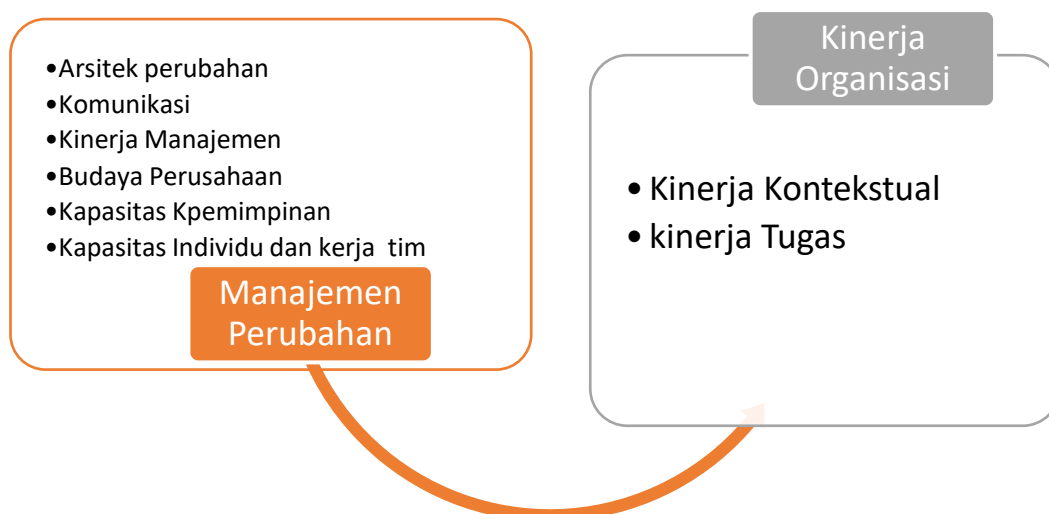
Karena kampanye untuk menerjemahkan tulisan-tulisan ilmuwan Yunani, Suriah, dan India ke dalam bahasa Arab untuk dipelajari, pemerintahan dinasti ini merupakan masa keemasan sains di dunia Islam (Zulkifli, 2011). Tiga tingkat benteng di pusat kota, khususnya Bagdad, berfungsi sebagai batas kekhalifahan ini. Membangun tembok adalah tanda peradaban yang menciptakan pembatas antara bagian luar dan bagian dalam. Selain itu, pemerintah membangun rumah sakit umum gratis di Bagdad untuk kepentingan masyarakat kurang mampu (Sardar, 2003). Kewajiban negara untuk mendistribusikan uang, atau zakat, adalah apa yang dibayar Muslim kaya untuk mendukung rumah sakit. Jaringan rumah sakit umum gratis ini dianggap sebagai sistem perawatan kesehatan nasional pertama dalam sejarah. Para filosof Islam yang lahir sekitar masa ini antara lain:

- Ibnu Hazm (994-1064)
- Al-Ghazali (1058-1111)

- Ibnu Khaldun (1332-1406)

METODOLOGI PENELITIAN

Proses penelitian diawali dengan pengumpulan data yang kemudian dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan referensi dan wawancara dengan responden. Sampling purposive, di mana prosedur pengambilan sampel didasarkan pada karakteristik populasi yang sudah ada sebelumnya, adalah strategi sampel yang digunakan dalam penelitian ini. 2016 (Yuliana). Karena penelitian ini bersifat deskriptif, maka diperlukan model dan teknik analisis yang dapat menanganinya. ANP (Analytic Network Process) adalah teknik yang dapat memperhitungkan hubungan yang berupa komunikasi dan umpan balik antar elemen dalam sebuah cluster atau antar cluster. AHP (Analytic Hierarchy Process) dikembangkan menjadi ANP. Kemampuan menangani keterkaitan antar kriteria atau alternatif merupakan salah satu area dimana metode ANP mampu memperkuat kekurangan AHP (Susanti, 2011). ANP dapat dimanfaatkan untuk mendapatkan pengetahuan untuk pengambilan keputusan serta untuk mengatasi ketergantungan batin pada kriteria. Analisis riset dan pemilik usaha dengan unit usaha material yang menjual produk semen Dynamix menjadi responden dalam penelitian ini. Matriks yang menggambarkan desain penelitian ditunjukkan pada Gambar 1 di bawah ini.



HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan pengisian kuesioner yang dirancang untuk mengikuti format pendekatan analisis ANP, dilanjutkan dengan wawancara yang menggali lebih dalam

tanggapan responden. Dalam penelitian konseptual, pertanyaan kuesioner didasarkan pada cluster dan node. sehingga jawaban responden yang ahli dalam topik ini digunakan untuk menentukan hasil. Jika rasio perbedaan kurang dari 10%, matriks perbandingan dapat diterima. Diperlukan untuk menilai tanggapan responden jika lebih besar dari 10%.

Matriks klaster disusun berdasarkan hasil pembobotan prioritas pembobotan keterkaitan antar klaster. Pembobotan kemudian diterapkan pada koneksi antar node yang ditempatkan di sel matriks cluster setelah dirakit. Supermatriks yang diperoleh tidak berbobot, sehingga harus dibobotkan untuk menghasilkan supermatriks berbobot. Nilai setiap sel dalam supermatriks tak berbobot dikalikan dengan nilai sel matriks kluster untuk membuat supermatriks berbobot.

Menemukan matriks pembatas untuk menaikkan supermatriks berbobot ke dirinya sendiri akan menghasilkan nilai prioritas yang stabil setelah supermatriks terbobot diperoleh. Normalisasi matriks pembatas adalah langkah terakhir. Untuk menghitung kontribusi nilai bobot prioritas akhir setiap node pada setiap cluster digunakan normalisasi (Sylvia et al., 2013). Semua rasio konsistensi dari tanggapan para ahli terhadap kuesioner memiliki rentang 10%, yang menunjukkan bahwa data yang dikumpulkan untuk digunakan dalam pengolahan data adalah konsisten.

Dua output dihasilkan dari temuan sintesis menggunakan metode ANP: limiting dan normalized by cluster. Sintesis berdasarkan setiap cluster dengan nilai total dalam satu cluster bernilai satu disebut "Normalized By Cluster." Limiting adalah hasil akhir dari sintesa dengan menggunakan node yang diuji dan komposisi penjumlahan semua node bernilai satu.

Infrastruktur ekonomi dan infrastruktur sosial adalah dua kategori di mana infrastruktur dapat dipisahkan. Infrastruktur fisik yang digunakan dalam proses produksi dan distribusi serta diakses oleh masyarakat secara keseluruhan merupakan infrastruktur ekonomi. Ini adalah semacam infrastruktur yang secara langsung mendukung kegiatan ekonomi masyarakat. Infrastruktur ekonomi syariah juga mengacu pada semua bentuk infrastruktur publik, termasuk pengelolaan limbah, irigasi, telekomunikasi, transportasi, serta air bersih dan sanitasi. Semacam infrastruktur yang dikenal sebagai infrastruktur sosial melayani kesejahteraan sosial, termasuk infrastruktur untuk kesehatan dan pendidikan, antara lain.

Tabel 1 Nilai Normalized by Cluster berdasarkan jawaban responden pada cluster manajemen perubahan

Nama	Normalized by Cluster
Arsitektur Perubahan	0.08230
Komunikasi	0.16589
Kinerja Manajemen	0.19476
Budaya Perusahaan	0.14798
Kapasitas Kepemimpinan	0.20522
Kapasitas Individu dan Kerja Tim	0.20385
Σ	1

Enam subkriteria yang membentuk klaster manajemen perubahan dalam penelitian ini adalah arsitektur perubahan, komunikasi, kinerja manajemen, budaya perusahaan, kapasitas kepemimpinan, kapasitas individu, dan kerja sama tim. Menurut tanggapan responden, simpul kapasitas kepemimpinan pada klaster manajemen perubahan dengan nilai 0,20522 adalah yang terbaik. Node kapasitas individu dan kerjasama tim yang berada pada posisi node terbesar kedua sebesar 0,20385 menghasilkan nilai yang tidak berbeda nyata. Manajemen kinerja, komunikasi, dan budaya perusahaan masing-masing terletak di node ketiga, keempat, dan kelima. Perubahan arsitektur saat ini menempati simpul akhir dengan nilai 0,08230. Responden pertama dan kedua sepakat bahwa faktor terpenting dalam manajemen perubahan adalah kapasitas kepemimpinan. Manajemen akan mendapat manfaat dari integrasi, kreativitas, dan pembuatan perubahan proaktif dari para pemimpin.

Pimpinan harus memperhatikan dan menyetujui perubahan branding dari Holcim ke Dynamix. Perusahaan berharap kesuksesan serupa akan terjadi, seperti ketika produk semen merek Holcim diperkenalkan ke pasar, dengan memperhitungkan kinerja organisasi dimana pangsa pasar PT Semen Indonesia Tbk adalah pemimpin pasar. Penting untuk diingat bahwa sektor semen adalah oligopoli. Hal ini sebagai pesan kepada pelanggan untuk terus menggunakan produk Dynamix meskipun kekurangan pemain. Setelah kemampuan kepemimpinan, kerja sama dan kapasitas individu merupakan faktor penting. Orang-orang yang mampu bekerja sama, mengikuti arahan kepemimpinan, memahami persyaratan pekerjaan, spesifikasi produk, dan target pasar dapat membantu bisnis bergerak di jalur yang benar. Orang yang bertanggung jawab atas manajemen dan kepemimpinan yang diterimanya akan menentukan seberapa baik kinerjanya. Organisasi diperlengkapi untuk sukses di setiap kesempatan berkat manajemen yang kompetitif.

Komunikasi menempati posisi keempat dalam cluster manajemen perubahan, komunikasi intensif diperlukan dalam koordinasi tim dan pimpinan mengenai apa yang terjadi di tubuh organisasi, baik perubahan kecil maupun besar, harus ada informasi yang

terjadi dua arah. Jika di kemudian hari timbul masalah, dapat segera diselesaikan agar pihak-pihak terkait dapat mencapai kesepakatan. Budaya perusahaan adalah landasan di mana sebuah organisasi dibangun. Meskipun penting, itu bukan elemen utama dari perubahan manajemen. Perusahaan akan jatuh ke bawah jika dijalankan dengan budaya yang tidak sesuai. Sebenarnya, kepemimpinan dapat mengembangkan budaya bisnis yang berubah seiring waktu dengan bantuan orang dan tim yang tepat.

Node terendah dalam cluster untuk manajemen perubahan ditempati oleh arsitektur perubahan. Untuk mengikuti tren dan menghindari ketertinggalan, penyesuaian dianggap sebagai ide yang baik oleh responden. Arsitektur perusahaan bukanlah prioritas pertama. Tidak ada artinya jika pemimpin, orang, dan tim tidak siap untuk perubahan. Seiring dengan persiapan, perubahan membutuhkan komitmen keuangan yang besar. Uang yang dihabiskan sekarang tidak akan berguna nantinya.

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

Name	Normalized By Cluster
Kinerja Kontekstual	0.40064
Kinerja Tugas	0.59936
Σ	1

Kinerja kontekstual dan kinerja tugas adalah dua simpul dalam kluster kinerja organisasi. Tidak ada perbedaan mencolok antara kinerja kontekstual dan kinerja tugas, menurut tanggapan responden. Kinerja kontekstual, bagaimanapun, memiliki simpul yang lebih tinggi daripada kinerja tugas. Menurut responden, jika tugas diselesaikan dalam jam kerja, organisasi mungkin akan berhasil. Sumber daya organisasi akan digunakan semaksimal mungkin oleh tenaga kerja. Itu diterima sebagai kenyataan bahwa kinerja kontekstual akan memiliki node lebih sedikit daripada kinerja tugas. Kinerja kontekstual adalah ketika sesuatu dilakukan di luar jam kerja reguler, seperti ketika staf masih bekerja di kantor atau di lapangan karena tugas belum selesai. Karena tidak mungkin menyelesaikannya pada jam kerja, hal ini dilakukan sebagai unjuk tugas. Kinerja kontekstual tidak secara tegas dinyatakan dalam prosedur kerja atau struktur gaji resmi, hal itu independen dari mereka, dan berada di luar persyaratan formal pekerjaan mereka. Perilaku atau kinerja kontekstual ini akan menurun jika pemantauan digunakan karena sifatnya yang independen.

Tabel 3 Nilai Limiting

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

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

Tabel 4 Nilai sintesis Perubahan Manajemen berdasarkan metode ANP

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

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

KESIMPULAN

Dalam sistem ekonomi Islam, hanya sebagian kecil badan usaha yang mampu menjalankan usaha di bidang pembuatan dan penjualan semen karena industrinya bersifat oligopoli.

Berdasarkan konteks tersebut di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini menanyakan apakah perubahan manajemen di PT Semen Indonesia Tbk akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi perusahaan berdasarkan beberapa dimensi, antara lain arsitektur perubahan, komunikasi, kinerja manajemen, budaya perusahaan, kapasitas kepemimpinan, kapasitas individu, dan kerja tim. Peneliti Khasanah dan Kristanti (2020) menemukan bahwa sementara karyawan dengan kapasitas individu yang rendah cenderung merasa buruk tentang diri mereka sendiri, karyawan dengan kapasitas individu yang kuat lebih suka menganggap diri mereka penting.

Dalam penelitian sebelumnya, Torrelles (2011) mendefinisikan kinerja tim sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk berkolaborasi dengan orang lain dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan bersama, berbagi informasi, mengalokasikan tugas, menerima tanggung jawab, memecahkan masalah, dan memberikan kontribusi. untuk perbaikan dan pengembangan kelompok. Koordinasi tim dan pimpinan dengan apa yang terjadi di tubuh perusahaan membutuhkan komunikasi yang intensif. Aliran informasi di kedua arah diperlukan untuk perubahan kecil dan besar, dan komunikasi adalah posisi keempat dalam gugus manajemen perubahan.

Karena manusia yang diberi tanggung jawab sebagai pengendali (khalifah) atas kemakmuran manusia dan alam semesta di planet ini, pertumbuhan ekonomi Islam menuntut kemakmuran dan kesejahteraan bagi setiap orang, tanpa memandang kelas sosial ekonomi. sehingga sesuai dengan prinsip-prinsip Islam, tujuan utama dapat dicapai seefektif mungkin. Pembangunan infrastruktur yang merupakan komponen krusial tidak diabaikan begitu saja. Tujuan ekonomi dapat dengan mudah dipenuhi jika suatu negara memiliki infrastruktur yang baik dan berada di jalur yang benar. Selain itu, aspek sosial juga terkena dampak, secara tidak langsung meningkatkan sisi sosial warga negara. Tentu saja, sama pentingnya pembangunan infrastruktur dilakukan untuk kepentingan seluruh penduduk dan bukan hanya segelintir orang saja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, M. 2017. "Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin Di Perguruan Tinggi". *Jurnal EduTech*, 3.(1)
- Batra, S. 2016. "Do new ventures benefit from strategic change or persistence? A behavioral perspective". *Journal of Organizational Change Management*.
- Din, S, 2006, *Trading Halal Commodities: Opportunities and Challenges for the Muslim World*, Siri Syarahan Perdana Profesor,Universiti Teknologi Malaysia.
- Elena, N. I. 2012."Company Performance Measurement and Reporting Methods. *Annals of Faculty of Economics*, 1(2), 700-707.
- Fauzi, A., & Nugroho, R. H. 2020. *Manajemen Kinerja*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Febrianty, Revida, E., Simarmata, J., Suleman, A. R., Hasibuan, A., Purba, S., . . . Saputra, S. 2020. *Manajemen Perubahan Perusahaan Di Era Transformasi Digital*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Hoyland, R, 2006, *Epigraphy. Encyclopedia of the Qur'an. Volume Two E-I*. J.D. McAuliffe, Leiden: Brill.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. 2019. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. Diambil kembali dari www.kbbi.id
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. 2015,. *Menperin: Industri Semen Bangun Infrastruktur Logistik untuk Percepat Pembangunan Indonesia Timur*. Diambil kembali dari <https://www.kemenperin.go.id/artikel/12905/Menperin:-IndustriSemen-Bangun-Infrastruktur-Logistik-untuk--Percepat-Pembangunan-IndonesiaTimur>
- Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.2021, *Melanjutkan Pembangunan Infrastruktur dan Indonesia Maju*. Diambil kembali dari https://setneg.go.id/baca/index/melanjutkan_pembangunan_infrastruktur_dan_indonesia_maju
- Khasanah, S. N., & Kristanti, I. N. 2020. "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kapasitas Individu, Self Esteem dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Desa di Kecamatan Petanahan". *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 411-425.
- Kompas. 2019, Desember 30). *Dampak Positif dan Negatif Industrialisasi*. Diambil kembali dari <https://www.kompas.com/skola/read/2019/12/30/150000469/dampak-positif-dan-negatif-industrialisasi?page=all>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Malkawi, B, 2006, *Jordan and the World Trading System: A Case Study for Arab Countries*. PhD Dissertation, The American University.
- Mahadi, T. 2020, "Ini gambaran pangsa pasar empat emiten semen per Mei 2020. *Investasi/ Emiten*". Diambil kembali dari <https://investasi.kontan.co.id/news/inigambaran-pangsa-pasar-empat-emiten-semen-per-mei-2020>
- Muchhal, D. S. 2014." *HR Practices and Job Performance*". *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 56.

- Mannan, Abdul A, 1997, *Islamic Economics, Theory and Practice*, diterjemahkan oleh M. Nastangin, *Teori dan Praktik Ekonomi*, Yogyakarta: Dana Bhakti Prima Yasa.
- Maryaningsih, Novi, dkk, 2014. Pengaruh Infrastruktur terhadap Pertumbuhan Ekonomi Indonesia, *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan*, Vol 17, No 1.
- Mulyani, E. 2011. "Produksi, Konsumsi Semen dan Bahan Bakunya di Indonesia Periode 1997 – 2009 dan Prospeknya 2010 – 2015". *men dan Bahan Bakunya di Indonesia Pe*, 82-89.
- Nasrudin, E. 2010. *Psikologi Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia.
- Oana, & Mirela, P. 2012. "Performance Evaluation Literature Review and Time Evolution". *Annals of Faculty of Economics*, 753-758.
- Ramirez, 1999, *Infrastructure, and Economics Growth*, *Journal of Development Economic*, Vol 70, hal 443-477.
- Safitri, R. M. 2018. *Transformasi Arsitektur Monumen BatasKota dalam Perancangan Mixed-Use Building sebagai Gateway Kota Yogyakarta Bagian Barat di Kawasan Gamping 2018*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Safitri, R. P. 2020. "Budaya Perusahaan Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan". *Journal of Management Review*, 198-202.
- Sahputra, D. 2020. "Manajemen Komunikasi Suatu Pendekatan Komunikasi Communication Management A Communication Approach." *Jurnal Simbolika: Research and Learning in Communication Study*, 152-162.
- Selo, L., Elwan, L. M., & Rizal, A. 2018. "Strategi Pengembangan Kapasitas Kepemimpinan Dalam Mewujudkan Peningkatan Kinerja Pengelolah Jabatan Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara". *Jurnal Publicuho*, 33-39.
- Sardar. 2003, *Islam, Postmodernism, and Other Futures*, Ed: S. Inayatullah dan G. Boxwell, London: Pluto Press.
- Sumadiasa.(2016). AnalisisPengaruh Pembangunan InfrastrukturJalan, Listrikdan PMA terhadap Pertumbuhan PDRB BALI tahun 1993-2004. *E-Jurnal E.P Unud*, Vol.5, No.7 : 925-947
- Susanti, M. N. 2011. "Sistem Pendukung Keputusan Dengan Analytic Network Process (ANP) Untuk Penempatan Kerja Pada Sebuah Instansi". *Jurnal Petir*.
- Todaro, M.P dan Smith, S.C, 2006, *Pembangunan Ekonomi* diterjemahkan oleh Haris Munandar, Puji A.L, Jakarta: Erlangga.
- Torrelles, C. 2011. *Eina d'avaluació de la competència de treball en equip (Teamwork competence assessment)*. Espana: Facultat de Ciències de l'Educació, Universitat de Lleida.
- Tresnayani, L. A., & Gayatri. 2016. "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Kapasitas Individu, dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Potensi Terjadinya Budgetary Slack". *E-Jurnal Akuntansi*, 1405-1532.
- Utomo, N. S. 2015. "Manajemen Komunikasi Eksternal (Manajemen Komunikasi PT. Semen Indonesia Persero) Tbk Dalam Proses Pembangunan Pabrik Semen Di Desa

Tegaldowo Kecamatan Gunem Kabupaten Rembang)." Manajemen Komunikasi Eksternal, 63-67.

Wijaya, C. 2016. Perilaku Organisasi. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia.

Yuliana, L. 2020. "Manajemen Rantai Pasok Produksi Rak Piring Aluminium Di Depok (Studi Kasus pada PD. Sumber Jaya Aluminium)". Jurnal Riset Bisnis, 97-105.

Zulkifli, M.Y Danesghar, 2011, Islam and the Relation of Science and the Qur'an, Internasional Conference on Humanities, Society, and Culture, Vol 20, hal 53-57.