



UNIVERSITAS INDONESIA

**PROSES MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PROGRAM
TRANSFORMASI BISNIS: “STUDI KASUS PT TRIPATRA
PADA TAHUN 2010-2011”**

TESIS

LEDY PRIMASARY

NPM : 0906655540

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA
JAKARTA
DESEMBER 2011**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PROSES MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PROGRAM
TRANSFORMASI BISNIS: “STUDI KASUS PT TRIPATRA
PADA TAHUN 2010-2011”**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Administrasi
(MA)**

LEDY PRIMASARY

NPM : 0906655540

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA
KEKHUSUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS
JAKARTA
DESEMBER 2011**

ii

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Ledy Primasary

Npm : 0906655540

Tanda Tangan : 

Tanggal : 27 Desember 2011


HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Ledy Primasary, ST
NPM : 0906655540
Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis
Judul Tesis : Proses Manajemen Perubahan dalam Program Transformasi Bisnis : "Studi Kasus PT Tripatra pada Tahun 2010-2011"

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi (MA) Pada Program Studi Kebijakan Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik , Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang	: Drs. Pantius D. Soeling, MSi	(.....)
Pembimbing	: Prof. Dr. Martani Huseini	(.....)
Penguji	: Dr. B. Y. Nugroho	(.....)
Sekretaris Sidang	: Eko Sakapurnama, MBA	(.....)



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 2 Januari 2012

KATA PENGANTAR

Dengan kerendahan hati dan rasa syukur penulis yang tak terhingga kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karuniaNya pada saat penyusunan tesis ini. Penulis percaya bahwa tanpa pertolonganNya penulis tidak akan mampu menyelesaikan dan melalui masa-masa penyusunan yang penuh cobaan.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk mengikuti ujian Magister S-2 dalam bidang Administrasi Bisnis. Selain itu penulis juga bersyukur karena melalui tesis ini penulis dapat menyumbangkan sedikit pemikiran dalam bidang *Change Management*.

Dalam kesempatan ini penulis juga ingin mengucapkan terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang telah membantu dan mendukung terlaksananya penelitian sampai selesainya penulisan tesis ini.

Ucapan terima kasi penulis tujuan kepada yang terhormat:

1. Bapak Suriadi dan Ibu Nurlaili, Orang tua tercinta yang selalu membantu dalam doa.
2. Dr. Roy V. Salomo, M.Soc.Sc., Ketua Program Studi Ilmu Administrasi, FISIP, UI.
3. Prof. Dr. Martani Huseini, Dosen Pembimbing terkasih yang penuh persahabatan dan selalu memberikan motivasi dan pengarahan sampai dengan selesainya tesis ini.
4. Drs. Pantius D. Soeling, MSi, Eko Sakapurnama, MBA, dan Dr. B. Y. Nugroho, sebagai ketua dan anggota sidang tesis.
5. Jajaran Direksi, Manajemen dan Staff, PT. Tripatra, yang telah memberikan ijin, fasilitas dan partisipasi dalam penelitian.
6. Segenap Dosen pengajar FISIP-UI, Program Studi Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi Bisnis.

7. Segenap Staff administrasi dan perpustakaan FISIP-UI, Program Studi Ilmu Administrasi.
8. Segenap teman-teman seperjuangan kelas Bisnis angkatan XVIII, yang selalu memberikan semangat, dukungan dan berita terkini tentang perkuliahan.
9. Segenap sahabat yang tidak bisa penulis sebut satu-persatu, yang memberikan dukungan, inspirasi, humor-humor dan berbagai bantuan langsung maupun tidak langsung yang sangat berharga bagi penulis.

Seluruh tesis ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis dengan harapan semoga bermanfaat bagi pembacanya. Namun demikian penulis sebagai manusia biasa yang tidak luput dari kesalahan, sepenuhnya menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna dan banyak kekurangan. Semoga hal ini dapat menjadi dorongan bagi para penulis berikutnya untuk dapat menghasilkan penelitian yang lebih baik, sehingga cita-cita UI untuk menjadi *Research University* segera tercapai.

Akhir kata penulis mohon maaf yang setulusnya bila ada kata-kata dan tindakan penulis yang telah menyinggung perasaan pihak lain baik pada saat penelitian maupun pada saat penulisan tesis ini.

Jakarta, Desember 2011

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ledy Primasary, ST
NPM : 0906655540
Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Proses Manajemen Perubahan dalam Program Transformasi Bisnis : "Studi Kasus PT Tripatra pada Tahun 2010-2011"

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 27 Desember 2011
Yang menyatakan



(Ledy Primasary)

ABSTRAK

Nama : Ledy Primasary
Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis
Judul : Proses Manajemen Perubahan dalam Program Transformasi Bisnis :”Studi Kasus PT Tripatra pada Tahun 2010-2011”

Persaingan dalam industri bisnis semakin ketat dengan diberlakukannya pasar bebas di Indonesia. Untuk dapat terus bertahan hidup dan berkembang perusahaan perlu melakukan terobosan baru. PT Tripatra yang merupakan perusahaan swasta nasional menyadari ancaman tersebut akan berdampak juga pada bisnis yang ia jalankan. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang EPC (*Engineering, Procurement, and Construction*), PT Tripatra banyak melayani industri minyak dan gas di Indonesia dan berhubungan dengan perusahaan-perusahaan besar seperti Exxon Mobil, BP, Chevron, Pertamina, dan lain-lain. Pada tahun 2007 PT Tripatra dan Indika Energy akhirnya melakukan *merger*.

Dalam perjalanan bergabungnya Tripatra dalam grup Indika Energy, diperlukan penyesuaian diri baik dari nilai-nilai perusahaan, visi & misi, sistem manajemen, maupun budaya organisasi yang tentu berbeda. Oleh sebab itu pada tahun 2010 PT Tripatra mulai melakukan program transformasi bisnis. Dengan mengambil aspek-aspek manajemen perubahan khususnya dalam mengelola proses perubahan, peneliti bertujuan untuk mengidentifikasi seberapa besar komitmen *stakeholders* – yang dalam hal ini adalah seluruh level anggota organisasi yang terdiri dari karyawan, manajemen, dan direksi PT Tripatra – dalam menjalankan program transformasi bisnis, melihat pengaruh dari faktor perubahan seperti faktor transformasional, faktor komunikasi, dan faktor transaksional terhadap komitmen *stakeholders*, serta upaya untuk mendapatkan dan meningkatkan komitmen *stakeholders* dalam program transformasi bisnis.

Metode penelitian adalah deskriptif kuantitatif yang digunakan untuk mengukur tingkat kesiapan *stakeholders* yang kemudian dikaitkan dengan komitmen mereka serta aspek-aspek yang menyangkut pengelolaan program perubahan. Teknik sampling memakai *stratified random sampling*, mengingat populasi organisasi yang heterogen berlapis-lapis dengan ukuran sampel yang disesuaikan secara proporsional berdasarkan masing-masing lapisan jabatan. Kesimpulan penelitian dapat mengetahui kesiapan *stakeholders* dalam menerima perubahan dan mengetahui hubungan antara variabel-variabel pada faktor transformasional, faktor komunikasi, dan faktor transaksional dikorelasikan terhadap komitmen *stakeholders*.

Kata kunci :

Transformasi, *stakeholders*, komitmen, transformasional, transaksional

ABSTRACT

Name : Ledy Primasary
Study Program : Business Administration
Title : Change Management Process in Business Transformation Program: "Study Case PT Tripatra in 2010-2011"

The imposed of free market in Indonesia has increasingly turned business into a tougher competition. To be able to survive and grow, companies need to make a breakthrough. As a private local company, PT Tripatra aware that this situation will impact his own business. As a company engaged in the EPC (Engineering, Procurement, and Construction), PT Tripatra serve many oil and gas industry in Indonesia and is associated with large companies such as Exxon Mobil, BP, Chevron, Pertamina, and so on. In 2007 PT Indika Energy and Tripatra were finally merged.

Merger is combining two organizations in a way of values, vision & mission, management system, and organizational culture. Hence in 2010 PT Tripatra started to conduct business transformation program. Taking aspects from change management especially in managing change process, researcher plan to identify how big are stakeholders' commitment – all level of member in organization that include staff, management, and director in Tripatra – in running business transformation program, to observe impact of change factors such as transformational, communication, and transactional toward stakeholders' commitment, and methods to gain and increase stakeholders' commitment in business transformation program.

Methods of research is quantitative descriptive that is used to measure stakeholders' change readiness. This change readiness will be related to stakeholders' commitment and their aspects about change management program. Stratified random technique is used to measure sample for heterogenic population with stratification of their positions. Conclusion of this research is to find stakeholders' readiness in accepting changes and knowing relationship between variables of transformational, communication and transactional factors using correlation towards stakeholders' commitment.

Keywords:

Transformation, stakeholders, commitment, transformational, transactional

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR.....	vii
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xv
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.5 Batasan Penelitian.....	9
1.6 Sistematika Penulisan.....	10
2. LANDASAN TEORI.....	12
2.1 Definisi Manajemen Perubahan.....	12
2.2 Tipe Perubahan.....	12
2.2.1 Perubahan Strategis dan Perubahan Operasional.....	14
2.2.2 Pembaruan Perusahaan.....	14
2.3 Teori Perubahan Korporat.....	16
2.3.1 Model Perubahan Lewin – Teori <i>Force-Field</i>	16
2.3.2 Teori Proses Perubahan Manajerial oleh Beer et.al.....	18
2.3.3 Model Manajemen - Berger.....	19
2.3.4 Model Burke-Letwin.....	25
2.3.5 7-S Mc Kinsey Framework.....	28
2.4 Transformasi Organisasi.....	31

2.4.1	Model Manajemen Perubahan Delapan Langkah Kotter.....	32
2.4.2	Peran dan Tanggung Jawab.....	34
2.5	Resistensi Perubahan.....	37
2.5.1	Resistensi Individu.....	38
2.5.2	Resistensi Organisasi.....	39
2.5.3	Mengatasi Perubahan.....	42
2.6	Perubahan Budaya.....	45
2.7	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	54
3.	METODE PENELITIAN.....	56
3.1.	Jenis dan Metode Penelitian.....	56
3.2.	Populasi dan Sampel Penelitian.....	57
3.3.	Lokasi Penelitian.....	59
3.4.	Operasionalisasi Konsep Penelitian.....	59
3.5.	Teknis Analisis Data.....	62
3.6	Wawancara Mendalam.....	63
4.	PEMBAHASAN.....	65
4.1.	Deskripsi Penelitian.....	65
4.2.	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	65
4.2.1.	Uji Validitas.....	65
4.2.2.	Uji Reliabilitas.....	66
4.3.	Profil Responden.....	67
4.3.1.	Klasifikasi Jabatan.....	67
4.3.2.	Klasifikasi Usia.....	67
4.3.3.	Latar Belakang Pendidikan.....	68
4.3.4	Pengalaman Kerja di Tripatra.....	69
4.4.	Analisis Program Transformasi Bisnis.....	70
4.4.1.	Komitmen.....	70
4.5.	Persepsi Responden atas Faktor Transformasional.....	73
4.5.1.	Persepsi Responden atas Visi/Misi/Strategi.....	73
4.5.2.	Persepsi Responden atas Kepemimpinan.....	76
4.5.3.	Persepsi Responden atas Budaya.....	78
4.6.	Analisis Deskriptif atas Faktor Transformasional.....	80
4.7.	Persepsi Responden atas Faktor Komunikasi.....	81

4.8. Analisis Diskriptif atas Faktor Komunikasi.....	86
4.9. Persepsi Responden atas Faktor Transaksional	87
4.9.1. Persepsi Responden atas Organisasi/SDM.....	87
4.9.2. Persepsi Responden atas Bisnis Proses	90
4.9.3. Persepsi Responden atas Sistem/Teknologi	93
4.10. Analisis Diskriptif atasFaktor Transaksional.....	98
4.11. Analisa Korelasi antara Komitmen dengan Faktor Transformasional.....	99
4.12. Analisa Korelasi antara Komitmen dengan Faktor Komunikasi.....	102
4.13. Analisa Korelasi antara Komitmen dengan Faktor Transaksional.....	104
4.14. Analisa Hubungan antara Komitmen dengan Faktor Perubahan.....	106
5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	108
5.1 Kesimpulan	108
5.2 Saran dan Rekomendasi.....	109
DAFTAR REFERENSI.....	111

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	<i>Highlight</i> Pengalaman PT Tripatra	4
Gambar 1.2	Struktur Organisasi PT Indika Energy Tbk.....	5
Gambar 2.1	Kurva Sigmoid dan Strategi Perubahan.....	15
Gambar 2.2	Model Perubahan Lewin	18
Gambar 2.3	Model Manajemen Perubahan – Berger	19
Gambar 2.4	Kombinasi Situasi Bisnis dan Penyelarasan Terhadap Pasar	22
Gambar 2.5	Triangle of Change	25
Gambar 2.6	Model Manajemen Perubahan Burke – Litwin	28
Gambar 2.7	Gambar Konsep 7-S McKinsey	29
Gambar 2.8	Delapan Langkah Perubahan Kotter	33
Gambar 2.9	Mengatasi Resistensi Perubahan	43
Gambar 2.10	Good is the Enemy of Great	49
Gambar 4.1	Tingkat Komitmen Karyawan dalam Melakukan Transformasi.....	71
Gambar 4.2	Program Transformasi dalam Kaitannya dengan Persaingan Bisnis Terkini.....	74
Gambar 4.3	Kejelasan Visi Misi Perusahaan	75
Gambar 4.4	Konsistensi Pemimpin dalam Menjalankan Program Transformasi...	76
Gambar 4.5	Kekuatan Komitmen Pemimpin terhadap Program Transformasi.....	77
Gambar 4.6	Perlunya Sistem Pembelajaran dari Kesalahan/Kegagalan dalam Program Perubahan	78
Gambar 4.7	Kesempatan Belajar dalam Perusahaan Dimasukkan Kedalam Sistem Bekerja dan Program Perubahan/Transformasi.....	79
Gambar 4.8	Kejelasan Peran Karyawan dalam Program Transformasi	82
Gambar 4.9	Komunikasi Akan Perusahaan Disampaikan Secara Jelas dari Atasan (Level Manajerial) Kepada Para Karyawan.....	83
Gambar 4.10	Informasi Mengenai Perubahan Disampaikan Langsung Oleh Manajemen Kepada Karyawan.....	84
Gambar 4.11	Informasi Mengenai Perubahan Disampaikan oleh Pihak Ketiga (<i>Third Party</i>) yang Memang Ahli Menangani Transformasi Sebuah Perusahaan.....	85

Gambar 4.12	Struktur Organisasi dalam Perusahaan Sudah Efisien, dengan Sedikit Tingkatan dalam Manajemen, Untuk Memaksimalkan Komunikasi dan Pembelajaran Antar Tingkat.....	88
Gambar 4.13	Untuk Menunjang Keberhasilan Program Transformasi, Dibutuhkan Keterampilan Khusus/Training bagi Karyawan.....	89
Gambar 4.14	Saya Pernah Mengikuti Training Khusus (<i>Team Building</i>) untuk Program Transformasi di Tripatra.....	89
Gambar 4.15	Kerjasama Antar Fungsi Kerja Sudah Berjalan dengan Baik.....	90
Gambar 4.16	Pada tahun 2010-2011 Perusahaan Telah Beberapa Kali Melakukan Perubahan Keputusan untuk Kebijakan yang Sama.....	92
Gambar 4.17	Manfaat dari Program Transformasi Diinformasikan kepada Karyawan Secara Jelas.....	94
Gambar 4.18	Saya Mendapatkan Penghargaan Sebagai Individu/Team Saat Melakukan Perubahan dan/atau Membantu Teman Melakukan Perubahan.....	95
Gambar 4.19	Perusahaan Memberikan Penghargaan Finansial bagi Karyawan yang Melakukan Perubahan.....	95
Gambar 4.20	Perusahaan Mengeluarkan Surat Teguran Bagi Karyawan yang Tidak Mematuhi Kebijakan Baru Perusahaan dalam Proses Program Transformasi.....	96

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Tipe Perubahan Organisasi.....	13
Tabel 2.2	Mengatasi Perubahan Kotter.....	42
Tabel 3.1	Ukuran Sampel Penelitian – Klasifikasi Jabatan.....	58
Tabel 3.2	Landasan Pemikiran Survey Kuesioner.....	60
Tabel 3.3	Matriks Pengembangan Instrumen.....	62
Tabel 3.4	Key Informant.....	64
Tabel 4.1	Uji Validitas Kuesioner Kesiapan Transformasi.....	66
Tabel 4.2	Jabatan Responden.....	67
Tabel 4.3	Usia Responden.....	68
Tabel 4.4	Latar Belakang Pendidikan Responden.....	69
Tabel 4.5	Pengalaman Kerja Responden di Tripatra.....	69
Tabel 4.6	Tabel Deskriptif Faktor Transformasional.....	81
Tabel 4.7	Tabel Deskriptif Faktor Komunikasi.....	86
Tabel 4.8	Crosstabulation Antara Divisi Terhadap Kerjasama Antar Fungsi Kerja Sudah Berjalan dengan Baik.....	91
Tabel 4.9	Tabel Deskriptif Faktor Transaksional.....	98
Tabel 4.10	Hasil Analisa Korelasi Rank Spearman Komitmen dengan Faktor Transformasional.....	101
Tabel 4.11	Hasil Analisa Korelasi Rank Spearman Komitmen dengan Komunikasi.....	103
Tabel 4.12	Hasil Analisa Korelasi Rank Spearman Komitmen dengan Faktor Transaksional.....	104

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pasar bebas yang selama ini hanya merupakan bayang-bayang yang menimbulkan kekhawatiran terhadap kesiapan dunia bisnis kita mulai berlaku. Banyak pihak meramalkan bidang-bidang bisnis yang selama ini berada dalam balutan proteksi, terang-terangan maupun terselubung yang akan banyak menghadapi tantangan. Perusahaan Minyak dan gas (Migas) Indonesia juga akan terkena imbasnya. Perusahaan Migas ini kemudian akan memberikan dampak kepada rantai bisnis yang berkaitan dengan bisnisnya misalnya saja kontraktor yang menangi proyek-proyek dari perusahaan Migas tersebut serta pemasok barangnya. PT Tripatra Engineers & Constructors (“Tripatra”) sebagai salah satu kontraktor perusahaan Migas menyadari akan persaingan yang semakin ketat tersebut dan sebagai upaya untuk tetap bertahan maka PT Tripatra kemudian dibeli oleh PT Indika Energy Tbk (“Indika Energy”).

PT Tripatra merupakan salah satu perusahaan swasta nasional yang bergerak dibidang EPC (*Engineering, Procurement, and Construction*) dan O&M (Operation & Maintenance) di Indonesia yang berfokus kepada sektor-sektor :

- a. Gas processing
- b. Oil processing
- c. Petrochemical & industry
- d. Marine facilities & offshore platforms
- e. Power generation
- f. Telecommunication

Hingga saat ini di antaranya Exxon Mobil, BP, Chevron, Pertamina, Hess, Conoco Philips masih menjadi pelanggan dari PT Tripatra. PT Tripatra memiliki cukup banyak pesaing baik yang berasal dari dalam negeri maupun luar negeri. Pesaing-pesaing dari dalam negeri (EPC lokal) misalnya Rekin (Rekayasa Industri) dan IKPT (Inti Karya Persada Teknik), sedangkan pesaing dari luar negeri (yang memiliki kantor perwakilan di Indonesia) seperti Technip Indonesia, AMEC Berca, Saipem Indonesia, KBR Indonesia, JGC, dan masih banyak yang lainnya. Saat ini, PT Tripatra merupakan salah satu EPC lokal terbesar di Indonesia.

Tripatra memiliki visi, misi, nilai (*values*), dan struktur organisasi sebagai berikut:

Visi

“To be a leading national world-class company committed to excellence.”

Yang diterjemahkan sebagai : Menjadi perusahaan nasional kelas dunia yang memimpin dan berkomitmen kepada keunggulan.

Misi

“Dedicated to the development of process & industrial plant, marine facilities and infrastructure through innovative application of engineering and technology delivering best values to stakeholders.”

Yang diterjemahkan sebagai : berdedikasi kepada pengembangan proses dan industri pengilangan, fasilitas kelautan dan infrastruktur melalui penerapan teknologi dan rekayasa inovatif memberikan nilai terbaik kepada *stakeholders*.

Nilai-nilai

a. *Highest standard of ethics and professional integrity.*

(standar etika dan integritas profesional tertinggi).

b. *A safe and healthy environment.*

(lingkungan yang aman dan sehat).

c. *Commitment to the utmost customer satisfaction.*

(komitmen tertinggi kepada kepuasan pelanggan).

d. *Recognition of human capital and its development as valuable asset.*

(menyadari bahwa sumber daya dan pengembangan manusia sebagai aset berharga).

e. *Stimulating work environment with motivation, effective communication and leadership covenant.*

(merangsang lingkungan kerja dengan motivasi, komunikasi efektif dan kepemimpinan).

f. *Continuous quality improvement and sustainability as a way of life.*

(perbaikan kualitas berkelanjutan dan keberlangsungan sebagai gaya hidup).

Struktur organisasi:

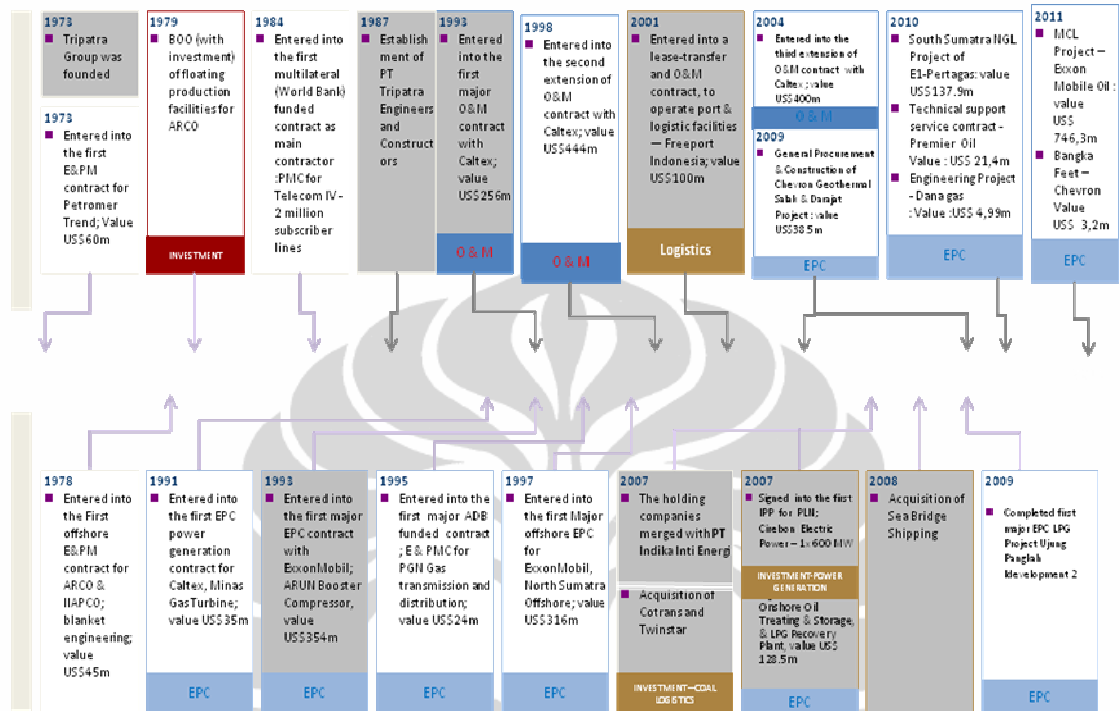
Lihat lampiran – 1.

Pada bulan Maret 2007, PT Tripatra mengalami perubahan kepemilikan dimana pada awalnya merupakan *Private Company* (perusahaan swasta) kemudian menjadi *subsidiary* (anak perusahaan) dari Indika Energy dimana Indika dan Tripatra memiliki kelompok pemegang saham bersama sebelum *merger*.

PT Tripatra, yang didirikan oleh Bapak Imam Taufik, mengganti struktur keorganisasiannya setelah dilakukannya *merger* dengan Indika Energy. Kepemimpinan perusahaan (CEO) yang awalnya dipimpin oleh Bapak Pandri Prabono-Moelyo digantikan oleh Bapak Albert Steven Budisusetija. Bapak Pandri sendiri kemudian menjabat sebagai komisaris di PT Tripatra dan menjadi Direktur di PT Indika Energy Tbk secara bersamaan.

Di bawah kepemimpinan Bapak Steven, Tripatra telah memenangkan dan menjalankan beberapa project EPC antara lain Jambi Merang (2007), SSNP

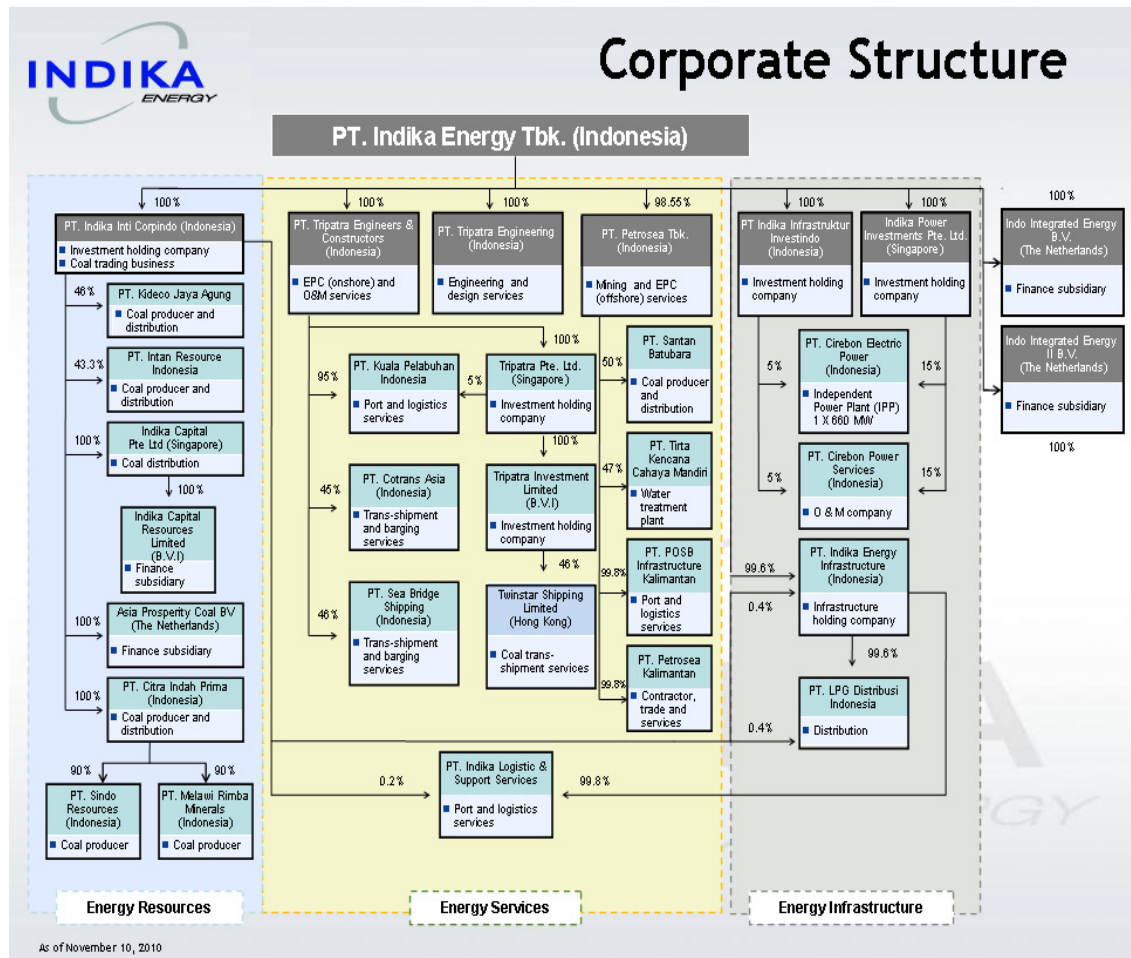
(South Sumatra NGL Project) tahun 2010, dan yang terakhir adalah MCL Project bulan Mei 2011 ini. Berikut adalah garis besar project-project yang telah dikerjakan oleh Tripatra mulai dari awal berdirinya hingga saat ini:



Sumber: HRD Tripatra, 2011

Gambar 1.1: *Highlight* Pengalaman PT Tripatra

Sebagai induk perusahaan dalam bidang energi, Indika Energy yang sebelumnya sudah dikenal luas dengan kepemilikannya atas PT Petrosea Tbk pada bidang *mining*, semakin mengembangkan sayapnya di bidang Migas dengan bergabungnya PT Tripatra dalam keorganisasiannya. Berikut adalah struktur organisasi Indika Energy pada tahun 2010:



Sumber: Website Indika Energy per 10 November 2010

Gambar 1.2: Struktur Organisasi PT Indika Energy Tbk

Dalam perjalanan bergabungnya Tripatra dalam grup Indika Energy, tentu perlu adanya penyesuaian diri baik dari nilai-nilai perusahaan, visi & misi, sistem manajemen, maupun budaya organisasi yang tentu berbeda dengan Indika Energy. Jika melihat kembali sebelum tahun 2007, Tripatra lebih memfokuskan diri dalam mencari profit atau keuntungan semata, sedangkan dibawah Indika Energy yang berambisi menjadi perusahaan berkelas dunia, PT Tripatra dituntut bukan hanya sekedar menjadi perusahaan bonafit saja tetapi juga menjadi perusahaan yang tumbuh dan berkembang dengan baik mengingat kinerja perusahaan sangat mempengaruhi nilai jual saham Indika di pasar saham.

Tuntutan ini tentu saja tidak dapat dicapai begitu saja oleh PT Tripatra jika perusahaan masih tetap berpegang teguh pada sistem dan nilai-nilai yang lama,

baik itu dari cara berpikir, cara melihat bisnis, cara melihat pesaing, dan cara melihat pasar.

Yang perlu dilakukan PT Tripatra adalah berubah. Oleh sebab itu pada tahun 2010 PT Tripatra mulai melakukan program transformasi bisnis. Transformasi bisnis adalah seluruh proses perubahan yang diperlukan oleh suatu korporasi untuk memposisikan diri agar lebih baik dalam menyikapi dan menjawab tantangan-tantangan bisnis baru, lingkungan usaha yang berubah secara cepat maupun keinginan-keinginan baru yang muncul dari dalam perusahaan. Perubahan dilakukan secara menyeluruh dan berkesinambungan terhadap pola pikir, pola pandang dan pola tindak perusahaan, strategi bisnis, budaya perusahaan maupun perilaku dan kemampuan organisasi.

Untuk melakukan perubahan, organisasi membutuhkan pemimpin perubahan yang handal, yang harus dapat melakukan pendekatan perubahan itu sendiri. Selain itu, faktor penunjang keberhasilan transformasi bisnis juga dipengaruhi oleh budaya perusahaan. Nilai-nilai inti dan sub budaya yang dianut oleh perusahaan akan berubah dengan adanya manajemen perubahan. Yang menarik adalah tidak semua orang bersedia menerima kenyataan adanya perubahan, sehingga berbalik menjadi menolak perubahan tersebut. Hal ini menarik untuk diteliti dan dianalisis dalam rangka menunjang kelancaran program transformasi bisnis yang masih berjalan ini serta untuk memberikan masukan yang berguna bagi perusahaan dalam menghadapi masa depan.

Transformasi adalah upaya yang panjang dan rumit sehingga organisasi harus memiliki pedoman yang memungkinkan mereka untuk mencapai transformasi yang efektif dan efisien serta untuk memberikan masukan yang berguna bagi perusahaan dalam menghadapi masa depan. Selanjutnya dengan menggunakan model *Burke-Litwin-Berger* (Berger, 1994) serta teori-teori lainnya akan dibahas faktor-faktor perubahan yang ada, proses perubahan, serta kerangka dasar tahapan-tahapan yang perlu diambil dan diharapkan dapat menghasilkan perubahan yang efektif, meningkatkan *quality of change*, dan mengurangi *cost of change*.

1.2. Rumusan Masalah

Pada awal 2010 PT Tripatra mengadakan Team Building yang diperuntukkan bagi para karyawan guna memperkenalkan Indika Energy sebagai induk perusahaan dari Tripatra dan memberikan gambaran mengenai tujuan dari program perubahan yang sedang dilakukan Tripatra untuk dapat menyamakan visi & misi, manajemen, budaya dan nilai-nilai yang ada dengan Indika Energy. Program perubahan tersebut dikenal dengan nama **Program Transformasi**.

Bertitik tolak pada program yang sedang dijalankan, penulis ingin melihat lebih dalam mengenai proses perubahan pada PT Tripatra. Perubahan-perubahan yang ada sangat menarik untuk diangkat menjadi sebuah penelitian. Oleh sebab itu penulis ingin mengangkat pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah seluruh level organisasi sudah mempunyai komitmen yang cukup kuat terhadap program perubahan?
2. Bagaimana korelasi antara komitmen dengan faktor transformasional dalam program perubahan?
3. Bagaimana korelasi antara komitmen dengan faktor komunikasi dalam program perubahan?
4. Bagaimana korelasi antara komitmen dengan faktor transaksional dalam program perubahan?
5. Bagaimana hubungan antara komitmen dengan faktor transformasional, faktor komunikasi, dan faktor transaksional?

Dari rumusan masalah diatas, dibentuklah hipotesis penelitian sebagai berikut:

H_0 : Level-level dalam organanisasi tidak memiliki komitmen yang kuat terhadap program perubahan.

H_1 : Level-level dalam organanisasi memiliki komitmen yang kuat terhadap program perubahan.

H_0 : Tidak terdapat hubungan korelasi antara komitmen dengan faktor transformasional dalam program perubahan.

H_1 : Terdapat hubungan korelasi antara komitmen dengan faktor transformasional dalam program perubahan.

H_0 : Tidak terdapat hubungan korelasi antara komitmen dengan faktor komunikasi dalam program perubahan.

H_1 : Terdapat hubungan korelasi antara komitmen dengan faktor komunikasi dalam program perubahan.

H_0 : Tidak terdapat hubungan korelasi antara komitmen dengan faktor transaksional dalam program perubahan.

H_1 : Terdapat hubungan korelasi antara komitmen dengan faktor transaksional dalam program perubahan.

H_0 : Tidak terdapat hubungan antara komitmen dengan faktor transformasional, komunikasi dan transaksional.

H_1 : Terdapat hubungan antara komitmen dengan faktor transformasional, komunikasi dan transaksional.

1.3. Tujuan Penelitian

Dengan menempatkan segenap jajaran karyawan dan manajemen PT Tripatra sebagai *stakeholders* dalam program transformasi yang menentukan keberhasilan pelaksanaan program transformasi bisnis, maka penelitian ini mempunyai beberapa tujuan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi seberapa besar komitmen *stakeholders* dalam menjalankan program perubahan tersebut.
2. Menggambarkan pengaruh faktor transformasional dalam mempengaruhi komitmen *stakeholders*.
3. Menggambarkan pengaruh faktor komunikasi dalam mempengaruhi komitmen *stakeholders*.
4. Menggambarkan pengaruh faktor transaksional dalam mempengaruhi komitmen *stakeholders*.

5. Menggambarkan pengaruh faktor transformasional, faktor komunikasi, dan faktor transaksional dalam mempengaruhi komitmen *stakeholders*.

1.4. Manfaat Penelitian

Dalam bidang keilmuan, hasil penelitian ini memberikan masukan kepada kajian manajemen perubahan, terutama dalam program perubahan didalam suatu perusahaan bisnis jasa EPC.

Secara umum hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pihak-pihak yang mengelola program perubahan untuk mencari alternatif atau masukan agar program perubahan yang sedang berjalan dapat mencapai hasil yang optimal. Khususnya untuk Tripatra, hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai masukan dalam mengelola Program Transformasi Bisnis yang sedang berlangsung maupun program-program perubahan di masa yang akan datang dalam cakupan yang lebih luas.

1.5. Batasan Penelitian

Batasan diperlukan untuk memfokuskan upaya peneliti dalam menjawab pertanyaan penelitian dan mencapai tujuan serta manfaat yang hendak dicapai. Batasan penelitian yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- Penelitian ini dibatasi dalam lingkup pelaksanaan Program Transformasi Bisnis di PT Tripatra Jakarta pada tahun 2010-2011 meskipun keseluruhan rencana program ini berlangsung hingga tahun 2015.
- Objek penelitian ini adalah *stakeholders* PT. Tripatra.
- Pengertian *stakeholders* dalam penelitian ini adalah seluruh level anggota organisasi yang terdiri dari karyawan, manajemen dan direksi PT Tripatra.
- Pengertian organisasi dalam penelitian ini adalah PT. Tripatra.
- Informasi dari *stakeholder* yang dianalisis diperoleh melalui metode kuesioner. Wawancara dilakukan guna untuk menunjang dan memperkuat pernyataan-pernyataan dalam kuesioner.
- Level jabatan disini dibagi menjadi tiga, yaitu Kepala Divisi, Kepala Departemen, dan *Staff*.

- Pengertian komitmen adalah keadaan dimana *stakeholders* secara sadar sepakat menerima perubahan dan mau aktif berpartisipasi dalam pelaksanaan program perubahan.
- Survey ditujukan kepada karyawan yang telah bekerja lebih dari satu tahun di PT Tripatra.

1.6. Sistematika Penulisan

Tesis ini ditulis dalam enam bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I – PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang masalah yang menjadi faktor pentingnya transformasi dalam PT Tripatra, menyajikan perumusan masalah mengenai program transformasi bisnis yang sedang berjalan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta memberikan batasan lingkup penelitian dan diakhiri dengan sistematika penulisan.

BAB II – LANDASAN TEORI

Mengkaji dan menjabarkan teori-teori, model, pendapat, dan hasil pengamatan atas fenomena perubahan khususnya perubahan dalam organisasi dan masalah yang dihadapi selama proses perubahan berlangsung seperti resistensi individu dan organisasi serta bagaimana mengatasi perubahan. Selain itu disertakan pula bahasan akan teori, konsep dan model manajemen perubahan dalam hal ini pelaksanaan suatu program perubahan.

BAB III – METODOLOGI PENELITIAN

Menguraikan metode penelitian yang dipakai serta sifat penelitian. Teknis pengambilan sampling penelitian dari populasi yang ada. Metode yang digunakan adalah kuantitatif serta sifat penelitiannya deskriptif dengan menggunakan metode survey. Survey dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dengan teknik pengambilan sampel *stratified random sampling*. Pengukuran menggunakan skala Likert dan data tersebut diolah dengan menggunakan SPSS versi 18.0 sehingga diperoleh perhitungan statistik. Kemudian dianalisis dengan analisa Spearman

untuk mencari korelasi antar faktor-faktor perubahan yang diteliti ditambah analisa regresi untuk mencari lebih dalam kaitan faktor-faktor perubahan tersebut.

BAB IV – HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

Bab ini berisikan uraian hasil penelitian yang diawali dengan mendeskripsikan profil responden dan komitmen *stakeholders* terhadap perubahan, menggambarkan hubungan faktor-faktor perubahan terhadap komitmen *stakeholders* dalam Program Transformasi, menggambarkan faktor-faktor perubahan dikaitkan dengan teori-teori manajemen perubahan, serta menganalisa hubungan korelasi dan regresi dari faktor-faktor perubahan terhadap komitmen *stakeholders*.

BAB V – KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memberikan kesimpulan atas hasil penelitian dan saran yang diusulkan beserta rekomendasi solusi bagi manajemen dan pemimpin perusahaan sehubungan temuan-temuan hasil penelitian.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Definisi Manajemen Perubahan

Cabang ilmu yang dipakai sebagai landasan teori dalam penelitian ini adalah ilmu Manajemen Perubahan (*Change Management*), yang didefinisikan sebagai :

”Suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut” (Potts dan LaMarsh, 2004, p. 16).

“Proses berkelanjutan dalam mensinkronisasi empat faktor kunci manajemen – strategi, operasi bisnis, budaya, dan penghargaan – dengan pasarnya dimana proses itu dilakukan secara lebih responsif dan efektif dibandingkan pesaing-pesaingnya” (Berger, 1994).

2.2. Tipe Perubahan

Selama siklus hidupnya, organisasi harus mengimplementasi banyak perubahan. Organisasi perlu memiliki kompetensi untuk mengelola perubahan jika ingin terus bertahan dalam persaingan. Telah banyak studi dan literatur tentang perubahan organisasi dari berbagai pendekatan, baik *incremental* maupun berkelanjutan, ataupun yang dapat diimplementasikan secara *top down* ataupun yang merupakan proses *emergent* (Burnes, 2004).

Pada umumnya literatur manajemen perubahan menyarankan dua kategori mengenai tipe perubahan organisasi yaitu *first-order*, yang juga dikenal sebagai *incremental* ataupun berkelanjutan, dan *second-order*, yang juga dikenal sebagai

transformatif, revolusioner, atau tidak berkesinambungan (Palmer, Dunford dan Akin, 2006, p. 78). Dalam mendukung kehandalan internal dalam organisasi, perubahan *first-order* mensyaratkan organisasi untuk menyesuaikan sistem, proses ataupun strukturnya. Namun perubahan esensial dalam nilai utama, strategi atau identitas organisasi tidak terjadi dalam perubahan *first-order* (Newman, 2000, p. 604). Organisasi memelihara dan mengembangkan dirinya sendiri dalam menjalankan perubahan *first-order* yang direncanakan untuk membantu kesinambungan dan tingkatan organisasi (Bate; 1994, p. 33). Kebalikan dari *first-order*, perubahan *second-order* bertujuan membentuk perubahan transformatif dan radikal yang pada dasarnya merubah inti dari organisasi (Newman, 2000, p. 604). Alih-alih mengembangkan, organisasi menggunakan perubahan *second-order* untuk mentransformasi nilai dasarnya (Bate, 1994, p. 33).

Table 2.1. Tipe Perubahan Organisasi

	Incremental	Tidak berkesinambungan
Antisipatif	Pengaturan	Reorientasi
Reaktif	Adaptasi	Penciptaan Ulang

Sumber : Mengadaptasi dari Nadler dan Tushman 1995; 24

Nadler dan Tushman (1995; 20) menyarankan membedakan perubahan *incremental* dan tidak berkesinambungan menjadi empat kategori dengan cara menggabungkan dimensi ketiga yaitu apakah perubahan bersifat antisipatif atau reaktif terhadap perubahan pada lingkungan eksternal. Empat kategori mereka yaitu pengaturan, reorientasi, adaptasi, dan penciptaan ulang (Table 2.1). Dalam kategori pengaturan, organisasi mengimplementasikan perubahan *incremental* sebagai tindakan antisipasi dari perubahan lingkungan eksternal. Perubahan-perubahan ini membantu organisasi menyesuaikan terhadap lingkungan. Di sisi lain, pada kategori adaptasi, organisasi bersikap reaktif terhadap perubahan yang

diterapkan organisasi lain walaupun perubahan tersebut masih *incremental*. Kategori reorientasi mensyaratkan organisasi untuk menggunakan perubahan tidak berkesinambungan dan bersifat antisipatif (Nedler dan Tushman, 1995, 25-27). Organisasi membuat modifikasi besar dengan membangun kekuatan sejarah dan masa lalu. Kebalikan dari reorientasi, penciptaan ulang bersifat reaktif dan membutuhkan perubahan yang cepat dan simultan walaupun termasuk perubahan *order-change*. Organisasi yang menerapkan perubahan radikal megabaikan praktik dan arahan masa lampau (Nedler dan Tushman, 1995, p. 28).

Ditambahkan pula menurut Daft (2004), perubahan *incremental* adalah perubahan yang secara kontinu dilakukan suatu organisasi untuk memelihara keseimbangan umum organisasi. Biasanya perubahan seperti ini dilakukan terbatas pada salah satu bagian organisasi dan dampaknya relatif hanya dirasakan oleh bagian itu sendiri. Sedangkan perubahan radikal cenderung mengubah referensi, arah, dan kebijakan organisasi. Biasanya perubahan ini mentransformasi seluruh bagian institusi.

2.2.1. Perubahan Strategis dan Perubahan Operasional

Perubahan operasional yaitu perubahan-perubahan kecil yang bersifat parsial dan umumnya tidak menimbulkan dampak yang luar biasa bagi divisi-divisi atau unit-unit usaha lainnya dalam perusahaan. Misalnya perubahan seragam karyawan.

Perubahan strategis merupakan perubahan yang berdampak luas dan memerlukan koordinasi dan dukungan dari unit-unit terkait, atau bahkan seluruh komponen perusahaan. Yang meliputi perubahan strategis antara lain:

- Perubahan budaya dan nilai-nilai dasar perusahaan
- Perubahan arah/fokus bisnis
- Perubahan cara kerja untuk meningkatkan efisiensi, peningkatan penghasilan, atau pemakaian sumber daya-sumber daya.

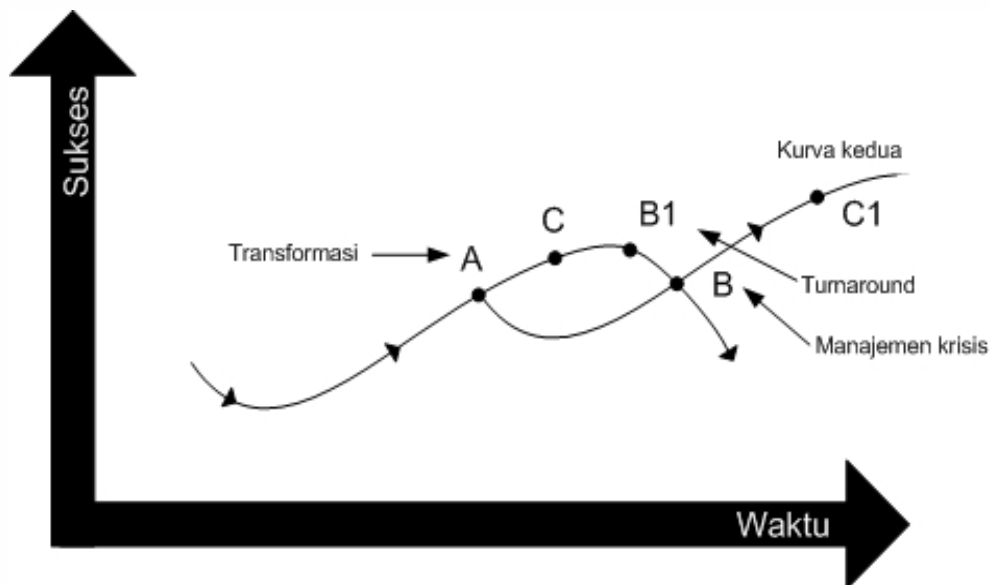
2.2.2. Pembaruan Perusahaan

Platt (2001) membedakan perubahan strategis suatu perusahaan ke dalam tiga kategori, yaitu:

Universitas Indonesia

a. Transformasi Manajemen

Transformasi biasanya dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang sehat, atau perusahaan yang mulai menangkap adanya signal-signal yang kurang menguntungkan. Menurut Charles Handy (1994), perubahan itu mengikuti kurva S, yaitu seperti huruf S yang tertidur atau “*Sigmoid Curve*”. Dimana pada “*Sigmoid Curve*”, transformasi dilakukan ketika perusahaan sedang berada di titik A (lihat gambar 2.1).



Sumber: Kasali (2006; 176)

Gambar 2.1: Kurva Sigmoid dan Strategi Perubahan

b. Manajemen *Turnaround*

Manajemen *turnaround* biasanya digunakan pada perusahaan yang menghadapi persoalan-persoalan yang agak pelik dan melibatkan pihak-pihak yang lebih luas. Namun disisi lain perusahaan masih memiliki sumber daya (pada sisi aset) dan waktu yang memungkinkan untuk melakukan manuver-manneuver perbaikan. Dalam “*Sigmoid Curve*”, titik ini berada sedikit di atas titik B, yang kita sebut sebagai titik B1.

c. Manajemen Krisis

Manajemen krisis baisesa yang dilakukan kalau perusahaan sudah memasuki masa krisis, yaitu saat perusahaan mulai kehabisan *cashflow* dan reputasi, serta motivasi. Pada titik ini perusahaan mulai tampak sulit memenuhi kewajiban-

kewajiban pembayaran jangka pendek yang jatuh tempo, mulai dari tagihan para pemasok bahan baku, kredit jangka pendek, sampai gaji karyawan. Pada tahap ini perusahaan sudah benar-benar berada pada posisi berbahaya dan eksistensinya diragukan. Pada “*Sigmoid Curve*”, titik ini berada pada B.

2.2.3. Perubahan Antisipatif, Reaktif, dan Krisis

Black & Gregersen (2003) membagi strategi perubahan dalam tiga kategori:

1. *Perubahan Antisipatif*, yaitu perubahan sebelum segala sesuatu terjadi yang biasa digunakan oleh pemimpin pasar untuk mendikte dan menguasai pasar.
2. *Perubahan Reaktif* adalah perubahan yang paling sering digunakan perusahaan sebagai reaksi atas setiap kejadian dan merespons setiap hal yang baru terjadi.
3. *Perubahan Krisis*, dimana sesuatu yang rutin menjadi kacau, tidak ada keteraturan dan koordinasi. Orang yang jernih dan berani akan tampil mengambil kesempatan, memimpin, dan mengembalikan krisis pada keteraturan. Perusahaan dalam krisis membutuhkan biaya besar dan energy yang sangat besar.

2.3 Teori Perubahan Korporat

2.3.1. Model Perubahan Lewin – Teori *Force-Field*

Kurt Lewin (1951) tercatat sebagai Bapak Manajemen Perubahan dimana secara khusus melakukan studi tentang manajemen perubahan secara ilmiah. Ia mengembangkan model perubahan terencana yang disebut *force-field model* karena mengedepankan kekuatan-kekuatan penekanan, dimana menurutnya perubahan terjadi karena munculnya tekanan-tekanan terhadap organisasi, individu, atau kelompok. Model ini dibagi dalam tiga tahap, yang menjelaskan cara-cara mengambil inisiatif, mengelola, dan menstabilkan proses perubahan, yaitu: *unfreezing*, *changing* atau *moving* dan *refreezing*.

a. Pencairan (*Unfreezing*)

Pencairan merupakan tahap pertama yang fokus pada penciptaan motivasi untuk berubah. Individu didorong untuk mengganti perilaku dan sikap lama dengan yang diinginkan organisasi. Pencairan merupakan usaha perubahan untuk

mengatasi resistensi individual dan kesesuaian kelompok. Proses pencairan merupakan adu kekuatan antara faktor pendorong dan faktor penghalang bagi perubahan status quo. Untuk dapat menerima suatu perubahan diperlukan kesiapan individu. Pencairan dimaksudkan agar seseorang tidak terbelenggu oleh keinginan untuk mempertahankan status quo dan bersedia membuka diri.

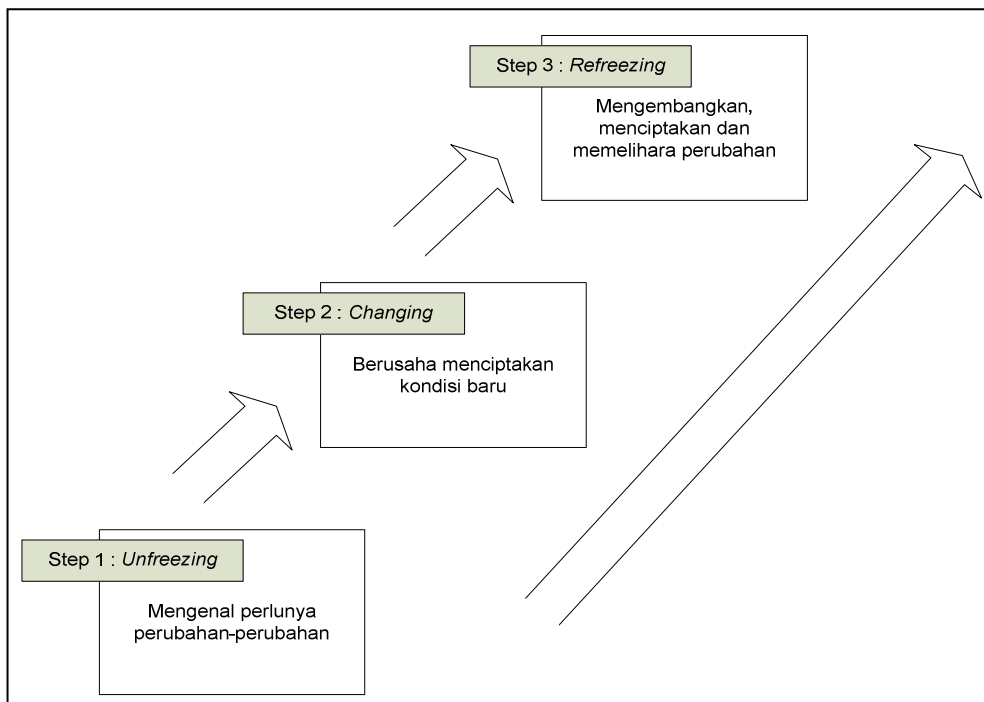
b. *Changing* atau *Moving*

Changing atau *moving* merupakan tahap pembelajaran dimana karyawan diberi informasi baru, model perilaku baru, atau cara baru dalam melihat sesuatu. Tujuannya adalah membantu karyawan dalam mempelajari konsep atau titik pandang baru. Para pakar merekomendasikan, hal terbaik untuk menyampaikan gagasan kepada karyawan mengenai perubahan, bahwa perubahan suatu proses pembelajaran kontinu dan bukan kejadian sesaat. Dengan demikian dibangun kesadaran bahwa pada dasarnya kehidupan adalah suatu proses perubahan kontinu.

c. Pembekuan kembali (*Refreezing*)

Refreezing merupakan tahap dimana perubahan yang terjadi distabilisasi dengan membantu karyawan mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berubah ke dalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu. Hal ini dilakukan dengan memberi karyawan kesempatan untuk menunjukkan perilaku dan sikap baru. Dengan terbentuknya perilaku dan sikap baru, maka harus diperhatikan, apakah masih sesuai dengan perkembangan lingkungan yang terus berlangsung? Bila ternyata diperlukan perubahan kembali, maka proses unfreezing akan dimulai lagi.

Secara skematis, proses perubahan model Lewin dapat dikemukakan sebagai berikut.



Sumber: Greenberg & Baron, 2003

Gambar 2.2: Model Perubahan Lewin

2.3.2 Teori Proses Perubahan Manajerial

Beer et.al. (1990) mengembangkan teori ini dalam *managerial school of thought*, dimana dalam studinya penting untuk melibatkan sedemikian banyak orang dalam perubahan. Sehingga untuk menghasilkan perubahan secara manajerial perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:

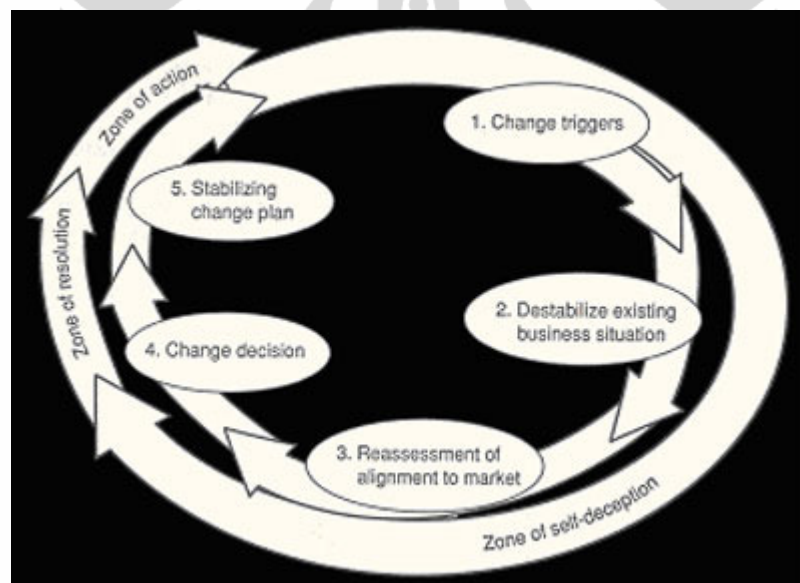
1. Memobilisasi energi para *stakeholders* untuk mendukung perubahan. Caranya adalah dengan melibatkan mereka dalam menganalisis dan mendiagnosis masalah-masalah yang menghambat daya saing organisasi.
2. Mengembangkan visi serta strategi untuk mengelola dari menghasilkan daya saing yang positif.
3. Mengupayakan konsensus terhadap visi baru sehingga visi tersebut diterima sebagai kebenaran dan dikerjakan tanpa pertentangan.
4. Memperluas revitalisasi pada seluruh departemen dalam organisasi dan jangan sekali-sekali mengesankan proyek ini sebagai “pesanan” dari atas. Namun demikian, jaga konsistensinya pada tingkat organisasi.

5. Mengkonsolidasi perubahan melalui kebijakan-kebijakan strategi yang diformalisasikan, struktur, sistem, dan sebagainya.
6. Memantau (monitor) terus kegiatan ini. Jangan melepaskannya begitu saja. Selalu memberikan respons terhadap umpan balik dan masalah-masalah yang direncanakan akan muncul.

2.3.3. Model Manajemen - Berger

Merger atau akuisisi mungkin merupakan perubahan pada perusahaan yang memberikan efek paling hebat. Tentu saja ini yang akan dirasakan oleh orang-orang yang terlibat didalamnya karena merger atau akuisisi memiliki tekanan yang besar pada observasi analisis, investor, konsumen, *supplier*, dan eksternal stakeholder. (Berger, 1994, p. 138)

Berger mengajukan model pengelolaan perubahan yang menggambarkan alur perkembangan yang terjadi dalam situasi seperti yang digambarkan di bawah ini.



Sumber: Berger (1994; 8)

Gambar 2.3: Model Manajemen Perubahan - Berger

Model ini mengilustrasikan arus perkembangan dalam situasi perubahan. Lingkaran dalam menunjukkan urutan pelaksanaan tindakan yang dimulai dari

change triggers dan melalui langkah lainnya hingga tercapai respon yang berujung pada restabilisasi perusahaan.

Lingkaran luar menunjukkan lingkungan dimana perusahaan mendorong atau menolak perubahan. Zona yang paling kritis adalah pembohongan diri (*self-deception*) yang langsung terlihat setelah pemicu perubahan ditemukan. Terlalu lama di zona ini bisa berbahaya. Ini merupakan masa non-aksi pada saat persaingan dan disfungsi internal meningkat dan kerugian di pasar tidak dapat ditebus kembali. Semakin cepat perusahaan keluar dari zona pembohongan diri, maka semakin baik reaksinya terhadap perubahan (Berger & Sikora, 1994, p. 7).

Change Trigger

Keseluruhan proses perubahan dimulai dengan pemicu perubahan (*change trigger*). *Change trigger* merupakan kenyataan dan/atau potensi akan kesempatan atau ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan dapat pula melumpuhkan jika tidak diatasi.

Faktor pemicu untuk melakukan perubahan ini berasal dari lingkungan luar maupun dari lingkungan dalam perusahaan. Yang merupakan contoh dari faktor pemicu dari lingkungan luar perusahaan adalah perubahan pasar, konsumen, pesaing, dan kebijakan pemerintah. Sedangkan dari dalam perusahaan seperti proses, sistem, sumber daya manusia, organisasi serta budaya dengan tujuan agar lebih kompetitif dengan lingkungan luar perusahaan.

Dalam konteks objek penelitian, faktor pemicu perubahan PT Tripatra adalah tuntutan lingkungan dalam perusahaan untuk menjadi lebih baik yang dalam hal ini adalah efisiensi kerja, pertumbuhan perusahaan, lingkungan kerja yang lebih kondusif serta lingkungan luar perusahaan yang terus berkembang agar dapat bertahan menghadapi pasar yang ada.

Destabilize Existing Business Situation

Merupakan situasi alamiah setelah pemicu terjadi, dimana keadaan perusahaan menjadi tidak stabil. Jika keadaan ketidakstabilan kondisi perusahaan dibiarkan berlarut-larut, hal ini mengakibatkan perusahaan akan mengalami

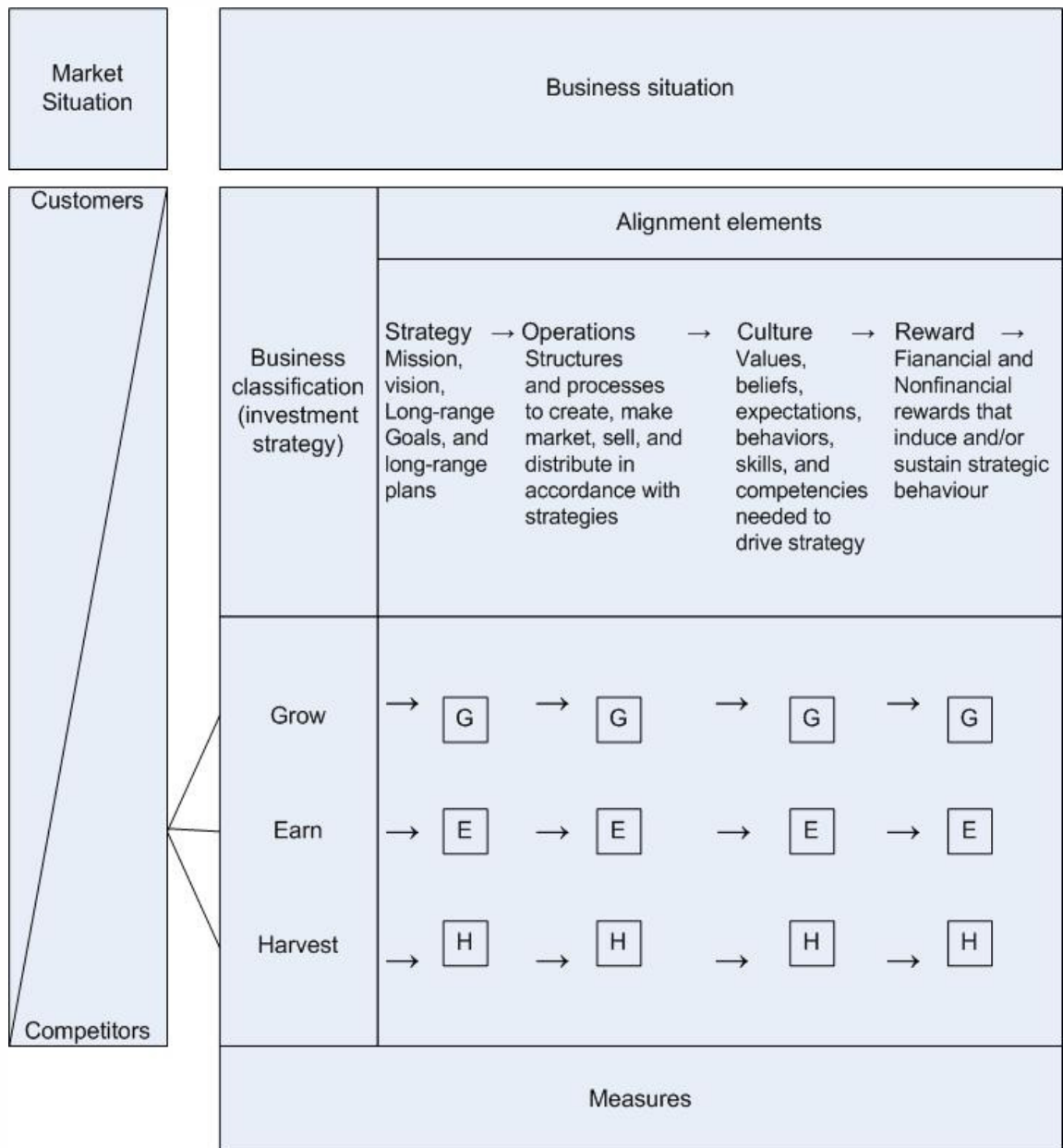
kondisi yang lebih buruk lagi. Perusahaan harus mencari langkah-langkah pemulihan (rekondisi) dengan melakukan proses penyesuaian kondisi perusahaan dengan kondisi pasar. Keadaan ini disebut “*Reassessment of Alignment to Market*”.

Reassessment of Alignment to Market

Situasi ini ditandai dengan dikeluarkannya kebijakan oleh manajemen yang dibutuhkan oleh perusahaan agar perusahaan dapat benar-benar menyesuaikan diri dengan lingkungan. Kebijakan ini adalah dengan melakukan tinjauan atas visi, misi, dan strategi perubahan, identifikasi masalah berupa melakukan kajian SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat), dan hasilnya adalah berupa strategi apa yang harus ditempuh dan faktor kunci apa yang harus diperhatikan agar perusahaan dapat menjalankan perubahan.

Kajian kembali kondisi internal perusahaan diatas dengan kondisi lingkungan eksternal perusahaan menimbulkan adanya “*Gap*” atau celah yang berupa hal yang seharusnya dilakukan tindakan oleh perusahaan.

Agar dapat tumbuh dan berkembang, hal yang harus dilakukan diformulasikan dalam bentuk keputusan apakah perusahaan perlu atau tidak untuk melakukan perubahan (*Change Decision*). Situasi pasar mempengaruhi bisnis perusahaan ditunjukan pada gambar 2.4.



Sumber: Berger (1994; 12)

Gambar 2.4: Kombinasi Situasi Bisnis dan Penyelarasan terhadap Pasar

Change Decision

Merupakan keputusan yang diambil manajemen dalam menghadapi faktor pendorong dilakukannya perubahan, mengatasi keadaan yang tidak stabil dalam

perusahaan dan menyiapkan tinjauan ulang atas situasi lingkungan perusahaan maka ditetapkan perubahan keputusan.

Stabilizing Change Plan

Dalam pelaksanaan program perubahan, akan timbul masalah dalam menstabilkan rencana perubahan. Ini dikarenakan dalam fase ini perubahan sudah dalam bentuk program dan merupakan aksi dari resolusi yang dibuat.

Pada umumnya program perubahan diawali oleh ide-ide dan pandangan dari manajemen level atas. Kemudian ide-ide dan pandangan ini diturunkan kepada karyawan dalam bentuk pengarahan program perubahan dan menjadi suatu kewajiban bagi karyawan untuk bersama-sama melakukan perubahan (*top-down approach*).

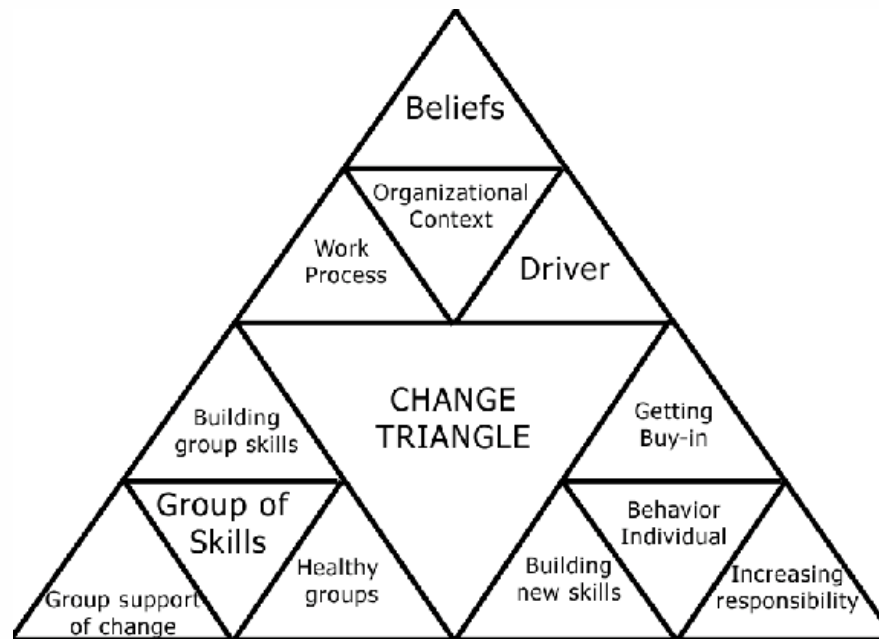
Tahapan dimulai dari timbulnya pemicu perubahan (*Change Trigger*) diikuti munculnya ketidakstabilan usaha (*Distabilize Business Situation*) serta tinjauan ulang guna mensejajarkan perusahaan dengan keadaan pasar (*Reassessment of Alignment to Market*) termasuk dalam ***Zone of Self-Deception***. Dalam zona ini terjadi suatu kondisi yang menyebabkan perusahaan harus melakukan perubahan.

Zona ini diikuti oleh ***Zone of Resolution*** yang merupakan zona dimana perusahaan mendapatkan alternatif untuk melakukan penyesuaian dengan lingkungan eksternal perusahaan. Zona ini mencakup tahapan keputusan untuk melakukan perubahan (*Change Decision*). Selanjutnya diikuti oleh ***Zone of Action*** dimana tahapan stabilizing change plan ada didalamnya. Tahapan dan zona ini terus berputar secara dinamis sejalan dengan perubahan lingkungan.

Untuk mencapai keberhasilan, organisasi bisnis haruslah menciptakan nilai (*value*) secara terus-menerus. *Value* tersebut paling kurang harus meliputi tiga kelompok yang berbeda – pemegang saham (dalam bentuk ROI), pelanggan dalam bentuk produk atau jasa dengan harga yang menarik serta karyawan dalam bentuk kompensasi terbaik dan kepuasan pribadi melalui jenjang karirnya. (Richeld, dalam Berger, 1994, p. 98). Sedangkan Marti Smye

menyebutkan ada tiga tahap penting (*Triangle of Change*) yang perlu dilakukan untuk mencapai keberhasilan dalam perubahan tersebut. (Marti Smye di dalam Berger, 1994, p. 356). Tahap pertama adalah menciptakan kondisi agar organisasi siap untuk merubah melalui penanaman dan penyebaran nilai-nilai mendasar mengenai visi baru perusahaan yang menyangkut tiga persyaratan. Syarat pertama adalah berkenaan dengan penjelasan mengenai tujuan serta alasan mengapa perlunya dilakukan perubahan. Syarat kedua adalah menegaskan mengenai *Performance Drivers* yang berkenaan dengan tujuan (*Sales, Profit, dan Return*), kunci keberhasilan, sistem pelaporan, serta penegakan sistem penghargaan (*Reward System*). Syarat ketiga adalah *work process*, dimana terdapat kesatuan/integrasi dari semua elemen dalam menunjang tujuan. Setiap tugas haruslah memberi kontribusi tambahan nilai (*value*) bagi *stakeholders*.

Sedangkan pada tahap kedua berkaitan dengan interaksi antar kelompok, terdapat tiga persyaratan yang bisa menjamin terciptanya perubahan efektif di antara mereka. Syarat pertama adalah *building group skill*, yang meliputi peningkatan metode-metode pemecahan masalah, mengembangkan keahlian komunikasi yang baru, kemampuan memberikan janji dan dapat dipercaya, mengakui adanya keberagaman dan keahlian tim. Syarat kedua adalah menciptakan pemahaman mengenai sistem kelompok yang sehat dan ketiga adalah menciptakan situasi bagi dukungan kelompok dalam perubahan.



Sumber: Smye, Marty (dalam Berger, 1994, p. 356)

Gambar 2.5: Triangle of Change

Tahap ketiga disebut sebagai kiat untuk bertahan (*survival tip*) yang berkaitan dengan perilaku individu anggota organisasi. Terdapat pula tiga persyaratan dalam tahap ini. Pertama adalah *gaining buy-in*, yakni menciptakan situasi dimana setiap individu merasa siap dan mau untuk melakukan perubahan. Ke-dua adalah menciptakan keterbukaan dalam upaya merespon setiap kebutuhan anggota dan ketiga adalah membangun keahlian baru serta memberikan waktu bagi penyesuaian-penyesuaian.

2.3.4. Model Burke-Letwin

Dalam model ini dalam pengelolaan perubahan terdapat faktor-faktor yang berpengaruh terhadap program perubahan. Faktor-faktor tersebut dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

Faktor Transformasional

Merupakan faktor visi, misi, strategi, kepemimpinan, serta budaya organisasi yang bersifat strategis dan berpengaruh dalam melakukan suatu perubahan. Jika tidak didukung oleh visi, misi, dan strategi yang jelas atas suatu

Universitas Indonesia

program perubahan atau tidak didukung oleh pemimpin yang sanggup membawa perubahan dengan segala macam kendalanya dan juga budaya perusahaan yang dapat menerima suatu perubahan, niscaya perubahan itu tidak akan terwujud sekalipun pada tahap awal.

Faktor Transaksional

Merupakan faktor-faktor yang mendukung jalannya operasi internal perusahaan. Faktor-faktor transaksional merupakan cerminan dari 8 faktor yang terdapat dalam model Burke – Litwin dan disederhanakan dengan mengadopsi kepada dimensi perubahan (The Price Waterhouse Change Integration Team, 1994, p. 6). Dari faktor transaksional jika dilihat dari konteks perubahan internal, maka faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi 3 faktor utama: organisasi/SDM, bisnis proses dan teknologi.

Berikut adalah penjelasan singkat untuk setiap kategori dalam model Burke-Litwin:

Lingkungan eksternal. Setiap kondisi atau situasi luar yang mempengaruhi kinerja organisasi. Kondisi ini meliputi hal-hal seperti pasar, kondisi keuangan dunia, dan kondisi politik / pemerintah.

Misi dan strategi. Apa yang karyawan percaya adalah tujuan utama organisasi dan bagaimana organisasi berusaha untuk mencapai tujuan tersebut selama jangka waktu.

Kepemimpinan. Perilaku eksekutif yang memberikan arah dan mendorong orang lain untuk mengambil tindakan yang diperlukan. Demi tujuan mengumpulkan data hal ini mencakup persepsi terhadap praktek eksekutif dan nilai-nilai.

Budaya organisasi. "Cara kita melakukan hal-hal di sekitar sini." Budaya adalah kumpulan dari aturan terbuka dan aturan rahasia, nilai, dan prinsip-prinsip yang memandu perilaku organisasi dan telah sangat dipengaruhi oleh sejarah, adat, dan praktek.

Struktur. Pengaturan fungsi dan orang-orang ke daerah-daerah khusus, tingkat tanggung jawab, wewenang pengambilan keputusan, dan hubungan. Struktur memastikan misi organisasi dan strategi terlaksana dengan efektif.

Praktek manajemen. Apa yang dilakukan manajer dalam keadaan peristiwa normal untuk menggunakan sumber daya manusia dan material yang mereka miliki untuk melaksanakan strategi organisasi.

Sistem. Kebijakan dan mekanisme standar yang dirancang untuk mempermudah pekerjaan. Sistem mewujudkan diri dalam sistem penghargaan organisasi dan dalam sistem kontrol seperti sistem pengelolaan informasi organisasi, pengembangan tujuan dan anggaran, dan alokasi sumber daya manusia.

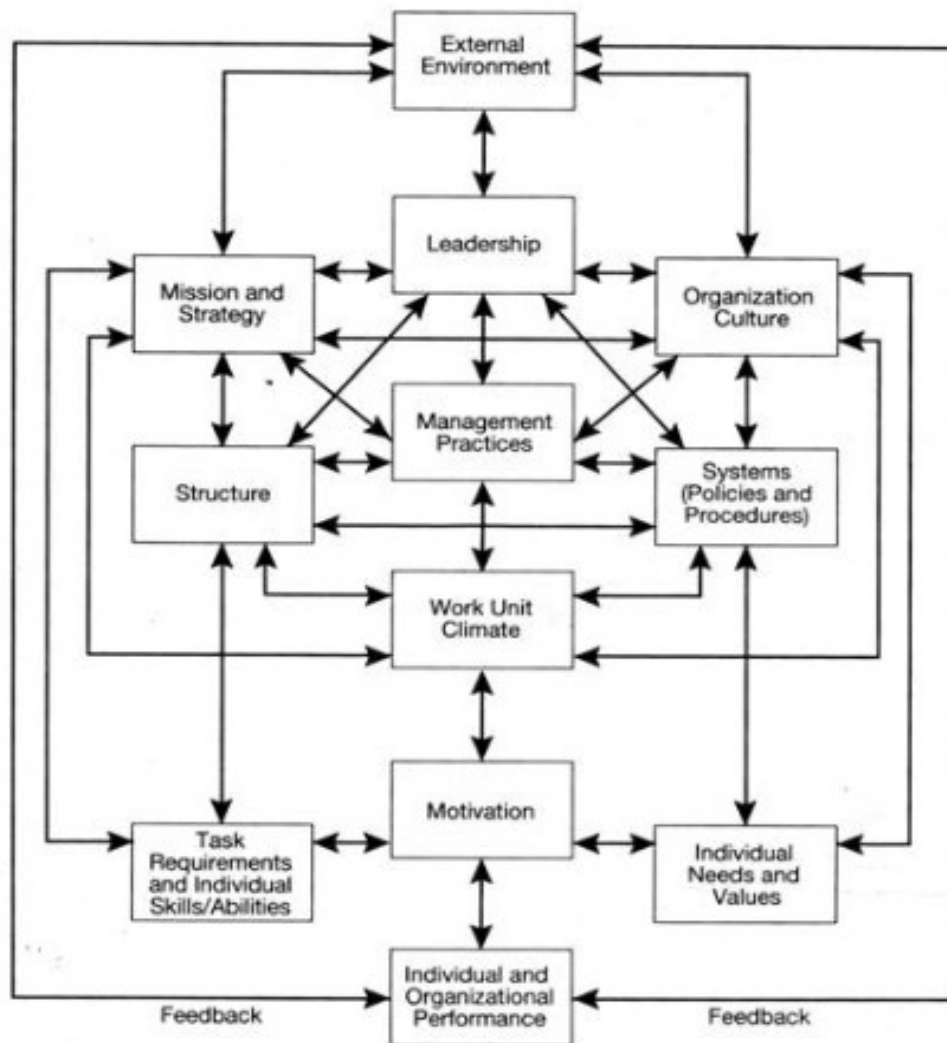
Iklim unit kerja. Kumpulan kesan, harapan, dan perasaan anggota unit kerja lokal. Hal ini mempengaruhi hubungan anggota dengan supervisor, dengan satu sama lain, dan dengan unit lainnya.

Persyaratan tugas dan keterampilan individu / kemampuan. perilaku yang diperlukan untuk efektivitas tugas, termasuk keterampilan khusus dan pengetahuan yang diperlukan bagi orang untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan dan yang mereka merasa bertanggung jawab langsung.

Kebutuhan dan nilai-nilai individu. faktor psikologis tertentu yang memberikan keinginan dan kelayakan untuk tindakan individu atau pemikiran.

Motivasi. Merangsang kecenderungan perilaku untuk bergerak menuju tujuan, mengambil tindakan yang diperlukan, dan bertahan sampai kepuasan tercapai. Ini adalah energi bersih yang dihasilkan oleh jumlah prestasi, kekuasaan, penemuan, kasih sayang, dan motif manusia penting lainnya.

Kinerja individu dan organisasi. hasil dengan identifikator usaha dan prestasi. Indikator dapat meliputi produktivitas, kepuasan pelanggan atau staf, keuntungan, dan kualitas layanan.



Sumber: Berger, 1994; 287

Gambar 2.6: Model Manajemen Perubahan Burke-Litwin

2.3.5. 7-S Mc Kinsey Framework

Dalam mencari organisasi *excellent*, Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman Jr. dengan menggunakan alat dasar dari konsultan manajemen McKinsey and Company yang dikembangkan dalam bukunya berjudul “In Search of Excellence” pada tahun 1982 dan dikenal dengan *7-S Mc Kinsey Framework*. Peters dan Waterman melakukan desain analisis dengan memberikan penekanan bahwa setiap pendekatan yang cerdas dalam pengorganisasian harus mencakup dan saling berhubungan dengan sedikitnya tujuh variabel, yaitu strategi (*strategy*),

Universitas Indonesia

struktur (*structure*), gaya manajemen (*style*), sistem (*system*), sumber daya manusia (*staff*), keterampilan (*skill*), dan nilai-nilai bersama (*shared values*) lihat gambar 2.4.

Peters dan Waterman mengelompokkan ketujuh variabel yang ada menjadi variabel lunak dan keras yang saling terkait dan bergantung satu dengan yang lain dimana garis yang saling terhubung dalam model 7-S Mc Kinsey menunjukkan bagaimana perubahan satu variabel akan mempengaruhi variabel yang lainnya. Pengelompokan variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kategori Keras: Strategi (*Strategy*), Struktur (*Structure*), Sistem (*System*).
- b. Kategori Lunak: Gaya manajemen (*Style*), Keterampilan (*Skill*), Sumber Daya Manusia (*Staff*), Nilai-nilai bersama (*Shared Values*).

Variabel yang dikategorikan “keras” lebih mudah untuk ditentukan atau diidentifikasi dan manajemen dapat dengan langsung mempengaruhi strategi dan struktur organisasi yang menggambarkan garis pelaporan. Sedangkan variabel yang dikatakan “lunak” lebih sulit untuk dijelaskan karena kurang nyata dan banyak dipengaruhi oleh budaya. Kedua kategori ini sama-sama memiliki peran yang penting dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.



Gambar 2.7: Gambar Konsep 7-S McKinsey

1. *Shared Values*

Visi bersama yang melandasi berdirinya suatu organisasi. Visi ini merupakan suatu panduan bagi para anggota organisasi untuk tumbuh dan berkembang. Suatu visi yang baik adalah visi yang dapat dipahami dengan baik oleh anggotanya. Jika seorang anggota mengalami kesulitan untuk memahami visi organisasinya, maka dia akan cenderung mengambil langkah-langkah berdasarkan *common sense*-nya semata dan mungkin akan menjadikannya kontraproduktif terhadap kepentingan organisasi. Oleh karenanya, suatu visi yang baik, harus dipahami bersama (menjadi *shared values*).

2. *Structure*

struktur organisasi (*organizational structure*) merupakan cerminan dari *shared values* organisasi dalam upaya pencapaian sasaran dan tujuan organisasi secara optimal. Struktur yang sanggup mencerminkan *shared values* dengan baik akan memberdayakan organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuan tersebut. Oleh karena itu, struktur organisasi bisnis dan *non-profit* cenderung sangat berbeda.

3. *System*

Sistem yang dikembangkan organisasi juga bersumber pada *shared values* yang ada. Sistem ini termasuk berbagai hal yang menyangkut perencanaan, implementasi, kontrol dan evaluasi, anggaran, dan penghargaan.

4. *Staff*

Berdasarkan *shared values* yang ada, organisasi membentuk personil di dalam kepengurusannya. Organisasi akan menentukan prasyarat orang-orang seperti apa yang dianggap sesuai dengan keberadaan dan tujuan organisasi. Sebagaimana diketahui, jika tujuan organisasi dan tujuan individu di dalamnya tidak searah, maka akan sangat sulit bagi organisasi tersebut untuk dapat tumbuh dan berkembang dengan baik.

5. *Skills*

Ketrampilan setiap individu di dalam organisasi merupakan unsur yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi mencapai sasaran dan tujuannya dengan efektif dan efisien. Jika ketrampilan para pelaksana organisasi kurang sesuai

dengan kebutuhan organisasi tersebut untuk mewujudkan visinya, maka organisasi tersebut akan cenderung kontraproduktif. Oleh karena itu, keterampilan merupakan cerminan dari *core competence* organisasi, karena strategi yang disusun juga merupakan refleksi atas keterampilan yang ada.

6. *Style*

Gaya manajemen (kepemimpinan) organisasi merupakan hasil perpaduan antara kelima elemen sebelumnya. Kelima elemen tersebut menentukan gaya kepemimpinan seperti apakah yang paling tepat agar organisasi dapat mencapai sasaran dan tujuannya secara efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan yang kurang tepat dengan kelima elemen tersebut akan menyebabkan organisasi menjadi gagal atau bahkan menuju kehancuran.

7. *Strategy*

Tidak jauh berbeda dengan *style*, strategi organisasi dibangun berdasarkan *shared values* dan keempat elemen yang melingkarinya secara langsung. Strategi suatu organisasi dimaksudkan agar organisasi dapat memiliki arahan yang jelas dan tegas tentang cara-cara yang dipakainya untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Tanpa strategi yang jelas, setiap organisasi akan berada pada kondisi seperti kapal yang berlayar tanpa pernah tahu ke mana akan berlabuh. Dalam organisasi bisnis, strategi merefleksikan kajian yang akurat tentang lingkungan bisnis, terutama tindakan/aktivitas saat ini dan akan datang dari para pesaing.

2.4. Transformasi Organisasi

Proses memperkenalkan perubahan kepada organisasi tidak berbeda dengan menata perabotan di perkantoran (Kotter, 1996, p. 139) dimana diperlukan banyak orang untuk membantunya. Awalnya tidak terdapat pemahaman yang lengkap terhadap perubahan tersebut kemudian dengan mengerahkan waktu dan energi yang besar maka pada akhirnya rangkaian pekerjaan tersebut dapat terlaksana.

Peningkatan kinerja yang pertama mungkin akan muncul jauh sebelum setengah perjalanan. Meskipun nantinya beberapa orang akan berkeinginan untuk

berhenti, pada transformasi yang berhasil, koalisi pemandu menggunakan kredibilitas yang timbul oleh keberhasilan jangka pendek untuk mendorong ke depan lebih cepat, menaklukkan rangkaian pekerjaan yang lebih banyak atau lebih besar. Restrukturisasi yang sebelumnya dihindari karena adanya penolakan pada akhirnya dapat dikalahkan.

2.4.1 Model Manajemen Perubahan Delapan Langkah Kotter

Palmer, Dunford, dan Akin (2006, p. 207) menyatakan bahwa model delapan langkah John Kotter adalah salah satu dari model manajemen perubahan yang paling terkenal. Setelah model ini dipublikasikan dalam *Harvard Business Review* pada tahun 1995, artikel ini menjadi artikel yang paling banyak diminati untuk dicetak pada tahun tersebut. Pertama, John Kotter menjabarkan artikelnya menjadi buku berjudul *Leading Change* pada tahun 1996, lalu buku edisi kedua yang berjudul *The Heart of Change* diterbitkan pada tahun 2002. Berbekal pengalaman mempelajari lebih dari 100 perusahaan besar maupun kecil, di dalam maupun Amerika Serikat, Kotter (1995, p. 59) mengindikasikan bahwa membuat perubahan esensial telah menjadi tujuan mendasar pada organisasi-organisasi. Kotter menyarankan

Pelajaran yang paling umum yang bisa dipelajari dari kasus-kasus lebih sukses adalah bahwa proses perubahan berjalan melalui serangkaian fase yang, secara total, biasanya membutuhkan waktu yang cukup lama. Melewatkan langkah hanya menciptakan ilusi kecepatan saja dan tidak pernah menghasilkan hasil yang memuaskan. Pelajaran yang sangat umum kedua adalah bahwa kesalahan kritis dalam setiap fase dapat memiliki dampak yang menghancurkan, memperlambat momentum dan meniadakan keuntungan yang susah payah. Mungkin karena kita memiliki pengalaman relatif sedikit dalam memperbarui organisasi, bahkan sangat sering orang yang mampu membuat setidaknya satu kesalahan besar.

Kotter (1996) dalam bukunya yang berjudul “Leading Change” memaparkan delapan langkah manajemen perubahan.



Sumber: Kotter, 1996

Gambar 2.8: Delapan Langkah Perubahan Kotter

Kotter mengungkapkan delapan langkah dalam memimpin perubahan:

1. Membangun urgensi/situasi perlunya perubahan

Untuk perubahan terjadi ada baiknya jika seluruh perusahaan yang benar-benar menginginkannya. Mengembangkan rasa urgensi terhadap kebutuhan perubahan. Ini dapat memicu motivasi awal untuk mendapatkan sesuatu bergerak.

2. Membangun koalisi atau kelompok kerja yang kuat

Meyakinkan orang bahwa perubahan diperlukan. Hal ini membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan dukungan dari orang-orang penting dalam organisasi. Tidak hanya cukup mengelola perubahan, tetapi harus ada yang memimpin.

3. Membangun visi dan strategi untuk perubahan

Ketika pertama kali memikirkan perubahan, terdapat banyak ide-ide besar dan solusi mengambang. Perlunya dihubungkan konsep-konsep ini menjadi visi keseluruhan yang dapat dipahami dan diingat oleh orang.

4. Mengomunikasikan visi perubahan ke semua pihak di dalam perusahaan atau organisasi

Agar pesan dari visi dapat sampai ke semua pihak di dalam perusahaan, perlu adanya komunikasi yang sehari-hari dalam perusahaan. Diperlukan komunikasi yang sering dan kuat, dan menanamkan hal itu dalam kehidupan sehari-hari.

5. Melakukan perubahan melalui pemberdayaan

Pada langkah ini, visi dan komitmen sudah dibicarakan. Caranya dengan menempatkan struktur untuk berubah dan terus-menerus memeriksa hambatan. Menghapus hambatan dapat memberdayakan orang-orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan visi dan bergerak maju bersama-sama.

6. Menciptakan kemenangan atau hasil baik jangka pendek

Motivasi yang baik adalah kesuksesan. Dengan menciptakan kemenangan bagi perusahaan, maka semua pihak di dalam perusahaan dapat melihatnya sendiri. Meskipun ada target jangka panjang, namun target jangka pendek juga harus ada dan diupayakan agar target tersebut dapat tercapai.

7. Melakukan konsolidasi dan melanjutkan perubahan yang diperlukan

Banyak proyek perubahan gagal karena kemenangan dinyatakan terlalu dini. Perubahan yang sebenarnya berada lebih dalam. Untuk itu perlu upaya untuk mencapai perubahan jangka panjang, seperti meluncurkan produk baru atau menggunakan sistem baru yang besar.

8. Menanamkan pendekatan-pendekatan baru tersebut dalam budaya kerja.

Untuk membuat perubahan tetap, diperlukan rasa tersebut menjadi inti dari organisasi. Budaya perusahaan sering menentukan apa yang akan dilakukan, sehingga nilai dibalik visi harus tetap ditunjukkan dalam aktivitas bekerja sehari-hari. Diperlukan upaya terus menerus untuk memastikan bahwa perubahan itu terlihat pada setiap aspek di dalam organisasi. Ini akan membantu memberikan perubahan menjadi solid di dalam budaya perusahaan.

2.4.2. Peran dan Tanggung Jawab

Di dalam menjalankan manajemen perubahan dikenal adanya pemeran utama sehingga menyangkut pula tanggung jawab yaitu disebut sebagai berikut (Potts dan LaMarsh, 2004, p. 62-92):

1. *Change advocates*

Langkah pertama yang dilakukan *change advocate* adalah mencari sponsor, yang dapat menunjuk seseorang menjadi *change agent* dan mengusahakan sumber daya dan mendukung perubahan agar benar-benar terjadi.

2. Sponsor

Sponsor harus mengalami perubahan, mengelola atau mengawasi perubahan, dan berhubungan dengan orang yang terkena dampak perubahan. Dengan demikian, tanggung jawab seorang sponsor adalah:

- Memahami keadaan yang diinginkan dan dampak yang di dapat pada tenaga kerja.
- Mengelola dan mengawasi perubahan.
- Sponsor berkaitan dengan orang yang terkena pengaruh perubahan. Namun, adakalanya sponsor enggan bekerja sama biasanya karena tiga alasan berikut:
 - a. Sponsor tidak setuju dengan perubahan yang diusulkan.
 - b. Sponsor setuju dengan perubahan, tetapi tidak memiliki sumber daya yang diperlukan oleh perubahan.
 - c. Sponsor setuju dengan perubahan, tetapi tidak mempunyai cukup waktu untuk mendukung yang baik.

3. *Change agent*

Sponsor meminta *change agent* untuk memahami pada tingkat strategis bagaimana perubahan akan menghasilkan perubahan bisnis dan membuatnya lebih baik. Sebaliknya, target memerlukan *change agent* menjelaskan semua hal tentang perubahan dengan cara yang mereka paham, dan target ingin mendapat penjelasan dari *change agent* bahwa perubahan berharga bagi mereka. Pekerjaan *change agent* adalah merencanakan dan mengimplementasikan perubahan atas namanya sendiri. Kadang-kadang peran sponsor dan *change agent* dijalankan oleh orang yang sama.

4. Target

Target adalah seseorang yang harus berubah. Sering dikira bahwa target adalah kelompok kecil orang, dimana perubahan akan mempunyai dampak besar. Akan tetapi, sebenarnya target termasuk orang di luar organisasi, seperti pelanggan.

Target dapat mengajukan perubahan keberatan apabila tidak diberi kesempatan berpartisipasi dalam perubahan. Jika sponsor bersikap positif terhadap target dan berusaha melibatkan mereka dalam perubahan, keberatan mungkin kurang terjadi.

5. Stakeholder

Masing-masing peran sponsor, *change agent*, dan target saling bergantung satu sama lainnya. Jika sponsor tidak membuat keputusan untuk berubah, agen perubahan tidak mempunyai aktivitas perubahan untuk dikerjakan dan targetnya tidak ada.

Menurut *Moore's model* (Brian Ward, 2003, p. 2), karyawan dapat dibagi menjadi 4 kategori sebagai berikut :

1. Innovators (2-3%)

Merupakan karyawan yang selalu haus akan perubahan, tidak peduli perubahan dalam bidang apapun. Mereka akan selalu tampil sebagai orang pertama penggagas perubahan. Mereka suka menjadi pemikir, bekerja dengan konsep-konsep yang terencana dan membuat model inovasi baru (*prototypes*).

2. Early Adopters (10-15%)

Hampir sama dengan *innovators*, mereka selalu ingin bekerja dengan hal-hal yang baru karena mereka dapat cepat melihat kelebihannya, tidak hanya cara-cara baru dalam melakukan suatu pekerjaan, tetapi ingin menjadi bagian dari kelompok inovator.

3. Early Majority (30-40%)

Mereka adalah bagian penting dalam *change efforts* karena jumlahnya yang cukup besar. Tanpa adanya dukungan dari segmen ini program perubahan akan mengalami kegagalan. Mereka adalah karyawan yang pragmatis yang selalu minta bukti nyata dari program perubahan komplit dengan manualnya. Karena sifatnya yang pragmatis mereka tidak bisa langsung menerima konsep-konsep baru dari *innovators* dan langsung menjalankan seperti *early adopters*. Bahasa mereka berbeda, sehingga *incompatible* dengan kelompok *innovators* dan *early adopters*.

Tetapi biasanya sebagian dari mereka bisa berkomunikasi dengan bilingual sehingga mengerti bahasa kelompok *innovators* dan *early adopters* dengan begitu bisa menggulirkan program perubahan. Perusahaan harus mampu mengidentifikasi kelompok ini, perlakukan mereka sebagai juara sehingga perubahan bisa cepat tinggal landas.

4. Late Majority (30-40%)

Kelompok ini adalah mereka yang hanya akan berubah jika memang sudah tidak ada pilihan lain. Mereka akan melihat bukti-bukti dari kelompok *early majority* untuk meyakinkan diri sendiri bahwa perubahan akan berjalan dengan lancar dan akhirnya kemudian akan memilih ikut proses perubahan yang tanpa resiko. Mereka adalah kelompok yang sangat rendah toleransinya terhadap suatu hal yang mengandung resiko.

5. Laggards (1-2%)

Kelompok ini adalah mereka yang tidak akan pernah bisa menerima program perubahan karena mereka melihat tidak ada keuntungan dalam program perubahan bagi dirinya sendiri. Mereka punya kepentingan yang berbeda dari 4 kelompok lain.

2.5. Resistensi Perubahan

Upaya perubahan dalam suatu organisasi kerap kali terkendala oleh adanya penolakan dari orang-orang di dalam organisasi (Kotter, 1997, p. 26). Selain itu juga karena ketidakmampuan atau keengganan untuk mendiskusikan atau menerima perubahan organisasi yang dirasa dalam beberapa cara seperti mengancam atau merusak individu (Huczynski and Buchanan, 2007, p. 598). Dalam menghadapi perubahan ada individu yang menanggapinya positif sebagai tantangan dan ada yang malah bereaksi negatif dan menjadi sumber konflik. Pada dasarnya perubahan merupakan pergeseran dari kondisi status quo ke kondisi yang baru. Saat organisasi mengalami resistensi maka rencana perubahan tidak dapat terlaksa. Resistensi perubahan merupakan suatu kontinum dari penerimaan perubahan secara antusias sampai dengan tingkat penolakan dengan melakukan

sabotase. Tingkatan resistensi dari yang paling lemah sampai pada yang paling kuat (Wibowo, 2006) adalah sebagai berikut:

a. Acceptance

Kesediaan menerima perubahan ditunjukkan oleh sikap antusias kesediaan bekerja sama, kerja sama di bawah tekanan manajemen, atau kesediaan menerima perubahan.

b. Indifference

Sikap tidak acuh ditunjukkan oleh sikap apatis, hilangnya minat bekerja, bekerja dan hanya jika diperintah, serta merosotnya perilaku karyawan.

c. Passive resistance

Ditunjukkan oleh adanya sikap tidak mau belajar, melakukan protes, dan melakukan kegiatan sedikit mungkin.

d. Active resistance

Ditunjukkan dengan cara bekerja lambat, memperpanjang waktu istirahat kerja, meninggalkan pekerjaan, melakukan kesalahan, mengganggu atau sabotase.

2.5.1. Resistensi Individu

Terdapat beberapa faktor pendorong bagi timbulnya resistensi individu dalam organisasi, yaitu:

1. *Ketidaknyamanan ekonomis*, bagi orang-orang dengan kinerja rendah, perubahan dapat menyebabkan ketidakpastian dan berdampak negatif pada kelangsungan masa depannya, seperti kehilangan pekerjaan. Ini mengakibatkan ketidaknyamanan ekonomis.
2. *Ketakutan atas hal yang tidak diketahui*, merupakan gangguan atas pola yang sudah mapan yang dapat berakibat pada perpindahan unit kerja dan perubahan sistem kerja sehingga menyebabkan ketidaknyamanan.
3. *Ancaman pada hubungan sosial*, perubahan organisasi dapat mengancam integritas persahabatan kelompok dan merusak tatanan hubungan sosial yang diharapkan.
4. *Kebiasaan*, kebiasaan yang sudah ada harus disesuaikan lagi dengan adanya perubahan.

5. *Kegagalan kebutuhan untuk berubah*, kurangnya pemahaman akan arti pentingnya perubahan yang biasanya karena didominasi kepentingan membuat orang susah menerima perubahan.
6. *Proses informasi selektif*, individu membentuk dunianya melalui persepsinya. Mereka hanya mendengar informasi yang sesuai dengan persepsinya. Pemilihan informasi secara selektif menyebabkan mereka tidak mengetahui dan tidak menyadari apa yang akan terjadi.
7. *Kecenderungan individu*, kecenderungan ini bersifat pribadi dan berakar yang merupakan pertumbuhan bagaimana seseorang belajar mengendalikan perubahan dan ambiguitas. Umumnya individu bersifat resisten pada perubahan.
8. *Iklm ketidakpercayaan*, terjadi saling curiga mencurigai dan saling tidak percaya antara atasan dan bawahan, yang berdampak pada resistensi dari bawahan.
9. *Ketakutan akan kegagalan*, perubahan cara melakukan pekerjaan akan menyebabkan karyawan meragukan kapabilitasnya. Keraguan diri mengikis percaya diri dan melumpuhkan pertumbuhan dan pengembangan pribadi.
10. *Tekanan teman sekerja*, seseorang yang tidak secara langsung terkena oleh perubahan mungkin aktif menolak perubahan untuk melindungi kepentingan temannya.
11. *Konflik pribadi*, perubahan berakibat berubahnya kondisi lingkungan yang terkadang tidak sesuai dengan kepribadian seseorang sehingga menyebabkan resistensi.
12. *Kurangnya kebijaksanaan dan/waktu tidak tepat*, resistensi perubahan dapat terjadi karena perubahan tidak disampaikan dengan bijaksana, tidak sensitif, atau dilakukan pada waktu yang tidak tepat.
13. *Sistem penghargaan tidak memperkuan*, orang enggan melakukan perubahan jika tidak melihat adanya penghargaan positif.

2.5.2. Resistensi Organisasi

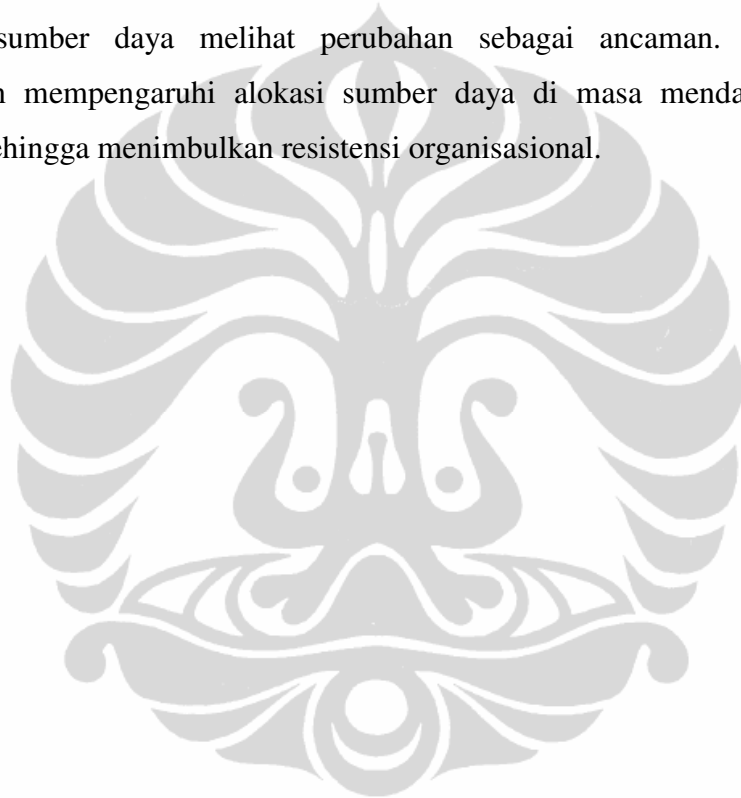
Perubahan pada tingkat organisasional dapat menghadapi resistensi yang disebabkan oleh faktor-faktor sebagai berikut (Wibowo, 2006):

1. *Kelembaman struktural*, kekuatan organisasional bertindak pada karyawan, mendorong mereka mewujudkan pekerjaannya dalam cara tertentu, sehingga membuat mereka resisten pada perubahan. Organisasi memiliki mekanisme untuk menghasilkan stabilitas. Proses seleksi, pelatihan, teknik sosialisasi dan formalisasi menyediakan *job description*, aturan dan prosedur yang harus diikuti. Orang dalam organisasi dipilih, dibentuk dan diarahkan berperilaku dalam cara tertentu. Jika organisasi dihadapkan pada perubahan, struktur organisasi bertindak sebagai pengimbang terhadap kelanjutan stabilitas, akibatnya penyesuaian organisasi memerlukan waktu lama.
2. *Kelembaman kelompok kerja*, kelembaman untuk mewujudkan pekerjaan dengan cara baru, tidak hanya berasal dari pekerjaan mereka sendiri, tetapi juga dari kelompok sosial yang mempengaruhi kelompok kerja dalam organisasi. Walaupun individu ingin mengubah perilakunya, namun tidak dapat dilakukan karena norma kelompok menjadi hambatan.
3. *Tantangan keseimbangan kekuatan yang ada*, jika perubahan dilakukan dengan memberikan penghargaan kepada merekayang bertanggung jawab, maka mungkin akan terjadi pergeseran keseimbangan kekuatan antara individu dan sub-unit organisasi. Mereka yang sekarang mengontrol sumber daya memiliki keahlian dan memegang kekuasaan, karena takut kehilangan posisi. Kelompok ini cenderung akan menunjukkan resistensi pada perubahan.
4. *Usaha perubahan sebelumnya tidak berhasil*, kelompok atau seluruh organisasi yang pernah tidak berhasil dalam melakukan perubahan di masa lalu merupakan penghambat perubahan, karena sebagian orang merasa tidak percaya keberhasilan perubahan yang akan dilakukan.
5. *Fokus atas perubahan terbatas*, organisasi dibuat dari sejumlah sub-sistem yang saling bergantung satu sama lainnya. Kita tidak bisa mengubah yang satu tanpa mempengaruhi lainnya. Jika mengubah proses teknologi tanpa mengubah struktur organisasi secara serempak, maka perubahan teknologi tidak akan diterima atau terlaksana.
6. *Ancaman atas keahlian*, perubahan juga merupakan ancaman pada kelompok ahli. Dengan adanya perubahan keahlian yang berbeda, maka kelompok

ahli tersentralisasi menjadi terdesentralisasi, sehingga kelompok ahli merasa khawatir akan tersingkir karena merasa tidak berperan.

7. *Ancaman pada hubungan kekuasaan yang sudah ada*, setiap redistribusi kekuasaan pengambilan keputusan dapat mempengaruhi hubungan kekuasaan yang sudah lama terbentuk. Keputusan partisipatif merupakan jenis perubahan yang dianggap sebagai ancaman oleh manajer menengah, karena merasa kekuasaannya makin berkurang.

8. *Ancaman atas alokasi sumber daya yang sudah ada*, kelompok yang mengontrol sumber daya melihat perubahan sebagai ancaman. Perubahan dikhawatirkan mempengaruhi alokasi sumber daya di masa mendatang yang merugikan, sehingga menimbulkan resistensi organisasional.



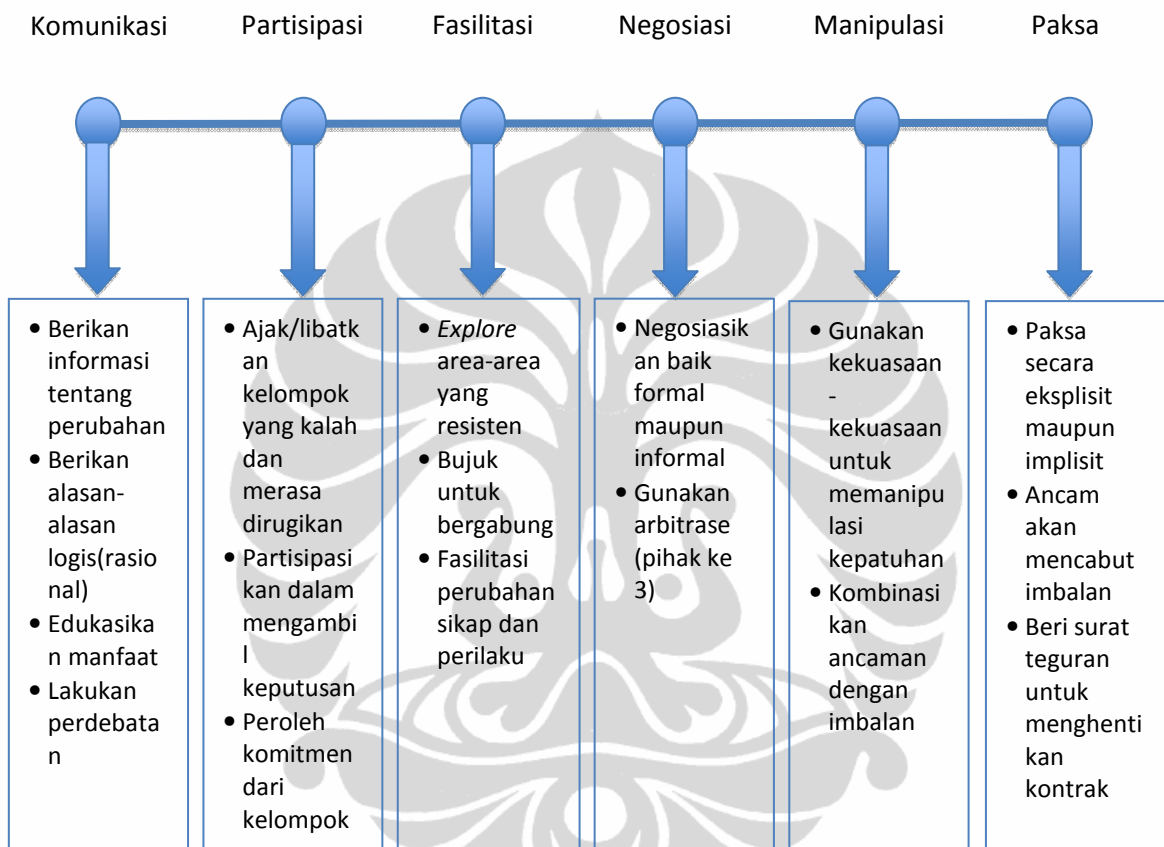
2.5.3. Mengatasi Perubahan

Tabel 2.1: Mengatasi Perubahan Kotter

<i>Pendekatan</i>	<i>Biasa Digunakan dalam Situasi</i>	<i>Keunggulan</i>	<i>Kelemahan</i>
<i>Pendidikan + Komunikasi</i>	Tidak ada informasi atau informasi yang ada tidak akurat	Orang yang diajak secara persuasif kerap kali mau membantu melaksanakan perubahan.	Bisa sangat boros waktu jika melibatkan banyak orang .
<i>Partisipasi + Keterlibatan</i>	Penggagas tidak memiliki segala informasi yang perlu untuk merancang perubahan; pihak lain memiliki kekuatan penolakan yang patut dikaji	Orang yang dilibatkan akan memberi komitmen untuk menerapkan perubahan, dan segala informasi yang relevan akan terintegrasi ke dalam rencana perubahan.	Bisa sangat boros waktu jika orang-orang yang terlibat ikut serta merancang suatu perubahan yang tidak sesuai.
<i>Fasilitasi + Dukungan</i>	Orang menolak perubahan karena masalah penyesuaian.	Tidak ada pendekatan lain yang berhasil dalam masalah penyesuaian.	Bisa boros waktu, mahal dan berakhir dengan kegagalan.
<i>Negosiasi + Kesepakatan</i>	seseorang atau kelompok akan menarik diri jika perubahan dilaksanakan, dan kelompok tersebut memiliki penolakan yang patut dikaji.	Terkadang merupakan cara yang mudah untuk menghindari penolakan yang lebih besar lagi	Bisa terlalu mahal dalam banyak kasus jika mengajak pihak lain untuk berunding agar menerima perubahan dengan rela.
<i>Manipulasi + Kooptasi</i>	kiat lain tidak berhasil atau terlalu boros	Bisa menjadi solusi yang relatif cepat dan murah bagi masalah penolakan.	Bisa menimbulkan masalah di masa depan jika orang merasa dimanipulasi
<i>Pemaksaan Eksplisit + Implisit</i>	Kecepatan perubahan penting, dan penggagas perubahan memiliki kekuasaan besar.	Cepat dan bisa mengatasi segala macam penolakan	Bisa sangat riskan jika menimbulkan kemarahan terhadap si penggagas.

Sumber: Kotter (2001, p. 37)

Menurut Kotter & Schlesinger (1979), diperlukan enam strategi yang harus dijalankan, yaitu (1) pendidikan dan komunikasi, (2) partisipasi dan pemberdayaan karyawan, (3) fasilitas dan dukungan, (4) negosiasi dan kesepakatan, (5) manipulasi dan pemilihan, dan (6) pemaksaan eksplisit dan implisit.



Sumber: Kotter, J.P. & Schlesinger L.A., 1979

Gambar 2.9: Mengatasi Resistensi Perubahan

Sumbangan kajian Manajemen Perubahan dalam mengelola program perubahan dalam menangani resistansi seraya menimbulkan komitmen stakeholder dalam pelaksanaan program perubahan (Kotter, 1997, p. 37) yang dijabarkan sebagai berikut :

1. Pendidikan dan komunikasi

Salah satu cara yang paling lazim digunakan untuk mengatasi sikap penolakan dan menimbulkan komitmen terhadap perubahan adalah memberikan pendidikan

kepada orang mengenai perubahan itu sebelumnya. Penyampaian gagasan dapat membantu orang melihat kebutuhan serta alasan mengapa perubahan itu perlu. Proses pendidikan bisa dilakukan lewat diskusi, presentasi kepada kelompok, atau memo dari laporan.

2. Partisipasi dan Keterlibatan

Jika penggagas perubahan melibatkan calon penolak dalam beberapa aspek rencana dan pelaksanaan perubahan, kerap kali mereka dapat meramalkan munculnya penolakan. Dengan menggunakan upaya perubahan yang partisipatif, si penggagas bisa mendengarkan orang-orang yang terlibat dalam perubahan itu serta dapat menggunakan nasihat mereka.

Telah banyak riset yang membuktikan bahwa secara umum partisipasi dapat menuntun komitmen orang. Dalam beberapa hal, komitmen dibutuhkan demi suksesnya perubahan.

3. Fasilitasi dan dukungan

Proses ini mencakup pemberian pelatihan keterampilan baru, atau pemberian waktu cuti bagi karyawan setelah pekerjaan yang melelahkan atau mendengarkan keluhan mereka serta memberikan dukungan emosional, fasilitasi dan dukungan bisa sangat membantu ketika para penolak perubahan dihantui ketakutan dan kecemasan.

4. Negosiasi dan kesepakatan

Negosiasi paling tepat dilakukan apabila sudah ada kejelasan bahwa seorang akan dirugikan sebagai akibat dari perubahan yang terjadi sementara kekuatan penolakannya cukup signifikan. Perjanjian yang telah disepakati sebelumnya dapat saja digunakan sebagai cara yang relatif mudah untuk menghindari penolakan yang lebih besar lagi, meskipun hal ini bisa memakan biaya besar, sebagaimana juga proses-proses lainnya.

5. Manipulasi dan kooptasi

Dalam situasi tertentu, para manajer juga terpaksa tidak memberikan rencana atau upaya untuk mempengaruhi pihak lainnya. Dalam hal ini manipulasi biasanya melibatkan penggunaan informasi yang sangat selektif serta penataan kejadian secara serius.

Salah satu bentuk manipulasi yang biasa dilakukan adalah kooptasi. Biasanya mengkooptasi seseorang disertai dengan pemberian peran yang diinginkan oleh orang tersebut dalam rencana dan pelaksanaan perubahan yang diinginkan. Mengkooptasi suatu kelompok harus melibatkan salah seorang dari pemimpinnya, atau tokoh yang dihormati oleh kelompok tersebut, dengan memberinya peran kunci dalam rencana dan pelaksanaan perubahan tersebut. Akan tetapi, hal ini bukanlah bentuk partisipasi, karena si penggagas perubahan tidak memerlukan nasihat dari orang yang dikooptasi, melainkan semata-mata atas wewenangnya sendiri.

6. Pemaksaan eksplisit dan implisit

Akhirnya, para manajer kerap kali menghadapi penolakan dengan melakukan pemaksaan. Dalam situasi ini mereka pada dasarnya memaksa orang untuk menerima perubahan secara eksplisit atau secara implisit yang mengancam mereka (kehilangan pekerjaan, kemungkinan kenaikan pangkat, dan sebagainya) atau memecat atau juga memindahkan mereka. Sebagaimana halnya manipulasi, penggunaan paksaan amatlah riskan karena tanpa terhindari orang akan marah terhadap perubahan yang dipaksakan. Namun dalam situasi-situasi dimana kecepatan merupakan hal yang esensial dan perubahan-perubahan itu tidak menjadi populer, terlepas dari bagaimana perubahan itu diberlakukan, pemaksaan mungkin menjadi satu-satunya pilihan para manajer.

2.6 Perubahan Budaya

Budaya adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berpikir yang dipertemukan oleh para anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru seutuhnya. Secara pragmatis, budaya organisasi

(perusahaan) dapat diartikan sebagai: “Norma-norma perilaku, sosial, dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas para anggotanya.” (Turner, 1992).

Tujuan keberadaan budaya suatu organisasi adalah melengkapi para anggota-anggota dengan rasa (identitas) organisasi dan menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut organisasi.

Mengubah budaya organisasi tidak mudah, seperti yang dipaparkan oleh Schwartz dan Davis (1981) pada pengamatan perubahan organisasi yang mereka teliti. AT&T (perusahaan telekomunikasi internasional yang berbasis di Amerika Serikat) yang pada akhir tahun 1970an mengambil alih organisasi berskala besar dan melakukan reorientasi korporat, Schwartz dan Davis (1981) mengatakan:

Terlepas dari perubahan besar pada struktur, sumber daya manusia, dan sistem pendukung, terdapat konsensus umum baik di dalam maupun diluar AT&T yang mana tugas terbesar dalam membuat strategi perusahaan berhasil adalah mampu untuk mengubah budaya AT&T. Hal ini mungkin terjadi satu dekade sebelum penilaian langsung terhadap kesuksesan dilakukan.

Sama halnya menurut Porter dan Parker (1992) mengatakan bahwa mengubah budaya perusahaan pada dasarnya mengubah kebiasaan-kebiasaan (yaitu bagaimana pekerjaan diselesaikan) dalam suatu institusi, dan jika berhasil maka akan menghasilkan komitmen-komitmen baru, *empowerment* sumber daya manusia, dan ikatan yang lebih kuat antara institusi dengan pelanggannya.

Kebudayaan itu merupakan hal yang sangat kuat. Hidup dalam perusahaan yang terlalu diatur dan dipimpin untuk sebagian besar dari masa karir mereka akan memperkuat *blind spot* mengenai budaya organisasi, karena budaya (dan visi) cenderung merupakan tanggung jawab dan wewenang kepemimpinan, sama seperti struktur (dan sistem) lebih ke alat manajemen.

Budaya menyangkut norma perilaku dan nilai yang sama dianut oleh sekelompok orang. Norma perilaku adalah tindakan yang secara umum atau menyebar luas dilakukan oleh sebuah kelompok dan bertahan karena anggota

kelompok cenderung berperilaku yang mengajarkan anggota baru, memuji anggota yang sesuai dan menghukum mereka yang tidak sesuai. *Shared values* adalah perhatian dan tujuan yang dianut oleh kebanyakan orang pada sebuah kelompok yang cenderung membentuk perilaku kelompok dan cenderung tetap meskipun anggota kelompok berubah.

Pada perusahaan besar, sering ditemukan bahwa beberapa dorongan sosial—yang sering disebut budaya sosial—mempengaruhi semua orang pada berbagai unit atau sub unit. Terlepas dari tingkat ataupun lokasi, budaya adalah penting karena dapat dengan kuat mempengaruhi perilaku manusia, karena sulit diubah, dan karena tidak kasat mata sulit untuk diamati secara langsung. Pada umumnya, *shared values*, yang lebih tidak terlihat tetapi lebih tertanam dalam budaya, lebih sulit diubah dibandingkan norma dan perilaku.

Di saat praktek baru yang diciptakan pada usaha transformasi tidak sesuai dengan budaya yang berkaitan, mereka akan selalu menjadi subjek dari regresi. Perubahan di dalam sebuah kelompok kerja, sebuah divisi, atau di seluruh perusahaan, dapat kembali lagi ke awal, bahkan setelah usaha tahunan, karena pendekatan baru belum ditanamkan di norma dan nilai kelompok.

Salah satu dari teori mengenai perubahan yang telah beredar luas selama lima belas tahun belakangan dapat disimpulkan sebagai berikut: Penghalang terbesar dalam membuat perubahan dalam sebuah kelompok adalah budaya. Maka, langkah pertama dalam transformasi besar adalah mengubah norma dan nilai. Setelah budaya dapat diubah, upaya perubahan lainnya akan menjadi lebih memungkinkan dan mudah dilakukan.

Budaya bukan suatu hal yang mudah dimanipulasi. Upaya untuk memegang dan membelokkan budaya tidak pernah berhasil karena budaya tidak dapat dipegang. Budaya berubah hanya setelah tindakan orang dapat diubah, setelah perilaku baru dapat menghasilkan keuntungan bagi kelompok pada waktu yang lama, dan setelah orang melihat hubungan antara tindakan baru dan perbaikan kinerja. Maka, kebanyakan perubahan budaya terjadi pada tahap ke depalan, bukan tahap pertama.

Hal ini bukan berarti sensitifitas terhadap isu budaya tidak penting dalam fasa awal dari transformasi. Semakin baik anda memahami budaya yang sudah ada, semakin mudah anda dapat menemukan cara bagaimana untuk meningkatkan kepentingan, menciptakan *guiding coalition*, bagaimana membentuk visi, dan selanjutnya. Hal ini juga bukan berarti perubahan cara berpikir adalah bukan bagian dari langkah pertama. Tetapi perubahan sebenarnya terhadap norma dan nilai yang kuat terjadi sebagian besar pada saat terakhir pada proses, atau pada akhir dari siklus proses. Maka jika salah satu siklus perubahan pada upaya transformasi besar dihubungkan dengan proyek reengineering di departemen X, proyek tersebut akan berakhir dengan upaya penanaman pekerjaan di budaya departemen.

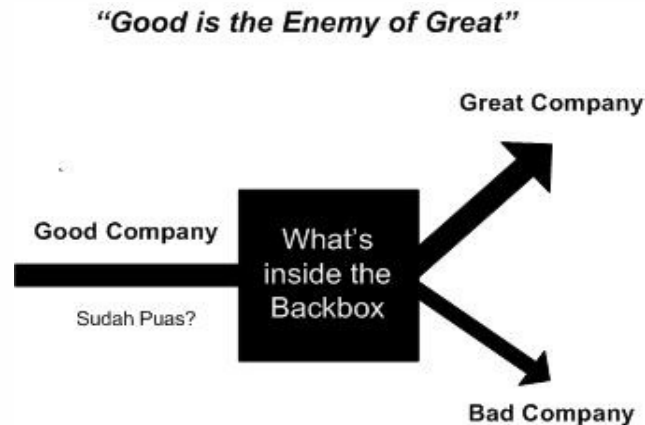
Perubahan cara berpikir dan perilaku pada umumnya terjadi pada awal proses transformasi. Perubahan ini akan menciptakan perubahan yang dapat membantu perusahaan memproduksi barang atau jasa dengan lebih baik.

Memperkuat Budaya Baru

Mengubah budaya korporat pada dasarnya mengubah kebiasaan-kebiasaan (yaitu bagaimana pekerjaan diselesaikan) dalam suatu institusi, dan kalau berhasil menghasilkan komitmen baru, empowerment sumber daya manusia, dan ikatan yang lebih kuat antara institusi dengan pelanggarnya (Porter dan Parker, 1992).

Seorang ahli manajemen Jim Collins (2001), menemukan pentingnya budaya disiplin untuk meraih keunggulan dalam bersaing. Menurutnya perusahaan-perusahaan yang bagus dapat dibedakan ke dalam dua kategori yaitu:

1. Good company (perusahaan bagus)
2. Great company (perusahaan hebat)



Gambar 2.10: Good is the Enemy of Great

CEO seperti ini disebut Collin sebagai celebrity CEO. Ketenaran seorang celebrity CEO tentu saja bisa membuat citra perusahaan naik dan sangat disegani oleh para analis saham dan wartawan. Masalah utamanya ketenaran bisa membuat CEO terlalu fokus “ke luar” dan membuatnya kurang sensitif terhadap hal-hal yang harus segera ditanganinya di dalam. Ketenaran seorang CEO bisa membuat para analisis sangat berhati-hati bahkan takut memberikan masukan-masukan yang kritis.

Ada tiga pilar utama yang membentuk budaya disiplin, yaitu:

1. *Discipline People* : Manusia yang diseleksi ditempatkan dengan baik
2. *Discipline Action* : Strategi yang diimplementasikan dengan benar
3. *Discipline Thought*: Mengikat kerja bukan hanya dengan disiplin, melainkan budaya disiplin.

Discipline People

- Rekrut yang baik; perekrutan didasarkan pada orang yang baik bukan pada orang yang cerdas dan tahu bagaimana ia bekerja dalam team yang berorientasi kedepan dan mempunyai karakter kuat.
- Berikan pengertian yang baik; *discipline people* tidak secara otomatis diperoleh dari perekrutan yang baik, namun diberi standar kerja melalui proses orientasi.
- Jalan ritual yang baik; ritual tidak hanya terjadi pada saat pengangkatan karyawan tetapi pada waktu-waktu lain, ciptakanlah ritual yang menyentuh emosi.

Universitas Indonesia

- Letakkan pada kursi yang tepat; orang-orang yang tepat akan berkontribusi positif dan menghargai budaya korporat jika ditempatkan pada kursi yang tepat pula.
- Keluarkan yang dibawah standar, kesalahan terbesar organisasi ketika para eksekutif mulai berani mengatakan ditempatnya tidak akan ada karyawan atau eksekutif yang akan diberhentikan. Kalau ini terjadi maka budaya organisasi berubah menjadi budaya mempertahankan harmoni sosial, artinya instansi berubah menjadi kumpulan orang-orang yang butuh ketenangan.
- Kepemimpinan level 5; Collins menegaskan bahwa pentingnya leadership tetapi leadership bukan ditekankan pada menajerial leadership, pemimpin disebut lincon type leader yaitu seseorang yang mempunyai keberanian menghadapi fakta-fakta ritual dengan kegigihan, pantang menyerah, memiliki panggilan profesional serta kerendahan hati strategis.

Intervensi Melalui Organization Development (OD)

Salah satu teknik yang banyak dipakai dalam memperkuat budaya korporat adalah OD. Pada dasarnya OD merupakan teknik yang dipakai dari ilmu perilaku (*behavioral science*) untuk menciptakan *learning environment* melalui upaya-upaya peningkatan kepercayaan (*trust*), konfrontasi terbuka terhadap masalah-masalah, pemberdayaan karyawan dan partisipasinya, berbagi pengetahuan dan informasi desain pekerjaan yang lebih memberikan arti, kerjasama dan kolaborasi antar kelompok serta pendayagunaan potensi manusia seutuhnya. Menurut Daft (2004) OD menjadi alat yang dianggap penting karena penekanannya terletak pada nilai-nilai perkembangan manusia, keterbukaan, keadilan, bebas dari tekanan-tekanan dan otonomi untuk mencapai hasil tersebut.

Ada beberapa teknik yang dikembangkan dalam OD, antara lain:

1. Intervensi kelompok

Intervensi dilakukan disela-sela program tahunan untuk “membuka mata” dan mengajak para eksekutif untuk terlibat dalam perumusan rencana yang menyenangkan. Untuk itu harus diupayakan adanya even khusus yang membentuk pengalaman emosional mereka yaitu tentang pentingnya komitmen, kemampuan

beradaptasi, dan setia pada nilai-nilai yang hakiki dalam melayani dan membangun institusi. Harusnya diupayakan adanya kebebasan dalam banyak hal baik dalam berpakaian sampai komunikasi lintas hierarki dan divisi, dan kebebasan berfikir untuk mengasah kerativitas. Jangan biarkan dominasi oleh atasan-atasan tertentu dan jangan biarkan rasa takut menyelimuti mereka.

2. *Team Building*

Team building adalah suatu kegiatan *experiential* yang didesain untuk menstimulasi *cohesiveness* (daya rekat) kelompok. Nilai-nilai dasar yang dipupuk dalam *team* dan diterima dengan menyenangkan akan membantu proses percepatan pembentukan nilai-nilai baru.

3. Aktivitas-aktivitas antardepartemen

Budaya korporat yang hanya ditanam pada sekat-sekat yang ketat tidak akan efektif. Agar aktivitas-aktivitas antardepartemen hidup, nilai-nilai itu harus berinteraksi, dan orang-orang yang hidup dalam silonnya masing-masing harus sering dipertemukan. Dalam pertemuan itu mereka harus saling berdialog tentang masalah yang dihadapi dan bagaimana mengatasinya.

Menghadapi Pukulan Balik Budaya

Charles Hampden-Turner (1992) memperkenalkan dua buah kenyataan yang harus dihadapi dalam mengubah budaya korporat, yaitu: *Viscious circle* (lingkaran setan) dan *Virtuous circle* (lingkaran baik). Semua pemimpin itu tentu menginginkan transformasi nilai-nilai yang ditanamkan bisa menimbulkan perubahan perilaku dan membawa kemajuan bagi kinerja organisasi (*virtuous*). Tetapi dalam kenyataan banyak proses transformasi nilai yang memikul balik ke belakang.

Sebagai contoh penerapan nilai-nilai kehidupan melalui Penataran P4 (Pedoman, Penghayatan, dan Pengamalan Pancasila) yang dilakukan selama bertahun-tahun di era Soeharto di Indonesia ternyata hilang begitu saja bahkan nilai-nilai itu tak tampak berbekas saat krisis melanda bangsa ini. Menurut teori ini, semua bisa terjadi kalau kita salah memupuk nilai-nilai tanpa memperhatikan efek formalitas/informalitas dan setralisasi/desentralisasi penerapannya.

Vicious Circle

Vicious Circle (lingkaran setan) adalah arah gerakan/lingkaran perubahan nilai-nilai yang berakibat memukul balik ketempat semula. Sebuah transformasi akan menghasilkan gejolak-gejolak yang membawanya maju ke depan. Pada setiap transformasi nilai yang dijalankan selalu saja ada kemungkinan gerakan maju sekaligus pusaran-pusaran gelombang. Gelombang yang bergerak seperti putaran *cyclone* (spiral) yang agresif disebut *vicious circle*, sedangkan yang berbentuk keatas seperti spiral yang memanjang atau *double helix* disebut *virtuous circle*. Kemana arah pusaran gelombang itu ditentukan oleh dua hal, yaitu apakah transformasi dilakukan dengan pendekatan:

- Formal atau informal
- Sentralisasi (dikendalikan pusat) atau desentralisasi (otonomi).

Temuan ini mengacu pada studi Charles Handy (1987) yang menemukan 4 jenis budaya korporat, yang masing-masing diberi nama dewa-dewa Yunani sebagai berikut:

1. *Budaya Apollo* adalah budaya yang dikontrol kuat oleh hierarki, sangat formal, dan tersentralisasi. Wujudnya adalah sesuatu yang sangat birokratik dan mekanistik.
2. *Budaya Zeus* dapat diibaratkan sebagai laba-laba yang membentuk jaring-jaring dengan ia sendiri yang berada di pusatnya. Jadi budaya ini dibentuk oleh adanya suatu kekuasaan yang tersentralisir. Namun karena karakternya yang informal, ia membiarkan dirinya dikelilingi oleh kolega-kolega yang tidak tersusun dalam hierarki, melainkan organik.
3. *Budaya Athena* cenderung formal, tetapi terdesentralisir. Mereka cenderung bekerja disiplin, tetapi berorientasi pada *output* (tugas) yang harus dikerjakan bersama-sama oleh beberapa kelompok sekaligus.
4. *Budaya Dionisius* dibentuk oleh lingkungan kerja yang informal dan terdesentralisir. Ini dibentuk oleh pekerjaan-pekerjaan yang menuntut kreativitas tinggi, kerja sama team, dan biasanya terdiri dari kumpulan ahli menurut bidangnya masing-masing yang cenderung otonom.

Mengelola budaya, menurut teori ini, sangat memerhatikan tingkat formalitas dan cara melakukan sentralisasi. Suatu ketika sentralisasi dapat

menimbulkan masalah, dan kalau tidak dikelola dengan baik, ia justru dapat menimbulkan gelombang *cyclone* yang berbalika arah.

Virtuous Circle

Jika terjadi gelombang perlawanan tentu dibutuhkan penyelesaian, yaitu rekonsiliasi. Kebanyakan pemimpin dalam perusahaan dan lembaga resmi pemerintahan membiarkan organisasinya tercabik-cabik dengan kultur yang cenderung kompromistis, tetapi tidak jelas ke mana arahnya. Setiap kelompok dalam perusahaan dibiarkan membangun nilai-nilainya sendiri dan eksekutif hanya sibuk mengurus "*the bottom line*", yaitu rapor keuangan lembaganya. Padahal nilai-nilai tersebut tidak dapat membuat kinerja jangka panjang menjadi bagus. Nilai-nilai seperti itu tidak membentuk keunggulan daya saing.

Untuk itu diperlukan rekonsiliasi dan berdamai dengan berbagai pihak: Dengan kelompok-kelompok penentang dan dengan masa lalu. Organisasi perlu membangun nilai-nilai baru dengan cara-cara baru, yaitu melalui jalan *Virtuous Circle*.

Cara ini disebut juga sebagai sistem mandiri atau *self-balancing* dan *self-connecting* karena nilai-nilai dan pandangan-pandangan saling bertentangan (formal-informal, sentralistis-desentralistis) tetap diberi ruang untuk saling mengisi dan mengkoreksi. Kelompok informal dipandang sebagai aktivitas bernilai yang terintegrasi secara formal dalam institusi. Artinya, mereka juga berhak memperoleh penghargaan-penghargaan dan imbalan-imbalan terhadap peran yang dijalankan. Jika proses ini dapat berjalan dengan baik maka suatu ketika akan dihadapi situasi yang paradoksial, yaitu tingkat aktivitas informal meningkat, tetapi aturan-aturan formal tidak berkurang pula. Budaya akan cenderung terdesentralisasi, tetapi aturan-aturan dan koordinasi antara unit-unit yang otonom itu cenderung semakin terformalisir.

2.7 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Angle dan Perry (Temaluru, 2001, p. 458), komitmen terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni masa kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi tertentu. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin member ia peluang untuk menerima tugas-tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih tinggi, dan peluang menduduki jabatan atau posisi yang lebih tinggi.
2. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, peluang investasi pribadi (pikiran, tenaga, dan waktu) untuk organisasi semakin besar; dengan demikian, semakin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut.
3. Keterlibatan sosial individu dengan organisasi dan masyarakat di dalam lingkungan organisasi tersebut semakin besar, yang memungkinkan memberikan akses yang lebih baik dalam membangun hubungan hubungan sosial yang bermakna, menyebabkan individu segan untuk meninggalkan organisasi.
4. Mobilitas individu berkurang karena lama berada pada suatu organisasi, yang berakibat kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain makin kecil.

Beberapa karakteristik pribadi dianggap memiliki hubungan dengan komitmen, penelitian yang dilakukan Mowday, Porter, dan Steers (Temaluru, 2001, p. 458-460) menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasi, diantaranya adalah:

1. Usia dan masa kerja. Usia dan masa kerja berkorelasi positif dengan komitmen.
2. Tingkat Pendidikan. Makin tinggi tingkat pendidikan individu, makin banyak pula harapannya yang mungkin tidak dapat dipenuhi atau tidak sesuai dengan organisasi tempat di mana ia bekerja.
3. Jenis Kelamin. Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.

4. Peran individu tersebut di organisasi. Hasil studi Morris dan Sherman menunjukkan bahwa adanya hubungan yang negatif antara peran yang tidak jelas dan komitmen terhadap organisasi.
5. Faktor lingkungan pekerjaan akan berpengaruh terhadap sikap individu pada organisasi. Menurut Porter dan Mowday (Armstrong, 2004, p. 100), lingkungan dan pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi utama yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi.
 - a. Keterandalan organisasi, sejauh mana individu merasa bahwa organisasi tempat ia bekerja memperhatikan anggotanya, baik dalam hal minat maupun kesejahteraan.
 - b. Perasaan dipentingkan oleh organisasi, sejauh mana individu merasa diperlukan dalam mencapai misi organisasi. Menurut Lavering (Temaluru, 2001, p. 458-460), tempat kerja yang baik adalah tempat yang karyawan dihargai keberadaannya dan merasa bangga menjadi anggota organisasi tersebut.
 - c. Ketidakberartian akan membuat komitmen organisasi menjadi rendah.
 - d. Realisasi harapan individu, sejauh mana harapan individu dapat direalisasikan melalui organisasi dimana ia bekerja.
 - e. Persepsi tentang sikap terhadap rekan kerja, sejauh mana individu tersebut merasa bahwa rekan kerjanya dapat mempertahankan sikap kerja sikap kerja yang positif terhadap organisasi.
 - f. Persepsi tentang gaji, sejauh mana individu tersebut merasa gaji yang diterimanya seimbang dengan individu lain. Perasaan diperlakukan fair atau tidak akan mempengaruhi komitmennya.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan metode kuantitatif, yaitu memberikan gambaran mendalam terhadap permasalahan penelitian dengan data yang dinyatakan dalam bentuk angka. Dalam hal ini yang akan dideskripsikan adalah mengenai manajemen perubahan yang dilakukan di Tripatra serta faktor-faktor yang menghambatnya. Penelitian ini juga untuk mengukur tingkat kesiapan *stakeholders* dalam menjalankan program transformasi bisnis, dengan menggunakan metode survey. Pertanyaan-pertanyaan yang disusun dalam survey tersebut bersumber dari kutipan pertanyaan-pertanyaan dalam *Learning Organization* Marquardt, *Ability to Change and Transform* dari *The Price Waterhouse Change Integration Team* dan dikombinasikan dengan teori-teori dari pakar manajemen perubahan seperti Lewin, Berger, Kotter dan lainnya yang terdapat dalam tabel 3.2 pada halaman 46.

Metode survey digunakan untuk melihat tingkat kesiapan dari *stakeholders* maupun organisasi secara keseluruhan dalam menghadapi suatu program perubahan. Hasil survey ini menunjukkan apakah *stakeholders* sudah mengetahui dan mengerti pentingnya melakukan perubahan, apakah *stakeholders* memahami arah dan manfaat dari perubahan, dan melihat kesiapan dari *stakeholders* dalam menghadapi perubahan.

Penelitian menggunakan metode survey ini digunakan untuk melihat persepsi dari *stakeholders* atas program perubahan. Persepsi yang dimaksud adalah tingkat kesiapan atau penerimaan, dimana tingkat ini akan positif jika terdapat komitmen dari *stakeholders* dan sebaliknya negatif jika mendapatkan penolakan atau yang biasa disebut resistensi.

Pertanyaan didalam survey ini selain menanyakan mengenai komitmen mereka terhadap perubahan, ditanyakan juga mengenai aspek-aspek yang menyangkut pengelolaan suatu program perubahan yang dikelompokkan sebagai berikut:

1. Faktor Transformasional: visi/misi/strategi perubahan, kepemimpinan, dan budaya organisasi
2. Faktor Komunikasi
3. Faktor Transaksional: organisasi/SDM, proses bisnis, dan sistem

Pertanyaan di dalam survey ini menggunakan metode deskriptif dan juga analisa menggunakan analisa korelasi untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara pengaruh variabel independen (komitmen) dengan variabel dependen (faktor transformasional & faktor komunikasi).

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

Survey kesiapan karyawan dan organisasi dirancang untuk melihat kesiapan para *stakeholder* dalam menerima program transformasi bisnis di Tripatra Jakarta, yang pada saat survey dilakukan mempunyai populasi sebanyak 907 orang (sumber data sekunder dari Divisi Human Resources, Tripatra November 2011).

Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner yang didasarkan pada pendapat Kreitner dan Kinicki (2001, p. 28) yang menyebut kuesioner sebagai salah satu alternatif pilihan teknik yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian mengenai organisasi. Kuesioner biasanya berisi pertanyaan-pertanyaan yang telah teruji baik validitas maupun reabilitasnya. Kuesioner mempunyai keunggulan dibandingkan teknik pengumpulan data yang lain karena sifatnya yang impersonal.

Populasi yang diamati pada PT Tripatra bersifat heterogen dengan berbagai macam perbedaan, dari segi posisi, unit kerja, usia, masa kerja, tingkat pendidikan, dan status kepegawaian. Dengan populasi yang heterogen maka

sampel penelitian disusun secara berlapis (*stratified*) berdasarkan jenjang jabatan yang berlaku di Tripatra sebagai berikut:

1. Direksi/Kepala Divisi
2. Kepala departemen/sederajat
3. Staff

Pemilihan sampel pada masing-masing jenjang jabatan disusun berstrata (*stratified random sampling*) karena kondisi sampel yang berlapis-lapis. Dengan pertimbangan bahwa program transformasi bisnis merupakan *top-down approach*, yaitu pendekatan dari atas ke bawah, maka untuk target sampling dengan semakin tinggi jabatan akan memberikan persentasi ukuran sampel semakin besar.

Peran pemimpin dalam hal ini adalah sebagai agen perubahan disetiap unit yang dipimpinnya. Kesiapan bawahan untuk melakukan perubahan sangat ditentukan oleh kesiapan atasan. Untuk itulah ukuran sampel yang diambil berdasarkan masing-masing klasifikasi jabatan bertingkat sebagai berikut.

Table 3.1
Ukuran Sampel Penelitian – Klasifikasi Jabatan

No.	Jabatan	Populasi	Sampel	%
1.	Direksi/Kepala Divisi	9	5	55%
2.	Kepala Departemen	56	15	26.3%
3.	Staff	840	90	10.7%
	Total	905	110	12%

Sumber : Data primer yang diolah penulis, 2011

Jumlah sampel penelitian sebanyak 110 responden atau sebesar 12.1% dari total populasi. Jumlah ini sudah memenuhi minimum sampel sebanyak 91 orang (10% dari total populasi), seperti yang disajikan pada tabel 3.1. Dari sampel ini diharapkan akan kembali dan valid sebesar 90%. *Return rate* diasumsikan tinggi

karena peneliti sebagai salah satu karyawan perusahaan dapat memperoleh data dengan lebih mudah.

3.3. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan terhadap karyawan PT Tripatra pada unit kerja di Jakarta, sebagai kantor pusat serta di lapangan (*site*) yang saat ini berada di Prabumulih dan Sungai Gerong, Sumatra Selatan.

3.4. Operasionalisasi Konsep Penelitian

Survey kesiapan organisasi disusun dengan memperhatikan aspek-aspek pengelolaan dengan referensi utama dari buku *The Change Management Handbook*, Berger, 1994; buku *Marquardt*, 2002; dan buku *Better Change, The Price Waterhouse Change Integration Team*, 1995 serta beberapa pendapat dari pakar lainnya seperti Burke-Litwin, Kotter, Porter dan Parker. Bentuk lengkap dari survey terhadap transformasi ini dapat dilihat pada lampiran-2.

Terdapat 24 pertanyaan tertutup di dalam survey ini yang disebarakan melalui kuesioner. Dari pernyataan-pernyataan yang terdapat di dalam kuesioner, yang menjadi variabel independen adalah komitmen responden terhadap program transformasi bisnis (pertanyaan no.1). Sedangkan yang menjadi variabel dependen adalah visi/misi/strategi (pertanyaan 2,3), kepemimpinan (pertanyaan 4,5), budaya (pertanyaan 6,7), komunikasi (pertanyaan 8-11), organisasi (pertanyaan 12), sumber daya manusia (SDM) (pertanyaan 13,14), bisnis proses (pertanyaan 15,16), dan sistem/teknologi (pertanyaan 17-20).

Untuk mendapatkan pengertian yang lebih dalam, peneliti membuat 16 pertanyaan terbuka yang dapat dilihat pada lampiran-3 yang mana landasan pemikirannya sama seperti pertanyaan tertutup. Pertanyaan terbuka dilakukan dengan wawancara.

Berikut adalah pertanyaan-pertanyaan kuesioner yang disajikan dalam tabel 3.2 di bawah ini:

Table 3.2
Landasan Pemikiran Survey Kuesioner

No.	Pertanyaan Kuesioner	Indikator	Landasan Pemikiran
1.	<i>Saya memiliki komitmen untuk ikut melakukan program transformasi, demi mewujudkan perbaikan dalam perusahaan.</i>	<i>Komitmen & partisipasi + keterlibatan</i>	<i>The Price Waterhouse Change Integration Team & Kotter</i>
2.	<i>Program Transformasi disusun sesuai dengan tuntutan persaingan bisnis terkini dan untuk pengembangan perusahaan ke depannya.</i>	<i>Organization Transformation : Vision</i>	<i>Marquardt</i>
3.	<i>Visi perusahaan saat ini sudah cukup jelas</i>	<i>Visi</i>	<i>Kotter & The Price Waterhouse Change Integration Team</i>
4.	<i>Pemimpin konsisten dalam menjalankan program transformasi.</i>	<i>Stabilizing Change Plan & Kepemimpinan</i>	<i>Berger, Kotter & The Price Waterhouse Change Integration Team</i>
5.	<i>Pemimpin mempunyai komitmen yang kuat terhadap program transformasi bisnis ini.</i>	<i>Stabilizing Change Plan & pendidikan + komunikasi</i>	<i>Berger & Kotter</i>
6.	<i>Untuk berubah perusahaan menerapkan sistem pembelajaran dari kesalahan/kegagalan yang telah dibuat (lesson learned).</i>	<i>Organization Transformation : Culture</i>	<i>Marquardt</i>
7.	<i>Kesempatan belajar dalam perusahaan dimasukkan kedalam sistem bekerja dan program perubahan/transformasi.</i>	<i>Organization Transformation : Culture</i>	<i>Marquardt</i>
8.	<i>Saya memahami secara jelas peran saya dalam program transformasi.</i>	<i>Organization Transformation : Vision</i>	<i>Marquardt</i>

9.	<i>Komunikasi akan perubahan disampaikan secara jelas dari atasan (level manajerial) kepada para karyawan.</i>	<i>Stabilizing Change Plan & pendidikan + komunikasi</i>	<i>Berger & Kotter</i>
10.	<i>Informasi mengenai perubahan disampaikan langsung oleh manajemen kepada karyawan.</i>	<i>Negosiasi + kesempatan</i>	<i>Kotter</i>
11.	<i>Informasi mengenai perubahan disampaikan oleh pihak ketiga (third party) yang memang ahli menangani transformasi sebuah perusahaan.</i>	<i>Negosiasi + kesempatan</i>	<i>Kotter</i>
12.	<i>Struktur organisasi dalam perusahaan sudah efisien, dengan sedikit tingkatan dalam manajemen, untuk memaksimalkan komunikasi dan pembelajaran antar tingkat.</i>	<i>Organization Transformation : Structure</i>	<i>Marquardt</i>
13.	<i>Untuk menunjang keberhasilan program transformasi, dibutuhkan keterampilan khusus/training bagi karyawan.</i>	<i>Organization Transformation : Strategy</i>	<i>Marquardt</i>
14.	<i>Saya pernah mengikuti training khusus (team building) untuk program transformasi di Tripatra.</i>	<i>Organization Transformation : Strategy</i>	<i>Marquardt</i>
15.	<i>Kerjasama antar fungsi kerja sudah berjalan dengan baik</i>	<i>Bisnis proses</i>	<i>Burke-Litwin</i>
16.	<i>Pada tahun 2010-2011 perusahaan telah beberapa kali melakukan perubahan keputusan untuk kebijakan yang sama.</i>	<i>Change Decision</i>	<i>Berger</i>
17.	<i>Manfaat dari program transformasi diinformasikan kepada karyawan secara jelas.</i>	<i>pendidikan + komunikasi</i>	<i>Kotter</i>
18.	<i>Saya mendapatkan penghargaan sebagai individu/team saat melakukan perubahan dan/atau membantu teman melakukan perubahan.</i>	<i>Organization Transformation : Strategy & Manipulasi</i>	<i>Marquardt & Kotter</i>

19.	Perusahaan memberikan penghargaan finansial bagi karyawan yang melakukan perubahan.	Organization Transformation : Strategy & Structure	Marquardt
20.	Perusahaan mengeluarkan surat teguran bagi karyawan yang tidak mematuhi kebijakan baru perusahaan dalam proses program transformasi.	Paksa	Kotter

Sumber : Data sekunder dari berbagai buku yang dikutip oleh Peneliti, 2011

Selain landasan pemikiran, berikut ditampilkan matriks pengembangan instrument untuk variable-variable yang disebutkan di atas agar lebih mudah diamati.

Table 3.3
Matriks Pengembangan Instrumen

No	Variabel	Indikator	Pertanyaan kuesioner no.
1	Faktor Transformasional & Komunikasi	Visi/misi/struktur	2, 3
		Kepemimpinan	4, 5
		Budaya	6,7
		Komunikasi	8, 9, 10, 11
2	Faktor Transaksional	Organisasi/SDM	12, 13, 14
		Bisnis Proses	15-16
		Sistem/Teknologi	17, 18, 19, 20

Sumber : Data sekunder dari berbagai buku yang digabungkan oleh peneliti, 2011

3.5. Teknis Analisis Data

Tipe data yang diolah sebagai hasil survey adalah data kualitatif bertipe *nominal* (data pribadi) dan data *ordinal* (kuesioner). Data nominal digunakan untuk membantu dalam memaparkan profil dari responden, sedangkan data ordinal digunakan dalam mendapatkan persepsi dari responden akan suatu pernyataan/pertanyaan dari kuesioner (Singgih, 2001, p.15).

Untuk mendapatkan data ordinal dari persepsi responden atas kuesioner, maka digunakan skala *Likert* dengan skala dari 1 hingga 5 sehingga didapatkan persepsi responden atas pernyataan/pertanyaan survey dengan jawaban survey sebagai berikut:

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. Tidak mempunyai pendapat
4. Setuju
5. Sangat setuju

Keseluruhan data yang telah dikumpulkan akan dianalisis untuk menjawab pertanyaan yang diajukan dalam permasalahan dalam penelitian. Penggunaan SPSS versi 18 (*Statistical Package for Social Science*) dilakukan untuk akurasi dan mempercepat proses pengolahan dan perhitungan data, sehingga diperoleh perhitungan statistik yang deskriptif yang dapat lebih sederhana dimengerti oleh para pembaca yang ingin memakai hasil penelitian nantinya.

3.6 Wawancara Mendalam

Untuk memperkuat hasil yang telah didapatkan secara kuantitatif, penulis akan melakukan pendekatan kualitatif dengan melakukan wawancara mendalam (*in-depth interview*) terhadap beberapa informan terpilih (*key informant*). *Key informant* yang dimaksud adalah orang-orang yang mewakili cluster CEO & COO, Kepala Divisi, Kepala Departemen, dan *Staff*. Pemilihan *key informant* dilakukan dengan sengaja guna mendapatkan informasi yang benar-benar diperlukan sehingga tujuan penelitian ini dapat tercapai. *Key informant* dalam penelitian ini diambil dan dipilih dari responden yang telah menjawab kuesioner yang telah dibagikan. Adapun detail dari *key informant* dapat dilihat sebagai berikut.

Table 3.4
Key Informant

No.	Jabatan	Jumlah
1.	Direksi/Kepala Divisi	4
2.	Kepala Departemen	6
3.	Staff	10

Sumber : Data primer yang diolah penulis, 2011

Menurut Lincoln dan Guba dalam Moleong (2000, p. 135), maksud mengadakan wawancara antara lain:

1. Mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian, dan lain-lain kebulatan;
2. Mengkonstruksi kebulatan-kebulatan demikian sebagai yang dialami masa lalu;
3. Memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang telah diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang;
4. Memverifikasi, mengubah, dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain, baik manusia maupun bukan manusia (triangulasi);
5. Memverifikasi, mengubah, dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota.

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Penelitian

Untuk mengukur kesiapan organisasi, disiapkanlah kuesioner penelitian dengan melihat faktor transformasional, transaksional, dan komunikasi sebagai upaya percepatan transformasi bisnis dikaitkan dengan komitmen dari responden.

Peneliti telah memperoleh sejumlah data dari kuesioner yang disebar. Responden yang ditargetkan dalam survey ini adalah 110 orang dan dari kuesioner yang disebar diperoleh 100 orang responden yang mengembalikan. Setelah disortir dan diklasifikasikan, maka kuesioner yang dapat diproses dan dianalisa sebanyak 100 responden atau merepresentasikan 11% dari total populasi.

Pengolahan data menggunakan bantuan *software* SPSS versi 18.0 untuk mempermudah penghitungan. Hasil data yang diperoleh dianalisa dengan menggunakan teori-teori yang berhubungan dengan manajemen perubahan dan dikaitkan dengan permasalahan yang ditemukan di lapangan.

4.2. Uji Validitas dan Uji Realibilitas

4.2.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji kuesioner dengan menghitung nilai validitas dari setiap butir soal yang ada dalam kuesioner. Dari sampel kuesioner sebanyak 100 responden, kemudian dihitung nilai-nilai yang diperoleh dari kuesioner dengan menggunakan rumus koefisien korelasi *product moment* dari rank spearman dengan bantuan program SPSS. Adapun hasil perhitungan uji validitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Uji Validitas Kuesioner Kesiapan Transformasi

No item	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
1	0.437	0.195	Valid
2	0.201	0.195	Valid
3	0.255	0.195	Valid
4	0.647	0.195	Valid
5	0.524	0.195	Valid
6	0.325	0.195	Valid
7	0.484	0.195	Valid
8	0.635	0.195	Valid
9	0.721	0.195	Valid
10	0.63	0.195	Valid
11	0.237	0.195	Valid
12	0.215	0.195	Valid
13	0.298	0.195	Valid
14	0.322	0.195	Valid
15	0.511	0.195	Valid
16	0.245	0.195	Valid
17	0.739	0.195	Valid
18	0.654	0.195	Valid
19	0.614	0.195	Valid
20	0.348	0.195	Valid

Sumber : data primer yang diolah penulis, 2011

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan tingkat kepercayaan 95% dari tabel Uji r maka pernyataan dalam kuesioner tersebut valid dimana dalam hal ini r_{tabel} dengan $N = 100$ dan $\alpha = 0.05$ adalah 0.195.

4.2.2. Uji Realibilitas

Uji realibilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya bila dilakukan pengukuran pada waktu yang berbeda pada kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, jika aspek yang diukur didalam subjek belum berubah.

Tinggi rendahnya realibilitas secara empirik ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut koefisien realibilitas. Nilai realibilitas tinggi ditunjukkan dengan nilai 1.00, dan realibilitas yang dianggap sudah cukup memuaskan atau tinggi

adalah ≥ 0.70 . Dalam penelitian ini akan digunakan perhitungan realibilitas dengan memakai Alpha Cronbach.

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS diperoleh nilai dari Alpha Cronbach sebesar **0.807** (lihat lampiran-4). Dengan demikian survey yang dilakukan peneliti melalui kuesioner dapat dipercaya dan suda cukup memuaskan sehingga dapat dilakukan analisa lebih lanjut terhadap data-data yang diperoleh tersebut.

4.3. Profil Responden

4.3.1. Klasifikasi Jabatan

Dari 100 responden yang berpartisipasi dalam survey ini jika ditinjau dari jabatan maka dapat dilihat di dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.2
Jabatan Responden

Jabatan	Populasi [A]	Sampel [B]	Responden [C]	C/A	C/B
Direksi	9	5	4	44%	80%
Kepala Departemen	56	15	11	20%	73%
Staff	840	90	85	10%	94%
Total	905	110	100	11%	91%

Sumber : data primer yang dioleh penulis, 2011

Dari tabel 4.2 terlihat bahwa total responden sebesar 100 atau mewakili 11% dari seluruh populasi karyawan PT Tripatra. Sedangkan perbandingan antara responden dengan sampelnya sebesar 91%. Hal ini dikarenakan 9% dari sampel yang diambil tidak mengembalikan kuesioner dan karena ada data-data yang kurang lengkap.

4.3.2. Klasifikasi Usia

Usia responden terbanyak berasal dari golongan usia <30 tahun sebesar 64%, diikuti oleh golongan usia 30-40 tahun sebesar 28%. Tempat ketiga adalah golongan usia 41-50 tahun sebesar 6%, dan yang terkecil adalah golongan usia >50 tahun sebesar 2%. Mayoritas usia yang bekerja di perusahaan cukup muda yaitu <30 tahun. Tingkat *turnover* dari perusahaan yang cukup tinggi

mengakibatkan golongan usia menengah menjadi kurang dari struktur organisasi perusahaan. Kurangnya orang-orang yang berpengalaman kerja antara 3-5 tahun mengakibatkan perusahaan ingin memperbaiki lingkungan kerja yang selama ini dirasa kurang kondusif. Pengalaman kerja 3-5 tahun menempati posisi mid-level dalam organisasi perusahaan yang berguna sebagai media komunikasi antara karyawan-karyawan baru dengan karyawan yang sudah senior. Budaya perusahaan dapat diadaptasi oleh karyawan-karyawan baru melalui orang-orang yang berada di mid-level tersebut. Karena perbedaan umur yang dirasa masih tidak terlalu jauh sehingga perasaan sungkan dapat diminalisir.

Tabel 4.3
Usia Responden

Tahun	Jumlah (N)	%
< 30	64	64
30 – 40	28	28
41 – 50	6	6
> 50	2	2
Total	100	100

Sumber : data primer yang diolah penulis, 2011

4.3.3. Latar Belakang Pendidikan

Dilihat dari responden yang menjadi objek penelitian, latar belakang pendidikan sarjana menduduki peringkat terbanyak yakni sebesar 79% atau sebanyak 79 orang, kemudian ditempat kedua diduduki responden dengan latar belakang pendidikan S2 sebesar 15% atau sebanyak 15 orang responden. Tempat ketiga diduduki oleh responden dengan latar belakang pendidikan SLTA/Setara sebesar 4% atau sebanyak 4 orang responden. Dan tempat keempat yang prosentase kurang dari 2% dari sampel adalah responden yang memiliki latar belakang pendidikan D3/Diploma.

Untuk lebih jelasnya mengenai latar belakang pendidikan responden, berikut disajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.4
Latar Belakang Pendidikan Responden

Pendidikan	Jumlah (N)	%
S2	15	15
S1	79	79
D3 / Diploma	2	2
SLTA / Setara	4	4
Total	100	100

Sumber : data primer yang diolah penulis, 2011

4.3.4. Pengalaman Kerja di Tripatra

Dilihat dari pengalaman kerja responden yang mengisi kuesioner dalam survey kesiapan organisasi, prosentase tertinggi adalah pada responden yang mempunyai masa kerja di Tripatra yang relative muda yaitu antara 1-4 tahun yaitu sebesar 68% atau sebesar 68 orang.

Tabel 4.5
Pengalaman Kerja Responden di Tripatra

Tahun	Jumlah (N)	%
1-4	68	68
>4	32	32
Total	100	100

Sumber : data primer yang diolah penulis, 2011

Survey ini tidak dilakukan kepada karyawan yang masa kerjanya masih kurang dari setahun karena dapat mengakibatkan perhitungan data yang kurang valid. jika mereka tidak berada di Tripatra pada akhir 2010 / awal 2011 maka perubahan yang cukup besar tidak dirasakan.

Data selengkapnya mengenai profil responden dapat dilihat pada lampiran-5 Frekuensi responden.

4.4. Analisis Program Transformasi Bisnis

Program transformasi telah disosialisasikan kepada sebagian besar karyawan PT Tripatra melalui beberapa tahap. Tahap awal sosialisasi program ini adalah kepada pemimpin-pemimpin atau *leader* dari setiap unit. Kemudian diikuti dengan karyawan yang baru maupun yang sudah lama dalam acara *Team Building*. Proses penyampaian ini mulai dilakukan pada akhir 2010 yang terus berlanjut hingga penelitian ini dilakukan.

Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi Program Transformasi Bisnis ini, akan dibahas mengenai komitmen, faktor transformasional, faktor komunikasi, dan faktor transaksional melalui hasil survey.

Dari masing-masing faktor terdapat pernyataan yang berhubungan dengan faktor tersebut dimana jawaban dari responden tersedia dalam bentuk skala *Likert* yang terdiri dari jawaban sangat tidak setuju, tidak setuju, tidak mempunyai pendapat, setuju, dan sangat setuju.

Untuk keperluan analisa, jawaban dikelompokkan menjadi 3 kelompok kecil lagi, yaitu jawaban positif yang merupakan kombinasi setuju dan sangat setuju, jawaban negatif yang merupakan kombinasi tidak setuju dan sangat tidak setuju, dan netral yaitu pilihan untuk tidak mempunyai pendapat.

4.4.1. Komitmen

Untuk menjawab rumusan masalah yang pertama mengenai komitmen *stakeholders*, peneliti mengangkat hipotesis sebagai berikut:

H_0 : Level-level dalam organisasi tidak memiliki komitmen yang kuat terhadap program perubahan.

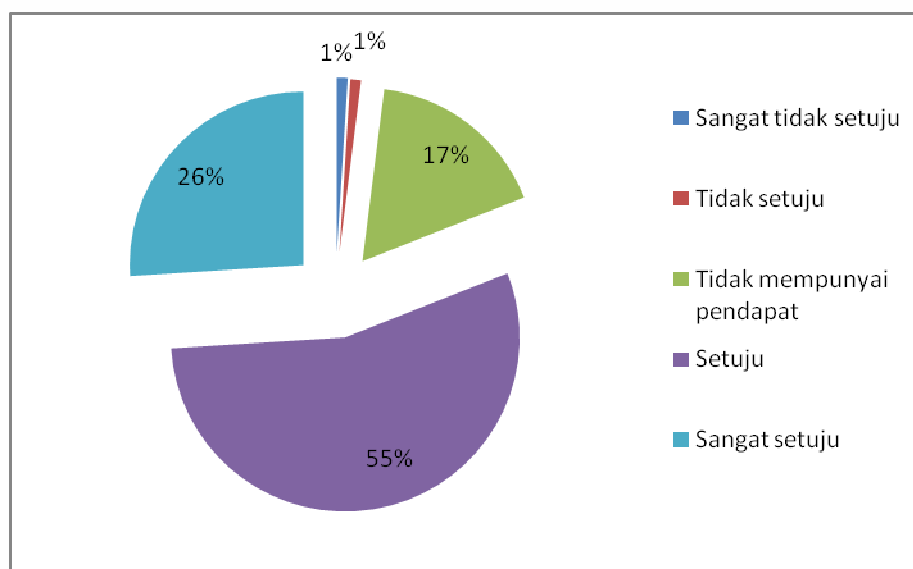
H_1 : Level-level dalam organisasi memiliki komitmen yang kuat terhadap program perubahan.

Komitmen dari *stakeholders* ini kemudian dipertanyakan dalam kuesioner dengan pernyataan:

“Saya memiliki komitmen untuk ikut melakukan program transformasi, demi mewujudkan perbaikan dalam perusahaan.”

Hasil yang diperoleh dari responden disajikan pada gambar 4.1 berikut ini:

Gambar 4.1
Tingkat komitmen karyawan dalam melakukan transformasi



Sumber : data primer yang diolah penulis, 2011

Sebagian besar dari responden memiliki komitmen dalam menerima dan mensukseskan program transformasi bisnis, yang dalam prosentase terhitung sebesar 81%. Ditinjau dari kuesioner, pada pernyataan ini mean yang didapat sebesar 4.04 dalam skala 5 (lihat lampiran-6 Descriptive Statistics).

Jumlah ini menggambarkan mayoritas dari responden telah menunjukkan bahwa mereka mempunyai komitmen untuk mengikuti program transformasi bisnis meskipun ada sebesar 19% yang tidak turut berkomitmen. Komitmen ini masih dapat ditingkatkan dengan mensosialisasi program ini kedepannya. Mengingat program ini baru berjalan satu tahun dan masih terdapat tahapan-tahapan yang belum terealisasi secara menyeluruh maka hal ini wajar terjadi.

Komitmen ini juga terlihat pada lampiran-13 Crosstab Komitmen atas Program Transformasi. Untuk usia-usia yang lebih muda yaitu <30 dan 30-40 perlu adanya peningkatan komitmen dimana sebagian dari mereka masih tidak

mempunyai pendapat dalam pelaksanaan program transformasi ini. Untuk usia-usia yang lebih tua komitmen yang diberikan lebih besar. Sama halnya dengan masa kerja yang telah dilalui *stakeholders* dalam organisasi. Untuk masa kerja yang lebih lama memiliki komitmen terhadap program transformasi bisnis yang lebih besar.

Berdasarkan hasil wawancara, kendala yang dirasakan adalah perubahan itu sendiri. *Stakeholders* masih memerlukan adaptasi untuk menyesuaikan diri dengan sistem-sistem baru perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan yang sudah terbentuk selama ini harus disesuaikan lagi dengan adanya perubahan. Selain itu *stakeholders* juga harus menyamakan persepsi mereka. Saat ini masih dirasakan kebingungan dalam mengikuti kebijakan-kebijakan yang berlaku karena kebijakan tersebut masih terus berubah-ubah hingga diperoleh satu titik kestabilan dalam perusahaan.

Setiap individu memiliki tingkat komitmen yang berbeda-beda. Komitmen tersebut menurut Reicher (1986, p. 508) dipengaruhi oleh penerimaan tujuan dan nilai – nilai organisasi, dimana derajat dari komitmen didefinisikan sebagai kesediaan untuk mendedikasikan diri pada nilai dan tujuan organisasi. Ketidakmampuan atau keengganan untuk mendiskusikan atau menerima perubahan organisasi yang dirasa dalam beberapa cara seperti mengancam atau merusak individu (Huczynski and Buchanan, 2007, p. 598).

Komitmen ini sendiri bisa berubah jika *stakeholders* telah merasakan perubahan dan melihat akibat dari perubahan itu sendiri dengan perspektif dari dirinya sendiri. Besarnya komitmen ini perlu dijaga momentumnya selama program transformasi berlangsung dengan memberikan informasi dan sosialisasi program secara terpadu melalui berbagai media komunikasi internal perusahaan yang dapat digunakan. Saat ini sudah dilakukan komunikasi internal melalui intranet di dalam lingkungan PT Tripatra dan melalui majalah yang bernama “Indikator”, yaitu majalah internal Indika Group yang di dalamnya membahas aktivitas-aktivitas Indika Energy Group (yang terdiri dari Indika Energy beserta anak perusahaannya) yang telah diterbitkan beberapa kali semenjak Oktober 2010.

Salah satu hal yang pernah dibahas dalam majalah Indikator tersebut adalah mengenai transformasi bisnis Indika Energy Group.

4.5. Persepsi Responden atas Faktor Transformasional

Persepsi responden atas faktor transformasional terdiri dari persepsi terhadap:

1. *Visi/misi/strategi*, yaitu apa yang karyawan percaya adalah tujuan utama organisasi dan bagaimana organisasi berusaha untuk mencapai tujuan tersebut selama jangka waktu tertentu.
2. *Kepemimpinan*, yaitu perilaku eksekutif yang memberikan arah dan mendorong orang lain untuk mengambil tindakan yang diperlukan. Demi tujuan mengumpulkan data hal ini mencakup persepsi terhadap praktek eksekutif dan nilai-nilai.
3. *Budaya*, yaitu kumpulan dari aturan terbuka dan aturan rahasia, nilai, dan prinsip-prinsip yang memandu perilaku organisasi dan telah sangat dipengaruhi oleh sejarah, adat, dan praktek.

Terdapat beberapa pernyataan dari setiap persepsi faktor transformasional. Hasil lengkap dari jawaban responden disajikan dalam lampiran-7 Frekuensi Faktor Transformasional.

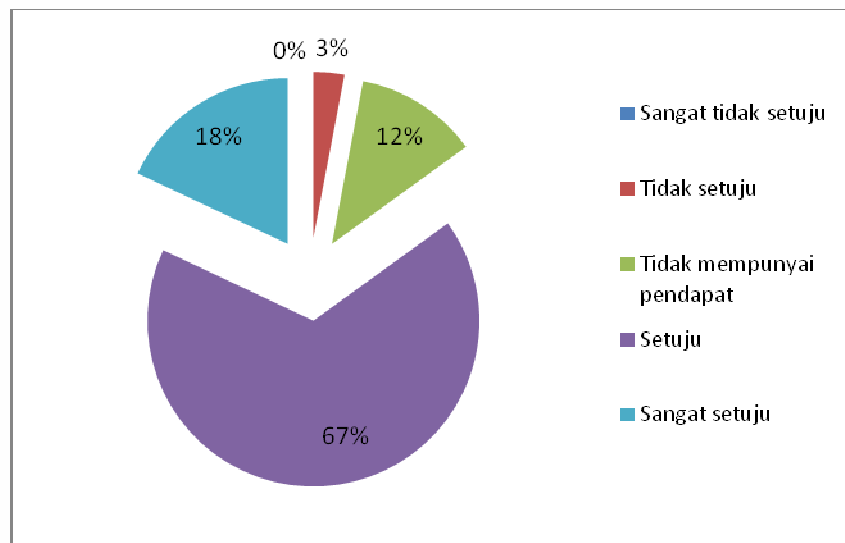
4.5.1. Persepsi Responden atas Visi/Misi/Strategi

Faktor visi/misi/strategi dari perusahaan diukur dengan memberikan pernyataan:

1. Program Transformasi disusun sesuai dengan tuntutan persaingan bisnis terkini dan untuk pengembangan perusahaan ke depannya.
2. Visi perusahaan saat ini sudah cukup jelas.

Tanggapan dari responden mengenai pernyataan di atas disajikan dalam gambar 4.2 dan gambar 4.3 berikut ini.

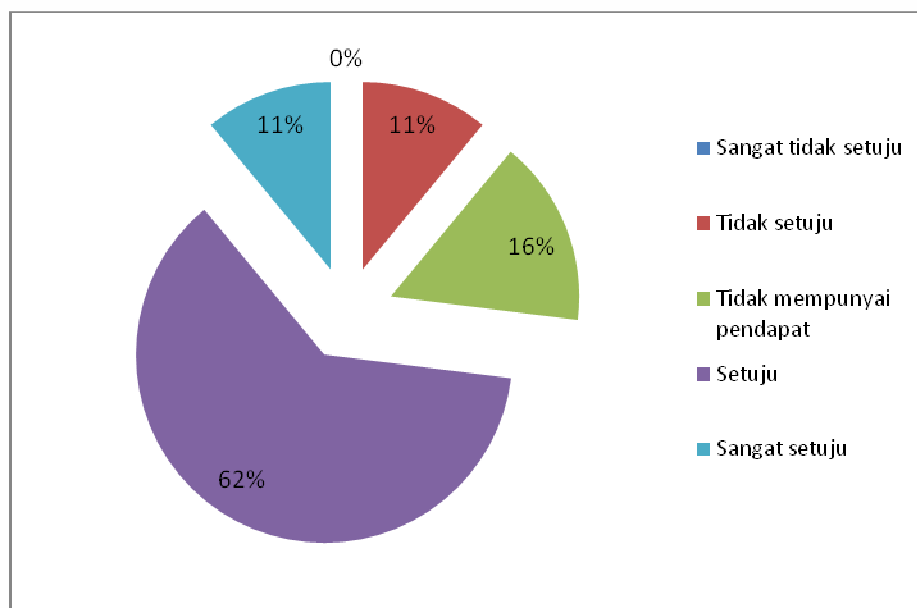
Gambar 4.2
Program transformasi dalam kaitannya dengan persaingan bisnis terkini



Sumber : data primer yang dioleh penulis, 2011

Sebesar 85% responden memberikan jawaban positif atau mendukung pernyataan bahwa program transformasi bisnis ini disusun dengan memperhatikan kondisi perusahaan dan sudah sesuai dengan tuntutan jaman. Ini juga relevan dengan wawancara (dapat dilihat di Lampiran-3) yang dilakukan dengan melihat tujuan dari induk perusahaan yang telah *go public*, yaitu menjadi “*Brand of Indonesia*”. Target dari PT Indika Energy, Tbk. untuk mencapai nilai perusahaan pada titik tertentu pada tahun 2015 kemudian perlu didukung oleh anak-anak perusahaannya dengan mengarahkan mereka menuju nilai tersebut. Jika melihat hasil survey di atas, mayoritas individu sudah memiliki pandangan yang sama, yaitu transformasi dapat membantu perusahaan untuk terus berkembang guna mencapai visi yang ingin dicapai sehingga diharapkan resistensi dari karyawan tidak terlalu besar.

Gambar 4.3
Kejelasan visi misi perusahaan



Sumber : data primer yang dioleh penulis, 2011

Kemudian dari gambar 4.3 diperoleh data bahwa visi misi dari perusahaan sudah dirasa cukup jelas dengan tanggapan positif sebesar 73%. Namun masih terdapat 11% tanggapan negatif dari responden mengenai hal ini yang bisa disebabkan resistensi individu seperti ketakutan akan hal yang tidak diketahui, ancaman pada hubungan sosial, kebiasaan, ataupun proses informasi selektif dimana individu membentuk dunianya melalui persepsinya. Mereka hanya mendengar informasi yang sesuai dengan persepsinya. Pemilihan informasi secara selektif menyebabkan mereka tidak mengetahui dan tidak menyadari apa yang akan terjadi (Wibowo, 2005).

Dari visi tersebut perusahaan ingin mencapai kondisi internal perusahaan yang terus meningkat dengan serangkaian strategi atau program kerja yang jelas yang difokuskan pada bidang-bidang yang dirasa masih kurang dan perlu ditanggapi secara cepat misalnya bidang organisasi, SDM, dan keuangan. Menurut Kotter (Kotter 1996; 83-103), visi yang efektif mempunyai karakteristik seperti bisa dibayangkan, menarik, dapat dilaksanakan, fleksibel, dan dapat dikomunikasikan.

Universitas Indonesia

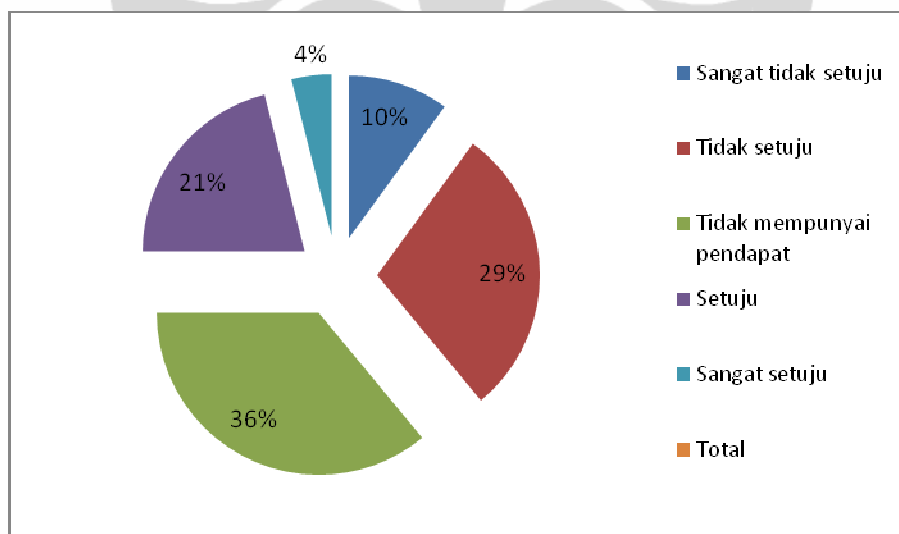
4.5.2. Persepsi Responden atas Kepemimpinan

Persepsi responden atas kepemimpinan merupakan gambaran pandangan pemimpin dimata responden yang dalam hal ini bagaimana staff melihat kepala bagian atau *supervisor*, *supervisor* melihat kepala departemen dan kepala departemen melihat direksi.

Berikut adalah pernyataan hasil survey mengenai kepemimpinan yang diberikan kepada responden:

1. Pemimpin konsisten dalam menjalankan program transformasi.
2. Pemimpin mempunyai komitmen yang kuat terhadap program transformasi bisnis ini.

Gambar 4.4
Konsistensi pemimpin dalam menjalankan program transformasi



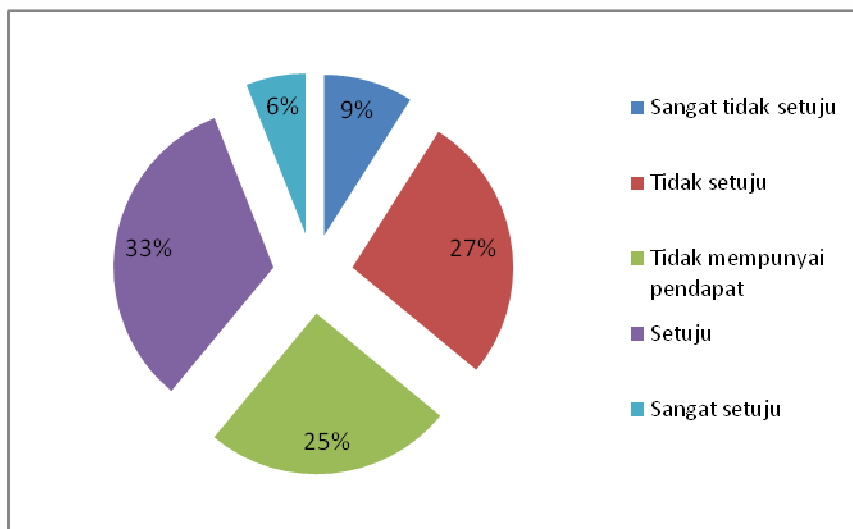
Sumber : data primer yang dioleh penulis, 2011

Data yang diperoleh pada gambar 4.4, menunjukkan bahwa para pemimpin yang menjalankan program transformasi bisnis di dalam unit kerjanya belum konsisten dalam menjalankan program transformasi. 39% dari total responden meragukan para pemimpin mereka sudah konsisten dalam menjalankan program transformasi bisnis. Hanya 25% responden saja yang yakin terhadap konsistensi pemimpinnya sedangkan sisanya sebesar 36% tidak mempunyai pendapat. Tidak mempunyai pendapat ini bisa dijelaskan sebagai pernyataan bahwa

Universitas Indonesia

mereka belum melihat kaitan program transformasi tersebut dengan peran pemimpin mereka didalamnya.

Gambar 4.5
Kekuatan komitmen pemimpin terhadap program transformasi



Sumber : data primer yang diolah penulis, 2011

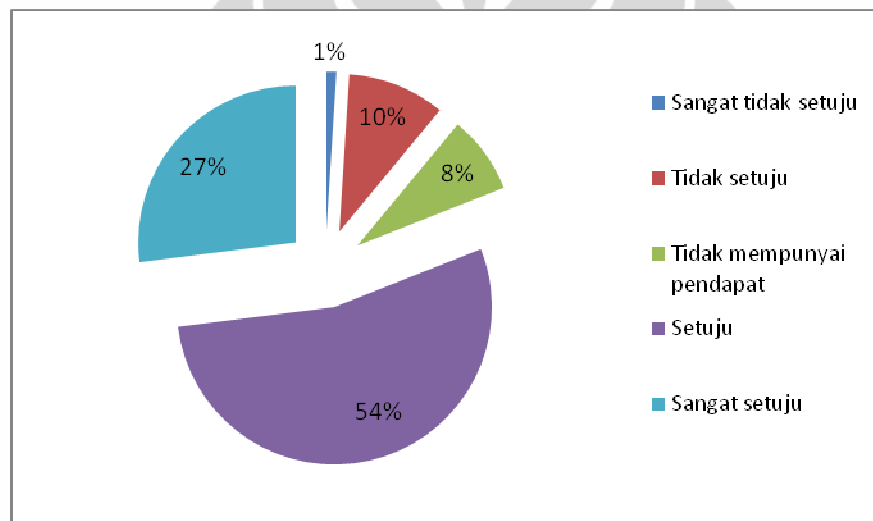
Peran pemimpin dalam proses transformasi memegang fungsi yang besar karena mereka harus sanggup membawa perubahan dengan segala macam kendalanya. *Leader must walk the talk* (The Price Waterhouse Change Integration Team, 1995, 110). Dengan budaya kepemimpinan bersifat *paternalistik*, pemimpin merupakan tokoh panutan bagi bawahannya. *The effect that the collaborative process had on the top team is the most important reason for the successful change in the plant* (Beer, 1994; 39, dalam Berger). Kerja sama tim yang baik tentunya diperoleh dengan adanya kolaborasi antara pemimpin dengan karyawannya. Oleh karena itu diperlukan konsistensi dan komitmen dari pemimpin. Selain itu semua *leader* dalam perusahaan diharapkan untuk secara konsisten berperan sebagai *agent of change* sehingga semangat perubahan dirasakan diseluruh bagian organisasi termasuk dalam sikap mereka. Seperti yang dikatakan Potts and Lamarsh (2004; 62-92) fungsi dari *agent of change* adalah untuk memahami pada tingkat strategis bagaimana perubahan akan menghasilkan perubahan bisnis dan membuatnya lebih baik.

4.5.3. Persepsi Responden atas Budaya

Persepsi responden atas budaya merupakan pandangan budaya perusahaan dimata responden. Kebudayaan adalah hal yang sangat kuat didalam perusahaan yang menyangkut norma perilaku dan nilai-nilai yang dianut kelompok. Survey dilakukan dengan pernyataan dibawah ini:

1. “Untuk berubah perusahaan menerapkan sistem pembelajaran dari kesalahan/kegagalan yang telah dibuat (lesson learned).”

Gambar 4.6
Perlunya sistem pembelajaran dari kesalahan/kegagalan dalam program perubahan

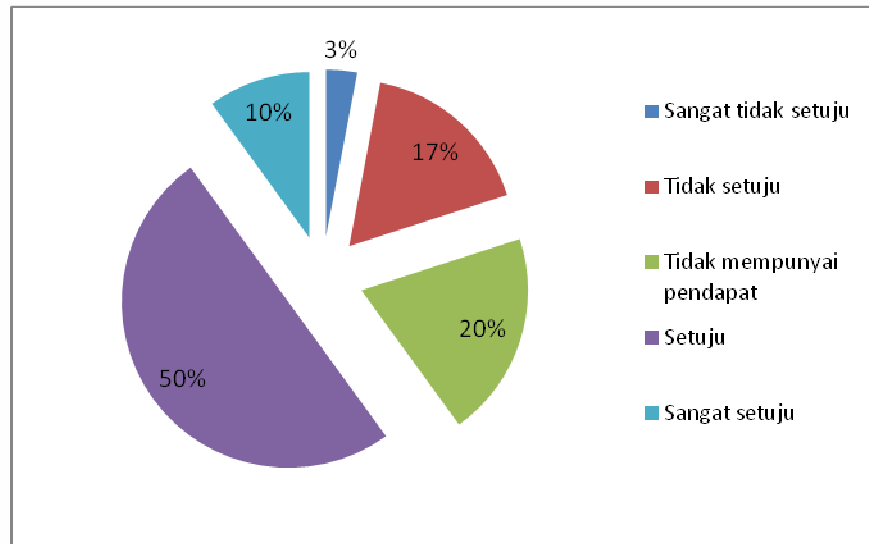


Sumber : data primer yang dioleh penulis, 2011

Tanggapan yang diperoleh mengenai budaya pembelajaran di dalam perusahaan positif sebesar 81% seperti yang ditampilkan pada gambar 4.6. Berarti mayoritas dari responden positif mendukung perlunya sistem pembelajaran dalam proses transformasi. Tidak ada hal yang instan begitu pula dengan perubahan dalam organisasi. Menurut Kotter (2002; 37) salah satu strategi yang dapat dijalankan untuk mengatasi perubahan adalah melalui *pendidikan dan komunikasi*. Dengan memberikan pendidikan kepada karyawan mengenai perubahan, karyawan akan lebih mudah melihat kebutuhan serta alasan mengapa perubahan itu perlu.

2. “Kesempatan belajar dalam perusahaan dimasukkan kedalam sistem bekerja dan program perubahan/transformatasi.”

Gambar 4.7
Kesempatan belajar dalam perusahaan dimasukkan kedalam sistem bekerja dan program perubahan/transformatasi.



Sumber : data primer yang dioleh penulis, 2011

Selain menerapkan pandangan mengenai sistem pembelajaran pada gambar 4.7, diperlukan juga cara yang tepat untuk menerapkan sistem pembelajaran tersebut. Budaya perusahaan saat ini memang sudah memiliki sistem pembelajaran yang diperoleh dari senior atau yang lebih berpengalaman kepada junior atau yang masih kurang pengalamannya. Ini merupakan keunggulan dari perusahaan untuk terus berubah dan berkembang. Jika dalam penyampaian program transformasi bisnis ini juga diikutkan dalam sistem pembelajaran di dalam kerja, diharapkan ini jauh dari unsur pemaksaan sehingga perubahan dapat dilakukan melalui pendidikan.

Untuk mengubah budaya perusahaan pada dasarnya mengubah kebiasaan-kebiasaan (yaitu bagaimana pekerjaan diselesaikan) dalam suatu institusi, dan jika berhasil maka akan menghasilkan komitmen-komitmen baru, *empowerment* sumber daya manusia, dan ikatan yang lebih kuat antara institusi dengan pelanggannya (Porter dan Parker, 1992). Perubahan budaya ini sudah cukup disosialisasikan oleh perusahaan khususnya dalam proses pembelajaran didalam

sistem bekerja. Meskipun respon yang didapat sudah positif, namun masih perlu ditingkatkan lagi. Transformasi ini masih dalam tahap awal sehingga pengaruh akan budaya masih bisa terus diterapkan dalam lingkungan maupun sistem kerja. Budaya perusahaan dari setiap anak perusahaan Indika bukan ingin diubah, tetapi lebih mensinergikan perbedaan yang ada untuk bersama-sama melakukan transformasi. Hal ini dapat dilakukan melalui *Organizational Development (OD)* dengan menciptakan *learning environment* melalui upaya-upaya peningkatan kepercayaan (*trust*), konfrontasi terbuka terhadap masalah-masalah, pemberdayaan karyawan dan partisipasinya, berbagi pengetahuan dan informasi desain pekerjaan yang lebih memberikan arti, kerjasama dan kolaborasi antar kelompok serta pendayagunaan potensi manusia seutuhnya.

4.6. Analisis Deskriptif atas Faktor Transformasional

Tabel 4.6 di bawah ini merupakan deskripsi statistik atas persepsi yang diberikan responden yang menyangkut variabel transformasional. Data-data dari setiap variabel menjelaskan bahwa proses perubahan di Tripatra sudah menyentuh faktor transformasional meskipun mean secara keseluruhan belum begitu tinggi. Hasil dari penelitian menunjukkan nilai mean dari visi program transformasi sudah disadari dan dirasa cukup jelas dengan mean sebesar 4.00 dan 3.73. Kemudian dari kepemimpinan yang dihasilkan 2.80 dan 3.00. Konsistensi pemimpin dalam pelaksanaan program transformasi belum merata dan perlu ditingkatkan lagi. Budaya untuk menyikapi transformasi dengan *learning environment* sudah disadari oleh karyawan dengan perolehan data mean untuk budaya sebesar 3.96 dan 3.47 dari skala 5 untuk pernyataan pembelajaran di dalam organisasi.

Tabel 4.6
Tabel Deskriptif Faktor Transformasional

Variabel	Pertanyaan	Mean	Mode	Std. Deviasi	Min.	Max.
Visi	Program Transformasi disusun sesuai dengan tuntutan persaingan bisnis terkini dan untuk pengembangan perusahaan ke depannya.	4.00	4	0.651	2	5
Visi	Visi perusahaan saat ini sudah cukup jelas.	3.73	4	0.802	2	5
Kepemimpinan	Pemimpin konsisten dalam menjalankan program transformasi.	2.80	3	1.015	1	5
Kepemimpinan	Pemimpin mempunyai komitmen yang kuat terhadap program transformasi bisnis ini.	3.00	4	1.101	1	5
Budaya	Untuk berubah perusahaan menerapkan sistem pembelajaran dari kesalahan/kegagalan yang telah dibuat (lesson learned).	3.96	4	0.92	1	5
Budaya	Kesempatan belajar dalam perusahaan dimasukkan kedalam sistem bekerja dan program perubahan/transformatasi.	3.47	4	0.989	1	5

Sumber : data primer yang diolah penulis, 2011

4.7. Persepsi Responden atas Faktor Komunikasi

Faktor komunikasi yang dianalisa adalah sasaran komunikasi dalam program transformasi bisnis, apakah tujuan dari program transformasi bisnis sudah dikomunikasikan secara jelas, peran setiap karyawan dalam mensukseskan transformasi sudah jelas, dan mengetahui sistem komunikasi yang digunakan.

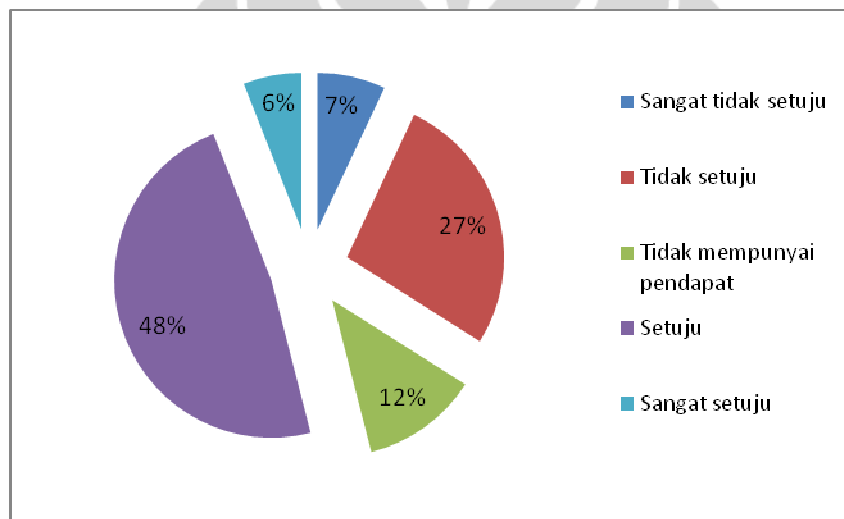
Survey dilakukan dengan pernyataan dibawah ini:

1. "Saya memahami secara jelas peran saya dalam program transformasi."

2. “Komunikasi akan perubahan disampaikan secara jelas dari atasan (level manajerial) kepada para karyawan.”
3. “Informasi mengenai perubahan disampaikan langsung oleh manajemen kepada karyawan.”
4. “Informasi mengenai perubahan disampaikan oleh pihak ketiga (third party) yang memang ahli menangani transformasi sebuah perusahaan.”

Hasil lengkap dari jawaban responden disajikan dalam lampiran-8 Frekuensi Faktor Komunikasi.

Gambar 4.8
Kejelasan peran karyawan dalam program transformasi



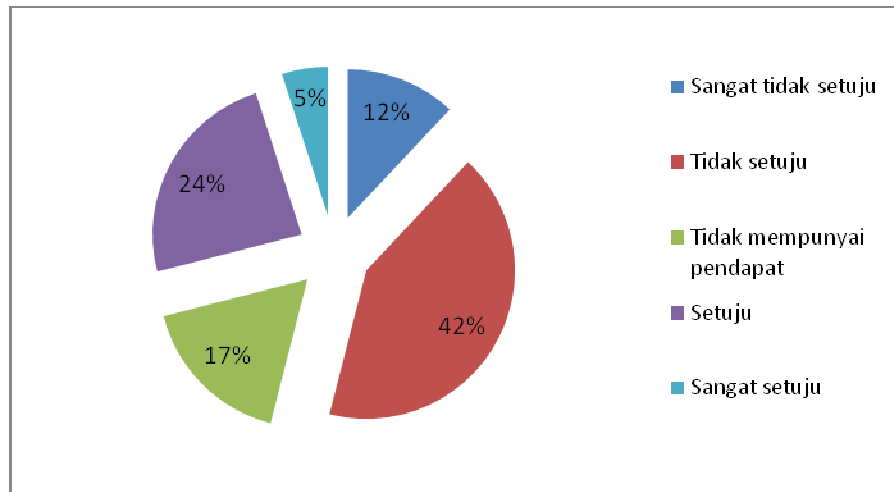
Sumber : data primer yang diolah penulis, 2011

Sebesar 54% dari responden telah mengerti perannya dalam program transformasi bisnis sedangkan sisanya masih belum mengerti dan tidak mengetahui. Pengetahuan individu mengenai program transformasi bisnis masih beragam sehingga perannya pun masih belum dimengerti oleh sebagian orang. Sebanyak 34% merasakan perannya yang belum jelas. Dari hasil wawancara diperoleh informasi bahwa komunikasi akan transformasi memang masih perlu dikembangkan lagi dan rencana pengembangan itu akan dijalankan pada tahun 2012. Seperti yang dikatakan Kotter (1996) dalam bukunya “Leading Change”: agar pesan dari visi dapat sampai ke semua pihak di dalam perusahaan, perlu adanya komunikasi yang sehari-hari dalam perusahaan. Diperlukan komunikasi yang sering dan kuat, dan menanamkan hal itu dalam kehidupan sehari-hari.

Universitas Indonesia

Gambar 4.9

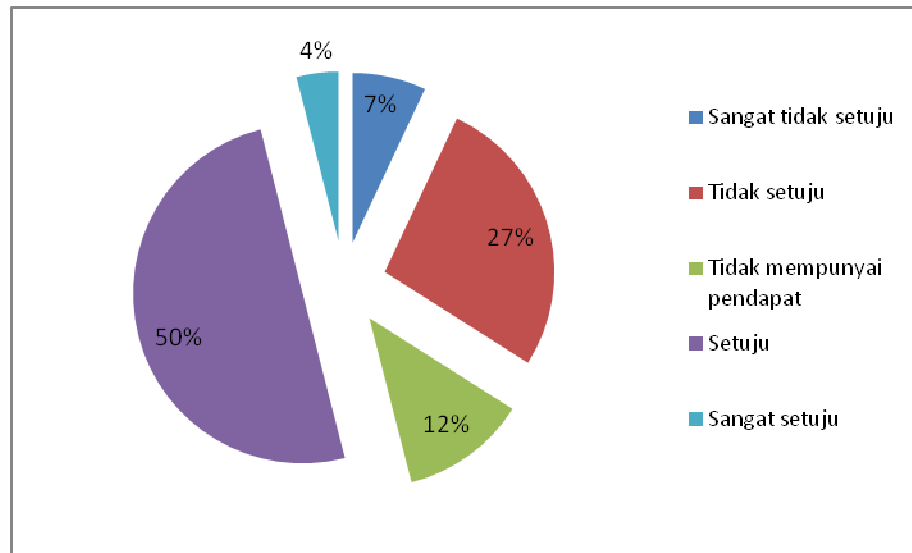
Komunikasi akan perubahan disampaikan secara jelas dari atasan (level manajerial) kepada para karyawan



Sumber : data primer yang dioleh penulis, 2011

Komunikasi dari atasan ke bawahan dalam program transformasi sangat penting seperti halnya faktor kepemimpinan yang dijelaskan diatas. Hasil dari data responden menunjukkan komunikasi yang selama ini telah dijalankan atasan masih kurang dapat dimengerti oleh bawahan. Pada gambar 4.9 diperoleh prosentase ketidakjelasan komunikasi untuk program transformasi sebesar 54% yaitu lebih dari setengah jumlah responden yang disurvey. Jumlah responden yang menjawab ketidakjelasan komunikasi dari atasan dapat menghasilkan respon yang negatif untuk pembelajaran kedepannya.

Gambar 4.10
Informasi mengenai perubahan disampaikan langsung oleh manajemen kepada karyawan

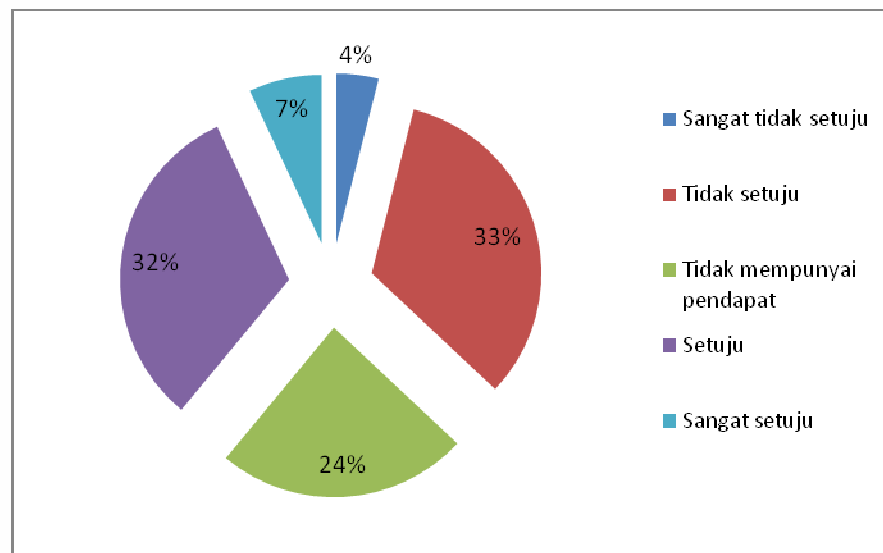


Sumber : data primer yang diolah penulis, 2011

Gambar 4.10 menunjukkan sebesar 54% memberikan respon positif bahwa informasi perubahan telah dilakukan oleh pihak manajemen kepada karyawan. Penyampaian langsung dari manajemen perusahaan ternyata memang belum dirasakan oleh seluruh karyawan perusahaan. Jika dikaitkan dengan gambar 4.9 diatas ditemukan adanya hubungan. Dari separuh responden yang mengaku telah menerima informasi langsung dari manajemen, hanya sekitar 50% yang mendapatkan informasi secara jelas, sedangkan sisannya tidak.

Gambar 4.11

Informasi mengenai perubahan disampaikan oleh pihak ketiga (*third party*) yang memang ahli menangani transformasi sebuah perusahaan.



Sumber : data primer yang diolah penulis, 2011

Dan gambar 4.11 menunjukkan partisipasi dari karyawan dalam program transformasi yang dilakukan oleh *third party*. Acara yang memang dikhususkan untuk program transformasi ini ternyata hanya diikuti oleh 41% responden. Cukup disayangkan karena prosentase yang berpartisipasi dibandingkan dengan prosentase yang tidak berpartisipasi hampir sama, yaitu sebesar 37%. Oleh karena itu diperlukan penyampaian informasi yang lebih menyeluruh. Karena setiap individu di dalam perusahaan mempunyai perannya masing-masing dalam mensukseskan program transformasi ini. Jika *organization development* melalui *team building* masih kurang dapat menjangkau banyak partisipasi dari karyawan, intervensi kelompok dan aktivitas-aktivitas antar departemen dapat dilakukan. Intervensi antar kelompok bisa dilakukan disela-sela program tahunan seperti ulang tahun korporasi. Aktivitas antar departemen digunakan agar tercipta komunikasi tentang masalah yang dihadapi dan bagaimana mengatasinya.

4.8. Analisis Deskriptif atas Faktor Komunikasi

Tabel 4.7
Tabel Deskriptif Faktor Komunikasi

Variabel	Pertanyaan No	Mean	Mode	Std. Deviasi	Min.	Max.
Komunikasi	Peran setiap individu dalam program transformasi.	3.19	4	1.116	1	5
Komunikasi	Komunikasi transformasi dari atasan ke bawahan.	2.68	2	1.118	1	5
Komunikasi	Informasi mengenai perubahan disampaikan langsung oleh manajemen kepada karyawan.	3.17	4	1.092	1	5
Komunikasi	Informasi mengenai perubahan disampaikan oleh pihak ketiga (third party) yang memang ahli menangani transformasi sebuah perusahaan.	3.05	2	1.048	1	5

Sumber : data primer yang diolah penulis, 2011

Pada pernyataan mengenai komunikasi yang dijalankan dari atasan ke bawahan diperoleh mean 2.68 pada skala 5, ini dapat diartikan bahwa komunikasi yang dijalankan dalam program transformasi bisnis ini masih kurang baik. Sama halnya dengan informasi yang dilakukan manajemen maupun pihak ketiga masih belum menyeluruh dilakukan karena dari sejumlah responden masih belum merasa menerima informasi tersebut yang dapat dilihat dari mean untuk informasi dari manajemen sebesar 3.17 dan informasi dari pihak ketiga juga dengan mean 3.05.

Hal ini dimungkinkan karena saat program ini diluncurkan, sebagian dari *stakeholders* masih berada diluar Jakarta. Saat itu Tripatra sedang melakukan Project Jambi Merang. Informasi yang disebarkan saat itu melalui acara *team building* belum dapat menginformasikan transformasi secara menyeluruh. Namun penyebaran informasi melalui media sudah dilakukan. Jadi bisa dikatakan selain informasi yang masih kurang disampaikan, *awareness* dari setiap individu-pun untuk mencari tahu mengenai program transformasi ini dirasa masih kurang.

4.9. Persepsi Responden atas Faktor Transaksional

Persepsi responden atas faktor transaksional terdiri dari persepsi terhadap:

1. Faktor organisasi/SDM
2. Faktor bisnis proses
3. Faktor sistem/teknologi

Terdapat beberapa pernyataan dari setiap persepsi faktor transformasional. Hasil lengkap dari jawaban responden disajikan dalam lampiran-9 Frekuensi Faktor Transaksional.

4.9.1. Persepsi Responden atas Organisasi/SDM

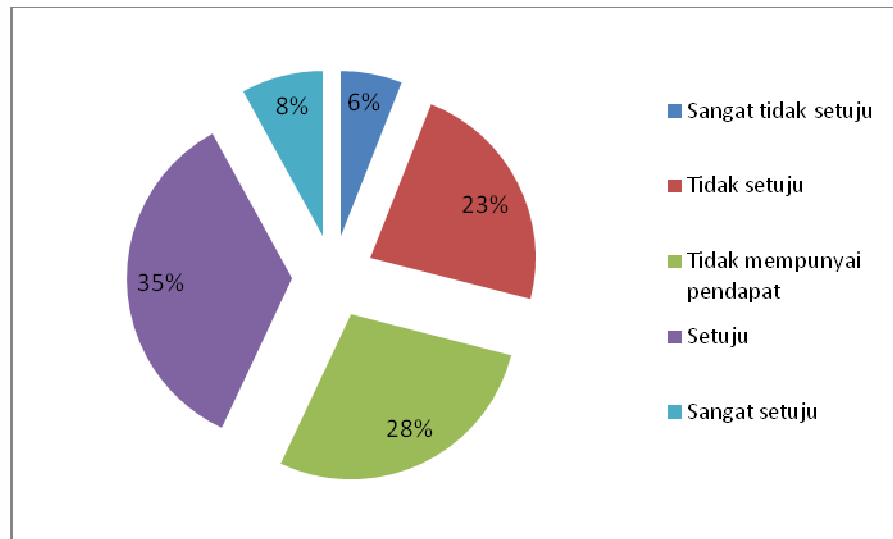
Diberikan tiga pernyataan kepada responden mengenai organisasi/SDM sebagai berikut:

1. “Struktur organisasi dalam perusahaan sudah efisien, dengan sedikit tingkatan dalam manajemen, untuk memaksimalkan komunikasi dan pembelajaran antar tingkat.”
2. “Untuk menunjang keberhasilan program transformasi, dibutuhkan keterampilan khusus/training bagi karyawan.”
3. “Saya pernah mengikuti training khusus (team building) untuk program transformasi di Tripatra.”

Persepsi responden terhadap pernyataan mengenai organisasi dan SDM adalah sebagai berikut:

Gambar 4.12

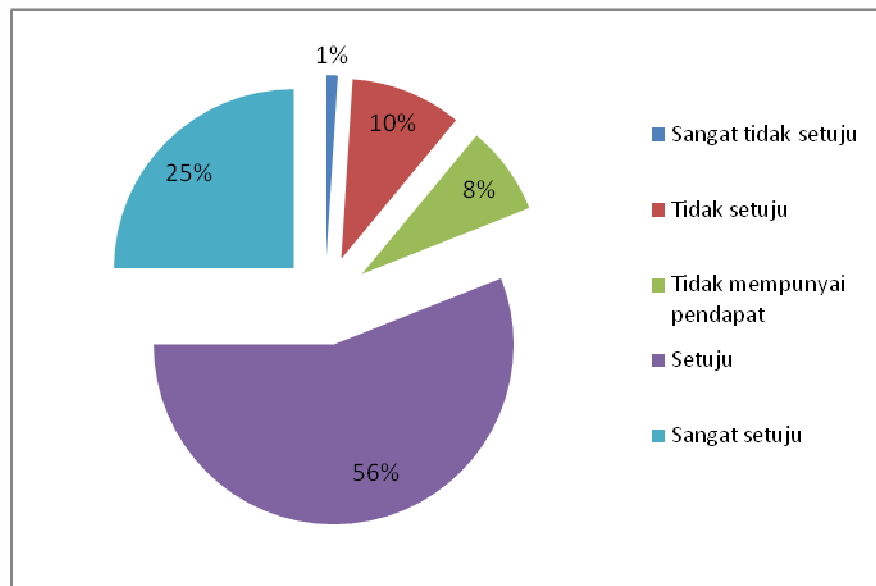
Struktur organisasi dalam perusahaan sudah efisien, dengan sedikit tingkatan dalam manajemen, untuk memaksimalkan komunikasi dan pembelajaran antar tingkat.



Sumber : data primer yang dioleh penulis, 2011

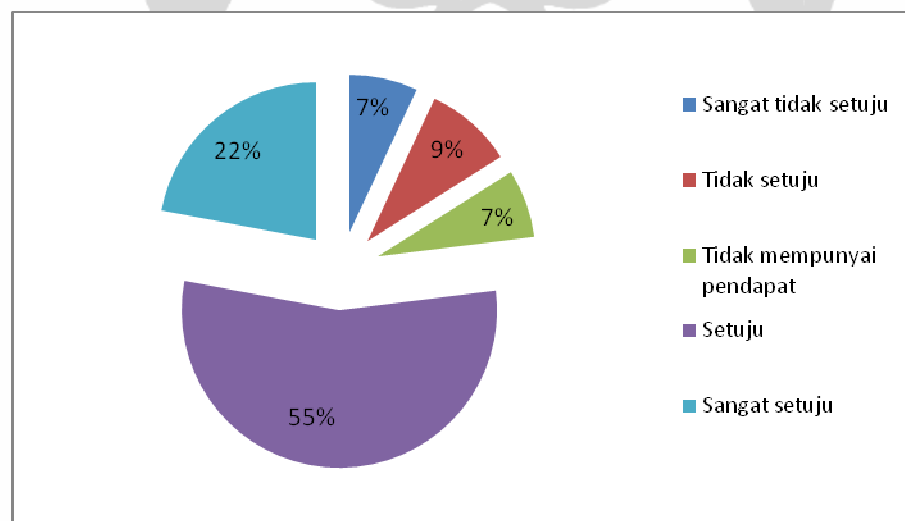
Dari survey diperoleh respon positif mengenai struktur organisasi dalam perusahaan dengan dengan sedikit tingkatan manajemen sebesar 43%. Hal yang menarik adalah jumlah responden yang tidak mempunyai pendapat hampir sama besarnya dengan yang memberi respon negatif yaitu 28% dan 29%. Ini dapat disebabkan ketidaktahuan responden terhadap struktur organisasi yang dijalankan perusahaan saat ini karena struktur organisasi memang dirasa terlalu cepat berubah dalam kurun waktu yang cukup singkat. Perubahan struktur organisasi memang harus dilakukan hingga mencapai keadaan yang stabil dalam upaya pencapaian sasaran dan tujuan organisasi secara optimal.

Gambar 4.13
Untuk menunjang keberhasilan program transformasi, dibutuhkan keterampilan khusus/training bagi karyawan.



Sumber : data primer yang dioleh penulis, 2011

Gambar 4.14
Saya pernah mengikuti training khusus (team building) untuk program transformasi di Tripatra.



Sumber : data primer yang dioleh penulis, 2011

Dari hasil survey diketahui bahwa SDM sudah membuka diri untuk berpartisipasi dalam mensukseskan program transformasi dengan membuka diri belajar dan mengetahui lebih dalam mengenai transformasi bisnis organisasi. Sebesar 81% responden memberikan respon yang positif. Sama halnya dengan

Universitas Indonesia

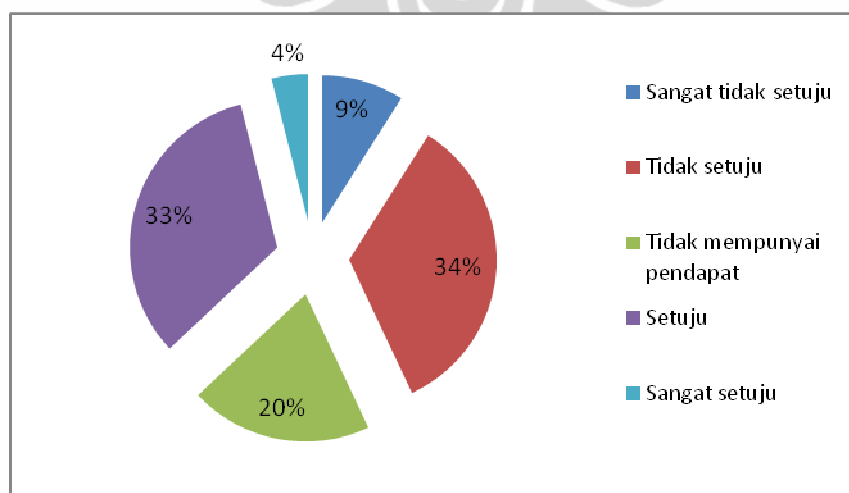
keikutsertaan karyawan dalam training khusus (yang dalam hal ini adalah *Team Building*) untuk menunjang keberhasilan program transformasi bisnis, pada gambar 4.14 respon positif ditunjukkan sebesar 77%. Untuk terus berkembang, ketrampilan setiap individu di dalam organisasi merupakan unsur yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi mencapai sasaran dan tujuannya dengan efektif dan efisien. Jika ketrampilan para pelaksana organisasi kurang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut untuk mewujudkan visinya, maka organisasi tersebut akan cenderung kontraproduktif. Oleh karena itu, keterampilan merupakan cerminan dari *core competence* organisasi, karena strategi yang disusun juga merupakan refleksi atas keterampilan yang ada (7S-Mc Kinsey Framework).

4.9.2. Persepsi Responden atas Bisnis Proses

Untuk mengetahui bisnis proses, survey diberikan dengan pernyataan sebagai berikut:

1. Kerjasama antar fungsi kerja sudah berjalan dengan baik.
2. Pada tahun 2010-2011 perusahaan telah beberapa kali melakukan perubahan keputusan untuk kebijakan yang sama.

Gambar 4.15
Kerjasama antar fungsi kerja sudah berjalan dengan baik.



Sumber : data primer yang diolah penulis, 2011

Dari jawaban pada gambar 4.15 terlihat sebagian besar responden memberikan persepsi yang tidak mendukung pernyataan bahwa kerjasama antar fungsi sudah berjalan dengan baik. Sebanyak 45% memberikan jawaban negatif atas pernyataan tersebut. Disisi lain sebesar 37% responden memberikan dukungannya terhadap pernyataan yang sama.

Jika dilihat pada *crosstabulation* pada tabel 4.8 antara divisi terhadap pernyataan kerjasama antar fungsi kerja dirasakan sudah baik, sebagian divisi seperti CPD, quality management, contract management, PM & OM Project, dan SCM mendominasi jawaban tidak mendukung, sedangkan divisi-divisi lainnya memberikan jawaban mendukung dan tidak mendukung dengan jumlah yang hampir sama.

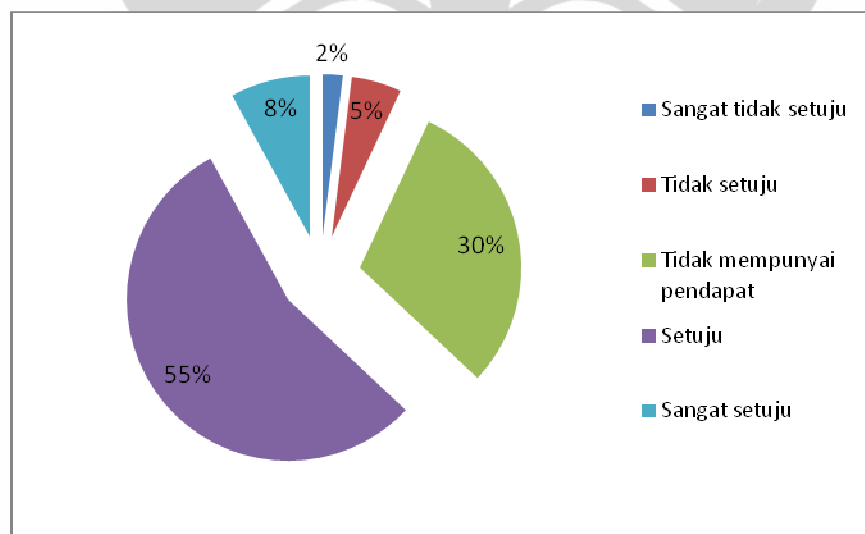
Tabel 4.8
Crosstabulation antara Divisi terhadap Kerjasama antar fungsi kerja sudah berjalan dengan baik.

		Kerjasama antar fungsi kerja sudah berjalan dengan baik.					Total
		Sgt tdk setuju	Tdk setuju	Tdk punya pendapat	Setuju	Sgt setuju	
Divisi	CPD	0	1	1	0	0	2
	HCCS	0	4	1	3	1	9
	F&C	0	1	0	1	0	2
	Quality Mngmnt	0	2	0	0	0	2
	Contract Mngmnt	0	2	1	0	0	3
	PMO	1	0	1	2	0	4
	SHE	0	0	2	0	0	2
	PM & OM Project	0	1	1	0	0	2
	EPC Project	2	5	2	5	0	14
	Engineering	2	15	11	20	2	50
	SCM	4	3	0	2	1	10
Total		9	34	20	33	4	100

Sumber : data primer yang diolah penulis, 2011

Tabel diatas menunjukkan adanya perbedaan pernyataan bagi sebagian divisi yang dapat disebabkan kurangnya komunikasi untuk sebagian divisi dengan divisi lainnya, namun itu tidak dirasakan pada sebagian divisi-divisi diluar itu. Namun jika dilihat secara keseluruhan memang total responden yang tidak mendukung pernyataan lebih besar yaitu 45% dibandingkan yang mendukung sebesar 37%. Pengkotak-kotakan organisasi yang dirasakan oleh sebagian responden ini harus dihilangkan dengan menciptakan mekanisme pelekak bahwa keberhasilan suatu unit merupakan keberhasilan bersama. Keberhasilan suatu bisnis unit juga ditunjang oleh kerja yang dihasilkan divisi atau unit penunjang lainnya. Semangat *team work* yang sudah ada diantara individu di dalam unit hendaknya ditingkatkan menjadi *team work* dalam organisasi.

Gambar 4.16
Pada tahun 2010-2011 perusahaan telah beberapa kali melakukan perubahan keputusan untuk kebijakan yang sama.



Sumber : data primer yang dioleh penulis, 2011

Hasil dari gambar 4.16 menunjukkan transformasi sudah dalam tahap *Reassessment of alignment to market* (Berger, 1994) dengan tanggapan responden sebesar 63% persen mendukung pernyataan bahwa perusahaan telah beberapa kali melakukan perubahan keputusan untuk kebijakan yang sama. Tahapan ini juga memberikan penjelasan bahwa tahapan *destabilizing existing business process* telah dilalui dimana tahapan ini merupakan tahapan paling susah karena ketidakstabilan perusahaan yang dialami. Saat ini organisasi harus

memikirkan strategi apa yang akan ditempuh dan faktor kunci apa yang harus diperhatikan agar perusahaan dapat terus menjalankan perubahan. Menurut Berger (1994; 14) langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah:

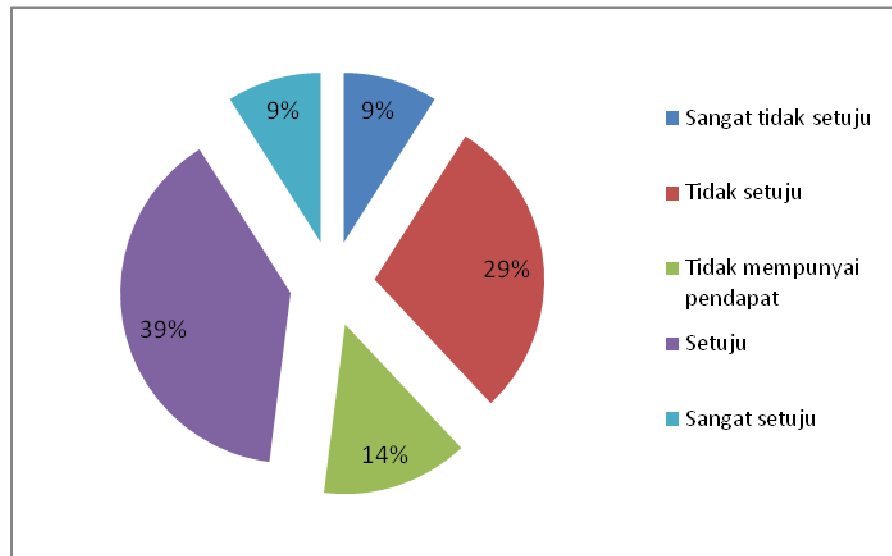
1. Menetapkan klasifikasi bisnis saat ini dan proyeksi kedepannya (tumbuh, mendapatkan, atau panen).
2. Membuat model keselarasan yang ideal untuk menggambarkan seperangkat hubungan antara strategi, operasi, budaya, dan penghargaan yang diperlukan oleh situasi pasar.
3. Memastikan bahwa kesiapan organisasi dalam setiap dimensi sesuai dengan model keselarasan baru atau yang sudah ada.

4.9.3. Persepsi Responden atas Sistem/Teknologi

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai sistem/teknologi yang dirasakan dalam organisasi, peneliti memberikan pernyataan sebagai berikut:

1. “Manfaat dari program transformasi diinformasikan kepada karyawan secara jelas.”
2. “Saya mendapatkan penghargaan sebagai individu/team saat melakukan perubahan dan/atau membantu teman melakukan perubahan.”
3. “Perusahaan memberikan penghargaan finansial bagi karyawan yang melakukan perubahan.”
4. “Perusahaan mengeluarkan surat teguran bagi karyawan yang tidak mematuhi kebijakan baru perusahaan dalam proses program transformasi.”

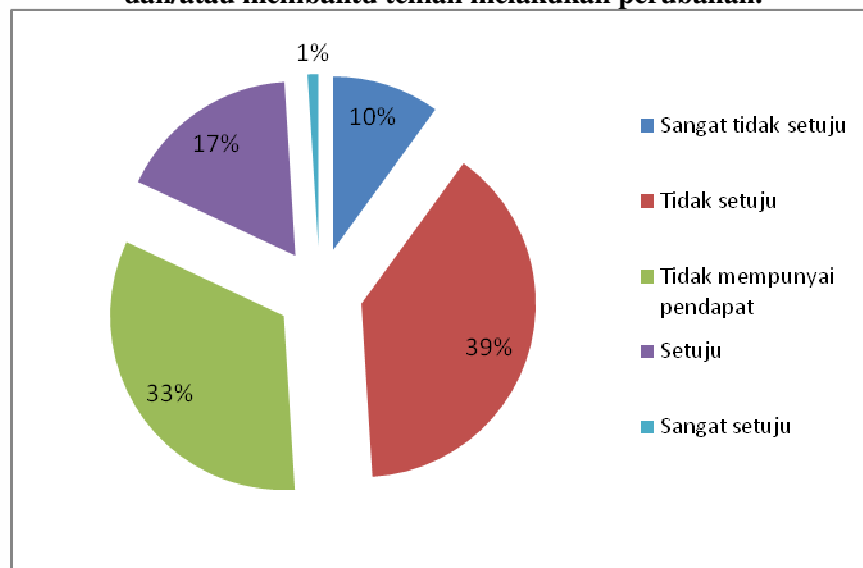
Gambar 4.17
Manfaat dari program transformasi diinformasikan kepada karyawan secara jelas.



Sumber : data primer yang dioleh penulis, 2011

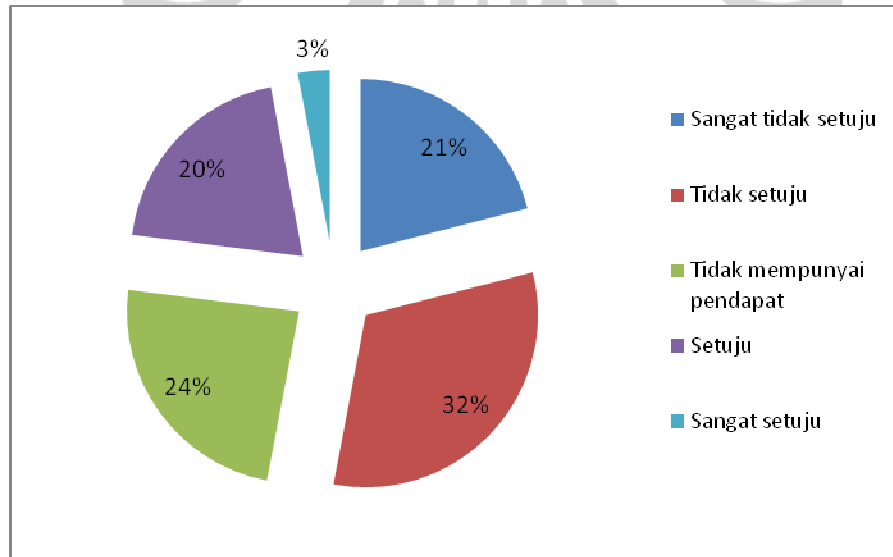
Dari gambar 4.17 diperoleh data sebanyak 48% dari responden telah menerima informasi secara jelas mengenai transformasi sedangkan 38% lainnya memberikan tanggapan negatif mengenai informasi yang diberikan. Sistem yang dijalankan untuk memberikan informasi mengenai transformasi masih perlu ditingkatkan lagi. Diperlukan adanya tim khusus yang dapat menyelaraskan sarana dan prasarana serta perancangan proses bisnis untuk melakukan kajian yang mendalam atas sistem informasi dan komunikasi data yang perlu ditingkatkan agar menjadi lebih baik, seperti adanya *shared database* untuk operasional kerja atau SOP (*Standard Operational Procedure*), e-learning menggunakan intranet di dalam organisasi, sistem informasi yang *centralized* sehingga informasi-informasi di dalam satu divisi atau antar divisi dapat diakses dengan mudah, dan sistem automation. Saat ini Tripatra telah menjalankan beberapa sistem informasi yang telah disebutkan di atas seperti sistem automation contohnya e-procurement, e-learning (yang masih dalam tahap pembangunan), EDMS dan beberapa lainnya yang masih dalam tahap pembangunan juga. Karena transformasi masih dalam tahap awal, memang masih banyak yang belum terealisasi namun rencana-rencana serta strategi yang akan dilakukan sudah ada.

Gambar 4.18
Saya mendapatkan penghargaan sebagai individu/team saat melakukan perubahan dan/atau membantu teman melakukan perubahan.



Sumber : data primer yang diolah penulis, 2011

Gambar 4.19
Perusahaan memberikan penghargaan finansial bagi karyawan yang melakukan perubahan.



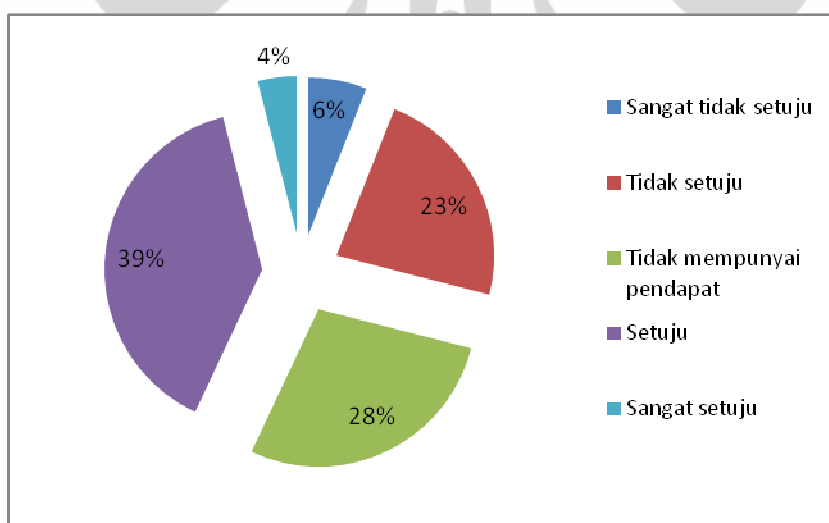
Sumber : data primer yang diolah penulis, 2011

Dari informasi yang diperoleh melalui gambar 4.18 dan gambar 4.19 mayoritas dari responden menyatakan tidak mendapatkan penghargaan sebagai individu/tim saat melakukan perubahan sebesar 49% dan tanggapan negatif sebesar 53% juga diberikan pada pernyataan pemberian penghargaan secara

finansial bagi karyawan yang melakukan perubahan. Di sisi lain ada sebagian responden yang telah merasakan penghargaan sebagai individu/tim saat melakukan perubahan dan penghargaan tersebut merupakan penghargaan finansial sekitar 23% dari total responden.

Pemberian kompensasi terhadap karyawan memang belum dilakukan secara spesifik karena belum ada tools untuk mengukurnya. Pemberian kompensasi yang ada saat ini masih dikaitkan dengan evaluasi tahunan karyawan. Sebenarnya strategi pemberian kompensasi kepada karyawan dapat digunakan untuk menguatkan manajemen perubahan. Namun tetap diperlukan integrasi antara kompensasi dengan keseluruhan strategi manajemen perubahan dalam perusahaan. Kompensasi dapat diterapkan dalam program seperti pembagian keuntungan, insentif tim, *variable pay* dan *pay-at-risk*.

Gambar 4.20
Perusahaan mengeluarkan surat teguran bagi karyawan yang tidak mematuhi kebijakan baru perusahaan dalam proses program transformasi.



Sumber : data primer yang diolah penulis, 2011

Pada gambar 4.20 diperoleh tanggapan positif sebesar 43% mengenai perusahaan mengeluarkan surat teguran bagi karyawan yang tidak mematuhi kebijakan baru perusahaan dalam proses program transformasi. 29% responden memberikan tanggapan negative sedangkan 28% lainnya tidak mempunyai pendapat. Pendapat dari responden ini menunjukkan peraturan mengenai sanksi

berupa surat teguran masih belum merata meskipun respon terbesar telah merasakan adanya surat teguran tersebut. Karena program transformasi masih berada ditahap awal pelaksanaan, masih terdapat kebijakan-kebijakan yang belum pasti. Organisasi masih terus mencari keadaan yang paling sesuai agar dapat ditetapkan menjadi sebuah keputusan dalam program transformasi.



4.10. Analisis Diskriptif atas Faktor Transaksional

Tabel 4.9
Tabel Deskriptif Faktor Transaksional

Variabel	Pertanyaan No	Mean	Mode	Std. Deviasi	Min.	Max.
Organisasi/SDM	Struktur organisasi dalam perusahaan sudah efisien, dengan sedikit tingkatan dalam manajemen, untuk memaksimalkan komunikasi dan pembelajaran antar tingkat.	3.16	4	1.061	1	5
Organisasi/SDM	Untuk menunjang keberhasilan program transformasi, dibutuhkan keterampilan khusus/training bagi karyawan.	3.94	4	0.908	1	5
Organisasi/SDM	Saya pernah mengikuti training khusus (team building) untuk program transformasi di Tripatra.	3.76	4	1.111	1	5
Bisnis Proses	Kerjasama antar fungsi kerja sudah berjalan dengan baik.	2.89	2	1.091	1	5
Bisnis Proses	Pada tahun 2010-2011 perusahaan telah beberapa kali melakukan perubahan keputusan untuk kebijakan yang sama.	3.64	4	0.785	1	5
Sistem/Teknologi	Manfaat dari program transformasi diinformasikan kepada karyawan secara jelas.	3.10	4	1.185	1	5
Sistem/Teknologi	Saya mendapatkan penghargaan sebagai individu/team saat melakukan perubahan dan/atau membantu teman melakukan perubahan.	2.60	2	0.921	1	5
Sistem/Teknologi	Perusahaan memberikan penghargaan finansial bagi karyawan yang melakukan perubahan.	2.52	2	1.123	1	5
Sistem/Teknologi	Perusahaan mengeluarkan surat teguran bagi karyawan yang tidak mematuhi kebijakan baru perusahaan dalam proses program transformasi.	3.12	4	1.008	1	5

Sumber : data primer yang diolah penulis, 2011

Dengan mengkaji data deskriptif diatas, yaitu dengan melihat mean dari yang paling kecil, faktor-faktor berikut memerlukan kajian:

1. Variabel sistem/teknologi dalam hal pemberian penghargaan finansial bagi karyawan yang melakukan perubahan dengan mean yang didapat 2.52 dari skala 5.
2. Variabel sistem/teknologi dalam hal pemberian penghargaan sebagai individu/tim saat melakukan perubahan dengan mean yang didapat 2.6 dari skala 5.
3. Variabel bisnis proses dalam hal kerjasama antar fungsi kerja yang berjalan sudah baik dengan mean yang didapat 2.89 dari skala 5.

Dari ketiga mean terkecil diatas, tiga mean terkecil ditempati oleh variable sistem/teknologi. Dengan pesatnya pertumbuhan teknologi dan sistem informasi yang sangat mudah diperoleh saat ini, pengelolaan yang efektif dalam sistem distribusi informasi merupakan salah satu strategi kunci pelaksanaan perubahan. Jika informasi yang diperoleh kurang relevan maka keputusan-keputusan yang dibuat menjadi kurang tepat yang kemudian menghasilkan kualitas keputusan yang kurang baik pula. Oleh karena itu sistem informasi perlu segera dibenahi.

Selain itu sistem dari manajemen pemberdayaan manusia perlu dilihat sebagai strategi karena keterampilan dari orang-orang yang berada di dalam organisasi merupakan aset yang berguna menjadi pendukung kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Tanpa orang-orang yang dapat diandalkan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya, keselarasan antar divisi di dalam organisasi akan sulit dicapai. Untuk mempertahankan orang-orang tersebut perlu adanya sistem manajemen pemberdayaan manusia yang kuat dan jelas sehingga diperoleh lingkungan kerja yang kondusif bagi setiap orang.

4.11. Analisa Korelasi antara Komitmen dengan Faktor Transformasional

Untuk menjawab pertanyaan penelitian pada rumusan masalah (Bab I) yaitu untuk mengetahui ada tidaknya hubungan dan bagaimana arah hubungan antara variabel-variabel independen dengan variabel dependen – komitmen, maka dilakukan analisa hubungan dengan teknik analisa korelasi. Hipotesis yang diangkat oleh peneliti adalah:

Universitas Indonesia

H_0 : Tidak terdapat hubungan korelasi antara komitmen dengan faktor transformasional dalam program perubahan.

H_1 : Terdapat hubungan korelasi antara komitmen dengan faktor transformasional dalam program perubahan.

SPSS versi 18 digunakan sebagai perangkat lunak untuk menguji korelasi yang diambil dengan menggunakan uji korelasi Bivariate dengan *correlation coefficient* Spearman. Spearman digunakan untuk menampilkan Spearman's rho, yaitu bila data yang digunakan tidak memenuhi asumsi normal dan juga bisa untuk data dalam bentuk ranking. Koefisien korelasi ini sangat cocok untuk variabel Ordinal (Elcom, 2011). Uji korelasi Bivariate Rank Spearman pada intinya mencari ada atau tidaknya hubungan antara dua variabel-variabel independen dan dependen.

Hubungan antar dua variabel dinyatakan dengan koefisien r dengan nilai berkisar antar -1 sampai $+1$ ($-1 \leq r \leq 1$). Berikut adalah keterangan mengenai besaran r (Elcom, 2011).

1. Nilai $r = 0$, kriteria hubungan tidak ada korelasi.
2. Nilai $0 < r < 0.2$, kriteria hubungan korelasi dapat diabaikan.
3. Nilai $0.2 \leq r < 0.4$, kriteria hubungan korelasi yang rendah.
4. Nilai $0.4 \leq r < 0.7$, kriteria hubungan korelasi yang substansial.
5. Nilai $0.7 \leq r < 1$, kriteria hubungan korelasi yang tinggi.
6. Nilai $r = 1$, kriteria hubungan korelasi sempurna.

Disamping nilai r untuk menggambarkan tingkat hubungan antar variabel, maka perlu dilihat pula signifikansinya untuk digunakan dalam menjelaskan hubungan tersebut. Untuk tingkat kepercayaan 95% atau signifikansi 5%, maka nilai $\text{Sig.} \leq 0.05$.

Untuk melihat hubungan antara komitmen dengan faktor transformasional, dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10
Hasil Analisa Korelasi Rank Spearman
Komitmen dengan Faktor Transformasional

Variabel	Koefisien Korelasi Thd. Komitmen Responden	Signifikansi (2-Tailed)
Komitmen	1	0
Visi/Misi/Strategi	0.208	0.038
Kepemimpinan	0.087	0.390
Budaya	0.292	0.003

Sumber : data primer yang diolah penulis, 2011

Tabel korelasi menggambarkan hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen ataupun hubungan antara variabel independen. Besarnya koefisien korelasi antara variabel dependen komitmen dan variabel independen visi, kepemimpinan, dan budaya masing-masing adalah 0.208, 0.087, dan 0.292. Hubungan yang terjadi sangat lemah untuk kepemimpinan dimana nilai r berada diantara nol dan 0.2. Kemudian untuk visi/misi/strategi dan budaya memiliki hubungan yang lemah dimana r berada di antara 0.2 dan 0.4. Nilai r ini juga menunjukkan arah korelasi yang positif, sehingga bisa dikatakan, “semakin positif visi, kepemimpinan, dan budaya, maka semakin meningkat komitmen responden terhadap program transformasi tersebut.

Nilai signifikansi yang didapat adalah 0.038, 0.390, dan 0.003 untuk visi/misi/strategi, kepemimpinan dan budaya. Nilai signifikansi untuk visi/misi/strategi dan budaya menunjukkan nilai lebih kecil dari nilai $\alpha = 0.05$, sehingga bisa dikatakan terdapat hubungan yang signifikan secara statistik dari variabel-variabel tersebut dengan komitmen karyawan. Sedangkan untuk kepemimpinan diperoleh nilai signifikansi sebesar 0.390 yaitu lebih besar dari nilai $\alpha = 0.05$, sehingga untuk kepemimpinan diperoleh hubungan yang tidak signifikan secara statistik antara kepemimpinan dengan komitmen karyawan dalam program transformasi bisnis. Hal ini bisa diartikan bahwa pemimpin belum berhasil mengimplementasikan program transformasi bisnis ini terhadap karyawan.

Korelasi antara komitmen dan kepemimpinan yang sangat lemah ini diartikan dengan kurangnya eksistensi pemimpin dalam program perubahan.

Karyawan akan melihat pemimpin mereka sebagai panutan untuk berubah. Pemimpin sebagai *agent of change* membawa nilai-nilai yang sesuai dengan visi perusahaan untuk diaplikasikan ke dalam sistem bekerja. Seiring dengan konsistensi seorang pemimpin meningkat, nilai-nilai yang dibawa tersebut akan tertular kebawah-bawahannya dan menjadi sebuah kebiasaan. Dengan demikian komitmen dari setiap individu pun secara tidak langsung akan meningkat dalam mensukseskan program transformasi.

Korelasi antara komitmen dan budaya yang lemah ini disebabkan oleh masih kurangnya penerapan serta kesadaran dari karyawan untuk berubah meskipun sosialisasi perusahaan sudah dilakukan khususnya dalam proses pembelajaran dalam sistem bekerja. Namun pendekatan baru tersebut belum tertanam di norma dan nilai kelompok-kelompok, seperti kelompok kerja, sebuah divisi, proses bisnis, profesi, atau fungsional. Ini dapat disebabkan oleh *shared values* yang tidak terlihat tetapi lebih tertanam dalam budaya, diluar norma dan perilaku yang sangat kuat dan sulit untuk diubah.

Pada tahap awal transformasi, organisasi harus berusaha untuk mengubah budaya perusahaan sehingga tindakan orang dapat diubah, kemudian perilaku baru dapat menghasilkan keuntungan bagi kelompok pada waktu yang lama dan orang melihat hubungan antara tindakan baru dan perbaikan kinerja. Hal yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan budaya disiplin, yaitu *discipline people, discipline action, discipline thought* Jim Collins (2001).

Meskipun secara teoritikal semestinya komitmen bisa timbul dengan adanya kejelasan tujuan atau visi, kepemimpinan yang dapat membawa karyawan untuk terus berada dalam jalur yang sesuai, dan penyesuaian budaya organisasi yang sesuai dengan perubahan dari program transformasi bisnis, namun terdapat faktor-faktor lainnya yang tidak dibahas peneliti yang dapat menjadi alasan kurangnya korelasi antara komitmen dari stakeholders.

4.12. Analisa Korelasi antara Komitmen dengan Faktor Komunikasi

Untuk menjawab pertanyaan penelitian pada rumusan masalah selanjutnya digunakan analisa korelasi dengan hipotesis sebagai berikut:

H_0 : Tidak terdapat hubungan korelasi antara komitmen dengan faktor komunikasi dalam program perubahan.

H_1 : Terdapat hubungan korelasi antara komitmen dengan faktor komunikasi dalam program perubahan.

Tabel 4.11
Hasil Analisa Korelasi Rank Spearman
Komitmen dengan Komunikasi

Variabel	Koefisien Korelasi Thd. Komitmen Responden	Signifikansi (2-Tailed)
Komitmen	1	0
Komunikasi	0.268	0.007

Sumber : data primer yang diolah penulis, 2011

Terdapat korelasi antara komitmen dengan komunikasi dengan hubungan searah karena koefisien yang diperoleh positif, dengan koefisien korelasi keduanya sebesar 0.268, yang diartikan memiliki hubungan yang lemah. Kemudian besarnya signifikansi adalah 0.007, lebih kecil dari nilai $\alpha = 0.05$. Maka dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen dengan komunikasi.

Rendahnya hubungan ini dapat disebabkan oleh lemahnya jalur komunikasi yang dijalankan dari atasan ke bawahan serta informasi dari manajemen maupun pihak ketiga masih belum menyeluruh. Ini menyebabkan kurang kepercayaan *stakeholders* terhadap sumber informasi yang mengakibatkan lemahnya pengaruh faktor komunikasi dalam memperkuat komitmen bersama dalam menggerakkan roda perubahan.

Hal yang perlu dilihat sebagai dasar untuk melakukan perbaikan dalam melakukan perbaikan dalam mengkomunikasikan program-program kerja perusahaan termasuk program transformasi bisnis berserta sasarannya secara lebih jelas dan menyeluruh kepada *stakeholders*. Komunikasi ini tidak harus disampaikan langsung oleh manajemen atau pihak pihak ketiga (*third party*), *agent of change* pun dapat ditunjuk untuk melakukan penyampaian informasi tersebut. *Agent of change* ditunjuk dari karyawan perusahaan yang ditugaskan

untuk merencanakan dan mengimplementasikan perubahan atas namanya sendiri dengan harapan bahwa ‘target’- orang yang harus berubah – melihat perubahan merupakan hal berharga bagi mereka (Potts & LaMarsh, 2004).

Hal yang perlu dipikirkan oleh manajemen adalah bagaimana membantu Direksi dan agen perubahan dalam menyiapkan rencana dan strategi komunikasi dimana didalamnya terdapat mekanisme komunikasi yang terdiri atas identifikasi level *stakeholders* yang perlu menerima informasi, media komunikasi yang akan digunakan, materi apa yang perlu dikomunikasikan, frekuensi komunikasi dan mekanisme umpan balik yang diperlukan (Larkin, 1994; 86-144).

Dengan komunikasi yang baik akan tercipta informasi yang lebih jelas sehingga kualitas dan akurasi lebih dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini dapat meningkatkan kepercayaan para *stakeholders* terhadap program kerja serta kebijakan yang diambil oleh manajemen atau Direksi, sehingga resistensi dapat berkurang dan loyalitas serta integritas meningkat.

4.13. Analisa Korelasi antara Komitmen dengan Faktor Transaksional

Rumusan permasalahan selanjutnya yang diangkat oleh peneliti memuat hipotesis sebagai berikut:

H_0 : Tidak terdapat hubungan korelasi antara komitmen dengan faktor transaksional dalam program perubahan.

H_1 : Terdapat hubungan korelasi antara komitmen dengan faktor transaksional dalam program perubahan.

Tabel 4.12

**Hasil Analisa Korelasi Rank Spearman
Komitmen dengan Faktor Transaksional**

Variabel	Koefisien Korelasi Thd. Komitmen Responden	Signifikansi (2-Tailed)
Komitmen	1	0
Organisasi/SDM	0.297	0.003
Bisnis Proses	0.034	0.739
Sistem/Teknologi	0.295	0.003

Sumber : data primer yang diolah penulis, 2011

Universitas Indonesia

Tabel korelasi diatas menggambarkan hubungan antara variabel dependen komitmen dengan variabel independen organisasi/SDM, bisnis proses, dan sistem/teknologi. Besarnya koefisien korelasi antara variabel dependen komitmen dan variabel independen organisasi/SDM, bisnis proses, dan sistem/teknologi masing-masing adalah 0.297, 0.034, dan 0.295. Hubungan yang terjadi sangat lemah untuk variabel independen bisnis proses karena nilai r berada diantara nol dan 0.2 serta hubungan yang lemah untuk variabel independen organisasi/SDM dan sistem/teknologi dengan nilai r antara 0.2 dan 0.4. Keseluruhan nilai r menunjukkan arah korelasi yang positif, sehingga bisa dikatakan, “semakin positif organisasi/SDM, bisnis proses dan sistem/teknologi maka semakin meningkat komitmen responden terhadap program transformasi tersebut”.

Nilai signifikansi diatas menunjukkan hubungan yang signifikan untuk organisasi/SDM terhadap komitmen dan antara sistem/teknologi terhadap komitmen sedangkan untuk bisnis proses tidak terdapat hubungan secara signifikansi. Faktor-faktor transaksional ini bisa dikatakan faktor pendukung dari faktor transformasional. Kaitan antara komitmen karyawan dengan faktor-faktor transformasional lebih kuat dibandingkan dengan faktor transaksional, karena pada faktor transaksional perubahan terjadi terutama melalui jangka waktu yang relatif pendek yaitu hubungan timbal-balik antara orang-orang dan kelompok. Komitmen dari karyawan terhadap transformasi akan lebih tercipta dengan visi perusahaan, kepemimpinan dan budaya. Komitmen dapat dicirikan oleh setidaknya tiga faktor terkait: penerimaan kuat dari nilai-nilai dan tujuan organisasi, kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Sebagai akibatnya, komitmen ditentukan oleh berbagai faktor organisasi dan individu seperti karakteristik pribadi, karakteristik struktural, dan pengalaman kerja.

4.14. Analisa Hubungan antara Komitmen dengan Faktor Perubahan

Berdasarkan hubungan crosstab yang diperoleh pada lampiran-14 Crosstab Komitmen atas Faktor Perubahan, faktor-faktor perubahan yang signifikan berpengaruh pada komitmen adalah visi/misi/strategis, budaya, organisasi/SDM, dan sistem/teknologi. Sedangkan untuk faktor perubahan seperti kepemimpinan, komunikasi, dan bisnis proses tidak terdapat hubungan yang signifikan terhadap komitmen akan perubahan.

Faktor komunikasi terhadap perubahan masih dirasa kurang dalam organisasi. Dari hasil wawancara, sebagian dari karyawan baru belum mengikuti *team building* dari perusahaan yang bertujuan untuk mengenalkan struktur organisasi, merubah kebiasaan kerja dari pekerja yang sangat individual menjadi kerja tim (*team work*), meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, dan lain-lain dimana salah satunya adalah penyampaian target tripatra kedepannya yang dalam hal ini adalah visi misi untuk mencapai 2015.

Selain faktor komunikasi, faktor kepemimpinan pun masih perlu ditingkatkan dalam membawa informasi serta mengajak para karyawan untuk mengaplikasikan dan menjadikan budaya perusahaan yang baru menyatu dalam setiap perilaku individu. Perusahaan mengharapkan semua *leader* dapat menjadi *agent of change*. Namun pada kenyataannya hal ini belum terlaksana dengan baik. Masih kurangnya pengetahuan mengenai transformasi bisnis dari sebagian *leader* sehingga proses penyampaian informasi pun menjadi terhambat. Pengetahuan program transformasi yang masih kurang tersebut dapat disebabkan dua hal, yang pertama adalah instruksi dari manajemen yang masih kurang jelas atau yang kedua adalah resistensi dari dalam diri pemimpin tersebut. Kurangnya kebijakan yang mengatur sistem komunikasi penyampaian program transformasi juga masih perlu diperbaiki.

Faktor lainnya yang masih perlu ditingkatkan adalah faktor bisnis proses. Bisnis proses yang ada saat ini masih belum pasti sedangkan transformasi tetap harus berjalan sehingga bisnis proses dengan program transformasi berjalan secara paralel. Terjadi penyesuaian bisnis proses seiring dengan berjalannya program transformasi yang kemudian berdampak pada kebingungan *stakeholders* dalam menjalankan pekerjaannya karena perubahan pada bisnis proses

mengakibatkan perubahan pada sistem kerja. Efisiensi kerja menjadi kurang baik karena *stakeholders* membutuhkan waktu yang lebih banyak untuk mengerjakan pekerjaannya karena secara bersamaan harus menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan pada bisnis proses tersebut.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil dari penelitian, pada tahap awal Program Transformasi Bisnis, responden memiliki komitmen yang kuat untuk mensukseskan program transformasi bisnis karena karyawan sadar, organisasi harus terus berkembang dan tumbuh untuk memenuhi perubahan pasar dan persaingan yang semakin ketat. Eksistensi organisasi di pasar juga mempengaruhi kepercayaan karyawan. Organisasi yang terus tumbuh merupakan organisasi yang sehat dan dapat dijadikan sandaran hidup bagi karyawannya. Kemudian jika dilihat dari sudut pandang organisasi, kekuatan komitmen dari karyawan juga membantu organisasi dari segi waktu dan biaya, karena komitmen yang kuat menghasilkan perubahan yang lebih cepat sehingga akan tercipta efisiensi waktu dan biaya untuk program transformasi ini.

Selain kesimpulan tersebut, peneliti juga menjawab menjawab tujuan permasalahan yang dipaparkan dalam bab I sebagai berikut:

1. Sebagian besar anggota organisasi mempunyai komitmen yang kuat dalam melaksanakan program transformasi bisnis yang dipengaruhi oleh faktor usia serta masa kerja dari *stakeholders*.
2. Terdapat korelasi positif antara komitmen dengan faktor transformasional yaitu variabel visi/misi/strategi dan budaya namun hubungannya lemah sedangkan untuk variabel kepemimpinan tidak mempengaruhi komitmen dari *stakeholders* dalam program transformasi ini.

3. Terdapat korelasi positif antara komitmen dengan faktor komunikasi namun hubungannya lemah. Komunikasi yang dijalankan dari level manajerial ke bawah masih dirasa kurang dan perlu ditingkatkan. Begitu pula dari level supervisor ke bawah. Informasi yang diperoleh dari setiap individu masih bervariasi. Dengan pengetahuan yang bervariasi pula yang menyebabkan komitmen dan kesiapan dari setiap individu menjadi berbeda-beda.
4. Terdapat korelasi positif antara komitmen dengan faktor transaksional, yaitu variabel organisasi/SDM dan sistem/teknologi namun hubungannya lemah sedangkan untuk variabel bisnis proses tidak mempengaruhi komitmen dari *stakeholders* dalam program transformasi ini.
5. Terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen dengan visi/misi/strategi, budaya, organisasi/SDM, dan sistem/teknologi sedangkan untuk hubungan antara komitmen dengan kepemimpinan, komunikasi, dan bisnis proses masih perlu ditingkatkan lagi.

5.2 Saran dan Rekomendasi

Yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komitmen dari *stakeholders* adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan komitmen dari *stakeholders* dapat dilakukan hal-hal seperti memperhatikan minat dan kesejahteraan *stakeholders*, menganggap setiap individu dalam organisasi penting sehingga mereka merasa diperlukan dalam mencapai misi organisasi caranya adalah dengan menghargai keberadaan mereka, merealisasikan harapan individu, mempertahankan sikap kerja yang positif terhadap organisasi dengan cara menunjukkan keadilan dan dukungan, dan membuat *stakeholders* merasa gaji yang diterimanya seimbang dengan individu lain dimana akan muncul perasaan organisasi bersikap adil bagi setiap individu.

2. Dibentuknya tim khusus untuk melakukan program transformasi, mulai dari *conceptor* hingga *executor* sehingga peran dari setiap orang menjadi lebih jelas dan tujuan transformasi bisa lebih cepat tercapai. Setiap orang akan bertanggung jawab dengan bagiannya masing-masing dengan tidak melupakan nilai-nilai bersama. Kemudian budaya organisasi dapat menghasilkan kestabilan organisasi itu sendiri. Perubahan budaya berfungsi untuk mensinergikan perbedaan budaya dari setiap anak perusahaan sehingga transformasi dapat dilakukan bersama-sama. Caranya adalah dengan melakukan *Organizational Development* (OD) dengan menciptakan *learning environment* melalui upaya-upaya peningkatan kepercayaan (*trust*), konfrontasi terbuka terhadap masalah-masalah, pemberdayaan karyawan dan partisipasinya, berbagi pengetahuan dan informasi desain pekerjaan yang lebih memberikan arti, kerjasama dan kolaborasi antar kelompok serta pendayagunaan potensi manusia seutuhnya.
3. Penyampaian transformasi masih harus ditingkatkan lagi dan struktur penyampaian lebih diperjelas sehingga peran dari setiap individu menjadi lebih jelas.
4. Memperbaiki bisnis proses yang ada dan segera menetapkannya agar program transformasi dapat mengacu kepada bisnis proses tersebut.
5. Agar program transformasi dalam lebih dikendalikan perlu adanya konsultan yang khusus untuk menangani masalah-masalah yang ada sehingga langkah kedepannya dapat lebih cepat dieksekusi. Diharapkan konsultan ini dapat membawa efisiensi kerja dari setiap individu dimana saat ini *conceptor* dari program transformasi juga masih melakukan pekerjaannya sebagai karyawan Tripatra sehingga fokus daripada program ini tidak maksimal.

DAFTAR REFERENSI

I. BUKU

- Anderson, D., & Anderson, L.A. (2010). *Beyond Change Management*. San Francisco: Pfeiffer.
- Ansoff, H. I. & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting Strategic Management*. UK: Prentice Hall International Ltd.
- Barabba, V.P. (2004). *Surviving Transformation*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Bate, Paul. (1995). *Strategies for cultural change*. Butterworth-Heinemann.
- Berger, L., Sikora, & Martin, J. (1994). *The change management hand book: A road map to Ccorporate transformation*. USA: Irwin.
- Black, J.S. & Gregersen, H.B. (2002). *Leading Strategic Change Breaking Through the Brain Barnier*. New York: Prentice Hall.
- Burke, W.W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*. London: Foundations for Organizational Science, Sage Publications.
- Burnes, Bernard. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. New York: Prentice Hall.
- Clarke, L. (1998). *Manajemen Perubahan*(Terjemahan). Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap..and Others Don't*. Ney York: Harper Collins Publisher, Inc.
- Cooper, D.R., & Wiliam, E. (1999). *Metode penelitian bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Daft, R.L. (2004). *Organization Theory and Design, 8th Edition*. Mason, Ohio: Thomson.

- Dessler, G. (2003). *Human Resource Management*. Ninth Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Djatmiko, Harmanto Edy. (2004). *Rahasia Sukses The Best CEO Indonesia*. PT. Elex Media Komutindo.
- Elcom. (2010). *SPSS 18*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich & J.H. Donnelly, Jr.
(1996). *Organisasi* (Terjemahan, Jilid 2). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hampden-Turner, C. (1992). *Charting the Corporate Mind*. London: Blackwell
- Handy, C. (1994). *The Age of Paradox*, Boston: Harvard Business School Press.
- Huczynski, A., Buchanan, D.A. (2007) *Organizational Behaviour: An Introductory Text*, UK: Pearson Education
- Hussey, D.E. (2000). *How to Manage Organizational Change*. London: Kogan Page, Ltd.
- Johnson, S. M.D. (1998). *Who Moved My Cheese*. New York: GP. Putnam's Son.
- Kasali, R. (2006). *Change*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, R. (2007). *Re-Code Your Change DNA*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. & Dean S. Cohen (2002). *The Heart of Change*. Boston: Harvard Business Review School Press.
- Larkin, T.J., Larkin, & Sandar, L. (1994), *Communicating change, winning employee support for new business goals*. New York: McGraw-Hill.
- LeRoy, Thompson, Jr. (1999), *Matering the challenge of change*, New York: AMACOM.

- Marquardt, M.J., & Reynold, H. (2002). *Building the learning organization – mastering the 5 elements for corporate learning*. USA: Davies-Black Publishing, Inc.
- Maxwell, J.C. (1993). *Developing the Leader, Within You*. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson, Inc.
- Nadler, D., Walton, E., Shaw, R. (1995). *Discontinuous Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nasution, M.N. (2010). *Manajemen Perubahan*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Palmer, I., Dunford, R., Akin, G. (2006). *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*. New York : McGraw-Hill
- Peter, T.J., Waterman, Jr., & Robert, H. (1982), “*In search of excellence: lesson from America’s best-run*”. New York: Harper & Row.
- Platt, H.D. (1998). *Principles of Corporate Renewal*. Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press.
- Poole, M.S., & Van de Ven, A.H. (2004). *Handbook of organizational change and innovation*. Oxford University Press.
- Potts, R., & Jeanne, L.M. (2004). *Managing change for success*. London: Ducan Baird Publishers.
- Richard, L.D. (2002). *Management*. New York: The Dryden Press.
- Robbins, S.P. (2006). *Perilaku Organisasi* (Terjemahan). Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Schneider, B., Brief, A.P., & Guzzo, R.A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organization change. *Organizational Dynamics*, 24: 7-19.
- Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Schwartz, H., Davis, S.M., (1981). *Matching Corporate Culture and Business Strategy*. US: AMACOM

Senge, P. (1999). *The dance of change*. New York: Doubleday.

Supranto, J. (2007). *Teknik sampling untuk Survey dan eksperimen*, Jakarta: Rineka Cipta.

Taniredja, T., Musrafidah, H. (2011). *Penelitian Kuantitatif (Sebuah Pengantar)*. Bandung: Alfabeta.

Temaluru, J. (2001). *Hubungan antara Komitmen terhadap Organisasi dan Faktor-faktor Demografis dengan Kepuasan Kerja Karyawan. Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia dari Perspektif Psikologi Industri Organisasi*. Depok: Bagian PIO Fakultas Psikologi UI.

The Price Waterhouse Change Integration Team. (1995). *Better change*. New York: Irwin.

Wibowo. (2005). *Manajemen perubahan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Williams A., Sally W. & Paul D. (2002). *Managing Change Successfully; Using Theory & Experience & Implement Change*. London: Thomson.

William, C. Emory. (1980). *Business Research Methods*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

Winardi. (2005). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Kencana Prenada Media.

II. JURNAL

An Oracle Publication. (2011). *Journal of management excellent: business transformation*. Updated-March 2011

Franken, A., Chris, E., & Rob, L. (2009). *Executing Strategic Change : Understanding the critical management elements that lead to success*, *California Management Review*, Vol.51 no.3

- Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. (1979). "Choosing Strategies for Change". *Harvard Business Review*, March – April.
- Levasseur, R.E. (2010). People skills : ensuring project success-A change management perspective. *Interfaces*, Vol.40 no.2
- Newman, K. L. (2000). "Organizational Transformation During Institutional Upheaval." *Academy of Management Review*, 25,3, 602-19
- Oakland, J.S., & Stephen T. (2007). Successful change management. *Total Quality Management*, Vol. 18.
- Porter, L. & Parker, Jr.S. (1992). "Culture Change", *Human Resources Management 3* (Spring – Summer 1992).
- Reichers, A.E. 1986. Conflict and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 71, 508-514.
- Stensaker, I.G., & Ann, L. (2010). Change management choices trajectories in a multidivisional firm. *British Journal of Management*, Vol. 21.

III. ARTIKEL

Article: Stewart TA, 1994. 'Rate your readiness to change,' *Fortune*, February 7.

IV. MAJALAH

Indikator, majalah internal Indika Energy Group, Edisi 1, Oktober 2010.

V. WEBSITE

<http://www.belajar-statistik.com/2011/07/regresi-linier-berganda.html>

<http://haldir24.wordpress.com/2009/07/15/perhitungan-validitas/>

LAMPIRAN 2

Kuesioner

<p>Berilah tanda silang (x) pada kolom-kolom di bawah ini untuk masing-masing pernyataan.</p> <p>Jawablah sesuai dengan hati nurani Anda, dengan penjelasan arti angka sebagai berikut:</p> <p>1 = Sangat tidak setuju 2 = Tidak setuju 3 = Tidak mempunyai pendapat 4 = Setuju 5 = Sangat setuju</p>						
No.	Pernyataan Kuesioner	1	2	3	4	5
Komitmen						
1	Saya memiliki komitmen untuk ikut melakukan program transformasi, demi mewujudkan perbaikan dalam perusahaan.					
Visi						
2	Program Transformasi disusun sesuai dengan tuntutan persaingan bisnis terkini dan untuk pengembangan perusahaan ke depannya.					
3	Visi perusahaan saat ini sudah cukup jelas.					
Kepemimpinan						
4	Pemimpin konsisten dalam menjalankan program transformasi.					
5	Pemimpin mempunyai komitmen yang kuat terhadap program transformasi bisnis ini.					
Budaya						
6	Untuk berubah perusahaan menerapkan sistem pembelajaran dari kesalahan/kegagalan yang telah dibuat (lesson learned).					
7	Kesempatan belajar dalam perusahaan dimasukkan kedalam sistem bekerja dan program perubahan/transformatasi.					
Komunikasi						
8	Saya memahami secara jelas peran saya dalam program transformasi.					

9	Komunikasi akan perubahan disampaikan secara jelas dari atasan (level manajerial) kepada para karyawan.					
10	Informasi mengenai perubahan disampaikan langsung oleh manajemen kepada karyawan.					
11	Informasi mengenai perubahan disampaikan oleh pihak ketiga (third party) yang memang ahli menangani transformasi sebuah perusahaan.					
Organisasi/SDM						
12	Struktur organisasi dalam perusahaan sudah efisien, dengan sedikit tingkatan dalam manajemen, untuk memaksimalkan komunikasi dan pembelajaran antar tingkat.					
13	Untuk menunjang keberhasilan program transformasi, dibutuhkan keterampilan khusus/training bagi karyawan.					
14	Saya pernah mengikuti training khusus (team building) untuk program transformasi di Tripatra.					
Bisnis Proses						
15	Kerjasama antar fungsi kerja sudah berjalan dengan baik.					
16	Pada tahun 2010-2011 perusahaan telah beberapa kali melakukan perubahan keputusan untuk kebijakan yang sama.					
Sistem						
17	Manfaat dari program transformasi diinformasikan kepada karyawan secara jelas.					
18	Saya mendapatkan penghargaan sebagai individu/team saat melakukan perubahan dan/atau membantu teman melakukan perubahan.					
19	Perusahaan memberikan penghargaan finansial bagi karyawan yang melakukan perubahan.					
20	Perusahaan mengeluarkan surat teguran bagi karyawan yang tidak mematuhi kebijakan baru perusahaan dalam proses program transformasi.					

LAMPIRAN 3

Petunjuk Wawancara

No.	Petunjuk Wawancara
1.	Komitmen responden dalam program transformasi
2.	Tujuan dan pengetahuan responden mengenai program transformasi
3.	Peran responden dalam program transformasi
4.	Perbedaan yang dirasakan responden setelah program transformasi dijalankan
5.	Kendala yang dirasakan responden dalam menjalankan program transformasi
6.	Sistem penyampaian informasi mengenai program transformasi
7.	Peran pemimpin dalam program transformasi
8.	Sistem dan struktur kerja di perusahaan dalam mendukung program transformasi
9.	Sistem pembelajaran yang dilakukan dalam perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan baru
10.	Apresiasi dan hukuman bagi karyawan dalam program transformasi
11.	Keterlibatan responden dalam perumusan program transformasi

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.807	20

LAMPIRAN 5

Frequencies

Statistics

		Usia	Latar Belakang Pendidikan	Status	Divisi	Pengalaman Kerja di Tripatra
N	Valid	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<30	64	64.0	64.0	64.0
	30-40	28	28.0	28.0	92.0
	41-50	6	6.0	6.0	98.0
	>50	2	2.0	2.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Latar Belakang Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S2	15	15.0	15.0	15.0
	S1	79	79.0	79.0	94.0
	D3/Diploma	2	2.0	2.0	96.0
	SLTA/Setara	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Status

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Permanen	80	80.0	80.0	80.0
	Kontrak	19	19.0	19.0	99.0
	j	1	1.0	1.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Divisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CPD	2	2.0	2.0	2.0
	HCCS	9	9.0	9.0	11.0
	F&C	2	2.0	2.0	13.0
	Quality Mngmnt	2	2.0	2.0	15.0
	Contract Mngmnt	3	3.0	3.0	18.0
	PMO	4	4.0	4.0	22.0
	SHE	2	2.0	2.0	24.0
	PM & OM Project	2	2.0	2.0	26.0
	EPC Project	14	14.0	14.0	40.0
	Engineering	50	50.0	50.0	90.0
	SCM	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Pengalaman Kerja di Tripatra

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-4	68	68.0	68.0	68.0
	>4	32	32.0	32.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Saya memiliki komitmen untuk ikut melakukan program transformasi, demi mewujudkan perbaikan dalam perusahaan	100	1	5	4.04	.751
Program transformasi disusun sesuai dengan tuntutan persaingan bisnis terkini dan untuk pengembangan perusahaan ke depannya.	100	2	5	4.00	.651
Visi misi perusahaan saat ini sudah cukup jelas.	100	2	5	3.73	.802
Pemimpin konsisten dalam menjalankan program transformasi.	100	1	5	2.80	1.015
Pemimpin mempunyai komitmen yang kuat terhadap program transformasi bisnis ini.	100	1	5	3.00	1.101
Untuk berubah perusahaan menerapkan sistem pembelajaran dari kesalahan/kegagalan yang telah dibuat (lesson learned).	100	1	5	3.96	.920
Kesempatan belajar dalam perusahaan dimasukkan kedalam sistem bekerja dan program perubahan/transformati.	100	1	5	3.47	.989
Saya memahami secara jelas peran saya dalam program transformasi.	100	1	5	3.19	1.116

Komunikasi akan perubahan disampaikan secara jelas dari atasan (level manajerial) kepada para karyawan.	100	1	5	2.68	1.118
Informasi mengenai perubahan disampaikan langsung oleh manajemen kepada karyawan.	100	1	5	3.17	1.092
Informasi mengenai perubahan disampaikan oleh pihak ketiga (third party) yang memang ahli menangani transformasi sebuah perusahaan.	100	1	5	3.05	1.048
Struktur organisasi dalam perusahaan sudah efisien, dengan sedikit tingkatan dalam manajemen, untuk memaksimalkan komunikasi dan pembelajaran antar tingkat.	100	1	5	3.16	1.061
Untuk menunjang keberhasilan program transformasi, dibutuhkan keterampilan khusus/training bagi karyawan.	100	1	5	3.94	.908
Saya pernah mengikuti training khusus (team building) untuk program transformasi di Tripatra.	100	1	5	3.76	1.111
Kerjasama antar fungsi kerja sudah berjalan dengan baik.	100	1	5	2.89	1.091
Pada tahun 2010-2011 perusahaan telah beberapa kali melakukan perubahan keputusan untuk kebijakan yang sama.	100	1	5	3.64	.785

Manfaat dari program transformasi diinformasikan kepada karyawan secara jelas.	100	1	5	3.10	1.185
Saya mendapatkan penghargaan sebagai individu/team saat melakukan perubahan dan/atau membantu teman melakukan perubahan.	100	1	5	2.60	.921
Perusahaan memberikan penghargaan finansial bagi karyawan yang melakukan perubahan.	100	1	5	2.52	1.123
Perusahaan mengeluarkan surat teguran bagi karyawan yang tidak mematuhi kebijakan baru perusahaan dalam proses program transformasi.	100	1	5	3.12	1.008
Valid N (listwise)	100				



Frekuensi Faktor Transformatasional

Frequency Table

Program transformasi disusun sesuai dengan tuntutan persaingan bisnis terkini dan untuk pengembangan perusahaan ke depannya.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tdk setuju	3	3.0	3.0	3.0
	Tdk punya pendapat	12	12.0	12.0	15.0
	Setuju	67	67.0	67.0	82.0
	Sgt setuju	18	18.0	18.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Visi misi perusahaan saat ini sudah cukup jelas.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tdk setuju	11	11.0	11.0	11.0
	Tdk punya pendapat	16	16.0	16.0	27.0
	Setuju	62	62.0	62.0	89.0
	Sgt setuju	11	11.0	11.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Pemimpin konsisten dalam menjalankan program transformasi.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sgt tdk setuju	10	10.0	10.0	10.0
	Tdk setuju	29	29.0	29.0	39.0
	Tdk punya pendapat	36	36.0	36.0	75.0
	Setuju	21	21.0	21.0	96.0
	Sgt setuju	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Pemimpin mempunyai komitmen yang kuat terhadap program transformasi bisnis ini.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sgt tdk setuju	9	9.0	9.0	9.0
	Tdk setuju	27	27.0	27.0	36.0
	Tdk punya pendapat	25	25.0	25.0	61.0
	Setuju	33	33.0	33.0	94.0
	Sgt setuju	6	6.0	6.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Untuk berubah perusahaan menerapkan sistem pembelajaran dari kesalahan/kegagalan yang telah dibuat (lesson learned).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sgt tdk setuju	1	1.0	1.0	1.0
	Tdk setuju	10	10.0	10.0	11.0
	Tdk punya pendapat	8	8.0	8.0	19.0
	Setuju	54	54.0	54.0	73.0
	Sgt setuju	27	27.0	27.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Kesempatan belajar dalam perusahaan dimasukkan kedalam sistem bekerja dan program perubahan/transormasi.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sgt tdk setuju	3	3.0	3.0	3.0
	Tdk setuju	17	17.0	17.0	20.0
	Tdk punya pendapat	20	20.0	20.0	40.0
	Setuju	50	50.0	50.0	90.0
	Sgt setuju	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Frequency Table

Saya memahami secara jelas peran saya dalam program transformasi.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sgt tdk setuju	7	7.0	7.0	7.0
	Tdk setuju	27	27.0	27.0	34.0
	Tdk punya pendapat	12	12.0	12.0	46.0
	Setuju	48	48.0	48.0	94.0
	Sgt setuju	6	6.0	6.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Komunikasi akan perubahan disampaikan secara jelas dari atasan (level manajerial) kepada para karyawan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sgt tdk setuju	12	12.0	12.0	12.0
	Tdk setuju	42	42.0	42.0	54.0
	Tdk punya pendapat	17	17.0	17.0	71.0
	Setuju	24	24.0	24.0	95.0
	Sgt setuju	5	5.0	5.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Informasi mengenai perubahan disampaikan langsung oleh manajemen kepada karyawan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sgt tdk setuju	7	7.0	7.0	7.0
	Tdk setuju	27	27.0	27.0	34.0
	Tdk punya pendapat	12	12.0	12.0	46.0
	Setuju	50	50.0	50.0	96.0
	Sgt setuju	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Informasi mengenai perubahan disampaikan oleh pihak ketiga (third party) yang memang ahli menangani transformasi sebuah perusahaan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sgt tdk setuju	4	4.0	4.0	4.0
	Tdk setuju	33	33.0	33.0	37.0
	Tdk punya pendapat	24	24.0	24.0	61.0
	Setuju	32	32.0	32.0	93.0
	Sgt setuju	7	7.0	7.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



Universitas Indonesia

LAMPIRAN 9

Frekuensi Faktor Transaksional

Frequency Table

Struktur organisasi dalam perusahaan sudah efisien, dengan sedikit tingkatan dalam manajemen, untuk memaksimalkan komunikasi dan pembelajaran antar tingkat.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sgt tdk setuju	6	6.0	6.0	6.0
Tdk setuju	23	23.0	23.0	29.0
Tdk punya pendapat	28	28.0	28.0	57.0
Setuju	35	35.0	35.0	92.0
Sgt setuju	8	8.0	8.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Untuk menunjang keberhasilan program transformasi, dibutuhkan keterampilan khusus/training bagi karyawan.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sgt tdk setuju	1	1.0	1.0	1.0
Tdk setuju	10	10.0	10.0	11.0
Tdk punya pendapat	8	8.0	8.0	19.0
Setuju	56	56.0	56.0	75.0
Sgt setuju	25	25.0	25.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Saya pernah mengikuti training khusus (team building) untuk program transformasi di Tripatra.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sgt tdk setuju	7	7.0	7.0	7.0
Tdk setuju	9	9.0	9.0	16.0
Tdk punya pendapat	7	7.0	7.0	23.0
Setuju	55	55.0	55.0	78.0
Sgt setuju	22	22.0	22.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Kerjasama antar fungsi kerja sudah berjalan dengan baik.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sgt tdk setuju	9	9.0	9.0	9.0
	Tdk setuju	34	34.0	34.0	43.0
	Tdk punya pendapat	20	20.0	20.0	63.0
	Setuju	33	33.0	33.0	96.0
	Sgt setuju	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Pada tahun 2010-2011 perusahaan telah beberapa kali melakukan perubahan keputusan untuk kebijakan yang sama.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sgt tdk setuju	2	2.0	2.0	2.0
	Tdk setuju	5	5.0	5.0	7.0
	Tdk punya pendapat	28	28.0	28.0	35.0
	Setuju	57	57.0	57.0	92.0
	Sgt setuju	8	8.0	8.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Manfaat dari program transformasi diinformasikan kepada karyawan secara jelas.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sgt tdk setuju	9	9.0	9.0	9.0
	Tdk setuju	29	29.0	29.0	38.0
	Tdk punya pendapat	14	14.0	14.0	52.0
	Setuju	39	39.0	39.0	91.0
	Sgt setuju	9	9.0	9.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Saya mendapatkan penghargaan sebagai individu/team saat melakukan perubahan dan/atau membantu teman melakukan perubahan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sgt tdk setuju	10	10.0	10.0	10.0
	Tdk setuju	39	39.0	39.0	49.0
	Tdk punya pendapat	33	33.0	33.0	82.0
	Setuju	17	17.0	17.0	99.0
	Sgt setuju	1	1.0	1.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Perusahaan memberikan penghargaan finansial bagi karyawan yang melakukan perubahan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sgt tdk setuju	21	21.0	21.0	21.0
	Tdk setuju	32	32.0	32.0	53.0
	Tdk punya pendapat	24	24.0	24.0	77.0
	Setuju	20	20.0	20.0	97.0
	Sgt setuju	3	3.0	3.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Perusahaan mengeluarkan surat teguran bagi karyawan yang tidak mematuhi kebijakan baru perusahaan dalam proses program transformasi.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sgt tdk setuju	6	6.0	6.0	6.0
	Tdk setuju	23	23.0	23.0	29.0
	Tdk punya pendapat	28	28.0	28.0	57.0
	Setuju	39	39.0	39.0	96.0
	Sgt setuju	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Korelasi antara Komitmen dengan Faktor Transformasional

Nonparametric Correlations

			Correlations			
			Komitmen	Visi	Kepemimpinan	Budaya
Spearman's rho	Komitmen	Correlation Coefficient	1.000	.208*	.087	.292**
		Sig. (2-tailed)	.	.038	.390	.003
		N	100	100	100	100
	Visi	Correlation Coefficient	.208*	1.000	-.001	.142
		Sig. (2-tailed)	.038	.	.991	.159
		N	100	100	100	100
	Kepemimpinan	Correlation Coefficient	.087	-.001	1.000	.139
		Sig. (2-tailed)	.390	.991	.	.168
		N	100	100	100	100
	Budaya	Correlation Coefficient	.292**	.142	.139	1.000
		Sig. (2-tailed)	.003	.159	.168	.
		N	100	100	100	100

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelasi antara Komitmen dengan Faktor Komunikasi

Nonparametric Correlations

Correlations			Komitmen	Komunikasi
Spearman's rho	Komitmen	Correlation Coefficient	1.000	.268**
		Sig. (2-tailed)	.	.007
		N	100	100
	Komunikasi	Correlation Coefficient	.268**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.007	.
		N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Korelasi antara Komitmen dengan Faktor Transaksional

Nonparametric Correlations

			Correlations			
			Komitmen	Organisasi/ SDM	Bisnis Proses	Sistem/ Teknologi
Spearman's rho	Komitmen	Correlation Coefficient	1.000	.297**	.034	.295**
		Sig. (2-tailed)	.	.003	.739	.003
		N	100	100	100	100
		Organisasi/ SDM	Correlation Coefficient	.297**	1.000	.129
		Sig. (2-tailed)	.003	.	.199	.001
		N	100	100	100	100
Bisnis Proses	Bisnis Proses	Correlation Coefficient	.034	.129	1.000	.393**
		Sig. (2-tailed)	.739	.199	.	.000
		N	100	100	100	100
		Sistem/ Teknologi	Correlation Coefficient	.295**	.321**	.393**
		Sig. (2-tailed)	.003	.001	.000	.
		N	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Crosstab Komitmen atas Program Transformasi

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Komitmen * Usia	100	100.0%	0	.0%	100	100.0%
Komitmen * Latar Belakang Pendidikan	100	100.0%	0	.0%	100	100.0%
Komitmen * Status	100	100.0%	0	.0%	100	100.0%
Komitmen * Pengalaman Kerja di Tripatra	100	100.0%	0	.0%	100	100.0%

Komitmen * Usia

Crosstab

Count

		Usia				Total
		<30	30-40	41-50	>50	
Komitmen	Sgt tdk setuju	0	1	0	0	1
	Tdk setuju	1	0	0	0	1
	Tdk punya pendapat	13	3	1	0	17
	Setuju	41	13	0	1	55
	Sgt setuju	9	11	5	1	26
Total		64	28	6	2	100

Komitmen * Latar Belakang Pendidikan

Crosstab

Count

		Latar Belakang Pendidikan				Total
		S2	S1	D3/ Diploma	SLTA/ Setara	
Komitmen	Sgt tdk setuju	1	0	0	0	1
	Tdk setuju	0	1	0	0	1
	Tdk punya pendapat	2	15	0	0	17
	Setuju	4	47	2	2	55
	Sgt setuju	8	16	0	2	26
Total		15	79	2	4	100

Komitmen * Status

Crosstab

Count

		Status		Total
		Permanen	Kontrak	
Komitmen	Sgt tdk setuju	0	1	1
	Tdk setuju	1	0	1
	Tdk punya pendapat	16	1	17
	Setuju	44	11	55
	Sgt setuju	20	6	26
Total		81	19	100

Komitmen * Pengalaman Kerja di Tripatra

Crosstab

Count

		Pengalaman Kerja di Tripatra		Total
		1-4	>4	
Komitmen	Sgt tdk setuju	1	0	1
	Tdk setuju	0	1	1
	Tdk punya pendapat	16	1	17
	Setuju	37	18	55
	Sgt setuju	14	12	26
Total		68	32	100

Crosstab Komitmen atas Faktor Perubahan

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Komitmen * Visi	100	100.0%	0	.0%	100	100.0%
Komitmen * Kepemimpinan	100	100.0%	0	.0%	100	100.0%
Komitmen * Budaya	100	100.0%	0	.0%	100	100.0%
Komitmen * Komunikasi	100	100.0%	0	.0%	100	100.0%
Komitmen * Organisasi/SDM	100	100.0%	0	.0%	100	100.0%
Komitmen * Bisnis Proses	100	100.0%	0	.0%	100	100.0%
Komitmen * Sistem/Teknologi	100	100.0%	0	.0%	100	100.0%

Komitmen * Visi

Crosstab

Count

	Visi				Total
	Tdk setuju	Tdk punya pendapat	Setuju	Sgt setuju	
Komitmen Sgt tdk setuju	0	1	0	0	1
Tdk setuju	0	0	1	0	1
Tdk punya pendapat	0	5	8	4	17
Setuju	3	10	35	7	55
Sgt setuju	0	1	18	7	26
Total	3	17	62	18	100

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.185	.088	2.061	.039
N of Valid Cases		100			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Komitmen * Kepemimpinan

Crosstab

Count

		Kepemimpinan					Total
		Sgt tdk setuju	Tdk setuju	Tdk punya pendapat	Setuju	Sgt setuju	
Komitmen	Sgt tdk setuju	1	0	0	0	0	1
	Tdk setuju	1	0	0	0	0	1
	Tdk punya pendapat	0	7	4	4	2	17
	Setuju	3	9	26	15	2	55
	Sgt setuju	2	4	12	7	1	26
Total		7	20	42	26	5	100

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.071	.099	.722	.470
N of Valid Cases		100			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Komitmen * Budaya

Crosstab

Count

		Budaya				Total
		Tdk setuju	Tdk punya pendapat	Setuju	Sgt setuju	
Komitmen	Sgt tdk setuju	0	1	0	0	1
	Tdk setuju	0	1	0	0	1
	Tdk punya pendapat	0	8	7	2	17
	Setuju	2	14	29	10	55
	Sgt setuju	1	3	8	14	26
Total		3	27	44	26	100

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.325	.087	3.656	.000
N of Valid Cases		100			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Komitmen * Komunikasi

Crosstab

Count

		Komunikasi					Total
		Sgt tdk setuju	Tdk setuju	Tdk punya pendapat	Setuju	Sgt setuju	
Komitmen	Sgt tdk setuju	0	1	0	0	0	1
	Tdk setuju	0	1	0	0	0	1
	Tdk punya pendapat	0	5	7	3	2	17
	Setuju	0	11	23	21	0	55
	Sgt setuju	3	2	6	14	1	26
Total		3	20	36	38	3	100

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.163	.100	1.643	.100
N of Valid Cases		100			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Komitmen * Organisasi/SDM

Crosstab

Count

		Organisasi/SDM				Total
		Tdk setuju	Tdk punya pendapat	Setuju	Sgt setuju	
Komitmen	Sgt tdk setuju	0	0	0	1	1
	Tdk setuju	0	0	1	0	1
	Tdk punya pendapat	3	9	5	0	17
	Setuju	2	19	34	0	55
	Sgt setuju	1	6	14	5	26
Total		6	34	54	6	100

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.258	.098	2.577	.010
N of Valid Cases		100			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Komitmen * Bisnis Proses

Crosstab

Count

		Bisnis Proses					Total
		Sgt tdk setuju	Tdk setuju	Tdk punya pendapat	Setuju	Sgt setuju	
Komitmen	Sgt tdk setuju	1	0	0	0	0	1
	Tdk setuju	0	0	1	0	0	1
	Tdk punya pendapat	0	2	2	13	0	17
	Setuju	0	4	24	25	2	55
	Sgt setuju	0	3	9	11	3	26
Total		1	9	36	49	5	100

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-.003	.098	-.033	.973
N of Valid Cases		100			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Komitmen * Sistem/Teknologi

Crosstab

Count

		Sistem/Teknologi					Total
		Sgt tdk setuju	Tdk setuju	Tdk punya pendapat	Setuju	Sgt setuju	
Komitmen	Sgt tdk setuju	0	1	0	0	0	1
	Tdk setuju	0	1	0	0	0	1
	Tdk punya pendapat	0	5	11	1	0	17
	Setuju	0	15	31	9	0	55
	Sgt setuju	4	1	8	12	1	26
Total		4	23	50	22	1	100

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.251	.096	2.581	.010
N of Valid Cases		100			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.