



**UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER TEKNIK**

**TESIS**

**STUDI MENGENAI  
PERUBAHAN ORGANISASIONAL  
PADA PERUSAHAAN KONTRAKTOR KONSTRUKSI**

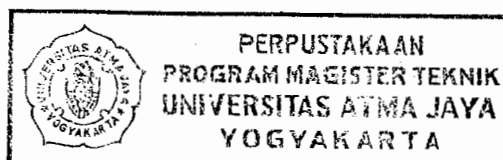
**Diajukan oleh :**

**ARI SYLVIANA**

**No. Mhs. : 99.442/PS/MT**

**Nim : 990051053114130015**

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT  
GUNA MENCAPAI GELAR MAGISTER TEKNIK  
2000**





UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
PROGRAM STUDI MAGISTER TEKNIK

Tesis/mt'00

**TANDA PERSETUJUAN TESIS**

**N a m a** : Ari Sylviana  
**Nomor Mahasiswa** : 99.442/PS/MT  
**NIRM** : 990051053114130015  
**Konsentrasi** : Manajemen Konstruksi  
**Judul tesis** : Studi Mengenai Perubahan Organisasional pada Perusahaan Kontraktor Konstruksi

**Tanggal,**

**Tanggal, 17/10/2000**

**Pembimbing I,**

**Pembimbing II,**

**Dr. Ir. Peter F. Kaming, M.Eng.**

**Ir. WI. Ervianto, MT.**



**Direktur Program,**

**Dr. Ir. Peter F. Kaming, M. Eng.**

## INTISARI

STUDI MENGENAI PERUBAHAN ORGANISASIONAL PADA PERUSAHAAN KONTRAKTOR KONSTRUKSI, Ari Sylviana, 99.442/PS/MT, Oktober 2000, Konsentrasi Manajemen Konstruksi, Program Studi Magister Teknik, Program Pascasarjana, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Agar dapat *survive*, tidak ada organisasi yang dapat mengelak dari perubahan, karena perubahan bersifat universal dan berkesinambungan pada setiap organisasi. Untuk itu penelitian bertujuan untuk mengidentifikasi proses perubahan dalam organisasi kontraktor dan mengkaji sejauh mana penerapan model perubahan tersebut dalam organisasi. Perubahan organisasi diawali dengan munculnya tekanan-tekanan yang mengakibatkan ketidakstabilan, kemudian timbulnya kesadaran dan pengelolaan terhadap kegelisahan yang terjadi di antara para anggota organisasi, berlanjut ke tahap penerimaan dan pengaturan tugas, dan diakhiri dengan tahap integrasi dan pengulangan kembali.

Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini terdiri dari 69 *engineers*, yang dibagi dalam tiga tingkat manajemen, yaitu 17 *Project Managers (PM)*, 24 *Site Managers (SM)* dan 28 *Site Engineers (SE)*. Model perubahan organisasi yang dipakai dalam studi ini terdiri dari 20 parameter manajemen perubahan untuk tiga tingkat manajemen. Data yang terkumpul dianalisis melalui pendekatan distribusi frekuensi untuk menentukan *mean* dan standar deviasi masing-masing grup, dan kemudian dilakukan analisis korelasi dan analisis varians.

Hasil analisis menunjukkan bahwa Grup PM kurang dapat menunjukkan sikap kepemimpinan dalam perubahan manajemen. Pihak manajemen tingkat atas belum mampu mengatasi hambatan dalam mensosialisasikan visi dan strategi perubahan. Grup SM dapat dikatakan kurang mampu memahami proses perubahan sedangkan untuk Grup SE memiliki sikap dan persepsi yang positif terhadap perubahan. Sebagian besar *engineers* menginginkan proses perubahan menciptakan suatu kegairahan dalam organisasi dan mengharapkan perubahan secara positif berpengaruh terhadap pekerjaan. Meskipun setiap individu memiliki antusiasme yang besar dalam perubahan, namun tingkat penerimaannya masih rendah. Disamping itu, di antara mereka muncul kegelisahan terhadap perubahan yang terjadi ditambah dengan tingkat adaptasi terhadap sistem manajemen organisasi yang masih rendah. Terakhir, analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan komitmen grup tinggi.

Kata kunci: Perubahan organisasi, parameter perubahan organisasi, persepsi dan kepemimpinan.

## ABSTRACT

A STUDY OF THE ORGANIZATIONAL CHANGE IN CONSTRUCTION FIRMS, Ari Sylviana, 99.442/PS/MT, October 2000, Majoring in Construction Management, Magister of Engineering, Post-Graduate Program, University of Atma Jaya, Yogyakarta.

For being survival, an organization has to change its structure, system, and management approaches. An organizational change is universal and continuous in any firm. Based on the perception of project managers, site managers, and site engineers, this study aims at identifying the change process in the organizations of selected construction firms from initiation through completion, starting with forces that destabilize, spreading to awareness and management of anxiety, then acceptance and management of tasks, and finishing with integration and restart.

The sample size is of 69 engineers consisting of 17 project managers (PM), 24 site managers (SM), and 28 site engineers (SE). This research studies 20 change management parameters for those three engineering management levels. The obtained data was then analyzed by the use of the frequency distribution (mean values and standard deviations). To examine the relationships between the groups (PM, SM, SE), a correlation analysis and an analysis of variance (ANOVA) was also adopted.

The results show that the group of PM is not effectively performing as a leader of change and transition. The higher management is not able to cope with the constraints on socializing the vision and strategies for change. The group of SM is not capable of understanding the process of change. The group of SE has positive attitude and perception towards the change. Most of the engineers seem to reflect a higher degree of commitment and support. They even think that the change will positively influence on their job. An individual has a great enthusiasm for change but the degree of acceptance is low. Among them there exists anxiety about the change. Finally, the analyses show that most organizations are highly committed to change.

Keywords: Organizational Change; parameters of organizational change; perception; and leadership.

## PRAKATA

Puji Syukur kepada Tuhan Yang Maha Pengasih atas rahmat dan karuniaNya, sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Tesis ini merupakan penelitian ilmiah untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh derajat keserjanaan S2 pada Program Pascasarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Dari awal penelitian hingga penulisan ini, penulis telah mendapatkan banyak bantuan. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesempatan, bimbingan, semangat dan nasihat yang telah diberikan, terutama kepada:

1. Bapak Dr. Ir. Peter F. Kaming, M.Eng, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta, juga selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan tesis ini,
2. Bapak Ir. JB Eko Setyanto, M.Const.Mgt., selaku Ketua Program Magister Teknik,
3. Bapak Ir. WI. Ervianto, MT., selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan saran yang berguna bagi penyusunan tesis ini,
4. Bapak Dr. Ir. A. Koesmargono, M.Const.Mgt., atas segala nasihat yang diberikan,
5. Segenap staf dosen Pascasarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta,
6. Segenap staf administrasi, atas segala bantuan dan keramahannya,
7. Bapak, Ibu, Wawan, mbak Lusi, Lia, Aan, atas doa, dukungan semangat serta bantuan selama masa studi hingga penyusunan tesis ini,
8. Anak mamah tercinta dan tersayang, Dinda Septiana,
9. Teman-teman MT Angkatan V, terimakasih atas kerjasama dan kebersamaannya,

10. Teman-teman di Suharti II, *thank you for everything.....*

11. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung.

Yogyakarta, September 2000

Penulis,

Ari Sylviana



## DAFTAR ISI

	Halaman
INTISARI	iii
ABSTRACT	iv
PRAKATA	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I    PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	2
1.3. Batasan Masalah	2
1.4. Tujuan Penelitian	2
1.5. Manfaat Penelitian	3
1.6. Sistematika Penelitian	3
BAB II    TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Sumber dan Tujuan Perubahan Organisasi	
2.1.1. Sumber Perubahan	6
2.1.2. Tujuan Perubahan	7
2.2. Pandangan Mengenai Perubahan	9
2.3. Berbagai Pendekatan Perubahan Organisasi	14
2.4. Reaksi terhadap Perubahan	20
2.5. Penolakan terhadap Perubahan	22
2.6. Penanganan Penolakan terhadap Perubahan	31
2.7. Proses Perubahan : Suatu Model	40
2.8. Hipotesis	48
BAB III    METODOLOGI PENELITIAN	
3.1. Metode Penentuan Sampel	49
3.2. Metode Pengumpulan Data	49
3.3. Teknik pengukuran Data	49
3.4. Daftar Pertanyaan	50
3.5. Teknik Analisis Data	52
BAB IV    HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
4.1. Karakteristik Responden Secara Umum	
4.1.1. Tingkat Jabatan Responden	56
4.1.2. Tingkat Pengalaman Kerja Responden	57
4.1.3. Tingkat Pendidikan Responden	57
4.2. Analisis Pertanyaan Individual	58
4.2.1. Temuan dari Pertanyaan Individual	59

4.3. Analisis Kelompok Parameter Manajemen-Perubahan (CMPs)	60
4.3.1. Analisis Parameter Manajemen-Perubahan Tiap Grup	61
4.3.2. Analisis Parameter Manajemen-Perubahan (CMPs) untuk Seluruh Responden	63
4.3.3. Persepsi <i>engineers</i>	64
4.4. Analisis Kuadran dalam Proses Perubahan	65
4.4.1. Analisis Varians Tiap Kuadran Antar Grup	68
4.4.2. Nilai Keseluruhan dari Masing-masing Kuadran ( <i>Overall Score</i> )	68
4.4.3. Karakteristik Nilai-nilai Kuadran di Tiap Grup	68
4.4.4. Komitmen untuk Perubahan	70
4.5. Gabungan Proses Perubahan dari Seluruh Grup	71
4.5.1. Hipotesis	72
4.5.2. Chek terhadap Hipotesis	73
4.5.3. Observasi dan Implikasi dari Hipotesis	73
4.6. Nilai Korelasi dan Standar Deviasi CMPs dalam Grup	74
4.6.1. Korelasi Data	74
4.6.2. Standar Deviasi	75
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	77
5.2. Saran-saran	79
DAFTAR PUSTAKA	81
LAMPIRAN	



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Metoda-metoda Penanganan Penolakan Terhadap Perubahan	35
Tabel 4.1. Tingkat Jabatan Responden	56
Tabel 4.2. Tingkat Pengalaman Kerja Responden	57
Tabel 4.3. Tingkat Pendidikan Responden	58
Tabel 4.4. Data Grup dan Data Seluruh Responden (kombinasi) dari Tiap Pertanyaan	59
Tabel 4.5. Observasi dan Implikasi dari Pernyataan Individual	60
Tabel 4.6. Pengelompokan 31 Pertanyaan ke dalam 20 Parameter Perubahan	61
Tabel 4.7. Data Responden Tiap Grup dan Seluruh Responden terhadap Parameter Perubahan	62
Tabel 4.8. Nilai Parameter Manajemen-Perubahan Grup Kombinasi	63
Tabel 4.9. Pengelompokan Parameter dalam Kuadran	65
Tabel 4.10. Perhitungan Nilai Dalam Kuadran	66
Tabel 4.11. Nilai Keseluruhan Tiap Kuadran	68
Tabel 4.12. Nilai Rata-rata Keseluruhan Grup	71

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Konsepsi Empat Variabel Perubahan Organisasi Leavitt	16
Gambar 2.2. “Rangkaian Distribusi Kekuasaan” Greiner untuk Pengenalan Perubahan Organisasi	17
Gambar 2.3. Sumber-sumber Penolakan terhadap Perubahan	28
Gambar 2.4. Penanggulangan Penolakan terhadap Perubahan	33
Gambar 2.5. Perubahan Organisasional: Grup Kontrol, Parameter, Proses dan Urutan	43
Gambar 2.6. Model Perubahan Organisasional-Putaran Proses Perubahan	45
Gambar 2.7. Aliran Perubahan	47
Gambar 3.1. Bagan Alir Teknik Analisis Data	52
Gambar 4.1. Aliran Perubahan	67
Gambar 4.2. Lingkaran Proses Perubahan	72

## DAFTAR LAMPIRAN

	Lampiran
Kuisisioner untuk Manajemen Perubahan	1
Data Responden	2
Respon dari Pertanyaan Individual	3
Analisis Korelasi Antar Grup untuk 31 Pertanyaan	4
Analisis Korelasi Antar Grup terhadap Parameter Perubahan	5
Analisis Varians Tiap Kuadran Antar Grup	6

