

ABSTRAK

Saat ini dunia bisnis bergerak secara dinamis dan menuntut keefektifan organisasi dalam penerapan implementasi perubahan kebijakan sebagai bentuk upaya perusahaan untuk menuju menjadi Perusahaan Kelas Dunia. Hampir semua organisasi selalu memperkenalkan perubahan-perubahan kecil dan besar yang adaptif. Oleh karena itu, setiap perubahan dalam organisasi harus direncanakan dan di kelola sebaik mungkin. Proses perubahan harus dikelola secara terampil agar perubahan tersebut terjadi secara efektif demi kepentingan organisasi. PT Pertamina (Persero) dalam implementasi perubahan organisasi menerapkan *Single Grade*.

Penelitian ini menjelaskan proses *change* yang terjadi pada PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V dengan 17 (tujuh belas) kunci elemen dari pendiagnosaan perubahan dengan menggunakan model *Readiness for change* menurut Stewart yaitu *Sponsorship, leadership, motivation, direction, measurements, organizational context, processes or functions, competitor benchmarking, customer focus, rewards, organizational structure, communication, organizational hierarchy, prior experience with change, morale, innovation, dan decision making*. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan tipe penelitian *eksplanatory* (eksplanatoris). Penelitian ini menggunakan *holistic case study*, dengan menggunakan *interview*, observasi dan melihat dokumen internal perusahaan untuk mendapatkan data yang diperlukan.

Dari penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa terdapat upaya nyata dari PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V dalam melakukan perubahan. Proses *change* di PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V yang ditunjukkan dalam tujuh belas kunci elemen pendiagnosaan perubahan berimplikasi pada meningkatnya kinerja karyawan. Upaya-upaya perubahan yang dilakukan perusahaan menuntut karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan diri serta bertanggungjawab penuh terhadap tugas-tugas yang diberikan. Proses perubahan masih berlangsung dan memerlukan monitoring serta evaluasi terus menerus guna mengetahui perkembangan proses perubahan yang dilakukan sehingga selalu berkembang kearah yang lebih baik. Penelitian ini membuka kesempatan bagi penelitian berikutnya dengan sumber bukti yang makin banyak dan metode yang berbeda.

Kata Kunci: *organizational change*, model *Readiness for change*, 17 (tujuh belas) elemen kunci, *single grade*.

ABSTRACT

Current business world move dynamically and require organization's effectiveness in implementation of policy changes as a form of company's efforts towards becoming a World Class Company. Organizations mostly have always introduced large or minor changes which are adaptive. Therefore, any changes in organization must be planned and managed at best. The process of changes must be managed skillfully in order to effectively implemented align with the interests of the organization. PT Pertamina (Persero) had implemented Single Grade policy as the organization effort in the implementation of changes.

These studies describe the process of change that have occurred in PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V with 17 (seventeen) key element of diagnosing changes by using the model of Readiness for change by Stewart namely sponsorship, leadership, motivation, direction, measurements, organizational context, processes or functions, competitor benchmarking, customer focus, rewards, organizational structure, communication, organizational hierarchy, prior experience with change, morale, innovation, and decision making. These studies used qualitative research method with explanatory type research (explanatory). These studies use a holistic case study, using interviews, observation and see the company's internal documents to obtain the necessary data.

The results show that there is a real effort of PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V in making changes. The process of changes shown in seventeen key elements of diagnosing changes resulted in increased employee performance. The company's effort in implementing changes encouraged employees to improve their competence and self ability, and also to be fully responsible for the tasks given. The process of changes is still underway and requires continuous monitoring and evaluation, in order to understand the development of changes so it always evolving towards the better. Subsequent studies can be done with more evidence sources and different methods.

Key words: organizational change, model Readiness for change, 17 (seventeen) key elements, single grade.