

Abstract

Business organizations nowadays are facing a very challenging competitive environment. More opportunities are opened but more hazards are blocking growth, forcing firms to make dramatic improvements not only to compete and prosper but also to merely survive. Telkom is also facing such a turbulent changing environment particularly in industry regulation and technology, which makes the company launch a transformation program since 2001 to shift the company from asset-based company to customer-centric company. The change initiative includes five change programs: portfolio of product and services, infrastructure, good corporate governance, culture, and organization and human resource.

This research focuses on studying change management initiatives taken by Telkom with a particular emphasize on the study of correlation of change management guidelines and the perceived effectiveness of change. It is hypothesized that those general guidelines of change management derived from literature on the effective management of change are also applied in Telkom and are associated with perceived effectiveness of change. Sixty two items of questionnaire are used to examine the correlation of change management guidelines: vision, leadership and management practices, resource, structure, motivation and rewards, and communication with the dependent variable: perceived effectiveness of change, which is confirmed by ten items of questionnaires related to change outcomes.

The statistical analysis of Pearson product moment correlation and regression analysis reveals that there was a support on eight hypotheses of this study. In other words, general guidelines of change management derived from literatures on the effective management of change are correlated with perceived effectiveness of change in Telkom. This study revealed that the perceived effectiveness of transformational process in Telkom is significantly correlated with: vision, leadership and management practices, participative leadership, resource allocation, positive motivational rewards, structural arrangement of change, and communication strategies. This study also revealed that the use of punitive action as a motivational force does not contribute to effectiveness of change.

A model of multiple regression analysis provides a model of the integrative perspective of those change processes to be aligned with and supportive of one another to create a common objective and to result in a successful change outcome. This analysis model is to test hypothesis 9, which resulted that this integrative perspective is not significantly supported. Only two variables are significantly explained the perceived effectiveness of change, they are: the allocation of resource and the use of positive motivational force and reward in change.

Keywords: change management, managing change, leading change, change process, transformation, Telkom, telecommunication, correlation, regression

Abstraksi

Organisasi bisnis menghadapi tantangan lingkungan yang semakin kompetitif, yang ditandai dengan semakin besarnya peluang untuk tumbuh. Namun di sisi yang lain ancaman terhadap pertumbuhan perusahaan juga semakin besar yang memaksa banyak perusahaan melakukan perubahan-perubahan dramatis. Tujuannya tidak hanya untuk memenangkan kompetisi, tetapi semata-mata untuk bertahan hidup. Telkom, sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, juga sedang menghadapi perubahan lingkungan yang bergejolak seiring dengan adanya perubahan regulasi dan teknologi. Perubahan ini memaksa Telkom untuk meluncurkan program transformasi sejak tahun 2001 yang intinya untuk mengubah perusahaan dari perusahaan yang berbasis asset (asset-based company) menjadi perusahaan berbasis pelanggan (customer-centric company). Perubahan ini meliputi lima program yaitu: perubahan portofolio produk dan layanan, infrastruktur, tata kelola perusahaan, budaya, organisasi dan sumberdaya manusia.

Fokus riset ini adalah mempelajari pengelolaan perubahan yang dilakukan Telkom, khususnya untuk mempelajari korelasi antara variabel-variabel dalam manajemen perubahan dengan persepsi atas perubahan yang efektif. Secara umum diasumsikan bahwa variabel-variabel dalam manajemen perubahan yang dipelajari di literatur-literatur organisasi dan manajemen perubahan juga diaplikasikan di dalam pengelolaan perubahan di Telkom, dan variabel-variabel tersebut dihipotesiskan berkorelasi dengan persepsi atas perubahan yang efektif.

Enampuluh dua item kuesioner digunakan dalam untuk memeriksa korelasi antara variabel-variabel manajemen perubahan: visi, kepemimpinan dan praktek-praktek manajemen, alokasi sumberdaya, struktur, motivasi dan penghargaan, dan komunikasi, dengan satu variabel dependen yaitu persepsi atas perubahan yang efektif. Variabel dependen ini diukur dengan sepuluh item yang berkaitan dengan hasil (outcome) dari perubahan.

Melalui analisis statistik *Pearson product moment correlation* dan analisis regresi didapatkan hasil bahwa delapan hipotesis dalam riset ini berkorelasi secara signifikan. Atau dapat dikatakan bahwa bahwa variabel-variabel dalam manajemen perubahan yang terdapat di literatur-literatur organisasi dan manajemen perubahan berkorelasi secara signifikan dengan persepsi atas perubahan yang efektif. Melalui riset ini diketahui bahwa persepsi Telkom terhadap efektifitas manajemen perubahan berkorelasi dengan: visi, kepemimpinan dan praktek-praktek manajemen, alokasi sumberdaya, struktur, motivasi dan penghargaan, dan komunikasi. Dalam riset ini juga dapat diketahui bahwa penggunaan hukuman sebagai cara untuk memotivasi karyawan, ternyata tidak berkorelasi dengan persepsi atas perubahan yang efektif.

Model analisis regresi berganda yang digunakan dalam riset ini mencoba memperlihatkan sudut pandang integratif (*integrative perspective*) terhadap proses perubahan. Dalam pendekatan ini dianggap bahwa dalam manajemen perubahan, variabel-variabel tersebut hendaknya saling selaras dan mendukung satu sama lain untuk mencapai tujuan perubahan yang berhasil. Model analisis tersebut digunakan untuk melakukan test terhadap hipotesis 9, yang mengungkapkan bahwa pendekatan

integratif ini tidak berkorelasi secara signifikan. Hanya dua variabel dalam manajemen perubahan yang berkorelasi dengan dengan perubahan yang efektif yaitu: alokasi sumberdaya dan menggunakan faktor motivasi yang positif dan penghargaan.

Kata Kunci: manajemen perubahan, mengelola perubahan, memimpin perubahan, proses perubahan, transformasi, Telkom, telekomunikasi, korelasi, regresi.