

## **ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RESISTENSI INDIVIDUAL PADA TRANSFORMASI ORGANISASI DI PT TELKOM INDONESIA TBK. BANDUNG**

**Rinawati**

STMIK Mardira Indonesia, Bandung

### ***Abstract***

*The focus of the problem in this research is that there is resistance or refusal of individuals in organizational transformation in PT Telkom Indonesia. This study aims to measure how much influence habits, security, economic factors, fear and selective perception of the individual resistance to the transformation of the organization in PT Telkom Indonesia Tbk, Bandung.*

*In this study there were five independent variables that habit (X1), security (X2), economic factors (X3), fear (X4) and selective perception (X5) and the dependent variable is the resistance of individuals in organizational transformation (Y).*

*This study uses a quantitative approach. The method used is a survey method, the entire population is a corporate employee of PT Telkom Indonesia Tbk, Bandung with a sample of 200 respondents amounted to 67 respondents. Data was collected through interviews, observations, questionnaires, and literature studies. Data analysis techniques used in the study were using statistical regression analysis with the help of the program Amos 5.*

*The research proves that (1) there is a significant and positive effect between habits of the individual resistance to the transformation of the organization (2) there is a negative effect and no significant between security against individual resistance to organizational transformation (3) there is a positive and significant influence between economic factors on individual resistance to the transformation of the organization with a percentage of (4) there is a significant and positive effect between the fear of individual resistance to the transformation of the organization with a percentage of (5) are final and no significant negative effect of selective perception of the individual resistance to transformation the percentage of organizations and (6) together five independent variables have a positive influence on the dependent variable.*

*With Thus can be concluded that the from fifth independent variables in above, the variable which provide influence the most big is the variable a sense of fear and the variable who provide influence the most small is of variable of habit or habit against dependent variable namely the resistance individualized on the transformation organization of in PT Telkom Indonesia Tbk, Bandung.*

**Keywords:** *Resistance Individual, Habit, Security, Economic Factors, Fear and Selective Perception*

### Abstrak

Fokus masalah dalam penelitian ini adalah adanya resistensi atau penolakan individu pada transformasi organisasi di PT Telkom Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur seberapa besar pengaruh kebiasaan (habit), rasa aman, faktor ekonomi, rasa takut dan persepsi selektif terhadap resistensi individu pada transformasi organisasi di PT Telkom Indonesia Tbk, Bandung.

Dalam penelitian ini terdapat 5 Variabel independen yaitu kebiasaan (X1), rasa aman (X2), faktor ekonomi (X3), rasa takut (X4) dan persepsi selektif (X5), dan satu variabel dependen adalah resistensi individu pada transformasi organisasi (Y).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey, dengan populasi adalah seluruh karyawan corporate PT Telkom Indonesia Tbk, Bandung sebanyak 200 responden dengan sampel berjumlah 67 responden. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, kuesioner, dan studi literatur. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah menggunakan statistik analisis regresi dengan bantuan program Amos 5.

Hasil penelitian membuktikan bahwa (1) terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kebiasaan terhadap resistensi individual pada transformasi organisasi (2) terdapat pengaruh yang negatif dan tidak signifikan antara rasa aman terhadap resistensi individual pada transformasi organisasi (3) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara faktor ekonomi terhadap resistensi individu pada transformasi organisasi dengan prosentase sebesar (4) terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara rasa takut terhadap resistensi individu pada transformasi organisasi dengan prosentase sebesar (5) terakhir terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara persepsi selektif terhadap resistensi individu pada transformasi organisasi prosentase dengan sebesar dan (6) secara bersama-sama kelima variabel independen memberi pengaruh positif terhadap variabel dependen.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dari kelima variabel independen di atas, variabel yang memberikan pengaruh paling besar adalah variabel rasa takut dan variabel yang memberikan pengaruh paling kecil adalah variabel kebiasaan atau habit terhadap variabel dependen yaitu resistensi individual pada transformasi organisasi di PT Telkom Indonesia Tbk, Bandung.

**Kata Kunci:** Resistensi Individual, Kebiasaan, Rasa Aman, Faktor Ekonomi, Rasa Takut Dan Persepsi Selektif

## 1. Latar Belakang Penelitian

Persaingan global yang semakin intensif, teknologi yang berkembang pesat, pergeseran demografi, keadaan perekonomian yang fluktuatif, dan perubahan-perubahan dinamis lainnya telah memicu perubahan kondisi lingkungan di sekitar organisasi. Lingkungan bisnis telah mengalami perubahan, yang pada awalnya stabil, dapat berubah menjadi lingkungan yang penuh ketidakpastian, kompleks, dan cepat berubah.

Menghadapi perubahan tersebut, perusahaan harus lebih kompetitif dan lebih fleksibel. Perusahaan sebaiknya mengkaji ulang terhadap kebijakan, praktek manajemen yang sifatnya hirarki dan fungsional, dan bergeser pada praktek-praktek baru dibidang manajemen yang lebih fleksibel. Fleksibilitas, saat ini menjadi persyaratan penting bagi suatu organisasi, karena dalam fleksibilitas memungkinkan organisasi untuk lebih inovatif, dan adaptif dalam merespon lingkungan yang cepat berubah.

Perubahan merupakan sesuatu hal yang pasti terjadi dan akan terjadi, dan hal ini sudah diketahui oleh manusia sejak dulu, dengan demikian bahwa manusia perlu senantiasa berubah sesuai dengan tuntutan perubahan itu sendiri. Perubahan yang dimaksud adalah perubahan dalam prilaku, perubahan dalam sistem nilai dan penilaian, perubahan dalam metode dan cara-cara bekerja, serta perubahan dalam cara berpikir dan bersikap. Dengan kata lain bahwa manusia perlu senantiasa menyesuaikan diri dengan perubahan dan tuntutan perubahan. Tidak berbeda dengan manusia, organisasi pun perlu menyesuaikan diri terhadap suatu perubahan. Perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi disebabkan adanya perkembangan di lingkungan sekitar.

Perubahan pada umumnya mencakup faktor sosial, politik-yuridis, ekonomi dan teknologi serta lingkungan. Secara khusus, aneka macam perubahan terjadi disekeliling kehidupan, diantaranya yang terkait dengan dunia bisnis adalah makin meluasnya pasar-pasar, umur produk semakin singkat, orientasi pasar semakin meningkat, fungsi staf *versus* fungsi garis, otomatisasi pekerjaan, dan berubahnya nilai-nilai sosial manusia.

Perubahan yang dimaksud di sini adalah transformasi organisasi, yaitu perubahan-perubahan organisasional yang disebabkan oleh kekuatan-kekuatan internal dan eksternal, sifatnya radikal, atau evolusioner, tetapi dalam konteks lain transformasi organisasional sebagai wujud respon organisasi terhadap lingkungan, Ross Perot seperti dikutip oleh Walker (1988) menyatakan bahwa: "*slow, gradual, evolutionary change is the same as none at all.*" Perubahan yang terjadi dapat melalui evolusioner atau revolusioner. Perubahan-perubahan yang sifatnya lambat, bertahap, evolusioner dipandang tidak dapat mengakomodasi perubahan lingkungan yang cepat. Jadi, perubahan-perubahan organisasional yang evolusioner tidak relevan dengan perubahan lingkungan yang cepat.

Perubahan radikal dalam transformasi organisasional memunculkan tantangan berat bagi organisasi saat ini, bagaimana organisasi dapat melakukan transformasi organisasional tanpa menimbulkan masalah, atau dampak yang menyakitkan bagi anggota organisasinya. Perubahan tidak selalu diterima oleh anggota organisasi, lebih-lebih oleh anggota yang terkena dampak perubahan tersebut, agar perubahan yang dilakukan dapat berhasil, dan tidak menimbulkan dampak yang menyakitkan bagi anggota organisasi maka organisasi tidak boleh melakukan perubahan secara terus-

menerus, organisasi harus mengetahui kapan saat yang tepat untuk melakukan perubahan.

Perubahan besar dan perubahan kecil harus dilakukan pada interval waktu yang tepat. Hal ini disebut dengan *dynamic stability* (Abrahamson, 2000). Misalnya, General Electric betul-betul mengetahui kapan saat yang tepat untuk melakukan perubahan besar atau kecil dan untuk berhenti melakukan perubahan. Tahun 1980-an, GE melakukan perubahan besar, melakukan restrukturisasi, *downsizing*, dan penutupan sebagian unit bisnisnya. Perubahan besar ini tentu mempunyai dampak yang menyakitkan, tetapi perubahan ini harus dilakukan, jika tidak hal yang lebih menyakitkan akan terjadi di masa yang akan datang. Tahun 1990-an GE melakukan perubahan kecil, berupa struktur organisasi dirubah menjadi *boundaryless*, dan mengutamakan kualitas layanan kepada pelanggan. Perubahan ini berjalan lancar, tanpa hambatan (Abrahamson, 2000).

Ada banyak cara atau pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan dalam melakukan transformasi organisasional, yaitu dengan melakukan *reengineering*, membentuk *virtual organization*, *high performing work teams*, *globalized self-managing work teams*, *total quality management*, *empowered organization*, *boundaryless organization*.

Dari kasus di atas dapat kita simpulkan bahwa keharusan untuk melaksanakan perubahan dewasa ini dalam lingkungan yang penuh turbulensi dan dinamika, merupakan sebuah fakta kehidupan bagi organisasi-organisasi dan tidak boleh menunggu hingga mereka mengalami kemunduran barulah mereka melaksanakan perubahan-perubahan, serta secara terus-menerus memprediksi dan mengantisipasi kebutuhan akan perubahan.

Perubahan di lingkungan bisnis yang berlangsung amat cepat, menuntut perubahan paradigma pengelolaan di PT Telkom Indonesia, yang dalam hal ini PT Telkom melakukan transformasi secara menyeluruh yang berkaitan dengan bisnis, infrastruktur, sistem dan model operasi, serta transformasi sumber daya manusia. Perubahan ini dilakukan dengan tujuan agar PT Telkom tetap eksis dan mampu bersaing dengan perusahaan baru yang memiliki bidang usaha yang sama.

Transformasi organisasi dilakukan untuk mewujudkan sebuah aplikasi praktis dari keyakinan yang hakiki (*belief*) dalam praktek manajemen sehari-hari, hasilnya akan semakin kuat walaupun hal ini sangat sukar pada awalnya. Misalnya, transformasi produk dari sekadar meng-copy produk pesaing atau bahkan memalsu merek pesaing menjadi merek sendiri, akan membawa ketenangan sekaligus ketegangan dalam implementasinya.

Pengalaman selama ini menunjukkan bahwa transformasi organisasi senantiasa diawali oleh suatu kebutuhan yang berkaitan dengan tuntutan bisnis. Tujuan bisnis menjadi pedoman dalam pengelolaan organisasi, termasuk dalam transformasi. Tujuan bisnis yang selalu berkembang (namun tetap dalam koridor visi dan misi) memberi pengaruh dalam manajemen perusahaan. Satu diantaranya yaitu penyesuaian dalam struktur organisasi, yang mana menyesuaikan terhadap strategi yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan.

PT Telkom telah melakukan perubahan-perubahan diantaranya adanya nilai-nilai baru yakni peluncuran identitas perusahaan baru, menerapkan budaya yang lebih selaras dengan trend dan kebutuhan pelanggan. Adapun budaya atau nilai-nilai baru yang tengah diinternalisasikan kepada seluruh karyawan adalah meliputi *expertise*,

yakni mencerminkan tradisi pengetahuan dan pengalaman Telkom yang luas di industri, *empowering*, yaitu memberdayakan pelanggan untuk meraih cita-cita, *assured* yaitu memberikan keyakinan pada pelanggan untuk bisa mengandalkan Telkom di industri telekomunikasi yang terus berkembang, *progressive* yaitu menyiratkan pergerakan menuju teknologi yang lebih canggih dan menjauhi budaya yang terkait pemerintahan, serta *heart* yaitu mewakili sikap kepedulian Telkom dalam bekerja sama dengan para pelanggan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa adanya transformasi organisasi yang diikuti oleh adanya perubahan budaya organisasi merupakan suatu strategi dan implementasi untuk membawa organisasi dari bentuk dan sistem yang lama ke bentuk dan sistem yang baru dengan menyesuaikan seluruh elemen ikutannya (sistem, struktur, people, culture) dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan selaras dengan visi dan misi organisasi/perusahaan.

Proses implementasi transformasi organisasional tidak selalu sukses, ada banyak hambatan dalam proses perubahan tersebut. Hambatan terbesar yang sering ditemukan adalah adanya resistensi (penolakan) anggota organisasi terhadap perubahan tersebut. Resistensi atau penolakan terhadap perubahan (*resistance to change*) adalah suatu hal yang sering terjadi dan bersifat alamiah jika dalam suatu organisasi terjadi perubahan (Reksohadiprojo dan Handoko, 2001: 324).

Sikap resistensi atau penolakan terhadap perubahan yang terjadi pada setiap individual dapat dipengaruhi faktor –faktor kebiasaan kerja, ekonomis, persepsi terhadap informasi, yang berhubungan dengan orang lain, ideologis atau nilai-nilai individual

keamanan dalam kerja, dan aspek loyalitas terhadap organisasi.

Penolakan terhadap perubahan pada pegawai dapat terjadi dalam bermacam-macam bentuk misalnya hilangnya kesetiaan, hilangnya motivasi kerja, timbul banyak kesalahan, bekerja lambat, banyak absensi, bahkan dalam bentuk terang-terangan misalnya menyatakan ketidaksetujuan, protes, atau lebih keras lagi dalam bentuk demonstrasi (Cummings dan Worley, 1997: 480).

Resistensi atau Penolakan atas transformasi organisasional yang dilakukan oleh karyawan terjadi pula di perusahaan besar seperti PT Telkom Indonesia, Tbk. Penolakan yang terjadi disebabkan adanya persepsi dari karyawan, ketidakjelasan nasib karyawan atau tidak dijaminnya nasib karyawan berkaitan dengan kesejahteraan dan karir karyawan, hingga masalah kompetensi seluruh karyawan apakah mampu dijamin akan dapat sejalan dengan organisasi baru ini. Transformasi organisasional ini dinilai oleh Serikat Karyawan (SEKAR) lebih mementingkan bisnisnya saja daripada sumber daya manusianya sehingga akan ada sumber daya manusianya yang tenggelam. Hal ini sesuai dengan yang dijelaskan oleh pengurus SEKAR se-Indonesia bahwa ”Transformasi Organisasi tidak jelas, terutama menyangkut people atau karyawan, ditegaskan kepada ketua Transformasi Organisasi yaitu Arief Yahya, alasan penolakan semakin jelas karena tidak adanya jaminan terhadap nasibnya karyawan karyawan yang berjumlah kurang lebih 24000 dan hal ini tidak dikehendaki oleh Serikat Karyawan (SEKAR) (Nursidik, DPW5,18032010)

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka saya tertarik untuk meneliti tentang analisis faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi (penolakan) individual pada transformasi

organisasi di PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung.

## 2. Kerangka Pemikiran dan Perumusan Hipotesis

### 2.1. Kerangka Pemikiran

Pengalaman selama ini menunjukkan bahwa transformasi organisasi senantiasa diawali oleh suatu kebutuhan yang berkaitan dengan tuntutan bisnis. Tujuan bisnis menjadi pedoman dalam pengelolaan organisasi, termasuk dalam transformasi. Tujuan bisnis yang selalu berkembang namun tetap dalam koridor visi dan misi memberi pengaruh dalam manajemen perusahaan. Satu diantaranya yaitu penyesuaian dalam struktur organisasi, yang menyesuaikan terhadap strategi yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan.

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah "penolakan atas perubahan itu sendiri". Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Jika dikaji lebih lanjut, setiap orang memang unik. Sangat menarik bila kita memperhatikan perbedaan-perbedaan respons setiap orang terhadap perubahan. Ada teman yang dengan cepat masuk ke situasi perubahan, tanpa banyak perlawanan. Dia berpendapat bahwa apa yang dikatakan oleh para senior sebaiknya diterima saja, karena para sesepuh ini berpengalaman dan sudah banyak makan asam garam.

Perubahan apapun yang harus dia lakukan, dikerjakan dengan sukarela tanpa banyak perlawanan. Adaptasinya prima, walaupun bisa juga dikatakan teman kita ini layaknya robot, tidak melakukan perubahan atas inisiatif sendiri. Sebaliknya, teman yang lebih muda menggunakan pendekatan yang berbeda bila dihadapkan pada segala macam barang baru, instruksi baru,

sistem dan prosedur baru. Ia bisa diam membeku, tidak melakukan apa-apa. Mungkin sebenarnya ingin juga dia demo atau protes, tetapi karena status juniornya, ia memilih diam. Ketika ditanya mengapa dia tidak menurut saja bila diberi instruksi, dia menjawab, "Saya perlu tahu akar permasalahannya, mengapa dan untuk apa saya harus berubah". Jadi teman kita ini mempunyai syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk mau berubah.

Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan. Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (*eksplisit*) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (*implisit*), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

Adanya resistensi terhadap transformasi organisasional merupakan tanggapan emosional atau perilaku kepada bayangan atau kenyataan dari perubahan kerja (ancaman kepada pekerjaan rutin yang tidak dapat dipungkiri). (Angelo Kinicki, 2001), mengatakan bahwa munculnya resistensi individual dikarenakan adanya kebiasaan, rasa aman, faktor ekonomi, takut akan sesuatu yang tidak diketahui, persepsi. Sedangkan berdasarkan teori yang dikemukakan oleh T Hani Handoko (1996) bahwa dari kelima faktor penyebab yang paling relevan dalam konteks resistensi terhadap transformasi organisasional adalah orang mungkin menyangkal bahwa perubahan sedang terjadi, dan orang mungkin menolak perubahan dengan berbagai alasan. Alasan yang menyebabkan orang menolak dan takut terhadap perubahan inilah yang harus

diketahui oleh organisasi, karena hal tersebut merupakan akar penyebab resistensi terhadap transformasi organisasional. Beberapa penelitian, dan pendapat berikut ini mungkin dapat membantu organisasi memahami alasan ketakutan seseorang terhadap perubahan. **Kirkman and Shapiro (1997)** menyatakan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan resistensi terhadap *Globalized SMWT* adalah budaya yang dibawa karyawan masuk ke dalam organisasi. Wellins and Rick (1995) berpendapat usaha-usaha *reengineering* seringkali gagal diimplementasikan karena perusahaan terlalu fokus pada proses dan pekerjaan, mengabaikan faktor manusia yang terlibat dalam proses tersebut. Pernyataan yang senada dikemukakan oleh Yeung dan Brockbank (1996) perubahan radikal dalam proses *engineering* mempunyai resiko akan ditolak oleh status quo saat ini, oleh karena itu proses HR juga harus di-*reengineering* agar dapat mendukung perubahan budaya organisasi.

Menurut Robbins(2003) faktor – faktor yang menyebabkan terjadinya resistensi dari karyawan terhadap perubahan diantaranya **faktor pertama adalah habit atau kebiasaan**, yang dimaksud adalah *habit* untuk mengerjakan sesuatu sesuai dengan cara/metode yang telah dipahami. Sebagai contoh dulu di tahun 96 ke bawah kita sudah terbiasa belajar dan mengajar dengan software yang serba *Under Dos*, sesuai dengan perkembangan teknologi yang sangat cepat diperkenalkanlah *software-software* yang berbasis *Under Windows*. Pada umumnya selain kaget kita sulit untuk memahaminya karena untuk beradaptasi terhadap perubahan tersebut, jelas kita membutuhkan waktu dan upaya yang sangat ekstra. Contoh sederhana lain adalah banyak diantara kita dalam memecahkan persoalan sudah terbiasa dengan satu alternatif solusi,

karena menganggap alternatif solusi lain akan banyak menghabiskan energi (pemborosan energi).

**Faktor kedua adalah rasa aman.** Keamanan merupakan kebutuhan dasar setiap manusia. (teori Maslow). Perubahan selalu akan membawa perubahan konfigurasi terhadap keamanan individu. Ancaman terhadap keamanan ini dapat bervariasi, mulai dari kehilangan teman, rotasi, kehilangan peran, kehilangan andalan bahkan sampai pada kehilangan pekerjaan (PHK/Permintaan diri). Baik promosi, restrukturisasi, rotasi, sistem mutasi, Tugas Struktural dan Fungsional, PHK secara langsung/tidak langsung yang ada di dalam suatu institusi jelas berimplikasi pada karyawan itu sendiri, resistennya adalah karyawan baik individu ataupun komunitas akan melakukan “perlawanan”, sinisme yang ditujukan kepada pengambil kebijakan (police maker) selaku konseptor perubahan itu sendiri. “Hujatan, cercaan, makian” dari kadar rendah sampai tinggi baik dalam bentuk unjuk “gigi” ataupun unjuk rasa sebagai akumulasi dari kekecewaan para resisten tersebut.

**Faktor ketiga adalah faktor ekonomi.** Level atau gradasi dari alasan ekonomi ini cukup beragam mulai dari turun atau ditiadakannya bonus, hilangnya kesempatan promosi jabatan (stagnas) sampai kehilangan pekerjaan itu sendiri. Barangkali motif ini yang paling banyak muncul dari kasus-kasus resistensi terhadap perubahan. Hal ini wajar karena dilihat dari sudut pandang organisasi, salah satu variabel penting dari perubahan adalah efisiensi, *cutting cost*. Meskipun tidak selalu, efisiensi sering berdampak pada turunnya penerimaan karyawan. Di setiap Institusi atau pada institusi kita mungkin ? sering dijumpai promosi jabatan, bahkan tidak jarang hal ini menjadi *head line* (topik pembicaraan) pada setiap kesempatan baik iming-iming dari atasan dalam

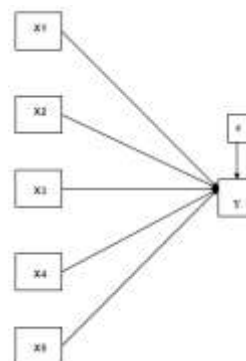
berbagai rapat sampai pada bisik-bisik (ngerumpi) sesama kita dalam melepas kepenatan dan kejenuhan (intermezo). Idealnya promosi jabatan adalah perbaikan status ekonomi, namun dirasa tanggungjawab yang dibebankan tidak seimbang dengan penyesuaian *salary* (*income*). Meskipun pada prakteknya manifestasi dari resistensi ini dapat beragam.

**Faktor Keempat adalah takut terhadap Ketidaktahuan** (*far of the unknown*). Ketakutan terhadap munculnya dampak yang tak diinginkan. Perubahan menimbulkan ketidakpastian, karena perubahan membuat seseorang bergerak dari suatu situasi yang sudah diakrabi menuju pada situasi yang asing dan tidak dia pahami. Akibatnya orang merasa cemas bahwa ujung-ujungnya perubahan akan merugikan dirinya. Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidakpastian dan keragu-raguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan. Satu contoh perubahan dari sistem manual ke komputerisasi ( mesin tik-PC ), *Upgrading Software*, *Upgrading Hardware* dengan teknologi terkini, ini memungkinkan munculnya resistensi dari karyawan karena kekhawatiran terancam mutasi, stagnas, perampangan karyawan bahkan sampai dirumahkan. Program – program perubahan dibidang teknologi dan komputerisasi ini biasanya mendapat resistensi dengan alasan ketidaktahuan.

**Faktor kelima adalah persepsi selektif.** Manusia sebagai makhluk sosial yang sekaligus juga makhluk individual, maka terdapat perbedaan antara individu yang satu dengan yang lainnya (Wolberg, 1967). Adanya perbedaan inilah yang antara lain menyebabkan mengapa seseorang menyenangi suatu obyek, sedangkan

orang lain tidak senang bahkan membenci obyek tersebut. Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap. Manusia memandang realita melalui persepsinya. Sekali dia mengartikan suatu realita, dia akan menolak perubahan yang merusak keyakinannya. Hal ini sangat tergantung bagaimana individu menanggapi obyek tersebut dengan persepsinya. Pada kenyataannya sebagian besar sikap, tingkah laku dan penyesuaian ditentukan oleh persepsinya.

Berdasarkan apa yang telah diuraikan sebelumnya maka kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah sebagai berikut



**Gambar 2.2 paradigma penelitian**

Yang menggambarkan adanya pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen yaitu resistensi individual pada transformasi organisasional. Kelima variabel independen (bebas) itu adalah X1= kebiasaan/habit, X2 = rasa aman, X3= faktor ekonomi, X4= rasa takut, X5= persepsi selektif dan Y= resistensi individual pada transformasi organisasi

Berdasarkan paradigma penelitian di atas maka di peroleh suatu model :

$$Y = f(X1, X2, X3, X4, X5) = b_0 + b_1X1 + b_2X2 + b_3X3 + b_4X4 + b_5X5 + e$$

## 2.2. Perumusan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah



penelitian. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empirik yang diperoleh melalui pengumpulan data. Sesuai tujuan penelitian di muka, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan yang positif antara tingkat kebiasaan/habit dengan tingkat resistensi individual pada transformasi organisasi.
2. Terdapat hubungan yang positif antara tingkat rasa aman dengan tingkat resistensi individual pada transformasi organisasi.
3. Terdapat hubungan yang positif antara faktor-faktor ekonomi dengan tingkat resistensi individual pada transformasi organisasi.
4. Terdapat hubungan yang positif antara tingkat rasa takut dengan tingkat resistensi individual pada transformasi organisasi
5. Terdapat hubungan yang positif antara tingkat persepsi selektif dengan tingkat resistensi individual pada transformasi organisasi.
6. Terdapat hubungan yang positif antara kebiasaan/habit, rasa aman, faktor ekonomi, rasa takut dan persepsi selektif dengan resistensi individual pada transformasi organisasi

### 3. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey. Menurut Ker Linger yang dikutip oleh Sugiyono (2006:7), bahwa yang dimaksud dengan **metode survei** adalah: Metode penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis.

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisis yang cirinya akan diduga (Masri Singarimbun, 1989:152) sedangkan Nawawi (2003) mengatakan bahwa, “populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, baik hasil menghitung atau pengukuran kuantitatif maupun kualitatif pada karakteristik tertentu mengenai sekumpulan objek yang lengkap”.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung di Unit Corporate berjumlah 200 responden

Adapun sampel dalam penelitian ini adalah sebagian dari karyawan corporate PT Telkom Indonesia Bandung, yang berjumlah 67 responden dengan menggunakan rumus yang dikemukakan oleh Slovin. Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana : n = ukuran sampel  
N = ukuran populasi  
e = taraf kesalahan  
(sumber : Husein Umar, 2002:141)

berdasarkan rumus tersebut diperoleh jumlah sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{200}{1 + (200)(0.1^2)}$$

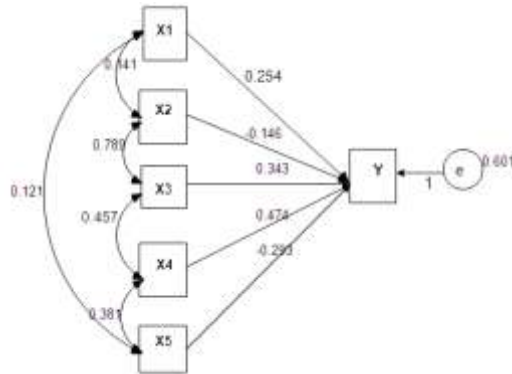
$$= 66.67 = 67$$

### 4. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

#### 4.1. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi yang bertujuan untuk menganalisa besarnya pengaruh dua atau lebih variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen). Untuk jelasnya dapat kita lihat hasil

pengujian hipotesis pada tabel di bawah ini.



Gambar 4.2 Struktur paradigma penelitian

Dengan bantuan program Amos 5 dan SPSS, di peroleh persamaan struktural sebagai berikut :  $Y = 0,254X1 - 0,146 X2 + 0,343 X3 + 0,474 X4 - 0,293 X5 + 0,601e$ .

Berdasarkan perhitungan analisis regresi , struktur tersebut memberikan informasi sebagai berikut :

Tabel 1 Pengaruh X1, X2, X3, X4, dan X5 terhadap Y

variable	koef. Regresi	Pengaruh terhadap Y	Pengaruh bersama
X1	0,254	0,0645 atau 6,45%	-
X2	-0,146	0,0213 atau 2,13%	-
X3	0,343	0,0117 atau 11,71%	-
X4	0,474	0,224 atau 22,46%	-
X5	-0,293	0,0858 atau 8,58%	-
e	0,601	1 - 0,631 = 0,369	-
X1,X2,X3,X4,X5	-	-	0,631

Sumber : hasil pengolahan data

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS diperoleh nilai F untuk pengujian hipotesis yang sudah ditetapkan. Tabel 2 memperlihatkan pengujian hipotesis secara simultan dengan menggunakan uji F.

Tabel 2 Hasil Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Ukuran Pengujian	Kriteria Uji	Hasil Perhitungan	Kesimpulan
Uji F	3,14	8,058	Ho ditolak

Sumber : hasil pengolahan data  $\alpha = 0.05$

Berdasarkan tabel 2 diperoleh hasil bahwa Ho ditolak, artinya menolak dugaan yang menyatakan bahwa variable independen ( X1, X2, X3,

X4,X5) tidak berpengaruh positif terhadap variable dependen (Y).

Berikut ini adalah hasil perhitungan SPSS diperoleh hasil pengujian hipotesis untuk masing-masing variabel independen terhadap variable dependen sebagaimana ditunjukkan pada tabel 3.

Tabel 3 Hasil Pengujian Hipotesis Secara Individu

variabel	t hit	$\alpha$	sig	Ho
X1 ( Kebiasaan )	2,294	,002	signifikan	ditolak
X2 ( Rasa aman )	-,687	,495	tidak signifikan	diterima
X3 (Faktor Ekonomi)	1,885	,004	signifikan	ditolak
X4 ( Rasa Takut )	3,599	,001	signifikan	diterima
X5 (Persepsi Selektif)	-1,908	,061	tidak signifikan	ditolak

Sumber : lampiran analisis regresi t tabel = 1.671,  $\alpha = 0.05$

#### 4.2. Pembahasan

Dari hasil perhitungan melalui metode SPSS bahwa variable kebiasaan/habit memberikan pengaruh yang positif terhadap variable resistensi individu pada transformasi organisasi sebesar 0,254 atau 6.45% dan sisanya dipengaruhi oleh variable lain.

Pengaruh yang diberikan oleh variable kebiasaan/habit terhadap variable resistensi memang tidak besar tetapi cukup signifikan artinya bahwa semakin tinggi pengaruh yang diberikan oleh variable kebiasaan akan semakin kuat resistensi individu yang terjadi pada transformasi organisasi. Begitu pula dengan yang terjadi di PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung . Hal tersebut sesuai dengan yang dijelaskan oleh Robbins dan Kreitner & Kinicki (2001) bahwa pada dasarnya, manusia adalah makhluk yang hidup dari kebiasaan yang dibangunnya karena dengan demikian manusia lebih mudah menjalani hidup yang dirasa sudah cukup kompleks. Begitu dihadapkan pada perubahan, maka manusia cenderung enggan merubah kebiasaannya.

Dari hasil perhitungan melalui metode SPSS bahwa variable rasa aman memberikan pengaruh secara negatif sebesar -0,146 atau 2.31% dan tidak signifikan.

Adanya hubungan yang negatif antara variabel rasa aman dengan variabel Y menunjukkan bahwa semakin tingginya rasa aman yang dimiliki oleh individu dalam bekerja maka semakin rendah penolakan/resistensi individu pada transformasi organisasi. Begitu pun dengan yang terjadi di PT Telkom Indonesia Tbk, Bandung

Seperti yang diuraikan oleh Robbins (2003) bahwa Perasaan yang nyaman adalah Sebuah rasa dimana kita merasa dapat melakukan segala hal tanpa ada gangguan sama sekali, atau rasa dimana kita akan merasa tenang jika apa yang kita miliki tidak diusik oleh orang yang tidak kita kehendaki, atau perasaan yang nyaman dimana kita tidak mempunyai prasangka yang buruk kepada seseorang. Jika kondisi sekarang telah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar .

Dari hasil perhitungan melalui metode SPSS bahwa variabel faktor ekonomi memberikan pengaruh sebesar 0.343 atau 11.76% terhadap resistensi individual pada transformasi organisasi.

Variabel faktor ekonomi berpengaruh secara positif terhadap resistensi individual pada transformasi organisasi, menunjukkan semakin tingginya faktor ekonomi maka semakin tinggi pula tingkat resistensi/penolakan individu pada transformasi organisasi, begitupun dengan yang terjadi di PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung.

Ditinjau dari prosentase tanggapan responden tentang hal ini diperoleh kesimpulan bahwa sebesar 34,62% memberi tanggapan selalu, 36,11% memberi tanggapan sering, dan 27,58% memberi tanggapan kadang-kadang. Hal ini berarti bahwa faktor ekonomi sering menjadi sebab adanya resistensi individu pada transformasi organisasi.

Seperti yang telah diuraikan di bab 2, menurut Kreitner serta Kinicki (2001) bahwa jika perubahan memberikan dampak secara ekonomi cukup besar terhadap seseorang, maka dapat diramalkan bahwa resistensi dari orang-orang yang bersangkutan terhadap perubahan akan semakin kuat. Turunnya penghasilan, kenaikan gaji tidak sesuai harapan, naiknya biaya transport adalah faktor-faktor ekonomi yang memicu resistensi. Bila dampak ekonominya dirasa cukup nyata, maka resistensi karyawan terkait pada perubahan akan makin menguat.

Dari hasil perhitungan dengan metode SPSS bahwa untuk variabel rasa takut memberikan pengaruh sebesar 0,474. atau 22.46% terhadap resistensi individual pada transformasi organisasi. Pengaruh yang diberikan oleh variabel ini paling besar dibanding variabel lainnya hal ini menunjukkan bahwa rasa takut menjadi faktor yang cukup penting dan berpengaruh terhadap resistensi individu pada transformasi organisasi.

Variabel ekonomi secara positif berpengaruh terhadap variabel resistensi individu pada transformasi organisasi yang berarti bahwa semakin tinggi rasa takut maka semakin tinggi resistensi individu pada transformasi organisasi. Begitupun hal ini terjadi di PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung.

Dari hasil perhitungan melalui metode SPSS bahwa variabel persepsi selektif memberikan pengaruh sebesar -0.293 atau 8.58% terhadap variabel resistensi individual pada transformasi organisasi. Berpengaruh secara negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi selektif semakin rendah resistensi individu terhadap transformasi organisasi. Begitu juga dengan yang terjadi di PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung apabila persepsi selektif yang dimiliki oleh pegawai tinggi maka tingkat resistensi individu pada transformasi organisasi akan rendah.

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya bahwa persepsi selektif adalah merupakan proses penilaian seseorang terhadap obyek tertentu. cara pandang seseorang dalam yang dimiliki oleh setiap individu karena adanya ketidakpastian dalam suatu perubahan, hal ini sesuai dengan yang dijelaskan oleh Robbins dan Kreitner & Kinicki (2001) bahwa Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap. Adanya perbedaan inilah yang antara lain menyebabkan mengapa seseorang menyenangi suatu obyek, sedangkan orang lain tidak senang bahkan membenci obyek tersebut. Hal ini sangat tergantung bagaimana individu menanggapi obyek tersebut dengan persepsinya.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya melalui tabel 4.25 terlampir bahwa secara bersama-sama bahwa kelima variabel independen (faktor kebiasaan/habit, rasa aman, faktor ekonomi, rasa takut, dan persepsi selektif) memiliki pengaruh terhadap resistensi individual pada transformasi organisasi sebesar 0.631 atau 39.81%. Yang perlu diketahui dalam hal ini adalah seberapa besar pengaruh dari setiap variabel independen terhadap variabel dependen (Y). Oleh karena itu diantara kelima variabel independen ada yang memberikan pengaruh yang besar terhadap variabel dependen, yakni faktor rasa takut (X4) bila dilihat dari koefisien regresi yang diperoleh sebesar 0.474 atau 22,46% artinya apabila ada peningkatan atau kenaikan satu point faktor ekonomi maka akan mengakibatkan kenaikan atau penolakan individu pada transformasi organisasi atau sekitar 22,46% rasa takut memberikan pengaruh terhadap resistensi individual di PT Telkom Indonesia Tbk, Bandung. Bila kita lihat faktanya dilapangan bahwa adanya ketakutan yang diakibatkan ketidaktahuan akan sesuatu hal, atau

kecemasan terhadap perubahan yang terjadi sehingga penolakan itu muncul di sebagian besar karyawan dari PT Telkom. Sehingga apabila pada awalnya saat transformasi akan digulirkan dikenalkan atau disosialisasikan dengan baik maka rasa takut terhadap sesuatu hal yang belum diketahui dengan baik tidak akan terjadi minimal bisa diantisipasi.

## 5. Kesimpulan dan Saran

### 5.1. Kesimpulan

Variabel kebiasaan (X1) berpengaruh positif terhadap variable Y yakni resistensi individu pada transformasi organisasi yang artinya semakin tinggi atau kuatnya kebiasaan/habit yang dimiliki individu maka semakin tinggi resistensi individu pada transformasi organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi yang diperoleh sebesar 0.413 dengan tingkat signifikan sebesar 0.000 yang lebih kecil dari  $\alpha=0.005$ , Dengan kata lain maka  $H_0$  di tolak, yang berarti  $H_1$  diterima yang menjelaskan adanya hubungan positif antara variable kebiasaan dengan resistensi individu pada transformasi organisasi di PT Telkom Indonesia, Tbk.

1. Variabel rasa aman (X2) berpengaruh secara negatif terhadap variable Y. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi rasa aman maka semakin rendah resistensi individu pada transformasi organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi yang diperoleh sebesar -0.146 dengan tingkat signifikan 0.495 di atas  $\alpha=0.005$ . dengan kata lain  $H_0$  diterima, yang berarti  $H_1$  ditolak yang menjelaskan bahwa adanya hubungan negatif antara variabel rasa aman dengan resistensi individu pada

- transformasi organisasi PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung.
2. Variabel faktor ekonomi (X3) berpengaruh secara positif terhadap variable Y. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi faktor ekonomi maka semakin tinggi resistencia individu pada transformasi organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi yang diperoleh sebesar 0.447 dengan tingkat signifikan 0.000 di bawah  $\alpha=0.005$  . dengan kata lain Ho ditolak, yang berarti H1 diterima yang menjelaskan bahwa faktor ekonomi berpengaruh positif terhadap resistensi individu pada transformasi organisasi PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung.
  3. Variabel rasa takut (X4) berpengaruh secara positif terhadap variable Y. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi rasa takut maka semakin tinggi resistensi individu pada transformasi organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi yang diperoleh sebesar 0.264 dengan tingkat signifikan 0.001 di bawah  $\alpha=0.005$  . dengan kata lain Ho ditolak, yang berarti H1 diterima yang menjelaskan bahwa rasa takut berpengaruh positif terhadap resistensi individu pada transformasi organisasi PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung.
  4. Variabel persepsi selektif (X4) berpengaruh secara negatif terhadap variable Y. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi persepsi selektif maka semakin rendah resistencia individu pada transformasi organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai

koefisien regresi yang diperoleh sebesar -0.293 dengan tingkat signifikan 0.061 di atas  $\alpha=0.005$  . dengan kata lain Ho diterima yang berarti H1 ditolak yang menjelaskan bahwa persepsi selektif berpengaruh positif terhadap resistensi individu pada transformasi organisasi PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung.

5. Variabel independen (X) secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap variabel dependen ( Y) sebesar 0.631 atau 39,81% dan signifikan, hal menunjukkan bahwa Ho ditolak.

## 5.2. Saran

- a. Adanya pengaruh kebiasaan, rasa takut dan faktor ekonomi yang tinggi menyebabkan terjadinya penolakan individu pada transformasi organisasi hal ini akan menghambat terhadap pelaksanaan transformasi organisasi, maka untuk mengantisipasi hal ini perusahaan perlu melakukan pendekatan baik secara individu atau kelompok untuk memberikan penjelasan kembali tentang tujuan daripada transformasi organisasi tersebut.
- b. Secara teoritis : sebagai bahan tambahan referensi dan menambah literatur bagi peneliti berikutnya, bahwa kelima variabel independen yang mempengaruhi resistensi individual pada transformasi organisasi menurut teori Robbins (2003), tidak dapat dibuktikan semuanya untuk penelitian ini yaitu variabel rasa aman dan persepsi selektif tidak berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu resistensi individual pada transformasi

organisasi. Untuk mengatasinya adalah memasukan faktor-faktor lain yang dikemukakan oleh teori lain seperti yang dijelaskan oleh Kreitner serta Kinicki (2001) di bab 2.

### Daftar Pustaka

- Abrahamson, E. 2000. "Change without Pain". *Harvard Business Review*. July-August. hal 75-79.
- Ashkenas, R., D. Ulrich, T. Jick, dan S. Kerr. 1995. *The Boundaryless Organization Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Blackburn, R., dan B. Rosen. 1993. "Total quality and human resources management: Lessons learned from Baldrige award-winning companies". *Academy of Management Executive*. Vol. 7, No. 3. hal. 49-66.
- Bowen, D.E., G.E. Ledford, dan B.R. Nathan. 1991. "Hiring for the Organization, Not the Job". *Academy of Management Executive*. Vol. 5, No. 4. hal. 35-51.
- Dubrin, Andrew J., *Essentials of Management*, Ohio : South-Western Publishing Co., 1990, hal. 5.
- Davidson, Jeff, *Change Management, The Complete Ideal's Duides*, Jakarta : Prenada, 2005, hal. 3.
- Drucker, P.F. 1987. "Workers Hands Bound by Tradition". *Wall Street Journal*. August 18.
- Danang Sunyoto, *Analisis Regresi dan Uji Hipotesis*, Bandung, 2009
- Jones, Gareth R., et. al, *Contemporary Management, Second Edition*, United States of America : The MCGraw-Hill Companies, Inc., 2000, hal. 5.
- John P. Kotter, *Leading Change*, 1996.
- J. Winardi, *Management Of Change "Manajemen Perubahan"*, Prenada Media, 2008
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, *Organization Behavior*, Singapore : McGraw-Hill, Inc., 2001, hal. 659.
- Kusnendi, MS. dan Edi Suryadi, M.Si., *Analisis Jalur Dengan Amos*, Bandung 2010.
- Kusnendi, MS., *Model-Model Persamaan Struktural*, Alfabeta, Bandung, 2008.
- Potts, Rebecca and LaMarsh, Jeanne, *Managing for Success*, London : Duncan Baird Publishers, 2004, hal. 36.
- Robbins, Stephen P., *Organization Behavior*, New Jersey : Prentice Hall Intrnational Inc., 2003, hal. 6.
- Sugiono, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabet, Bandung, 2008.
- Sugiono, *Statistika Untuk Penelitian*, Alfabeta, Bandung, 2009
- T. Hani Handoko. 1996. *Manajemen*. Edisi kedua, BPFE – Yogyakarta.
- Sanchez, J.I. 1994. "From Documentation to Innovation: Reshaping Job Analysis to Meet Emerging Business Needs." *Human Resource Management Review*. Vol. 4. hal.51-74.
- Walker, J.W. 1988. "Managing Human Resources in Flat, Lean and Flexible Organizations: Trends for the 1990's." *Human Resource Planning*. Vol. 11, No. 2.hal. 125-132
- Wibowo, *Managing Change, Pengantar Manajemen Perubahan, Pemahaman Tentang Mengelola Perubahan dalam Manajemen*, Bandung : ALFABETA, 2006, hal. 3