

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (“Telkom Indonesia”) sebagai Badan Usaha Milik Negara untuk bidang telekomunikasi telah berdiri sejak tahun 1947 dan telah mengalami perubahan dari waktu ke waktu khususnya pada struktur organisasi. Terdapat 2 (dua) *milestone* utama di industri telekomunikasi yang dialami Telkom Indonesia berdasarkan rezim pengaturan dari Undang-undang sebagai berikut :

- a. Undang-undang Nomor 3 Tahun 1989 tentang Telekomunikasi dimana dalam Undang-undang ini Telkom Indonesia diberikan *privilege* untuk melakukan monopoli (bersama Indosat) karena pengelolaan telekomunikasi berkaitan dengan hajat hidup orang banyak serta menggunakan sumber daya yang dimiliki oleh negara diantaranya spektrum frekuensi, penomoran, satelit, dan sebagainya. Selain itu, Telkom Indonesia juga memegang kewajiban sebagai *agent of development* dalam rangka pemerataan layanan telekomunikasi ke seluruh wilayah Republik Indonesia. Adapun sebelum adanya Undang-undang Nomor 3 Tahun 1989 ini, Telkom Indonesia berposisi sebagai operator sekaligus regulator; dan
- b. Undang-undang Nomor 39 Tahun 1999 tentang Telekomunikasi dimana monopoli Telkom Indonesia dan Indosat diakhiri dan industri telekomunikasi Indonesia memasuki proses liberalisasi, investor baik dalam negeri maupun asing diberikan kebebasan dengan batasan tertentu untuk melakukan kegiatan usaha bidang telekomunikasi. Dengan dimulainya liberalisasi ini, berakhir pula kewajiban Telkom Indonesia sebagai *agent of development*.

Tahun 2013 Telkom Indonesia mengumumkan bisnisnya sebagai *Telecommunication, Information, Media, Edutainment* dan *Service* (TIMES) dimana visi Telkom Indonesia adalah menjadi perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan TIMES di kawasan regional. Untuk menghadapi tantangan

dengan semakin meningkatnya kebutuhan akan mobilitas dan konektivitas tanpa putus, Telkom Indonesia kemudian melakukan transformasi bisnis dari berfokus pada telekomunikasi menjadi penyedia layanan TIMES. Upaya transformasi ini difokuskan pada sisi portofolio, infrastruktur dan sistem, organisasi dan budaya perusahaan. Dengan berfokus kuat pada layanan TIMES, Telkom Indonesia berkomitmen untuk Mempelopori Masyarakat Digital di Indonesia (<http://www.telkom.co.id/bisnis-kami-adalah-t-i-m-e-s.html>, diakses 13 Desember 2015). Telkom Indonesia menyebutkan bahwa salah satu aspek yang menjadi fokus transformasi adalah organisasi dan budaya perusahaan.

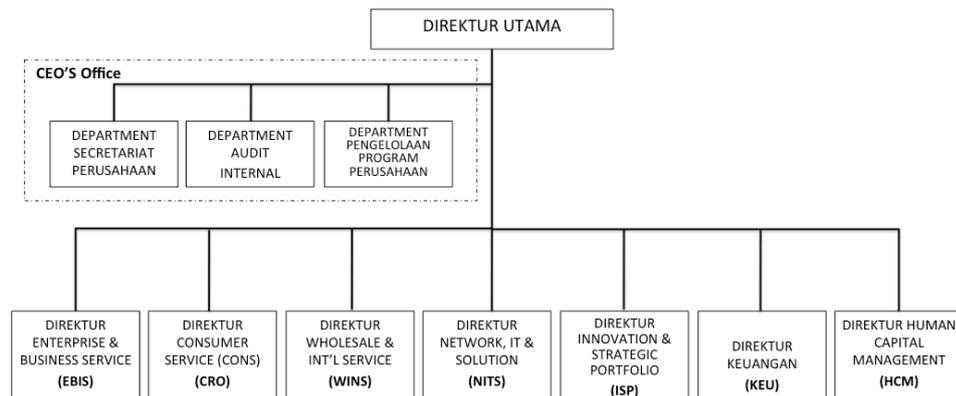
Adapun transformasi organisasi yang terakhir dilakukan Telkom di tahun akhir tahun 2015 yang ditetapkan dalam Peraturan Direksi Telkom Indonesia Nomor PD. 202.11/r.02/HK200/COP-J4000000/2015 tanggal 31 Desember 2015 tentang Organisasi Kantor Perusahaan Telkom Group, yang penyusunan dan penetapannya didasarkan pada pertimbangan sebagai berikut :

- a. Bahwa sesuai dengan *Corporate Strategic Scenario* Telkom Group 2016-2020, Perusahaan menetapkan visi sebagai “*Be The King of Digital in the Region*”, misi sebagai “*Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization*” serta *strategic objective* “*Top 10 Market Capitalization Telco in Asia-Pacific by 2020*”;
- b. Bahwa untuk mewujudkan visi, misi, dan *strategic objective* tersebut, maka Perusahaan merumuskan tiga *Corporate Strategy* yaitu *Directional Strategy : Disruptive competitive growth*, *Portfolio Strategy : Customer value through digital TIMES portfolio* dan *Parenting Strategy : Strategic Control*;
- c. Bahwa untuk mendukung strategi pada butir 2, yaitu implementasi *parenting system* yang berubah dari semula berbasis *adjacent portfolio* menjadi berbasis *customer facing unit* maka perlu dilakukan penataan kembali Organisasi Kantor Perusahaan Telkom Group khususnya pengaturan kembali peran *Board of Excecutive* Telkom Group;

d. Bahwa sehubungan dengan hal tersebut, maka Organisasi Kantor Perusahaan Group perlu disesuaikan kembali yang pengaturannya ditetapkan dengan Peraturan Perusahaan.

Sampai dengan disusunnya proposal penelitian ini, Telkom Indonesia masih melakukan proses perubahan organisasi atau yang dalam internal Telkom Indonesia disebut sebagai transformasi. Pendekatan yang dilakukan adalah dengan melakukan transformasi organisasi secara bertahap dari waktu ke waktu, yang selain dipicu oleh perubahan struktur industri juga terkadang dipicu oleh perubahan susunan Manajemen pada Telkom Indonesia. Berikut ini adalah Struktur Organisasi Kantor Perusahaan Telkom Group terakhir, dimana di bawah kendali masing-masing Direktur terdapat Unit Operasi/ Unit Bisnis yang melakukan eksekusi operasional.

Gambar 1.1: Struktur Organisasi Kantor Perusahaan Telkom Indonesia



Sumber: Data Internal Telkom Indonesia Tahun 2015

Organisasi Telkom terdiri dari 2 bagian besar yaitu Kantor Perusahaan dan Unit Operasi/ Unit Bisnis dengan jumlah karyawan 17.279 orang di seluruh Indonesia (Laporan Tahunan Telkom 2014 : 159) yang mengalami *trend* penurunan dari tahun ke tahun sebagai upaya efisiensi.

Dengan jumlah karyawan yang sangat banyak dan tersebar di seluruh Wilayah Republik Indonesia serta struktur organisasi yang besar, Telkom Indonesia perlu mempertimbangkan dan menyusun rencana dan tindak lanjut dan tahapan perubahan organisasi secara matang utamanya

mempertimbangkan resistensi dari karyawan sehingga implementasinya menjadi lebih efektif.

## **1.2 Latar Belakang Penelitian**

Perubahan adalah sebuah hal yang tidak terelakkan dalam dunia bisnis dewasa ini, bahkan tidak ada organisasi yang mampu bertahan tanpa melakukan perubahan. Perubahan strategi, struktur, dan/atau proses harus dilakukan oleh organisasi ketika kondisi eksisting tidak lagi mampu untuk menciptakan kemampuan bersaing di pasar (Saruhan, 2013).

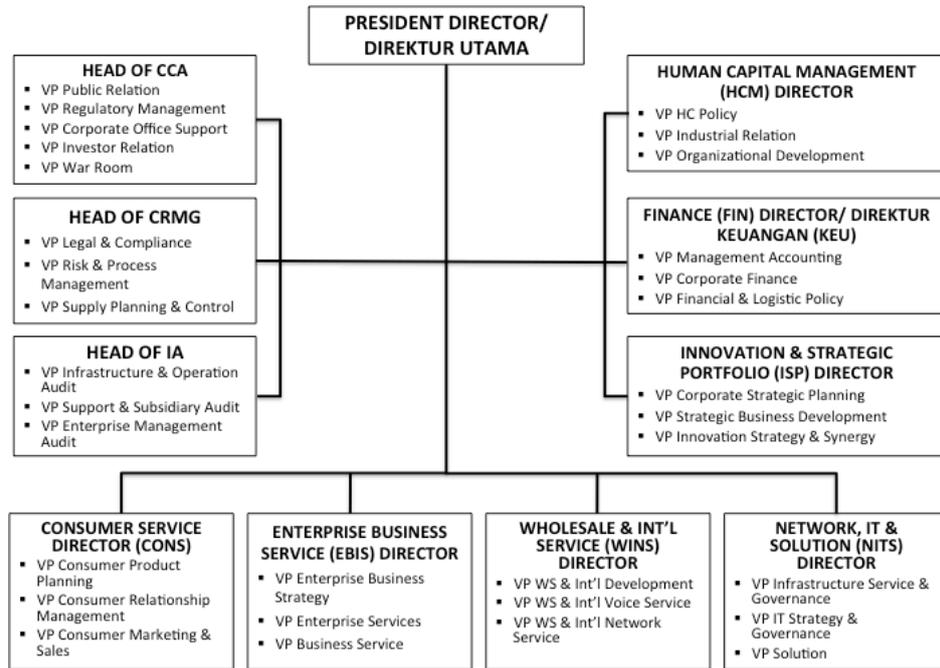
Antara tahun 2014 sampai 2015, Telkom Indonesia telah melakukan 3 (tiga) kali perubahan struktur organisasi dengan bentuk perubahan sebagai berikut:

1. Penghapusan beberapa Departemen dan Subdit yang berdampak pada penghapusan posisi jabatan yang ada pada Department ataupun Subdit tersebut, termasuk penurunan posisi jabatan yang dipegang karyawan tertentu sebelumnya;
2. Pembentukan Departemen dan Subdit baru yang berdampak pada penambahan posisi jabatan,
3. Perpindahan lokasi kerja Departemen atau Subdit dari Bandung ke Jakarta atau sebaliknya.

Adapun perubahan tersebut ditetapkan dalam Peraturan Perusahaan sebagai berikut :

1. Peraturan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telkom Indonesia Tbk Nomor : PD.202.11/r.00/HK.200/COP-B04000000/2013 tanggal 25 Juni 2013 tentang Organisasi Kantor Perusahaan Telkom Group – mencabut Peraturan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telkom Indonesia Tbk Nomor : PD 202.00/r.00/PS150/COP-B30000/2012 tanggal 1 Juli 2012 tentang Organisasi Kantor Perusahaan Telkom Group. Struktur organisasi berdasarkan Peraturan ini sebagaimana dalam Gambar 1.3.

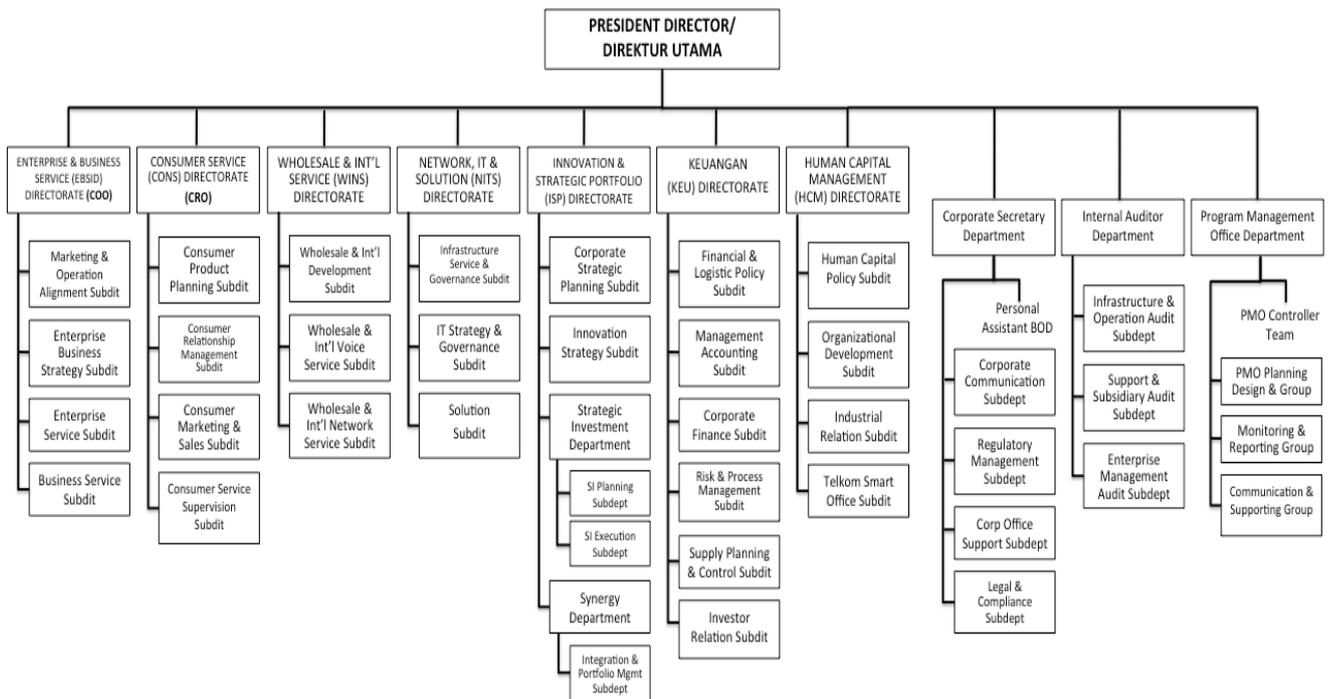
Gambar 1.2: Struktur Organisasi Telkom Indonesia Tahun 2013 – 2014



Sumber : Data Internal Telkom Indonesia Tahun 2015

2. Peraturan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telkom Indonesia Tbk Nomor : PD.202.11/r.01/HK-200/COP-J4000000/2015 tanggal 28 Januari 2015 tentang Organisasi Kantor Perusahaan Telkom Group – mencabut Peraturan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telkom Indonesia Tbk Nomor : PD.202.11/r.00/HK.200/COP-B04000000/2013 tanggal 25 Juni 2013 tentang Organisasi Kantor Perusahaan Telkom Group. Peraturan ini kemudian ditindaklanjuti dengan Peraturan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telkom Indonesia Tbk Nomor : PR. 202.14/r.00/HK-200/COP-J4000000/2015 tanggal 27 Februari 2015 tentang Daftar Posisi dan Formasi, Proses Bisnis, dan Uraian Fungsi Organisasi Kantor Perusahaan Telkom. Gambar 1.4 menunjukkan Struktur Organisasi Telkom Indonesia bulan Januari sampai dengan Oktober 2015.

Gambar 1.3: Struktur Organisasi Kantor Perusahaan Telkom Indonesia Januari-Oktober 2015



Sumber : Data Internal Telkom Indonesia Tahun 2015

Adapun perubahan yang terjadi dari tahun 2014 ke 2015 antara lain :

a. Penghapusan beberapa Departemen dan Subdit yaitu :

- 1) *Compliance, Risk & General Affair (CRMGA)* yang dipimpin oleh *Head of CRMGA*;
- 2) *Corporate Communication & Affair (CCA)* yang dipimpin oleh *Head of CCA*;
- 3) *War Room* yang dipimpin oleh *VP War Room*;

b. Pembentukan Departemen dan Subdit baru yaitu :

- 1) Departemen *Corporate Secretary* yang terdiri dari unit yang sebelumnya tergabung dalam CCA ditambahkan unit *Legal & Compliance* yang sebelumnya tergabung dalam Departemen CRMGA;
- 2) Departemen *Program Management Office* yang terdiri dari 3 unit yaitu *PMO Planning & Design Group*, *Monitoring & Reporting Group*, dan *Communication & Supporting Group*;

- 3) Subdit Telkom Smart Office yang ditambahkan pada Direktorat Human Capital Management;
- 4) Subdit *Strategic Investment Development* yang ditambahkan pada Direktorat *Innovation & Strategic Portfolio*;
- 5) Subdit *Marketing & Operation Alignment* yang ditambahkan pada Direktorat *Enterprise & Business Service*;
- 6) Subdit *Consumer Service Supervision* yang ditambahkan pada Direktorat Consumer.

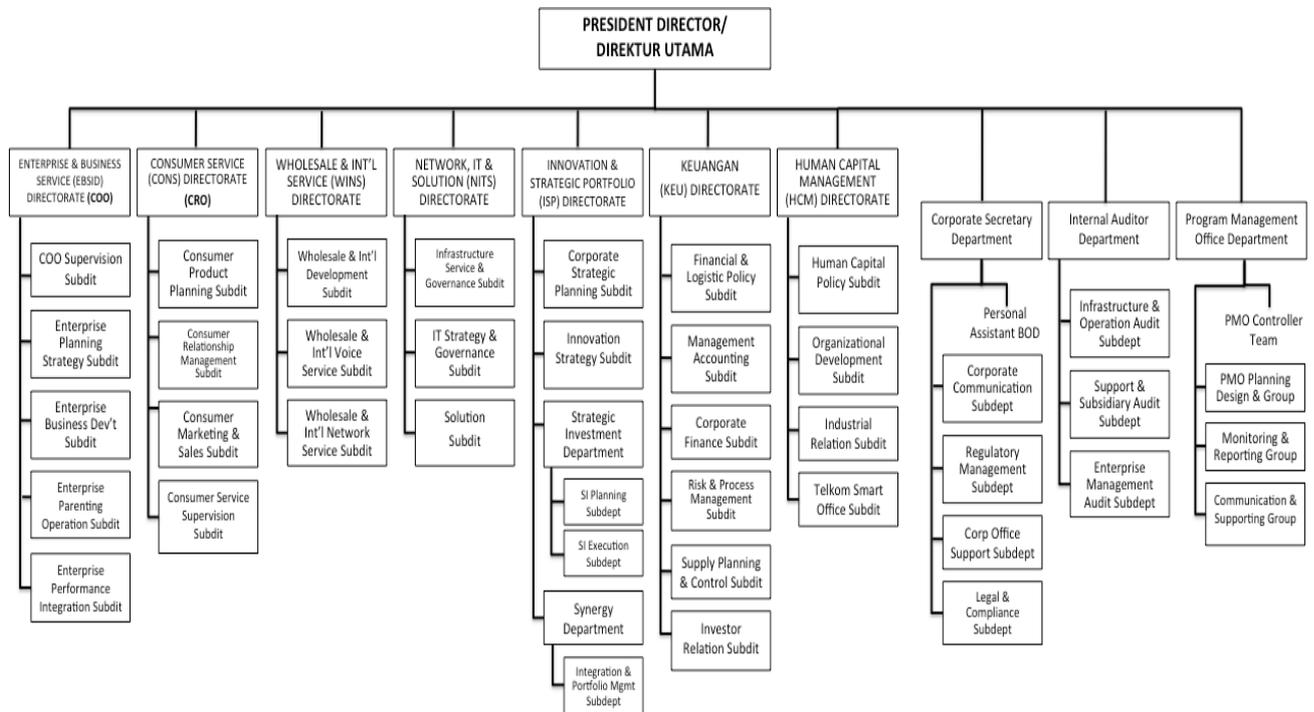
c. Perpindahan Subdit yaitu :

- 1) Subdit *Investor Relation* dari Departemen CCA ke Direktorat Keuangan;
- 2) Subdit *Legal & Compliance* dari Departemen CRMGA ke Departemen *Corporate Secretary*;
- 3) Subdit *Risk & Process Management* dan *Supply Planning & Control* dari Departemen IA ke Direktorat Keuangan.

d. Divisi/ Center fungsi dan teritori belum diatur dalam Peraturan yang sama namun dalam Peraturan tersendiri yang ditetapkan oleh Direktur masing-masing bidang.

3. Peraturan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telkom Indonesia Tbk Nomor : PD.202.42/r.00/HK200/COP-J4000000/2015 tanggal 23 Oktober 2015 tentang Perubahan Atas PD.202.11/r.01/HK-200/COP-J4000000/2015 tanggal 28 Januari 2015 tentang Organisasi Kantor Perusahaan Telkom Group. Perubahan yang terjadi melalui pemberlakuan Peraturan ini antara lain penambahan 1 (satu) Subdit pada Direktorat EBIS yaitu COO Supervision. Gambar 1.5 menunjukkan struktur organisasi Telkom Indonesia per Oktober 2015 sampai dengan saat ini.

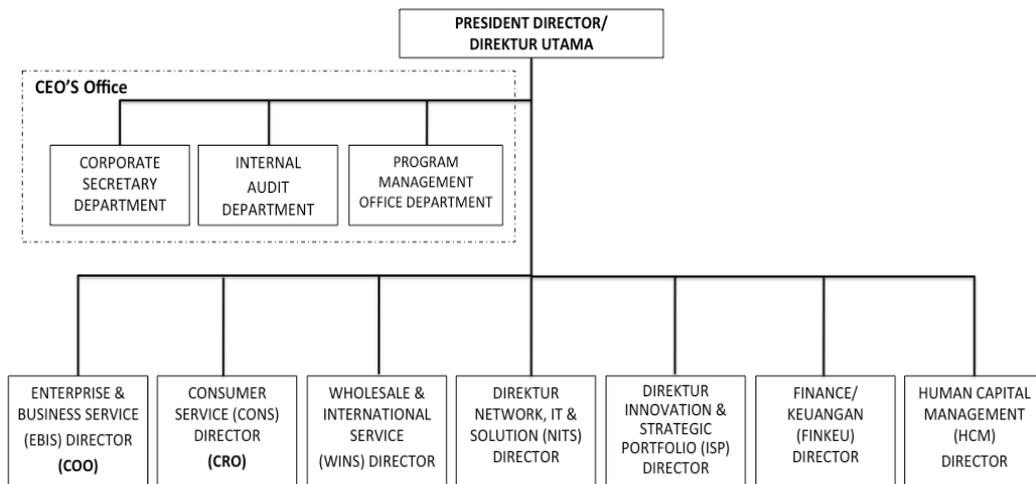
Gambar 1.4: Struktur Organisasi Kantor Perusahaan Telkom Indonesia Oktober 2015 - Sekarang



Sumber : Data Internal Telkom Indonesia Tahun 2015

4. Peraturan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telkom Indonesia Tbk Nomor : PD. 202.11/r.02/HK200/COP-J4000000/2015 tanggal 31 Desember 2015 tentang Organisasi Kantor Perusahaan Telkom Group. Peraturan ini tidak mencabut Peraturan sebelumnya yaitu PD.202.42/r.00/HK200/COP-J4000000/2015 tanggal 23 Oktober 2015 namun ditujukan untuk penataan kembali peran-peran pada organisasi Kantor Perusahaan Telkom Group dan Kantor Perusahaan Telkom yang diubah dengan fokus tugas baru dan pengalihan fungsi dari satu bidang ke bidang lainnya yang diakibatkan perubahan/ transisi *parenting system* yang semula berbasis *adjacent portfolio* menjadi berbasis *customer facing unit*. Peraturan ini mengatur mengenai masa transisi tersebut yaitu selama 12 (dua belas) bulan sejak ditetapkannya Peraturan ini, yang juga dimaksudkan sebagai masa untuk mendetailkan organisasi berbasis *customer facing unit* ini. Gambar 1.6 menunjukkan struktur organisasi Telkom Indonesia per 31 Desember 2015 sampai dengan saat ini.

Gambar 1.5: Struktur Kantor Perusahaan Telkom Indonesia Desember 2015 - Sekarang



Sumber : Data Internal Telkom Indonesia Tahun 2015

Terlepas dari tujuan strategi perubahan, hampir 70% dari inisiatif perubahan mengalami kegagalan (Beer dan Nohria, 2000). Ada banyak alasan terjadinya perubahan yang tidak optimal atau bahkan gagal, namun salah satu yang paling signifikan adalah resistensi dari karyawan (Avey *et al*, 2008).

Kondisi yang terjadi di Telkom Indonesia khususnya Kantor Perusahaan dengan perubahan organisasi menunjukkan adanya indikasi resistensi terhadap perubahan organisasi. Indikasi resistensi tersebut tercermin dalam hasil Survey Kesehatan Organisasi (*Organization Health Index*) yang dilakukan Telkom Indonesia di tahun 2015 dalam rangka memberikan gambaran tentang posisi organisasi Telkom dalam transformasi organisasi menuju organisasi perusahaan yang sehat dan berkinerja tinggi. Kriteria yang digunakan untuk menilai OHI diambil dari kriteria *Global Benchmark of OHI (Mc Kinsey)* yaitu:

1. *Distinctive* : 85 +
2. *Superior* : 70 – 84
3. *Common* : 50 -69
4. *Not Effective* : < 50

Dari hasil survey tersebut, salah satu area yang berada dibawah ambang batas dan menjadi *area for improvement* adalah ketidakjelasan peran dalam bentuk *Distinct Job Manual*, yang dirasakan karyawan sebagai akibat dari

perubahan organisasi. *DJM* merupakan *job profile* yang dilengkapi dengan dimensi posisi dalam organisasi, diagram struktur organisasi, dan hubungan kedinasan baik internal maupun eksternal, atau secara singkat merupakan pedoman/ uraian tugas dan tanggung jawab setiap karyawan berdasarkan posisinya masing-masing.

Hasil survey OHI atas ketidakjelasan peran ini menghasilkan nilai 56, yaitu termasuk kategori *common* dan perlu untuk ditingkatkan. Ketidakjelasan peran sebagai akibat dari perubahan organisasi ini membuat karyawan Telkom Indonesia pada kantor perusahaan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagaimana yang sebelumnya atau sesuai kebiasaan, sehingga tidak sejalan dengan perubahan organisasi yang telah dilakukan.

Beberapa penelitian terkait perubahan organisasi menunjukkan respon dari individu (karyawan) maupun organisasi diantaranya karyawan dapat saja berperilaku skeptis terhadap rencana perubahan (Saleemi, 2011:12), penurunan produktivitas dan pengeluaran biaya yang besar (Khatoun dan Farooq, 2015:54), permintaan pindah ke unit lain, yang selanjutnya berdampak pada kegagalan perubahan organisasi (Saleemi, 2011:2).

Karyawan sangat penting dalam proses perubahan karena kegagalan perubahan sering kali disebabkan oleh kurangnya komitmen dan motivasi dari karyawan yang akan mengimplementasikan perubahan tersebut (Nasir *et al*, 2014:184).

Survey pendahuluan dilakukan melalui interview terhadap 3% dari total karyawan yang bekerja pada Kantor Perusahaan Telkom Indonesia untuk mengetahui alasan yang mendasari sikap resistensi karyawan pada Kantor Perusahaan Telkom Indonesia terhadap perubahan organisasi sebagaimana Tabel 1.1.

Tabel 1.1: Alasan Resistensi Terhadap Perubahan Organisasi

No.	Alasan	Persentase
1.	Ketakutan terhadap kemungkinan perubahan kepemimpinan yang dapat berimbas pada perubahan cara/ metode kerja dan upaya untuk adaptasi terhadap lingkungan kerja baru	87%

2.	Kekhawatiran akan perubahan lokasi kerja/ penempatan yang kemungkinan jauh dari keluarga ataupun kurang diminati karyawan bersangkutan	73%
3.	Sosialisasi transformasi organisasi masih kurang - terkadang tanpa didahului dengan sosialisasi yang komprehensif kepada karyawan, namun dilakukannya setelah penetapan perubahan sehingga karyawan merasa aspirasinya kurang diakomodir	27%
4.	a. Ketersediaan anggaran dan tim kerja/ staf	20%
	b. Adanya potensi penambahan peta persaingan jabatan serta kekhawatiran tidak dapat memperoleh promosi jabatan	20%
5.	Belum ada roadmap jangka panjang untuk transformasi organisasi, masih reaktif terhadap perubahan industri	13%
6.	Koordinasi kurang efektif untuk unit yang berlokasi kerja di lebih dari dua kota	7%

Sumber: Data Diolah Tahun 2016

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa terdapat beberapa hal yang menjadi alasan karyawan menjadi resisten terhadap perubahan, baik yang berkaitan dengan faktor individu maupun organisasi. Robbins dan Judge (2013:582) mengemukakan bahwa resistensi atau penolakan terhadap perubahan bersumber dari faktor individu dan faktor organisasi.

Adapun faktor individu terdiri dari kebiasaan, rasa aman, faktor ekonomi, ketakutan terhadap ketidaktahuan, dan persepsi selektif sedangkan faktor organisasi terdiri dari inersia struktural, fokus pada perubahan yang terbatas, inersia kelompok, ancaman terhadap keahlian, ancaman terhadap relasi kuat yang mapan dan ancaman terhadap pengalokasian sumber daya yang mapan.

Teori ini kemudian dikembangkan oleh Rinawati (2010) yang melakukan penelitian analisis faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi individual pada transformasi organisasi. Menurut Rinawati (2010:90) kebiasaan adalah habit untuk mengerjakan sesuatu sesuai dengan cara/ metode yang telah dipahami. Sehubungan dengan rasa aman, Rinawati berpendapat bahwa perubahan selalu akan membawa perubahan konfigurasi terhadap keamanan individu (kehilangan teman, rotasi, kehilangan peran, dan sebagainya).

Selanjutnya faktor ekonomi yang merupakan alasan menolak perubahan karena aspek ekonomi yang cukup beragam mulai dari turun atau ditiadaknya bonus, hilangnya kesempatan promosi jabatan, sampai kehilangan pekerjaan itu sendiri (Rinawati, 2010:90) sedangkan faktor ketakutan terhadap ketidaktahuan timbul karena perubahan membuat seseorang bergerak dari suatu situasi yang sudah diakrabi menuju pada situasi yang asing dan tidak dia pahami. Faktor terakhir persepsi selektif merupakan perbedaan cara pandang setiap individu terhadap suatu objek, dimana individu akan menolak perubahan yang merusak keyakinannya.

Peneliti lainnya Yilmaz dan Kilicoglu (2013:17), juga melihat sumber resistensi dari faktor organisasi. Yilmaz dan Kilicoglu mengemukakan bahwa beberapa alasan timbulnya resistensi dalam organisasi antara lain struktur organisasi, ancaman terhadap keahlian, dan sumber daya yang terbatas.

Organisasi yang memiliki birokrasi yang ideal dengan hierarki dan otoritas, divisi dan spesialisasi, regulasi dan aturan, beberapa susunan struktur dibentuk untuk mencapai tujuan organisasi namun hal ini mungkin tidak dapat berjalan dengan adanya perubahan, ancaman terhadap keahlian dapat berupa penolakan anggota organisasi terhadap perubahan ketika *knowledge* dan *skill* yang dimilikinya tidak lagi relevan (*obsolete*) akibat perubahan tersebut. Sedangkan terkait sumber daya, Yilmaz dan Kilicoglu berpendapat bahwa organisasi yang tidak memiliki sumber daya yang memadai cenderung untuk mempertahankan *status quo* karena perubahan membutuhkan sumber daya misalnya modal dan orang.

Sumber resistensi dari faktor organisasi akibat fokus perubahan yang terbatas diungkapkan oleh Rollinson (2005:619) yang berpendapat bahwa mengubah salah satu bagian dari organisasi dengan terisolasi dapat menyulitkan karena sebagian besar bagian-bagian tersebut saling tergantung. Sedangkan terkait inersia kelompok, Pihlak dan Alas (2012:233) berpendapat bahwa inersia kelompok merupakan upaya untuk melanjutkan cara kerja seperti biasanya.

Faktor terakhir yaitu ancaman terhadap relasi kuat yang sudah mapan berarti bahwa perubahan dapat dilihat sebagai ancaman terhadap suatu grup

tertentu dalam organisasi misalnya kontrol terhadap keputusan, sumber informasi, dan sebagainya (Mullins, 2010:756). Resistensi terhadap perubahan kemudian muncul dari individu ataupun unit yang takut akan kehilangan posisinya akibat perubahan.

Berangkat dari hal ini, Penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Pengaruh Faktor Individu Dan Organisasi Terhadap Resistensi Atas Perubahan Organisasi Di Kantor Perusahaan PT Telkom Indonesia, Tbk yang senantiasa melakukan perubahan organisasi dalam rangka penyesuaian terhadap perubahan industri dan peta persaingan.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka pertanyaan penelitian yang akan dijawab adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana faktor individu sebagai sumber resistensi terhadap perubahan organisasi di Telkom Indonesia?
2. Bagaimana faktor organisasi sebagai sumber resistensi terhadap perubahan organisasi di Telkom Indonesia?
3. Apakah faktor individu berpengaruh terhadap resistensi atas perubahan organisasi di Telkom Indonesia?
4. Apakah faktor organisasi berpengaruh terhadap resistensi atas perubahan organisasi di Telkom Indonesia?
5. Apakah faktor individu dan organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap resistensi atas perubahan organisasi di Telkom Indonesia?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui dan menganalisa faktor individu sebagai sumber resistensi terhadap perubahan organisasi di Telkom Indonesia;
2. Mengetahui dan menganalisa faktor organisasi sebagai sumber resistensi terhadap perubahan organisasi di Telkom Indonesia;

3. Mengetahui dan menganalisa pengaruh faktor individu terhadap resistensi atas perubahan organisasi di Telkom Indonesia;
4. Mengetahui dan menganalisa pengaruh faktor organisasi terhadap resistensi atas perubahan organisasi di Telkom Indonesia;
5. Mengetahui dan menganalisa pengaruh faktor individu dan organisasi secara bersama-sama terhadap resistensi atas perubahan organisasi di Telkom Indonesia.

### **1.5 Kegunaan Penelitian**

Penelitian yang akan membahas Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Resistensi Karyawan Terhadap Perubahan Organisasi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi industri telekomunikasi khususnya Telkom Indonesia maupun bagi akademik di Telkom University, sebagai berikut :

1. Industri: diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi kontribusi yang positif bagi PT. Telkom Indonesia yaitu sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan dan menerapkan inisiatif perubahan organisasi dengan memperhatikan faktor individu dan organisasi yang dapat menjadi sumber ataupun mempengaruhi resistensi karyawan terhadap perubahan dimaksud;
2. Akademik: diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi kontribusi yang positif bagi Telkom University khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia untuk memperkaya model penelitian terkait resistensi karyawan terhadap perubahan organisasi dan dapat melanjutkan/ mengembangkan penelitian ini untuk entitas ataupun industri yang berbeda atau dengan penambahan/ pengurangan variabel yang telah ada.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini dijabarkan secara berurutan ke dalam 5 (lima) bab sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisikan pendahuluan dari penelitian ini yang terdiri atas latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tesis.

**BAB II : LANDASAN TEORI**

Bab ini membahas serangkaian teori yang menjadi landasan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Teori dijabarkan ke dalam 3 (tiga) level yaitu *grand theory* yang diambil dari teori mengenai perubahan organisasi (*change management*), dan *specific theory* dari resistensi terhadap perubahan. Selain itu, bab ini juga mengulas beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

**BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini mengulas metodologi yang digunakan mencakup desain penelitian, definisi operasional, populasi dan sampel, instrumen penelitian, metode pengumpulan data, pengujian instrumen penelitian yang meliputi uji validitas dan reliabilitas, metode penerjemahan kuesioner dan juga metoda analisis data yang akan digunakan.

**BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini membahas hasil penelitian dan pembahasan terhadap pengumpulan data utama yang diperoleh melalui pengumpulan kuesioner.

**BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan dari hasil hasil penelitian dan saran-saran yang dapat diberikan.