

Diagnosing Organizational Change: How The Implications To Employee And Organization Performances

Prita Ayu Kusumawardhany
Universitas Surabaya
pritaayu@ubaya.ac.id

Abstract

Business environment with continual changing and tight competition required each organization to survive and win the competition. Organizations are required to learn and to grow in gaining competitive advantage. Organization's ability to survive is determined by the ability of organizations to change, adapt to changing business environment and potential changes that could occur in the future. This study describes the process of change that happened on one of a state owned company in Indonesia with 17 (seventeen) diagnosed key elements of the changes model by using the Readiness for Change by Stewart. From the diagnosed process, it could be seen the changes had been taken place so far and the reaction or response from the organization players, which can be useful in searching for factors that can support and hinder the implementation of change within an organization and how much GAP happened. The better reaction from the players would give the organization positive implications on employee performance and also the performance of the organization. The type of research is using explanatory. This research used a case study, using interviews, observation and screening the company's internal documents to obtain necessary data.

Keywords: *organization change, readiness for change model, 17 (seventeen) key elements, employee performances, organization performance*

PENDAHULUAN

Menurut Senge (1994), lingkungan bisnis yang senantiasa berubah dan persaingan yang semakin ketat menuntut setiap organisasi untuk bisa bertahan dan memenangkan persaingan, suatu organisasi yang sudah berdiri dan ingin berkembang akan selalu belajar agar hari esok lebih baik dari hari ini, sehingga memungkinkan organisasinya untuk mendapatkan keunggulan bersaing, intinya adalah organisasi dituntut bisa dan mampu untuk belajar dan berkembang secara terus menerus.

Di masa lampau, perubahan organisasi memiliki resiko tinggi sehingga menyebabkan keraguan bagi para manajer dan top level manajemen untuk melakukannya. Namun saat ini perubahan organisasi sangat perlu dan penting untuk dilakukan, hal ini seperti yang telah dinyatakan oleh Sanjeev (2009): " Changing organization is more necessary and important than ever. Due to well known factors such as fierce and worldwide competition, rapidly changing customers needs, and the new horizons offered by information technology, both the

speed and the magnitude of the necessary organizational change have increased. "Dalam kondisi persaingan ekonomi yang terjadi, suatu organisasi bergantung pada kepuasan pemegang saham. Apabila pemegang saham tidak puas, mereka akan memindahkan modal ke organisasi lain dan mengganti jajaran manajemen dengan orang baru yang sesuai dengan klasifikasi mereka. Hal tersebut menyebabkan para manajer melakukan perubahan untuk menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik, walaupun perubahan adalah sebuah aktivitas yang beresiko (Palmer, Dunford dan Akin, 2009).

Menurut sebuah sumber dari Southeastern Louisiana University yang dikutip dalam www.bnet.com, "Organizational change is an ongoing process in order to bring the organizational systems and processes in line with the factors prevailing in the external and internal environment of the organization". Thomson (2003) menyatakan bahwa *Organization change* sangat penting untuk mencapai kesuksesan jangka panjang sebuah organisasi. *Change* dalam sebuah organisasi adalah suatu hal yang dituntut diimplementasikan secara tepat. *Organizational change* merupakan sebuah proses untuk menyesuaikan sistem dan proses organisasi dengan faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan internal maupun eksternal dalam suatu organisasi.

Sementara itu, setiap perubahan akan mempengaruhi siapapun baik pihak manajemen ataupun karyawan. *Change* bisa ditanggapi secara positif ataupun negatif bergantung pada jenis dan derajat perubahan itu sendiri. Ditanggapi secara negatif atau dalam bentuk penolakan

(*resistance*) kalau perubahan yang terjadi dinilai merugikan diri manajemen dan karyawan.

Unit of Analysis penelitian ini adalah PT.X yang mengambil lokasi di salah satu BUMN (Badan Usaha Milik Negara) di Surabaya. BUMN di masa lalu sarat dengan berbagai belenggu birokrasi dan politik. Akibatnya bisnis BUMN tidak mampu bersaing dengan baik, apalagi kegiatan BUMN pada umumnya lebih banyak berkaitan dengan sektor pelayanan publik (Mangkuprawiraja, 2008). Kini BUMN dituntut untuk bersaing mengingat hampir seluruh BUMN menuju status persero. Itulah sebabnya BUMN lebih difokuskan untuk menjadi entitas bisnis dan ikon ekonomi Indonesia yang mampu memberikan kontribusi dalam bentuk *revenue*, kesempatan kerja, dan laba perusahaan. Lebih dari itu, BUMN juga ditantang untuk melakukan transformasi menuju perusahaan bertaraf global. Transformasi ini tentu sangat dipengaruhi oleh kekuatan dan kemampuan *human capital* BUMN untuk bersaing di pasar sasaran masing-masing BUMN termasuk di dalamnya PT. X.

PT. X merupakan satu-satunya BUMN yang bergerak dalam industri garam dan satu-satunya perusahaan garam yang memiliki lahan sendiri dan aset yang begitu banyak. Kebutuhan masyarakat akan garam sangatlah besar, karena garam merupakan kebutuhan pokok atau primer. Namun saat ini, banyak kendala yang terjadi yang berasal dari lingkungan eksternal. Kondisi global yang saat ini penuh dengan ketidakpastian dan lingkungan yang selalu berubah, menuntut PT. X untuk tetap dapat bersaing dan tetap menduduki posisi *leader* dalam industri garam.

Garam yang diproduksi oleh PT. X ada 2 macam yaitu garam olahan yang nantinya akan dibuat menjadi garam untuk konsumsi dan garam bahan baku untuk industri. Saat ini pemasukan terbesar PT. X berasal dari penjualan garam bahan baku industri. Namun jumlah produksi garam yang dihasilkan PT. X terbatas sehingga harus bersaing dengan garam Rakyat dan garam impor dalam memenuhi kebutuhan bahan baku untuk industri. Garam olahan disebut juga sebagai garam konsumsi. Garam konsumsi yang dipasarkan memiliki beberapa merek dengan kualitas dan segmen yang berbeda. Di dalam pemasaran garam konsumsi, PT. X bersaing dengan garam yang diproduksi oleh perusahaan swasta.

PT. X menyatakan dirinya sebagai BUMN yang melakukan proses *organization change*. Hal utama yang menunjukkan bahwa PT. X melakukan *change* adalah perubahan orientasi strategi yaitu dari *production oriented* menjadi *customer and service oriented*.

Mengacu pada strategi *customer and service oriented* yang dimiliki, maka PT. X berusaha untuk meningkatkan mutu. Oleh karena itu PT. X Indonesia telah mendapatkan Sertifikat ISO 9001:2008/SNI ISO 9001:2008 yang dikeluarkan oleh PT. Sucofindo Jakarta. Dengan ISO, PT. X telah menerapkan sistem Manajemen Mutu garam sebagai landasan dalam memberikan pelayanan pada pelanggan guna meningkatkan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*).

Dalam sistem Manajemen Mutu yang diterapkan terdapat Kebijakan Mutu di PT. X sebagai landasan dalam

memberikan pelayanan pada konsumen guna meningkatkan kepuasan pelanggan. Sasaran Mutu PT. X adalah meminimalkan *claim* yaitu tidak lebih dari 2% dari jumlah pengiriman produk ke konsumen dan Mengupayakan *customer satisfaction index* sebesar minimal 90%. *Main Research questions* adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi proses *change* yang telah berlangsung hingga saat ini terkait dengan perubahan orientasi strategi PT. X yang menjadi *customer and service oriented*?
2. Bagaimana proses *change* berimplikasi pada *employee performance* dan *organization performance*?

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN TEORITIS *Organizational Change*

Menurut McNamara (2007) “Organisasi adalah sekelompok orang yang dibentuk untuk mencapai tujuan”. Suatu bisnis dalam organisasi memiliki visi, misi, nilai, dan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun pengertian *organizational change* menurut Cummings and Worley (2008: 4): “Organizational change is more broadly focused and can apply to any kind of change, including technical and managerial innovations, organization decline, or evolution of system over time”. Definisi tersebut berarti *organization change* meliputi berbagai macam *change* yang terjadi dalam suatu organisasi yang dikarenakan *changing environments, competitor initiatives, technological innovation, globalization, dan restructuring*.

Sedangkan menurut (McNamara, 2007), “Typically, the concept of organizational change is in regard to organization-wide

change, as opposed to smaller changes such as adding a new person, modifying a program, etc”. Contoh *organization-wide change* meliputi change pada misi, restrukturisasi, teknologi, merger, program baru seperti *Total Quality Management* dan lain sebagainya.

Organizational change merupakan sebuah proses untuk menyesuaikan sistem dan proses organisasi dengan faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan internal maupun eksternal dalam suatu organisasi. Hal tersebut seperti yang dinyatakan oleh sebuah sumber dari Southeastern Louisiana University yang dikutip dalam www.bnet.com, “Organizational change is an ongoing process in order to bring the organizational systems and processes in line with the factors prevailing in the external and internal environment of the organization”. Secara organisasi, tiap perusahaan harus peka terhadap perubahan eksternal. Karena itu perlu membuat strategi mengatasi atau mengurangi akibat dari tantangan di lingkungan eksternal perusahaan. Perusahaan dapat melakukan restrukturisasi organisasi yang semakin ramping, rekayasa teknologi yang semakin efisien, dan juga reposisi keberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan. Tujuannya agar perusahaan masih bisa bertahan atau eksis dalam jangka waktu panjang.

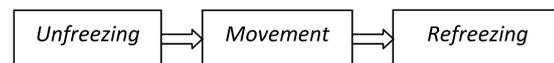
Tantangan lingkungan eksternal merupakan hal yang sangat mempengaruhi *change*. Dalam pengertian secara ekstrim, *organization change* didesain untuk menyelamatkan arus kas yang negatif dan menghindari kebangkrutan maupun “*organization death*”. Ada 6 (enam) tipe dari tekanan lingkungan eksternal

yang mempengaruhi *change* yaitu *Fashion pressures; Mandated pressures; Geopolitical pressures; Market Decline pressures; dan Hyper competition pressures* (Palmer, Dunford and Akin, 2009:50)

Selain tantangan eksternal, tantangan internal dalam organisasi juga mempengaruhi terjadinya *change*. Ada 6 (enam) tipe dari tekanan lingkungan internal yang mempengaruhi *change* yaitu *Growth pressures; Integration and Collaboration pressures; Identity pressures; New Broom pressures; dan Power and Political pressures* (Palmer, Dunford and Akin, 2009:50).

Menurut Lewin, perubahan terjadi karena munculnya tekanan-tekanan terhadap organisasi, individu, atau kelompok. Disimpulkan bahwa kekuatan tekanan (*driving force*) akan berhadapan dengan penolakan (*resistances*) untuk berubah. Perubahan dapat terjadi dengan memperkuat *driving force* dan melemahkan *resistances to change*.

Pendekatan klasik yang dikemukakan oleh Kurt Lewin mencakup tiga langkah. Pertama : *Unfreezing the status quo*, lalu *Movement to the new state*, dan ketiga *Refreezing the new change to make it permanent*. Hal ini dapat dilihat pada gambar 1 berikut:



Sumber: Cummings and Worley, 2008. *Organization Development and Change*. USA: South-Western Cengage Learning

Gambar 1. Lewin's Planned Change Model

Langkah-langkah pada gambar 1 dapat

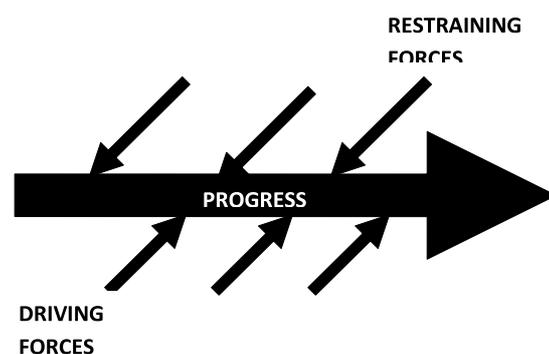
diambil untuk mengelola perubahan yaitu seperti yang dijelaskan sebagai berikut :

1. *Unfreezing*, merupakan suatu proses penyadaran tentang perlunya, atau adanya kebutuhan untuk berubah. Dilakukan upaya-upaya untuk mengatasi tekanan-tekanan dari kelompok penentang dan pendukung perubahan. Status quo dicairkan, biasanya kondisi yang sekarang berlangsung (status quo) diguncang sehingga orang merasa kurang nyaman.
2. *Moving*, merupakan langkah tindakan, baik memperkuat *driving force* maupun memperlemah *resistances*. Langkah ini juga meliputi intervensi di dalam sistem untuk mengembangkan perilaku baru, nilai-nilai, dan sikap melalui change di dalam struktur organisasi dan proses. Secara bertahap (*step by step*) tapi pasti, perubahan dilakukan. Jumlah penentang perubahan berkurang dan jumlah pendukung bertambah. Untuk mencapainya, hasil-hasil perubahan harus segera dirasakan.
3. *Refreezing*, membawakembali organisasi kepada keseimbangan yang baru (*a new state of equilibrium*). Jika kondisi yang diinginkan telah tercapai, distabilkan melalui aturan-aturan baru, sistem kompensasi baru, dan cara pengelolaan organisasi yang baru lainnya. Jika berhasil maka jumlah penentang akan sangat berkurang, sedangkan jumlah pendukung makin bertambah.

Selama proses perubahan terjadi terdapat kekuatan-kekuatan yang mendukung dan yang menolak. Melalui strategi yang dikemukakan oleh Kurt Lewin, kekuatan pendukung (*driving forces*) akan semakin banyak dan kekuatan penolak (*restraining*

forces) akan semakin sedikit.

Menurut Lewin, perilaku seseorang pada saat tertentu dipengaruhi oleh intensitas dan valensi (baik kekuatan positif ataupun negatif) dari berbagai daya kekuatan yang berdampak pada individu tersebut. Untuk mendorong perubahan, tidak ada gunanya berkonsentrasi pada perubahan perilaku individu. Individu secara sendiri-sendiri mendapat tekanan dari kelompok yang menyebabkannya harus beradaptasi. Maka, fokus perubahan mesti dipusatkan pada tataran kelompok dan selayaknya berkonsentrasi untuk mempengaruhi dan mengubah norma, peran, dan nilai kelompok (French dan Bell, 1984). Mengacu pada pandangan Lewin sebelumnya, Palmer, Dunford dan Akin (2009) juga mengemukakan bahwa *Force-Field Analysis* merupakan model untuk mencari faktor-faktor yang dapat mendukung dan menghambat pelaksanaan *change* dalam suatu organisasi, yaitu seperti yang digambarkan oleh gambar 2:



Sumber: Palmer, Dunford and Akin (source from Burke, 2002).
2009. New York: McGraw Hill

Gambar 2. Force-Field Diagram

Diagnosis for Change

Setelah dibuat rencana perubahan (*planned change*) dilakukan fase selanjutnya yang disebut proses diagnosa. Diagnosa

adalah proses untuk memahami sistem yang berfungsi pada saat ini meliputi pengumpulan informasi tentang operasional yang dijalankan saat ini, analisis data dan membuat saran untuk perubahan yang potensial maupun pengembangannya. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh Cummings and Worley (2008:88): "Diagnosis is the process of understanding a systems current functioning. It involves collecting pertinent information about current operations, analyzing those data, and drawing conclusions for potential change and improvement." *Readiness for Change* merupakan variabel perantara antara strategi *change management* dengan hasil atau *outcomes* dari strategi tersebut. Hasil yang diinginkan (*desired outcomes*) biasanya merupakan kesuksesan dari implementasi.

Prechange audit pada kesiapan organisasi dapat memunculkan indikasi hasil yang diinginkan dari *change*. Stewart (1994) dalam buku yang ditulis Palmer, Dunford and Akin (2009:144-146) menjabarkan bahwa terdapat 17 (tujuh belas) kunci elemen dari pendiagnosaan perubahan dengan menggunakan model *Readiness for Change* yaitu:

1. *Sponsorship*, yaitu adanya dukungan dari seseorang yang memiliki kekuatan (*power*) menolong suatu kelompok yang melakukan perubahan untuk menghadapi penolakan (*resistance*).
2. *Leadership*, yaitu sebuah kesuksesan akan dapat tercapai apabila terdapat kepemimpinan yang baik. Seseorang dapat dikatakan memiliki jiwa *leadership* yang baik apabila memiliki sifat "*ownership*" dimana terdapat tanggung jawab secara langsung terhadap apa yang akan diubah, dan memiliki pemikiran yang bersih terhadap suatu bisnis.
3. *Motivation*, yaitu timbulnya motivasi karyawan karena adanya perhatian dari top level manajemen dan apabila budaya organisasi telah menuju pengembangan yang berkelanjutan (*continuous improvement*).
4. *Direction*, yaitu adanya top level manajemen yang bisa diandalkan dalam mengerahkan seluruh karyawan untuk melakukan suatu tindakan dalam menghadapi tantangan perusahaan di masa depan.
5. *Measurements*, yaitu adanya pengukuran kinerja. Suatu organisasi memiliki ukuran kinerja untuk menentukan seberapa jauh proses perubahan menunjukkan hasil. Pengukuran kinerja akan berpengaruh pada sistem kompensasi dan *reward*.
6. *Organizational context*, yaitu apabila upaya perubahan yang dilakukan dapat menghubungkan permasalahan yang terjadi dalam organisasi dan dapat sesuai (*fit*) dengan tindakan strategi organisasi.
7. *Processes or functions*, yaitu adanya sifat fleksibel atau tidak kaku dalam mendesain ulang proses bisnis. Dalam hal ini dibutuhkan kesanggupan organisasi untuk mengubah beberapa proses yang bersifat *critical* dan mengorbankan kekuasaan (*power*) untuk kepentingan kelompok.
8. *Competitor benchmarking*, yaitu adanya program berkelanjutan yang bertujuan untuk membandingkan kinerja organisasi dengan pesaing agar dapat mengetahui kondisi maupun posisi organisasi di pasar.

9. *Customerfocus*, yaitu apabila organisasi mengetahui siapa pelanggannya, apa kebutuhannya, dan melakukan kontak secara langsung dengan pelanggannya sehingga organisasi dapat melayani atau memperlakukan pelanggan dengan lebih baik.
 10. *Rewards*, yaitu adanya penghargaan yang layak untuk para manajer dan seluruh karyawan ketika mereka mengambil resiko, berinovasi dan mencari solusi baru. Penghargaan pada kelompok lebih baik dibandingkan dengan penghargaan berdasarkan pencapaian individu.
 11. *Organizational Structure*, yaitu apabila struktur organisasi bersifat fleksibel. Perubahan akan sulit terjadi apabila suatu organisasi menerapkan struktur yang kaku yaitu struktur tidak berubah lebih dari 5 (lima) tahun dan apabila suatu organisasi mengalami reorganisasi berkali-kali dengan sedikit kesuksesan.
 12. *Communication*, yaitu adanya komunikasi dua arah (*two-way communication*) yang diterapkan antara organisasi dan karyawan.
 13. *Organizational hierarchy*, yaitu apabila terdapat level hirarki yang lebih pendek dan lebih sedikit karyawan pada tiap level. Hal tersebut untuk mencegah lambatnya proses pengambilan keputusan dan timbulnya sejumlah karyawan yang menggunakan kekuasaan untuk menolak perubahan.
 14. *Prior experience with change*, yaitu apabila organisasi telah berhasil dalam melaksanakan perubahan-perubahan penting di masa lampau.
 15. *Morale*, adanya kenyamanan karyawan dalam bekerja pada suatu organisasi dan tingginya tanggung jawab individu. Tanda-tanda ketidaksiapan dalam berubah apabila semangat kelompok rendah, sedikit *voluntary* dengan upaya lebih, dan ketidakpercayaan.
 16. *Innovation*, yaitu apabila organisasi selalu bereksperimen; ide-ide baru dilaksanakan dengan sedikit upaya; dan karyawan bekerja melewati batas internal tanpa banyak hambatan.
 17. *Decision making*, yaitu apabila keputusan diambil dengan cepat. Ketidaksiapan ditandai dengan lambatnya pengambilan keputusan dan timbul banyak konflik selama proses pengambilan keputusan tersebut.
- Perubahan akan mempengaruhi siapapun baik pihak manajemen ataukah karyawan. *Change* bisa ditanggapi dengan reaksi positif ataukah reaksi negatif (*resistance*) bergantung pada jenis dan derajat perubahan itu sendiri Untuk mencapai keberhasilan suatu program perubahan maka setiap orang harus siap dan mampu mengubah perilakunya. Hal ini sangat bergantung pada apa yang mempengaruhi perilaku dan apa pula yang mendorong seseorang untuk berubah. (Mangkuprawira, 2009).
- Abram (2006) menjabarkan bahwa ada beberapa tipe psikologi manusia ketika terjadi *change*. Berikut adalah tahapan proses reaksi ketika terjadi *change* yaitu: penolakan (*denial*); marah (*anger*); negosiasi (*bargaining*); depresi (*depression*) dan penerimaan (*acceptance*).

Employee Performance

Pada dunia bisnis yang penuh dengan

persaingan, organisasi memerlukan kinerja yang tinggi. Kinerja karyawan (*employee performance*) memiliki peran penting untuk dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan suatu proses perubahan. Dalam waktu yang bersamaan, para karyawan juga memerlukan *feedback* dari kinerja mereka sebagai panduan perilaku untuk masa yang akan datang.

Sistem penilaian kinerja karyawan membutuhkan pengidentifikasian *performance standards* sebagai pengukuran kinerja, kemudian pemberian *feedback* untuk karyawan maupun divisi Sumber Daya Manusia (SDM). Pengukuran kinerja karyawan harus sesuai atau berhubungan dengan pekerjaannya (*job-related*) agar dapat diperoleh hasil evaluasi kinerja yang akurat sehingga tidak mengganggu hubungan antara manager dan karyawan. Hal tersebut seperti yang dinyatakan Werther and Davis (1996:344): “Appraisal approaches must identify performance-related standards, measure those criteria, and then give feedback to employees and HR department. If performance standards or measures are not job related, the evaluation can lead to inaccurate or biased results, harming the managers’ relationship with their employees and violating equal employment opportunity rulings.”

Performance measurements diukur dari kinerja karyawan. Jika setiap orang di dalam organisasi bekerja untuk mencapai keinginan perusahaan, kinerjanya diukur berdasarkan apa, tergantung dari ukuran kinerja yang ditetapkan organisasi. Penilaian kinerja karyawan menciptakan gambaran yang akurat dari tipe pekerjaan masing-masing individu. Penilaian tidak hanya

dilakukan untuk mengidentifikasi kinerja yang jelek, namun juga mengidentifikasi dan memperkuat kinerja yang baik. Untuk meraih tujuan tersebut sistem penilaian harus *job-related* dan mudah dilaksanakan. *Job-related* merupakan sistem evaluasi perilaku yang membentuk kesuksesan sebuah pekerjaan.

Mengetahui kinerja karyawan (*employee performance*) diperlukan untuk mengevaluasi seberapa jauh karyawan dalam organisasi tanggap terhadap apa yang dibutuhkan oleh para pelanggan, sesuai dengan perubahan strategi PT. X menjadi *customer and service oriented* yang telah berlangsung hingga saat ini. Pengukuran kinerja karyawan tidak hanya berdasarkan pada layanan yang diberikan kepada pelanggan eksternal yaitu konsumen, namun juga lebih ditekankan pada pelanggan internal organisasi.

Organization Performance

Konsep kinerja (*Performance*) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* (Rue dan Byars, 1981 dalam Keban 1995). Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Palmer, Dunford dan Akin (2009) menyatakan bahwa dalam kondisi persaingan ekonomi yang terjadi, suatu organisasi bergantung pada kepuasan pemegang saham. Apabila pemegang saham tidak puas, mereka akan memindahkan modal ke organisasi lain dan mengganti jajaran manajemen dengan orang baru

yang sesuai dengan klasifikasi mereka. Hal tersebut menyebabkan para manajer melakukan perubahan untuk menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik, walaupun perubahan adalah sebuah aktivitas yang beresiko.

Informasi tentang kinerja organisasi dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang tidak mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya.

Untuk menilai kinerja organisasi diperlukan indikator-indikator atau kriteria-kriteria untuk mengukurnya secara jelas. Tanpa indikator dan kriteria yang jelas tidak akan ada arah yang dapat digunakan untuk menentukan mana yang relatif lebih efektif diantara alternatif alokasi sumber daya yang berbeda; alternatif desain organisasi yang berbeda; dan diantara pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda (Bryson, 2002). Permasalahannya adalah kriteria apa yang digunakan untuk menilai organisasi.

Perubahan orientasi PT. X ke *customer and service oriented* untuk mencapai keunggulan kompetitif akan terjadi apabila terdapat pandangan pelanggan bahwa mereka memperoleh nilai tertentu dari transaksi ekonomi dengan perusahaan tersebut. Untuk itu syaratnya adalah semua karyawan perusahaan harus fokus pada kebutuhan dan harapan pelanggan. Pengukuran kinerja PT.X terkait dengan perubahan orientasi menjadi *customer and service oriented* dapat dilihat dari pencapaian

sasaran mutu yang telah ditetapkan yaitu: meminimalkan *claim* sebesar maksimal 2% dari jumlah pengiriman produk ke konsumen dan mengupayakan *customer satisfaction index* minimal 90%.

Pengembangan Teoritis

Untuk melakukan suatu perubahan (*change*), alat diagnosa penting untuk membangun pengetahuan dasar dan rasa percaya diri tentang apa saja yang dibutuhkan untuk melakukan *change* dengan menggunakan model yang menghubungkan variabel-variabel dan titik inti yaitu dimana *change* dibutuhkan dan kapan sesuatu tidak berjalan dengan baik. Model yang digunakan diharapkan dapat mencapai hasil yang diinginkan dengan membuat intervensi-intervensi perubahan.

Dalam penelitian ini, diperlukan variabel perantara antara *change* dengan strategi manajemen dan hasil (*outcomes*) dari strategi yang telah ditetapkan. Maka itu, dilakukan diagnosa perubahan terhadap para pelaku organisasi terhadap perubahan yang terjadi dengan menggunakan 17 (tujuh belas) elemen kunci elemen. Selanjutnya setelah dilakukan diagnosa, akan dapat diketahui perubahan yang telah berlangsung hingga saat ini sekaligus reaksi atau respon dari pelaku organisasi sehingga dapat dicari faktor-faktor yang dapat mendukung dan menghambat pelaksanaan *change* dalam suatu organisasi maupun seberapa besar GAP yang terjadi. Semakin baik reaksi dari pelaku organisasi maka akan berdampak positif pada kinerja karyawan (*employee performance*) dan juga kinerja dari organisasi (*organization performance*) tersebut.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena menawarkan tingkat keluwesan yang tinggi. Selain itu metode kualitatif menawarkan kebebasan untuk mendapatkan informasi dari tangan pertama (*first hand informan*).

Menurut Yin (1994) suatu penelitian studi kasus dapat dibedakan dalam tiga tipe yaitu studi-studi kasus Explanatoris, Eksploratoris dan Deskriptif. Perbedaannya pada ketiga tipe ini sangat jelas. Untuk studi kasus exploratoris, lebih menggali sesuatu yang belum ada atau mencoba menemukan sesuatu, pada studi kasus eksplanatoris menjelaskan fenomena apa yang terjadi, dan pada studi kasus deskriptif lebih pada menggambarkan fenomena yang ada. Proses *change* dalam *organizational change* dalam penelitian ini sangat cocok untuk menggunakan tipe *eksplanatory* (eksplanatoris).

Pada penelitian ini hanya melakukan *single case study*, hanya satu kasus saja yang dibahas pada penelitian ini, penelitian ini merupakan *critical test* bagi teori *organizational change*. Penelitian ini akan melihat sejauh mana perubahan yang telah dilakukan PT. X hingga saat ini, pemikiran ini yang mendasari dilakukannya penelitian dengan *single case study*.

Sumber data

Pada penelitian *case study* ada enam sumber bukti yang dapat dijadikan fokus bagi pengumpulan data yaitu: dokumen, rekaman arsip, wawancara, observasi langsung, observasi *participant* dan perangkat fisik. Dalam menggunakan

keenam sumber ini diperlukan ketrampilan dan prosedur metodologis yang berbeda-beda.

Sampel

Sampel yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini adalah *key informan* (informan kunci) yaitu orang-orang yang sangat memahami organisasi dan memiliki kepentingan sesuai dengan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Dalam penelitian *case study* ini, dilakukan *interview* dengan beberapa 8 (delapan) *key informan* yang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun karena dianggap telah memahami organisasi dengan baik yaitu:

1. Direktur Utama.
2. Kepala Biro Umum dan Sumber Daya Manusia.
3. Kepala Divisi Pemasaran.
4. Karyawan tetap (3 orang) dari berbagai lapisan yaitu Kepala Bagian Pemasaran mewakili *first line level management*, Kepala Seksi Administrasi dan Umum, dan Kepala Seksi Pelatihan SDM sekaligus menjabat sebagai Sekertaris Serikat Pekerja yang mewakili *low level*.
5. Pelanggan (2 orang) yang meliputi pelanggan garam bahan baku dan pelanggan garam olahan

Teknik Analisis

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa *case study* ini merujuk pada *explanatory study*, maka teknik analisisnya juga lebih mengarah pada *explanatory*, yang mana akan banyak dilakukan analisis dan penjelasan serta pemaparan dari data yang didapatkan selama penelitian ini dilakukan, berikut ini adalah garis besar teknik analisis yang dilakukan dalam penelitian ini:

1. Menganalisis setiap data yang relevan, yaitu proses *change* menuju *customer and service oriented* yang berlangsung hingga saat ini sesuai dengan konsep pendiagnosaan *organizational change* menurut Stewart yang merujuk pada tujuh belas kunci elemen, yaitu: *sponsorship, leadership, motivation, direction, measurement, organizational context, processes or function, competitor benchmarking, customer focus, rewards, organizational structure, communication, organizational hierarchy, prior experience with change, morale, innovation, dan decision making*, serta reaksi dari pelaku organisasi terhadap *change*.
2. Menganalisis sejauh mana respon dari pelaku organisasi terhadap proses *change* menuju *customer and service oriented* yang berlangsung hingga saat ini dipengaruhi oleh *sponsorship, leadership, motivation, direction, measurement, organizational context, processes or function, competitor benchmarking, customer focus, rewards, organizational structure, communication, organizational hierarchy, prior experience with change, morale, innovation, dan decision making*. Dan akhirnya menganalisis implikasi penerapan proses *change* terhadap kinerja karyawan dan kinerja organisasi.
3. Melakukan proses *pattern-matching*. Untuk membandingkan cara pikir secara empiris dan logis yang didasarkan pada suatu pola tertentu yang didasarkan pada suatu atau beberapa prediksi tertentu dengan apa yang ditemukan selama melakukan penelitian.
4. Melakukan *chain of evidence*, dengan menganalisis keterkaitan diantara data yang dikumpulkan dalam penelitian *case study* ini.
5. Melakukan cek ulang (*cross check*) antara persepsi pimpinan dengan persepsi karyawan. Perbedaan perspektif dari setiap sudut pandang mengenai proses *change* dapat diketahui dari sudut pandang pimpinan dan karyawan sehingga akhirnya bisa didapatkan solusi terbaik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian *case study* ini, menggunakan strategi analisis *pattern-matching*, yaitu dengan membandingkan logika berpikir secara empiris yang didasarkan pada suatu pola tertentu dan yang didasarkan pada suatu ataupun beberapa prediksi tertentu. Jika ada kesamaan antara yang diprediksikan dengan yang terjadi, maka hal ini akan memperkuat *internal validity* dari penelitian ini. Dalam penelitian *case study*, yang merupakan penelitian *explanatory, pattern-matching* berhubungan dengan 2 proposisi yaitu:

1. Proses *change* menuju *customer and service oriented* akan berjalan dengan lebih mudah dan lancar apabila memenuhi standar dalam 17 (tujuh belas) kunci elemen *Readiness for Change Model by Stewart* sebagai berikut:
 - a. *Sponsorship* atau dukungan yang datang dari level top level manajemen.
 - a. *Leadership* yang kuat dalam memertanggungjawabkan perubahan maupun memiliki pemikiran yang bersih terhadap bisnis.
 - b. *Motivation* yang tinggi dari karyawan

- dalam organisasi.
- c. *Direction* oleh top level manajemen yang bisa diandalkan.
 - d. *Measurements* kinerja untuk menentukan seberapa jauh proses perubahan menunjukkan hasil.
 - e. *Organizational context* yang meliputi upaya perubahan dapat sesuai (*fit*) dengan tindakan strategi organisasi.
 - f. *Processes* atau *functions* yang fleksibel atau tidak kaku dalam mendesain ulang proses bisnis.
 - g. *Competitor benchmarking* untuk membandingkan kinerja organisasi dengan pesaing agar dapat mengetahui kondisi maupun posisi organisasi di pasar.
 - h. *Customer focus* sehingga organisasi dapat melayani atau memperlakukan pelanggan dengan lebih baik.
 - i. *Rewards* yang layak pada para manajer dan seluruh karyawan ketika mereka mengambil resiko, berinovasi dan mencari solusi baru.
 - j. *Organizational structure* yang bersifat fleksibel.
 - k. *Communication* dua arah yang diterapkan antara organisasi dan karyawan.
 - l. *Organizational hierarchy* yang lebih pendek dan lebih sedikit karyawan pada tiap level.
 - m. *Prior experience with change* yaitu apabila organisasi telah berhasil dalam melaksanakan perubahan-perubahan penting di masa lampau.
 - n. *Morale* karyawan yang tinggi.
 - o. *Innovation* yang terus menerus
 - p. *Decision making* yang diambil dengan cepat.
2. Penerapan proses change menuju *customer and service oriented* tersebut

berimplikasi pada meningkatnya *employee performance* sehingga *organization performance* semakin meningkat.

Data yang diperoleh selama penelitian akan dianalisis, apakah sesuai dengan pola yang diprediksikan terlebih dahulu yang tercantum dalam proposisi penelitian ini, dan apabila terjadi kesesuaian hasil temuan yang didapatkan, maka simpulan yang diambil dalam *case study* ini akan *valid*.

Pembahasan *sponsorship* berkaitan dengan proposisi 1

Karyawan pada *middle level management* yaitu Kepala Biro dan Divisi menyadari bahwa perubahan orientasi terhadap pelanggan dan layanan perlu dilakukan karena perusahaan bergantung pada pelanggan sehingga *customer oriented* lebih menguntungkan perusahaan. Terdapat dukungan yang besar dari pimpinan terhadap perubahan orientasi pelanggan dan layanan. Pimpinan memberikan dukungan melalui inovasi yang terus menerus dilakukan agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki perusahaan yang tidak dimiliki oleh pesaing sehingga dapat tercipta kepuasan pelanggan contohnya inovasi dalam pengembangan anak perusahaan untuk garam olahan, pencucian garam, penghalusan garam (*non-drying crushing*) dan pengeringan garam halus (*drying crushing*) untuk industri pangan dengan harga yang kompetitif. Tingkat persaingan yang tinggi membuat PT. X mulai berorientasi pada pasar.

Karyawan yang berada pada level *first line management* yaitu Kepala Bagian merasakan bahwa kebijakan pimpinan sebagai upaya untuk mendukung perubahan

orientasi terhadap pelanggan dan layanan dapat menguntungkan perusahaan.

Dukungan pimpinan juga melalui inovasi seperti perbaikan kualitas melalui proses pencucian garam, pembenahan pola pengurangan di ladang, pola pungut garam dan peluncuran garam pencegah hipertensi. Karyawan yang menjabat sebagai Kepala Seksi juga merasakan dukungan yang besar dari pimpinan untuk melakukan perubahan orientasi terhadap pelanggan dan layanan. Secara keseluruhan, karyawan PT. X setuju dengan adanya perubahan orientasi terhadap pelanggan dan layanan karena kepuasan pelanggan dianggap lebih menguntungkan perusahaan. Pimpinan juga memberikan dukungan yang besar untuk melakukan perubahan sehingga hasil yang didapatkan dari perubahan yang terjadi dapat maksimal.

Pembahasan *leadership* berkaitan dengan proposisi 1

Pimpinan PT. X cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang partisipatif atau biasa disebut demokratis. Gaya ini melibatkan pemimpin termasuk satu atau lebih karyawan dalam proses pengambilan keputusan untuk menentukan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Namun, pemimpin mempertahankan otoritas pengambilan keputusan akhir.

Pimpinan PT. X merupakan sosok pimpinan yang mampu menangani konflik, pintar dalam menyikapi suatu permasalahan dan membuat suatu solusi, berani mengambil resiko, baik dan perhatian ke karyawan secara pribadi maupun untuk kepentingan perusahaan, melakukan sosialisasi secara terus menerus dan menekankan

pada *teamwork* untuk mencapai tujuan perusahaan. Pimpinan juga sering melakukan gebrakan melalui inovasi lalu turun ke lapangan untuk mengontrol inovasi yang dilakukan. Pimpinan PT. X merupakan pimpinan yang tidak anti pada resistensi, pimpinan sering meminta pendapat yang bertentangan sehingga dapat menampung semua pendapat karyawan.

Pembahasan *motivation* berkaitan dengan proposisi 1

Secara umum kebijakan pimpinan terhadap perubahan orientasi pada pelanggan dan layanan yang berlangsung hingga saat ini memberikan motivasi terhadap karyawan. Karyawan optimis akan kemajuan perusahaan sehingga responden ingin berbuat yang terbaik bagi perusahaan.

Kepala Biro Umum dan SDM yang sehari-harinya memperhatikan perilaku karyawan mengungkapkan bahwa motivasi karyawan di PT. X meningkat karena tuntutan target namun peningkatannya tidak terlalu signifikan karena mayoritas usia karyawan di PT. X rata-rata 45 tahun ke atas menyebabkan motivasi tidak terlalu tinggi sehingga faktor usia karyawan juga berimplikasi pada motivasi yang dimiliki.

Karyawan pada level *middle management* dan *first line management* merasa tertantang dengan adanya perubahan yang terjadi. Misalnya, Kepala Divisi Pemasaran yang merasa semakin pintar karena dituntut untuk selalu berpikir strategi misalnya bagaimana perubahan sistem pembayaran, sistem pengalokasian stok garam dan sistem penyerahan garam yang menguntungkan perusahaan. Di divisi Pemasaran dituntut untuk mencapai target penjualan sehingga

karyawan bersemangat untuk mencapai target. Namun karyawan dengan jabatan Kepala Seksi di divisi pemasaran bagian administrasi dan umum mengaku senang dan nyaman dengan pekerjaannya namun motivasi biasa saja.

Pembahasan *direction* berkaitan dengan proposisi 1

Karyawan mengungkapkan bahwa pimpinan dapat memberikan arahan yang jelas, mudah dimengerti dan tegas. Pimpinan juga selalu menginginkan proses yang cepat sehingga bagus dalam memberikan layanan pada pelanggan namun di sisi lain, kelemahan proses yang cepat dengan penyederhanaan prosedur sering melewati administrasi sehingga kurang sesuai dengan prosedur yang telah diatur oleh ISO.

Pembahasan *measurement* berkaitan dengan proposisi 1

Pengukuran kinerja diperlukan untuk menentukan seberapa jauh proses perubahan yang dilakukan perusahaan menunjukkan hasil. Kinerja PT. X dilihat dari produktivitas secara keseluruhan meliputi produktivitas dari sisi karyawan, produksi, pemasaran dan keuangan. Pengukuran kinerja perusahaan yang sesuai dengan orientasi pelanggan dan layanan dapat dilihat dari tingkat keluhan dan tingkat kepuasan pelanggan per tahun. Ada juga penilaian prestasi kerja untuk pengukuran kinerja karyawan.

Pembahasan *organizational context* berkaitan dengan proposisi 1

Secara umum, upaya perubahan yang berlangsung hingga saat ini dapat sesuai dengan orientasi strategi perusahaan

terhadap pelanggan layanan. Upaya yang dilakukan seperti misalnya pengelompokan kualitas garam bahan baku untuk industri yang menyesuaikan kebutuhan konsumen, pengembangan garam olahan sesuai tren permintaan pasar agar dapat mendorong omset, sistem penyerahan garam dan sistem pembayaran yang disesuaikan dengan kemampuan perusahaan dalam melayani permintaan pelanggan. Setelah dilakukan upaya tersebut, tingkat keluhan pelanggan menurun dan tingkat kepuasan pelanggan meningkat. Penjualan juga mengalami kenaikan dari tahun ke tahun.

Pembahasan *process or functions* berkaitan dengan proposisi 1

Proses bisnis di PT. X didesain ulang menjadi lebih sempurna dan sederhana karena mengutamakan kecepatan pelayanan pada pelanggan. Karyawan di divisi pemasaran menjelaskan bahwa ada beberapa sistem yang perlu disempurnakan misalnya sistem penyerahan garam dan sistem pembayaran.

Pimpinan memberikan kepercayaan otoritas dan wewenang terhadap divisi pemasaran untuk menetapkan harga agar dapat cepat memberikan keputusan pada pelanggan. Pimpinan tidak ingin penetapan segala keputusan bergantung pada pimpinan karena akan menghambat kecepatan pemberian keputusan pada pelanggan. Hal tersebut berkaitan dengan gaya kepemimpinan pimpinan PT. X yang partisipatif.

Kelemahan yang timbul dari proses yang serba cepat adalah penyederhanaan administrasi yang kurang bagus sehingga kurang memenuhi standar ISO. Segala proses yang ada di dalam PT. X telah terstandarisasi ISO sehingga perusahaan

harus dapat cepat namun tetap sesuai dengan standar yang telah diatur dalam ISO

Pembahasan *competitor benchmarking* berkaitan dengan proposisi 1

PT. X telah melakukan survey pesaing tiap tahun sebagai upaya perubahan terhadap orientasi terhadap pelanggan dan layanan. Survey pesaing yang dilakukan juga meliputi harga pesaing sampai ke toko dan harga jual ke konsumen. Selain itu untuk memudahkan survey pesaing, tiap tahun sekali masing-masing wilayah pemasaran di seluruh Indonesia melaporkan analisis pesaing agar divisi pemasaran bisa melakukan strategi penjualan untuk masing-masing wilayah. Dengan melakukan survey pesaing, PT. X dapat menentukan strategi yang dilakukan untuk menghadapi pesaing.

Pembahasan *customer focus* berkaitan dengan proposisi 1

PT. X melayani pelanggan melalui kecepatan dalam merespon permintaan pelanggan dan menanggapi komplain pelanggan. Sertifikat ISO yang didapatkan PT. X telah mengatur tentang respon komplain minimal 8 jam agar tercipta kepuasan pelanggan. PT. X membuka diri untuk menerima komplain karena dengan adanya komplain dari pelanggan, pelayanan perusahaan bisa menjadi lebih baik.

Pimpinan telah mengembangkan teknologi untuk memudahkan perusahaan dalam melayani pelanggan, telah dikembangkan ERS (*Enterprise Resource System*) yang memudahkan administrasi memonitor penjualan konsumen. Kepuasan pelanggan tidak hanya untuk pelanggan internal, namun juga untuk pelanggan internal.

Untuk memudahkan pelayanan antar karyawan, ERS sangat membantu dalam pencocokan data penjualan antara divisi pemasaran dan divisi keuangan sehingga komunikasi dapat terjalin dengan mudah dan tidak perlu proses pencocokan yang rumit.

PT. X juga melakukan strategi koordinasi ke wilayah pemasaran di Indonesia karena masing-masing wilayah memiliki karakteristik kebutuhan masing-masing. Masing-masing wilayah pemasaran menginventarisir kebutuhan untuk wilayahnya sehingga dapat membantu perusahaan dalam menyiapkan strategi pelayanan terhadap pelanggan.

Menurut pelanggan, PT. X saat ini lebih cepat merespon pesanan garam dan komplain. Kemampuan dan keahlian pemasar di PT. X dalam melayani responden baik, menguasai *product knowledge* dan komunikasi yang bagus. Masih ada komplain pelanggan tentang kekurangan penerimaan garam dan harga untuk garam konsumsi belum dapat bersaing sehingga PT. X perlu mengevaluasi hambatan untuk dapat memperbaiki masalah tersebut.

Pembahasan *rewards* berkaitan dengan proposisi 1

PT. X tidak memberikan *rewards* berupa bonus secara individu, namun bonus diberikan tiap tahun sekali pada seluruh karyawan apabila penjualan dan produksi mencapai target. Kepala Divisi Pemasaran mengharapkan adanya *rewards and punishment* sehingga dapat memberi motivasi pada semua divisi yang dapat mencapai target.

Pimpinan PT. X saat ini tidak memberikan bonus sebesar bonus yang diberikan pimpinan sebelumnya. Dulu *rewards*

berupa bonus bisa diberikan dua kali dalam setahun sehingga pemberian bonus saat ini menurun dibanding sebelumnya namun saat ini terjadi kenaikan gaji sehingga karyawan tidak terlalu mempermasalahkan bonus yang menurun.

Kepala Biro Umum dan SDM menyatakan bahwa karyawan yang berprestasi berpeluang mendapatkan *rewards*, namun bukan dalam bentuk bonus melainkan dalam bentuk kenaikan jabatan. Pimpinan yang akan memutuskan apakah karyawan yang berprestasi tersebut layak untuk dinaikkan jabatannya.

Pembahasan *organizational structure* berkaitan dengan

Struktur organisasi di PT. X bersifat fleksibel menyesuaikan perubahan yang terjadi dalam perusahaan. Struktur organisasi di PT. X sering mengalami restrukturisasi, dan juga sering terjadi mutasi maupun promosi.

Struktur PT. X bersifat fungsional dimana pengelompokan tanggung jawab secara fungsional akan memiliki personil dengan keahlian beragam, tetapi keterampilan itu dikelompokkan pada kesamaan mereka. Orang-orang yang memiliki keterampilan yang identik dapat dikelompokkan dengan mudah dan mereka dapat ditempatkan di unit-unit terpisah. Misalnya divisi SDM yang menangani perekrutan dan pelatihan; divisi keuangan menangani kegiatan keuangan; divisi pemasaran memasarkan produk dengan tujuan jangka panjang untuk tetap kompetitif di pasar dan mempromosikan produk jadi di pasar.

Di PT. X struktur organisasi berjalan tanpa diadakan rekrutmen sejak tahun 1990 sehingga dalam perusahaan tidak terdapat

kaderisasi. Setelah terjadinya perubahan orientasi pada pelanggan dan layanan, pada akhir tahun 2007 diadakan rekrutmen besar-besaran disusul rekrutmen pada awal 2009 dengan harapan rekrutmen tersebut dapat menghasilkan tenaga kerja profesional yang nantinya bisa bermanfaat bagi perusahaan.

Pembahasan *communication* berkaitan dengan proposisi 1

PT. X selalu melakukan dialogis secara rutin maksimal 3 bulan sekali antara pimpinan dan karyawan. Dialogis tersebut merupakan forum bagi pimpinan untuk menyampaikan informasi pada karyawan dan mendengarkan pendapat para karyawan. Karyawan dapat menyampaikan pertanyaan dan ide-ide pada pimpinan sehingga komunikasi antara pimpinan dan karyawan sangat terbuka. Komunikasi sering disampaikan langsung tidak melalui tulisan sehingga cepat penyampaiannya.

Pembahasan *organizational hierarchy* berkaitan dengan proposisi 1

PT. X memiliki hirarki yang pendek dimana jarak antara pimpinan dan karyawan tidak terlalu jauh. Pimpinan menyukai kecepatan dan tidak menyukai prosedur yang rumit.

Pembahasan *prior experience with change* berkaitan dengan proposisi 1

Perusahaan yang telah berhasil melakukan perubahan penting di masa lampau dapat membuat proses *change* lebih mudah karena dapat belajar dari pengalaman. Perubahan penting yang pernah dilakukan PT. X di masa lampau yaitu perampingan karyawan secara besar-besaran sehingga mengurangi beban perusahaan. Jumlah

karyawan yang sangat besar di masa lampau yaitu sebesar 1200 karyawan membebani perusahaan pada waktu itu sehingga terjadi pengurangan karyawan hingga 500 karyawan. Saat ini PT. X lebih banyak mempekerjakan karyawan *non-organik* untuk mengurangi *fixed cost* perusahaan.

Pembahasan morale berkaitan dengan proposisi 1

Karyawan di PT. X secara umum merasakan kenyamanan bekerja. Hal tersebut ditandai dengan rendahnya *turnover* di perusahaan. Karyawan pada level *middle management* dan *first line management* merasa memiliki tanggung jawab besar karena besarnya tuntutan perusahaan setelah dilakukan perubahan terhadap orientasi dan layanan sehingga merasa tertantang. Secara keseluruhan karyawan merasa optimis bahwa PT. X akan semakin maju di masa depan sejak adanya perubahan.

Pembahasan *innovation* berkaitan dengan proposisi 1

Responden mendukung perubahan dengan melakukan inovasi yang berdasarkan *Customer Business Approach* (CBA) sebelum proses produksi. PT. X selalu melakukan inovasi secara terus menerus untuk kemajuan perusahaan. Perubahan lingkungan eksternal dengan turbulensi yang cepat menuntut PT. X harus selalu berinovasi.

Pimpinan merupakan sosok yang pintar dan kreatif dalam mengembangkan pemikiran kemudian dituangkan dalam suatu inovasi. Inovasi yang dilakukan PT. X misalnya inovasi dalam pengembangan mesin produksi dengan harapan peningkatan kualitas, inovasi

dalam pengembangan mesin pencucian dan *crusher* untuk memenuhi permintaan pelanggan atas garam olahan yang semakin meningkat, inovasi dalam intensifikasi dan ekstensifikasi lahan untuk meningkatkan kuantitas produksi. Dalam melakukan inovasi, pimpinan melakukan kontrol yang baik dalam implementasinya kemudian mengevaluasi hasil dari inovasi yang telah dilakukan.

Pembahasan *decision making* berkaitan dengan proposisi 1

Pengambilan keputusan oleh pimpinan PT. X lebih cepat dibandingkan sebelum terjadi perubahan orientasi terhadap pelanggan dan layanan. Sebelum adanya perubahan, jarak antara pimpinan dan karyawan jauh sehingga harus melewati banyak prosedur sehingga menyebabkan pengambilan keputusan lambat.

Pengambilan keputusan di PT. X bersifat desentralisasi, namun untuk hal tertentu. Saat ini kewenangan pimpinan sudah banyak diturunkan ke divisi sehingga pimpinan telah mempercayakan otoritasnya pada *middle manager* untuk beberapa hal tertentu.

Pengambilan keputusan yang cepat oleh pimpinan juga dirasakan oleh karyawan level *first line management*. Apabila ada permasalahan yang penting, pimpinan dapat langsung menghubungi karyawan untuk menyampaikan keputusannya. Sedangkan karyawan yang menjabat sebagai Kepala Seksi merasakan pengambilan keputusan yang cepat oleh pimpinan, namun dominan dalam mengambil keputusan.

Pembahasan proses *change* yang berkaitan dengan proposisi 2

Penerapan proses *change* di PT. X yang ditunjukkan dalam tujuh belas kunci elemen pendiagnosaan perubahan berimplikasi pada meningkatnya kinerja karyawan. Upaya-upaya perubahan yang dilakukan perusahaan menuntut karyawan untuk pintar dan kreatif dalam berpikir strategi maupun bertanggung jawab penuh terhadap tugas-tugas yang diberikan. Adanya rekrutmen karyawan yang dilakukan perusahaan di

prestasi kerja karyawan meliputi absensi, kedisiplinan, tanggung jawab, mutu kerja, volume kerja, kepatuhan, ketekunan, kecekatan kerja atau ketrampilan, inisiatif atau kreatifitas, kejujuran, hubungan kerjasama dan kepemimpinan (sumber: data internal perusahaan). Apabila karyawan mendapatkan nilai 800 untuk dua kali penilaian berturut-turut, maka karyawan memenuhi syarat untuk dipromosikan ataupun dinaikkan jabatannya.

Tabel 1. Analisis Komplain Pelanggan PT. X Tahun 2007 - 2011

No	Complain Rate		2007	2008	2009	2010	2011
1	Rata-rata komplain max 2%	Penjualan (ton)	125,000	154,000	215,000	224,000	289,000
		Komplain (ton)	7	8	0.5	2.575	0
		Persentase	0.01%	0.01%	0.0002%	0.001%	-
2	Respon komplain maksimal 8 jam	Target (rata-rata)	8	8	8	8	8
		Real (rata-rata)	2	0.96	0.75	0.75	0
		Persentase	400%	833%	1067%	1067%	-
3	Pemenuhan respon komplain minimal 95%	Jml Komplain	7	8	7	2.575	0
		Resp Komplain	7	10.65	9	2.575	0
		Rata-rata	100%	133%	129%	100%	-
4	Penyelesaian komplain maksimal 15 hari kerja	Target	15	15	15	15	15
		Realisasi	5	7	3	5	0
		Persentase	300%	214%	500%	300%	-
5	Pemenuhan target penyelesaian komplain minimal 95%	Jml. Kompln	7	8	0.5	2	0
		Penyelesaian	7	8	0.5	2	0
		Persentase	100%	100%	100%	100%	100%

Sumber: Data Internal Perusahaan

Tabel 2. Tingkat Kepuasan Pelanggan PT. X Tahun 2007 -2011

Tahun	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Indeks Kepuasan Pelanggan	79%	92%	82%	105%	95%	94%	94%

Sumber: Data Internal Perusahaan

akhir tahun 2007, 2009, 2011 dan 2012 menghasilkan kreatifitas dan pemikiran-pemikiran yang *fresh* dan objektif.

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu pendukung dalam penilaian kinerja karyawan. Dalam rangka pembinaan dan pengembangan karyawan, setiap 6 bulan sekali dilaksanakan evaluasi prestasi kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Faktor-faktor yang terdapat dalam penilaian

Kinerja karyawan di PT. X menurut karyawan secara umum meningkat dilihat dari perilaku yaitu motivasi, tanggung jawab dan kreativitas terhadap tantangan yang diberikan pimpinan seiring dengan perubahan yang dilakukan. Pemberian bonus yang menurun setelah kepemimpinan pimpinan saat ini tidak menjadi masalah bagi karyawan karena di lain sisi terdapat kenaikan gaji.

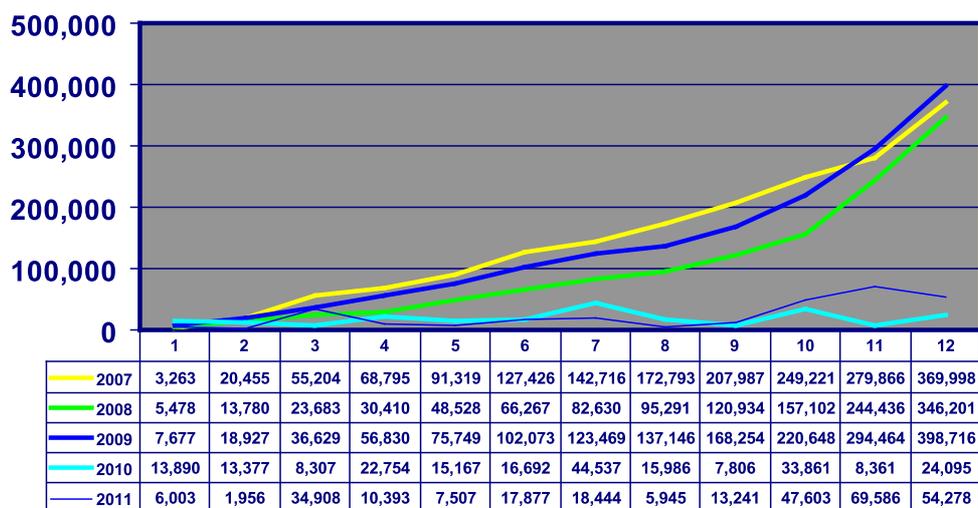
Penilaian prestasi kerja di PT. X hanyalah sebagai alat ukur dan bersifat normatif. Divisi SDM akan mengusulkan karyawan yang berprestasi pada pimpinan, selanjutnya pimpinan yang memutuskan apakah karyawan tersebut layak mendapatkan promosi atau kenaikan jabatan. Dapat disimpulkan bahwa selain penilaian prestasi kerja intuisi bisnis pimpinan merupakan faktor utama dalam penilaian kinerja.

Pimpinan dan karyawan menyadari pentingnya penyempurnaan terhadap penilaian kinerja karyawan agar sistem berjalan lebih baik. Faktor-faktor dalam penilaian prestasi kerja karyawan perlu diperbarui menjadi lebih objektif. Pimpinan juga menyadari bahwa terdapat kelemahan di PT. X yaitu belum adanya *career planning* untuk karyawan.

Penerapan proses *change* di PT. X yang dijabarkan dalam tujuh belas kunci elemen pendiagnosaan perubahan juga berimplikasi pada meningkatnya kinerja perusahaan. Pimpinan dan karyawan memiliki persepsi

positif yang sama bahwa perubahan orientasi terhadap pelanggan dan layanan berimplikasi pada peningkatan kinerja perusahaan. PT. X telah menerapkan sistem Manajemen Mutu garam sebagai landasan dalam memberikan pelayanan pada pelanggan guna meningkatkan kepuasan pelanggan yang mengacu pada strategi *customer and service oriented* yang dimiliki. Upaya perubahan yang dilakukan perusahaan mampu meminimalisasi tingkat komplain dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Pernyataan pimpinan dan karyawan tentang meningkatnya kinerja perusahaan terkait *customer and service oriented* didukung oleh bukti kuat dari data internal perusahaan. Tabel 1 menunjukkan bahwa komplain pelanggan semakin berkurang dari tahun ke tahun dan tidak melebihi batas maksimal komplain sebesar 2%, bahkan di tahun 2011 tidak ada komplain sama sekali sehingga perusahaan telah berhasil dalam fokus pelayanan terhadap pelanggan. Data internal perusahaan yang ditunjukkan dalam tabel 2 mengenai tingkat kepuasan

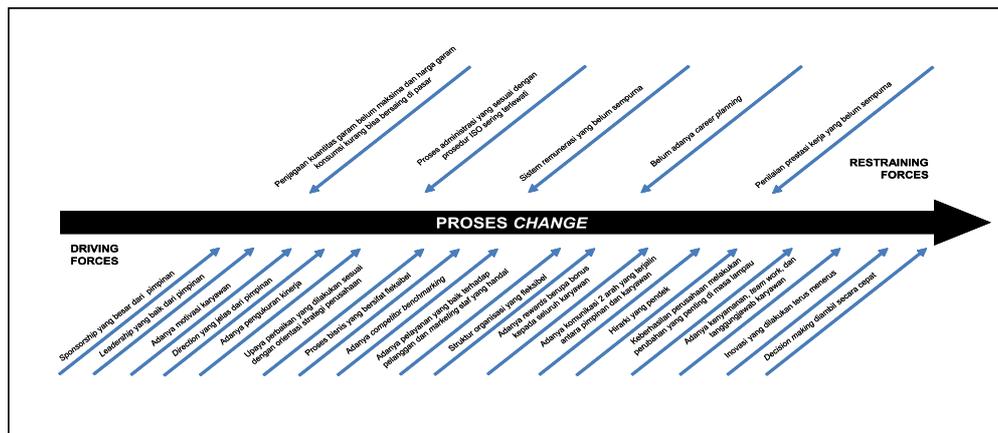


Sumber: Hasil olah data

Gambar 3. Sales Performance PT. X Tahun 2007 - 2011 Berdasarkan Volume (Ton)

pelanggan di tahun 2011 sebesar 94% yang telah melebihi indeks kepuasan pelanggan sebesar 90%. Berdasarkan data tersebut, perusahaan berhasil mencapai target sasaran mutu. Selain itu terdapat data pertumbuhan penjualan selama 5 tahun terakhir untuk memperkuat bukti bahwa terjadi peningkatan kinerja perusahaan setelah melakukan berbagai upaya perubahan ke *customer and service oriented* (gambar 3).

Sesuai dengan teori Palmer, Dunford dan Akin (2009), diambil kesimpulan dari pembahasan proses *change* di bab ini melalui *Force-Field Analysis* yang merupakan model untuk mencari faktor-faktor yang dapat mendukung dan menghambat pelaksanaan *change* dalam suatu organisasi. Banyak faktor-faktor pendukung proses *change* yang dijalankan di PT. X saat ini sehingga menimbulkan implikasi positif



Sumber: Hasil olah data

Gambar 4. Faktor Pendukung dan Penghambat Proses Change di PT. X

Kesimpulan yang dapat diambil adalah terdapat usaha yang nyata dalam ketujuh belas kunci elemen dalam pendiagnosaan proses *change* tersebut yang diimplementasikan ke dalam organisasi sehingga membawa implikasi terhadap meningkatnya kinerja organisasi dan kinerja perusahaan yang diukur dari tingkat kepuasan dan tingkat komplain pelanggan sesuai dengan misi PT. X. Proses *Change* bukan sekedar suatu kewajiban yang harus dilakukan perusahaan melainkan sudah merupakan sebuah kebutuhan dari perusahaan karena kondisi lingkungan eksternal yang berubah seperti persaingan di industri garam semakin tajam dan perkembangan teknologi semakin pesat.

terhadap peningkatan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan yang diukur dari meningkatnya tingkat kepuasan pelanggan dan menurunnya tingkat komplain pelanggan serta pertumbuhan penjualan hingga tahun 2011. Gambar 4 menunjukkan faktor-faktor pendukung perubahan dalam perusahaan dan faktor-faktor yang dapat menghambat pelaksanaan proses *change* ke depannya berdasarkan temuan yang didapat selama proses wawancara dengan responden, observasi serta analisis data internal perusahaan.

PENUTUP / SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian mengenai *organizational change* pada

PT. X, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses *change* secara riil telah berlangsung di PT. X. Proses *change* dalam perusahaan dapat dilakukan dengan mudah dan lancar karena adanya faktor pendukung (*driving forces*) dari 17 (tujuh belas) kunci elemen *change* yaitu adanya dukungan atau *sponsorship* yang besar dari pimpinan; gaya *leadership* pimpinan yang baik, adanya *motivation* dari karyawan dalam perusahaan untuk melakukan perubahan; *direction* atau arahan yang jelas dari pimpinan; *adanya measurement* atau pengukuran kinerja, adanya *organizational context* yaitu upaya perbaikan yang dilakukan perusahaan yang sesuai dengan orientasi strategi; *processes or function* yang bersifat fleksibel; adanya *competitor benchmarking*; adanya *customer focus* berupa pelayanan yang baik terhadap pelanggan didukung dengan *marketing* staf perusahaan yang handal; adanya *rewards* berupa bonus kepada seluruh karyawan apabila perusahaan mencapai target penjualan dan produksi; *organizational structure* yang fleksibel; *communication* dua arah yang terjalin antara pimpinan dan karyawan; *organizational hierarchy* yang pendek; keberhasilan perusahaan melakukan perubahan yang penting di masa lampau (*prior experience with change*); adanya *morale* yang ditunjukkan dengan kenyamanan, *team work* dan tanggung jawab karyawan; *innovation* yang dilakukan terus menerus; dan *decision making* yang diambil dengan cepat.
2. Banyaknya faktor pendukung (*driving forces*) yang tercermin dalam 17 (tujuh belas) membuat proses *change* berimplikasi pada meningkatnya kinerja karyawan. Kinerja karyawan secara umum meningkat dilihat dari perilaku yaitu motivasi, tanggung jawab dan kreativitas seiring dengan upaya perubahan yang dilakukan perusahaan yaitu menuntut karyawan untuk lebih pintar dan kreatif dalam berpikir strategi maupun bertanggung jawab penuh terhadap tugas-tugas yang diberikan. Kinerja karyawan yang meningkat setelah adanya perubahan ke *customer and service oriented* menyebabkan kinerja perusahaan juga mengalami peningkatan. Peningkatan kinerja perusahaan dilihat dari tingkat kepuasan dan tingkat komplain pelanggan sesuai dengan misi PT. X melalui sistem manajemen mutu garam sebagai landasan dalam memberikan pelayanan pada pelanggan guna meningkatkan kepuasan pelanggan yang mengacu pada strategi *customer and service oriented* yang ditetapkan perusahaan.
3. Ada beberapa temuan yang didapat dari hasil triangulasi dengan melakukan cek ulang (*cross check*) antara persepsi pimpinan, karyawan dan pelanggan tentang perubahan orientasi terhadap pelanggan dan layanan. Terdapat faktor penghambat proses *change* yang terjadi dalam perusahaan yaitu upaya perubahan melalui pelayanan yang baik pada pelanggan (*customer focus*) dianggap pelanggan belum maksimal dalam hal pengendalian kuantitas garam karena masih seringnya komplain pelanggan tentang kekurangan penerimaan garam dan harga garam konsumsi yang menurut pelanggankurang dapat bersaing dipasar; *direction* dari pimpinan yang jelas dan selalu menginginkan proses yang cepat

- membuat pelayanan pada pelanggan menjadi cepat pula namun seringkali melewatkan proses administrasi yang telah diatur dalam prosedur ISO; sistem remunerasi yang memperhatikan bobot pekerjaan masing-masing divisi belum sempurna dan nantinya akan ada *rewards* untuk karyawan individu dan kelompok apabila mencapai prestasi; belum adanya *career planning* dan penilaian prestasi kerja yang belum sempurna karena saat ini penilaian prestasi kerja di perusahaan hanya sebagai tolak ukur dan bersifat normatif. Promosi dan kenaikan jabatan karyawan tidak hanya berdasarkan penilaian prestasi kerja namun juga dikombinasikan dengan intuisi bisnis pimpinan. Faktor-faktor penghambat dapat menghambat proses *change* ke depannya, karena perubahan lingkungan eksternal sangat cepat sehingga perusahaan perlu melakukan penyempurnaan pada hal-hal yang belum maksimal agar tetap dapat bersaing dan mempertahankan kinerja yang telah dicapai.
4. Proses perubahan orientasi terhadap pelanggan dan layanan di PT. X hingga saat ini sesuai dengan strategi yang dikemukakan Kurt Lewin yaitu kekuatan pendukung (*driving forces*) akan semakin banyak dan kekuatan penolak (*restraining forces*) akan semakin sedikit.
 5. Pada penelitian *case study* didapatkan hasil yang kemudian disimpulkan bahwa dinamika proses *change* yang pada PT. X, sudah pada tahapan *moving* sesuai dengan konsep *Lewin's planned change model* dimana perusahaan telah mengambil langkah tindakan, baik memperkuat *driving force* maupun memperlemah *resistances*. Langkah ini juga meliputi intervensi di dalam sistem untuk mengembangkan perilaku baru, nilai-nilai, dan sikap melalui *change* di dalam struktur organisasi dan proses. Perusahaan melakukan perubahan secara bertahap (*step by step*) tapi pasti. Hasil-hasil dari perubahan juga telah dirasakan walaupun belum sempurna namun perusahaan berniat menyempurnakannya.

Daftar Pustaka

- Abram, Stephen. (2006). Readiness for Change. http://stephenslighthouse.sirsidynix.com/archives/2006/09/readiness_for_c.html diakses tanggal 16 Agustus th. 2009.
- Adhikari, Hargovind. (2007). Organizational Change Models: A Comparison. Student of Tata Institute of National Science.
- Alshamlan, Abdulrahman Sultan. (2003). *Change Management: Case Study*. Royal Court.
- Chew, Y.T. & Choo, S. M. (2008). *A Study of the Change Management and Challenges in a bank, Research and Practice in Human Resources Management*.
- Cummings, G.T., and C.G. Worley. 2008. *Organizational Development and Change*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Mangkuprawiraja, Sjafri. (2008). Manajemen Perubahan VS Krisis Manajemen Global. <http://ronawajah.wordpress.com/2008/10/13/manajemen-perubahan-vs-krisis-moneter-global/> diakses tanggal 18 Mei th. 2009.

- McNamara, Carter. (2008). Basic Context for Organizational Change. <http://managementhelp.org/mgmt/orgchng.htm> diakses tanggal 10 Agustus th. 2009.
- McNamara, Carter. (2008). Employee Performance Management. http://managementhelp.org/emp_perf/emp_perf.htm diakses tanggal 29 Agustus th. 2009.
- Palmer, I., R. Dunford, and G. Akin. (2009). *Managing Organizational Change*. New York: McGraw-Hill.
- Sanjeev. (2008). A Challenge and Necessity. http://www.12manage.com/i_co.html diakses tanggal 10 Agustus th. 2009.
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline Field Book; strategies and tools for building a learning organizations*, London; Nicholas Brealey Publishing.
- Thomson. (2003). Learning Objectives for Organizational Change. www.bnet.com diakses tanggal 29 Agustus th. 2009.
- Werther, William B and Jr., Keith Davis, 1996. *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill.
- Yin, Robert K. 2003. *Studi Kasus (desain dan metode)*, edisi revisi, (terjemahan), Jakarta, PT RajaGrafindo Persada.