

# GAMBARAN RESTRUKTURISASI ORGANISASI (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang tentang Bentuk, Jenis, Faktor Pendorong, Faktor Penghambat Restrukturisasi dan Desain Struktur Organisasi)

FIKRI FIRMANSYAH FARID  
MOCHAMMAD AL MUSADIEQ  
IKA RUHANA

Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang

E-mail : [fikrifirmansyahfarid@gmail.com](mailto:fikrifirmansyahfarid@gmail.com)

## *Abstract*

Every organizations and companies had any strategies. One of the company's strategies to be a leader is restructuring. Restructuring is right way if there was no any alternative strategies. Any companies must be adaptation quickly to keep their quality. Structural changing had any aspects, they are form, kind, and specially Increase factor and decreasing factor. Any companies does restructuring, one of them is PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang, which these restructuring has did to increase their performance. Objective of these study is to describe form, kind, new structure design, increasing factor and decreasing factor which happened at PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang

Form of restructuring which happened are reorganization and competency measurement, those forms did to reorder a organization structural and increase their staff competency to get any promotion. Kind of restructuring is management or organizational restructuring. Any management restructuring happened because there was rises number of division. Increase factor which happened is there was tight competition with the other companies and increase their staff's motivation to be promoted to occupy vacant position. Decreasing Factor which happened is wont of old structure to get any sign of wisdom.

**Keywords: Restructuring, Organization, Design Structure**

## *Abstract*

The Setiap organisasi maupun perusahaan pasti mempunyai strategi. Salah satu strategi dari perusahaan dalam mencapai keunggulan besaing adalah restrukturisasi. Restrukturisasi merupakan cara yang tepat jika tidak ada alternatif lain dalam mencari suatu kebijakan. Perubahan struktur memiliki beberapa aspek, yaitu bentuk, jenis, dan pastinya faktor pendorong dan faktor penghambat.

Bentuk restrukturisasi yang terjadi adalah *reorganization* dan *competency measurement*, Jenis restrukturisasi adalah jenis restrukturisasi manajemen atau organisasi Faktor pendorong yang terjadi adalah adanya persaingan yang sengit bagi perusahaan dan menambahnya motivasi kerja dikarenakan adanya posisi kosong. Posisi kosong memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan promosi jabatan. Faktor penghambat yang terjadi adanya kebiasaan akan struktur lama dalam meminta suatu kebijakan, rasa cemas akan target yang kemungkinan berubah dikarenakan adanya pemecahan divisi, Desain struktur organisasi mengalami perubahan yang cukup signifikan, dikarenakan penambahan jumlah divisi yang tentu mempengaruhi unit. Penambahan divisi juga mempengaruhi fokus kerja bagi karyawan.

**Kata kunci: Restrukturisasi, Organisasi, Desain Struktur**

## PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan menuntut tiap organisasi peka dalam menyikapi perubahan. Perubahan yang sering terjadi antara lain perubahan teknologi, politik dan perubahan perekonomian. Perubahan lingkungan dapat memberikan keuntungan jika dapat dimanfaatkan secara optimal oleh organisasi.

Organisasi tentu memiliki visi dan misi yang harus dituju dalam melakukan kegiatan operasional, sehingga jika adanya perubahan yang dapat mengganggu organisasi, organisasi harus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Bentuk adaptasi yang dilakukan oleh organisasi adalah penerapan kebijakan baru atau perubahan yang berhubungan dengan pola struktur. Organisasi dalam menyikapi perubahan, membutuhkan strategi yang efektif agar visi dan misi organisasi tetap berjalan.

Pelaksanaan strategi perusahaan bukanlah bersifat sementara dan tergesa-gesa, sehingga perusahaan harus dapat merencanakan strategi yang digunakan untuk mengikuti perubahan. Perusahaan memiliki tahap-tahap yang harus dilalui agar mencapai kebijakan strategis yang efektif. Tahapan yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah formulasi strategi, implementasi strategi, lalu evaluasi strategi (David, 2006:26).

Tahapan yang harus dilalui merupakan tahapan yang bersifat sirkulasi, yaitu dimana jika strategi yang direncanakan tidak sesuai dengan harapan, maka tahapan awal akan menjadi tahapan selanjutnya, sehingga perusahaan akan meramu formulasi yang tepat agar tidak terjadi pengulangan kembali. Strategi yang dilakukan perusahaan bertujuan untuk dapat bersaing dalam industri yang digeluti perusahaan. Cara lain agar perusahaan bisa tetap bisa unggul dalam persaingan adalah dengan melakukan restrukturisasi. Sumodiningrat (2005:97) menyatakan bahwa restrukturisasi merupakan bagian dari strategi bisnis untuk melakukan penataan ulang untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Perusahaan yang mengalami kegagalan usaha, baik akibat pengaruh internal maupun eksternal, pada akhirnya harus melakukan langkah-langkah penyelamatan atau reorganisasi, atau bahkan pembubaran usaha atau likuidiasi (Mardiyanto, 2009:315). Reorganisasi yang sebenarnya merupakan bagian dari restrukturisasi tersebut juga dipandang sebagai salah satu pendekatan pemulihan kembali

kegiatan ekonomi, usaha dan investasi (*economic recovery*), serta kesempatan kerja (Ginting, 2010:15). Upaya restrukturisasi dalam suatu perusahaan dapat dilakukan melalui manajemen dengan cara melakukan penataan ulang atau rekayasa ulang sehingga perusahaan dapat melakukan adaptasi terhadap pengaruh perubahan lingkungannya, dan perusahaan akan tetap bertahan hidup.

Terdapat beberapa alasan organisasi berkeinginan untuk melakukan restrukturisasi organisasi. Alasan-alasan melakukan restrukturisasi organisasi antara lain: untuk meningkatkan penjualan dan operasional, perbaikan manajemen, adanya informasi asimetris (tidak seimbang) yang dimiliki oleh pihak manajemen dan pasar secara umum, alasan yang lainnya adalah masalah keuntungan (Horne, 2007:474-478). Para pelaku usaha sebagai subjek ekonomi, senantiasa berupaya memaksimalkan keuntungan dalam menjalankan usahanya. Pengambilan keuntungan secara maksimal akan diupayakan oleh para pelaku usaha dengan berbagai cara, salah satu cara yang ditempuh adalah dengan restrukturisasi perusahaan (Hariyani, 2011:6).

### **Perumusan Masalah**

1. Bagaimana bentuk dan jenis restrukturisasi organisasi yang dilakukan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang?
2. Apa saja faktor pendorong dan faktor penghambat dalam penerapan restrukturisasi di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang?
3. Bagaimana desain struktur baru PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang setelah dilakukan restrukturisasi organisasi?

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **Restrukturisasi Organisasi**

Perusahaan perlu mengevaluasi kinerjanya serta melakukan serangkaian perbaikan, agar tetap tumbuh dan dapat bersaing. Perbaikan ini akan dilaksanakan secara terus menerus, sehingga kinerja perusahaan makin baik dan dapat terus unggul dalam persaingan, atau minimal tetap dapat bertahan. Salah satu strategi untuk memperbaiki dan memaksimalkan kinerja perusahaan adalah dengan cara restrukturisasi.

Restrukturisasi dapat berarti memperbesar atau memperkecil struktur perusahaan. Menurut

beberapa ahli, definisi restrukturisasi adalah sebagai berikut: Restrukturisasi, sering disebut sebagai *downsizing* atau *delaying*, melibatkan pengurangan perusahaan di bidang tenaga kerja, unit kerja atau divisi, ataupun pengurangan tingkat jabatan dalam struktur organisasi perusahaan. Pengurangan skala perusahaan ini diperlukan untuk memperbaiki efisiensi dan efektifitas (David, 2006:35). Strategi restrukturisasi digunakan untuk mencari jalan keluar bagi perusahaan yang tidak berkembang, sakit atau adanya ancaman bagi organisasi, atau industri diambang pintu perubahan yang signifikan.

Pemilik umumnya melakukan perubahan dalam tim unit manajemen, perubahan strategi, atau masuknya teknologi baru dalam perusahaan, selanjutnya sering diikuti oleh akuisisi untuk membangun bagian yang kritis, menjual bagian yang tidak perlu, guna mengurangi biaya akuisisi secara efektif. Hasil perubahan adalah perusahaan yang kuat, atau perusahaan yang lebih efektif dan efisien. Strategi restrukturisasi memerlukan tim manajemen yang mempunyai wawasan untuk melihat ke depan, kapan perusahaan berada pada titik *undervalued* atau industri pada posisi yang matang untuk melakukan.

Restrukturisasi merupakan induk dari berbagai upaya perusahaan untuk memperbaiki kinerja di masa depan. Restrukturisasi korporat pada prinsipnya merupakan kegiatan atau upaya untuk menyusun ulang komponen-komponen korporat supaya masa depan korporat memiliki kinerja yang lebih baik. Komponen yang disusun ulang tersebut bisa aset perusahaan, pendanaan perusahaan, atau apa saja yang merupakan kekayaan dan dalam kendali korporat (Sudibya, 2007). Menurut Mardiyanto (2009:315) restrukturisasi perusahaan adalah “perubahan struktur organisasi sebagai akibat ekspansi dan kontraksi usaha. Restrukturisasi akan diikuti pula dengan perubahan pada neraca perusahaan, baik sisi aktiva maupun sisi pasiva”.

Berdasarkan penjelasan beberapa para ahli tersebut, maka penulis menyimpulkan definisi dari restrukturisasi adalah perubahan struktur organisasi yang memiliki tujuan untuk memperbaiki kekurangan dari struktur lama dengan cara menyusun ulang aset perusahaan, pendanaan perusahaan, atau apa saja yang merupakan kekayaan dan dalam kendali korporat

## Bentuk Restrukturisasi

Secara teoritis, ada delapan cara yang dapat ditempuh untuk melakukan restrukturisasi menurut Bernadin dan Russel (1998:210) dalam Soegiono (2013:2), kedelapan cara tersebut adalah: *downsizing*, *delaying*, *decentralizing*, *reorganization*, *cost reduction strategy*, *IT Innovation*, *competency measurement*, dan *performance related pay*.

- **Downsizing** adalah perampangan organisasi dengan menghapuskan beberapa pekerjaan atau fungsi tertentu.
- **Delaying** adalah pengelompokkan kembali jenis-jenis pekerjaan yang sudah ada.
- **Decentralizing**, dilakukan dengan cara menyerahkan beberapa fungsi dan tanggung jawab kepada tingkat organisasi yang lebih rendah.
- **Reorganization** adalah peninjauan atau penyusunan kembali (*refocusing*) tentang kompetensi inti (*core competition*) dari organisasi yang bersangkutan.
- **Cost reduction strategy** adalah penggunaan sumber daya yang lebih sedikit untuk pekerjaan yang sama.
- **IT Innovation** adalah penyesuaian pekerjaan dengan perkembangan teknologi.
- **Competency measurement** adalah bentuk restrukturisasi dengan cara melakukan pengukuran atau pendefinisian ulang terhadap kompetensi yang dibutuhkan oleh pegawai.
- **Performance related pay** artinya nilai yang diperoleh oleh pegawai didasarkan pada kinerja yang dicapainya.

## Jenis Restrukturisasi

Menurut Djohanputro (2004:24-27) restrukturisasi dapat dikategorikan ke dalam tiga jenis:

- **Restrukturisasi Portofolio/Asset**  
Restrukturisasi portofolio merupakan kegiatan penyusunan portofolio perusahaan supaya kinerja perusahaan menjadi semakin baik.
- **Restrukturisasi Modal/Keuangan**  
Restrukturisasi keuangan atau modal adalah penyusunan ulang komposisi modal perusahaan supaya kinerja keuangan menjadi lebih sehat.
- **Restrukturisasi Manajemen/Organisasi**

Restrukturisasi manajemen dan organisasi, merupakan penyusunan ulang komposisi manajemen, struktur organisasi, pembagian kerja, sistem operasional, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah managerial dan organisasi.

### Faktor Pendorong Restrukturisasi Organisasi

Menurut Djohanputro (2004:29) alasan atau faktor pendorong suatu korporasi melakukan restrukturisasi, antara lain:

- **Masalah Hukum/Desentralisasi**  
Undang-undang no.22 tahun 1999 dan undang-undang no 25 tahun 1999 telah mendorong korporasi untuk mengkaji ulang cara kerja dan mengevaluasi hubungan kantor pusat.
- **Masalah Hukum/Monopoli**  
Perusahaan yang telah masuk dalam daftar hitam monopoli, dan telah dinyatakan bersalah oleh Komisi Pengawasan Persaingan Usaha (KPPU)/pengadilan, harus melakukan restrukturisasi agar terbebas dari masalah hukum.
- **Tuntutan pasar**  
Konsumen dimanjakan dengan semakin banyaknya produsen. Apalagi dalam era perdagangan bebas, produsen dari manapun boleh ke Indonesia.
- **Masalah Geografis**  
Korporasi yang melakukan ekspansi ke daerah-daerah sulit dijangkau, perlu memberi wewenang khusus kepada anak perusahaan, supaya bisa beroperasi secara efektif.
- **Perubahan kondisi korporasi**  
Perubahan kondisi korporasi sering menuntut manajemen untuk mengubah iklim supaya perusahaan semakin inovatif dan menciptakan produk atau cara kerja yang baru.
- **Hubungan holding-anak perusahaan**  
Korporasi yang masih kecil dapat menerapkan *operating holding system*, dimana induk dapat terjun ke dalam keputusan-keputusan operasional anak perusahaan. Semakin besar ukuran korporasi, *holding* perlu bergeser dan berlaku sebagai *supporting holding*, yang hanya mengambil keputusan-keputusan penting dalam rangka mendukung anak-anak perusahaan supaya berkinerja baik.

- **Masalah Serikat Pekerja**  
Era keterbukaan, yang diikuti dengan munculnya undang-undang ketenaga kerjaan yang terus mengalami perubahan mendorong para buruh untuk semakin berani menyuarakan kepentingan mereka.
- **Perbaikan *Image* Korporasi**  
Korporasi sering mengganti logo perusahaan dalam rangka menciptakan image baru, atau memperbaiki *image* yang selama ini melekat pada *stakeholders* korporasi.
- **Fleksibilitas Manajemen**  
Manajemen seringkali merestrukturisasi diri supaya cara kerja lebih lincah, pengambilan keputusan lebih cepat, perbaikan bisa dilakukan lebih tepat guna.
- **Pergeseran kepemilikan**  
Pendiri korporasi biasanya memutuskan untuk melakukan *go public* setelah pendiri menyatakan diri sudah tua, tidak sanggup lagi menjalankan korporasi seperti dulu. Perubahan paling sederhana adalah mengalihkan sebagian kepemilikan kepada anak-anaknya.
- **Akses modal yang lebih baik**  
Tujuan ini supaya akses modal menjadi lebih luas. Dengan demikian, perusahaan tersebut tidak harus membanjiri BEJ dengan sahamnya setiap kali membutuhkan modal.

Banyak faktor pendorong yang dapat dijadikan motivasi dalam melakukan perubahan struktural organisasi. Menurut Robbins (2008:339) faktor pendorong dalam perubahan organisasi adalah

- **Keadaan angkatan kerja**  
Angkatan kerja yang didominasi angkatan tua membutuhkan sebuah perubahan dikarenakan angkatan tua tidak memasuki masa produktivitas.
- **Teknologi**  
Komputerisasi merupakan bentuk modernisasi dari sebuah organisasi. Teknologi yang memudahkan dapat memberikan keburukan dalam hal ketenagakerjaan.
- **Guncangan ekonomi**  
Saham perusahaan jika mengalami kemunduran secara berkala dan dapat berpotensi, maka perusahaan harus melakukan tindakan perubahan.

- **Persaingan**  
Persaingan yang dihadapi perusahaan akan memberikan sebuah peluang jika mengungguli perusahaan pesaing.
- **Perpolitikan dunia**  
Adanya faktor politik memberikan dampak yang besar. Perang, adanya kebijakan luar negeri, dan terorisme memberikan alasan kenapa perusahaan harus melakukan perubahan struktur organisasi.

### **Faktor Penghambat Restrukturisasi Organisasi**

Menurut Sopiah, (2008: 72) alasan utama pegawai berusaha menghambat terjadinya perubahan, yaitu:

- **Direct Cost**, berkaitan dengan biaya yang harus ditanggung akibat adanya perubahan karena perubahan membutuhkan biaya besar dan pegawai khawatir akan berkurangnya pendapatan mereka.
- **Saving Face**, menunjukkan bahwa perubahan adalah keputusan yang salah.
- **Fear of The Unknown**, orang yang menghambat suatu perubahan karena mereka khawatir tidak bisa menyesuaikan diri dengan organisasi baru.
- **Breaking Routing**, orang yang cenderung mempertahankan rutinitas karena mereka telah nyaman dengan situasi yang ada.
- **Incongruent Organizational Systems**, sistem organisasi tidak mendorong terjadinya perubahan yang berkaitan dengan penggajian/upah seleksi, pelatihan dan sistem kontrol.
- **Incongruent Team Dynamics**, tim perubahan dimaksudkan untuk menciptakan norma-norma baru yang mungkin kurang dapat diterima oleh para anggota organisasi.

Faktor penghambat menurut Robbins (2008:344) adalah

#### **Sumber-sumber individual**

- **Kebiasaan**, untuk menghadapi kompleksitas kehidupan, manusia menggunakan kebiasaan atau respon yang terprogram.
- **Rasa aman**, orang yang memiliki kebutuhan akan rasa aman yang cukup besar cenderung menolak perubahan.
- **Faktor-faktor ekonomi**, berbagai perubahan dalam tugas pekerjaan atau rutinitas pekerjaan

yang telah pasti bisa menyebabkan munculnya ketakutan ekonomis .

- **Takut pada hal yang belum diketahui**, perubahan tak ubah seperti ambiguitas dan ketidakpastian mengenai hal-hal yang belum diketahui
- **Pemrosesan informasi yang selektif**, individu bersalah karena secara selektif memproses informasi guna membuat persepsi mereka tetap utuh.

### **Sumber-sumber organisasional**

- **Inersia struktural**, organisasi memiliki mekanisme tertentu seperti proses seleksi dan regulasi. Ketika suatu organisasi dihadapkan pada perubahan, inersia struktural bertindak selaku kekuatan penyeimbang yang mencoba mempertahankan stabilitas.
- **Fokus perubahan yang terbatas**, organisasi terbangun dari sejumlah subsistem yang paling bergantung. Satu subsistem tidak dapat diubah tanpa mempengaruhi subsistem yang lain.
- **Inersia kelompok**, jika individu-individu yang akan melakukan perubahan, berbagai norma kelompok akan menjadi penghambat dalam mendukung perubahan.
- **Ancaman terhadap keahlian**, perubahan dalam suatu struktur organisasi dapat memberikan ancaman bagi kedudukan istimewa suatu kelompok ahli tertentu.
- **Ancaman terhadap relasi yang sudah mapan**, setiap wewenang pengambilan keputusan baru, dapat mengancam relasi yang sudah mapan dan berjalan lama dengan organisasi yang bersangkutan.
- **Ancaman terhadap pengalokasian sumber daya yang sudah mapan**, kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dalam proporsi yang besar sering kali melihat perubahan sebagai suatu ancaman. Mereka cenderung puas dengan apa yang sudah berjalan.

### **Desain Struktur Organisasi**

Berikut ini adalah beberapa desain struktur organisasi menurut Kusdi (2009: 184-192):

- **Struktur Sederhana**

Rancangan struktur sederhana merupakan rancangan yang tidak membutuhkan banyak divisi, dikarenakan rancangan sederhana merupakan struktur yang pada umumnya jumlah orang atau pegawai tidak banyak.



Gambar 1. Struktur Sederhana  
Sumber : Kusdi Kusdi (2009:184)



Gambar 3. Struktur Multidivisional  
Sumber : Kusdi (2009:187)

o **Struktur Fungsional / Divisional**

Struktur fungsional adalah pemecahan aktivitas-aktivitas organisasi ke dalam fungsi-fungsi yang terpisah.



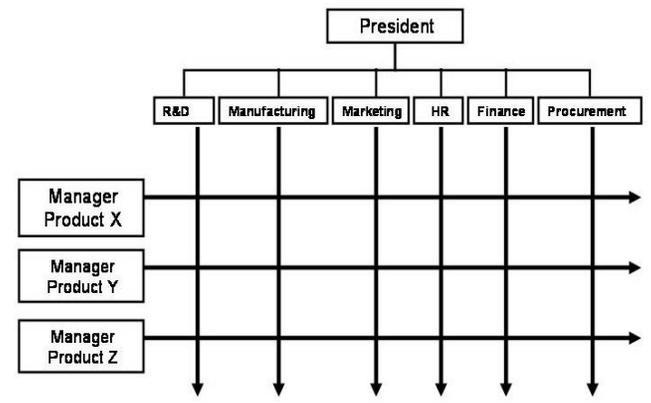
Gambar 2. Struktur Fungsional/Divisional  
Sumber : Kusdi Kusdi (2009:185)

o **Struktur Multidivisional**

Struktur Multidivisional merupakan struktur yang lebih spesifik dalam tiap divisinya. Struktur Multidivisional membagi organisasi berdasarkan salah satu dari wilayah, kategori klien, jenis produk.

o **Struktur Matriks**

Struktur matriks merupakan struktur yang umumnya digunakan oleh perusahaan multinasional.



Gambar 4. Struktur Matriks  
Sumber : Kusdi (2009:189)

**METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yaitu dilakukan penggambaran atau penulisan secara sistematis, aktual dan akurat mengenai fakta-fakta, serta hubungan antara fenomena yang diselidiki.

Menurut Moleong (2000:3) pendekatan kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental tergantung pada pengamatan manusia dalam

kawasannya sendiri dan berhubungan dalam ruang tersebut dalam bahasanya dan peristilahannya. Penelitian yang dilakukan ini, sesuai dengan tujuan yaitu untuk menggambarkan restrukturisasi organisasi di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang.

### **Fokus Penelitian**

1. Bentuk restrukturisasi organisasi yang dilakukan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang.
2. Jenis restrukturisasi organisasi yang dilakukan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang.
3. Faktor pendorong dan faktor penghambat dalam penerapan restrukturisasi organisasi PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang.
4. Desain struktur baru PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang setelah dilakukan restrukturisasi organisasi.

### **Lokasi Penelitian**

Lokasi yang digunakan sebagai penelitian ini adalah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang yang terletak di Jl. A. Yani no 11 kecamatan Blimbing Kota Malang, Provinsi Jawa Timur. PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang adalah salah satu dari kantor cabang di Indonesia yang berada di bawah perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Alasan pemilihan lokasi ini adalah karena perusahaan ini sudah melakukan restrukturisasi, namun restrukturisasi bukanlah mengurangi divisi yang ada, namun menambah divisi yang sudah ada.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

#### **1. Bentuk Restrukturisasi Organisasi**

Berkenaan dengan bentuk restrukturisasi, dapat dijelaskan oleh Ibu Sri Martianah Setiahad selaku Asisten Manajer HR yang diwawancarai pada tanggal 5 Desember 2014 Pukul 08.20 WIB, mengatakan bahwa:

“Struktur baru ini memberikan tambahan unit baru yang pastinya menambah motivasi bagi karyawan, soalnya masing-masing karyawan itu semangat buat berkerja, biar mendapatkan nilai baik, terus berkesempatan untuk mendapat promosi.”

Disamping wawancara dengan Asisten Manajer HR, ada pula hasil wawancara dengan Ibu Rusmiati selaku Officer 2 pada unit kerja HR, yang dilakukan pada 5 Desember 2014 pukul 10.00 WIB.

“Struktur baru menambah unit, sebenarnya bukan nambah unit yang belum ada, tapi nambah unit kerja yang sudah ada. Maksudnya gini, nambahnya unit itu karena adanya unit yang dibagi, atau di fokuskan untuk bahasanya. Pembagian tugas gitu. Pembagian tugasnya itu dilakukan biar tiap divisi yang dilakukan menjadi lebih efektif, sehingga lebih menghasilkan.”

#### **2. Jenis Restrukturisasi Organisasi**

Berkenaan dengan Jenis Restrukturisasi, dapat dijelaskan oleh Ibu Sri Martianah Setiahad selaku Asisten Manajer HR pada tanggal 5 Desember 2014 Pukul 08.45 WIB, mengatakan bahwa:

“Perubahan ini termasuk Restrukturisasi Manajemen/Organisasi. Soalnya memang, perubahan yang terjadi pada PT. Telkom itu perubahan mengenai perubahan struktur organisasi. Bisa dilihat, awalnya Manajer yang di struktur 2012 itu hanya 10 Manajer, tapi sekarang ada 12. Berarti ada tambahan 2 manajer, tambahnya dua manajer, juga nambah di divisi, atau minimal nambah struktur karyawan.”

Perubahan wewenang juga memberikan suatu semangat baru dalam menjalankan program yang terhambat dikarenakan kedudukan dalam struktur lama tidak selevel dengan tingkat manajer. Perubahan wewenang juga akan dijelaskan oleh Bu Sri Martianah Setiahad selaku Asisten Manajer HR pada tanggal 5 Desember 2014 Pukul 09.00 WIB, mengatakan bahwa:

“Restrukturisasi juga berpengaruh dalam pemberian wewenang, hal itu bisa dilihat bahwa perubahan wewenang yang didapat oleh divisi SAS (*Safety and Security*), sekarang sudah ada manajernya, jadi jika ada rapat manajerial, pihak SAS sekarang sudah bisa mengutarakan pendapat dan hambatan sama program kerja untuk divisinya. Waktu struktur lama itu tidak ada, karena hanya tingkat Unit atau *supervise* jadi istilahnya titip saran atau pendapat jika ada rapat manajer. Jika sudah manajer berarti *Supervise* sudah tidak lagi titip saran. Langsung bicara di forum.”

#### **3. Desain Struktur Baru**

Restrukturisasi yang dilakukan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang, bertujuan untuk menambah daya saing PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. khususnya pada wilayah Jawa Timur Selatan. Restrukturisasi Organisasi yang dilakukan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang sudah terjadi sedikitnya tiga kali, yaitu pada tahun 2010, 2012, dan terakhir 2014. Perubahan yang terjadi pada tahun 2014 merupakan pengembangan dari perubahan yang sudah terjadi. Struktur yang diubah memberikan keuntungan dalam hal kinerja dan pemberian wewenang.

Desain struktur yang baru memberikan fokus kerja yang berbeda juga, hal tersebut memberikan penjelasan mengenai target pasar yang baru bagi divisi pemasaran. Fokus kerja yang jelas akan mempermudah karyawan dalam kinerja terutama kinerja yang berhubungan mengenai pihak luar. Fokus kerja tiap-tiap divisi akan diperjelas dalam keterangan struktur baru dan diperbandingkan dengan divisi-divisi pada struktur lama.

#### 4. Faktor Penghambat dan Faktor Pendorong

Berkenaan dengan faktor pendorong dalam penerapan struktur baru dapat dijelaskan oleh Pak Bambang Hermanto selaku Manajer HR, CDC, dan SAS pada 5 Desember pukul 13.00, yang menyatakan bahwa “Alasan adanya perubahan struktur ini agar Telkom menjadi perusahaan yang lebih mendominasi dari pesaing-pesaingnya. Persaingan untuk jasa komunikasi ini harus baik. Lebih baik lagi jika Telkom yang tetap mendominasi. Tuntutan pasar juga mempengaruhi, oleh sebab itu penambahan divisi juga dilakukan.”

Berkenaan dengan motivasi yang terjadi pada karyawan dapat dijelaskan lebih lanjut oleh Pak Bambang Hermanto, “Adanya perubahan ini memberikan banyak motivasi. Teman-teman bilang sekarang jauh lebih semangat dalam berkerja, karena sekarang sudah tidak ada tumpang tindih pekerjaan, karena sudah jelas dibagi per Divisi sekarang. Motivasi lain ya adanya sebuah posisi jabatan kosong yang tentunya akan memberikan suntikan motivasi untuk mengisi jabatan itu.”

Berkenaan dengan faktor penghambat, Pak Bambang Hermanto selaku Manajer HR, CDC, SAS menyatakan bahwa:

“Faktor penghambat yang terjadi pastinya ada, mulai dari kebiasaan akan struktur lama yang mempengaruhi wewenang, hak dan kewajiban. Rasa aman yang mungkin berbeda, dan takut sama apa yang akan terjadi dalam struktur baru. Pasti ada yang takut akan perubahan, tapi Telkom itu sudah perusahaan besar, jadi pasti tahu bagaimana cara memberikan semangat perubahan tersebut.”

### Pembahasan Penelitian

#### 1. Bentuk Restrukturisasi Organisasi

Berdasarkan hasil wawancara dan data yang sudah diolah, perubahan bentuk struktur organisasi PT. Telekomunikasi Indonesia merupakan bentuk *Reorganization* dan *Competency Measurement* (Soegiono, 2013:2), dimana bisa dilihat bahwa *Reorganization* adalah peninjauan atau penyusunan kembali tentang kompetensi inti dari organisasi yang bersangkutan. Penyusunan kembali dapat dilihat dari adanya penyusunan ulang sebuah divisi yaitu divisi *Customers Service* yang dibagi menjadi divisi *Customers Care* dan divisi *Customers Service*. Divisi *Access* yang menjadi *Access Maintenance* dan *Access Service Operation*. Pemusatan kerja yang dilakukan merupakan bentuk *Reorganization*, sedangkan *Competency Measurement* merupakan pendefinisian ulang terhadap kompetensi yang dibutuhkan oleh pegawai. Penambahan divisi yang dilakukan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang memberikan sebuah jabatan baru yang kosong, dimana penambahan jabatan tersebut mempengaruhi penambahan unit. Penambahan jabatan dan unit yang masih kosong memberikan sebuah dorongan untuk mengisi jabatan atau unit tersebut, namun penambahan tersebut bukanlah penambahan yang menyaratkan kualifikasi yang sama dari hasil pembagian divisi, melainkan penambahan kompetensi pegawai yang akan mengisi jabatan atau unit baru tersebut. Berdasarkan adanya peningkatan kriteria atau kompetensi karyawan yang akan mengisi jabatan atau unit kosong, bentuk restrukturisasi organisasi adalah *Competency Measurement*.

#### 2. Jenis Restrukturisasi Organisasi

Jenis restrukturisasi memiliki tiga jenis, yaitu restrukturisasi aset, restrukturisasi modal dan restrukturisasi manajemen (Djohanputro, 2004:24-27), namun jenis restrukturisasi organisasi yang terdapat pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang merupakan jenis restrukturisasi manajemen. Berdasarkan hasil wawancara di lapangan dapat diketahui bahwa perubahan yang terjadi adalah penambahan divisi dan penambahan unit. Penambahan divisi dan unit yang terjadi tentunya mempengaruhi modal keuangan, namun perubahan yang terjadi bukanlah penambahan modal atau keuangan dengan jumlah yang besar, sehingga tidak terlalu mempengaruhi besaran anggaran yang sudah ada. Perubahan struktur dan penambahan struktur akan mempengaruhi wewenang, dan birokrasi yang tidak berbelit-belit. Pembagian tugas menjadi lebih efektif dikarenakan pada struktur baru pembagian tugas sudah di fokuskan bagi Divisi baru yang awalnya menjadi tugas bersama walau target pasarnya berbeda.

### 3. Desain Struktur Baru

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang sudah diolah, dapat disimpulkan bahwa perubahan yang terjadi pada struktur 2014 PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang berupa penggantian 2 unit divisi Collection pada tahun 2012, menjadi Divisi Paymen Collection dan ditambahkan unit Debt Management. War Room tidak mengalami perubahan, namun menambahnya 4 unit baru, yaitu Change Management, Command Control, Performance, Revenue Assurance. Customers Service dibagi menjadi dua divisi, yaitu Customers Service, dan Customers Care. Customers Service memiliki 2 unit baru, yaitu Home Service, Personal Service, dan untuk divisi Customers Care menambah tiga unit baru, yaitu Retention and Loyalty, Service Assurance dan Customers Handling.

Enterprise Business diubah namanya menjadi Ebis, dan memiliki empat unit tambahan baru, yaitu Account Manager, Enterprise Account Manager 1, Enterprise Account Manager 2, Business Account Manager. Divisi Access dibagi menjadi dua Divisi baru yaitu, divisi Access

Maintenance dan Access Servis Operation. Divisi Network Broadband diubah namanya menjadi Network Area dan menghasilkan divisi baru yaitu Divisi Logistic and Legal. Divisi HR, menambah 3 unit baru yaitu Asman HR, CDC, SAS. Divisi Finance menambah 2 unit baru, yaitu Budget Operation, Cash. Perubahan yang terjadi dalam struktur organisasi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang dilakukan demi terlaksananya visi dan misi PT. Telekomunikasi Indonesia.

### 4. Faktor Pendorong dan Faktor Penghambat

Berdasarkan hasil wawancara di lapangan, dapat diketahui bahwa terdapat faktor pendorong dan faktor penghambat dari perubahan struktur pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Faktor pendorong terdiri dari dua sumber, yaitu sumber dari luar perusahaan dan sumber dari dalam perusahaan. Perubahan bersumber dari luar perusahaan adalah adanya persaingan yang semakin sengit, sehingga diharuskan adanya kebijakan untuk mendukung tetap eksistensinya perusahaan. Menurut Robbins (2008:339) Persaingan yang semakin sengit merupakan salah satu faktor pendorong dalam restrukturisasi organisasi. Tuntutan pasar merupakan faktor lain dari terbentuknya kebijakan mengenai perubahan struktural. Menurut Djohanputro (2004:29) tuntutan pasar merupakan faktor pendorong dalam restrukturisasi organisasi. Faktor pendorong yang bersumber dari dalam organisasi tersebut adalah adanya motivasi baru bagi karyawan yang terkena dampak langsung akan perubahan struktural. Motivasi adanya perubahan tersebut dikarenakan adanya posisi jabatan atau posisi yang masih kosong.

Faktor penghambat perubahan adalah kebiasaan terhadap struktur lama yang mempengaruhi wewenang. Rasa aman yang masih dikawatirkan dikarenakan adanya dugaan perubahan target baru dan takut pada hal-hal baru. Kebiasaan, rasa aman, takut akan hal-hal baru merupakan beberapa faktor penghambat dalam restrukturisasi organisasi menurut Robbins (2008:344).

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Perubahan yang terjadi pasti memiliki sebuah keuntungan dan kerugian. Keuntungan jika tujuan dari perubahan dapat dicapai, kerugian jika perubahan memberikan tekanan bagi perusahaan. Perubahan yang terjadi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang merupakan perubahan yang terorganisir dimana perubahan tersebut memberikan fokus kerja yang lebih baik.

1. Bentuk restrukturisasi yang terjadi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang adalah *reorganization* dan *Competency Measurement*, dimana bisa terlihat dari penataan ulang sebuah struktur dan peningkatan kualitas karyawan.
2. Jenis perubahan yang terjadi sangat jelas, yaitu perubahan manajemen atau organisasi. Jenis perubahan manajemen dapat dilihat dari penambahan Divisi dan unit-unit.
3. Desain struktur baru dapat dilihat adanya penambahan dan pemecahan unit. Pergantian nama unit yang terjadi adalah divisi *Manajer Collection* menjadi *Payment Collection*, *Enterprise Business* menjadi *Ebis*, pemecahan divisi yang terjadi adalah Divisi *Customers Service* menjadi *Customers Care* dan *Customers Service*. Divisi *Access* menjadi *Access Maintenance* dan *Access Service Operation*. *Network Broadband* menjadi *Network Area* dan menghasilkan divisi baru yaitu *Logistic and Legal*
4. Faktor pendorong dan penghambat yang terjadi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang adalah:
  - a. Faktor pendorong terjadi dikarenakan adanya persaingan yang semakin sengit, tuntutan pasar, dan adanya motivasi bagi karyawan dikarenakan adanya kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan untuk mengisi divisi dan unit-unit yang masih kosong.
  - b. Faktor penghambat yang terjadi adalah rasa kebiasaan akan struktur lama yang mempengaruhi wewenang, rasa aman yang masih dikawatirkan dikarenakan adanya dugaan perubahan target baru dan takut pada hal-hal baru. Namun perubahan yang terjadi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang bukanlah perubahan yang terjadi untuk pertama kali, sehingga karyawan perusahaan akan dapat beradaptasi dengan

cepat dan dapat mencapai Visi dan Misi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

### Saran

1. Perubahan yang terjadi sudah baik, namun akan lebih baik lagi jika faktor penghambat yang terdapat pada restrukturisasi organisasi dapat diatasi.
2. Perubahan yang terjadi sudah sangat baik, dikarenakan dapat memberikan motivasi bagi karyawan, diharapkan motivasi tersebut dapat dipertahankan dan dapat ditingkatkan.
3. Adanya restrukturisasi organisasi yang menyebabkan adanya kekosongan Divisi atau Unit dapat memberikan kesempatan bagi HR agar dapat memberikan kebijakan promosi dengan memperhitungkan kualifikasi karyawan, jika memang tidak ada yang dapat memenuhi kualifikasi tersebut, dimungkinkan melakukan *recruitment* agar kualitas yang diinginkan perusahaan dapat terpenuhi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2007. *Manajemen penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Cahayani, Ati. 2003. *Dasar-dasar organisasi dan manajemen*, Jakarta: Penerbit Grasindo
- David, Fred. 2006. *Manajemen Strategis* edisi 10. Jakarta: Salemba Empat
- Djohanputro, Bramantyo. 2004. *Perusahaan Berbasis Nilai. Strategi Menuju Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Rajawali Pers
- Gammahendra, Fianda. 2013. *Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efektifitas Organisasi*. Malang: Universitas Brawijaya (tidak diterbitkan)
- Ginting, Elvira Dewi. 2010. *Analisis Hukum Mengenai Reorganisasi Perusahaan dalam Hukum Kepailitan*. Medan: USU Press.
- Hariyani, Iswi., Serfianto, & Cita, Yustisia Sefiyani. 2011. *Merger, Konsolidasi, Akuisisi & Pemisahan Perusahaan: Cara Cerdas Mengembangkan & Memajukan Perusahaan*, Cetakan Pertama. Jakarta: Visimedia.
- Horne, Van. Wachowicz, John. 2007. *Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.

- Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika
- Mardiyanto, Handono. 2009. *Intisari Manajemen Keuangan*. Bandung: Pustaka
- Mayasari, Ika Susi. 2006. *Retrukturisasi BUMN PT Pertamina dalam Mewujudkan Efektifitas dan Efisiensi Organisasi*. Malang: Universitas Brawijaya (tidak diterbitkan)
- Moleong, J Lexy. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosda Karya
- Nazir, Muhammad. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Radian, Wahyu Fikri. 2012. *Analisis Pengaruh Restrukturisasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Unit Kebun Berangir PT. Perkebunan Nusantara IV Sumatra Utara*. Bogor: Institut Pertanian Bogor (tidak diterbitkan)
- Ramos, Jose Andrew. 2008. *Restrukturisasi Organisasi Administrasi Modern*. Jakarta: Universitas Indonesia (tidak diterbitkan)
- Robbins, Stephen P dan Mary Coulter. 1994. *Teori Organisasi Konsep, Struktur, Proses*. Jakarta: Arcan.
- \_\_\_\_\_. 1990. *Organization Theory: Strucutre, Design and Applications*. Englewood Cliffs, NY: Prentice – Hall.
- \_\_\_\_\_. 2008. *Perilaku Organisasi (organizational Behavior)*. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat
- Sudibya. 2007. *Pengembangan Restrukturisasi PT. Kereta Api (Persero) Divisi Angkutan Perkotaan Jabotabek*. Semarang: Universitas Diponegoro (tidak diterbitkan).
- Sumodiningrat, Gunawan. & Nugroho, Riant. 2005. *Membangun Indonesia Emas Model Pembangunan Indonesia Baru Menuju Negara-negara yang Unggul dalam Persaingan Global*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Soegiono, Steven Leonardo & Eddy Madiono Sutanto. 2013. “*Restrukturisasi Organisasi di PT Samudra Alam Raya Surabaya*”, diakses pada 19 September 2014 dari <http://studentjournal.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/viewFile/1031/929StevenLeonardoSoegiono>
- Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Penerbit Andi