

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada tahun 1997, krisis ekonomi melanda berbagai negara di Asia Tenggara. Salah satu negara yang terkena dampak paling besar adalah Indonesia. Perusahaan-perusahaan dari berbagai bidang industri yang ada di Indonesia terpaksa mengalami perombakan besar-besaran agar bisa bertahan. Perombakan perusahaan ini dikenal dengan sebutan restrukturisasi.

Restrukturisasi adalah suatu proses tatkala manajer mengubah hubungan tugas dan kewenangan dengan cara merancang kembali (*redesign*) struktur organisasi dan budaya untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Gareth R. Jones, 2004). Salah satu tipe restrukturisasi organisasi yang paling umum adalah *downsizing*, yaitu menyederhanakan hierarki perusahaan dan mengurangi biaya birokrasi dengan cara mengurangi jumlah manajer dan karyawan (Gareth R. Jones, 2004).

Salah satu industri yang mengalami restrukturisasi tersebut adalah PT 'X'. PT 'X' adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang energi listrik. Krisis moneter yang terjadi menyebabkan Bank Dunia (International Bank of Reconstruction/IBR), Bank Pembangunan Asia (Asian Development Bank/ADB), dan *International Monetary Fund* (IMF) mendorong pemerintah untuk melakukan restrukturisasi di PT 'X' karena dianggap kurang efisien dan tidak menghasilkan keuntungan.

Untuk itu, pemerintah mengeluarkan Undang-Undang nomor 20 tahun 1998 tentang kebijakan sektor ketenagalistrikan yang mengenal adanya kompetisi dan desentralisasi. Undang-undang baru ini menggantikan Undang-Undang nomor 18 tahun 1985 mengenai kebijakan sektor ketenagalistrikan yang bersifat monopoli.

Tujuan dari restrukturisasi adalah untuk membuat kinerja PT 'X' menjadi lebih efektif dan efisien. Selain itu, restrukturisasi ini juga dilakukan oleh perusahaan agar menjadi lebih transparan. Restrukturisasi ini diharapkan dapat mempermudah proses peng-*audit*-an karena selama ini PT 'X' memiliki struktur yang cukup sulit untuk dipahami, bahkan oleh karyawannya sendiri.

Pelaksanaan restrukturisasi ini diatur oleh pemerintah, tetapi serikat kerja PT 'X' kantor pusat tidak sepenuhnya menyetujui usulan pemerintah tersebut. Serikat Pekerja mengajukan usulan untuk membuat *non operating holding* (kantor yang hanya mengurus bidang manajerial saja dan tidak mengurus bidang operasional), yaitu dengan cara *unbundling* (memecah perusahaan) dan selanjutnya membentuk beberapa anak perusahaan yang mandiri di bawah satu koordinasi yaitu PT 'X' kantor pusat. Hal ini mengakibatkan restrukturisasi dijalankan dengan adanya desentralisasi kewenangan dan *unbundling*.

Ada dua cara *unbundling* yang dilakukan oleh PT 'X', yaitu *unbundling regional* dan *unbundling functional*. *Unbundling regional* adalah pemisahan pengelolaan berdasarkan wilayah kerja, untuk tahap awal dilakukan pemisahan pengelolaan antara Jawa dan Luar Jawa. Dalam konsep aslinya dimulai dengan pembentukan direktorat Luar Jawa. Persiapan untuk menghadapi perubahan itu

dilakukan dengan membentuk *Strategic Business Unit/SBU* (memperbesar otorisasi untuk menjadi Anak Perusahaan) dahulu agar tercapai akuntabilitas. Sedangkan *unbundling functional* adalah pemisahan pengelolaan di Jawa-Bali sesuai dengan bisnis spesifik pembangkitan, transmisi, dan distribusi yang dalam konsep aslinya dimulai dengan membentuk Perusahaan Transmisi Jawa-Bali (PTJB) sebagai perusahaan transmisi yang berfungsi juga sebagai *Trader*. Sebagai alternatif diusulkan menjadi terpisah dengan membentuk *Principal Buyer* (PB), yaitu Kantor Pusat menjadi satu-satunya pembeli tunggal semua hasil produksi anak perusahaan.

Target *unbundling* PT 'X' adalah memecah fungsi pembangkit dan distribusi menjadi beberapa unit usaha yang terpisah dan mandiri sebagai cikal bakal Anak Perusahaan. Pemisahan fungsi pembangkit dan distribusi ini dilakukan untuk persiapan kompetisi. Sedangkan fungsi transmisi tidak dipecah karena transmisi dianggap *naturally integrated* (secara alamiah menjadi satu kesatuan), mengingat sistem transmisi sudah terintegrasi dan akan menyulitkan untuk mengkoordinasikan bila unit-unit transmisi terpisah-pisah. Pembangkit, transmisi, dan distribusi ini adalah *core business* PT 'X'. Dengan diberlakukannya *unbundling* ini, kantor pusat memiliki peran baru, yaitu sebagai koordinator anak perusahaan dan pengatur keuangan. Kantor pusat berperan sebagai koordinator keuangan tetapi dengan desentralisasi pengambilan keputusan operasional.

Pemecahan perusahaan ini menimbulkan keresahan karyawan karena karyawan yang berada di luar Jawa akan sulit untuk masuk/pindah ke Jawa. Isu ini menjadi penting karena berdasarkan pengamatan dan data di bagian Sumber Daya

Manusia, didapat informasi bahwa walau bagaimanapun mayoritas (>90%) karyawan tetap berorientasi untuk bekerja di Pulau Jawa, terutama untuk tingkat asisten manajer ke atas. Selain itu juga ada beberapa manajer yang berwenang pada saat itu merasa bahwa kekuasaannya menjadi semakin kecil karena lingkup pekerjaan dan skala bisnisnya berkurang.

Untuk mengatasi kecemasan karyawan kantor pusat ini, PT 'X' membuat beberapa program sosialisasi, diantaranya dengan melakukan kampanye tentang perubahan untuk mensosialisasikan rencana restrukturisasi, menawarkan pegawai menengah ke bawah untuk pindah ke unit operasi/kantor cabang (\pm 300 orang), menawarkan pegawai yang berusia di atas 48 (empat puluh delapan) tahun untuk pensiun dini (\pm 100 orang), menyediakan program training *Capacity Building* untuk melakukan transformasi peran sesuai struktur baru karena adanya keluhan dari karyawan yang lain (\pm 900 orang).

Solusi yang diajukan PT 'X' ini menyebabkan penyusutan jumlah pejabat kantor pusat secara besar-besaran yang pada awalnya berjumlah 1200 orang menjadi 600 orang. Dilakukan penambahan fungsi baru dan pengurangan fungsi-fungsi yang dianggap tidak memiliki peran besar dalam pelaksanaan bisnis perusahaan. Penambahan fungsi bisnis baru ini menyebabkan dibutuhkannya orang-orang dengan *skills* dan *abilities* yang berbeda untuk memenuhi tuntutan tugas yang baru. *Skills* dan *abilities* baru yang dibutuhkan sebagai akibat perubahan fungsi diharapkan dapat mendukung tujuan restrukturisasi, yaitu meningkatkan kapabilitas organisasi secara keseluruhan. Tetapi peningkatan

kapabilitas organisasi ini membutuhkan dukungan teknologi untuk mengeksploitasi pasar.

Secara konseptual, terdapat empat *level* yang menjadi sasaran perubahan yang saling mempengaruhi satu sama lain, yaitu *human resources*, *functional resources*, *technological capabilities*, dan *organizational capabilities* (Gareth R. Jones, 2004). Restrukturisasi pada level *human resources* adalah perubahan pada berbagai *skills* dan *abilities* yang dimiliki oleh karyawan. Restrukturisasi pada level *functional resources* adalah perubahan pada berbagai fungsi yang ada dalam organisasi. Restrukturisasi pada level *technological capabilities* adalah perubahan pada teknologi yang digunakan organisasi yang memungkinkan organisasi untuk mengeksploitasi pasar dengan maksimal. Restrukturisasi pada level *organizational capabilities* adalah perubahan pada desain struktur organisasi dan budaya yang ada dalam suatu organisasi.

Restrukturisasi yang menyentuh hampir seluruh bagian perusahaan ini dapat dihayati secara berbeda-beda oleh setiap karyawan. Penghayatan yang berbeda-beda ini membentuk sikap terhadap restrukturisasi yang berbeda-beda. Ada sebagian karyawan yang memiliki sikap yang positif dan ada pula yang bersikap negatif terhadap restrukturisasi perusahaan.

Sikap yang positif atau negatif terhadap restrukturisasi yang dirancang perusahaan tergantung pada nilai-nilai dan harapan pribadi yang dimiliki oleh pribadi karyawan tersebut. Apabila nilai-nilai dalam diri individu selaras dengan nilai-nilai yang ada dalam restrukturisasi, maka akan memungkinkan muncul sikap positif terhadap restrukturisasi. Namun, apabila nilai-nilai pribadi dalam diri

karyawan tidak selaras dengan nilai-nilai dalam restrukturisasi perusahaan, maka akan memungkinkan muncul sikap negatif terhadap restrukturisasi.

Sikap karyawan yang positif terhadap restrukturisasi sangat dibutuhkan oleh pihak perusahaan karena dapat memperlancar jalannya restrukturisasi secara menyeluruh. Sikap positif karyawan akan ditunjukkan melalui kecenderungan untuk mendukung segala perubahan peraturan yang ada dan dengan senang hati melaksanakan segala kebijakan yang telah dibuat oleh perusahaan tersebut. Hal ini dapat mendukung kinerja perusahaan.

Sebaliknya sikap yang negatif dapat memberikan dampak yang negatif terhadap perusahaan karena berpotensi menghambat jalannya restrukturisasi. Karyawan yang memiliki sikap negatif terhadap restrukturisasi memiliki kecenderungan untuk menolak restrukturisasi dan bertahan (*resist*) agar tidak terjadi perubahan. Hal ini dapat menghambat pencapaian tujuan restrukturisasi secara optimal.

Perubahan fungsi yang paling besar terjadi pada karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB) di kantor pusat, karena bagian ini adalah bagian yang baru dibentuk sebagai akibat adanya restrukturisasi. Karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB) terdiri atas individu-individu dengan latar belakang bidang pekerjaan yang beragam (heterogen) sehingga dapat mewakili karyawan manajerial lainnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak *Human Resources Department* (HRD), karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB) di kantor pusat dianggap memiliki peran yang

penting (krusial) bagi perusahaan karena bagian ini memiliki tugas sebagai penghubung Dewan Direksi dengan Unit-unit Bisnis di seluruh Indonesia.

Karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB) ini memiliki peran untuk melakukan sosialisasi konsep restrukturisasi yang dibuat oleh Dewan Direksi kepada Unit-unit Bisnis di seluruh Indonesia. Selain itu, karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB) juga berperan untuk menyampaikan usulan dari Unit-unit Bisnis di seluruh Indonesia sebagai umpan balik (*feedback*) atas konsep restrukturisasi sesuai situasi di lapangan kepada Dewan Direksi. Peran karyawan manajerial KPUB sebagai salah satu agen perubahan inilah yang membuat perannya menjadi penting (krusial) dalam jalannya restrukturisasi.

Apabila karyawan manajerial KPUB tidak dapat mengimplementasikan restrukturisasi sesuai dengan yang diinginkan oleh Dewan Direksi dan pemegang saham maka tujuan restrukturisasi PT 'X' yaitu untuk menciptakan suasana kerja yang lebih kompetitif dan pencapaian target dengan lebih efektif tidak dapat tercapai. Untuk itulah PT 'X' mengadakan sosialisasi kepada karyawan manajerial KPUB dan training untuk mempersiapkan karyawan manajerial KPUB menghadapi restrukturisasi.

Namun, pada kenyataannya, tidak semua karyawan manajerial KPUB mengetahui secara detail perubahan yang dilakukan oleh perusahaan, *skills*, dan *abilities* apa yang dibutuhkan karena merasa perubahan tersebut bukanlah sesuatu yang penting dan tetap menjalankan fungsi ini seperti ketika dirinya masih menduduki posisi sebelumnya walaupun sudah kurang sesuai dengan tuntutan

pekerjaannya saat ini. Hal itu menunjukkan bahwa walaupun perusahaan berusaha membuat sistem kerja yang kompetitif dengan desentralisasi kekuasaan agar perusahaan dapat mencapai target dengan lebih efektif, tidak semua karyawan manajerial KPUB menunjukkan sikap yang positif terhadap perubahan yang terjadi.

Dari wawancara terhadap 10 orang karyawan manajerial KPUB didapatkan gambaran umum mengenai aspek *kognitif*, *afektif*, dan *konatif* dari sikap karyawan manajerial KPUB kantor pusat. Sebanyak 90% karyawan manajerial KPUB kantor pusat mengetahui bahwa restrukturisasi ini dibutuhkan untuk menunjang kinerja perusahaan di masa yang akan datang. Sebanyak 30% karyawan lainnya mengatakan tidak mengetahui penting atau tidaknya restrukturisasi ini untuk menunjang kinerja perusahaan di masa yang akan datang.

Sebanyak 40% karyawan manajerial KPUB kantor pusat mengatakan menyukai perubahan yang terjadi sebagai dampak restrukturisasi. Namun, 60% karyawan lainnya mengatakan tidak menyukai perubahan yang terjadi karena dirasa menyulitkan dan menambah beban tugas mereka.

Sebanyak 30% karyawan manajerial KPUB kantor pusat mengatakan mendukung perubahan yang terjadi karena mereka mendapatkan beberapa keuntungan, misalnya kenaikan jabatan dan gaji. Namun 70% karyawan lainnya mengatakan tidak mendukung restrukturisasi yang akan terjadi karena kekuasaan (*power*) yang dimilikinya menjadi berkurang.

Dari wawancara ini juga didapatkan gambaran umum mengenai restrukturisasi yang berkaitan dengan perubahan pada level *human resources*,

functional resources, technological capabilities, dan organizational capabilities.

Dalam kaitannya dengan perubahan pada level *human resources*, 20% merasa perlu dan mengharapkan terjadinya perubahan *skills* dan *abilities* yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan tugas yang baru (mengindikasikan sikap terhadap restrukturisasi level *human resources* yang positif). Namun 80% menyatakan tidak perlu dan menolak adanya perubahan *skills* dan *abilities* ini karena membuat mereka merasa tidak nyaman (mengindikasikan sikap terhadap restrukturisasi level *human resources* yang negatif).

Perubahan yang berkaitan dengan level *functional resources* menunjukkan hasil 40% mengatakan perubahan fungsi ini memudahkan mereka dalam bekerja dan membuat pekerjaan mereka menjadi lebih sederhana (mengindikasikan sikap terhadap restrukturisasi level *functional resources* yang positif). Sedangkan 60% mengatakan tidak mengetahui bagaimana perubahan fungsi ini sehingga pembagian tugas menjadi tidak jelas (mengindikasikan sikap terhadap restrukturisasi level *functional resources* yang negatif).

Sedangkan perubahan yang berkaitan dengan level *technological capabilities* menunjukkan sebanyak 40% mengetahui dan menyatakan perubahan kapabilitas teknologi ini penting dalam rangka mempertahankan posisi PT 'X' dalam dunia persaingan (mengindikasikan sikap terhadap restrukturisasi level *technological capabilities* yang positif). Namun 60% lainnya tidak mengetahui perubahan kapabilitas teknologi ini dan menganggapnya hanya merepotkan mereka saja (mengindikasikan sikap terhadap restrukturisasi level *technological capabilities* yang negatif).

Perubahan yang berkaitan dengan level *organizational capabilities* menunjukkan hasil 40% menyukai dan mengatakan perubahan struktur dan budaya organisasi ini memudahkan pekerjaan mereka (mengindikasikan sikap terhadap restrukturisasi level *organizational capabilities* yang positif). Sedangkan 60% tidak menyukainya dan mengatakan perubahan struktur dan budaya organisasi ini hanya mempersulit jalannya pekerjaan mereka (mengindikasikan sikap terhadap restrukturisasi level *organizational capabilities* yang negatif).

Berdasarkan wawancara tersebut, terdapat variasi sikap. Variasi sikap manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB) terhadap restrukturisasi inilah yang mendorong peneliti untuk melakukan penelitian mengenai sikap karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB) kantor pusat terhadap restrukturisasi PT 'X' di Jakarta.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, masalah yang akan diteliti adalah: Bagaimana sikap karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB) kantor pusat terhadap restrukturisasi PT 'X' di Jakarta.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai sikap karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB) kantor pusat terhadap restrukturisasi PT 'X' di Jakarta.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran mengenai sikap dan aspek-aspek sikap, yaitu kognitif, afektif, dan konatif karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB) kantor pusat terhadap restrukturisasi PT 'X' di Jakarta.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoretis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan ilmu pengetahuan, terutama dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi mengenai sikap terhadap restrukturisasi.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi tambahan informasi bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian lanjutan mengenai sikap terhadap restrukturisasi.

1.4.2. Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi mengenai gambaran sikap terhadap restrukturisasi bagi karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB) kantor pusat sehingga diharapkan dapat memiliki sikap yang lebih positif terhadap restrukturisasi.
2. Memberikan informasi bagi Dewan Direksi, khususnya Direksi Sumber Daya Manusia dan Organisasi gambaran persentase penyebaran sikap

positif dan negatif karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB) terhadap restrukturisasi.

3. Memberikan informasi bagi Dewan Direksi, khususnya Direksi Sumber Daya Manusia dan Organisasi sebagai bahan pertimbangan untuk mengadakan upaya-upaya perubahan sikap terhadap restrukturisasi bagi karyawan yang menunjukkan sikap yang negatif dan upaya-upaya untuk mempertahankan sikap positif terhadap restrukturisasi yang sudah ditampilkan.

1.5. Kerangka Pikir

Setiap perusahaan senantiasa berusaha membuat suatu sistem kerja yang memungkinkan karyawannya bekerja secara efektif dan efisien sehingga diharapkan dapat menghasilkan hasil kerja yang optimal. Perusahaan melakukan berbagai macam cara yang memungkinkan terciptanya keadaan tersebut. Cara-cara yang ditempuh perusahaan ini mengakibatkan terjadinya perubahan dalam organisasi (restrukturisasi). Restrukturisasi ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas organisasi di masa yang akan datang. Tujuan utama dari perubahan organisasi ini adalah untuk menemukan cara baru atau mengembangkan cara-cara untuk menggunakan sumber daya dan kecakapan untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai ekonomis dan meningkatkan keuntungan untuk pihak-pihak yang berhubungan dengan organisasi (*stakeholders*) (Gareth R. Jones, 2004).

Banyak hal yang membuat restrukturisasi dapat berhasil ataupun gagal.

Beberapa hal yang mendorong dilakukannya restrukturisasi diantaranya karena adanya desakan untuk kompetisi, desakan ekonomi, politik, dan global, desakan karakteristik demografi dan sosial karyawan, dan desakan perilaku etis (Gareth R. Jones, 2004). Selain hal-hal yang mendorong, terdapat juga hal-hal yang membuat perusahaan cenderung mempertahankan situasi yang sudah ada (*resist*) diantaranya karena adanya resistensi pada level organisasi, resistensi pada level kelompok, dan resistensi pada level individual (Gareth R. Jones, 2004). Hal-hal yang mendorong dilakukannya restrukturisasi disebut dengan *forces to change*, sedangkan hal-hal yang membuat perusahaan *resist* terhadap restrukturisasi disebut dengan *resistance to change* (Gareth R. Jones, 2004).

PT 'X' memulai restrukturisasi dengan mengubah fungsi-fungsi dalam perusahaan. Perubahan fungsi ini menuntut terjadinya perubahan *skills* dan *abilities* yang dimiliki karyawan. Perubahan fungsi dan *skills* dan *abilities* ini dilakukan untuk mencapai peningkatan kapabilitas organisasi. Peningkatan kapabilitas organisasi ini perlu ditunjang dengan peningkatan kapabilitas teknologi yang dimiliki perusahaan.

Secara konseptual, terdapat empat level yang menjadi sasaran dari perubahan organisasi. Keempat level tersebut adalah sumber daya manusia (*human resources*), sumber daya fungsional (*functional resources*), kapabilitas teknologi (*technological capabilities*), dan kapabilitas organisasi (*organizational capabilities*) (Gareth R. Jones, 2004). Keempat level ini saling berhubungan satu sama lain. Perubahan pada satu level mengakibatkan terjadinya perubahan pada level lainnya (Gareth R. Jones, 2004).

Perubahan pada level *human resources* adalah perubahan yang dilakukan organisasi agar didapatkan cara yang paling efektif untuk memotivasi dan mengorganisir sumber daya manusia untuk mendapatkan dan menggunakan kemampuan (*skills*) mereka (Gareth R. Jones, 2004). Perubahan yang dilakukan pada level ini mencakup pemberian *training* dan kegiatan yang dapat mengembangkan *skills* dan *abilities* karyawan, mensosialisasikan budaya organisasi agar karyawan dapat mempelajari rutinitas baru, mengubah norma dan nilai untuk memotivasi dorongan kerja yang *multicultural* dan terpisah-pisah (*diverse*), melakukan pemeriksaan terhadap sistem promosi dan pemberian imbalan (*reward*) yang berlaku pada dorongan kerja yang terpisah-pisah, dan mengubah komposisi *top level management* untuk mengembangkan *organizational learning* dan pengambilan keputusan (Gareth R. Jones, 2004).

Perubahan pada level *functional resources* dilakukan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan (Gareth R. Jones, 2004). Organisasi memindahkan sumber daya manusia ke fungsi yang dianggap dapat memfungsikan *skills* dan *abilities* yang dimilikinya secara optimal. Organisasi dapat mengembangkan nilai yang diciptakan fungsi-fungsinya dengan mengubah struktur, budaya, dan teknologi (Gareth R. Jones, 2004).

Technological capabilities memberikan kapasitas yang luar biasa bagi organisasi untuk mengubah dirinya sehingga dapat mengeksploitasi pangsa pasar. Kemampuan untuk mengembangkan cara memproduksi barang dan jasa untuk meningkatkan kualitas dan reliabilitasnya adalah kapabilitas organisasi yang krusial (Gareth R. Jones, 2004).

Kapabilitas organisasi (*organizational capabilities*) adalah perubahan dalam struktur dan budaya organisasi (Gareth R. Jones, 2004). Perubahan ini mendorong sumber daya manusia dan fungsional untuk mendapatkan keuntungan dari kesempatan untuk mengeksploitasi pasar yang didapat dari perubahan kapabilitas teknologi. Perubahan struktur dan budaya ini mencakup perubahan rutinitas karyawan, mengubah hubungan kerja kelompok, mengembangkan integrasi antar divisi, dan mengubah budaya perusahaan dengan cara mengganti orang-orang yang berada di *top level management* (Gareth R. Jones, 2004).

Karyawan manajerial kantor pusat PT 'X' adalah *top level management* dari keseluruhan organisasi. Pada kantor pusat pun terbagi-bagi lagi menjadi tiga level manajemen. Ketiga level tersebut adalah manajer atas, manajer madya, dan manajer dasar. Perbedaan ketiga level manajerial ini berdasarkan pada perbedaan kompetensi yang dimiliki karyawan. Ketiga level ini memiliki tugas dan fungsi masing-masing dan terkena dampak restrukturisasi yang berbeda-beda.

Restrukturisasi ini memiliki dampak paling besar pada karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB) kantor pusat karena karyawan pada level ini memiliki tugas sebagai penghubung antara Dewan Direksi dengan Unit-unit Bisnis di seluruh Indonesia. Karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB) harus mensosialisasikan kebijakan yang dibuat oleh Dewan Direksi ke seluruh Unit Bisnis di Indonesia dan menyampaikan tanggapan dan keluhan dari Unit Bisnis ke Dewan Direksi. Karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis berperan mengawasi pelaksanaan restrukturisasi di lapangan dan memberikan umpan balik dari lapangan kepada Dewan Direksi.

Penugasan Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB) dibagi sesuai dengan wilayah dan bidang tugas yang spesifik. Karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB) ini mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya karena mereka adalah suatu bagian yang baru dibentuk sebagai akibat restrukturisasi yang dilakukan oleh perusahaan. Karyawan Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB) ini harus melakukan perubahan pelaksanaan tugas dibandingkan dengan pelaksanaan tugasnya di bagian sebelumnya tetapi mereka menghadapi kesulitan karena belum ada deskripsi tugas yang jelas.

Karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB) mempersepsi dan bereaksi dengan cara yang berbeda-beda menghadapi perubahan ini. Perbedaan tujuan (*goals*) yang ingin dicapai karyawan, kelengkapan informasi tentang restrukturisasi, dan tekanan yang ada dalam kelompok mempengaruhi cara karyawan mempersepsi sehingga menghasilkan sikap yang berbeda-beda (Krech, Krutchfield, dan Ballachey; 1986). Penghayatan yang berbeda-beda ini akan membentuk sikap karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB) terhadap restrukturisasi.

Karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis akan mengembangkan sikap yang positif terhadap restrukturisasi jika restrukturisasi dapat mengakomodasi pencapaian *goals* yang dimilikinya. Sebaliknya karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis akan mengembangkan sikap yang negatif terhadap restrukturisasi jika restrukturisasi dihayati menghalangi pencapaian *goals* yang dimilikinya.

Sikap juga dapat dipengaruhi oleh keluasan informasi yang dimiliki oleh

individu. Sikap terhadap objek tertentu bisa jadi tidak adekuat karena adanya informasi yang keliru (Krech, Crutchfield, & Ballachey, 1986). Karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis yang memiliki informasi yang keliru mengenai restrukturisasi bisa jadi memiliki sikap yang positif ataupun negatif terhadap restrukturisasi.

Keanggotaan dalam kelompok (*primary group*) dan kelompok di mana individu merasa menjadi bagiannya (*reference group*) juga dapat mempengaruhi sikap yang dimiliki karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB) terhadap restrukturisasi (Krech, Crutchfield, & Ballachey, 1986). Sikap individu cenderung mencerminkan *beliefs* (keyakinan), *values* (nilai), dan norma kelompok. Kelompok juga membantu mempertahankan suatu sikap yang dimiliki oleh individu.

Sikap adalah suatu sistem yang relatif menetap yang mencakup hasil evaluasi yang positif atau negatif, perasaan-perasaan emosional, dan kecenderungan bertindak untuk mendukung atau menentang suatu objek sosial (Krech, Crutchfield, & Ballachey, 1986). Dalam hal ini yang menjadi objek sosial adalah restrukturisasi yang tercermin melalui perubahan yang terjadi pada level *human resources*, *functional resources*, *technological capabilities*, dan *organizational capabilities*. Terhadap keempat level restrukturisasi ini, karyawan bisa saja memahami bahwa restrukturisasi memang dibutuhkan, namun tidak menyukainya sehingga kurang mendukung restrukturisasi. Hal ini dapat dijelaskan berdasarkan adanya aspek sikap yang terdiri dari aspek kognitif, afektif, dan konatif (Krech, Crutchfield, & Ballachey, 1986).

Aspek kognitif ini terdiri atas *beliefs* pemahaman, pengetahuan, dan konsep yang dimiliki individu mengenai objek sikap (Krech, Crutchfield, & Ballachey, 1986). Dalam hal ini diharapkan karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB) memiliki pemahaman yang memadai mengenai restrukturisasi yang sedang terjadi. Aspek yang paling penting dari aspek kognitif adalah aspek evaluatif tentang restrukturisasi yang meliputi kualitas *favourable* atau *unfavourable*, diinginkan atau tidak diinginkan, 'baik' atau 'buruk' (Krech, Crutchfield, & Ballachey, 1986).

Aspek afektif mengacu pada penghayatan emosi yang dikaitkan dengan objek sikap (Krech, Crutchfield, & Ballachey, 1986). Karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis menghayati restrukturisasi sebagai sesuatu yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, disukai atau tidak disukai dan memberi karakter yang mendorong, mendesak, dan memotivasi sikap (Krech, Crutchfield, & Ballachey, 1986).

Aspek konatif atau aspek kecenderungan untuk bertindak meliputi semua kesiagaan individu untuk berperilaku terhadap objek sikap (Krech, Crutchfield, & Ballachey, 1986). Karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB) cenderung menampilkan perilaku yang menerima dan mendukung restrukturisasi jika memiliki sikap yang positif terhadap restrukturisasi. Jika karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB) memiliki sikap yang negatif, karyawan akan cenderung menolak restrukturisasi.

Kombinasi aspek kognitif, afektif, dan konatif inilah yang membentuk sikap karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB) terhadap

restrukturisasi. Tidak menutup kemungkinan terdapat pertentangan antar ketiga aspek sikap. Suatu sikap dapat memiliki kombinasi aspek kognitif, afektif, dan konatif yang positif ataupun negatif. Krech, Crutchfield, dan Ballachey (1986) mengatakan kombinasi inilah yang membedakan sikap individu dalam derajatnya. Sikap bisa jadi positif, cenderung positif, cenderung negatif, bahkan negatif.

Bila individu memiliki hasil evaluasi yang positif terhadap restrukturisasi, menyukai restrukturisasi, dan memiliki kecenderungan bertindak yang mendukung restrukturisasi, individu akan memiliki sikap yang positif (Krech, Crutchfield, & Ballachey, 1986). Sikap yang positif ini juga dapat memiliki dua aspek sikap yang positif dan salah satu aspek lainnya yang cenderung positif.

Karyawan manajerial KPUB yang memiliki sikap yang cenderung positif terhadap restrukturisasi dapat memiliki hasil evaluasi yang cenderung positif, cenderung menyukai restrukturisasi, dan cenderung mendukung restrukturisasi. Sikap yang cenderung positif juga dapat memiliki dua aspek sikap yang cenderung positif dan salah satu aspek sikap lainnya yang positif. Selain itu, kombinasi dua aspek sikap yang cenderung positif dan salah satu aspek sikap lainnya yang cenderung negatif ataupun jika salah satu aspek sikap positif sedangkan kedua aspek lainnya cenderung negatif juga menghasilkan sikap yang cenderung positif.

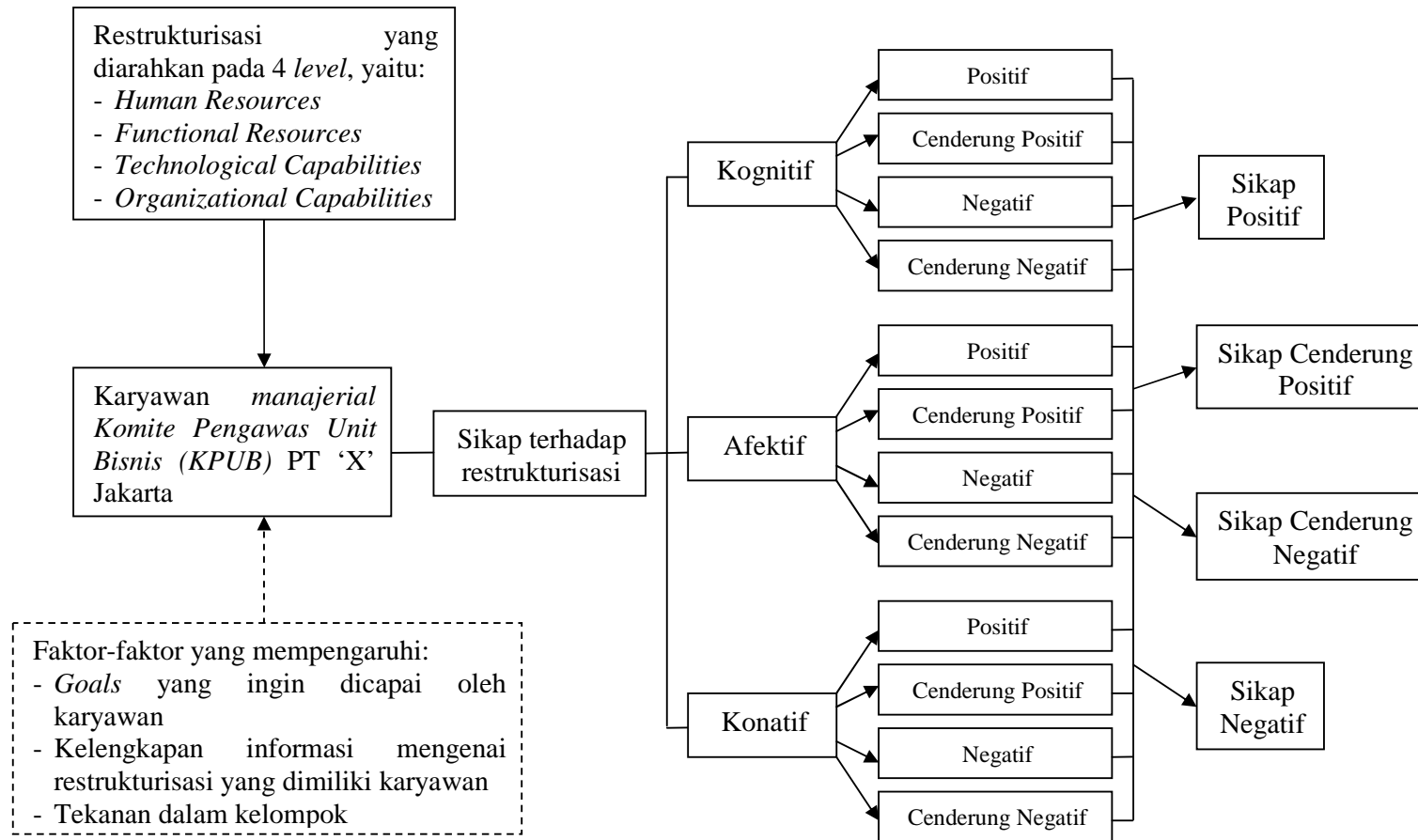
Bila individu memiliki hasil evaluasi yang negatif terhadap restrukturisasi, tidak menyukai restrukturisasi, dan memiliki kecenderungan bertindak yang menentang restrukturisasi, individu akan memiliki sikap yang negatif (Krech, Crutchfield, & Ballachey, 1986). Sama halnya dengan sikap terhadap

restrukturisasi yang positif. Sikap yang negatif juga dapat memiliki kombinasi kedua aspek sikap yang negatif dan salah satu aspek yang cenderung negatif.

Karyawan yang memiliki sikap yang cenderung negatif terhadap restrukturisasi dapat memiliki hasil evaluasi terhadap restrukturisasi yang cenderung negatif cenderung tidak menyukai restrukturisasi, dan memiliki kecenderungan bertindak yang cenderung tidak mendukung restrukturisasi. Sikap yang cenderung negatif juga dapat memiliki kombinasi aspek sikap yang negatif, cenderung negatif, dan cenderung positif. Selain itu, kombinasi dua aspek sikap yang cenderung negatif dengan salah satu aspek sikap yang cenderung positif juga dapat menghasilkan sikap yang cenderung negatif.

Sikap terhadap restrukturisasi yang positif dan cenderung positif memungkinkan karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB) untuk menerima dan mendukung jalannya restrukturisasi. Sedangkan sikap karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB) yang negatif dan cenderung negatif berpotensi menghambat jalannya restrukturisasi karena ada kecenderungan untuk menolak perubahan.

Dari uraian di atas, dapat dibuat bagan sebagai berikut:



Bagan 1.1. Skema Kerangka Pemikiran

Asumsi:

- Restrukturisasi dihayati secara berbeda-beda sehingga menghasilkan sikap karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis yang berbeda-beda.
- Perbedaan sikap ini dipengaruhi oleh adanya perbedaan dalam tujuan (*goals*), keluasan informasi yang dimiliki, dan *primary group* dan *reference group* yang dimiliki masing-masing karyawan manajerial Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB).
- Kombinasi aspek sikap yang terdiri atas aspek kognitif, afektif, dan konatif yang ada dalam diri setiap karyawan membentuk sikap terhadap restrukturisasi yang berbeda pada setiap karyawan Komite Pengawas Unit Bisnis (KPUB).