

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Dunia bisnis sekarang dalam masa transisi. Transisi ini terjadi karena keadaan bisnis yang semula statis sekarang menjadi dinamis. Perubahan ini muncul disebabkan banyak hal, tetapi yang utama yaitu cepatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal ini berimbas langsung pada dunia manajemen. Terutama manajemen sumber daya manusia. Lingkungan internal organisasi menjadi lebih dinamis karena arus informasi mengalir dengan cepat dari dalam dan luar organisasi.

Perubahan lingkungan yang cepat dan tak terprediksi harus disikapi secara adaptif oleh organisasi. Sikap adaptif ini mutlak dilakukan untuk menjaga kelangsungan organisasi. Untuk menghadapi perubahan lingkungan, organisasi harus siap melakukan *organizational change* (perubahan organisasi). *Organizational change* merupakan upaya untuk peningkatan kinerja organisasi akibat adanya perubahan lingkungan. Tosi dkk,(1990) menjelaskan faktor lingkungan yang memicu adanya perubahan dalam organisasi yaitu globalisasi, teknologi, demografi penduduk, politik, sosial, ekonomi, hak asasi manusia, peraturan perundangan, dan pemerintahan. Aspek-aspek organisasi yang harus berubah akibat adanya perubahan tersebut yaitu : pekerja (*staff*), kemampuan yang dimiliki (*skill*), gaya (*style*), sistem, strategi, struktur, dan nilai-nilai organisasi (*value*).

Grundy (di dalam Ujung S, 2004) menyebutkan ada 3 jenis perubahan yang biasa terjadi dalam organisasi yaitu : *smooth incremental change*, *bumpy incremental change*, dan *discontinuous change*. *Smooth incremental change* adalah jenis perubahan yang terjadi secara lambat, sistematis, dan dapat diprediksi. *Bumpy incremental change* adalah jenis perubahan yang terjadi secara periodik dan relatif tenang disela percepatan gerak perubahan. Jenis perubahan kedua ini biasanya dipicu oleh perubahan lingkungan organisasi dan perubahan internal seperti tuntutan peningkatan efisiensi dan perbaikan metode kerja. Contohnya, reorganisasi yang secara periodik yang dilakukan perusahaan. *Discontinuous change* adalah perubahan yang ditandai oleh pergeseran-pergeseran cepat atas strategi, struktur atau budaya, atau ketiganya sekaligus.

Tujuan utama dilakukannya perubahan organisasi adalah pencapaian efisiensi dan efektifitas serta daya saing. Keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan *organizational change* sangat tergantung dari kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan. Kesiapan menghadapi perubahan bisa dilihat dari sedikitnya *resistance* (penolakan) terhadap perubahan. *Resistance* tersebut bisa muncul dari organisasi atau individu (Robbins,2006). Sangatlah perlu membangun kesiapan individu dan organisasi dalam menghadapi *organizational change*. Kesiapan ini bisa dibangun dengan cara terus melakukan komunikasi dan pelatihan. Secara khusus kesiapan individu sangat tergantung pada kemampuan atau kecerdasan individu.

Kecerdasan yang diperlukan dalam *organizational change* sangat beragam. Mulai dari kecerdasan intelektual maupun kecerdasan secara sosial, emosi, mental

maupun spiritual. Dari perkembangan ilmu psikologi sekarang ini terungkap ada beberapa jenis kecerdasan dalam diri manusia, antara lain *Intelegent Quotient* (IQ), *Emosional Quotient* (EQ), *Spiritual Quotient* (SQ), dan akhir-akhir ini perkembangan baru tentang teori kecerdasan antara lain *Emosional Spritual Quotient* (ESQ) oleh Zohar,D & Marshall I (2000) dan *Adversity Quotient* (AQ) oleh Paul Stoltz (1997).

Paul Stoltz (1997) memperkenalkan bentuk kecerdasan yang disebut *adversity quotient* (AQ). Menurutnya, AQ adalah bentuk kecerdasan yang merupakan gabungan dari IQ, dan EQ yang ditujukan untuk mengatasi kesulitan. AQ dapat digunakan untuk menilai sejauh mana seseorang ketika menghadapi masalah rumit. Dengan kalimat lain AQ dapat digunakan sebagai indikator bagaimana seseorang dapat keluar dari kondisi yang penuh tantangan. Ada beberapa aspek-aspek yang mempengaruhi AQ menurut Paul Stoltz (1997), yaitu *control*, *origin* dan *ownership*, *reach*, *endurance*.

Control atau kendali adalah kendali yang dirasakan seseorang terhadap sebuah peristiwa yang menimbulkan kesulitan. *Origin* dan *ownership* atau asal usul dan pengakuan adalah penyebab terjadinya kesulitan dan sejauh mana seseorang mengakui akibat-akibat kesulitan itu. *Reach* atau jangkauan adalah sejauh mana kesulitan akan menjangkau bagian-bagian lain dari kehidupan seseorang. *Endurance* atau daya tahan adalah aspek terakhir pada AQ seseorang. Aspek ini mempertanyakan dua hal yang berbeda, yaitu berapa lama kesulitan akan

Setiap manusia pekerja, apapun tugas dan jabatannya, akan selalu menjumpai kesulitan dan hambatan dalam melaksanakan pekerjaannya, baik dalam hal menghadapi pelanggan, mengorganisir pekerjaan, maupun berinteraksi dengan rekan kerja. Dalam hal ini AQ sangat berperan dalam mengatasi permasalahan pada individu, kelompok, maupun perusahaan. AQ dapat menentukan kemampuan karyawan untuk bertahan dan menghadapi kesulitan, serta untuk meraih kesuksesan. Menurut Paul Stoltz (1997) AQ pada umumnya dapat mempengaruhi keuletan dan ketekunan, pengetahuan, kreativitas, produktivitas, kinerja, motivasi dan kesuksesan perusahaan ketika perusahaan melakukan perubahan.

Perubahan pada organisasi merupakan masa transisi yang mana dari cara-cara lama menuju cara-cara baru. Dalam masa transisi inilah karyawan akan berpotensi kehilangan harapan, motivasi, dan keyakinan bahwa perubahan itu bisa berhasil dan layak dilakukan, sehingga terjadi pula *resistance to organizational change*. Mempercepat siklus perubahan sangat tergantung pada kesiapan para karyawannya.

AQ akan menentukan suksesnya suatu perubahan serta menentukan seberapa baik dan seberapa cepat karyawan menjalani perubahan yang terus menerus dengan kemauan, kemampuan, dan ketekunan. Maka sangat diperlukan aspek AQ pada organisasi untuk mempercepat dan memperkuat perubahan. Menurut Paul (1997), seseorang yang memiliki AQ tinggi bisa sangat mengurangi trauma, yang disebabkan oleh perubahan dan lamanya waktu yang diperlukan. Seseorang yang tinggi AQnya akan melihat sisi positif dari perubahan sebagai sesuatu yang

mungkin terjadi dan bisa di pengaruhi yang akan mendapatkan manfaat yang lebih banyak dalam prosesnya, sambil meningkatkan peluang-peluang untuk meraih kesuksesan.

AQ mengajarkan karyawan bagaimana dapat berfikir dan bertindak laku yang baru dalam menghadapi tantangan, kemunduran, dan kekecewaan sehari-hari. Dengan mengajarkan keterampilan-keterampilan dalam mengelola AQ kepada para karyawan dan menyesuaikan sistem-sistem serta proses-proses organisasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan, organisasi bisa menciptakan suatu budaya ber-AQ tinggi yang berkelanjutan, yang akan mendorong dan memajukan organisasi untuk mencapai tujuannya. Paul (1997) mengungkapkan bahwa karyawan yang ber-AQ tinggi cenderung mau menerima perubahan, mendorong terjadinya perubahan, dan bertahan dalam menjalani proses perubahan.

Melalui penjabaran ini maka sangatlah perlu bahwa setiap individu pada organisasi melakukan pengembangan kualitas AQ, tidak hanya *Intelligent Quotient (IQ)*, *Emotional Quotient (EQ)* dalam menghadapi *organizational change*. Melalui penelitian ini, peneliti ingin menganalisis apakah ada pengaruh AQ terhadap *resistance to organizational change*.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas AQ penting sekali dimiliki pada diri

dalam menjalani proses perubahan, karena dengan mengelola AQ dalam diri seseorang dapat membentuk seseorang berjiwa *climber* dalam sebuah perubahan.

Seseorang berjiwa *climber* adalah seseorang yang memiliki kendali dan rasa dalam menghadapi kesulitan yang disebabkan oleh perubahan dan menjadikan kesulitan menjadi sebuah peluang. *Climbers* adalah jenis orang yang dapat diandalkan untuk mewujudkan perubahan karena kecerdasan mental yang dimilikinya. Seseorang tidak mudah untuk mempersalahkan diri jika dia gagal dalam proses perubahan, tetapi kegagalan akan dijadikan sebuah pengalaman dan pembelajaran yang lebih baik untuk kedepannya. Seberapa pun kesulitan yang timbul karena perubahan seseorang akan menekan tingkat kesulitan itu agar kesulitan itu tidak mengganggu di kehidupan lainnya serta bertahan dalam menjalani proses perubahan.

Oleh karena itu penting sekali membentuk jiwa seorang *climbers* dalam diri seseorang untuk mendorong proses perubahan. Kecerdasan mental yang tinggi dimiliki karyawan dapat menekan tingkat *resistance to organizational change* dengan merubah pola bicara, pola berfikir serta tingkah laku. Berdasarkan uraian di atas, maka analisi masalah yang diambil oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Apakah pengaruh *Adversity Quotient* (AQ) terhadap *resistance to organizational change*.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis apa pengaruh *Adversity*