

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi terjadi persaingan pasar bisnis yang cukup ketat, setiap perusahaan berlomba-lomba untuk dapat secara optimal bersaing dalam menunjukkan performansi terbaik mereka sehingga tidak kalah bersaing dengan perusahaan-perusahaan pesaing bisnis lainnya. Persaingan terjadi bukan sekedar persaingan dengan perusahaan pesaing dari Indonesia, perusahaan-perusahaan asing dan swasta juga turut menambah ketatnya persaingan.

Cepatnya pergerakan pasar juga menambah kerasnya persaingan yang terjadi. Situasi tersebut yang akhirnya menuntut perusahaan untuk memunculkan inovasi-inovasi terbarunya mengikuti perkembangan jaman. Hal tersebut mendorong perusahaan memperbaharui target-target yang ingin mereka capai ataupun strategi pencapaian target yang telah ditetapkan perusahaan.

Kondisi lingkungan persaingan bisnis juga dirasakan PT "X". PT "X" merupakan perusahaan besar yang bergerak di bidang jasa pengiriman logistik , dan keuangan dengan jumlah pegawai sekitar 26 ribu orang tersebar pada 3.790 kantor di seluruh Indonesia menurut salah satu karyawan. Perusahaan ini selama tahun 2003 sampai 2008, memiliki kinerja keuangan yang selalu minus. Tahun 2009 penghasilan PT "X" mulai mengalami perbaikan dengan membukukan margin laba sebesar 82 milyar rupiah (Kabar Indonesia, 20 September 2010). Walaupun demikian PT "X" belakangan ini menghadapi tantangan berat yang

dipicu adanya perubahan lingkungan bisnis dalam industri pengiriman dan logistik. PT “X” dengan latar belakang perusahaan yang memiliki hak monopoli jasa pengiriman dan logistik menghadapi persaingan ketat dengan keberadaan perusahaan lain yang bergerak dalam pengiriman dan logistik seperti JNE, TIKI, Wahana, DHL dan pesaing-pesaing lainnya. Standar kualitas para pesaing bisnis pengiriman dan logistik tentu saja tidak diragukan lagi, sehingga menambah berat persaingan yang harus dihadapi. PT “X” di sisi lain terbiasa dengan sistematika kerja yang cenderung pasif, membuat PT “X” tidak siap menghadapi para pesaingnya tersebut. Kondisi itulah membuat PT “X” menyadari kesenjangan antara kondisi persaingan dengan kinerja PT “X” yang dirasa masih belum mengikuti alur persaingan. Hal tersebut membuat perusahaan memiliki kebutuhan untuk mengubah struktur organisasi (restrukturisasi) yang dilakukan tahun 2009 menurut salah satu manajer PT “X”.

Restrukturisasi merupakan strategi yang dianggap perusahaan langkah tepat untuk memudahkan ekspansi-ekspansi bisnis dengan melakukan kerjasama dengan perusahaan-perusahaan penting nasional atau bahkan ekspansi bisnis dengan membuka peluang-peluang bidang bisnis lainnya. Ekspansi yang dilakukan seperti agen pos (pembayaran rekening PLN, telepon, air, tagihan pasca bayar HP, hingga penjualan pulsa), “X” mart sebagai contoh sederhana. Perluasan ekspansi bisnis ini yang sedang terus dikembangkan PT “X” untuk menambah laba perusahaan menurut salah satu Manajer PT “X”

Salah satu contoh restrukturisasi yang terjadi di PT “X” adalah dibentuknya direktorat baru yaitu *Marketing and Business Development* (MBD)

yang berdiri tahun 2009. Salah satu manajer MBD menyebutkan bahwa selama ini PT “X” memiliki sistem pengelolaan *marketing* dan *business* yang belum terpadu. Strategi yang selama ini diterapkan dalam menjual dan memasarkan produk tidak terkonsep secara matang, sehingga tidak mencapai sasaran secara tepat. Fungsi tersebut bahkan dijalankan oleh orang-orang yang tidak memahami benar *marketing* dan *business*. Strategi *marketing and business* sebelumnya dilakukan oleh masing-masing bagian misalnya bagian pengiriman memasarkan produknya sendiri begitu juga dengan bagian-bagian lain. Latar belakang itulah yang mendorong perusahaan merasa perlu mendirikan direktorat MBD yang diharapkan mampu mengelola dan mengkonsep secara matang dari mulai pengelolaan penjualan, kemudian mengembangkan strategi bisnis produk PT “X” dan pengelolaan terhadap pemasaran dari produk-produk tersebut, menurut salah satu manajer MBD PT “X”.

Fungsi-fungsi MBD yang telah disebutkan salah satunya adalah penjualan. Penjualan berkaitan dengan penyusunan strategi dan kebijakan penjualan dengan target pasar korporat, BUMN dan pemerintah. Selain itu direktorat ini juga memiliki fungsi pengembangan bisnis berupa perancangan, penerapan dan evaluasi pengembangan bisnis yang meliputi layanan surat, layanan paket, layanan logistik dan layanan jasa keuangan, kemitraan dengan pihak lain sesuai ketentuan perusahaan serta pengembangan outlet. Fungsi lain dari MBD yaitu pemasaran. MBD melalui bagian pemasaran melakukan fungsi pelayanan pelanggan, komunikasi pemasaran yang berkaitan dengan strategi promosi yang dilakukan adalah pembuatan iklan, *billboard* atau strategi-strategi promosi dengan

media lain kemudian juga melakukan *branding* produk PT “X” menurut salah satu manajer MBD. Awalnya direktorat ini menghadapi hambatan karena fungsi dari MBD tidak dipahami semua pihak, sehingga membutuhkan waktu untuk mensosialisasikan perannya dalam perusahaan menurut salah satu manajer MBD. Seiring perjalanan waktu perusahaan melihat kebutuhan akan peluang bisnis yang lebih spesifik dengan membentuk direktorat baru yaitu *retail and property* (R&P) dan membubarkan MBD pada bulan Maret 2012.

Retail berkaitan dengan bidang usaha PT “X” yaitu filateli, outlet PT “X”, agen PT “X” (layanan pembayaran rekening tagihan), dan “X” mart. Filateli berkaitan dengan pembuatan, penjualan filateli. Retail bagian agen PT “X” berkaitan dengan membuka lahan seluas-luasnya bagi masyarakat untuk bisa membuka agen pembayaran rekening tagihan yang dimiliki PT “X”. Bidang usaha lainnya yaitu “X” mart yang berkaitan dengan “X” shop dan *e-commerce*. Bidang usaha berupa “X” shop merupakan konsep *retail store* memanfaatkan *outlet* yang memiliki lokasi strategis, sehingga selain layanan pos “X” shop dapat melayani penjualan lainnya hingga tersedianya *café*, *fashion outlet* seperti pada Stamp outlet. Bidang usaha lainnya yaitu *e-commerce* yang merupakan *website online shop* yang dikelola secara profesional dan bekerja sama dengan *merchant-merchant* yang ingin menjual produknya di website tersebut.

Sebelumnya telah dijelaskan mengenai fungsi *retail*, dan sekarang akan dijelaskan fungsi *property* yang berkaitan dengan bisnis dan perencanaan aset-aset properti yang dimiliki PT “X”. Fungsi bagian bisnis *property* berkaitan dengan aset *property* dari mulai bisnis, perencanaan, optimalisasi dan kemitraan sehingga

memberikan kontribusi bagi pendapatan perusahaan. Para karyawan yang menempati R&P sebagian besar adalah karyawan yang pernah berada di MBD dan beberapa karyawan dari direktorat lain.

Restrukturisasi yang terjadi diatas dilakukan untuk mencapai tujuan positif bagi perusahaan dan diharapkan memberikan manfaat. Manfaat yang diharapkan perusahaan belum tentu sejalan atau bahkan berlawanan dengan keinginan masing-masing individu (e.g., Coch & French, 1948; Tichy, 1983; Zaltman & Duncan, 1977; zander, 1950). Hal tersebut yang kemudian melatarbelakangi evaluasi karyawan terhadap restrukturisasi sehingga muculah reaksi-reaksi positif dan negatif. Reaksi positif yang terjadi karyawan merasa perubahan dari MBD menjadi *retail and property* merupakan langkah paling tepat, sehingga mereka lebih antusias dan mendukung dalam pelaksanaannya. Sementara sikap negatif karyawan terhadap restrukturisasi adalah mereka merasa perubahan yang terjadi malah akan menyulitkan mereka, mereka merasa harus menyesuaikan diri dengan direktorat yang baru tersebut, bahkan beberapa merasa perubahan hanya akan membuang waktu karena pada dasarnya R&P dan MBD tidak jauh berbeda. Karyawan yang memiliki sikap negatif beberapa diantaranya merasa bingung ketika mendengar MBD dibubarkan, dan tidak mengetahui apa yang harus mereka lakukan. Karyawan dengan sikap negatif salah satunya hingga mengajukan cuti besar karena menganggap pembubaran MBD mengakibatkan terjadinya PHK. Berdasarkan hasil survey awal terhadap karyawan sekitar 60% merasa tidak perlu untuk melakukan restrukturisasi dan 40% merasa perlu melakukan restrukturisasi.

Reaksi negatif pada karyawan yang disebut sebagai resistensi terhadap perubahan (*resistance to change*).

Resistance to change (RTC) merupakan *personality trait* yang menggambarkan pendekatan negatif terhadap perubahan dan kecenderungannya untuk menghindar atau menolak perubahan yang terjadi (Oreg, 2003). Perubahan tersebut membuat karyawan merubah rutinitas mereka dengan *job desk* lama dengan *job desk* yang baru. Perubahan tersebut kemudian dihayati oleh karyawan baik berupa perasaan nyaman atau cemas menghadapi restrukturisasi. Penghayatan yang terjadi dikarenakan mereka menghadapi pekerjaan yang belum mereka ketahui situasi dan kondisi pekerjaan yang mereka lakukan. Hal lain yang menggambarkan akan *resistance to change* adalah fokus karyawan dalam melihat restrukturisasi (perubahan) yang cenderung secara jangka pendek (*short-term focus*), sehingga karyawan melihat perubahan cenderung merepotkan karena banyak diperlukan penyesuaian terhadap pekerjaan baru. Fokus karyawan tersebut terjadi walaupun mereka mengetahui bahwa secara jangka panjang (*long-term*) memberikan manfaat bagi perusahaan. Resistensi juga digambarkan dengan adanya kekakuan pola berpikir karyawan yang tidak mudah berubah sehingga mereka cenderung sulit untuk memandang secara positif akan adanya perubahan. Gambaran tersebut merupakan karyawan yang memiliki *resistance to change* tinggi.

Karyawan dengan resistensi rendah cenderung menyenangi perubahan, sehingga ketika mereka harus mengubah rutinitas pekerjaan lama dengan pekerjaan baru cenderung bersemangat karena mereka melakukan hal baru keluar

dari rutinitas sebelumnya. Hal tersebut kemudian mereka hayati sebagai sesuatu yang membuat mereka nyaman dan menikmati perubahan sebagai suatu tantangan. Fokus yang mereka lihat juga lebih kepada manfaat jangka panjang bagi perusahaan (*long-term focus*) dengan keteradaan mereka di R&P. Mereka tidak begitu peduli sekalipun di awal perubahan mereka harus banyak melakukan penyesuaian terhadap pekerjaan baru. Pola pikir mereka cenderung terbuka dan fleksibel sehingga membuat mereka lebih mudah untuk menerima perubahan dari pekerjaan yang lama menjadi pekerjaan baru di *retail and property*.

Resistensi yang muncul sebenarnya berusaha diatasi sedari awal dengan memberikan informasi melalui sosialisasi kepada seluruh karyawan berkaitan dengan pelaksanaan restrukturisasi menurut salah 1 manajer HRD PT "X". Penyampaian informasi mengenai perubahan dilakukan dengan menyampaikan surat edaran kepada masing-masing pemegang jabatan struktural, untuk kemudian di sampaikan kepada para staf dibawahnya. Usaha sosialisasi yang telah dilakukan menjadi tidak mudah dikarenakan banyaknya sumber daya manusia yang menjadi tanggungan perusahaan. Hal tersebut mengakibatkan sosialisasi akan restrukturisasi yang terjadi tidak menjangkau semua lapisan.

Resistensi sendiri merupakan suatu dimensional sikap (negatif) terhadap perubahan yang didalamnya terkandung komponen *affective*, *behavioral*, dan *cognitive* (Piderit, 2000). Kemuculan sikap negatif tersebut dilatarbelakangi oleh faktor internal seperti pengalaman, motivasi, insentif, serta kepribadian dan juga faktor eksternal seperti keluarga, teman-teman dan masyarakat sebagai suatu pertimbangan akan penghayatan akan perubahan. Jadi walaupun restrukturisasi

dalam suatu organisasi dipersepsi bersama dan keberadaannya dirasakan oleh anggota-anggotanya, tidak semua anggota memiliki sikap negatif.

Berdasarkan makna resistensi sebagai bagian dari kepribadian yang menggambarkan pendekatan negatif terhadap perubahan dan kecenderungan untuk menghindar atau bahkan menolak perubahan. Perubahan sendiri dilakukan demi suatu tujuan positif bagi perusahaan untuk mengikuti alur perkembangan pasar yang sangat kompetitif. Pentingnya fungsi perubahan terhadap organisasi, menjadikan karyawan memiliki peran penting sebagai agen perubahan, oleh karenanya mendorong peneliti melihat dan tertarik untuk meneliti *resistance to change* pada karyawan *retail and property*. Hal tersebut dikarenakan RTC yang terjadi terhadap perubahan (dalam hal ini restrukturisasi) dapat menghambat proses perubahan itu sendiri.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui *resistance to change* pada karyawan *retail and property* PT. “X” di Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan

1.3.1 Maksud Penelitian :

Memperoleh gambaran mengenai *resistance to change* pada karyawan *retail and property* PT. “X” di Bandung

1.3.2. Tujuan Penelitian :

Memperoleh gambaran mengenai tinggi rendahnya *resistance to change* dengan menjangkau faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan *retail and property* PT. “X” di Bandung.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Ilmiah

- a) Memberikan informasi bagi bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi terutama mengenai *resistance to change* pada karyawan.
- b) Memberikan masukan kepada peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lanjutan mengenai *resistance to change*

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a) Memberikan informasi kepada bagian Sumber Daya Manusia (SDM) di PT. “X” Bandung mengenai *resistance to change* yang dimiliki oleh karyawan *retail and property*
- b) Memberikan informasi sebagai bahan evaluasi untuk kemudian menentukan intervensi (pelatihan dan pengembangan) sebagai usaha penanganan terhadap *resistance to change* yang terjadi di direktorat *retail and property*

1.5 Kerangka Pemikiran

Situasi lingkungan persaingan yang berubah dalam bisnis pengiriman dan logistic mendorong PT “X” untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian.

Penyesuaian yang terjadi di perusahaan “X” dengan melakukan restrukturisasi yaitu diantaranya membentuk direktorat baru dari direktorat lain yang juga belum lama dibentuk. Direktorat baru ini adalah direktorat *retail and property* (R&P) yang semula merupakan direktorat MBD. Direktorat ini merupakan pecahan dari MBD, dimana R&P dibentuk untuk melakukan fungsi tertentu. Fungsi tertentu itu adalah pemberdayaan asset-asset pasif untuk menjadi asset aktif yaitu dengan menyewakan lahan tidur yang dimiliki PT “X” sehingga menghasilkan pendapatan (produktif). Selain itu fungsi lainnya adalah melakukan terobosan atas peluang-peluang yang ada untuk dijadikan bisnis baru seperti agen PT “X” yang melayani pembayaran tagihan rekening, “X” shop (konsep *retail store*), dan *e-commerce* (*website online shop*). Fungsi ini mendorong karyawan R&P untuk berkinerja secara lebih *innovative* dan agresif serta penuh inisiatif sementara sebelumnya karyawan tidak terbiasa melakukan rutinitas tersebut. Kondisi ini mengundang respon tertentu dari individu yaitu bisa berupa dukungan bisa juga berupa penolakan terhadap perubahan. Penolakan terhadap perubahan ini disebut sebagai RTC (*resistance to change*). RTC menurut Oreg (2003) merupakan suatu *personality trait* yang menggambarkan pendekatan negatif terhadap perubahan dan kecenderungan untuk menghindar atau menolak perubahan.

Proses perubahan berupa restrukturisasi yang terjadi pada akhirnya menimbulkan respons yang berbeda pada masing-masing karyawan. Hal tersebut dikarenakan perubahan tidak seiring sejalan antara keinginan perusahaan dengan keinginan masing-masing individu (e.g., Coch & French, 1948; Tichy, 1983; Zaltman & Duncan, 1977; Zander, 1950). Faktor itu yang kemudian mendorong

respon yang muncul kemudian, berupa sikap baik positif maupun negatif. Sikap negatif yang kemudian digambarkan sebagai pendekatan negatif terhadap perubahan atau disebut sebagai *resistance to change* (RTC)). RTC terbangun dari 4 dimensi yaitu *routine seeking*, *emotional reaction*, *short-term focus* dan *cognitive rigidity*. Keempat dimensi tersebut mengandung komponen : *cognitive*, *affective* dan *behavioral*.

Dimensi pertama yang akan dibahas adalah *routine seeking* dimana seseorang merasa nyaman dan menikmati memiliki rutinitas dalam kesehariannya. Karyawan yang memiliki skor tinggi pada dimensi ini menggambarkan bahwa mereka tidak bisa menikmati perubahan karena harus melakukan rutinitas baru dengan keberadaan mereka di direktorat *retail and property*

Dimensi yang juga membangun *resistance to change* pada individu adalah *emotional reaction*. *Emotional reaction* adalah bagaimana penghayatan individu terhadap perubahan situasi pekerjaan yang sebelumnya MBD / karyawan direktorat lain menjadi *retail and property*. Beberapa orang merasa cemas dan stress dengan perubahan situasi kerja tersebut, *job desk* yang mereka hadapi baru dan dengan formasi orang-orang yang baru pula.

Dimensi yang membentuk RTC selain *routine seeking* dan *emotional reaction* adalah dimensi *short-term focus*. Dimensi ini menjelaskan fokus individu terhadap suatu perubahan yang terjadi. Karyawan dengan skor dimensi ini tinggi menggambarkan bahwa mereka hanya terfokus pada keadaan saat ini / jangka pendek. Hal tersebut menggambarkan individu melihat saat ini perubahan hanya akan menyusahkan mereka, dikarenakan mereka harus melakukan penyesuaian

dengan pekerjaan baru, fungsi baru dari MBD menjadi *retail and property* atau karyawan yang sebelumnya berasal dari direktorat lain dan sekarang berada di R&P.

Dimensi *cognitive rigidity* merupakan kekakuan berpikir dan sulitnya menerima opini yang berbeda. Dimensi ini menggambarkan bahwa seseorang yang *cognitive rigidity* tinggi memiliki pola pemikiran yang tidak mudah berubah. Hal tersebut membuat individu ketika berhadapan dengan situasi baru di *retail and property* tidak mudah untuk mereka berpikir positif akan perubahan itu sendiri ketika mereka sudah memiliki pemikiran negatif sebelumnya.

Berdasarkan gambaran dimensi-dimensi RTC yang telah digambarkan sebelumnya didapatkan gambaran dinamika terhadap individu dengan RTC rendah dan tinggi. Pertama yang akan dibahas adalah individu yang memiliki *resistance to change* tinggi. Individu dengan RTC tinggi memiliki kecenderungan lebih memilih dan menikmati pekerjaan yang stabil, rutin sehingga ketika rutinitas mereka berubah karena keberadaan mereka berada di *retail and property* cenderung akan resisten. Individu ini juga merasa gelisah dan stress menghadapi masa-masa awal penyesuaian berada di *retail and property*. Fokus yang mereka lihat pun hanya pada jangka pendek (*short-term*). Masa awal (jangka pendek) perubahan membutuhkan penyesuaian yang baru dan hal tersebut hanya menyusahkan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Pola pikir yang mereka miliki juga cenderung kaku dan tidak mudah berubah, sehingga ketika dihadapkan pada perubahan dan memiliki penilaian negatif mereka cenderung untuk sulit

berpikir positif terhadap restrukturisasi karena mereka ditempatkan di direktorat *retail and property*.

Gambaran karyawan dari sisi lain adalah *resistance to change* rendah. Karyawan dengan *resistance to change* (RTC) rendah cenderung dapat menikmati perubahan dikarenakan mereka dapat melakukan hal baru dengan tugas baru di *retail and property*. Hal tersebut membuat mereka memiliki pengalaman baru dikarenakan bisa keluar dari rutinitas pekerjaan sebelumnya. Penghayatan yang mereka rasakan dengan perubahan tidak membuat mereka gelisah ataupun stres. Mereka cenderung menyenangi keberadaan mereka di *retail and property*, sekalipun situasi pekerjaan yang nantinya mereka hadapi belum mereka ketahui. Karyawan dengan RTC rendah juga cenderung melihat perubahan yang membawa mereka berada di *retail and property* sebagai sesuatu yang positif dan memberikan manfaat jangka panjang (*long-term focus*). Fokus jangka panjang yang mereka lihat bahwa keberadaan mereka di *retail and property* dapat menambah pengalaman mereka dan juga memberikan manfaat bagi perusahaan sebagai suatu usaha untuk memperluas bidang usaha. Mereka dengan RTC rendah juga tidak melihat masa-masa penyesuaian terhadap pekerjaan baru sebagai sesuatu yang menyusahkan. Dimensi lainnya yang membentuk RTC adalah pola pemikiran mereka yang cenderung fleksibel, sekalipun mereka menemui pendapat yang berbeda mudah bagi mereka untuk mencerna dan mempertimbangkan pendapat yang berbeda dengannya itu.

Individu memiliki kecenderungan yang berbeda untuk resisten atau mengadaptasi perubahan. Perbedaan tersebut dapat memprediksikan sikap

individu terhadap perubahan yang spesifik dalam hal ini restrukturisasi. Individu yang digambarkan memiliki kecenderungan RTC tinggi cenderung untuk tidak banyak mengaplikasikan perubahan tersebut dalam diri mereka sehingga emosi yang keluar seperti cemas, marah dan takut menghadapi perubahan. Perbedaan RTC yang terjadi dilatarbelakangi oleh faktor internal serta eksternal. Faktor internal berkaitan dengan pengalaman, motivasi, insentif dan kepribadian, sedangkan faktor eksternal berkaitan dengan keluarga, teman-teman dan masyarakat. Kedua faktor tersebut yang kemudian mempengaruhi proses evaluasi individu terhadap perubahan (restrukturisasi).

Faktor yang melatarbelakangi perbedaan sikap negatif (resistensi) salah satunya faktor eksternal. Faktor eksternal yang pertama adalah keluarga, dimana keluarga merupakan awal seorang individu mempelajari budaya tempat kita berada. Metode-metode pengembangan resistensi melalui *conditioning* dikembangkan dalam keluarga. Faktor kedua adalah teman-teman. Individu akan cenderung memilih teman yang memiliki sikap serupa dengan kita sehingga akan terjadi kecenderungan karyawan memilih teman yang memiliki derajat resistensi yang serupa dengannya. Hal tersebut yang memperkuat dan membentuk resistensi itu sendiri. Faktor terakhir adalah masyarakat, dimana masyarakat terkadang mempengaruhi terbentuknya resistensi seperti agama, sekolah dan media massa sehingga nantinya mempengaruhi sikap seseorang.

Faktor lain yang juga mempengaruhi individu adalah faktor internal. Faktor internal salah satunya meliputi pengalaman. Pengalaman individu dalam bekerja dan mengenal perusahaan menjadi suatu landasan dalam mengevaluasi

restrukturisasi yang terjadi sehingga akhirnya mempengaruhi derajat resistensi yang dimilikinya. Faktor selanjutnya adalah motivasi, motivasi seseorang dalam bekerja mempengaruhi resistensi seseorang. Karyawan yang memiliki motivasi bekerja tidak hanya mencari uang tetapi juga ingin mengabdikan dirinya bagi perusahaan akan memiliki kecenderungan melihat apapun yang dilakukan perusahaan (termasuk di dalamnya restrukturisasi) cenderung menerima dan mendukung usaha tersebut. Faktor insentif juga memberikan pengaruh bagi karyawan terutama karyawan yang hanya berorientasi mendapatkan penghasilan, jika dia merasa tidak puas dengan insentif yang diberikan perusahaan, karyawan tersebut akan memiliki kecenderungan untuk menghindar dan tidak banyak terlibat dengan restrukturisasi yang terjadi di perusahaan. Faktor terakhir adalah kepribadian. Kepribadian seorang karyawan yang *introvert* akan cenderung menutup diri terhadap perubahan, dikarenakan mereka lebih tertutup dan tidak mudah untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan baru. Sementara itu kepribadian *extrovert* cenderung bersifat lebih terbuka dan lebih mudah menyesuaikan dengan lingkungan baru.

Restrukturisasi yang terjadi di PT “X” direktorat *retail and property* terjadi dalam beberapa level. Restrukturisasi tahap pertama adalah dengan perubahan *Human Resources*. Direktorat ini ditempati oleh karyawan bukan hanya berasal dari direktorat sebelumnya yaitu MBD, melainkan juga dari direktorat-direktorat lain selain MBD. Penempatan karyawan dimulai dengan perubahan *top management* hingga perubahan beberapa *middle management*. Karyawan-karyawan yang menempati *retail and property* adalah karyawan

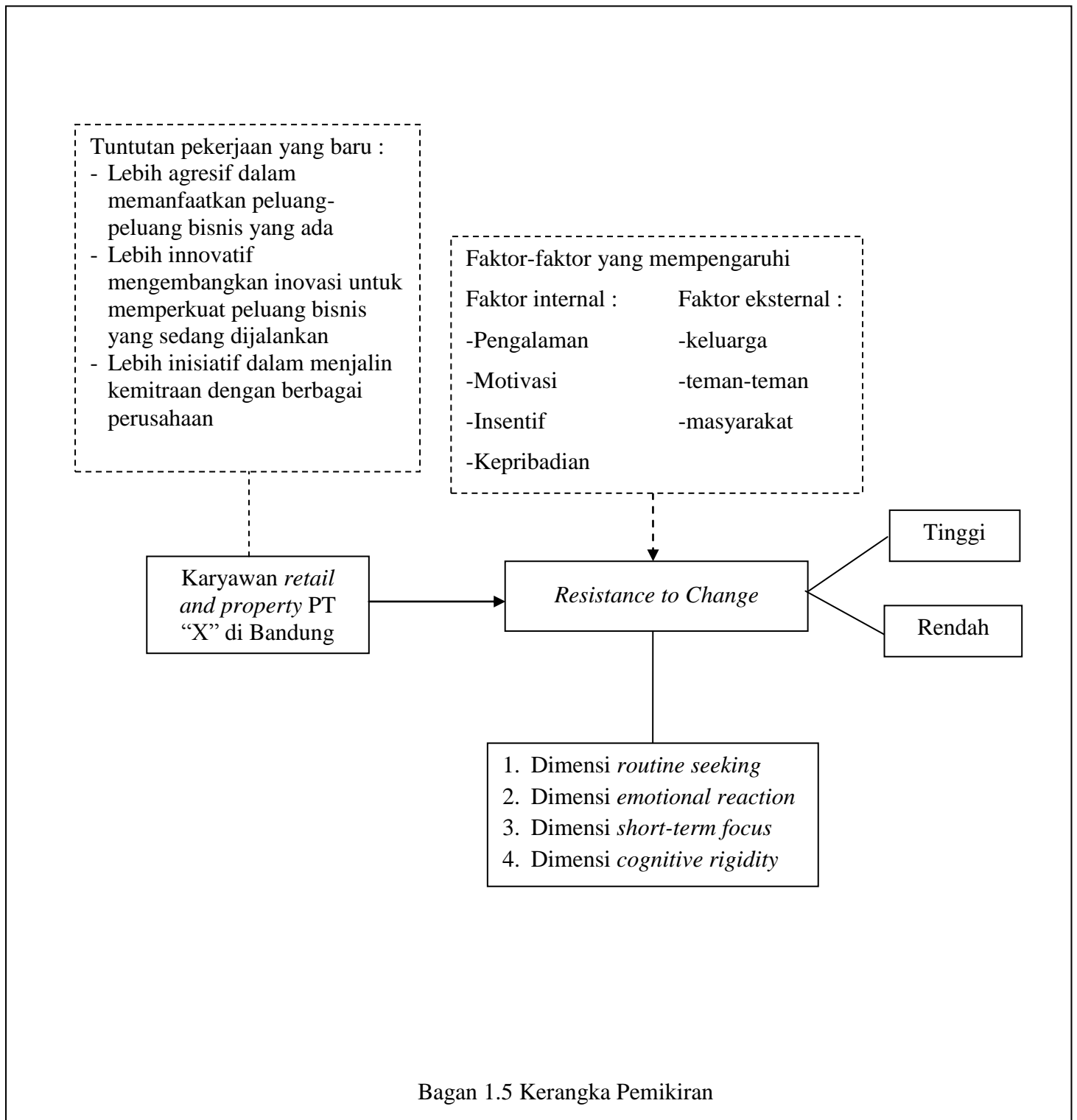
dengan *skill* dan *ability* yang dibutuhkan untuk menjalankan fungsinya secara maksimal. Selain perubahan para pemangku jabatan, PT “X” merumuskan *jobdesk* keseluruhan direktorat yang dilakukan pada masing-masing bagian *retail and property* untuk memperjelas jalur pengambilan keputusan.

Level perubahan lain yang dilakukan PT “X” adalah *functional resources*. Level ini berkaitan dengan fungsi organisasi yang perlu dikembangkan. Dalam hal keberadaan direktorat ini untuk mengembangkan fungsi PT “X” yang semula hanya sebagai kantor pelayanan pengiriman saja tetapi juga sebagai *retail store* misalnya. Segi *property* contohnya dengan pemanfaatan maksimal aset-aset *property* perusahaan yang berpotensi untuk disewakan pada pihak lain.

Perubahan lain yang terjadi dari level *technological capabilities*. Pada level ini *retail and property* membawahi *e-commerce*, yang dalam ini PT “X” mencoba mengembangkan situs berbelanja online. Situs ini akan bekerjasama dengan *merchant-merchant* yang ingin memasarkan produknya secara *online* dengan memanfaatkan pengiriman paket PT “X”

Level perubahan yang juga ingin dicapai PT “X” terakhir adalah *organizational capabilities*. Perubahan level ini menggambarkan dengan adanya perubahan struktur dan budaya dapat memengaruhi *human* dan *functional resources* untuk memanfaatkan secara maksimal *technological capabilities*. Hingga kemudian level perubahan ini menggambarkan level perubahan lain yang telah dicapai PT “X” dan kemudian menghasilkan perubahan secara keseluruhan dari *retail and property*.

Level-level perubahan tersebut yang kemudian menggambarkan perubahan PT “X” melalui keberadaan *retail and property* . Perubahan-perubahan yang terjadi memberikan manfaat yang belum tentu sejalan dengan keinginan individu ketika mereka diminta untuk berubah (e.g., Coch & French, 1948; Tichy, 1983; Zaltman & Duncan, 1977; Zander, 1950). Kesenjangan tersebut yang kemudian mendorong munculnya perbedaan derajat *resistance to change* pada karyawan *retail and property* PT “X” di Bandung. Dengan demikian, bagan kerangka pikir penelitian sebagai berikut :



1.6 Asumsi

1. Perubahan (restrukturisasi) yang terjadi di PT. "X" di Bandung dapat memicu munculnya *resistance to change* pada karyawan *retail and property*.
2. *Resistance to change* pada karyawan dapat dilihat dari tinggi rendahnya 4 dimensi yaitu *routine seeking*, *emotional reaction*, *short-term focus* dan *cognitive rigidity*
3. Karyawan yang *resistance to change* yang tinggi memiliki kecenderungan lebih menyenangi sesuatu yang bersifat rutinitas, merasa tidak nyaman dengan perubahan, melihat perubahan melalui fokus jangka pendek dan memiliki pemikiran yang cenderung kaku dan sulit berubah
4. Karyawan yang *resistance to change* yang rendah memiliki kecenderungan untuk keluar dari rutinitas, merasa nyaman dengan perubahan, melihat perubahan melalui fokus jangka panjang yang nantinya memberikan manfaat bagi perusahaan dan memiliki pemikiran yang fleksibel serta bisa menerima ide-ide baru.
5. Faktor-faktor yang mempengaruhi *resistance to change* sebagai suatu pendekatan sikap (negatif) terhadap perubahan adalah faktor internal (pengalaman, motivasi, insentif dan kepribadian) dan eksternal (keluarga, teman-teman dan masyarakat)