

# ANALISIS RESTRUKTURISASI : PENERAPAN DEBIROKRATISASI PT. PLN (PERSERO) JAWA TENGAH DAN DI. YOGYAKARTA (Studi pada PT PLN (Persero) Area Magelang dan UL Salatiga)

Citra Purdiaswari,  
Susilo Toto Rahardjo, Idris

## ABSTRAK

*Pelayanan yang prima sangat dibutuhkan dalam memenuhi kepuasan pelanggan untuk sebuah perusahaan mencapai World Class Services, dan kecepatan pelayanan menjadi target utama dalam pencapaian kepuasan pelanggan di PT PLN (Persero). Untuk mewujudkannya maka PT PLN (Persero) melakukan restrukturisasi melalui Program Debirokratisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbedaan kondisi perusahaan sebelum dan setelah dilakukan restrukturisasi terhadap kinerja perusahaan, kepuasan karyawan, dan kepuasan pelanggan dengan melihat perbedaan pada 2 (dua) area yang belum dan sudah direstrukturisasi, atas dasar ini diajukan model teoritis dan 3 hipotesis untuk diuji beda dengan uji-t tidak berpasangan. Sampel penelitian ini adalah 57 karyawan dan 103 pelanggan pada PT. PLN (Persero) Area Magelang dan UL Salatiga.*

*Hasil dari analisis memiliki nilai t-hitung kinerja perusahaan  $-0,91$  (t-tabel 1,99), kepuasan karyawan  $7,76$  (t-tabel 2,00), dan kepuasan pelanggan  $4,11$  (t-tabel 1,98) yang menunjukkan bahwa restrukturisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan terhadap kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan restrukturisasi berpengaruh negatif dan signifikan.*

**Kata kunci:** *restrukturisasi, kinerja perusahaan, kepuasan karyawan, kepuasan pelanggan*

## I. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi, tingkat perekonomian dan pendidikan masyarakat menuntut perubahan pada perusahaan untuk dapat melayani secara cepat dan tepat. Perusahaan perlu melakukan evaluasi kinerja untuk dapat melakukan perbaikan-perbaikan terutama di bidang pelayanan agar dapat melayani tuntutan masyarakat. Salah satu cara yang dapat ditempuh perusahaan adalah dengan melakukan restrukturisasi. Restrukturisasi merupakan fenomena umum, yang dilakukan oleh banyak organisasi secara teratur (Whittington, Pettigrew, Peck, Fenton, Martin, 1999; Mayer et al., 2003, 2004; Whittington et al., 2007; Whittington et al., 2004 dikutip Balogun, Julia, 2007). Sumodiningrat dan Nugroho (2005) menyatakan bahwa restrukturisasi merupakan bagian dari strategi bisnis untuk melakukan penataan ulang untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.

PT. PLN (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang jasa kelistrikan di Indonesia. Mengedepankan kualitas operasi dan pelayanan, termasuk kecepatan pelayanan, menjadi prioritas utama dalam mencapai kepuasan pelanggan. Hal ini ditunjukkan dalam penetapan Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 1221.K/DIR/2011 tentang Pilot Project Program Debirokratisasi Organisasi 2 Layer Pada Unit Pelaksana Pelayanan di Lingkungan PT PLN (Persero) Wilayah tanggal 2 Agustus 2011. Dengan menimbang bahwa dalam rangka implementasi program debirokratisasi organisasi untuk peningkatan efektivitas, efisiensi, kualitas operasi dan pelayanan serta adanya penerapan sistem yang mengubah prosedur pelayanan pelanggan dan mekanisme fungsi administrasi, antara lain cash pooling, imprest terpusat, Pengelolaan dan Pengawasan Arus Pendapatan Secara Terpusat (P2APST), Aplikasi Pelayanan Pelanggan Terpusat (AP2T), dan Pemusatan Pengelolaan Fungsi Administrasi (PPFA) dengan parameter keberhasilannya adalah kecepatan pelayanan. Oleh karena itu, perlu dilakukan penataan proses bisnis dan organisasi Unit Pelaksana Pelayanan di Lingkungan PT PLN (Persero)

Distribusi dan PT PLN (Persero) Wilayah yang bertujuan untuk mewujudkan peningkatan efektivitas, efisiensi, kualitas operasi dan pelayanan dengan memperpendek prosedur, proses dan mekanisme operasi serta pelayanan pelanggan melalui penyederhanaan pola hierarki organisasi unit pelaksana pelayanan.

Penelitian ini dilakukan di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DI Yogyakarta karena merupakan salah satu perusahaan jasa pelayanan publik yang sudah melakukan restrukturisasi dengan program debirokratisasi organisasi. Area yang dijadikan objek penelitian adalah PT PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan (APJ) Salatiga dan PT PLN (Persero) Area Magelang. PT PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan (APJ) Salatiga merupakan satu-satunya area di wilayah Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta yang memenuhi persyaratan untuk menjadi uji coba dalam pelaksanaan program debirokratisasi organisasi, saat ini berganti nama menjadi PT PLN (Persero) Unit Layanan (UL) Salatiga. Sedangkan PT PLN (Persero) Area Magelang merupakan salah satu area yang belum dilakukan restrukturisasi dengan jangkauan wilayah setara dengan PT PLN (Persero) Unit Layanan (UL) Salatiga. Dari hasil kajian resiko, program debirokratisasi restrukturisasi menimbulkan dampak bertambahnya keluhan pelanggan karena durasi pelayanan dan kualitas pelayanan yang tidak optimal, tidak tercapainya target kinerja perusahaan, menimbulkan permasalahan pada sistem kaderisasi kompetensi pegawai, dan rendahnya motivasi kerja karyawan. Pada tabel 1.1 dapat diketahui peringkat pencapaian kinerja pada tahun 2011 dan 2012 untuk UL Salatiga dibandingkan 11 Area yang tercakup di wilayah PT PLN (Persero) Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta.

**Tabel 1.1**  
**Peringkat Kinerja PT PLN (Persero)**  
**Distribusi Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta**  
**Tahun 2011-2012**

NAMA UNIT	2011		2012	
	NILAI TW 4	PERINGKAT	NILAI TW 4	PERINGKAT
Kudus	99.30	1	92.22	9
Cilacap	98.36	2	98.62	2
Tegal	98.35	3	92.53	8
Purwokerto	98.33	4	97.61	4
Klaten	96.99	5	97.92	3
UL Salatiga	95.63	6	90.08	11
Yogyakarta	95.60	7	93.28	7
Semarang	95.46	8	95.23	5
Pekalongan	94.92	9	98.71	1
Magelang	90.07	10	94.58	6
Surakarta	84.47	11	91.23	10

Pada tahun 2011, UL Salatiga menempati peringkat ke-6 untuk pencapaian kinerja perusahaan secara umum dari 11 Area di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DI Yogyakarta. Sedangkan pada tahun 2012, PT PLN (Persero) UL Salatiga menempati peringkat ke -11 dari 11 area. Sedangkan pada Area Magelang mengalami peningkatan dari peringkat ke-10 menjadi peringkat ke-6. Hal ini menunjukkan setelah dilaksanakannya restrukturisasi, yaitu program debirokratisasi organisasi, pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan mengalami penurunan, yaitu dari 95,63 menjadi 90,08 dengan nilai maksimal 100. Kinerja yang dinilai meliputi perspektif produk dan layanan, proses bisnis internal, sumber daya manusia, keuangan dan pasar, dan kepemimpinan. Selain itu, permasalahan yang terjadi adalah adanya penilaian negatif yang dibuat oleh karyawan yang ditunjukkan pada kajian resiko.

Menurut penelitian Soegiono dan Sutanto (2013) seharusnya dengan adanya restrukturisasi diharapkan dapat dikembangkan tingkat kemampulabaan perusahaan dalam menciptakan laba. Menurut Hariyani, Serfianto dan Yustisia (2011) dalam penelitian Soegiono dan Sutanto (2013) menyatakan bahwa dengan melakukan restrukturisasi, akan tercipta efisiensi sehingga mampu mengurangi biaya produksi perusahaan. efisiensi dapat tercipta karena perusahaan dapat mengeksploitasi skala ekonomi dalam proses produksi. Skala ekonomi menjadi penting bila di dalam suatu

pasar, biaya produk yang diperlukan sangat tinggi dibandingkan besarnya pasar. Pernyataan tersebut juga dikuatkan oleh penelitian yang dilakukan Singh Bowman (1993) dalam penelitian Slawomir Klosowski (2012) yang menyatakan bahwa restrukturisasi organisasi dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi relatif dan efektivitas dalam tim manajemen melalui perubahan signifikan dalam organisasi, yang sering disertai dengan perampingan organisasi. Menurut Slawomir Klosowski (2012) untuk mendapat restrukturisasi yang tepat sasaran konsep restrukturisasi perusahaan organisasi terdiri dari enam langkah utama, yaitu identifikasi kebutuhan dari restrukturisasi, diagnosis organisasi, analisis penentu strategi perusahaan, persiapan internal dan eksternal program restrukturisasi, pelaksanaan program restrukturisasi organisasi dan kontrol program restrukturisasi organisasi.

Penelitian ini dilakukan karena adanya fenomena atas penerapan restrukturisasi di suatu perusahaan. Menurut penelitian yang dilakukan Christa Onundo Riany, Garashi Hammad Musa, Odhiambo Odera, dan Ochieng Okaka (2012) menyatakan bahwa restrukturisasi memberikan efek menguntungkan bagi peningkatan kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan Steven Leonardo Soegiono dan Eddy Madiono Sutanto (2013) di PT. Samudera Alam Raya, dapat diketahui bahwa restrukturisasi memberikan nilai positif dan peningkatan kinerja perusahaan. Menurut Keng-Sheng Ting (2011) restrukturisasi pada organisasi keperawatan di Taiwan memberi pengaruh positif pada peningkatan kinerja. Sebaliknya, PT. PLN (Persero) Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta UL Salatiga setelah melakukan restrukturisasi mengalami penurunan peringkat dan nilai kinerja (SIMONIK Tahun 2011-2012). Sedangkan PT. PLN (Persero) Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta Area Pekalongan mengalami peningkatan peringkat dan nilai kinerja tanpa melakukan restrukturisasi (SIMONIK Tahun 2011-2012). Restrukturisasi pada organisasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan, sehingga akan

ada perbedaan antara kepuasan karyawan sebelum dan setelah restrukturisasi (Howard, Jack L; Frink, Dwight D, 1996). Oleh karena itu, akan dilakukan penelitian mengenai perbedaan kepuasan karyawan PT. PLN (Persero) Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta UL Salatiga setelah melakukan restrukturisasi dan PT. PLN (Persero) Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta Area Pekalongan sebagai area yang belum melakukan restrukturisasi. Berdasarkan uraian-uraian di atas yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan pada variabel kinerja perusahaan sebelum dan setelah restrukturisasi dengan menerapkan program debirokratisasi?
2. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan pada variabel kepuasan karyawan sebelum dan setelah restrukturisasi dengan menerapkan program debirokratisasi?
3. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan pada variabel kepuasan pelanggan sebelum dan setelah restrukturisasi dengan menerapkan program debirokratisasi?

## II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

### 2.1 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan salah satu langkah awal yang harus dimiliki oleh suatu organisasi sebelum menuju ke perencanaan program kerja suatu organisasi. Menurut Robbins (1996) menyatakan bahwa struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas dan pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. Sementara Stoner (1992) mengatakan bahwa struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antar bagian-bagian, komponen, dan posisi dalam perusahaan. Handoko (1992) menyatakan perlunya proses pengorganisasian, dan proses ini tercermin dalam struktur organisasi. Handoko (1992) juga menyatakan, struktur organisasi, mencakup aspek-aspek penting, antara lain : (1) pembagian kerja; (2) departementalisasi; (3) bagan organisasi formal; (4) rantai perintah dan kesatuan perintah; (5) tingkat-tingkat hierarki manajemen; (6) saluran komunikasi; (7) penggunaan komite;

dan (8) rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tidak dapat dihindarkan.

### 2.2 Restrukturisasi Organisasi

Menurut Sedermayanti (2000) mengemukakan bahwa upaya restrukturisasi dalam suatu organisasi dapat dilakukan melalui upaya manajemen dengan cara melakukan penataan ulang atau rekayasa ulang (reengineering) sehingga perusahaan dapat melakukan adaptasi terhadap pengaruh perubahan lingkungannya, sehingga perusahaan akan tetap bertahan hidup.

Adapun tujuan dari restrukturisasi menurut Gouillart dan Kelly (1995) adalah "Menyiapkan perusahaan /organisasi untuk dapat mencapai tingkat kompetisi yang digunakan, hal ini berhubungan dengan organisasi yang ramping dan fit". Restrukturisasi adalah dimensi yang sangat diperlukan bagi kelangsungan hidup suatu organisasi. Restrukturisasi merupakan bagian yang penting, tanpanya organisasi akan kehilangan kemampuan untuk bertahan. Dengan restrukturisasi organisasi dapat menata ulang strukturnya sesuai dengan visi dan misi. (Gouillart dan Kelly, 1995).

Menurut Wastistono (2001) Perubahan kebijakan otonomi perlu diikuti dengan penataan kembali organisasi pemerintah daerah secara mendasar. Penataan tersebut dapat berupa :

1. Perubahan unit organisasi;
2. Pengabungan organisasi yang sudah ada;
3. Penghapusan unit-unit organisasi yang sudah ada, dan;
4. Perubahan bentuk unit-unit yang sudah ada.

Menurut Sarundajang (2001) ada 2 (dua) tuntutan yang menyertai perlunya restrukturisasi organisasi pemerintah daerah yaitu, Pertama; sebagai tuntutan global yang merupakan konsekuensi perubahan yang dibawa oleh arus globalisasi. Kedua; masyarakat telah meningkat pengetahuan dan keterampilannya sebagai konsekuensi dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta informasi yang telah menembus batas-batas keterisolasi.

Kedua tuntutan tersebut pada akhirnya akan bermuara pada perlunya dilakukan restrukturisasi organisasi pemerintah daerah yang responsive terhadap tuntutan kebutuhan masyarakat dan antisipatif terhadap kecenderungan-kecenderungan global.

Perampangan organisasi Pemda tentunya membawa implikasi pada terspesialisasinya tugas-tugas pemerintah daerah dan ini akan sangat membantu bagi kelancaran pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan pembinaan masyarakat. Dalam hubungan ini tentunya diperlukan aparatur pemerintah yang benar-benar profesional dalam bidangnya. Karena itu, perampangan organisasi harus diikuti dengan kebijakan pengkondisian aparatur melalui berbagai lembaga pendidikan, baik pendidikan formal maupun pendidikan keterampilan, sehingga diharapkan upaya tersebut akan membentuk kesiapan aparatur dalam menghadapi tantangan abad 21 yang semakin besar. Sarundajang (2000).

### 2.3 Kinerja Perusahaan

Secara umum menurut Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2012), sebagaimana dikutip oleh Gomes, Faustino Cardoso (2000) kinerja diartikan sebagai catatan tentang hasil-hasil yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan karyawan selama suatu periode waktu tertentu. Pendapat lain yang dikemukakan oleh Payaman (2005) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Sedangkan kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja perusahaan selalu menjadi ukuran keberhasilan kegiatan perusahaan, sehingga diperlukan metode yang dapat mengukur kinerja tersebut (Kaplan dan Norton, 1996). Dari pengertian tersebut dapat dijelaskan bahwa kinerja perusahaan memiliki peranan penting untuk mengukur pencapaian tujuan perusahaan yang telah dan akan dicapai. Honrgen (1992) dan Zhang (2000) mengatakan bahwa tujuan dilaksanakannya pengukuran kinerja agar supaya perusahaan dapat membandingkan pencapaian sekarang dengan pencapaian

tahun sebelumnya atau pencapaian yang diraih oleh pesaing organisasi.

Berdasarkan Surat Edaran Direksi PT PLN (Persero) Nomor 002.E/DIR/2013 tentang Petunjuk Pelaksanaan Perhitungan Nilai Kinerja Organisasi Unit dan Anak Perusahaan kinerja PT PLN (Persero) dibagi menjadi perspektif pelanggan, perspektif produk dan proses, perspektif keuangan dan pasar, perspektif kepemimpinan. Kinerja perusahaan yang diukur terdiri dari kepuasan pelanggan, penambahan jumlah pelanggan, kecepatan pasang baru, durasi padam (SAIDI), frekuensi padam (SAIFI), rasio kerusakan trafo distribusi, gangguan penyulang, susut distribusi, Piutang (COP), dan temuan auditor.

### 2.4 Kepuasan Karyawan Terhadap Organisasi

Kepuasan karyawan merupakan salah satu elemen penting untuk membangun kinerja organisasi (Yodhia Antariksa, 2008). Kepuasan karyawan merupakan suatu prasyarat untuk meningkatkan produktifitas, tanggung jawab, kualitas, loyalitas dan pelayanan kepada pelanggan (customer service) dari organisasi bersangkutan (KPK, 2008). Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Davis dan Newstrom (1985) mendeskripsikan kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Tim Anti-Corruption Clearing House (2008) menyatakan atribut-atribut kepuasan kerja terdiri dari :

- a. Perasaan puas saat bekerja
- b. Perasaan bangga selama bekerja
- c. Integritas
- d. Kesesuaian harapan dengan apa yang didapat

Dalam penelitian tim Anti-Corruption Clearing House (2008), kepuasan kondisi kerja mencakup sistem manajemen yang digunakan dalam mengatur jalannya organisasi menjadi satu bagian yang juga perlu ditanyakan ke karyawan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bagian yang layanannya tidak terpisahkan dalam survey kepuasan pegawai, terutama masalah layanan Sumber Daya Manusia yang diberikan oleh organisasi,

termasuk masalah fairness dan transparansinya. Begitu juga dengan manajemen keuangan di perusahaan. Tim Anti-Corruption Clearing House (2008) menyatakan atribut-atribut dari kepuasan kondisi kerja terdiri dari :

- a. Tingkat kepuasan terhadap kondisi kerja sistem manajemen Sumber Daya Manusia.
  - b. Tingkat kepuasan terhadap kondisi kerja manajemen Keuangan perusahaan.
  - c. Tingkat kepuasan terhadap transparansi sistem manajemen perusahaan kepada karyawan.
  - d. Tingkat kepuasan terhadap peluang/kesempatan yang sama untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan pada saat ini atau di masa yang akan datang.
  - e. Tingkat kepuasan terhadap strategi dan rencana kerja yang tepat dalam rangka menjalankan tugas dan fungsinya
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., McKee, D.O. And McMurrian, R. (1997) menyatakan atribut-atribut dalam kepuasan karyawan dengan atasan terdiri dari :

- a. Tingkat kepuasan terhadap interaksi dengan atasan untuk selalu berdiskusi dengan anggota tim mengenai metode penyelesaian tugas yang akan dilakukan.
- b. Tingkat kepuasan terhadap interaksi dengan atasan untuk memberikan sentuhan perubahan berarti untuk anggota tim.
- c. Tingkat kepuasan terhadap interaksi dengan atasan untuk memberikan tantangan yang sama untuk anggota timnya.
- d. Tingkat kepuasan terhadap interaksi dengan atasan yang ramah dan mudah dijangkau dalam berkomunikasi.
- e. Tingkat kepuasan terhadap interaksi dengan atasan untuk selalu memberikan pengarahan dalam menyelesaikan tugas.

Tim Anti-Corruption Clearing House (2008) menjelaskan bahwa untuk kondisi internal, mencakup masalah kerjasama antar unit dan masalah koordinasi tim. Atribut-atribut dari kepuasan kerjasama dengan tim terdiri dari :

- a. Tingkat kepuasan terhadap pelayanan dari bagian/divisi lain sebagai penunjang kelancaran kegiatan di perusahaan.

- b. Tingkat kepuasan terhadap keterlibatan karyawan pada setiap kegiatan internal bidang yang terkait dengan keahliannya.
- c. Tingkat kepuasan terhadap koordinasi antar bagian/divisi, dan pimpinan.

Komitmen kerja atau komitmen organisasi merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya. Menurut Steers dan Porter (1983), suatu bentuk komitmen kerja yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi kerja yang bersangkutan. Steers & Porter (1987) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai identification (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), job involvement (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi), dan loyalty (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya.

## 2.5 Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan dapat didefinisikan sebagai respon pelanggan terhadap ketidaksesuaian antara tingkat kepentingan sebelumnya dan kinerja actual yang dirasakannya setelah pemakaian (Rangkuti, 2003).

## 2.6 Kualitas Jasa

PT PLN (Persero) adalah suatu badan usaha yang bergerak di bidang jasa. Sesuai definisi dari Kottler, jasa adalah suatu yang tidak berwujud dan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. ( Kotler 2003 : 444 )

Jasa bersifat yang tidak nyata (intangible) dan pola produksi serta konsumsinya yang berjalan secara simultan, berbeda dengan karakteristik produk. Dalam penilaian kualitas jasa, konsumen terlibat secara langsung serta ikut di dalam proses jasa tersebut. Kualitas jasa adalah bagaimana tanggapan konsumen terhadap jasa yang dikonsumsi atau yang dirasakan (Jasfar 2002 : 62)

Parasuraman, Zeithamal dan Berry (1985) melakukan penelitian khusus terhadap beberapa jenis industri jasa. Sebelum

mengelompokkan ke dalam lima dimensi, ketiga peneliti ini berhasil mengidentifikasi sepuluh faktor yang dinilai konsumen dan merupakan faktor utama yang menentukan kualitas jasa, yaitu : access, communication, competence, courtesy, credibility, reliability, responsiveness, security, understanding, dan tangible.

Selanjutnya Parasuraman (1988) melakukan kembali penelitian pada kelompok fokus (focus group), baik pengguna maupun penyedia jasa. Akhirnya ditemukan hasil, bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara communication, competence, courtesy, credibility, dan security yang kemudian dikelompokkan menjadi satu dimensi yaitu assurance. Demikian pula halnya mereka menemukan hubungan yang sangat kuat diantara access dan understanding yang kemudian digabung menjadi dimensi empathy. Akhirnya Parasuraman (1988) mengemukakan lima dimensi kualitas jasa. Kelima dimensi tersebut adalah (Jasfar 2002):

1. Reliability (kehandalan)
2. Responsiveness (daya tanggap)
3. Assurance (jaminan)

4. Emphaty (empati)
5. Tangibles (produk-produk fisik)

## 2.7 MODEL PENELITIAN

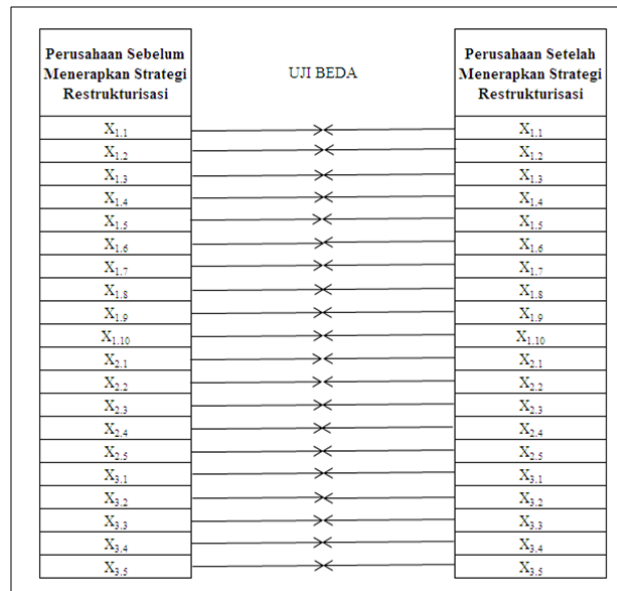
Dari hasil penelitian dan telaah pustaka dengan menggunakan tiga variabel, yaitu kinerja perusahaan (X1), kepuasan karyawan (X2), dan kepuasan karyawan (X3) yang akan diuji beda dapat dibuat model penelitian yang dapat dilihat pada gambar 2.1. Hipotesis pada penelitian ini adalah :

*H<sub>1</sub>: Ada perbedaan yang signifikan pada kinerja perusahaan yang telah direstrukturisasi dan yang belum direstrukturisasi.*

*H<sub>2</sub>: Ada perbedaan yang signifikan pada kepuasan karyawan perusahaan yang telah direstrukturisasi dan yang belum direstrukturisasi.*

*H<sub>3</sub>: Ada perbedaan yang signifikan pada kepuasan pelanggan perusahaan yang telah direstrukturisasi dan yang belum direstrukturisasi.*

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



**Tabel 2.1**  
**Daftar Variabel dan Indikator**

Variabel	Indikator
Kinerja Perusahaan	Kepuasan pelanggan, penambahan jumlah pelanggan, kecepatan pasang baru, SAIDI, SAIFI, rasio kerusakan trafo distribusi, gangguan penyulang, susut distribusi, COP, temuan auditor
Kepuasan Karyawan	Kepuasan kerja, kepuasan terhadap atasan, kepuasan kondisi kerja (sistem dan manajemen), kepuasan kerjasama tim, komitmen karyawan
Kepuasan Pelanggan	Kepuasan terhadap keandalan produk, kepuasan terhadap daya tanggap karyawan kepada konsumen, kepuasan terhadap jaminan keamanan dan kenyamanan penggunaan produk, kepuasan terhadap empati pegawai, kepuasan terhadap produk fisik

Sumber : Surat Edaran Direksi PT PLN (Persero) nomor 002.E/DIR/2013, Mafini, C., & Pooe, D.R.I. (2013), Netemeyer, R.G., Boles, J.S., McKee, D.O. And McMurrian, R. (1997), Hartline, MD. And Ferrel, O.C. (1996), Hackman, J.R., & Lawler, E.E (1971), Howard, Jack L., Frink, Dwight D, Group Organization Studies (1986-1998), Jeon, Hoseong., & Choi, Beomjoon (2012), Parasuraman, Zeithamal dan Berry (1985), Teori Survey KPK (2008), Wilson (2006), Steers & Porter (1987), Davis dan Newstrom(1985;105).

### III. METODE PENELITIAN

Sampel penelitian sebanyak 57 karyawan dan 103 pelanggan. Alat analisis yang digunakan yaitu analisis deskriptif dan uji beda dengan menggunakan uji-t tidak berpasangan.

### IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Hasil pengolahan data untuk analisis uji-t tidak berpasangan dapat terlihat pada tabel 4.1, tabel 4.2, dan tabel 4.3.

**Tabel 4.1**  
**Hasil Uji-t Tidak berpasangan Kinerja Perusahaan**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
KINERJA PERUSAHAAN	Equal variances assumed	3.66	0.06	-0.91	94.00	0.37	-1.91	2.10	-6.09	2.27
	Equal variances not assumed			-0.91	88.64	0.37	-1.91	2.10	-6.09	2.27

Sumber : Hasil pengolahan data SPSS, 2016

Dari tabel 4.1 dapat dilihat bahwa hasil uji-t menunjukkan gagal menolak  $H_0$  karena nilai t-hitung < t-tabel, dapat diartikan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan dari kinerja perusahaan Area Magelang dan UL Salatiga. T hitung bernilai negatif sehingga dapat diartikan nilai rata-rata kinerja perusahaan Area Magelang tidak lebih baik dibandingkan UL Salatiga. Dari hasil penelitian dapat dikatakan bahwa ada perbedaan yang tidak signifikan

antara kinerja perusahaan sebelum dan sesudah restrukturisasi, kinerja perusahaan setelah restrukturisasi lebih baik dibandingkan dengan sebelum restrukturisasi.

**Tabel 4.2**  
**Hasil Uji-t Tidak berpasangan Kepuasan Karyawan**

		KEPUASAN KARYAWAN	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	.21	
	Sig.	.65	
t-test for Equality of Means	t	7.76	7.79
	df	55.00	52.94
	Sig. (2-tailed)	.00	.00
	Mean Difference	14.84	14.84
	Std. Error Difference	1.91	1.90
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	11.00
	Upper	18.67	18.66

Sumber : Hasil pengolahan data SPSS, 2016

Hasil analisis perhitungan kepuasan karyawan dapat dilihat pada tabel 4.8, secara keseluruhan memiliki nilai t-hitung 7,76 sehingga  $H_0$  ditolak,  $H_1$  diterima karena nilai t-hitung > t-tabel, dapat diartikan bahwa ada perbedaan yang signifikan dari kepuasan karyawan Area Magelang dan UL Salatiga. t-hitung bernilai positif sehingga dapat diartikan nilai rata-rata kepuasan karyawan di PLN Area Magelang lebih baik dibandingkan UL Salatiga. Dari hasil penelitian dapat dikatakan bahwa ada perbedaan yang signifikan antara kepuasan



karyawan di PLN sebelum dan sesudah restrukturisasi, kepuasan karyawan di PLN setelah restrukturisasi tidak lebih baik dibandingkan dengan sebelum restrukturisasi.

**Tabel 4.3**  
**Hasil Uji-t Tidak berpasangan Kepuasan Pelanggan**

		KEPUASAN PELANGGAN		
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed	
Levene's Test for Equality of Variances	F	10.97		
	Sig.	0.00		
t-test for Equality of Means	t	4.11	5.19	
	df	101.00	100.98	
	Sig. (2-tailed)	0.00	0.00	
	Mean Difference	3.47	3.47	
	Std. Error Difference	0.84	0.67	
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	1.80	2.15
		Upper	5.15	4.80

Sumber : Hasil pengolahan data SPSS, 2016

Hasil analisis perhitungan kepuasan karyawan dapat dilihat pada tabel 4.9, secara keseluruhan memiliki nilai t-hitung 4,11 sehingga  $H_0$  ditolak,  $H_1$  diterima karena nilai t-hitung > t-tabel, dapat diartikan bahwa ada perbedaan yang signifikan dari kepuasan pelanggan Area Magelang dan UL Salatiga. t-hitung bernilai positif sehingga dapat diartikan nilai rata-rata kepuasan pelanggan di PLN Area Magelang lebih baik dibandingkan UL Salatiga. Dari hasil penelitian dapat dikatakan bahwa ada perbedaan yang signifikan antara kepuasan pelanggan karyawan di PLN setelah restrukturisasi tidak lebih baik dibandingkan dengan sebelum restrukturisasi.

## V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

### 5.1 Kesimpulan Hipotesis

$H_1$  : *Ada perbedaan yang signifikan pada kinerja perusahaan yang telah direstrukturisasi dan yang belum direstrukturisasi.*

Hasil penelitian uji beda variabel kinerja perusahaan sebelum dan setelah restrukturisasi yang menggunakan nilai skala kinerja 0-100 dengan metode uji-t tidak berpasangan memiliki nilai t-hitung = -0.91, bernilai negatif dan kurang dari t-tabel = 1,99, hal ini menunjukkan bahwa ada perbedaan yang tidak signifikan pada kinerja PT PLN (Persero) antara sebelum dan setelah restrukturisasi. Nilai kinerja PT PLN (Persero) setelah restrukturisasi lebih baik

dibandingkan dengan nilai kinerja sebelum restrukturisasi.

$H_2$  : *Ada perbedaan yang signifikan pada kepuasan karyawan yang telah direstrukturisasi dan yang belum direstrukturisasi.*

Hasil penelitian uji beda variabel kepuasan karyawan sebelum dan setelah restrukturisasi yang menggunakan nilai skala tingkat kepuasan 1-5 dengan metode uji-t tidak berpasangan memiliki nilai t-hitung = 7,76, bernilai positif dan lebih dari nilai t-tabel = 1,99, hal ini menunjukkan bahwa ada perbedaan yang signifikan pada kepuasan karyawan PT PLN (Persero) antara sebelum dan setelah restrukturisasi. Nilai kepuasan karyawan PT PLN (Persero) setelah restrukturisasi tidak lebih baik dibandingkan dengan nilai kepuasan karyawan sebelum restrukturisasi.

$H_3$  : *Ada perbedaan yang signifikan pada kepuasan pelanggan perusahaan yang telah direstrukturisasi dan yang belum direstrukturisasi.*

Hasil penelitian uji beda variabel kepuasan pelanggan sebelum dan setelah restrukturisasi yang menggunakan nilai skala tingkat kepuasan 1-5 dengan metode uji-t tidak berpasangan memiliki nilai t-hitung = 4,11, bernilai positif dan lebih dari nilai t-tabel = 1,99, hal ini menunjukkan bahwa ada perbedaan yang signifikan pada kepuasan pelanggan PT PLN (Persero) antara sebelum dan setelah restrukturisasi. Nilai kepuasan pelanggan PT PLN (Persero) setelah restrukturisasi tidak lebih baik dibandingkan dengan nilai kepuasan pelanggan sebelum restrukturisasi.

### 5.2 Kesimpulan atas Masalah Penelitian

Sesuai uraian pada Bab 1 penelitian ini disusun sebagai usaha untuk mengetahui ada atau tidak adanya perbedaan kinerja perusahaan, kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan antara perusahaan sebelum restrukturisasi dan setelah restrukturisasi. Hasil penelitian telah menjawab masalah penelitian tersebut yaitu:

**Pertama** : Terdapat perbedaan yang tidak signifikan pada kinerja PT PLN (Persero) sebelum dan setelah restrukturisasi dengan nilai kinerja setelah restrukturisasi lebih baik dibandingkan sebelum restrukturisasi.

**Kedua** : Terdapat perbedaan yang signifikan pada kepuasan karyawan PT PLN (Persero)

sebelum dan setelah restrukturisasi dengan nilai kepuasan karyawan setelah restrukturisasi lebih rendah dibandingkan sebelum restrukturisasi.

**Ketiga** : Terdapat perbedaan yang signifikan pada kepuasan pelanggan PT PLN (Persero) antara sebelum dan setelah restrukturisasi dengan nilai kepuasan pelanggan setelah restrukturisasi lebih rendah dibandingkan sebelum restrukturisasi.

### 5.3 Implikasi Teoritis

Literatur-literatur yang menjelaskan teori kinerja perusahaan yang dalam penelitian ini adalah Danamon Simpan Pinjam wilayah Jateng & DIY sangat diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil analisis terhadap jawaban dari responden, maka beberapa implikasi teoritis yang muncul adalah sebagai berikut:

3. Penelitian ini memperkuat justifikasi penelitian terdahulu oleh Christa Onundo Riany, Garashi Hammad Musa, Odhiambo Odera, dan Ochieng Okaka (2012), Steven Leonardo Soegiono dan Eddy Madiono Sutanto (2013), dan Keng-Sheng Ting (2011) yang menunjukkan bahwa restrukturisasi memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara lingkungan bisnis dengan strategi pemberian kredit. Hal ini mendukung penelitian Ray (2004:16) menyebutkan bahwa lingkungan bisnis dapat merubah strategi perusahaan. Strategi pemberian kredit tergantung pada kondisi lingkungan bisnis, Zakár dan Brown (2001:5).
4. Penelitian ini memperkuat justifikasi penelitian terdahulu oleh Howard, Jack L; Frink, Dwight D (2011) yang menunjukkan bahwa restrukturisasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan Kepuasan karyawan, tetapi melemahkan teori tersebut karena menunjukkan bahwa restrukturisasi pada PT PLN (Persero) berpengaruh negatif pada kepuasan karyawan.
5. Penelitian ini memperkuat justifikasi penelitian terdahulu oleh Mwenda, Ithiri (2008) yang menunjukkan bahwa restrukturisasi memiliki pengaruh terhadap

peningkatan kepuasan pelanggan, tetapi melemahkan teori tersebut karena menunjukkan bahwa restrukturisasi pada PT PLN (Persero) berpengaruh negatif pada kepuasan pelanggan.

### 5.5 Implikasi Penelitian

Penelitian dan konsep kuesioner disajikan pada karyawan dan pelanggan yang digunakan dalam penelitian untuk membantu menyelesaikan permasalahan penelitian yaitu melihat perbedaan antara kinerja perusahaan, kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan pada PT PLN (Persero) sebelum dan setelah restrukturisasi. Responden karyawan dan pelanggan dalam penelitian ini dengan menggunakan klasifikasi kuesioner, sehingga sampel mewakili setiap kelompok populasi, yaitu kelompok pelanggan Rumah Tangga (R), Bisnis (B), Industri (I), Sosial (S), dan Pemerintah (P).

Berdasarkan hasil penelitian ini, ada beberapa variabel yang dapat digunakan dalam melihat pengaruh restrukturisasi pada perusahaan. Sehingga saran yang dapat diberikan kepada pihak manajemen dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel Kinerja Perusahaan  
Parameter kinerja perusahaan sebaiknya tidak berubah – ubah setiap tahunnya. Hal ini untuk mempermudah dalam melakukan kajian untuk mengukur keberhasilan restrukturisasi.
2. Variabel Kepuasan Karyawan  
Dari hasil penelitian diketahui bahwa nilai rata-rata parameter paling rendah untuk kepuasan karyawan setelah restrukturisasi adalah komitmen karyawan. Sehingga, mendasari hasil analisis tersebut perlu dilakukan kajian untuk peningkatan loyalitas pegawai apabila akan dilakukan restrukturisasi.
3. Variabel Kepuasan Pelanggan  
Dari hasil penelitian diketahui bahwa nilai rata-rata parameter paling rendah untuk variabel kepuasan pelanggan setelah restrukturisasi adalah kepuasan pelanggan terhadap produk fisik yaitu kepuasan terhadap produk pelayanan yang menarik. Sehingga, mendasari hasil analisis tersebut perlu dilakukan kajian untuk

peningkatan kepuasan pelanggan terhadap produk pelayanan apabila akan dilakukan restrukturisasi.

### 5.6 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh restrukturisasi terhadap kinerja perusahaan, kepuasan karyawan, dan kepuasan pelanggan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta. Namun dari hasil pembahasan tesis ini, dengan melihat latar belakang penelitian, justifikasi teori dan metode penelitian, maka dapat disampaikan beberapa keterbatasan penelitian dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian dengan menggunakan metode uji beda seharusnya menggunakan sampel dari populasi yang sama untuk kondisi sebelum dan setelah restrukturisasi dengan dimensi waktu yang berbeda. Pada penelitian ini sampel populasi yang digunakan pada dua objek penelitian yang berbeda berdasarkan klasifikasi peringkat area yang sama karena terkendala pergerakan pergantian karyawan dan pelanggan yang cepat di suatu daerah, sehingga tidak dapat menggambarkan perbedaan kondisi variabel penelitian secara optimal.
2. Pada hasil analisis kinerja perusahaan, tidak dilakukan validasi karena menggunakan data sekunder dari perusahaan. Sehingga, untuk penelitian mendatang perlu dilakukan pengujian pada data sekunder untuk memastikan validitas data penelitian walaupun dengan menggunakan data sekunder.
3. Penelitian ini mengambil obyek penelitian pada perusahaan di area Magelang dan Salatiga. Dengan demikian, kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini tentunya belum memungkinkan untuk dijadikan kesimpulan yang berlaku umum jika diterapkan pada obyek lain di luar obyek penelitian ini.
4. Penelitian ini belum dapat mengukur efektifitas restrukturisasi secara umum karena penerapan restrukturisasi khusus pada perusahaan jasa kelistrikan, sehingga apabila akan melakukan penelitian restrukturisasi secara umum harus mencari

referensi penelitian lain dengan jenis perusahaan yang sama.

### 5.7 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan yang telah dideskripsikan, maka penelitian studi mengenai restrukturisasi perusahaan ini masih dapat dikembangkan lebih lanjut pada penelitian mendatang. Dalam penelitian mendatang diharapkan dapat mengungkap hal-hal yang belum terjawab dalam penelitian ini sehingga lebih melengkapi hasil temuan penelitian-penelitian sebelumnya. Penambahan beberapa indikator ataupun variabel yang belum dimasukkan dalam penelitian ini, yang dapat dimasukkan dalam penelitian selanjutnya, sehingga dengan dimasukkannya banyak variabel dalam penelitian ini akan diperoleh hasil yang lebih optimal dalam mengukur keberhasilan restrukturisasi.

Penelitian yang mendatang hendaknya dilakukan pada obyek penelitian lebih luas, misalnya dalam wilayah lain atau bahkan secara nasional, sehingga penelitian kedepan dapat lebih mengamati pengaruh restrukturisasi lebih mendalam dalam suatu perusahaan yang lebih menyeluruh. Obyek penelitian untuk uji beda harus menggunakan obyek yang sama dengan dimensi waktu yang berbeda agar mendapatkan data yang akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Balogun, Julia., "Organizational Restructuring : From Design to Reality, *European Management Journal* Vol. 25, No. 2, pp. 81-91,2007, London : 2007.
- Brand, HE., Wilson, J., "The Impact of Organisational Restructuring on Organisation Climate and Employee Attitudes", *SAJEMS NS Vol. 3 (2000) No.1, University of Pretoria* : 2000.
- Djati, S Pantja., Khusaini, M., "Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, dan Prestasi Kerja", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol.5, No.1, Maret 2003 : 25-41, Universitas Kristen Petra : 2003.
- Edaran Direksi PT PLN (Persero) Nomor 002.E/DIR/2013, "Petunjuk Unit Pelaksana Perhitungan Kinerja Organisasi Unit dan Anak Perusahaan", PT PLN (Persero) : 2013.
- Hartline, MD., Ferrel, O.C., "The Management Of Customer-Contact Service Employees : An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, Vol. 60, October, pp. 52-70, 1996.
- Hackman, J.R, Lawler, E.E,"Employee Reactions To Job Characteristics", *Journal Of Applied Psychology*,55, 259-286, 1971.
- Howard, Jack L., Frink, Dwight D.,Ruigrok, Winfried., Pettigrew, Andrew., Peck, Simon., Whittington, Richard., "Corporate Restructuring and New Forms of Organizing: Evidence from Europe1", *Management International Review*; 1999; 39, ProQuest pg. 41, *Group Organization Studies* :1986-1998.
- Jaksic, Milica., Jaksic, Milos., "Performance Management And Employee Satisfaction", *JEL Classification*:2013.
- Jeon, Hoseong., & Choi, Beomjoon., "The Relationship Between Employee Satisfaction And Customer Satisfaction", *Journal of Services Marketing*, Vol 26, number 5, pp. 332-341, 2012.
- Keng-Sheng Ting, "Research on The Influence of Organizational Culture and Organizational Restructuring on Organizationa Performance : Taking Old Folks Nursing Organization in Taiwan as an Example", *The Journal of Human Resource and Adult Learning* Vol.7, Num. 2, Kao Yuan University Taiwan : 2011.
- Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 1221.K/DIR/2011, "Pilot Project Program Debirokratisasi Organisasi 2 layer Pada Unit Pelaksana Pelayanan Di Lingkungan PT PLN (Persero) Distribusi dan PT PLN (Persero) Wilayah Direksi PT PLN (Persero)", PT PLN (Persero) : 2011.
- Komisi Pemeriksaan Keuangan (KPK), "Survey Kepuasan Pegawai (*Employee Satisfaction*) KPK Tahun 2008", Jakarta : 2008.
- Larwood, K Deborah., "Home Health Care Quality Improvement : Its Relationship To Organizational Culture And Its Effect On Employee Satisfaction And Organizational Performance, As Masured By Patient Outcomes", *Disertation submitted to Maryland University College* : 2006.
- Lee, Grace., Teo, Albert., "Organizational Restructuring : Impact on Trust and Work Satisfaction", *Asia Pasific Journal of Management*, 22, 23-25, Netherlands : 2005.
- Mafini, C., & Poee, D.R.I,"The Relationship Between Employee Satisfaction And Organisational Performance: Vidence From A South African Government Department", *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*,39(1),Art.#1090,9pages, 2013.
- Mwenda, Ithiri., "Coorporate Restucturing and Its Effect on Kenya Commercial Bank Performance", 2008.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., McKee, D.O., McMurrian, R., "An Investigation Into The Antecedents Of Organizational Citizenship Behaviors In A Personal Selling Context", *Journal of Marketing*, Vol 61, July, pp.85-98, 1997.

- Olson, Deborah A., Tetrick, Lois E., "Group & Organization Studies (1986-1998)", *ABI/INFORM Complete* pg.374, 1988.
- Parasuraman, Zeithamal., Berry, A., "Conceptual Model of Service Quality and Its Implications For Future Research", 1985.
- Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Republik Indonesia Nomor 09 Tahun 2014, "Tarif Tenaga Listrik yang Disediakan Oleh Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perusahaan Listrik Negara", PT PLN (Persero) : 2014.
- Popescu, Alina., Grigore, Liliana., "The Relationship Between Organizational Culture And Employees' Satisfaction", *Bucharest*: 2007.
- Ratnaningsih, Endang., "Restrukturisasi Pada Masa Krisis Ekonomi Global Tahun 2008 Dalam Hubungannya Terhadap *Turnover Intention* Karyawan dengan *Job Insecurity* Sebagai Variabel Pemoderasi", Yogyakarta : 2008.
- Robinson, Deborah E., Decaro, Frank., Reed, William., Rivera, Luis., Linberg, Kurt., "The Impact Of Deregulation and Restructuring : An Empirical Case study of The Electric Utility Industry From 1998 Through 2007", *Capella University* : 2008.
- Ruigrok, Winfried., Pettigrew, Andrew., Peck, Simon., Whittington, Richard., "Corporate Restructuring and New Forms of Organizing : Evidence from Europe", *International Review*:2007.
- Soegiono, Steven Leonardo., Stanto, Eddy Madiono., "Restrukturisasi Organisasi di PT Samudra Alam Raya Surabaya", *Agora* Vol. 1, No. 3, Universitas Kristen Petra : 2013.
- Srivastava, Sameer B., "Organizational Restructuring and Social Capital Activation", *University of California* : 2012.
- Stevenson, William B., Bartunek, Jean M., Borgatti, Stephen P., "Front and Backstage Process of an Organizational Restructuring Effort", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 39 No. 3, Sept 2003 243-258, 2003.
- Torppa, Cynthia B., Smith, Keith L., "An Examination of The Impact of Organizational Restructuring on Identification Within Extension", *Journal of Extension* Vol. 47 No. 6, 2009.
- William, Paul., Naumann, Earl., "Customer Satisfaction and Business Performance : a Firm Level Analysis", *Journal of Services Marketing* 25/1 (2011) 20-32, Emerald Group Publishing Limited : 2009.
- Wilson, "Redefining Employee Satisfaction : Business Performance, Employee Fulfillment, and Leadership Practices", *Wilson Learning* : 2006.

