

## PENGARUH PERUBAHAN STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP TINGGINYA *TURN OVER INTENTION*

**GANDA SUBRATA**

*Program Doktor Fakultas Ekonomi, Universitas Hasanuddin  
Email: gsubrata99@gmail.com*

**MUH. TAMRIN**

*Program Doktor Fakultas Ekonomi, Universitas Hasanuddin  
Email: muhammad.tamrin2@vale.com*

### **Abstract**

*In response to volatile market demand and nickel prices, PT Vale undertook effective and efficient measures. One of the steps taken is to downsize the organizational structure or department of support. The impact of downsizing (removal of some support departments), there are some employees who are still retained or transferred to other departments, consequently some employees lose their job or down grade, lack or excess scope of work. After the implementation of the downsizing policy, it was identified that there were high levels of resigned employees and the willingness of the employees to move (Turn over intention). Based on this, the purpose of this study focuses on the influence of organizational or departmental changes on the high Turn Over intention, using Qualitative research method, Instrument research through in-depth interview (interview guide). Data analysis techniques using Miles and Huberman model through data reduction phase, data presentation / data analysis after data collection, conclusion and verification phase.*

**Keywords :** *Structural changes, Turn Over Intention*

### **Pendahuluan**

Kemampuan organisasi untuk bertahan hidup (*survive*) sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk berubah, menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang dihadapi atau menyesuaikan diri dengan perubahan potensial yang akan terjadi di masa mendatang. Manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan penggunaan sumber daya dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen juga dapat diartikan sebagai suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan manajemen yang baik.

Dubrin (2005) mengartikan manajemen selain sebagai suatu proses menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi planning,

decision making, organizing, leading and controlling. Menurut Nickols (2003) perubahan manajemen adalah suatu tugas untuk mengelola perubahan, baik pengelolaan terhadap perubahan yang direncanakan maupun pengelolaan terhadap perubahan yang tidak direncanakan. Merupakan suatu praktek area profesional, praktisi dalam bidang manajemen perubahan kemudian dinamakan dengan agen perubahan (*change agents*).

Merupakan suatu bangunan ilmu yang di dalamnya terdiri dari model, metode, teknik, alat, dan keterampilan, yang kemudian digunakan sebagai dasar dalam praktek perubahan organisasional. *True Change* memerlukan kemampuan adaptif dalam organisasi dan bukan tumbuh hanya semalam atau tergantung hanya pada agen perubahan yang mendorong gagasan pada organisasi. Orang yang menciptakan *true change* berasal dari dalam bukan semata-mata dari puncak organisasi. Terdiri dari semua

tingkatan, bekerja sama dalam organisasi, melihat peluang menerapkan gagasan baru, untuk mengatasi masalah organisasi/perusahaan.

Kegagalan implementasi dapat timbul baik dari dalam maupun dari luar perusahaan. Harvard Business Essentials (2004:52) mengindikasikan masalah implementasi perubahan pada 93 perusahaan dengan temuan sebagai berikut : Kurangnya alokasi waktu; Masalah utama dihadapi selama implementasi tidak teridentifikasi sebelumnya; Kurang efektifnya koordinasi aktivitas implementasi; Tidak cukupnya kapabilitas (ketrampilan dan kemampuan) pekerja yang terlibat dalam implementasi; Tidak cukupnya pelatihan dan instruksi pada level tingkat bawah; Faktor tidak terkendali dari lingkungan external antara lain tuntutan pasar, peraturan pemerintah; serta ketidakjelasan tujuan.

Perubahan manajemen di PT INCO diawali dengan proses akuisisi oleh Vale Brazil. Alasan perubahan manajemen yang dilakukan PT INCO adalah berdasarkan hasil observasi peneliti, terdapat tiga alasan terjadinya perubahan manajemen PT INCO, yaitu adanya tuntutan pasar, perubahan kondisi perusahaan, dan fleksibilitas manajemen. Tujuannya agar operasional perusahaan lebih efisien dan efektif serta memberikan keuntungan yang sebanyak-banyaknya pada seluruh stakeholder.

Sebagai perusahaan global, dinamis, menanggapi kebutuhan pasar (*market place requirements for success*), desakan bisnis (*business imperatives*), desakan organisasional (*organizational imperatives*) serta alasan efektifitas serta efisiensi, PT Vale mengambil langkah mengefektifkan organisasi dengan merombak strukturnya. Revisi terhadap struktur organisasi terus menerus dilakukan dengan memangkas struktur yang tidak maksimal mendukung jalannya operasional perusahaan. Beberapa departemen dihilangkan. Proyek-proyek banyak yang ditunda setelah perampingan.

Program perampingan benar dan terbukti dapat memberikan keuntungan besar pada perusahaan. Prosentasi pembagian bonus (profit sharing) meningkat dan tambahan-tambahan lainnya antara lain

tambahan bonus tunjangan lokasi (*site allowance*). Kendati demikian, perampingan berakibat pada beberapa masalah antara lain ketidakjelasan posisi disebabkan oleh penggabungan beberapa departemen, selain itu salah satu pemimpin dari departemen itu akan berstatus sebagai spesialis, (tanpa jabatan dan anak buah), ada yang kekurangan lingkup kerja dan ada yang kelebihan, turun pangkat (*down grade*).

Bentuk struktur organisasi PT INCO sebelum di akuisisi oleh PT Vale menganut Organization Efektif yang dianjurkan dan ditemukan oleh Elliott Jaques yang dikenal dengan nama Organisasi yang Disyaratkan (*Requisite Organization*). Organisasi Efektif membentuk tingkatan-tingkatan atau level berdasarkan kompleksitas pekerjaan. Tidak heran kalau sebelumnya jumlah departemennya lebih banyak dan level posisi lebih tinggi. Dengan jumlah departemen yang lebih banyak sehingga pembagian pekerjaan dapat disesuaikan dengan kapasitas dan kapabilitas karyawan. Setelah akuisisi, bentuk organisasi merujuk pada *seven level organization* (L7).

Menurut L7, sebarangpun kompleksitas pekerjaannya hanya akan dibagi dalam tujuh level dalam penyelesaiannya. Akibatnya beberapa departemen harus dihilangkan. Hal ini dilakukan dalam rangka menanggapi kebutuhan dan permintaan pasar dengan biaya yang rendah. Tujuannya adalah meraih keuntungan sebesar-besarnya.

Level organisasi dibatasi hanya sampai dengan tujuh level yang menjadi patokan dalam membentuk struktur organisasi. Sebarangpun kompleksnya pekerjaan harus dapat dibagi hanya kepada tujuh level tersebut. Akibatnya pekerjaan yang seharusnya dikerjakan oleh karyawan yang berada di level satu diambil alih oleh level dua sehingga terjadi penumpukan pekerjaan di level dua. Misalnya manager terpaksa harus mengerjakan pekerjaan yang sebelumnya menjadi tanggung jawab level superintendent.

Dampak positif dari L7 meningkatnya pembagian laba yang jauh lebih besar ketimbang sebelumnya. Namun fenomena yang terjadi adalah meskipun benefit yang

diberikan kepada karyawan jauh lebih meningkat dari sebelumnya, terjadi tingginya tingkat karyawan yang keluar dan keinginan untuk berpindah dari karyawan yang tersisa. Data yang diperoleh dari Human Resources, sebelum akuisisi yaitu 2006-2007, terlihat karyawan cenderung bertambah yaitu sebanyak 114 karyawan. Pada tahun 2008-2010 (pasca akuisisi) terlihat penurunan jumlah karyawan yang signifikan yaitu dari 3734 karyawan di tahun 2007 menjadi 3610 di tahun 2008, terjadi pengurangan sebanyak 124 karyawan. Kemudian tahun 2009 dari 3610, kembali berkurang sebanyak 242 karyawan sedangkan di tahun 2010, berkurang sebanyak 232 karyawan..

Berbagai usaha dilakukan untuk mempertahankan karyawan seperti tidak berhasil. Ada banyak karyawan-karyawan potensial, sudah mengabdikan lama dan sudah menguasai ritme dan alur kerja, memilih meninggalkan perusahaan. Pemberian berbagai tunjangan antara lain tunjangan lokasi (site allowance) yang sebelumnya tidak ada, tidak menjadi daya tarik bagi karyawan. Oleh karena itu Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis dampak dari perubahan struktur organisasi tsb, kesimpulan sementara: perubahan struktur berpengaruh pada tingginya *turn over intention* karyawan PT Vale.

Manajemen perubahan adalah suatu proses sistematis dalam menerapkan pengetahuan sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut (Potts dan LaMarsh, 2004 : 16). Hussey (2004 : 1-4) mengemukakan bahwa perubahan merupakan salah satu aspek yang paling kritis untuk manajemen yang efektif. Untuk itu manajemen perubahan dapat dimaknai sebagai proses terus menerus untuk memperbaharui arah, struktur, dan kemampuan organisasi beradaptasi untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah baik karena tuntutan internal maupun eksternal organisasi.

Jeff Davidson dalam buku *Change Management* (2002), mengutip dalam *Industrial Management* (Mei/Juni 1997), karangan Lisa Kudray dan Brian Kleiner mendefinisikan Manajemen Perubahan

merupakan “Sebuah proses penyesuaian (*alignment*) berkelanjutan sebuah organisasi dengan pasarnya dan melakukannya lebih tanggap dan efektif dari pada para pesaingnya”; “Agar organisasi dapat disejajarkan, tuas-tuas kunci dalam manajemen strategi, operasi, budaya, dan penghargaan harus diselaraskan secara berkelanjutan”; Para manajer perlu ingat bahwa mereka sedang mengubah, memanipulasi, dan mengatur ulang beragam elemen manusia.

Dari ketiga pernyataan tersebut diatas dapat dimaknai bahwa perubahan dilakukan untuk meraih keuntungan bagi organisasi dengan melakukan strategi-strategi yang tepat dalam melakukan perubahan dengan memperhatikan unsur-unsur yang terlibat di dalamnya guna mempertahankan eksistensi yang berkelanjutan.

Menurut Kathleen K, Reardon dalam buku *Interpersonal Communication, Where Minds Meet* (1987), komunikasi berasal dari bahasa latin *communis* atau *common* dalam bahasa Inggris yang berarti sama. Komunikasi merupakan faktor penting bagi keberhasilan organisasi maka menentukan jenis komunikasi yang penting dalam organisasi pun menjadi hal yang penting pula. Dennis (2000) menemukan lima faktor yang dianggap paling penting oleh anggota organisasi dalam berkomunikasi.

Kelima faktor tersebut adalah Komunikasi atasan dengan bawahan, komunikasi dari atasan ini akan menjadi lebih efektif bila : Antara atasan dengan bawahan dapat menjalin hubungan saling mempercayai dan mendukung. Komunikasi ke bawah, (*top-down communication*) yaitu penyampaian pesan dari atasan kepada pekerja. Bisa berupa memo, tatap muka dan lain sebagainya. Komunikasi ke atas (*Bottom-up communication*), yaitu penyampaian pesan dari bawahan kepada atasan. Biasanya berupa laporan kerja. Komunikasi horisontal, komunikasi yang terjadi antar pekerja dalam tingkatan struktur yang sama, biasanya berbentuk gosip, selentingan. Komunikasi nonformal, bisa diartikan sebagai komunikasi yang dilakukan di luar bentuk formal semacam rapat.

Everet M. Rogers dalam bukunya *Communication in Organization*, mendefinisikan organisasi sebagai suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui jenjang kepankangan, dan pembagian tugas. Robert Bonnington dalam bukunya *Modern Business: A Systems Approach*, mendefinisikan organisasi sebagai sarana dimana manajemen mengoordinasikan sumber bahan dan sumber daya manusia melalui pola struktur formal dari tugas-tugas dan wewenang.

Struktur Organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur Organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa. Empat elemen dalam struktur organisasi yaitu : adanya spesialisasi kegiatan kerja, adanya standardisasi kegiatan kerja, adanya koordinasi kegiatan kerja, Besaran seluruh organisasi.

Struktur organisasi merupakan alat untuk membantu manajemen dalam mencapai tujuannya. Struktur organisasi dapat memiliki pengaruh yang besar pada anggotanya. Pengaruh struktur organisasi terhadap kepuasan dan kinerja karyawan mengarah pada suatu kesimpulan yang sangat jelas. Struktur organisasi menjelaskan bagaimana tugas kerja akan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal.

Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan. Hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian ataupun posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi Kerangka kerja organisasi disebut sebagai desain organisasi (*organizational design*). Bentuk spesifik dari kerangka kerja organisasi dinamakan dengan struktur organisasi (*organizational structure*).

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi struktur organisasi. Ernie (2006), menyatakan ada empat faktor yang mempengaruhi struktur organisasi antara lain: Strategi Organisasi, dibuat sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, jika struktur organisasi dibentuk sebagai jalan untuk pencapaian tujuan maka struktur organisasi pun selayaknya sejalan dengan strategi organisasi. Faktor yang mempengaruhi struktur organisasi dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) *Kejelasan Tanggung Jawab*. Setiap anggota organisasi harus bertanggung jawab dan apa yang harus dipertanggung jawabkan. Setiap anggota organisasi harus bertanggung jawab kepada pimpinan atau atasan yang memberikan kewenangan, karena pelaksanaan kewenangan itu yang harus dipertanggungjawabkan.
- 2) *Kejelasan Kedudukan*. Kejelasan kedudukan seseorang dalam struktur organisasi sebenarnya mempermudah dalam melakukan koordinasi maupun hubungan karena adanya keterkaitan penyelesaian suatu fungsi yang dipercayakan kepada seseorang.
- 3) *Kejelasan Uraian Tugas*. Kejelasan uraian tugas dalam struktur organisasi sangat membantu pihak pimpinan untuk melakukan pengawasan dan pengendalian, dan bagi bawahan akan dapat berkonsentrasi dalam melaksanakan suatu pekerjaan karena uraiannya yang jelas.
- 4) *Kejelasan Jalur Hubungan*. Dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab setiap karyawan atau pegawai dalam sebuah organisasi, maka dibutuhkan kejelasan hubungan yang tergambar dalam struktur, sehingga jalur penyelesaian pekerjaan akan semakin efektif dan dapat saling menguntungkan.

Pola dasar struktur organisasi sebaiknya tersusun relatif permanen, artinya tidak perlu selamanya mengalami perubahan. Dalam aktivitas yang dilakukan harus ada jaminan fleksibilitas, artinya aktivitas itu senantiasa dapat diperluas jangkauannya, namun pola dasar struktur organisasi tidak perlu mengalami perubahan. Yang perlu mendapat perhatian dalam mengisi struktur organisasi

adalah manusia yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan jenis tugas dalam bagian-bagian tugas atau pekerjaan pada struktur tersebut. Penggolongan aktivitas dalam struktur dapat kita bagi menjadi empat unsur : unsur pimpinan, unsur pembantu pimpinan, unsur pelaksana tugas pokok, unsur pelaksana tugas-tugas fungsional.

Pengorganisasian menurut Ernest Dale dalam Buku Manajemen dari James A.F. Stoner sebagai berikut : Memerinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Karena organisasi itu dibentuk berdasarkan suatu tujuan, maka kita harus merinci seluruh pekerjaan yang akan dilakukan agar dalam proses pencapaian tujuan bisa sesuai dengan apa yang dikerjakan dalam organisasi. Membagi pekerjaan ke dalam aktivitas-aktivitas yang secara logis dan menyenangkan dapat dilakukan oleh seseorang atau oleh sekelompok orang.

Dalam struktur Organisasi terdapat enam elemen kunci yang harus dipertahankan dalam menyusunnya yaitu :

- 1) *Spesialisasi Pekerjaan.* Tugas-tugas dalam struktur organisasi kerap dibagi-bagi kedalam beberapa pekerjaan tersendiri sesuai dengan spesialisasinya, Departementalisasi, Elemen struktur ini sebagai dasar yang digunakan untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama. Elemen ini dapat berupa proses, produk, geografi dan pelanggan. Rantai Komando, Elemen struktur ini merupakan garis wewenang yang membentang dari puncak organisasi ke posisi paling bawah. Elemen ini pun akan menjelaskan siapa bertanggung jawab kepada siapa. Rentang Kendali, Elemen struktur ini menunjukkan jumlah bawahan yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efisien dan efektif. Sentralisasi dan Desentralisasi, mengacu pada sejauh mana tingkat pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik di dalam organisasi. Sementara itu Desentralisasi merupakan lawan dari Sentralisasi. Formalisasi, Elemen struktur ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan-pekerjaan didalam organisasi dibakukan.
  - 2) *Bentuk Bentuk Organisasi.* Berdasarkan strukturnya, bentuk organisasi dapat dibedakan atas: Organisasi garis, Organisasi garis diciptakan oleh Henry Fayol. Ciri-ciri organisasi garis, sebagai berikut : Jumlah karyawan sedikit, pimpinan dengan karyawan saling mengenal dan dapat berhubungan setiap hari kerja, masing-masing kepala unit mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh atas segala bidang pekerjaannya, pucuk pimpinan biasanya pemilik perusahaan, pucuk pimpinan dipandang sebagai sumber kekuasaan tunggal, tingkat spesialisasi belum terlalu tinggi, organisasinya kecil.
  - 3) *Organisasi garis dan staf.* Organisasi garis dan staf diciptakan oleh Harrington Emerson. Organisasi ini mencakup kelompok-kelompok orang yang berpengaruh dalam menjalankan organisasi, yaitu: Orang yang melaksanakan tugas pokok organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang digambarkan dengan garis atau lini.
- Organisasi fungsional adalah organisasi yang mendasarkan pembagian tugasnya serta kegiatannya pada spesialisasi yang dimiliki oleh pejabat-pejabatnya. Ciri-ciri organisasi fungsional: Setiap pimpinan dapat memberikan perintah kepada setiap bawahan sepanjang ada hubungan dengan fungsi atasan tersebut, Tanggung jawab pelaksanaan kepada lebih dari satu pimpinan, Pembagian tugas secara tegas dan jelas dapat dibedakan, Spesialisasi para karyawan dapat dikembangkan dan digunakan secara optimal, Bawahan akan menerima perintah dari berapa orang atasan, Koordinasi antara karyawan yang menjalankan fungsi yang sama mudah, karena masing-masing sudah mempunyai pengertian yang dalam mengenai bidangnya.
- Restrukturisasi organisasi harus dilakukan tepat dengan proses yang direncanakan dengan matang, karena pelaksanaan restrukturisasi yang tepat sasaran akan memberikan pengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan tugas masing-masing departemen dan karyawan PT Vale. Dengan susunan organisasi yang tepat, maka masing-masing bidang dapat melaksanakan tugas

dan kewenangan yang lebih luas dan lebih fokus, sehingga tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Hal ini tentu akan membawa organisasi tersebut ke arah yang lebih baik.

Charles Hardy, pengarang buku *The Age of Unreason* (1990-an), adalah seorang pemikir yang berpengaruh dalam organisasi masa depan, melukiskan organisasi jaringan, bukannya geografis berisi sederet tim atau "telur" yang harus membentuk koneksinya sendiri dengan "telur" lain. Inovasi mengharuskan adanya suatu sinergi yang melintasi organisasi sehingga efek  $1+1 = 3$ . Organisasi Selular. Baru terdiri dari tim-tim kecil dimana setiap tim mempunyai otonomi yang tinggi.

Power Distance antara pemimpin dan bawahan menjadi lebih kecil. Setiap tim memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dan rasa memiliki atas output tim. Sistem dapat menjadi lebih menarik. Perubahan sistem tidak seperti perubahan struktur yang dapat terjadi sedikit demi sedikit. Ketika struktur menjadi kurang formal bahkan lebih bersifat informal dan membentuk jaringan yang bersifat temporer, struktur bergerak masuk ke sistem, bukannya hirarki yang menjadi mekanisme koordinasi. Beberapa sistem ini harus secara khusus masuk dalam agenda perubahan tahun 1990-an yaitu Reward Systems (sistem penghargaan), Career Development (sistem pengembangan karir), Appraisal System (sistem penilaian prestasi), Communication (sistem komunikasi).

Hubungan erat antara strategi dan struktur organisasional pertama kali di jelaskan oleh Chandle dalam studinya pada beberapa perusahaan besar di Amerika. Setelah menganalisa sejarah perkembangan perusahaan-perusahaan seperti General Motors, Du Pont, Standard Oil, dan Sears, Roebuck, Chandler menyimpulkan perubahan-perubahan strategi mengakibatkan perubahan-perubahan desain organisasi. Dia menyatakan bahwa "struktur mengikuti strategi".

Dalam pemilihan suatu strategi dan struktur untuk mengimplementasikannya para manajer harus mempertimbangkan pengaruh lingkungan eksternal terhadap

organisasi. Hubungan antara strategi, struktur dan lingkungan dapat di pandang dari dua perspektif utama. Dalam pandangan pertama, organisasi adalah reaktif terhadap lingkungannya dimana proses perumusan strategi harus memperhatikan lingkungan tempat organisasi tersebut beroperasi pada saat sekarang dan akan beroperasi di waktu yang akan datang. Strategi pada gilirannya akan mempengaruhi struktur organisasi dengan penjelasan sebagai berikut: Strategi menentukan kegiatan-kegiatan organisasional, yang merupakan basis pokok bagi desain organisasi. Sebagai contoh, kegiatan-kegiatan dengan kreativitas dan kebutuhan teknis sangat tinggi mungkin desain organisasi tipe matriks.

Menurut Chandler, perubahan dalam strategi sering membutuhkan perubahan dalam cara menstrukturkan organisasi, karena dua alasan (David, 2005), yaitu : Struktur menentukan secara luas bagaimana tujuan dan kebijakan akan ditetapkan, Struktur menentukan secara luas bagaimana cara mengalokasikan sumber daya. Perubahan dalam strategi akan mengarahkan perubahan dalam struktur. Strategi sebaiknya dirancang dalam rangka memberikan fasilitasi pada pengejaran strategik dari sebuah perusahaan. Sehingga perubahan struktur juga bisa berpengaruh besar pada harapan dan mentalitas karyawannya.

Thompson (2001) dan Lynch (2003) mempunyai pendapat yang sama, bahwa pada pendekatan intended (deliberated, prescriptive), struktur mengikuti strategi. Namun mereka mempunyai pendapat yang tidak sama dalam melihat hubungan strategi struktur di dalam pendekatan emergent. Pada pendekatan emergent, Thompson berpendapat bahwa strategi mengikuti struktur, sedangkan Lynch berpendapatan hubungan antara strategi dan struktur terjadi dua arah pada pendekatan tersebut.

Realita yang harus dihadapi oleh organisasi adalah bahwa cara lama dalam penyelenggaraan bisnis dengan pembagian kerja di lingkungan perusahaan yang dikelola oleh Adam Smith tidak dapat dilaksanakan lagi. Dalam lingkungan sekarang ini tidak ada yang konstan atau dapat disamakan, baik mengenai masalah pertumbuhan pasar,

permintaan konsumen, siklus hidup produk, laju pertumbuhan teknologi, dan sebagainya. Ada 3 ketentuan yang baik secara terpisah maupun kombinasi mendorong perusahaan memasuki kekuatan yang membuat para eksekutif menjadi takut. Ketiga kekuatan tersebut adalah pelanggan (customer), pesaing (competitors), dan perubahan (change).

Sedangkan struktur organisasi modern ditandai dengan adanya struktur tim kerja, dimana tim secara permanen maupun sementara membentuk hubungan lateral dan memecahkan masalah seluruh organisasi, ataupun membentuk cross functional team yang terdiri dari anggota-anggota dari departemen fungsional yang berbeda untuk memecahkan masalah-masalah dan memperluas kesempatan. Dan yang terakhir adalah pembentukan network organization yang merupakan suatu struktur organisasi yang baru tersebut diharapkan dapat merubah pola perilaku individual untuk semua level organisasi dalam hal: Komunikasi yang lebih terbuka, Kerja sama yang baik. Bertanggung jawab, Mempertahankan cara pandang/filosofi organisasi, Memecahkan masalah secara lebih efektif, Memberikan dukungan dan cepat tanggap terhadap situasi dan kondisi yang ada Adanya interaksi yang baik Adanya kemauan untuk mencoba, Berpartisipasi, Memperkenalkan aliran informasi, Pengembangan-pengembangan lain, Karakteristik Organisasi Yang Efektif

Organisasi yang sukses di masa depan adalah yang mampu mendelegasikan proses pembuatan keputusan kepada karyawan di bawahnya dan adanya minimisasi kegiatan pengawasan, karena pengawasan, karena pengawasan tersebut melekat pada diri karyawan. Tenaga kerja yang semula dipandang sebagai salah satu faktor produksi yang perlu diefisienkan penggunaannya, sehingga perlu dilaksanakan konsep penugasan fraksional, telah bergeser menjadi suatu sistem produksi yang sistim kerjanya dirancang secara integral dan diperlakukan serta mengakui seluruh dimensi kemanusiaan tenaga kerja tersebut.

Tenaga kerja adalah mitra kerja pemilik perusahaan, dan para pimpinan adalah orang

yang paling berpengaruh dalam mencapai visi bisnis jangka panjang. Tanpa adanya kerja sama yang saling menguntungkan antara pemilik, tenaga kerja, dan pemimpin, maka tidak akan tercapai produksi untuk kemakmuran bersama. Manajer harus mengerti penyempurnaan, mengerti tenaga kerja, dan mengerti produk. Sedang lingkungan organisasi harus berperan sebagai pemberi arah dan petunjuk bagi pelaksanaan sistem produksi tersebut.

Organisasi yang efektif adalah yang tidak birokratis, sehingga lebih fleksibel dan dapat bergerak lebih cepat. Untuk mencapai hal tersebut perlu dilakukan kegiatan-kegiatan antara lain : Minimisasi hirarki organisasi sehingga jarak antara pemimpin puncak dengan karyawan lebih pendek, yaitu dengan mengurangi middle management. Hal ini akan mempermudah komunikasi langsung pimpinan dengan karyawan sehingga tercapai kepercayaan antara pimpinan dengan karyawan dan antar karyawan itu sendiri.

Penelitian mengenai perilaku turnover karyawan merupakan hal yang masih menjadi perhatian di kalangan peneliti di bidang manajemen SDM (Nadiri dan Tanova, 2010).

*Turnover* menurut Robbins dan Judge (2009:38) adalah tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela ataupun tidak secara sukarela. Rivai dan Sagala (2011:238) menyimpulkan setiap perusahaan harus melakukan kegiatan pengembangan agar mampu melakukan persiapan berupa pencegahan terhadap *turnover intention* karyawan yang sulit diprediksi. Menurut Kadiman (2012) intensitas turnover yang tinggi dapat menyebabkan perusahaan tidak dapat memperoleh manfaat dan keuntungan dari program peningkatan kinerja karyawan karena mengeluarkan biaya yang lebih besar untuk program rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan baru.

Rokhmah (2005) menyebutkan bila setiap perusahaan ingin jumlah terjadinya turnover dapat diminimalkan maka setiap perusahaan perlu mempelajari tentang penyebab terjadinya turnover intention pada karyawan. Culpepper (2011) menyebutkan turnover

intention merupakan prediktor terbaik untuk mengidentifikasi perilaku turnover yang akan terjadi pada karyawan suatu organisasi.

Keinginan berpindah kerja (*turnover intention*) pada karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja yang dirasakan di tempat kerja (Abdillah, 2012). Menurut Robbins dan Judge (2009:117) terdapat pengaruh yang negatif antara hubungan kepuasan kerja pada turnover intention, yang berarti semakin besar kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka keinginan berpindah kerja akan semakin kecil dan begitu pula sebaliknya.

Kesimpulan serupa juga disampaikan oleh Riyanto (2008), dimana tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat menekan timbulnya keinginan keluar karyawan dari pekerjaannya secara signifikan. Kepuasan kerja yang dimaksud adalah perilaku positif yang ditunjukkan karyawan dalam merespon semua perlakuan, keputusan, dan kebijakan yang dilakukan perusahaan (Sidharta et al., 2011). Kepuasan kerja dapat muncul ketika karyawan merasakan adanya kesesuaian antara penghargaan yang diterima dengan ekspektasi yang diperkirakan sebelumnya (Riyanto, 2008).

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Jenis penelitian eksplanatif, menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis dilakukan dalam menguji kesimpulan sementara yang diajukan untuk memberikan penguatan atas hipotesis yang dirumuskan sebelumnya. Juga didukung survey yang mengumpulkan informasi mengenai faktor-faktor yang terkait dengan variable penelitian yaitu perubahan struktur dan pengaruhnya terhadap *turn over intention*.

Lokasi penelitian di perusahaan PT Vale Indonesia, Sorowako. Teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam (*indepth interview*), observasi terlibat (*participant observation*). Instrumen penelitian berupa data primer dari responden dengan menggunakan wawancara (*interview guide*) terdiri dari para manajer dan karyawan dari departemen inti, yaitu Process Plant,

Engineering Services, dan Human Resources. Data sekunder yaitu review dokumen (*document review*). Teknik analisis data menggunakan model Miles dan Huberman yang melalui tahap reduksi data, tahap penyajian data/analisis data setelah pengumpulan data, tahap penarikan kesimpulan dan verifikasi.

## Temuan Penelitian dan Pembahasan

Dari hasil wawancara mendalam dengan mengajukan pertanyaan, kepada para manager dan karyawan dari departemen inti, yaitu Process Plant, Engineering Services, dan Human Resources. Hasil wawancara mendalam yang telah melalui proses reduksi, penyajian dan analisis data didapatkan bahwa perubahan struktur berpengaruh pada:

Ada dua jawaban terbesar yaitu perubahan struktur berpengaruh besar pada meningkatnya pendapatan karyawan dengan adanya tambahan benefit berubah bonus kuartal dan tambahan site allowance (bonus lokasi). Meskipun demikian perubahan struktur berupa *downsizing* menurut Human Resources, sangat berpengaruh pada tingginya *turn over intention*. Perampingan sangat mengganggu ketenangan karyawan. Perampingan yang meskipun menawarkan kompensasi berupa *golden shake hands* (mengundurkan diri secara suka-rela dengan mendapatkan kompensasi sejumlah dana), *voluntary retirement* (pension suka rela juga dengan mendapatkan kompensasi sejumlah dana) tidak diinginkan karyawan.

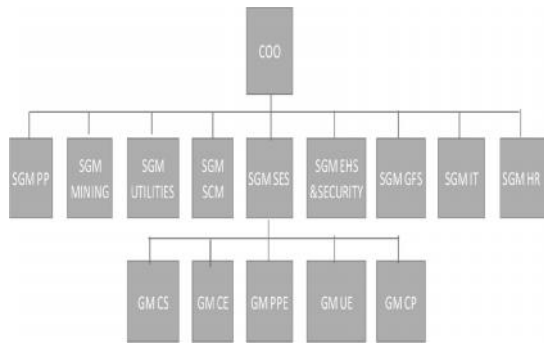
Hasil temuan dari departemen Engineering Services adalah "Perampingan adalah pemicu terbesar tingginya *resign*. Ketidakjelasan posisi, turun pangkat, dan khawatir mendapat giliran pengunduran diri berikutnya membuat karyawan dilanda keinginan untuk keluar guna mendapatkan posisi yang aman dan pasti. Sedangkan dari Process Plant "Perampingan menyebabkan hilangnya beberapa departemen. Dengan demikian menjadi hal yang menakutkan bagi karyawan. Khawatir akan mendapat giliran berikutnya. Sebagaimana kita tahu bahwa tidak ada design yang valid untuk dipertahankan. Perubahan sangat dinamis, berkiblat pada permintaan pasar. Hal ini

membuat karyawan memilih untuk menemukan kesempatan diluar dan keluar yang lebih pasti”.

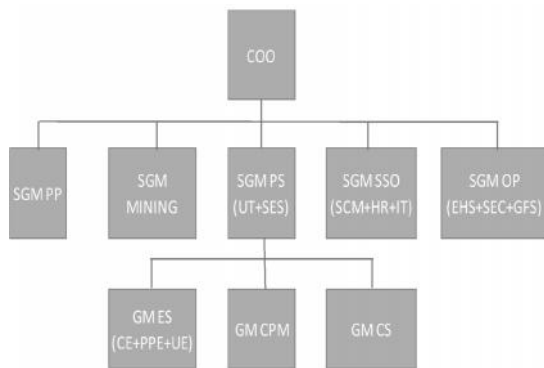
*Downsizing* berakibat ada karyawan yang kehilangan anak buah, kehilangan separuh lingkup pekerjaannya dan juga kehilangan jabatannya akibat penggabungan atau penghapusan departemen.

Struktur organisasi untuk daerah operasional penambangan Sorowako:

**Gambar 1** Struktur organisasi sebelum restrukturisasi



**Gambar 2** Struktur organisasi setelah restrukturisasi



Sumber : External Relation Department, PT Vale Indonesia.

Keterangan Gambar:

Restrukturisasi atau perampingan (*downsizing*) yaitu penggabungan dua sampai tiga departemen, akibatnya beberapa Senior General Manajer bergabung menjadi: Pada Level Senior General Manajer (SGM): SGM Utilities dan SGM Central Engineering Services digabung dan berada di bawah SGM Production Services. Berikutnya, SGM Chain Management, SGM Human Resources dan SGM Information

Technology berada di bawah SGM Shared Services Organization.

Berikut data jumlah karyawan PT INCO sebelum dan setelah *downsizing* di tahun 2008:

**Tabel 1.** Sejarah Jumlah Karyawan Sebelum dan Sesudah *downsizing*:

Tahun	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Jumlah	3620	3734	3610	3368	3136	3210	3161	3221

Keterangan gambar: Penulis mengambil laporan dua tahun sebelum dan sesudah akuisisi sebagai perbandingan.

Data yang diperoleh dari Human Resources, terlihat sebelum akuisisi yaitu 2006-2007, terlihat karyawan cenderung bertambah yaitu sebanyak 114 karyawan. Pada tahun 2008-2010 terlihat penurunan jumlah karyawan yang signifikan yaitu dari 3734 karyawan di tahun 2007 menjadi 3610 di tahun 2008, terjadi pengurangan sebanyak 124 karyawan. Kemudian tahun 2009 dari 3610, kembali berkurang sebanyak 242 karyawan sedangkan di tahun 2010, berkurang sebanyak 232 karyawan.

Dari hasil temuan yang didapatkan, bahwa secara global perubahan yang dilakukan oleh PT INCO khususnya perubahan struktur telah membawa perusahaan pada pendapatan laba yang jauh lebih besar dari sebelum perubahan dilakukan yang diindikasikan dengan meningkatnya nominal pembagian laba kepada seluruh karyawan di akhir kuartal keempat. ada dua perubahan penting yang belum maksimal pelaksanaan/ penanganannya. Kedua poin tersebut berhubungan erat dengan fenomena yang terjadi yaitu tingginya tingkat *turn over intention*, pasca perubahan. Dua poin penting yang ditemukan adalah *downsizing* dan perubahan pemimpin. *Downsizing* kurang dikomunikasikan sebelumnya sehingga karyawan merasa berada dalam ketidakpastian.

Karyawan merasa khawatir akan terkena dampak dari perampingan. Bila mendapat giliran, berarti bahwa mereka harus meninggalkan perusahaan dengan suka rela

“yang dipaksakan” setiap saat. Tidak ada penjelasan atau penyampaian mengenai akan seperti apa pastinya bentuk organisasi masa depan. Sebenarnya minimnya informasi dan penyampaian itu bisa dipahami. Dikatakan demikian karena sama halnya dengan kondisi pasar yang tidak dapat diprediksi. Harga nikel bisa saja turun atau naik setiap saat dengan tenggang waktu yang tidak dapat diprediksi. Inilah yang menyebabkan pemotongan struktur organisasi tidak dapat serta merta diinformasikan setiap saat. Begitu daya jual menurun, pihak manajemen tidak segan-segan langsung memangkas departemen yang sifatnya support.

Hasil wawancara mendalam adalah sebagai berikut: “Perampangan adalah pemicu terbesar tingginya resign. Ketidakjelasan posisi, turun pangkat, dan khawatir mendapat giliran pengunduran diri suka rela dan pensiun suka rela berikutnya adalah pemicunya”

## Simpulan

Perubahan organisasi dan pemimpin PT Vale Indonesia bertujuan untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya bagi seluruh stakeholders namun belum maksimal dalam mengantisipasi dampaknya. Perubahan struktur organisasi berupa perampangan (*downsizing*) sebagian menyebabkan karyawan kehilangan posisi, turun pangkat (*down grade*), pengurangan lingkup kerja karena di share ke karyawan lainnya, kehilangan anak buah (*specialist*) atau departemennya dihilangkan yang berujung pada Kebijakan yang meminta karyawan untuk mengajukan pensiun suka rela yang dikenal dengan istilah *voluntary retirement, golden shake hand* yaitu karyawan diminta mengundurkan diri dengan suka rela.

Karyawan kurang dilibatkan, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan bahkan meskipun itu menyangkut lingkup kerjanya sendiri. Akibatnya karyawan kehilangan kepercayaan dirinya, hilangnya rasa memiliki (*sense of belonging*). Karyawan merasakan kurangnya penghargaan dari pimpinan. Kurangnya komunikasi pemimpin kepada bawahan,

renggangnya hubungan antara pemimpin dan karyawan ditambah dengan situasi dan keberadaan struktur organisasi yang dinamis, berubah-ubah tak terduga menyebabkan karyawan untuk melakukan tindakan yang lebih rasional dengan memilih meninggalkan perusahaan.

Hasil temuan adalah tingginya tingkat pengunduran diri serta tingginya *turn over intention* disebabkan oleh *downsizing*. Karena *downsizing* adalah sumber kecemasan karyawan, oleh karena itu harus dirumuskan bentuk organisasi yang valid (*right sizing*) yang dipertahankan dan atau boleh dikatakan bentuk struktur yang hampir tidak akan dirombak dalam jangka waktu tertentu. Dengan demikian akan memberikan kepastian posisi bagi karyawan serta diharapkan dapat mengurangi kekhawatiran, memberikan efek positif yang memberi ketenangan, yang pada akhirnya dapat membangkitkan motivasi kerja, mengeksplorasi kemampuan, integritas penuh dan loyal pada perusahaan. Penting bagi karyawan akan kepastian posisi dan role kerja yang jelas serta jenjang karir.

## Referensi

- Abdillah, Fuad. 2012. Hubungan Kohevititas Kelompok Dengan Intensi Turnover Pada Karyawan. *Journal of Social and Industrial Psychology*. 1(2), h: 52-58.
- Abraham Maslow, 1943. *A Theory of Human Motivation*, PO Box 632 Floyd, VA 24091-0632, Sublime Books, USA.
- Baran, J. Stanley & Dennis K. Davis, 2000., *Mass Communication Theory: Foundation, Ferment, and Future*. California: Wadsworth Publishing Company.
- Burnes, Bernard. 2000. *Managing Change*, Pearson Education Limited, Essex-England.
- Clarke, Liz, 1999. *The Essence of Change*, Prentice Hall Trade, New Jersey USA. Davidson,
- Culpepper, Robert A. 2011. *Three-Component Commitment And Turnover: An Examination Of Temporal*

- Aspects. *Journal of Vocational Behavior*.78, pp: 517-527
- David, F. R, 2005, *Strategic management: Concepts & Cases*, tenth edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Dubrin, Andrew J. 1990. *Essentials of Management*, South-Western Publishing Co., Ohio. Dubrin, 2005. *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta.
- Elliot, Jaques, 1989. *Requisite Organization*, Arlington, VA 22202: Cason Hall & Co. Publishers.
- Erni, Sule Trisnawati. 2006. *Pengantar Manajemen*. Jakarta, Kencana.
- Everet M. Rogers, *Communication in Organization*, New York: The Free Press, 1976.
- External Relation* PT Inco 2012. *Struktur Organisasi sebelum dan sesudah akuisisi*.
- Hussey, D E. 2004. *How to Manage Organizational Change*, Kogan Page Limited, London.
- James A.F.Stoner, *management*, edisi kedua, Prentices/hall International, Inc. Charles Hardy, 1990, *The Age of Unreason*.
- Jeff. 2002. *The Complete Ideal's Guide: Change Management*, Prenada Media Group, Jakarta.
- Kadiman., dan Indriana R D. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Kasus Pada PT Nyonya Meneer Semarang)*. *Juraksi*. 1(1), h: 57-72.
- Larry E. Greiner, 1972, *Evolution and Revolution as Organization Grow*, Harvard Business Review, USA.
- Luthans, 2006. *Two Factor Theory*, Prentice Hall Trade, New Jersey, USA.
- Lynch, R., 2003. *Corporate strategy*, third edition. Essex, UK: Pearson Education Limited.
- Nadiri, H. & Tanova, C. 2010. *An Investigation Of The Role Of Justice In Turnover Intentions, Job satisfaction, & Organizational Citizenship Behavior In Hospitality Industry*. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 29, pp. 33 – 41.
- Nickols Fred, 2003. *Change Management 101, A Primer*, Distance Consulting LLC, Ohio.
- Potts, Rebecca and LaMarsh, Jeanne, 2004. *“Managing for Success”*. London: Duncan Baird Publishers.
- Reardon, Kathleen K., 1987. *Where Minds Meet*, Wadsworth Inc., California.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Edisi Kedua. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Riyanto, Makmun. 2008. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keinginan Karyawan Berpindah Kerja*. *Jurnal Pengembangan Humaniora*. 8(3), h:115-121.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2009). *Perilaku Organisasi*, Edisi 2. Penerbit Salemba Empat.
- Robert L. Bonnington, dkk, *Modern Business: A Systems Approach*, Minneapolis: Houghton Mifflin, 1973.
- Rokhmah, Betty E., dan Riani, Asri L. 2005. *Keterkaitan Antara Komitmen Afektif Dengan Intensi Turnover Pada Karyawan Bagian Produksi Di PT. Usman Jaya Mekar Magelang*. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*. 4(2), h:78-85.
- Sidharta, Novita., dan Margaretha, Meily. 2011. *Dampak Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention: Studi Empiris Pada Karyawan Bagian Operator Di Salah Satu Perusahaan Garment Di Cimahi*. *Jurnal Manajemen*. 10(2), h: 129-142.
- Thompson, J. L., 1997, *Strategic management: Awareness and Change*. London: International Thomson Business Pres.

- Tito Firmanto & Anang Kistyanto, 2013. Pengaruh Budaya Kerja Kekeluargaan Terhadap Turnover Intention Karyawan Melalui Komitmen Afektif, Universitas Negeri Surabaya, Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 1.
- Wibisono, 2006. Manajemen Perubahan (Edisi ketiga), PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wibowo, 2007. Manajemen Kinerja, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.