

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Pernyataan	ii
Halaman Pengesahan	iii
Halaman Pernyataan Telah Diuji	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xvi
Daftar Lampiran	xvii
Abstrak	xviii
Bab I Pendahuluan	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	8
1.5. Sistematika Pembahasan	9
Bab II Tinjauan Pustaka	11
2.1. Penelitian Terdahulu	11
2.1.1. Penelitian Lestari Yusuf & Ayu Nita	11
2.1.2. Penelitian Siti Haerani	12
2.1.3. Penelitian Sulistyowati Dewi	14
2.2. Landasan Teori	15
2.2.1. Perubahan Organisasi (<i>Organizational Change</i>)	15

2.2.2.	<i>Diagnosis for Change</i>	21
2.2.3.	Mengatasi Masalah dalam Perubahan Organisasi	27
2.2.4.	<i>Single Grade</i>	28
2.3.	Diagram Alur Berpikir	33
Bab III	Metode Penelitian	34
3.1.	Pendekatan Penelitian	34
3.2.	Tujuan Study: <i>Explanatory</i>	35
3.3.	<i>Holistic Single Case Study</i>	36
3.4.	Desain Penelitian <i>Holistic Single Case Study</i>	36
3.4.1.	<i>Study Question</i>	36
3.4.2.	<i>Study Proposition</i>	37
3.4.3.	<i>Unit of Analysis</i>	38
3.4.4.	<i>Linking Data to Proposition</i>	38
3.4.5.	<i>The Criteria for Interpreting the Findings</i>	41
3.4.6.	Kriteria untuk Menguji Kualitas Sebuah <i>Research Design</i>	42
3.4.7.	Jenis dan Sumber Data	43
3.4.8.	Subyek Penelitian	46
3.4.9.	Prosedur Pengumpulan Data	49
3.4.10.	Teknik Analisis	51
Bab IV	Gambaran Umum Subyek Penelitian	53
4.1.	Sejarah Singkat PT Pertamina	53
4.2.	Visi, Misi dan Tata Nilai Perusahaan	55
4.3.	Struktur Organisasi	57
4.3.1.	Wilayah Kerja Marketing Operation Region V Surabaya	57
4.3.2.	Struktur Organisasi Marketing Operation Region V Surabaya	58
Bab V	Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian	59
5.1.	Profil Responden	59
5.2.	Menganalisis Data <i>Case Study</i>	61
5.2.1.	Strategi Umum Dalam Menganalisis Data	61

5.2.2.	Asumsi yang digunakan	61
5.2.3.	Strategi Teknis Analisis Data	62
5.3.	Analisis Data yang Berkaitan dengan Proposisi 1	64
5.3.1.	Kunci elemen 1: <i>Sponsorship</i>	64
5.3.1.1.	Pimpinan	64
5.3.1.2.	<i>Middle level management</i>	65
5.3.1.3.	Karyawan	67
5.3.2.	Kunci elemen 2: <i>Leadership</i>	69
5.3.2.1.	Pimpinan	69
5.3.2.2.	<i>Middle level management</i>	70
5.3.2.3.	Karyawan	72
5.3.3.	Kunci elemen 3: <i>Motivation</i>	73
5.3.3.1.	Pimpinan	73
5.3.3.2.	<i>Middle level management</i>	75
5.3.3.3.	Karyawan	77
5.3.4.	Kunci elemen 4: <i>Direction</i>	79
5.3.4.1.	Pimpinan	79
5.3.4.2.	<i>Middle level management</i>	80
5.3.4.3.	Karyawan	81
5.3.5.	Kunci elemen 5: <i>Measurement</i>	83
5.3.5.1.	Pimpinan	83
5.3.6.	Kunci elemen 6: <i>Organizational context</i>	84
5.3.6.1.	Pimpinan	84
5.3.6.2.	<i>Middle level management</i>	85
5.3.7.	Kunci elemen 7: <i>Processes or functions</i>	86
5.3.7.1.	Pimpinan	86
5.3.7.2.	<i>Middle level management</i>	87
5.3.8.	Kunci elemen 8: <i>Rewards</i>	89
5.3.8.1.	Pimpinan	89
5.3.8.2.	<i>Middle level management</i>	90
5.3.8.3.	Karyawan	91

5.3.9.	Kunci elemen 9: <i>Organizational Structure</i>	92
5.3.9.1.	Pimpinan	92
5.3.9.2.	<i>Middle level management</i>	93
5.3.10.	Kunci elemen 10: <i>Communication</i>	95
5.3.10.1.	Pimpinan	95
5.3.10.2.	<i>Middle level management</i>	95
5.3.10.3.	Karyawan	97
5.3.11.	Kunci elemen 11: <i>Organizational hierarchy</i>	99
5.3.11.1.	Pimpinan	99
5.3.11.2.	<i>Middle level management</i>	100
5.3.12.	Kunci elemen 12: <i>Prior experience with change</i>	101
5.3.12.1.	Pimpinan	101
5.3.12.2.	<i>Middle level management</i>	103
5.3.13.	Kunci elemen 13: <i>Morale</i>	105
5.3.13.1.	Pimpinan	105
5.3.13.2.	<i>Middle level management</i>	106
5.3.13.3.	Karyawan	107
5.3.14.	Kunci elemen 14: <i>Innovation</i>	109
5.3.14.1.	Pimpinan	109
5.3.14.2.	<i>Middle level management</i>	110
5.3.14.3.	Karyawan	112
5.3.15.	Kunci elemen 15: <i>Decision making</i>	112
5.3.15.1.	Pimpinan	112
5.3.15.2.	<i>Middle level management</i>	113
5.3.15.3.	Karyawan	115
5.4.	Pembahasan berkaitan dengan proposisi 2	116
5.4.1.	Pembahasan <i>sponsorship</i> berkaitan dengan proposisi 2	116
5.4.2.	Pembahasan <i>leadership</i> berkaitan dengan proposisi 2	117
5.4.3.	Pembahasan <i>motivation</i> berkaitan dengan proposisi 2	117
5.4.4.	Pembahasan <i>direction</i> berkaitan dengan proposisi 2	118
5.4.5.	Pembahasan <i>measurements</i> berkaitan dengan proposisi 2	119

5.4.6.	Pembahasan <i>organizational context</i> berkaitan dengan proposisi 2 ..	119
5.4.7.	Pembahasan <i>processes</i> berkaitan dengan proposisi 2	119
5.4.8.	Pembahasan <i>rewards</i> berkaitan dengan proposisi 2	120
5.4.9.	Pembahasan <i>organizational structure</i> berkaitan dengan proposisi 2	120
5.4.10.	Pembahasan <i>communication</i> berkaitan dengan proposisi 2	121
5.4.11.	Pembahasan <i>organizational hierarchy</i> berkaitan dengan proposisi 2	121
5.4.12.	Pembahasan <i>prior experience with change</i> berkaitan dengan proposisi 2	122
5.4.13.	Pembahasan <i>morale</i> berkaitan dengan proposisi 2	122
5.4.14.	Pembahasan <i>innovation</i> berkaitan dengan proposisi 2	122
5.4.15.	Pembahasan <i>decision making</i> berkaitan dengan proposisi 2	123
Bab VI	Simpulan dan Saran	127
6.1.	Simpulan	127
6.2.	Saran	129
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Klasifikasi Jumlah pekerja PT Pertamina Marketing Operation Region V – <i>Single Grade</i>	6
Tabel II.1	<i>Types of Changes</i>	16
Tabel III.1	<i>Linking Data to Propositions</i>	39
Tabel III.2	Garis besar dari <i>research question</i> hingga menjadi hasil penelitian	42
Tabel III.3	Jenis Data, Sumber Bukti dan Bagaimana Memperolehnya	44
Tabel III.4	Proses Pengumpulan Sumber Bukti melalui <i>interview</i> pada <i>key informan</i>	48
Tabel V.1	Profil Responden	60
Tabel V.2	Jawaban <i>Key Informan</i> Pimpinan terhadap pertanyaan dalam hal <i>Sponsorship</i>	64
Tabel V.3	Jawaban <i>Key Informan Middle Level Management</i> terhadap pertanyaan dalam hal <i>Sponsorship</i>	66
Tabel V.4	Jawaban <i>Key Informan</i> Karyawan terhadap pertanyaan dalam hal <i>Sponsorship</i>	68
Tabel V.5	Jawaban <i>Key Informan</i> Pimpinan terhadap pertanyaan dalam hal <i>Leadership</i> ...	69
Tabel V.6	Jawaban <i>Key Informan Middle Level Management</i> terhadap pertanyaan dalam hal <i>Leadership</i>	70
Tabel V.7	Jawaban <i>Key Informan</i> Karyawan terhadap pertanyaan dalam hal <i>Leadership</i>	72
Tabel V.8	Jawaban <i>Key Informan</i> Pimpinan terhadap pertanyaan dalam hal <i>Motivation</i> ...	74
Tabel V.9	Jawaban <i>Key Informan Middle Level Management</i> terhadap pertanyaan dalam hal <i>Motivation</i>	75
Tabel V.10	Jawaban <i>Key Informan</i> Karyawan terhadap pertanyaan dalam hal <i>Motivation</i>	77
Tabel V.11	Jawaban <i>Key Informan</i> Pimpinan terhadap pertanyaan dalam hal <i>Direction</i>	79
Tabel V.12	Jawaban <i>Key Informan Middle Level Management</i> terhadap pertanyaan dalam hal <i>Direction</i>	80
Tabel V.13	Jawaban <i>Key Informan</i> Karyawan terhadap pertanyaan dalam hal <i>Direction</i> ...	82
Tabel V.14	Jawaban <i>Key Informan</i> Pimpinan terhadap pertanyaan dalam hal <i>Measurement</i>	83

Tabel V.15	Jawaban <i>Key Informan</i> Pimpinan terhadap pertanyaan dalam hal <i>Organizational Context</i>	84
Tabel V.16	Jawaban <i>Key Informan Middle Level Management</i> terhadap pertanyaan dalam hal <i>Organizational context</i>	85
Tabel V.17	Jawaban <i>Key Informan</i> Pimpinan terhadap pertanyaan dalam hal <i>Processes or Functions</i>	86
Tabel V.18	Jawaban <i>Key Informan Middle Level Management</i> terhadap pertanyaan dalam hal <i>Processes or functions</i>	87
Tabel V.19	Jawaban <i>Key Informan</i> Pimpinan terhadap pertanyaan dalam hal <i>Rewards</i>	89
Tabel V.20	Jawaban <i>Key Informan Middle Level Management</i> terhadap pertanyaan dalam hal <i>Rewards</i>	90
Tabel V.21	Jawaban <i>Key Informan</i> Karyawan terhadap pertanyaan dalam hal <i>Rewards</i>	91
Tabel V.22	Jawaban <i>Key Informan</i> Pimpinan terhadap pertanyaan dalam hal <i>Organizational Structure</i>	93
Tabel V.23	Jawaban <i>Key Informan Middle Level Management</i> terhadap pertanyaan dalam hal <i>Organizational Structure</i>	93
Tabel V.24	Jawaban <i>Key Informan</i> Pimpinan terhadap pertanyaan dalam hal <i>Communication</i>	95
Tabel V.25	Jawaban <i>Key Informan Middle Level Management</i> terhadap pertanyaan dalam hal <i>Communication</i>	96
Tabel V.26	Jawaban <i>Key Informan</i> Karyawan terhadap pertanyaan dalam hal <i>Communication</i>	98
Tabel V.27	Jawaban <i>Key Informan</i> Pimpinan terhadap pertanyaan dalam hal <i>Organizational Hierarchy</i>	99
Tabel V.28	Jawaban <i>Key Informan Middle Level Management</i> terhadap pertanyaan dalam hal <i>Organizational hierarchy</i>	100
Tabel V.29	Jawaban <i>Key Informan</i> Pimpinan terhadap pertanyaan dalam hal <i>Prior experience with change</i>	102
Tabel V.30	Jawaban <i>Key Informan Middle Level Management</i> terhadap pertanyaan dalam hal <i>Prior experience with change</i>	103
Tabel V.31	Jawaban <i>Key Informan</i> Pimpinan terhadap pertanyaan dalam hal <i>Morale</i>	105
Tabel V.32	Jawaban <i>Key Informan Middle Level Management</i> terhadap pertanyaan dalam hal <i>Morale</i>	106
Tabel V.33	Jawaban <i>Key Informan</i> Karyawan terhadap pertanyaan dalam hal <i>Morale</i>	108
Tabel V.34	Jawaban <i>Key Informan</i> Pimpinan terhadap pertanyaan dalam hal <i>Innovation</i> ...	109
Tabel V.35	Jawaban <i>Key Informan Middle Level Management</i> terhadap	

	pertanyaan dalam hal <i>Innovation</i>	110
Tabel V.36	Jawaban <i>Key Informan</i> Karyawan terhadap pertanyaan dalam hal <i>Innovation</i>	112
Tabel V.37	Jawaban <i>Key Informan</i> Pimpinan terhadap pertanyaan dalam hal <i>Decision making</i>	113
Tabel V.38	Jawaban <i>Key Informan Middle Level Management</i> terhadap pertanyaan dalam hal <i>Decision making</i>	114
Tabel V.39	Jawaban <i>Key Informan</i> Karyawan terhadap pertanyaan dalam hal <i>Decision making</i>	115



DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1	Tahapan Restrukturisasi Pengelolaan SDM	3
Gambar I.2	Pertamina <i>Career Structure</i>	5
Gambar II.1	<i>Lewin's Planned Change Model</i>	18
Gambar II.2	<i>Lewin's Force Field Model</i>	20
Gambar II.3	Perbedaan Signifikan antara <i>Job-Based Pay</i> dan <i>Person-Based Pay</i>	31
Gambar II.4	Model Analisis Penelitian	33
Gambar IV.1	Struktur Organisasi PT Pertamina (Persero)	57
Gambar IV.2	Struktur Organisasi PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V	58
Gambar V.1	Faktor Pendukung dan penghambat proses <i>change</i> di PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V.....	126

DAFTAR LAMPIRAN

1. Panduan wawancara
2. Pemberian ijin penelitian oleh PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V
3. Data dan posisi pekerja PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V bulan Maret 2015

