

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Organisasi akan senantiasa menghadapi lingkungan yang dinamis dan penuh perubahan. Oleh karena itu, organisasi perlu untuk dapat beradaptasi. “*Change or die!*” merupakan ungkapan umum bagi semua manajer di seluruh penjuru dunia saat ini (Robbins, 2003). Beradaptasi dengan perubahan tujuan dan tuntutan merupakan tantangan sepanjang waktu bagi organisasi. Namun tugas tersebut tampak semakin krusial pada beberapa dekade terakhir ini. Pada sektor usaha yang bersifat profit/laba, pertumbuhan populasi global dan pergeseran kondisi politik membuka pangsa pasar baru bagi produk dan jasa dengan cara yang membingungkan. Untuk merespon langkah perubahan tersebut, organisasi menggunakan pujian, struktur yang cerdas dan lebih memberdayakan, serta budaya yang berorientasi pada tim/kelompok (*team-oriented*) (Piderit, 2000).

Secara sederhana, perubahan organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu cara baru dalam bekerja dan berorganisasi (Dawson, 2003). George & Jones mendefinisikan perubahan sebagai perpindahan dari keadaan saat ini menuju keadaan masa depan (Vithessonti, 2005). Hanson (Ncube dan Kajengo, 2000) juga menyebutkan bahwa perubahan adalah proses pelaksanaan suatu inovasi dalam organisasi. Perubahan sering terjadi dengan sendirinya, bahkan sering terjadi tanpa disadari bahwa perubahan tersebut sedang terjadi.

Hasil survey terhadap 1536 eksekutif yang terlibat dalam berbagai gagasan perubahan menunjukkan bahwa hanya 38% gagasan perubahan yang berhasil dilaksanakan dan hanya 30% yang berpikir bahwa mereka memberikan kontribusi terhadap keberlangsungan pengembangan organisasi (Isern & Pung, 2007 dalam Erwin & Garman, 2010). Adanya perlawanan terhadap perubahan (*resistance to change*) seringkali disebut sebagai alasan sulitnya penerapan dan kegagalan suatu gagasan perubahan. Misalnya, Prochaska dkk (2001 dalam Erwin & Garman, 2010) menyebutkan bahwa survey yang dilakukan oleh Deloitte dan Touche terhadap 400 organisasi menunjukkan bahwa resistensi terhadap perubahan sebagai alasan nomor satu atas kegagalan ide perubahan suatu organisasi. Bovey dan Hede (2001a, b dalam Erwin & Garman, 2010) menyebutkan berbagai penelitian, salah satunya ialah penelitian terhadap 500 organisasi di Australia yang menunjukkan bahwa resistensi sebagai permasalahan yang paling lazim dihadapi oleh manajemen di dalam proses penerapan perubahan.

Resistensi terhadap perubahan (*resistance to change*) ialah sikap ataupun perilaku yang mengindikasikan ketidakinginan untuk membuat ataupun mendukung perubahan yang diharapkan dan dibutuhkan organisasi. Davidson (1994, dalam Piderit, 2000) menyatakan bahwa resistensi mencakup segala hal yang dilakukan karyawan/pekerja dimana atasannya tidak menginginkan untuk dilakukan, dan pekerja tidak menjalankan apa yang diharapkan oleh manajer untuk dijalankan. Terdapat berbagai alasan yang menyebabkan seseorang menjadi resistensi terhadap perubahan. Penelitian mengenai kepatuhan/*obedience* terhadap otoritas mengindikasikan bahwa resistensi dapat dimotivasi oleh keinginan

individu untuk bertindak sesuai dengan prinsip etika yang dianutnya (Milgram, 1965; Modigliani & Rochat, 1995 dalam Piderit, 2000). Literatur lain menunjukkan bahwa karyawan menjadi resistensi terhadap tindakan yang dilakukan organisasi karena dimotivasi oleh keegoisan semata (Graham, 1984, 1986 dalam Piderit, 2000). Ada juga, penelitian terkait dengan permasalahan penjualan mengindikasikan bahwa karyawan mencoba untuk mendapatkan perhatian dari jajaran manajemen puncak terhadap permasalahan yang diyakini karyawan harus disampaikan dalam rangka agar organisasi dapat menjaga performa kerja yang optimal (Piderit, 2000).

Walaupun berbagai tulisan telah memberikan perhatian tambahan terhadap resistensi, tetap saja ada variabilitas yang penting mengenai bagaimana suatu fenomena yang berhubungan dengan resistensi dipersepsikan dan dioperasionalisasikan. Beberapa penulis telah mendefinisikan secara luas meliputi reaksi yang tidak menguntungkan, perlawanan, ataupun usaha yang mencegah atau menghalangi perubahan. Definisi tersebut menyiratkan bahwa resistensi terhadap perubahan merupakan permasalahan yang perlu untuk diatasi atau dihapuskan (Mabin dkk, 2001 dalam Erwin & Garman, 2010; Piderit, 2000). Bagaimanapun, pihak lain meragukan perspektif akan resistensi tersebut, karena pandangan tersebut justru menghindarkan dari aspek yang lebih positif dan tujuan adanya resistensi. Misalnya, resistensi pernah dinyatakan sebagai suatu reaksi yang sangat bermanfaat, dan secara produktif dapat membantu meragukan atau memperjelas suatu rencana strategis (Mabin dkk, 2001 dalam Erwin & Garman, 2010) dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan (Lines, 2004 dalam

Erwin & Garman, 2010). Pada kasus lain, resistensi dapat sebagai respon produktif dalam mempersepsikan keberadaan aksi kecurangan yang tampak seperti perubahan, yang mungkin saja bukan merupakan tujuan utama dari organisasi (Oreg, 2006; Piderit, 2000). Ada pula pihak yang memandang resistensi terhadap perubahan sebagai proses positif yang mendukung pembelajaran di antara anggota organisasi (Msweli-Mbanga & Potwana, 2006 dalam Erwin & Garman, 2010). Kompleksitas dimensi yang tergambarkan melalui definisi tersebut menyatakan bahwa pandangan yang dikotomi akan reaksi individu terhadap perubahan (misal, *compliance* itu positif dan resistensi itu negatif) tampaknya terlalu sempit.

Resistensi sebagai reaksi terhadap perubahan dapat muncul ketika pengajuan ide perubahan maupun penerapan ide perubahan tersebut. Saat ini, PT X yang bergerak di bidang produksi biskuit sedang menjalankan program perubahan organisasi. Adapun perubahan organisasi dipicu oleh faktor internal yaitu perubahan struktur organisasi. Ketetapan mengenai struktur organisasi baru berlaku sejak Januari 2012. Struktur organisasi baru ini memiliki standar yang sama untuk semua bagian, yaitu terbagi atas 6 level (unit level, departmen level, section level, *group team leader* level, *team leader* level dan *operative* level). Pada setiap jabatan ditentukan persyaratan *grade*, dimana *grade* ini berhubungan dengan perolehan besaran gaji. Selain itu, terdapat pula standarisasi *job tittle* sejumlah 148 jabatan. Struktur organisasi ini beserta nama karyawan untuk setiap posisinya terdata dalam suatu sistem yang disebut ERP dan akan terkunci secara

otomatis. Perubahan data akan memerlukan otorisasi dari pihak yang diberi kewenangan.

Tabel 1.1. Standar *Grade* dan Jabatan

Jabatan	<i>Grade</i>
Operator/teknisi	1-2
<i>Team leader/Officer (D3/S1)</i>	3
<i>Group team leader/Koordinator/Sub-section head</i>	4
<i>Section head/Supervisor</i>	5-6
Departemen <i>Head</i>	6-7

Alasan yang mendasari perubahan ini ialah karena struktur organisasi terdahulu tidak berjalan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, struktur organisasi dapat berubah sewaktu-waktu, sesuai dengan kebutuhan pekerja atau adanya promosi kenaikan jabatan karyawan yang dilakukan tanpa adanya kontrol yang kuat dari Departemen *Human Resource and Services (HRS)*. Promosi kenaikan jabatan dapat diperoleh karyawan dengan mudah, misalnya ada faktor kedekatan dengan atasan. Hal ini menyebabkan adanya jabatan yang seolah-olah dibutuhkan agar dapat menaikkan jabatan seseorang. Namun, proses tersebut tidak didukung dengan pengesahan secara tertulis seperti adanya Surat Keputusan (SK). Departemen HRS pun tidak memiliki dokumen pasti yang dapat menggambarkan sistem pertanggungjawaban kerja yang terjadi di lapangan. Kondisi ini menyebabkan karyawan berada dalam situasi yang penuh dengan ketidakjelasan jabatan karena ia dapat sewaktu-waktu diturunkan dari jabatannya. Misalnya, saat ini karyawan menjabat sebagai *group team leader*, beberapa bulan kemudian ia bisa turun jabatan menjadi *team leader*.

Perubahan struktur organisasi di PT. X tentu memiliki dampak positif dan negatif. Dampak positifnya ialah karyawan mendapatkan kejelasan akan jabatan,

baik berupa SK maupun deskripsi tugasnya sehingga tidak memungkinkan adanya penurunan jabatan secara mendadak. Namun dampak negatifnya ialah adanya karyawan yang mengalami penurunan jabatan sebagai akibat dari hilangnya atau penambahan jabatan. Kondisi ini terlihat pada departemen teknik. Pada struktur sebelumnya, departemen teknik memiliki 23 *section head* dan 2 *group team leader* yang mencakup area kerja sebanyak 4 *plant*. Sedangkan pada struktur organisasi baru, departemen ini terbagi menjadi 2 area yaitu C1 (area *plant* 1 dan *plant* 2 plus) dan C2 (area *plant* 2 dan PGA). Departemen Teknik C1 memiliki 2 *section head* dan 4 *group team leader*, sedangkan Teknik C2 memiliki 5 *section head* dan 9 *group team leader*. Perbedaan jumlah tersebut tentu berakibat adanya karyawan yang dulu menjabat sebagai *section head* harus rela diturunkan jabatannya menjadi *group team leader*. Penurunan jabatan ini tidak diikuti dengan penurunan *grade*, sehingga tidak ada penurunan besaran gaji. Namun, tetap ada pertentangan dengan karyawan dikarenakan mereka sudah memiliki *value* tersendiri terhadap jabatannya.

Perubahan struktur organisasi ini beserta dampak yang diakibatkannya tentu menuntut adanya penyesuaian dan perubahan dari hal lain yang terkait, seperti aturan mengenai promosi dan mutasi karyawan. Promosi ialah pergerakan karyawan menuju level posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Individu yang mendapatkan promosi akan menerima tambahan finansial dan peningkatan ego yang dihubungkan dengan adanya pencapaian keberhasilan. Pada umumnya, karyawan akan merasa senang jika dipromosikan. Namun, jika ada karyawan yang dipromosikan tentu ada juga karyawan yang tidak dipromosikan. Jika karyawan

tersebut sangat ingin mendapatkan promosi, maka ia dapat mengalami penurunan kinerja atau bahkan berhenti bekerja (Mondy dan Noe, 2005),

Terdapat 3 bentuk promosi di PT. X yaitu promosi jabatan, promosi *grade* serta promosi jabatan dan *grade*. Promosi jabatan akan dilakukan ketika karyawan akan mengisi jabatan yang kosong dengan level *grade* yang sama. Promosi *grade* dilakukan ketika karyawan memiliki *grade* yang tidak sesuai dengan jabatannya. Sedangkan promosi jabatan dan *grade* dilakukan jika karyawan menempati posisi di atasnya, baik promosi secara vertikal maupun horizontal. Prosedur pelaksanaan promosi tersebut dilakukan dengan adanya pengukuran terhadap *value* dan kompetensi yang kemudian hasilnya akan dipertimbangkan bersama dengan riwayat penilaian kinerja karyawan. Pengajuan untuk promosi dapat dilakukan oleh atasan langsung ataupun atas rekomendasi dari Departemen HRS.

Terkait dengan perubahan struktur organisasi, maka yang sering terjadi di PT X ialah promosi jabatan atau promosi *grade*. Hal ini sebagai akibat dari dihilangkannya sejumlah posisi dengan diikuti penambahan jumlah posisi di bawahnya. Misalnya pada struktur organisasi lama, seorang karyawan dengan *grade* 5 di Departemen Teknik memiliki jabatan sebagai *section head*. Namun, perubahan struktur membuat ia harus diturunkan posisinya menjadi *group team leader* dengan tetap berada di *grade* 5. Kondisi ini tentu membutuhkan adanya penyesuaian dengan dilakukan promosi jabatan. Sedangkan di Departemen *Quality Control* dan *Quality Assurance* (QA/QC), justru ada karyawan dengan *grade* 4 yang menduduki jabatan sebagai *section head* sehingga perlu adanya promosi *grade*. Ketidaksesuaian antara aturan perusahaan mengenai standar *grade*

dan jabatan, dengan kondisi sebenarnya memungkinkan munculnya keraguan karyawan terhadap konsistensi perusahaan dalam menjalankan perubahan. Oleh karena itu, perlu adanya proses promosi jabatan atau promosi *grade* yang dilakukan secara berkala agar seluruh jabatan sesuai dengan *grade* yang dimiliki karyawan.

Jika pengajuan promosi tidak memungkinkan, maka Departemen HRS akan melakukan mutasi karyawan. Mutasi ini dapat antar departemen maupun antar sesama perusahaan yang berada di kota lainnya. Menurut Mondy dan Noe (2005), mutasi ialah pergerakan lateral karyawan di dalam organisasi. Proses mutasi sebaiknya tidak melibatkan adanya promosi maupun demosi. Namun, kenyataan di PT. X menunjukkan bahwa pemberlakuan proses mutasi sama sulitnya dengan proses promosi. Ketika terdapat ketidaksesuaian antara *grade* dengan jabatan karyawan dan tidak dimungkinkan untuk adanya promosi, maka Departemen HRS akan melakukan mutasi karyawan. Berbagai cara ditempuh untuk dapat melakukan mutasi, mulai dari penawaran kenaikan jabatan, kenaikan gaji, bahkan hingga pemaksaan berupa pilihan untuk menerima atau mengundurkan diri.

Berdasarkan gambaran permasalahan di atas, dapat disimpulkan bahwa beberapa faktor yang dapat mendorong munculnya resistensi terhadap perubahan di PT. X, antara lain:

1. Struktur organisasi baru, dengan standar 148 *job tittle*, membuat adanya penghilangan ataupun penambahan jabatan dari apa yang telah ada di struktur organisasi sebelumnya. Hal ini menyebabkan adanya jabatan karyawan yang turun dari jabatan sebelumnya, atau jabatan saat ini tidak sesuai dengan *grade*

yang dimiliki karyawan. Sekitar 20 % dari jumlah karyawan pada 5 departemen (Departemen Teknik C1, Departemen Teknik C2, Departemen Teknik QC/QA C1, Departemen Teknik QC/QA C2, dan Departemen *Plant Dua Plus*) mengalami ketidaksesuaian antara *grade* dengan jabatan saat ini.

2. Adanya aturan baru mengenai kesesuaian jabatan dan *grade*, memberikan peluang bagi karyawan untuk mendapatkan promosi jabatan atau promosi *grade*. Namun, tidak menutup kemungkinan juga ada karyawan yang akan dimutasi. Kondisi ini tentu memungkinkan munculnya ketidakpercayaan akan proses pengambilan keputusan untuk promosi atau mutasi.

Adanya faktor pemicu yang memungkinkan munculnya resistensi tersebut didukung pula dengan data mengenai tingkat *turnover* karyawan PT. X sebelum dan setelah penetapan struktur organisasi baru. Salah satu indikasi yang menunjukkan adanya resistensi terhadap perubahan di PT. X dapat dilihat dari tingkat *turnover*. Pada saat penetapan struktur organisasi baru di bulan Januari 2012, tercatat tingkat *turnover* karyawan sebesar 0,74%. Prosentase ini menurun dari bulan sebelumnya yaitu Desember 2011 yang terhitung sebesar 0,93%. Prosentase ini mengalami penurunan di setiap bulan berikutnya yaitu Februari (0,40%), Maret (0,39%), April (0,27%), Mei (0,27%) dan Juni (0,25%). Berdasarkan prosentase tersebut justru *turnover* tampak lebih banyak terjadi di bulan Desember 2011, yaitu ketika sedang berada dalam tahap persiapan untuk perubahan organisasi. Pada masa tersebut, informasi yang tersebar di kalangan karyawan tentu cenderung masih simpang siur sehingga semakin meningkatkan

ambiguitas dan ketidakjelasan. Oleh karena itu, karyawan yang sejak awal sudah berniat untuk meninggalkan perusahaan semakin terdorong untuk merealisasikannya.

Setiap karyawan memang memiliki respon yang berbeda-beda ketika dihadapkan dengan perubahan organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan adanya hubungan antara karakteristik kepribadian karyawan dengan bagaimana ia merespon perubahan. Beberapa di antaranya ialah *self-esteem* (Wanberg & Banas, 2000), *risk tolerance* (Judge dkk, 1999), *need for achievement* (Miller, Johnson & Grau, 1994) dan *locus of control* (Lau & Woodman, 1995, dalam Oreg, 2006). *Locus of control* (LOC) menjelaskan sejauh mana seseorang percaya bahwa merekalah yang menentukan apa yang terjadi dalam kehidupan mereka (Munir & Sajid, 2010). Individu dengan LOC internal berkeyakinan bahwa mereka merasa mampu untuk membantu pekerjaan dan lingkungan kerjanya sehingga merasa dapat diberdayakan. Sebaliknya individu dengan LOC eksternal cenderung memandang perilaku mereka sangat dipengaruhi oleh faktor yang berada diluar kendali dirinya. Penelitian yang telah ada selama ini menunjukkan bahwa reaksi karyawan terhadap perubahan dapat diprediksi dari *locus of control* yang dimiliki karyawan. Karyawan dengan *internal locus of control* akan lebih terbuka pada adanya perubahan.

Karyawan PT. X tentu memiliki karakteristik yang berbeda, terutama dalam mempersepsikan berbagai kejadian dalam lingkungan kerja. Perubahan struktur organisasi dapat dipersepsikan secara positif bagi karyawan yang mendapatkan keuntungan dari perubahan tersebut. Namun, karyawan yang dirugikan, misalnya

mengalami penurunan jabatan, tentu menganggap perubahan sebagai sesuatu yang buruk. Adanya peluang untuk promosi ataupun mutasi juga dipandang karyawan sebagai keputusan yang merupakan kewenangan atasan dan Departemen HRS. Namun ada pula karyawan yang menilai dirinya dapat berusaha untuk dipromosikan misalnya dengan menunjukkan kinerja terbaik atau senantiasa mempertanyakan jadwal promosi baik kepada atasan maupun langsung ke Departemen HRS.

Faktor lain yang terkait dengan resistensi terhadap perubahan ialah faktor kontekstual, yang dibedakan menjadi 2 kelompok yaitu anteseden yang terkait dengan *outcome* dari perubahan dan anteseden yang fokus pada cara penerapan perubahan. Perbedaan tersebut serupa dengan perbedaan antara persepsi terhadap keadilan distributif dan keadilan prosedural (Cropanzano & NetLibrary Inc, 2001; Greenberg & Cropanzano, 2001 dalam Oreg, 2006). Persepsi terhadap keadilan distributif terkait dengan keadilan akan hasil dalam organisasi, sedangkan keadilan prosedural meliputi keadilan dalam proses untuk mencapai hasil tersebut (Greenberg, 1990 dalam Oreg, 2006).

Penelitian yang dilakukan oleh Oreg (2006) yang melibatkan 3 variabel *outcome* (*power* dan *prestige*, *job security*, dan *intrinsic reward*) dan 3 variabel proses (*trust*, *social influence*, dan *information*) menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap manajemen berhubungan negatif dengan ketiga komponen resistensi terhadap perubahan yaitu afeksi, kognisi dan perilaku. Hal ini berarti bahwa semakin kuat kepercayaan yang dimiliki oleh karyawan terhadap manajemen,

maka semakin minim reaksi resistensi terhadap perubahan dalam bentuk afeksi, kognisi maupun perilaku.

Pemimpin merupakan faktor penting dalam proses perubahan (Hartel & Hay, dalam Johanssen, 2004). Oleh karena itu, kepercayaan merupakan faktor utama terhadap reaksi emosional anggota organisasi terkait upaya perubahan. Hal ini dikarenakan keberadaan kepercayaan meningkatkan kemungkinan munculnya reaksi positif yang diberikan anggota organisasi (McAllister, dalam Johanssen, 2004). Adaptasi organisasi yang sukses tampak pada meningkatnya kepercayaan dalam membangkitkan dukungan karyawan dan antusiasme untuk mengajukan ide perubahan, dibandingkan dengan usaha untuk menanggulangi resistensi secara terus menerus (Piderit, 2000). Kesuksesan proses adaptasi itu sendiri dipengaruhi oleh bagaimana cara individu memandang perubahan yang dicanangkan organisasi. Walaupun individu dengan *locus of control* eksternal lebih mudah menyesuaikan diri dan patuh, namun individu dengan *locus of control* internal mampu mengubah tantangan sebagai tuntutan dari perubahan organisasi menjadi kesempatan untuk berinovasi.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan pertanyaan dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

- 1) Apakah ada pengaruh antara *locus of control* terhadap *trust (ability, benevolence, integrity)*?

- 2) Apakah ada pengaruh antara *trust (ability, benevolence, integrity)* terhadap *resistance to change*?
- 3) Apakah ada pengaruh langsung antara *locus of control* terhadap *resistance to change*?
- 4) Apakah ada pengaruh antara *locus of control* terhadap *resistance to change* melalui *trust (ability, benevolence, integrity)* sebagai variabel intervening?

### **1.3. Signifikansi Penelitian**

Pembahasan mengenai *resistance to change* memang bukan sesuatu yang bisa dikatakan baru lagi. Berbagai penelitian telah dilakukan untuk memperkaya pemahaman dan pembahasan mengenai *resistance to change*, baik mengenai variabel yang mempengaruhi, cara penanggulangan hingga pengukurannya. Penelitian tersebut memiliki hasil yang beragam. Beberapa penelitian yang dilakukan dan hasilnya telah dipublikasikan antara lain:

Tabel 1.2. Perbandingan Antar Penelitian

<b>Penelitian</b>	<b>Paradigma</b>	<b>Fokus penelitian</b>	<b>Subyek Penelitian</b>	<b>Metode</b>
Wanberg, C.R., & Banas, J.T. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 85 (1), 132-142.	Kuantitatif	1. Mengukur 3 variabel perbedaan individu ( <i>self-esteem</i> , <i>perceived control</i> dan <i>optimisme</i> ) dan 5 variabel <i>context-specific</i> (informasi mengenai perubahan, partisipasi, <i>change-specific self-efficacy</i> , dukungan sosial dan persepsi akan pengaruh) sebagai prediktor keterbukaan karyawan terhadap perubahan. 2. Mengukur 4 <i>outcome</i> yang berpotensi muncul dari adanya keterbukaan terhadap perubahan (kepuasan kerja, <i>work-related irritation</i> , kecenderungan untuk berhenti kerja dan <i>turnover</i> aktual)	Anggota dari 2 daerah bagian <i>National Association of Housing and Redevelopment Officials</i> (NAHRO), yaitu asosiasi individu profesional yang bergerak di bidang rumah publik dan pengembangan komunitas. NAHRO ini sedang dalam situasi perubahan sebagai akibat dari restrukturisasi program HUD dan regulasi industri rumah publik.	Survey
Piderit, S.K. (2000). Rethinking Resistance and Reorganizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. <i>Academy of Management Review</i> , 25 (4), 783-794.	Kualitatif	Menyeimbangkan antara kebutuhan organisasi untuk mengembangkan sikap yang ambivalen terhadap perubahan dan kebutuhan individu untuk meminimalisir pengaruh dari sikap ambivalen tersebut.	Berbagai penelitian mengenai <i>resistance to change</i> .	<i>Journal review</i>  <i>Literature review</i>

<b>Penelitian</b>	<b>Paradigma</b>	<b>Fokus penelitian</b>	<b>Subyek Penelitian</b>	<b>Metode</b>
Erwin, D.G., & Garman, A.N. (2010). Resistance to Organizational Change: Linking Research and Practise. <i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i> , 31 (1), 39-56.	Kualitatif	Mempelajari penelitian yang telah dipublikasikan guna mengidentifikasi hasil temuannya yang dapat memberikan arahan kepada agen perubahan organisasi dan para pemimpin dalam mengatasi individu yang resistensi terhadap ide perubahan.	Penelitian mengenai resistensi terhadap perubahan yang dipublikasikan dalam <i>peer-reviewed journals</i> pada kurun waktu dari tahun 1998-2009.	<i>Journal review</i>
Oreg, S. (2006). Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. <i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i> , 15 (1), 73-101.	Kuantitatif	Mengajukan dan menguji model teoritis mengenai <i>resistance to change</i> yang memandang <i>resistance</i> sebagai subyektif dan kompleks, tridimensional, konstruk.	Karyawan dari sebuah perusahaan yang bergerak di bidang industri pertahanan. Perubahan yang terjadi ialah merger antara 2 unit inti organisasi.	Survey yang didasarkan dari hasil wawancara semi terstruktur

Penelitian	Paradigma	Fokus penelitian	Subyek Penelitian	Metode
Smollan, R. K., Matheny, J. A. & Sayers, J. G. (2010). Personality, affect and organisational change: A qualitative study. <i>Emotions and organizational dynamism</i> , 6, 85-112.	Kualitatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mengetahui peran kepribadian dan konstruk terkait lainnya dalam menentukan bagaimana seseorang mengalami perubahan organisasi, dan aspek afektif secara spesifik.</li> <li>Mengidentifikasi apakah kepribadian mendorong seseorang untuk menggerakkan, menerima atau melakukan perlawanan terhadap perubahan, <i>trait</i> apa yang paling relevan.</li> <li>Mengetahui bagaimana individu memahami responnya terhadap perubahan organisasi.</li> </ol>	Orang di Auckland, New Zealand yang berasal dari berbagai industri, organisasi, departemen fungsional dan level hirarki.	Wawancara semi terstruktur
Bovey, W.H. dan Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. <i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i> , 22 (7/8), 372-382	Kuantitatif	Mengetahui hubungan antara <i>irrational ideas</i> , emosi dan <i>resistance to change</i> .	Organisasi di Brisbane yang sedang menerapkan perubahan seperti restrukturisasi, pengorganisasian kembali atas sistem dan prosedur, serta pengenalan teknologi baru.	Survey

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa telah terdapat banyak penelitian terkait dengan perubahan organisasi khususnya *resistance to change*. Metode penelitian yang digunakan pun relatif beragam, mulai dari survei, wawancara sampai *journal review*. Pengaruh antara variabel *locus of control* dan *trust* terhadap *resistance to change* pun cenderung diuji secara terpisah.

Penelitian utama yang mendasari penelitian ini ialah penelitian yang dilakukan oleh Oreg (2006). Hasil temuan dari penelitian tersebut kemudian ditelaah lebih lanjut dan disesuaikan dengan kondisi permasalahan di PT. X. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha untuk menguji pengaruh antara faktor individu yaitu variabel *locus of control* terhadap *resistance to change*, dengan melibatkan faktor kontekstual yaitu variabel *trust (ability, benevolence, integrity)* sebagai variabel intervening. Selain itu, penelitian ini juga dilaksanakan dalam konteks budaya, jenis perusahaan dan tipe perubahan yang berbeda dari penelitian sebelumnya. Hal inilah yang menjadi keunikan tersendiri dalam penelitian ini.

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui pengaruh langsung *locus of control* terhadap *resistance to change* serta pengaruh *locus of control* terhadap *resistance to change* melalui *trust (ability, benevolence, integrity)* sebagai variabel intervening.

## 1.5. Manfaat Penelitian

### 1.5.1. Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai pengaruh langsung *locus of control* terhadap *resistance to change*. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan *trust (ability, benevolence, integrity)* sebagai variabel intervening antara *locus of control* dan *resistance to change*.

### 1.5.2. Praktis

- a. Memberikan informasi kepada pihak manajemen mengenai sejauh mana pengaruh *locus of control*, baik secara langsung maupun melalui *trust (ability, benevolence, integrity)* sebagai variabel intervening, dalam membentuk resistensi karyawan terhadap perubahan organisasi.
- b. Memberikan informasi yang dapat menjadi bahan pertimbangan pihak manajemen jika ingin mengelola resistensi terhadap perubahan organisasi, dengan memperhatikan *locus of control* dan *trust (ability, benevolence, integrity)* karyawan.