

**DESAIN TAHAPAN PERUBAHAN ORGANISASI DI
PERUSAHAAN X
(STUDI KASUS DI PERUSAHAAN FARMASI 'X' DI PANDAAN,
INDONESIA)**

Nama Mahasiswa : Frita Yanuar Angriani
NIM : 041314353051
Jurusan : Magister Manajemen Universitas Airlangga
Dosen Pembimbing : Dra. Ec. Nuri Herachwati, M.Si., M.Sc.

ABSTRAK

Dengan semakin ketatnya persaingan bisnis dan tuntutan perubahan yang semakin kuat dan cepat, maka fleksibilitas dan inovasi adalah suatu hal yang harus dilakukan oleh semua bisnis dan oleh orang-orang di dalam organisasi yang menjalankan bisnis. Salah satu strategi yang banyak dilakukan oleh perusahaan untuk bisa lebih meningkatkan keunggulan kompetitifnya terhadap kompetitor adalah dengan memperbesar jaringan perusahaannya dengan melakukan merger dan akuisisi. Salah satu industri yang berkembang cukup pesat adalah di sektor Farmasi. Perusahaan X sebagai salah satu perusahaan multinasional yang menggunakan strategi tersebut untuk dapat berkompetisi. Perusahaan X melakukan akuisisi terhadap perusahaan Y yang ada di Pandaan, Indonesia. Dengan adanya proses akuisisi tersebut, mengakibatkan adanya perubahan yang signifikan dari segi struktur organisasi, gaya kepemimpinan, dan budaya kerja. Adanya perubahan yang signifikan sedikit menimbulkan resistensi di kalangan karyawan, baik itu dari segi cara implementasi perubahan organisasi yang diterapkan oleh perusahaan maupun dari segi budaya kerjanya. Hal ini tampak dari beberapa data turn over personel yang mulai meningkat setelah terjadinya akuisisi dan terdapat beberapa masalah produktivitas di awal perubahan organisasi.

Dalam penelitian ini menjelaskan tentang metode perubahan organisasi yang terjadi pada perusahaan X dengan dibandingkan terhadap teori Kotter '*Eight Steps to Transforming Organization*', yaitu yang terdiri dari: *Establish a sense of urgency, Form a powerful guiding coalition, Create a vision, Communicate the Vision, Empower Others to Act on the Vision, Plan for and Create Short-Term Wins, Consolidate Improvements and Produce More Change, dan Institutionalize New Approaches*. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan tipe penelitian *explanatory*. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melalui observasi, wawancara, dan melakukan review terhadap dokumen internal perusahaan untuk mendapatkan data yang dibutuhkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa tahapan perubahan organisasi yang dilakukan oleh perusahaan tidak sesuai dengan teori Kotter sehingga perubahan organisasi kurang efektif dan kurang dapat diterima dengan cepat oleh

karyawan. Tahapan yang tidak sesuai tersebut antara lain adalah *Establish a sense of urgency, Form a powerful guiding coalition, Create a vision, Communicate the Vision, Empower Others to Act on the Vision, dan Institutionalize New Approaches*. Perubahan ini masih terus berkelanjutan dan masih perlu dilakukan monitoring secara periodik untuk melihat dan mendapatkan hasil yang diharapkan.

Kata kunci : Akuisisi, Perubahan Organisasi, Kotter, Perusahaan Farmasi



**DESIGN OF STEPS TO TRANSFORMING ORGANIZATION IN
COMPANY 'X'
(CASE STUDY AT PHARMACEUTICAL COMPANY 'X' IN
PANDAAN, INDONESIA)**

Nama Mahasiswa : Frita Yanuar Angriani
NIM : 041314353051
Jurusan : Magister Manajemen Universitas Airlangga
Dosen Pembimbing : Dra. Ec. Nuri Herachwati, M.Si., M.Sc.

ABSTRACT

Due to stricter business competitiveness and change demand which is stronger and fast lately, flexibility and innovation is action that need to be performed by all of business organization and by all people in the organization who run the business. One of strategy that most taken by companies for increasing its competitiveness capability is to enhance the company network by doing merger and acquisition. The industry that is impacted and tend to be growing fast is pharmaceutical company. Company X as one of multinational pharmaceutical company that use acquisition strategy to be more competitive. Company X acquires company Y in Pandaan, Indonesia. It makes significant changes from its organization structure, leadership style, and culture implemented in company after the acquisition. The significant changes make some employees are resistance to the change, either due to organization change implementation that conducted by company or from its culture change. It can be seen from personnel turn over data that shows higher after the acquisition and company had some productivity issues at the beginning of organization change.

This study describes about method of organization change that occurred in company X against Kotter theory '*Eight Steps to Transforming Organization*', which contains of: *Establish a sense of urgency, Form a powerful guiding coalition, Create a vision, Communicate the Vision, Empower Others to Act on the Vision, Plan for and Create Short-Term Wins, Consolidate Improvements and Produce More Change, and Institutionalize New Approaches*. This study is using qualitative research method with explanatory type (explanatory). Data compilation technique used in this study are: observation, interview, and review the company's internal document to obtain the data needed.

The result shows that there were some steps of organization change has been performed by company which was not match with Kotter's theory, hence organization change deemed less effective than expected and can not be received easily by the employee. The steps which did not meet were *Establish a sense of urgency, Form a powerful guiding coalition, Create a vision, Communicate the Vision, Empower Others to Act on the Vision, and Institutionalize New Approaches*.

This change is continuously performed and requires periodic monitoring to see and obtain the expected result.

Key words : Acquisition, Organizational change, Kotter, Pharmaceutical Company

