

# MAKALAH PERUBAHAN ORGANISASI

## **PT Balai Pustaka, Perlu Berinovasi Agar Tidak Selalu Merugi**

(Analisa Perubahan Organisasi pada PT. Balai Pustaka)

Disusun untuk Memenuhi Tugas Akhir Semester Mata Kuliah Teori Organisasi dan Manajemen

Dosen Pengampu :Prof. Dr. Ismi Dwi Astuti Nurhaeni, M.Si.



**Disusun oleh:**

**Nama : Dianita Wahyuningtyas**

**NIM : S231508027**

**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI  
KONSENTRASI MANAJEMEN KOMUNIKASI  
KELAS BEASISWA KOMINFO  
PROGRAM PASCA SARJANA UNS SURAKARTA**

**2015**

## ABSTRAK

Makalah ini menganalisa perubahan organisasi yang terjadi pada PT. Balai Pustaka. Perubahan organisasi terjadi karena dipicu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang mendorong perlunya perubahan pada organisasi ini adalah manajemen sumber daya manusia yang kurang baik dimana mayoritas pegawai memiliki rasa ketidakpuasan atas kebijakan yang dibuat oleh para pemangku kepentingan yaitu jajaran direksi dan komisaris yang dipandang tidak berorientasi pada kesejahteraan pegawai. Hal ini menimbulkan iklim organisasi yang kurang kondusif. Semakin menjamurnya organisasi lain yang bergerak dalam bidang yang sama menjadikan persaingan usaha pada bisnis ini menjadi sangat ketat. Apalagi ditambah dengan penggunaan teknologi pesaing usaha yang lebih canggih menjadikan faktor eksternal pemicu perlunya PT. Balai Pustaka melakukan perubahan.

Perubahan yang dilakukan dapat dikategorikan sebagai perubahan yang terencana karena dilakukan melalui upaya perubahan yang bertahap dan mencakup beragam aspek perubahan organisasi. Seperti halnya dalam proses produksi dimana sebelumnya berorientasi pada *printed base* kini memasuki industri media yaitu dengan mengalihkan ribuan konten yang dimiliki untuk ditransformasikan dalam bentuk aplikasi *mobile*, aplikasi *game*, animasi dan lainnya. Hal ini mengarah pada tindakan yang proaktif untuk mempertahankan kelangsungan organisasi. Sesuai dengan kondisi organisasi, PT. Balai Pustaka menekankan pada jenis perubahan penyusunan strategi kembali (*turn around*) karena posisi strategis organisasi sudah tidak sesuai dengan berbagai tujuan dan sasaran organisasi baik pada level strategi korporasi maupun strategi bisnis.

PT. Balai Pustaka melakukan perubahan organisasi pada ketiga aspek yaitu aspek makro, mikro dan budaya. Dalam aspek makro, organisasi ini memperluas kompetensi usaha yaitu multimedia dan menjadikannya sebagai arah transformasi organisasi. Aspek perubahan mikro, organisasi ini melakukan perubahan struktur organisasi melalui perombakan jajaran direksi dan komisaris. Sedangkan dalam aspek budaya, organisasi ini berupaya membangun komunikasi terbuka setiap lini untuk menunjukkan sikap kerjasama dan koordinasi *top-down* dan *down-top* serta penilaian berbasis kinerja.

Model Kubus Perubahan (*Change Cube*) merupakan model yang disarankan oleh penulis untuk perubahan organisasi PT. Balai Pustaka karena model ini menjelaskan level-level perubahan organisasi dengan cara pandang yang berbeda yaitu membagi perubahan dalam dua dimensi yaitu pertama, dimensi strategi mulai dari perubahan produk yang dihasilkan, perubahan program yang dijalankan, perubahan posisi organisasi hingga perubahan visi organisasi. Kedua, dimensi organisasi mulai dari perubahan individu dalam organisasi, perubahan sistem yang dijalankan, perubahan struktur organisasi hingga perubahan budaya dari organisasi tersebut.

Untuk model pengelolaan perubahan organisasi, penulis menyarankan penggunaan Model Robbins karena model ini menggunakan perspektif yang lebih luas dan membedakan berbagai aspek dalam perubahan (perubahan struktur, teknologi, dan proses organisasi), proses perubahan yang dijalankan seperti yang dikemukakan oleh Lewin (*unfreeze, change dan freeze*) dan taktik yang digunakan untuk menyukseskan perubahan seperti taktik partisipasi dan keputusan.

# PT Balai Pustaka, Perlu Berinovasi agar Tidak Selalu Merugi

(Analisa Perubahan Organisasi pada PT. Balai Pustaka)

## LATAR BELAKANG



Dalam sebuah organisasi, perubahan sangat dimungkinkan untuk terjadi. Seperti halnya manusia, perubahan cenderung akan dilakukan ketika ada stimulus atau pemicu yang mendorong suatu perubahan itu terjadi. Besar kecilnya sebuah organisasi atau dengan kata lain ukuran organisasi akan berdampak pada apa dan bagaimana pengelolaan organisasi (dalam Kusdi, 2009:126). Organisasi yang semakin besar sangat memungkinkan membutuhkan pengelolaan organisasi yang semakin kompleks sehingga sangat memungkinkan pula memiliki kecenderungan organisasi tersebut untuk berubah. *Large organizations also have greater capacities to integrate formalized human resource practices in their operations, which can increase initiatives to redesign employer–employee relationships* (dikutip dari

<http://dx.doi.org/10.1080/13668803.2014.887553>) Organisasi yang semakin besar tentunya akan meningkatkan pula inisiatif dalam mendesain kembali hubungan-hubungan interpersonal dalam organisasi. Perubahan yang dilakukan sebuah organisasi cenderung untuk meningkatkan nilai organisasi tersebut.

Perubahan organisasi secara sederhana dapat diartikan sebagai pembahasan tentang apa, kapan dan bagaimana organisasi melakukan perubahan. Alasan mendasar sebuah organisasi melakukan sebuah perubahan karena adanya sesuatu yang relevan bagi organisasi telah berubah atau akan berubah sehingga organisasi tidak mempunyai pilihan lain kecuali melakukan perubahan juga. Perubahan yang terjadi dapat dipicu oleh faktor-faktor eksternal dan internal. *Implications of organizational change are closely related to leadership, governance, culture, individual performance* (dikutip dari <http://www.ijar.eu>). Sebuah perubahan yang terjadi pada organisasi tentunya akan membawa implikasi yang berhubungan dengan kepemimpinan, tata kelola, budaya, dan kinerja individu dalam organisasi.

Permasalahan terkait perubahan organisasi juga dialami oleh PT. Balai Pustaka yang merupakan sebuah organisasi pemerintah yang bergerak pada sektor industri pengolahan. PT. Balai Pustaka ini

didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 1996 tanggal 4 November 1996. Organisasi ini semula berbentuk Perusahaan Umum (Perum) penerbitan dan percetakan Balai Pustaka dan merupakan kelanjutan dari *Commisie voor Inlandsche School en Colklecturre* yang dibentuk pada 14 September 1908 (dikutip dari [http://www.ikapi.org/siaran\\_pers\\_pangkalan\\_data\\_perbukuan\\_indonesia\\_29\\_juni\\_2015-67.pdf](http://www.ikapi.org/siaran_pers_pangkalan_data_perbukuan_indonesia_29_juni_2015-67.pdf)).

Organisasi ini menjadi salah satu cagar budaya karena memiliki nilai filosofi sejarah yang kental terutama dalam mengukir prestasinya dalam usaha percetakan dan penerbitan buku yang telah dijalaninya selama puluhan tahun yang lalu. Perjalanan yang panjang tentunya penuh dengan masa pasang surut dalam organisasi ini baik dipengaruhi oleh aspek internal maupun eksternal.

## **PERMASALAHAN**

Bila dilihat secara makro, organisasi publik pada umumnya memiliki karakter lingkungan yang lebih rumit dibandingkan dengan organisasi bisnis. Organisasi publik dicirikan sebagai “*a complex and contradictory body of analysis*” artinya kompleksitas dan kontradiksi pada lingkungan organisasi publik pada umumnya lebih tinggi sehingga membutuhkan analisis yang lebih rumit daripada organisasi bisnis (dalam Kusdi, 2009:43). Organisasi publik harus memperhitungkan komponen yang lebih luas (stakeholder) yang memiliki beragam kepentingan yang dapat mempengaruhi dalam jenis aktivitas yang dilakukan, strategi pendanaan, dan proses implementasi dan pelaksanaan kegiatan seperti lingkungan otorisasi (*authorizing environment*) dalam bentuk izin atau legalitas.

Sebagai sebuah organisasi publik, PT Balai Pustaka secara usia telah menunjukkan perjalanan panjang sebuah organisasi. Berbagai pemicu seperti problematika manajemen (faktor internal) dan persaingan bisnis yang semakin ketat (faktor eksternal) membuat organisasi ini harus melakukan perubahan. Oleh karena itu akan dijabarkan dalam pembahasan mengenai bagaimana perubahan yang ada dalam organisasi PT. Balai Pustaka dipandang dari berbagai aspek? Bagaimana proses perubahan tersebut terjadi (direncanakan atau tidak direncanakan)? Dan model perubahan seperti apa yang dipandang paling tepat diterapkan dalam kondisi organisasi PT. Balai Pustaka?

## **PEMBAHASAN**

### **a. Konsep Perubahan Organisasi**

Organisasi dikonseptualisasikan sebagai pola system interaksi yang dapat bergerak dan mengalami perubahan. *Organizations, conceptualized as patterned interaction systems, are in a constant state of flux. Organizatins can change in a multitude of ways simultaneously* (dalam Stephen Robbins.P & Timothy A.Judge, 2013:265). Dalam sebuah organisasi, perubahan dapat dipicu oleh beragam faktor yang mendukung, baik berupa faktor internal dan eksternal.

**Faktor eksternal** yang melingkupi upaya perubahan organisasi dalam tubuh organisasi PT. Balai Pustaka adalah kondisi organisasi yang sejak tahun 2006 terus mengalami kerugian. Organisasi ini termasuk dalam daftar 22 BUMN bermasalah dari 132 BUMN yang ada. Pada tahun tersebut kerugian PT. Balai Pustaka mencapai 500 Milyar dengan beban utang mencapai 125 Milyar yang setara dengan nilai asset yang dimiliki PT. Balai Pustaka (dikutip dari <http://www.beritasatu.com/ekonomi/10561-balai-pustaka-akui-merugi.html>). Kerugian dari tahun ke tahun PT. Balai Pustaka ini dianggap sebagai warisan ketidaksiapan manajemen atas perubahan status organisasi ini dari Perusahaan Umum (Perum) menjadi Perseroan Terbatas (PT. Balai Pustaka). Permasalahan ini muncul karena dipicu persaingan dalam bisnis ini yang semakin ketat.

Pemicu **faktor internal** yang mendukung perlunya perubahan organisasi PT. Balai Pustaka adalah kondisi internal organisasi yang dipandang tidak sehat. Hal ini tergambar pada ajang unjuk rasa dan penyampaian mosi tidak percaya yang dilakukan serikat pekerja organisasi untuk meminta penggantian seluruh jajaran direksi dan komisaris pada organisasi ini. Pegawai tidak mempercayai produktivitas dan profesionalisme dari petinggi organisasi ini karena kondisi PT. Balai Pustaka ketika itu yang semakin terpuruk karena minim nya usaha petinggi organisasi dalam memberdayakan dan mengoptimalkan seluruh potensi organisasi ini.

Sebagai organisasi yang bergerak dalam usaha jasa membuat organisasi ini bergantung pada sumber daya di luar organisasi seperti sumber proses dan hasil produksi. Tuntutan dunia global dan persaingan usaha yang ketat karena semakin berkurangnya minat baca masyarakat pada buku, maka PT. Balai Pustaka melakukan perubahan organisasi pada **aspek makro** dengan perluasan bidang usaha pada multimedia sebagai tuntutan cepatnya perkembangan budaya global akibat kemajuan teknologi. Saat ini PT Balai Pustaka (Persero) mempunyai tiga kompetensi, yaitu Penerbitan, Percetakan *Securities* dan Umum, serta Multimedia. Kedepannya PT. Balai Pustaka akan mengandalkan multimedia sebagai arah transformasi perusahaan (dikutip dari <http://www.bumn.go.id/balaipustaka/berita/94/KEMENTERIAN.BUMN.GELAR.RUPSPT.BALAI.PU STAKA>)

Perubahan yang dilakukan dengan menyentuh level individu dalam organisasi (**aspek mikro**). PT. Balai Pustaka adalah dilakukannya perombakan jajaran direksi dan komisaris oleh Kementerian BUMN meredakan ketegangan dalam internal organisasi ini. Selain itu, dalam rangka perbaikan manajemen dan peningkatan kinerja pegawai, organisasi ini menerapkan sistem *reward* atau intensif pegawai. Berkenaan dengan perluasan bidang usaha yang ditangani, maka tuntutan kompetensi pegawai pada bidang ini terus menerus perlu ditingkatkan dengan melakukan upaya mensinergikan potensi.

Meskipun bukan termasuk organisasi yang melakukan perubahan besar-besaran, namun PT. Balai Pustaka juga melakukan perubahan pada tataran **aspek budaya organisasi** yaitu berupa pengembangan komunikasi terbuka di setiap lini organisasi melalui sikap kerjasama dan koordinasi dalam penyelesaian persoalan organisasi. *Organizational culture is a basic assumption in members' minds (Schein, 1985), it can be said that an organizational culture will not be effective unless members identify with the organization (Cheng, Kuo, & Jen, 2001)*. Hal ini menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan asumsi dasar beragam pemikiran anggotanya yang struktur budayanya mempengaruhi keefektifan organisasi.

#### **b. Perubahan Terencana PT. Balai Pustaka**

Organisasi sebagai entitas sosial yang kompleks memiliki karakteristik yang berbeda satu sama lain seperti ukuran, teknologi, dimensi-dimensi structural, daur kehidupan, desain organisasi dan lain-lain. Oleh karena itu, dari segi perubahan, organisasi dapat berubah dengan cara yang berbeda-beda pula. Dalam permasalahan PT. Balai Pustaka, perubahan yang terjadi pada organisasi ini berupa perubahan terencana (*planned change*). Menurut Robbins (1990 : 384), perubahan terencana adalah berbagai upaya perubahan yang bersifat proaktif dan secara sengaja dilakukan organisasi (*proactive and purposeful change*) (dalam Kusdi, 2009 : 205).

Berkenaan dengan perubahan organisasi yang dilakukan, PT. Balai Pustaka melakukannya secara bertahap dan mencakup beragam aspek perubahan organisasi. Dikarenakan persaingan yang sangat ketat beberapa tahun belakangan ini dalam industri percetakan dan penerbitan, PT. Balai Pustaka yang hingga tahun 2010 masih mengandalkan *printed base*, namun tahun tersebut hingga sekarang sudah mulai masuk ke industri media. Selain itu, PT. Balai Pustaka telah memiliki ribuan konten yang kedepannya akan ditransformasikan dalam bentuk aplikasi *mobile*, aplikasi *game*, animasi dan lainnya (dikutip dari

<http://www.bumn.go.id/balaipustaka/berita/94/KEMENTERIAN.BUMN.GELAR.RUPSPT.BALAI.PUSTAKA>).Kegiatan ini mengarah pada tindakan yang proaktif mempertahankan kelangsungan organisasi.

**c. Penyusunan Strategi Kembali (*Turn Around*); Jenis Perubahan Organisasi PT. Balai Pustaka**

Sesuai dengan kondisi organisasi itu sendiri, pada permasalahan perubahan organisasi PT. Balai Pustaka ini menekankan pada jenis perubahan penyusunan strategi kembali (*turn around*). Hal ini dilakukan ketika posisi strategis organisasi sudah tidak sesuai dengan berbagai tujuan dan sasaran organisasi yang bisa berlaku pada level strategi korporasi maupun strategi bisnis (dalam Kusdi, 2009:208).

PT. Balai Pustaka melakukan penyusunan ulang *core business* organisasi dengan menambahkan satu sektor usaha baru yang akan menjadi prioritas organisasi ini yaitu usaha multimedia karena perubahan cara pandang masyarakat yang cenderung memilih beralih dengan menggunakan perangkat multimedia. Hal ini membuat PT. Balai Pustaka perlu mengembangkan usaha pada lingkup yang lebih luas.

**d. Model Kubus Perubahan (*Change Cube*) pada Perubahan Organisasi PT. Balai Pustaka**

Berbeda dengan Model Perubahan Tiga besar (*Big Three Model*) yaitu model perubahan Makroevolusioner, perubahan Mikroevolusioner, dan perubahan Politik, Model Kubus Perubahan (*Change Cube*) ini menjelaskan level-level perubahan organisasi dengan cara pandang yang berbeda. Model kubus perubahan membagi perubahan menjadi dua dimensi yaitu dimensi strategi dan dimensi organisasi (dalam Kusdi, 2009:207). Perubahan organisasi kemudian juga dibagi lagi berdasarkan tingkat kompleksitasnya dimana perubahan pada level yang lebih kompleks tidak bisa dilakukan tanpa mengubah terlebih dahulu unsur-unsur yang ada di bawahnya.

Dalam *dimensi strategi*, PT. Balai Pustaka melakukan penambahan produk yang dihasilkan pada organisasi ini yaitu berupa produk usaha percetakan seperti dokumen sekuritas, kertas berharga, surat berharga dan beragam dokumen penting perbankan lainnya serta produk usaha multimedia seperti *Heritage Centre Online*, *E-Library*, *E-Learning*, *E-Community Centre*, dan *Mobile Content*(dikutip dari <https://jurnalsipeneliti.wordpress.com/2014/01/17/kemana-balai-pustaka/>). Program non bisnis juga dilakukan dalam perubahan organisasi dalam rangka membangun karakter bangsa yang lebih baik. Perubahan pada dimensi ini mengarah pada perubahan yang bersifat konseptual seperti perubahan visi

organisasi PT. Balai Pustaka yaitu Korporasi Pengembang Pengetahuan di Asia Tenggara (dikutip dari <http://www.balaipustakaonline.com/?menu=Profil>).

Dalam *dimensi organisasi*, perubahan dilakukan pada tataran individu, dimana PT. Balai Pustaka melakukan perubahan struktur organisasi yaitu dengan perombakan besar-besaran pada jajaran direksi dan komisaris serta perubahan spesialisasi pada pegawai sehingga dibuat perampingan jumlah pegawai dengan peningkatan kompetensinya. *“More often then name continues but the structure and some of the processes have changed so markedly that as observers wepuld conclude that there has been a qualitative change of the system”* (dalam J. Eugene Hass & Thomas E. Drabek, 1973:273). Perubahan pada struktur organisasi tentunya akan merubah sistem organisasi tersebut, hal ini dikarenakan karakter dan modifikasi yang akan dilakukan individu-individu dalam organisasi akan memengaruhi system organisasi tersebut.

Perubahan sistem dengan fokus utama pada penilaian kinerja pegawai diharapkan mampu mengoptimalkan peran pegawai terhadap perkembangan organisasi. *An important organizational change at fatory, new organization brought together the various specialists necessary to manage and operate the line, and it did so without sacrificing the hierarchical dependencies of each function* (dikutip dari <http://web.b.ebscohost.com>) Perubahan organisasi ini tentunya akan membentuk sebuah organisasi dengan jiwa baru dengan beragam spesialisasi pengaturan dan pelaksanaannya sesuai fungsi organisasi.

Pada tataran konseptual dimensi ini, perubahan organisasi dilakukan dengan merubah budaya organisasi dengan membudayakan budaya kerjasama melalui upaya diskusi untuk melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan organisasi. *Organization culture as a primary consideration in determining the success of a knowledge management effort (Knapp&Yu,1999;Martin,2000) and can, inturn, affect the procedures and influence of knowledge management on members of the organisation (Chen&Lee,2005). Organizational culture helps employees make sense of themselves in relation to the organization, and as such provides the ‘ideational ground’ within which certain organizational identities become accessible and meaningful*(dikutip dari <http://www.wileyonlinelibrary.com>) Keberhasilan dalam perubahan budaya organisasi juga ditentukan oleh usaha para anggota organisasi sebagai sebuah manajemen untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman yang dimiliki.

**e. Model Robbins sebagai Model Pengelolaan Perubahan Organisasi PT. Balai Pustaka**



Model Robbins mendefinisikan perubahan organisasi adalah untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai berbagai tujuan dan sasaran organisasi. Model ini juga membedakan aspek-aspek dalam perubahan, proses perubahan seperti yang dikemukakan oleh Lewin dan taktik yang digunakan untuk menyukseskan perubahan (dalam Kusdi, 2009:216). Dalam permasalahan PT. Balai Pustaka, penulis menyarankan implementasi Model Robbins karena sesuai tujuan perubahan organisasi namun dengan perspektif yang lebih luas. Model ini diawali dengan pemetaan faktor-faktor pemicu perubahan organisasi dan memerlukan agen perubahan dalam organisasi karena PT. Balai Pustaka melakukan beberapa perubahan yaitu perubahan struktur, teknologi dan juga proses-proses organisasi.

**Perubahan struktur** dilakukan dengan tata ulang jajaran direksi dan komisaris serta merampingkan jumlah pegawai untuk meningkatkan produktivitas. **Perubahan teknologi** dilakukan dengan perbaikan sarana prasarana dan mengembangkan inovasi kreatif berbasis teknologi atau sistem informasi karena perubahan paradigma minat baca masyarakat telah bergeser. Dengan adanya kedua perubahan diatas, **perubahan proses organisasi** menjadi konsekuensi yang harus dijalankan oleh PT. Balai Pustaka. Proses-proses organisasi harus ditata ulang sesuai kebutuhan dan sasaran baru organisasi. Aspek-aspek perubahan yang dilakukan tersebut tentunya melalui proses perubahan dan taktik-taktik implementasi yang mendasari melalui 3 tahapan yaitu pertama, *Unfreeze* dengan membuat struktur dan strategi kebijakan baru dalam organisasi sehingga menuntut seluruh pegawai untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Kedua adalah *change* dimana seluruh individu dalam organisasi telah melakukan perubahan dan menyesuaikan diri, dan *freeze* ketika organisasi tersebut telah berjalan dengan sistem baru dan membawa organisasi pada keseimbangan baru.

Taktik implementasi yang sebaiknya dilakukan adalah **partisipasi** yaitu memberdayakan pegawai tidak hanya dalam bentuk tenaga namun dalam bentuk pemikiran. Dalam hal ini pegawai PT. Balai Pustaka dilibatkan untuk dapat berpartisipasi dalam memberikan masukan pada permasalahan manajerial. Hal ini merupakan antisipasi bentrokan antara pegawai dan direksi pada fase sebelumnya tidak akan terjadi lagi. Taktik lain yang dapat dilakukan adalah dengan menyusun **keputusan** yang berisi kebijakan manajemen atas strategi yang menjadi prioritas organisasi ke depan untuk disampaikan kepada pegawai. Taktik ini dipandang cukup efektif untuk dapat mendorong semangat pegawai untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan diri sehingga produktivitas organisasi dapat meningkat.

Dalam sebuah organisasi, perubahan yang mencakup beragam aspek yang kompleks dapat menggunakan model integrasi Knowles. *The Knowles model integrates the more concrete or technical*

*aspects of change with the more complex human behavioral aspects of change. When groups work through the model in this way, they probe and explore both current and possible future states of their organizational identities, their working relationships, and the flows of information among them. The result is an improved understanding of one's own role in the organization, enhanced collaboration, and better business processes* (dikutip dari <http://www.asq.org/pub/jqp>). **Aspek konkrit** mencakup karakteristik kerja (misi), struktur, dan strategi, sedangkan **aspek perilaku manusia** mencakup prinsip dan juga perilaku khusus. Dengan model ini, hasil perubahan yang dilakukan berupa perbaikan pemahaman mengenai peranan individu dalam organisasi, kolaborasi dan juga proses bisnis yang lebih baik.

## **KESIMPULAN**

Perubahan pada suatu organisasi mungkin merupakan pilihan yang paling tepat untuk menjaga atau mengembalikan keseimbangan organisasi tersebut. Seperti halnya pada PT. Balai Pustaka, perubahan organisasi yang dilakukan berpengaruh positif dan dipandang cukup efektif untuk mewujudkan transformasi organisasi yang digalakkan organisasi ini. Perubahan struktur organisasi PT. Balai Pustaka menjadikan iklim organisasi yang kembali kondusif. Pegawai dengan struktur kepemimpinan yang baru menyusun pondasi-pondasi kuat untuk mencapai tujuan bersama menjadikan organisasi ini kembali solid.

Perubahan teknologi yaitu dengan melebarkan proses bisnis PT Balai Pustaka melalui tiga kompetensi, yaitu Penerbitan, Percetakan *Securities* dan Umum, serta Multimedia merupakan perubahan yang sangat tepat. Mengingat teknologi merupakan hal yang tidak terpisahkan dalam kehidupan masyarakat. Kedepannya, multimedia menjadi andalan PT Balai Pustaka sebagai arah transformasi organisasi. PT. Balai Pustaka yang semula masih mengandalkan *printed base*, sekarang sudah mulai memasuki industri multimedia, sehingga ribuan konten yang dimiliki akan ditransformasikan dalam bentuk aplikasi *mobile*, aplikasi *game*, animasi dan lainnya.

Model Robbins menjadi model perubahan organisasi yang disarankan oleh penulis karena tujuan dari model ini meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai berbagai tujuan. Model ini dipandang tepat karena menggambarkan model perubahan organisasi yang komprehensif dengan melibatkan beragam aspek perubahan, proses perubahan yang dilakukan hingga taktik yang semestinya digunakan.

Penulis menyarankan bahwa organisasi PT. Balai Pustaka ini perlu melakukan perubahan yang terus menerus dengan mengembangkan segala inovasi yang dapat mengikuti perkembangan yang ada di masyarakat mengingat sumber daya pengguna adalah masyarakat itu sendiri. Apalagi ketika pengembangan inovasi ini menjadikan organisasi ini lebih unggul dari kompetitor sehingga organisasi ini bisa berjaya kembali seperti masa sebelumnya.

## DAFTAR PUSTAKA

Balai Pustaka. Profil Perusahaan PT.Balai Pustaka. Website PT.Balai Pustaka, <http://www.balaipustakaonline.com/?menu=Profil>. Diakses tanggal 14 Desember 2015.

Beritasatu.com, 2010. Balai Pustaka Akui Merugi. <http://www.beritasatu.com/ekonomi/10561-balai-pustaka-akui-merugi.html>. Diakses tanggal 15 Desember 2015.

Chung Chien, Chih & Baiyin Yang, 2013, “*Structure And Mechanism Of Organizational Cultural Identification In A Chinese Business Context*”. Social Behavior And Personality Research, <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2013.41.8.1347>, Diakses tanggal 13 Desember 2015.

Hass, J. Eugene & Thomas E.Drabek, 1973, *Complex Organizations: A Sociological Perspective*, New York : The Macmillan Company.

Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI). 2015. Pangkalan Data Perbukuan Indonesia. [http://www.ikapi.org/siaran\\_pers\\_pangkalan\\_data\\_perbukuan\\_indonesia\\_29\\_juni\\_2015-67.pdf](http://www.ikapi.org/siaran_pers_pangkalan_data_perbukuan_indonesia_29_juni_2015-67.pdf). Diakses tanggal 16 Desember 2015.

Kementerian BUMN, 2015. Kementerian BUMN Gelar RUPSPT Balai Pustaka (Persero). Website Kementerian BUMN, <http://www.bumn.go.id/balaipustaka/berita/94/KEMENTERIAN.BUMN.GELAR.RUPSPT.BALAI.PUSTAKA.Persero>, Diakses tanggal 15 Desember 2015.

Kusdi, 2009, *Teori Organisasi dan Administrasi*, Jakarta : Penerbit Salemba Humanika.

Millward, Lynne J & S. Alexander Haslam, 2013, “*Who Are We Made To Think We Are? Contextual Variation In Organizational, Workgroup And Career Foci Of Identification*”. Journal of Occupational and Organizational Psychology, <http://www.wileyonlinelibrary.com>, Diakses tanggal 13 Desember 2015.

M. Rivail, A dkk, Januari 2014, “*A Implications Changes Of Sub-District Organization From Government Administration To Work Area Of Sub-District Viewed From Aspects Of Sub-District Leadership In Gowa*”. International Journal of Academic Research. Volume 6, No.1, <http://www.ijar.eu>, Diakses tanggal 16 Desember 2015.

Parlemen, Peneliti. 2014. Kemana Balai Pustaka. <https://journalsipeneliti.wordpress.com/2014/01/17/kemana-balai-pustaka/>. Diakses tanggal 15 Desember 2015.

Prida, B & M. Grijalvo, Februari 2011, “*Implementing Lean Manufacturing By Means Of Action Research Methodology Case Study In The Aeronautics Industry*”. International Journal of Industrial Engineering, <http://web.b.ebscohost.com>, Diakses tanggal 13 Desember 2015.

Robbins, Stephen.P & Timothy A.Judge, 2013, *Organizational Behaviour 15'th Edition (e-book)*, New Jersey : Pearson Education

Sutianto, Feby Dwi, 2015, ”26 BUMN Rugi Rp 11,7 Triliun, Ini Daftarnya”, <http://finance.detik.com/read/2015/05/26/084528/2924875/4/26-bumn-rugi-rp-117-triliun-ini-daftarnya>, diakses tanggal 17 Desember 2015.

Sweeta, Stephen, 2014, “*Explaining Organizational Variation In Flexible Work Arrangements: Why The Pattern And Scale Of Availability Matter*”. International Journal Community, Work & Family, Volume 17 No.2, <http://dx.doi.org/10.1080/13668803.2014.887553> ,Diakses tanggal 13 Desember 2015.

Waltuck, Bruce.A, Oktober 2012, “*Complexity-based Change Methods*”. Journal for Quality & Participation, <http://www.asq.org/pub/jqp>, Diakses tanggal 13 Desember 2015.

Wan Yusoff, Wan Fadzilah & Siti Ardjuny Omar, Juni 2011, “*Knowledge Management Strategy and Design : The Role of Corporate Culture*”. International Journal of Interdisciplinary Social Science, <http://www.SocialSciences-Journal.com>, Diakses tanggal 13 Desember 2015.