

PERUM DAMRI, BERUBAHLAH

*(GAGASAN PERUBAHAN ORGANISASI PADA PERUSAHAAN UMUM
DJAWATAN ANGKUTAN MOTOR REPUBLIK INDONESIA)*



DISUSUN UNTUK MEMENUHI TUGAS MATA KULIAH
TEORI ORGANISASI DAN MANAJEMEN
(DOSEN PENGAMPU: Prof. Dr. ISMI DWI ASTUTI NURHAENI, M.Si)

DISUSUN OLEH:

NAMA : GONDO UTOMO
NIM : S231508030
KONSENTRASI : MANAJEMEN KOMUNIKASI
KELAS : BEASISWA KOMINFO

**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS SEBELAS MARET
2015**

PERUM DAMRI, BERUBAHLAH

ABSTRAK

Perum Damri merupakan salah satu perusahaan penyedia jasa transportasi darat yang beroperasi di berbagai wilayah di Indonesia. Perkembangan saat ini menunjukkan Perum Damri telah kehilangan banyak konsumennya, khususnya pada jalur-jalur transportasi komersil yang terbuka dengan persaingan bersama perusahaan transportasi lainnya.

Agar tidak semakin tenggelam dalam persaingan tersebut, Perum Damri harus melakukan perubahan organisasi. Perubahan meliputi aspek makro yang terdiri dari perubahan organisasi dan/atau unit organisasi, perubahan mikro yang ditandai dengan perubahan individu di dalam Perum Damri, serta perubahan kultur organisasi.

Model perubahan yang bisa diterapkan oleh Perum Damri adalah Model Schneider dan Beatty. Model itu meliputi seluruh aspek organisasi, seperti unsur strategi bisnis, kultur perusahaan, faktor kritis kesuksesan perusahaan, struktur perusahaan, kemampuan perusahaan dan personal dalam perusahaan, sistem perusahaan, perubahan sikap dan sehingga menghasilkan peningkatan performa perusahaan.

PENDAHULUAN

Djawatan Angkutan Motor Republik Indonesia (Damri) merupakan sejarah warisan dari perusahaan angkutan semasa pendudukan Jepang di Indonesia pada kurun waktu sekitar 1943. Terdapat perusahaan bernama Jawa Unyu Zigyosha-sebuah perusahaan angkutan barang dengan truk dan cikar di pulau Jawa, serta Zidosha Sokyoku yang merupakan perusahaan angkutan penumpang bus.

Seperti dikutip dari website Perum Damri, pemerintah Republik Indonesia kemudian mengelolanya di bawah fungsi Departemen Perhubungan (kini Kementerian Perhubungan). Oleh pemerintah, kedua perusahaan angkutan warisan Jepang tersebut diubah namanya menjadi "Djawatan Pengangkutan Untuk Angkutan Barang" dan "Djawatan Angkutan Darat Untuk Angkutan Penumpang". Pada tanggal 25 November 1946, berdasarkan maklumat Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor 01/DM/46, kedua perusahaan tersebut disatukan dan diberi nama "Djawatan Angkoetan Motor Republik Indonesia" atau disingkat Damri. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 1984, sebagaimana telah diubah berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 31

Tahun 2002, status Damri diubah menjadi Perusahaan Umum Damri, dengan berbagai jenis layanan transportasi.

Pada dekade 1990-an, Damri menjadi moda transportasi favorit masyarakat, termasuk di wilayah kabupaten Purbalingga, provinsi Jawa Tengah. Pada rute Bobotsari – Jakarta saat itu, Damri tidak memiliki saingan berat. Hanya ada beberapa perusahaan otobus (PO) lain yang melayani pada rute tersebut, semisal Anggrek Cempaka. Damri menjadi pilihan utama masyarakat yang akan menuju ke berbagai kota di DKI Jakarta.

Namun seiring berjalannya waktu, Damri kemudian mulai kehilangan pelanggannya. Hal itu karena jadwal keberangkatan bus Damri yang tidak tepat waktu. Perjalanan juga sering terkendala dengan kondisi armada yang sering rusak, serta praktek nakal dari sopir dan kondektur yang seringkali memindahkan penumpang di tengah perjalanan ke bus lain.

Survey lapangan terakhir pada 21 Desember 2015, di terminal Bobotsari terdapat 22 armada bus yang melayani rute Bobotsari – Jakarta. Dari jumlah itu, Damri hanya bertumpu pada 2 armada bus saja, dan itupun jarang mendapatkan penumpang. Kondisi itu sangat bertolak belakang apabila dibandingkan dengan berbagai kompetitor lainnya, seperti PO Sinar Jaya yang setiap hari bisa memberangkatkan tidak kurang dari 16 bus berukuran besar.

PERMASALAHAN

Perum Damri saat ini mengalami penurunan jumlah penumpang yang menggunakan jasa angkutan perusahaan tersebut, khususnya pada rute komersil jarak jauh seperti Bobotsari – Jakarta, atau Purbalingga – Jakarta. Setiap hari, hanya sedikit orang yang menjatuhkan pilihan ke Damri untuk mengantarkannya ke kota tujuan. Itu pun terjadi manakala penumpang tidak memiliki pilihan perusahaan angkutan lain.

Perum Damri harus melakukan perubahan dalam pengelolaan angkutannya. Dalam makalah ini, akan dibahas beberapa masalah sebagai berikut:

1. Mengapa dan kapan Perum Damri harus berubah?
2. Bagaimana Perum Damri berubah?
3. Apakah perubahan tersebut merupakan perubahan yang terencana atau tidak terencana?
4. Apa model perubahan yang tepat diterapkan oleh Perum Damri?

PEMBAHASAN

1. Penyebab dan waktu bagi perubahan Perum Damri

Perubahan dianggap sebagai bagian integral dari kehidupan organisasi dan lazim terjadi (Martin, Johnson, Cullen, 2009; Pramadani & Fajrianti, 2012; Maria Vakola, 2013; Langley, Smallman, Tsoukas, Van De Ven, 2013) misalnya akibat lingkungan yang kompetitif (Eisenberg, Johnson, Pieterse, 2015; Gobble, 2015). Perum Damri harus melakukan perubahan dikarenakan sejumlah faktor eksternal, seperti berkurangnya jumlah penumpang dan semakin gencarnya perusahaan transportasi lainnya melakukan ekspansi.

Sedangkan secara internal, perubahan harus dilakukan karena kondisi Perum Damri relatif stagnan dan tidak ditemui adanya terobosan-terobosan yang membuat masyarakat kembali menjatuhkan pilihannya kepada armada yang dikelola oleh perusahaan tersebut. Padahal terobosan atau inovasi itu sangat penting karena ide besar inovasi itulah yang akan membuat Perum Damri menjadi kompetitif. Secara alamiah, setiap individu memiliki kemampuan adaptif (MacKay & Chia, 2013), sehingga berpotensi diarahkan untuk melakukan terobosan di Perum Damri.

2. Perubahan pada Perum Damri

Perubahan pada Perum Damri harus dilakukan dalam tiga aspek sekaligus, yakni aspek makro, aspek mikro, dan aspek kultur organisasi. Sebagai bagian yang terkandung dalam ketiga aspek tersebut, perubahan organisasi erat kaitannya dengan proses komunikasi (Gomez & Ballard, 2013; Christensen, 2014; Collm & Schedler, 2014; Eisenberg, Johnson, Pieterse, 2015). Artinya, selama proses perubahan terjadi, harus dilakukan proses komunikasi terhadap semua elemen yang berkaitan dengan Perum Damri dan bersifat multidimensional, agar perubahan itu terjadi secara menyeluruh. Menurut Christensen (2014) komunikasi merupakan alat untuk mengumumkan, menjelaskan atau menyiapkan individu di dalam sebuah organisasi untuk berubah.

Kemudian, penting pula dilakukan analisis jaringan sosial pada Perum Damri untuk mengetahui arus informasi (Mergel & Hennig, 1996; Davies, 2009; Eisenberg, Johnson, Pieterse, 2015) di dalam organisasi. Arus informasi dimanfaatkan untuk menyebarluaskan program perubahan kepada seluruh struktur organisasi melalui *opinion leader*.

a. Aspek makro

Dalam skenario aspek makro, perubahan dilakukan melalui penyesuaian pada organisasi dan/atau unit organisasi (Valentinov, 2015). Misalnya, terdapat perangkat

organisasi di Perum Damri yang perlu dikurangi, atau ditambah dengan perangkat organisasi baru. Tidak menutup kemungkinan pula adanya struktur organisasi yang harus dihilangkan sama sekali demi meningkatkan efektifitas kinerja. Peremajaan armada bus pada Perum Damri juga menjadi bagian dari perubahan makro.

Struktur organisasi kadangkala menghambat inovasi di dalam organisasi tersebut (Dillon & Gupta, 2015) karena pola kerja yang dilakukan hanya sekedar rutinitas (Rerup & Feldman, 2014; Collm & Schedler, 2014). Diperlukan pengaturan kembali dalam struktur organisasi (Davies & Brown, 2014; Gobble, 2015), yang didahului dengan diagnosa struktur apa yang perlu dirubah, ditambah, atau dihilangkan, termasuk masalah apa saja yang dihadapi oleh unit organisasi (McFillen, O'Neil, Balzer, Varney, 2013)

Setelah dilakukan restrukturisasi dengan melahirkan bentuk baru organisasi atau unit organisasi (Soulsby & Clark, 2013; Rerup & Feldman, 2011; Davies & Brown, 2014) serta mengidentifikasi masalah yang membuat organisasi dan unit organisasi sulit berkembang (Soulsby & Clark, 2013), langkah selanjutnya adalah melakukan perubahan secara organisasional (Vakola, 2013) yang ditunjukkan dengan adanya kreatifitas dan inovasi dari setiap unit organisasi (Dhillon & Gupta, 2015) yang siap merespon tuntutan di masa depan (Davies & Brown, 2014) pada Perum Damri.

b. Aspek mikro

Dari sisi aspek mikro, perubahan dilakukan dalam level individu setiap orang yang ada di dalam Perum Damri. Aspek ini menyangkut pada tataran individu-individu yang memegang tampuk kepemimpinan Perum Damri, dan menyangkut pula pada individu yang ada pada tataran operasional, semisal sopir dan kernet bus, penjaga loket karcis dan siapapun yang berkontribusi pada operasional Perum Damri.

Putra (2013) menyatakan, organisasi membutuhkan banyak hal untuk menjadi lebih efektif, salah satunya melalui perilaku individu dalam organisasi. Individu merupakan faktor penting yang tidak bisa lepas dari organisasi. Karena peningkatan efektifitas organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas perilaku yang ditunjukkan oleh individu atau anggota yang mempunyai peran untuk menjalankan tugas di dalam organisasi. Pelaksanaan atas tugas tersebut tidak hanya tugas yang telah ditetapkan saja (*in-role*), namun pelaksanaan tugas yang bersifat *extra-role* juga sangat dibutuhkan oleh organisasi.

Perubahan pada individu memiliki keterkaitan motivasi dan kesiapan individu tersebut untuk berubah (Glor, 2014; Vakola, 2013). Perubahan bisa dilakukan dengan intervensi yang dilakukan oleh pimpinan (Vakola, 2013; Shin, Taylor, Gu Seo, 2013; Christensen, 2014) maupun atas kesadaran individu di dalam organisasi itu sendiri (Vakola, 2013; Lukka & Partanen, 2014; Glor, 2014), namun untuk mewujudkan perubahan melalui dua metode itu harus dilakukan komunikasi secara intensif di dalam organisasi tersebut untuk mengurangi resistensi (Christensen, 2014), dan diperlukan pula training untuk membiasakan individu dengan pola, sistem atau perangkat kerja baru pasca perubahan (Olsen & Stensaker, 2013). Artinya, perubahan pada individu di dalam Perum Damri merupakan hasil dari kombinasi berbagai hal, seperti hasil komunikasi, pelatihan secara intensif atas program perubahan yang diatur melalui kebijakan manajerial, serta hasil perubahan yang berasal dari kesadaran individu pada Perum Damri

c. Aspek kultur organisasi

Pada aspek kultur organisasi, perubahan dilakukan dengan mengganti budaya organisasi yang tidak mendukung kinerja, dengan budaya organisasi yang bisa meningkatkan kinerja Perum Damri. Itu karena kelemahan kultur organisasi akan membuat elemen lain di dalam organisasi tersebut terkena imbasnya dan mengalami pelemahan (Hacker, 2015). Perubahan kultur organisasi (Silverster, Anderson, Piterson, 1999; Christensen, 2014; Glor, 2014) di Perum Damri, menjadi salah satu perubahan yang tidak bisa dihindari (Lukka & Partanen, 2014; Gobble, 2015), misalnya merubah etika yang diterapkan dalam organisasi (Martin, Johnson, Cullen, 2009) atau dengan merubah sikapnya (Clark, 2004; Yuwono & Putra, 2005; Shin, Taylor, Seo, 2012).

Perubahan kultur di dalam Perum Damri diawali dengan mengidentifikasi berbagai kultur yang perlu dirubah (Miller, 1998), melakukan desain pemikiran dan kesadaran bahwa kultur yang dirubah itu akan membawa kemajuan bagi organisasi (Brown & Martin, 2009; Mauer, 2011; Geiger & Schröder, 2014), membuat lebih inovatif (Brown & Martin, 2009; Collm & Schedler, 2014) dan membawa perubahan keberuntungan bagi organisasi (Gobble, 2015). Kemudian, diperlukan pula *leader* yang menjadi acuan dan menggerakkan perubahan kultur tersebut secara konsisten dan kontinyu (Suwartiningsih & Kuswardani, 2005; Millar, Delves, Harris, 2010;

Allen, Smith, Da Silva, 2013; Eisenberg, Johnson, Pieterse, 2015), karena perubahan kultur memerlukan waktu yang lama (Hacker, 2015).

3. Berubah secara terencana

Perubahan di Perum Damri sebaiknya merupakan perubahan yang terencana. Hal itu karena tantangan yang dihadapi oleh Perum Damri sudah kompleks, misalnya ditandai dengan semakin banyaknya pesaing baru, armada Perum Damri yang ketinggalan jaman, adanya tuntutan peningkatan keamanan dan kenyamanan sehingga membuat kompleksitas masalah Perum Damri menjadi bertambah.

Menurut Lukka dan Partanen (2014), perubahan terencana merupakan bagian dari perubahan skala besar dan bernilai strategis. Perubahan dilakukan melalui penerapan gagasan dan rencana perubahan, serta menggunakan faktor penguat struktural seperti ideologi dan budaya organisasi.

Perum Damri memerlukan adanya seseorang atau beberapa orang yang dijadikan sebagai agen perubahan, yang berfungsi untuk meminimalisir adanya resistensi di dalam organisasi dan mendorong orang lain untuk menerapkan hal baru hasil perubahan (Battilana & Casciaro, 2012). Perubahan terencana ini juga memiliki keterkaitan untuk memastikan kesiapan organisasi dari sisi makro dan mikro untuk berubah (Vakola, 2013).

4. Model perubahan yang diusulkan

Model Schneider dan Beatty menjadi model perubahan yang dirasa cocok untuk Perum Damri. Perubahan dilakukan pada unsur strategi bisnis dan kultur perusahaan yang berkaitan dengan faktor kritis kesuksesan perusahaan. Ketiganya lantas memiliki korelasi dengan struktur perusahaan, kemampuan perusahaan dan personal di dalam perusahaan serta sistem perusahaan sebagai sebuah kesatuan. Kemudian, akan dihasilkan perubahan sikap (*behaviour changes*) sehingga menghasilkan peningkatan performa perusahaan (*performance improvement*).

Faktor-faktor penentu keberhasilan suatu perubahan disebut *critical success factors* (CSFs). Di awal perubahan, Perum Damri harus mendefinisikan semua faktor kunci keberhasilan ini. Bahan untuk menganalisa faktor-faktor tersebut adalah dari strategi (*business strategy*) dan budaya perusahaan (*corporate culture*). Analisis terhadap CSFs pada sebuah organisasi kemudian diaplikasikan kepada struktur-sistem-skill (3S), yakni tiga faktor struktural yang harus disesuaikan dengan CSFs.

Perubahan struktur-sistem-*skill* dikelola sedemikian rupa sehingga membentuk suatu perubahan perilaku pada anggota-anggota di dalam Perum Damri, termasuk dengan elemen lain yang berkaitan dengan Perum Damri. Inilah yang menjadi dasar dari keunggulan dan peningkatan kinerja Perum Damri di masa mendatang.

KESIMPULAN

1. Agar bisa berkembang dalam persaingan dunia transportasi saat ini, Perum Damri harus melakukan berbagai langkah perubahan pada aspek makro organisasi, mikro organisasi dan kultur organisasi.
2. Perubahan di Perum Damri harus dilakukan secara sistemik, terencana, dan melibatkan seluruh elemen di dalam perusahaan tersebut, dengan menerapkan Model Schneider dan Beatty.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, S.L., Smith, J.E., Da Silva, N. 2013. Leadership Style in Relation to Organizational Change and Organizational Creativity Perceptions from Nonprofit Organizational Members. *Nonprofit Management & Leadership*, 24(1): 23 – 43.
- Battilana, J. & Casciaro, T. 2012. Change Agents, Networks, and Institutions: A Contingency Theory of Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 55: 381 – 398.
- Brown, T., & Martin, R. 2015. Design for Action. *Harvard Business Review*: 55 – 65.
- Christensen, Marit. 2014. Communication as a Strategic Tool in Change Processes. *International Journal of Business Communication*, 51(4): 359 – 385.
- Clark, Doug. 2004. Customer Service Back to Basics Is Better. *Public Management*: 6 – 10.
- Collm, A., & Schedler, K. 2014. Strategies For Introducing Organizational Innovation To Public Service Organizations. *Public Management Review*, 16(1): 140 –161.
- Davies, C.A., & Brown, G. 2104. Using Design Principles to Deliver Strategy in A New Organisational Structure. *Statistical Journal of the IAOS*, 30: 377 – 380.
- Davies, Rick. 2009. The Use of Social Network Analysis Tools in the Evaluation of Social Change Communications. *Background Conceptual Paper*: 1 – 23.
- Dhillon, I., & Gupta, S. 2015. Organizational Restructuring and Collaborative Creativity: The Case of Microsoft and Sony. *The IUP Journal of Business Strategy*, XII(1): 53-66.
- Eisenberg, E.M., Johnson, Z. Pieteron, W. 2015 Leveraging Social Networks for Strategic Success. *International Journal of Business Communication*, 52(1): 143 – 154.
- Geiger, D., & Schröder, 2014. A. Ever-Changing Routines? Toward A Revised Understanding of Organizational Routines Between Rule-following and Rule-breaking. *Schmalenbach Business Review*: 170 – 190.
- Glor, E.D. 2014. Building Theory About Evolution of Organizational Change Patterns. *Emergence: Complexity & Organization*, 1: 1 – 23.

- Gobble, Mary Anne M., 2015. Designing for Change. *Research-Technology Management*: 64 – 67.
- Gómez, L.F., & Ballard, D.I. 2013. Communication for the Long Term: Information Allocation and Collective Reflexivity as Dynamic Capabilities. *Journal of Business Communication*, 50(2): 208 – 220.
- Hacker, S.K. 2015. Leading Cultural Transformation. *Journal for Quality & Participation*: 13 – 16.
- Langley, A., Tsoukas, H., Van De Ven, A.H. 2013. Process Studies of Change In Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow. *Academy of Management Journal*, 56(1): 1 – 13.
- Lukka, K., & Partanen, V. 2014. The Role of Managerial Interventions and Organizational Ideologies in Advancing Radical Change. *Journal of Change Management*, 14: 66–98.
- Mackay, R.B., & Chia, R. 2013. Choice, Chance, and Unintended Consequences in Strategic Change: A Process Understanding of The Rise and Fall of Northco Automotive. *Academy of Management Journal*, 56(1): 208 – 230.
- Martin, K. D., Johnson, J.L. & Cullen, J.B. Organizational Change, Normative Control Deinstitutionalization, and Corruption. *Business Ethics Quarterly* 19: 105 – 130.
- Maurer, Rick. 2011. How to Avoid the Pitfalls of Change. Ideas and Tools For Promoting Change. *The Journal for Quality and Participation*: 12 – 16.
- McFillen, J.M., O’Neil, D., Balzer, W.K., & Varney, G.H. 2013. Organizational Diagnosis: An Evidence-based Approach. *Journal of Change Management*, 13(2): 223 – 246.
- Mergel, I., & Hennig, M. Market Analysis of “Social Network Analysis” Books. *Program on Networked Governance*: 1 – 29.
- Millar, C.C. J.M., Delves, R., Harris, P. 2010. Ethical and Unethical Leadership: Double Vision? *Journal of Public Affairs*, 10: 109 – 120.
- Olsen, T.H. & Stensaker, I. 2013. A change-recipient Perspective on Training During Organizational Change. *International Journal of Training and Development*, 18(1): 22 – 37.
- Pramadani, A.B., & Fajrianti. 2013. Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 1(3): 111 – 119.
- Putra, D.S., 2013. Hubungan Antara Perceived Organizational Support Dengan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT Enseval PM Divisi Transportasi Cabang Sidoarjo. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 2(1): 60 – 75.
- Rerup, C., & Feldman, M.S. 2011. Routines As A Source of Change In Organizational Schemata: The Role of Trial-And-Error Learning. *Academy of Management Journal*, 54(3): 577 – 610.
- Shin, J., Taylor, M.S, Seo, M. 2012. Resources For Change: The Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience To Employees’ Attitudes and Behaviors Toward Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 55(3): 727 – 748.
- Silvester, J., Anderson, N.R., Patterson, F. 1999. Organizational Culture Change: An Inter-group Attributional Analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 1 – 2.
- Soulsby, A., Clard, E. 2013. Organizational Restructuring and Change in Transition Societies: Dominant Coalitions and the Dynamics of Managerial Power and Politics. *Competition and Change*, 17(2): 176 – 96.

- Sumartiningsih, S. & Kuswardani, 2005. Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang). *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 1(8): 70 – 90.
- Vakola, Maria, 2013. Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 13: 96 – 109.
- Valentinov, Vladislav. 2015. Kenneth Boulding's Theories of Evolutionary Economics and Organizational Change: A Reconstruction. *Journal of Economic Issues*, XLIX(1): 71 – 90.
- Yuwono, C.D.I & Putra, M.G.B. 2005. Faktor Emosi dalam Proses Perubahan Organisasi. *Insan*, 7(3): 250 – 263.
- www.damri.co.id

Sekilas Penyusun Tugas



Nama Lengkap	: Gondo Utomo
Tempat Tanggal Lahir	: Purbalingga, 29 Januari 1981
Tempat Tugas	: Subbagian Informasi dan Humas Kanwil Kementerian Agama Kalimantan Tengah
Alamat Kantor	: Jalan Brigjen Katamso Palangka Raya