

## **Studi Deskriptif *Resistance To Change* Karyawan Divisi Pemasaran PT. Telkom Indonesia Bandung**

Descriptive Study of Resistance to Change Employee Marketing Division  
Pt . Telkom Indonesia Bandung

<sup>1</sup>Madyasti Putri Puspaseruni, <sup>2</sup>Lisa Widawati

<sup>1,2</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Islam Bandung,

Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116

email: <sup>1</sup>madyastiputri@gmail.com, <sup>2</sup>lisa.widawati@gmail.com

**Abstract.**This study aimed to get an idea of the degree of resistance to change in employee marketing division of PT. Telkom Indonesia Bandung. Now the corporation based on technology will be on progress and must to change, corporate frequently do the change for technology advancement and promotion of that company. Changes often occur in the marketing division of PT .Telkom , this is because this division must meet the demands of the company and also adjust to the state of the environment. Many changes made most of the employees in that division don't want to go through the process changes that occur in the company or its called resistance to change. The data collection is done by using a questionnaire adaptation of resistance to change scale compiled by Shaul Oreg (2003). The method of this research is descriptive quantitative whos describe the phenomenon at the moment and the form of the results of the numbers that have a meaning. The results obtained for 86.1 % of employees with low RTC and 13.9 % high RTC. From the dimensions of RTC that is *routine seeking*, *emotional reaction*, *short-term focus*, dan *cognitive rigidity*. The most dominant dimension is the cognitive rigidity that is 80.6 % , which are mostly found in employees with low RTC. It means resistance to change of employees marketing division is in the level of cognition and empolyees behavior still limited to passive behavior which, if it allowed will potentially have a high resistance.

**Keywords:***resistance to change, marketing division, PT. Telkom Indonesia.*

**Abstrak.**Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai derajat *resistance to change* pada karyawan divisi pemasaran PT. Telkom Indonesia Bandung. Dewasa ini perusahaan yang berbasis teknologi akan terus berkembang dan tidak akan luput dari perubahan, perubahan seringkali dilakukan perusahaan guna menyesuaikan dengan kemajuan teknologi dan memajukan perusahaan. Perubahan sering terjadi pada divisi pemasaran PT. Telkom, hal ini dikarenakan divisi ini tidak hanya harus memenuhi tuntutan perusahaan namun juga menyesuaikan dengan keadaan lapangan. Banyaknya perubahan membuat sebagian besar karyawan pada divisi ini menimbulkan perilaku yang enggan untuk melewati proses perubahan yang terjadi di perusahaan atau disebut dengan *resistance to change*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner adaptasi dari *resistance to change scale* yang disusun oleh Shaul Oreg (2003). Metode yang digunakan yaitu deskriptif kuantitatif yang berarti gambaran fenomena yang sedang terjadi saat ini dan bentuk hasil penelitian berupa angka-angka yang memiliki makna. Hasil yang diperoleh sebesar 86,1% karyawan dengan RTC rendah dan 13,9% RTC tinggi. Dari keempat dimensi RTC yaitu *routine seeking*, *emotional reaction*, *short-term focus*, dan *cognitive rigidity*. Dimensi yang paling dominan ialah *cognitive rigidity* yaitu sebesar 80,6% yang sebagian besar terdapat pada karyawan dengan RTC rendah. Berarti sebagian besar penolakan karyawan berada dalam tataran kognisi dan tindakan yang dimunculkan masih sebatas tindakan pasif yang apabila dibiarkan akan berpotensi memiliki resisten tinggi.

**Kata Kunci:***resistance to change, divisi pemasaran, PT. Telkom Indonesia.*

## A. Pendahuluan

Perubahan selain dialami oleh individu juga dialami oleh organisasi formal (perusahaan). Organisasi yang tidak berubah tidak akan berkembang dan dikalahkan oleh kompetitornya. Terutama pada perusahaan yang berbasis teknologi informasi yang tidak dapat statis dan tidak dapat berada dalam zona aman dan nyaman. Perubahan dialami oleh PT. Telkom Indonesia diiringi dengan peluncuran produk terbarunya IndiHome. Perubahan yang dialami tentunya berdampak pada karyawan, oleh karena itu karyawan yang bekerja di PT. Telkom merupakan individu terpilih melewati proses seleksi ketat. Karyawan pun sudah dibekali dengan pelatihan dan perangkat pendukung pekerjaan (fasilitas, *tools*, kompensasi). Perubahan yang dialami yaitu dalam bidang teknologi, produk, sistem kerja, kebijakan, dan instruksi kerja (dalam kurun waktu pertriwulan). Pada divisi pemasaran perubahan bisa terjadi dalam jangka waktu 1 bulan.

Home Sales Support (HS) adalah divisi pemasaran yang merupakan ujung tombak dari perusahaan yang rentan terhadap perubahan. Namun dari data SKI, karyawan mengalami penurunan kinerja yang diiringi dengan adanya produk IndiHome. Karyawan memunculkan indikasi seperti : menghindari pekerjaan yang dilakukan dengan cara yang baru, menunda pekerjaannya, datang tidak sesuai jam masuk dan pulang lebih cepat, bepergian di tengah jam kerja untuk keperluan pribadi dan tidak menyukai perubahan yang terjadi sampai terdapat karyawan yang melakukan protes. Hal itu ditunjang oleh hasil wawancara yang dilakukan bahwa beberapa karyawan tidak menyetujui perubahan yang ada dikarenakan menyulitkan dan tidak sejalan dengan perusahaan serta karyawan yang merasa kesal akan kebijakan-kebijakan baru yang ditetapkan perusahaan.

Dengan karakteristik karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang mempuni (masa kerja lebih dari 10 tahun) sehingga menguasai betul karakteristik perusahaan. Dari data DJM karyawan di HS sudah memenuhi persyaratan yang salah satunya *adaptability* serta *work experience*. Seharusnya karyawan tidak menimbulkan indikasi tersebut. Setelah ditelusuri bahwa yang terjadi pada karyawan itu adalah *resistance to change* (penolakan terhadap perubahan). Oleh karena itu, dengan karakteristik perusahaan dan karyawan sebagaimana telah dipaparkan. Peneliti tertarik untuk melihat bagaimana gambaran derajat *resistance to change* karyawan divisi pemasaran PT. Telkom Indonesia.

## B. Landasan Teori

*Resistance to Change* merupakan karakteristik individu yang mencerminkan pendekatan negatif terhadap perubahan dan kecenderungannya untuk menghindar atau menolak perubahan yang terjadi (Shaul Oreg, 2003).

Dimensi *Resistance to Change* terbagi menjadi 4 berdasarkan multidimensi kepribadian manusia yaitu : (1) ***Routine Seeking*** yaitu sejauh mana individu menikmati, mencari, stabilitas, dan menetapkan suatu rutinitas dalam kehidupannya. (2) ***Emotional Reaction*** yaitu menggambarkan bagaimana individu merespon perubahan pada dirinya. Meskipun beberapa orang merasa senang ketika menghadapi perubahan, namun adapula yang lainnya yang merasa stress dan cemas. Seseorang yang memiliki stabilitas emosi lebih rendah digambarkan memiliki keyakinan yang rendah pula terhadap kemampuan dirinya dalam menghadapi perubahan. (3) ***Short-term Focus*** yaitu apakah individu berfokus pada kesulitan jangka pendek (*short-term*) yang kebanyakan terjadi pada perubahan, atau fokus pada manfaat jangka panjang (*long-term*) yang akan dirasakan nanti. Penyesuaian yang harus dilakukan tersebut

seringkali dilihat sebagai sesuatu yang menyulitkan/menghambat. (4) **Cognitive Rigidity** yaitu kecenderungan untuk tetap berpegang teguh pada suatu pandangan/pemikiran. Kekakuan berpikir dan sulit menerima ide arau opini yang berbeda merupakan ciri khas dari dimensi ini.

Tingkatan *Resistance to Change* pun terbagi menjadi 4 yaitu : (1) **Acceptance** ialah pada tingkat ini, penolakan individu terhadap perubahan masih berada dalam tataran kognisi. Individu menjalankan pekerjaan dibawah tekanan manajemen, namun diiringi dengan hasil yang tidak optimal. Selain itu adanya pengunduran diri secara pasif dan sikap mengabaikan terhadap instruksi-instruksi pekerjaan. (2) **Indifference** merupakan sikap tidak acuh ditunjukkan oleh sikap apatis, hilangnya minat terhadap pekerjaan, bekerja hanya jika diperintah dan merosotnya perilaku dan motivasi serta karyawan bersikap tidak peduli atas keinginan untuk dilakukannya perubahan oleh manajemen. (3) **Passive Resistance** ditunjukkan oleh adanya sikap tidak mau belajar, melakukan protes, bekerja berdasarkan aturan, dan melakukan kegiatan sesedikit mungkin. Dalam resistensi pasif, karyawan melakukan penolakan terhadap perubahan dengan tidak berbuat sesuatu. (4) **Active Resistance** dilakukan dengan cara melakukan pekerjaan lebih lambat, memperpanjang waktu istirahat kerja dan meninggalkan pekerjaan, melakukan kesalahan, mengganggu dan sengaja melakukan sabotase. Karyawan melakukan tindakan aktif untuk menolak adanya perubahan.

Adapula faktor-faktor yang mendorong terjadinya *Resistance to Change* seperti kecenderungan individu terhadap perubahan; Ketakutan akan hal yang tidak diketahui; Rasa takut akan kegagalan; Kehilangan status atau *job security*; Kebiasaan; Kurangnya taktik atau pelatihan; Ketiadaan sistem penguatan imbalan. Selain itu faktor karakteristik individu yang mempengaruhi *Resistance to Change* adalah jenis Kelamin (Gender), usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja.

### C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berikut adalah hasil derajar resistance to change karyawan divisi pemasaran (HS) PT. Telkom Indonesia Bandung :

Tabel 1. Tingkat *Resistance to Change* Responden

RTC	Jumlah Orang	Persentase
<i>Acceptance</i>	0	0,0%
<i>Indifference</i>	31	86,1%
<i>Passive Resistance</i>	5	13,9%
<i>Active Resistance</i>	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Dari tabel diatas dapat terlihat bahwa karyawan divisi pemasaran PT. Telkom lebih dominan dengan tingkat resistensi yang rendah. Resistensi rendah yang dimaksud merupakan karyawan yang memberikan respon menolak perubahan namun perilaku yang ditunjukkannya tidak sampai pada tahapan merusak seperti sabotase (Wibowo, 2006). Karyawan dengan resistensi terhadap perubahan ini tidak ingin menjalani proses perubahan yang dialaminya meskipun sudah ditunjang dengan fasilitas dan kemampuan dalam dirinya dalam mengatasi perubahan tersebut.

Dalam hal ini karyawan didominasi dalam tingkatan *Indifferece* yang artinya

bahwa karyawan menunjukkan sikap tidak acuh dan apatis, hilangnya minat terhadap pekerjaan, bekerja hanya jika diperintah dan menurunnya perilaku kerja dan motivasi serta karyawan bersikap tidak peduli atas keinginan untuk dilakukannya perubahan oleh manajemen. Selain itu untuk 5 orang karyawan, memiliki tingkat resistensi tinggi yakni termasuk pada tingkata *Passive Resistance*. *Passive resistance* ditunjukkan oleh adanya sikap tidak mau belajar, melakukan protes, bekerja berdasarkan aturan, dan melakukan kegiatan sesedikit mungkin (cenderung tidak berbuat sesuatu).

Tabel 2. Tabulasi Silang Dimensi RTC dan *Resistance to Change*

Dimensi		<i>Resistance to Change</i>		Total
		Indifference	Passive Resistance	
<i>Routine Seeking</i>	Rendah	28 orang (77,8%)	3 orang(8,3%)	<b>36 (100%)</b>
	Tinggi	0 orang (0%)	5 orang(13,9%)	
<i>Emotional Reaction</i>	Rendah	28 orang (77,8%)	3 orang(8,3%)	<b>36 (100%)</b>
	Tinggi	0 orang (0%)	5 orang(13,9%)	
<i>Short-term Focus</i>	Rendah	30 orang (83,3%)	1 orang(2,8%)	<b>36 (100%)</b>
	Tinggi	3 orang(8,3%)	2 orang(5,6%)	
<i>Cognitive Rigidity</i>	Rendah	7 orang (19,4%)	0 orang(0%)	<b>36 (100%)</b>
	Tinggi	24 orang (66,7%)	5 orang(13,9%)	

Berdasarkan tabel tersebut terlihat bahwa dimensi inilah yang paling signifikan, karena sebagian besar karyawan dengan *resisten to change* yang rendah memiliki dimensi *cognitive rigidity* yang tinggi. Beberapa bentuk kekakuan kognitif akan terlibat dalam perlawanan individu terhadap perubahan. Pada ranah kognitif ini, karyawan yang memiliki resistensi rendah pun ternyata belum sepenuhnya mendukung perubahan hal ini dapat dikarenakan karyawan yang masih berpikir tentang keuntungan dari perubahan yang belum didapatkan. Dari sisi pemikiran masih kaku dan memiliki kecenderungan untuk menolak perubahan yang ada.

Karyawan masih memiliki pemikiran yang kaku dan tidak terbuka terhadap sesuatu yang tidak sepeham dengan pemikirannya termasuk dengan hal-hal yang baru. Perilaku yang akan muncul seperti berpegang teguh pada pemikirannya, pola pikir yang tidak dapat diubah dengan mudah, tidak dapat menerima saran dan masukan dari orang lain. Banyak karyawan yang beranggapan bahwa perubahan yang terjadi tidaklah menjurus ke arah yang mendorong pemasaran saat ini. Sehingga berdasarkan pola pikir tersebut banyak pula perubahan yang tidak dapat diterima oleh karyawan dan dianggapnya sebagai kesulitan semata. Selain itu karyawan pun dalam wawancara menyiratkan bahwa karyawan tidak memaknakan perubahan dengan positif dikarenakan perubahan yang terjadi kini menimbulkan kerugian bagi karyawan seperti mengganggu keperluan pribadinya.

#### D. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan beberapa hasil penelitian sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan bahwa sebesar 86,1% karyawan memiliki tingkat *resistance to change* rendah dan sebesar 13,9% karyawan memiliki tingkat resistensi tinggi. Dapat diartikan bahwa sebagian besar karyawan pada divisi Home Sales Support memiliki resistensi yang rendah.

Penolakan yang ditunjukkan oleh karyawan masih dalam batas tindakan pasif, karyawan masih menunjukkan keterlibatannya dalam perubahan di perusahaan namun perilaku-perilaku yang ditunjukkan yaitu seperti menunda pekerjaan, mengabaikan instruksi-instruksi kerja baru, hilangnya minat terhadap pekerjaan dan menurunnya inisiatif kerja.

2. Tingkat resistance to change yang tinggi terlihat pada dimensi routine seeking sebesar 13,9%, emotional reaction sebesar 13,9%, short-term focus sebesar 5,6%, dan cognitive rigidity sebesar 13,9% yang tinggi pula.
3. Resistance to change rendah ditunjukkan dengan dimensi routine seeking sebesar 77,8%, emotional reaction sebesar 77,8%, short-term focus sebesar 83,3%, dan dimensi cognitive rigidity sebesar 19,4%.
4. Pada karyawan dengan tingkat resistance to change rendah, sebanyak 24 (66,7%) karyawan memiliki skor tinggi pada dimensi cognitive rigidity. Dapat diartikan bahwa karyawan dengan resistensi rendah masih memiliki pemikiran yang kaku dan tidak terbuka terhadap perubahan yang ada. Sehingga perubahan diasumsikan menjadi sesuatu hal yang kurang baik atau kurang menguntungkan bagi pekerjaannya, maka karyawan divisi HS memiliki kecenderungan resistensi yang akan meningkat apabila perubahan tidak diatasi dengan segera oleh perusahaan.

## E. Saran

### Saran Teoritis

1. Penelitian dapat dilakukan pada responden perusahaan-perusahaan lain yang frekuensi perubahannya sering dilakukan perusahaan (organisasi) selain perusahaan berbasis IT. Sehingga hasil dari penelitian dapat digunakan sebagai evaluasi perubahan yang diberlakukan pada organisasi/perusahaan tersebut.
2. Alat ukur penelitian dapat di adaptasi sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pekerjaan serta pilihan jawaban dapat diterjemahkan sesuai dengan konsep teori (seperti sangat tidak sesuai, tidak sesuai, cenderung tidak sesuai, cenderung sesuai, sesuai, dan sangat sesuai).
3. Penelitian mengenai *resistance to change* ini dapat dikaitkan dengan beberapa variabel yang berhubungan dengan perilaku kerja seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen kerja, dan moral kerja dengan menggunakan studi korelasi.

### Saran Praktis

1. Pada 5 orang karyawan dengan tingkat *resistance to change* yang tinggi (13,9%) disarankan untuk diikutsertakan pada usaha perubahan seperti ikut berpartisipasi dan berkontribusi aktif dalam perundingan mengenai keputusan akan perubahan yang akan dilakukan perusahaan agar karyawan merasa lebih bertanggungjawab terhadap keputusan akan perubahan, dilakukannya komunikasi mengenai perubahan secara intens oleh pimpinan langsung (manajer), serta diberikan fasilitas, dukungan, seperti konseling dan motivasi yang diberikan atasan langsung serta memberikan sumber daya yang mendukung teknis dan penghargaan pada setiap pekerjaan yang dapat diselesaikan berkaitan dengan perubahan.
2. Sedangkan pada 31 orang karyawan dengan tingkat *resistance to change* rendah (86,1%) yang harus dilakukan atasan adalah mengidentifikasi dan menetralisasi penolakan perubahan, pimpinan harus mengetahui kelompok yang menentang kemudian memberikan penjelasan manfaat perubahan dengan melibatkan mereka dalam proses perubahan. Pimpinan pun harus menunjukkan kepekaan

karyawannya dan memberikan pengertian tujuan perubahan dan mengadakan pelatihan karyawan tentang proses kerja baru tersebut (mendidik angkatan kerja bagi pegawai yang belum memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun). Selain itu dapat pula menciptakan organisasi pembelajaran, Organisasi menciptakan pembelajaran pada karyawan dengan meningkatkan kapabilitas karyawan untuk menerima dan berubah secara kontinu. Dalam organisasi pembelajaran, orang menyisihkan cara berpikir lama dengan berbagai gagasan baru yang diungkapkan pada orang lain.

### Daftar Pustaka

- Kreitner, R., and Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior (5th ed., 774 pages)*. Burr Ridge, ILL: Irwin/McGraw-Hill. Pfeiffer an imprint of Wiley 989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741.
- Nasution, Nur. (2010). *Manajemen Perubahan*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Noor, Hasanuddin. (2012). *Psikometri : Aplikasi Dalam Penyusunan Instrumen Pengukuran Perilaku*. Bandung : Jauhar Mandiri.
- Oreg, dkk. (2013). *The Psychology of Organizational Change, Viewing Change From The Employee's Perspective*. United Kingdom : MPG Books Group.
- Oreg, S. (2003). *Resistance to change : Developing an individual differences measure*. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 587 – 604.
- Robbins, Stephen P. (2002). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi Jilid 2*. Jakarta : PT. Prenhallindo dan Pearson Education Asia Pte.Ltd.
- Uha, Nawawi Ismail. (2014). *Manajemen Perubahan : Teori dan Aplikasi pada Organisasi Publik dan Bisnis*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Wibowo, 2011. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.