

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

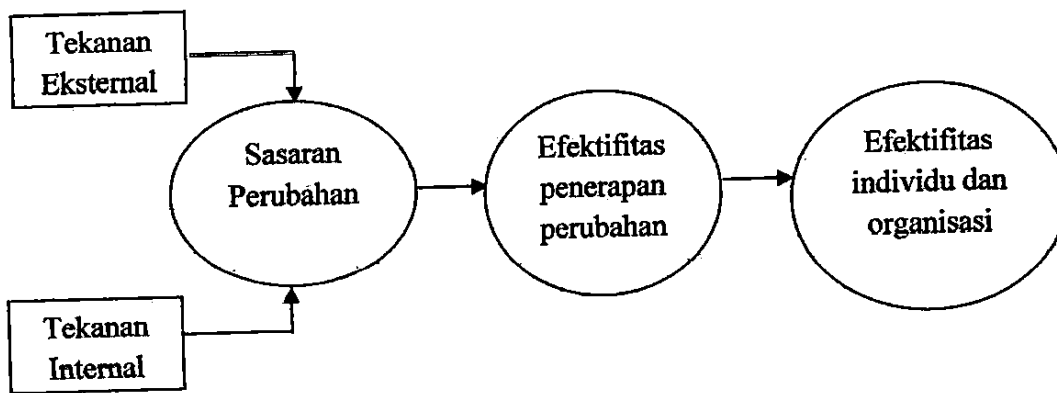
1. *Resistance to Organizational Change.*

a. *Pengertian Organizational Change.*

Robbins (2006) mendefinisikan *change* (perubahan) sebagai proses yang membuat sesuatu menjadi berbeda. Lewin (dalam Kinicki & Kreitner, 2001) menjelaskan bahwa proses perubahan melibatkan pembelajaran terhadap sesuatu yang baru, baik perilaku, sikap, atau proses dalam organisasi. Robbins (2006) mendefinisikan *organizational change* (perubahan organisasi) adalah semua perubahan yang membuat kondisi organisasi berbeda dari sebelumnya. Lebih lanjut Robbins membatasi definisi *organizational change* hanya pada *planned change* yaitu perubahan terencana yang mempunyai maksud dan berorientasi pada tujuan. Jones (2004) mendefinisikan *organizational change* sebagai proses di mana organisasi mendesain kembali struktur dan budaya untuk bergerak dari keadaan sekarang ke keadaan yang diinginkan di masa depan untuk meningkatkan efektifitas.

Dari beberapa uraian definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *organizational change* adalah perubahan yang terjadi dalam organisasi

Pressures to changes (tekanan untuk berubah) bisa disebabkan dari lingkungan eksternal maupun lingkungan internal (Tosi dkk, 1990). Dan tekanan ini muncul saat *performance* organisasi di nilai tidak memuaskan. Tosi menjelaskan bahwa tekanan eksternal bisa disebabkan karena perubahan lingkungan, perubahan bentuk organisasi, dan perubahan kepemilikan, sedangkan tekanan secara internal disebabkan ketidakpuasan dengan *performance* sekarang serta adanya perubahan karakter pada anggota organisasi.



Gambar 1

Pressures to Changes (Tosi dkk, 1990)

Tosi dkk, 1990 menjelaskan bahwa faktor eksternal yang mempengaruhi terjadinya *organizational change* antara lain: teknologi, globalisasi, peraturan perundangan, demografi penduduk, politik, sosial, ekonomi, pemerintah, dan hak asasi manusia.

Pendapat yang hampir sama juga dikemukakan oleh Robbins (2006), bahwa ada 6 faktor lingkungan eksternal yang mendorong terjadinya perubahan organisasi, yaitu: keadaan tenaga kerja, teknologi, masalah

ekonomi, kompetisi, keadaan sosial, dan keadaan politik dunia. Akibat perubahan lingkungan tersebut, ada 7 aspek dalam organisasi yang harus berubah (Mc Kinsey dalam Tosi dkk, 1990). Aspek-aspek tersebut yaitu: nilai-nilai dalam organisasi, pekerja, gaya, struktur, sistem, kemampuan (*skill*), dan strategi.

Ditinjau dari cara organisasi menyikapi perubahan, Black & Gregersen (dalam Kasali 2005) membagi strategi perubahan dalam tiga kategori, yaitu: perubahan antisipatif, reaktif dan krisis. Perubahan antisipatif dilakukan sebelum segala sesuatu terjadi. Sedangkan perubahan reaktif merupakan bentuk respon terhadap suatu hal yang baru terjadi. Strategi perubahan inilah yang sering dan banyak dilakukan organisasi. Perubahan krisis dilakukan saat organisasi dalam keadaan krisis, konflik, rugi, dan rusak. Hal ini disebabkan karena organisasi terlambat merespon perubahan. Perubahan ini membutuhkan banyak sekali energi, biaya, dan waktu.

b. Tahap-tahap dalam Proses *Organizational Change*.

Organizational change merupakan suatu proses yang membutuhkan waktu dan bertahap. Carnall (dalam Aamodt dkk, 2004) menjelaskan bahwa ada 5 tahap yang dilalui karyawan dalam menghadapi *organizational change*, yaitu:

1) *Denial* (penolakan): pada tahap ini, karyawan menolak segala bentuk

- 2) *Defense* (mempertahankan diri): karyawan mulai percaya bahwa perubahan pasti terjadi dan berusaha mempertahankan posisi dan kebiasaan dalam mengerjakan sesuatu.
- 3) *Discarding* (pembuangan): pada tahap ini karyawan mulai sadar dan mulai menerima terhadap perubahan serta mulai membuang cara-cara lama.
- 4) *Adaptation* (penyesuaian diri): karyawan mulai belajar dengan perubahan yang ada. Pada tahap ini sering terjadi frustrasi akibat kegagalan dan butuh waktu lama dalam adaptasi.
- 5) *Internalization* (internalisasi): pada tahap akhir ini, karyawan mulai menyatu dengan budaya yang baru, nyaman dan menerima keadaan lingkungan yang baru.

Teori tentang proses *organizational change* juga diajukan oleh Kurt Lewin dalam teori *three-step model of change*. Dalam teori ini, Lewin menjelaskan bahwa kesuksesan dalam proses *organizational change* harus melewati 3 tahap (dalam Robbins, 2006), yaitu: *unfreezing the status quo, movement to a new state, refreezing the new change*.



Gambar 2

Three-Step Change Mode, Lewin (di dalam Robbins, 2006)

Pada tahap *unfreezing* terjadi kebekuan pada sistem lama. Usaha

untuk menghilangkan kebekuan ini dilakukan dengan cara-cara tertentu. Untuk

memperlancar perubahan ada usaha untuk menanggulangi tekanan dari *individual resistance* dan komunitas kelompok. Pada tahap kedua, perubahan mulai bergulir. Konflik juga mulai terjadi antara pihak yang pro dan kontra. Pada tahap terakhir (*refreezing*), ada proses untuk memberdayakan perubahan yang terjadi dan membuatnya lebih permanen. Ada usaha untuk menstabilkan intervensi perubahan dengan menyeimbangkan *driving* dan *restraining toces*. *Driving* merupakan tekanan yang mengarahkan perilaku untuk meninggalkan status quo. *Restraining toces* adalah tekanan yang merintangi perpindahan untuk meninggalkan status quo.

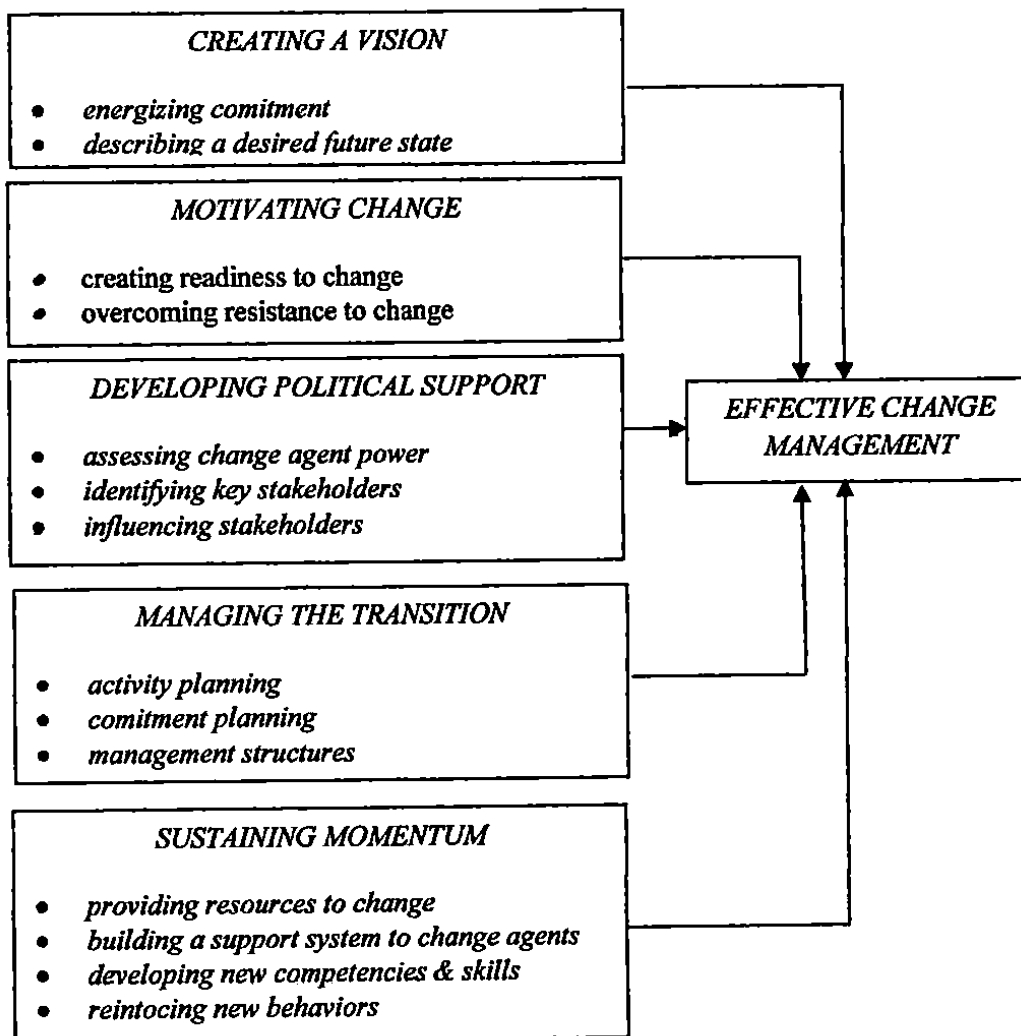
c. *Effective Change Management.*

Manajemen perubahan organisasi perlu dilakukan untuk merencanakan dan mengetahui bagaimana penerapan perubahan organisasi. Hal ini juga merupakan cara untuk identifikasi *resistance to change* dan bagaimana mengatasinya. Salah satu metode yang biasa digunakan adalah *toce-field analysis*. *Toce-field analysis* merupakan metode yang digunakan untuk menganalisis data kualitatif dalam *organizational changes*. Metode ini berasal dari teori *three-step model of change* dari Kurt Lewin.

Toce-field analysis menyusun informasi tentang perubahan organisasi dalam dua kategori: tekanan untuk berubah (*toce to change*) dan menolak perubahan (*resisting change*). Informasi bisa didapat dari observasi dan

aspek-aspek yang mendorong terjadinya perubahan dan aspek yang menghambat (*resist*) perubahan. Setelah itu ditentukan aspek yang paling dominan dari masing-masing *toce to change* dan *resisting change*. Dengan mengetahui aspek yang dominan penyebab *resisting change*, organisasi bisa menentukan jalan keluar untuk mengurangi dampak *resistance*.

Langkah-langkah untuk manajemen perubahan juga diajukan oleh Cummings & Worley (1997). Mereka menjelaskan bahwa ada 5 langkah untuk manajemen perubahan organisasi. Langkah-langkah tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3

Tahap pertama dalam manajemen perubahan adalah menciptakan motivasi untuk berubah. Dalam aktivitas ini termasuk pula menciptakan kesiapan untuk berubah pada anggota organisasi serta membantu mereka mengatasi *resistance*. Robbins (2006) menjabarkan 6 langkah untuk mengatasi *resistance to change*. Langkah-langkah tersebut yaitu: pendidikan dan komunikasi, partisipasi, pemberian fasilitas dan dukungan, negosiasi, manipulasi dan *cooptation*, dan yang terakhir adalah *coercion*.

Pada langkah kedua yaitu menciptakan visi. Hal ini bertujuan untuk memberikan penjelasan tentang alasan dilakukannya perubahan serta penjabaran tentang keadaan organisasi dimasa depan setelah dilakukan perubahan. Langkah selanjutnya adalah mencari dukungan politis. Hal ini dilakukan untuk mencari dukungan dalam implementasi perubahan. Dukungan ini sangat dibutuhkan terutama oleh *change agents*.

Langkah keempat merupakan aktivitas untuk menghadapi masa peralihan. Untuk menghadapi masa peralihan, organisasi melakukan perencanaan untuk mengatur perubahan serta mempersiapkan struktur manajemen dalam masa peralihan. Langkah terakhir merupakan aktivitas untuk mendukung proses perubahan. Antara lain: mempersiapkan sumber daya untuk perubahan, menciptakan sistem yang mendukung *change agent*, pengembangan kompetensi dan *skills* baru, serta penguatan terhadap perilaku baru.

d. Pengertian *Resistance to Organizational Change*.

Resistance (penolakan) terhadap *organizational change* adalah hal yang wajar dan banyak dijumpai. Hal ini bisa muncul dalam bentuk perilaku maupun sikap. Alvin Zander (1950), mendefinisikan *resistance to change* sebagai bentuk perilaku yang bermaksud melindungi diri individu dari akibat perubahan nyata atau perubahan semu (dalam Bolognese F A, 2002). Zaltman & Duncan (1977) mendefinisikan *resistance* sebagai segala sesuatu yang melayani pemeliharaan status quo dalam menghadapi tekanan yang mengubah status quo (dalam Bolognese F A, 2002).

Piderit (dalam Bolognese F A, 2002) menjelaskan bahwa definisi *resistance* mempunyai cakupan yang luas. Berdasar penelitiannya, ia mengungkap ada 3 konsep tentang *resistance*. Yaitu sebagai keadaan kognitif, keadaan mental, dan keadaan perilaku. *Resistance* secara kognitif terjadi jika ada ide atau kepercayaan yang negatif tentang keberadaan perubahan. Secara mental, *resistance* terjadi karena adanya *defense mechanism* yang disebabkan frustrasi dan kecemasan. Konsep *resistance* dalam bentuk perilaku merupakan semua kegiatan yang secara terang-terangan menentang terlaksananya *organizational change*.

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa *resistance to change*

e. **Model *Resistance to Organizational Change*.**

Dannemiller-Tyson Interactive Strategic Planning theory (dalam Rouda, 1995) menjelaskan model kemungkinan terjadinya *organizational changes* dalam bentuk persamaan matematika yaitu:

$$\text{Dissatisfaction} \times \text{Vision} \times \text{First Steps} > \text{Resistance to Change}$$

Hal ini berarti harus ada 3 komponen untuk menanggulangi *resistance to change* pada organisasi. Yaitu: *dissatisfaction*, *vision*, dan *first steps*. *Dissatisfaction* merupakan keadaan yang menggambarkan ketidakpuasan dengan situasi sekarang. *Vision* adalah kemungkinan bisa yang didapat di masa depan. *First Steps* merupakan langkah awal menuju visi tersebut. Jika ada salah satu dari ketiga faktor tersebut yang bernilai nol atau mendekati nol, maka kemungkinan terjadinya *organizational changes* juga akan nol atau mendekati nol, sehingga *resistance to change* akan lebih dominan.

Robbins (2006) menjelaskan bahwa *resistance* terhadap perubahan organisasi ada dua jenis yaitu *individual resistance* (hambatan yang berasal dari individu) dan *organizational resistance* (hambatan yang berasal dari organisasi). Hambatan yang berasal dari individu yaitu:

1) Kebiasaan.

Resistance muncul karena adanya anggapan bahwa rutinitas dan

Selain itu juga disebabkan butuh waktu yang lama untuk mengintegrasikan dan mendapat kenyamanan dalam perubahan.

2) Faktor keamanan.

Perubahan selalu menimbulkan dampak pada pekerja, baik dampak positif maupun negatif. Orang dengan *need of security* yang tinggi cenderung *resistance* terhadap perubahan. Hal ini disebabkan mereka cenderung cemas mendapat kerugian akibat dari perubahan. Seperti kehilangan jabatan, wewenang bahkan pekerjaan.

3) Faktor ekonomi.

Resistance ini muncul karena ada kekawatiran pada pekerja kalau mereka akan mendapat pendapatan yang lebih rendah. Hal ini disebabkan adanya perubahan standar kerja. Biasanya terjadi jika pembayaran didasarkan pada faktor produktifitas. Masalah ini juga disebabkan adanya persepsi adanya ketidakseimbangan antara apa yang mereka berikan dan apa yang akan mereka terima dalam proses perubahan.

4) Ketakutan terhadap sesuatu yang belum diketahui.

Perubahan merupakan sesuatu yang membingungkan, sulit diprediksi dan penuh ketidakpastian. Kecemasan pada individu terhadap perubahan disebabkan karena mereka tidak tahu bagaimana cara untuk berubah dan

tidak tahu apa yang akan mereka dapatkan dari mereka dalam perubahan tersebut.

5) Faktor informasi.

Resistance muncul karena adanya proses informasi yang selektif atau tidak lengkap. Kebanyakan individu tidak mengetahui alasan adanya perubahan, dan mereka hanya mencari informasi yang mendukung persepsi mereka tentang perubahan tersebut.

Sedangkan hambatan-hambatan yang muncul dari organisasi yaitu: *structural inertia*, keterbatasan perhatian terhadap perubahan, *group inertia*, adanya ancaman terhadap keahlian, ancaman terhadap keberadaan *power*, dan ancaman terhadap keberadaan pembagian sumber daya (*resource*). *Inertia* merupakan suatu keadaan dimana seseorang atau suatu hal sudah terbiasa dengan pola yang ada.

Jones (2004) membagi *resistance to change* dalam 4 level, yaitu: level organisasi, fungsional, kelompok, dan individu. Pada level organisasi, *resistance* disebabkan oleh struktur, budaya, dan strategi organisasi. Pada level fungsional lebih disebabkan perbedaan orientasi dan konflik pada subunit. Sedangkan pada level kelompok, *resistance* terjadi akibat norma yang ada, kohesifitas, dan pola pikir kelompok. *Individual resistance* terjadi karena adanya bias secara kognitif, ketidakpastian dan ketidakamanan, adanya persepsi yang selektif, dan faktor kebiasaan. Karena intensitas perubahan terkadang melebihi kemampuan / kapasitas yang dimiliki oleh para anggota perusahaan. Menurut Heru

resistence, pemimpin harus mengambil peran dengan mengembangkan kecerdasan dan keterampilan agar dalam situasi apapun karyawan mampu mengantisipasi dampak psikologis negatif.

2. Kecerdasan Individu.

Kecerdasan adalah sifat pikiran yang mencakup sejumlah kemampuan, seperti kemampuan menalar, merencanakan, memecahkan masalah, berfikir abstrak, memahami gagasan, menggunakan bahasa dan belajar. (di dalam Wikipedia Bahasa Indonesia). Menurut Stenberg & Slater (1982) mendefinisikan kecerdasan sebagai tindakan atau pemikiran yang bertujuan dan adaptif.

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).

Intelegent Quotient (IQ) menurut Zohar,D & Marshall I (2000) adalah kecerdasan yang digunakan untuk memecahkan masalah logika maupun strategis. Para psikolog menyusun berbagai tes untuk mengukur IQ seseorang, dan tes-tes ini menjadi alat memilah manusia ke dalam berbagai tingkatan kecerdasan, yang kemudian lebih di kenal dengan sebutan IQ yang dapat menunjukkan kemampuan mereka. Menurut teori ini, semakin tinggi IQ

Marshall I (2000), perbedaan penting antara SQ dengan EQ terletak pada daya ubahnya. Seperti yang telah diungkapkan oleh Goleman (2006), EQ memungkinkan seseorang untuk memutuskan dalam situasi di mana orang tersebut berada lalu bersikap tepat dalam situasi tersebut. Tetapi SQ menurut Zohar, D & Marshall I (2000), memungkinkan seseorang untuk memutuskan apakah dirinya ingin pada situasi tersebut, apa justru merubah dan memperbaikinya.

Di satu sisi lain, Paul (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 seperti halnya perubahan dalam organisasi yang penuh dengan tantangan dan kesulitan.

3. *Adversity Quotient* (AQ).

a. Pengertian *Adversity Quotient* (AQ).

Menurut pakar SDM, Paul G. Stoltz, PhD (1997), AQ merupakan perpaduan antara IQ dan EQ. Jadi AQ bisa saja kita artikan sebagai kecerdasan mental. Dengan AQ, seseorang dapat diukur kemampuannya dalam mengatasi setiap persoalan hidup. Penelitian yang dilakukan oleh Thomas J Stanley (2003) menjelaskan bahwa seseorang yang berhasil menjadi *millioner* di dunia ini adalah mereka dengan prestasi akademik

biasa-biasa saja (rata-rata S1), namun mereka memiliki AQ tinggi yang digambarkan melalui pekerja keras, ulet, penuh dedikasi, dan bertanggung jawab, termasuk tanggung jawab yang sangat besar terhadap keluarganya.

Menurut Paul (1997), AQ memiliki tiga betuk yaitu:

- 1) AQ merupakan suatu kerangka kerja konseptual yang baru untuk memahami dan meningkatkan semua segi kesuksesan.
- 2) AQ merupakan suatu ukuran untuk mengetahui respon seseorang terhadap kesulitan
- 3) AQ merupakan serangkaian peralatan yang memiliki dasar ilmiah untuk memperbaiki respons seseorang terhadap kesulitan, yang berakibat pada efektifitas pribadi dan profesional seseorang secara keseluruhan.

Paul (1997) menyebutkan bahwa kelompok atau tipe orang/individu dapat dibagi menjadi tiga bagian, dimana hal ini melihat sikap dari individu tersebut dalam menghadapi setiap masalah dan tantangan hidupnya. Kelompok/tipe individu tersebut, antara lain adalah

- 1) *Quitters*.

Merupakan kelompok orang yang kurang memiliki kemauan untuk menerima tantangan dalam hidupnya. Hal ini secara tidak langsung juga menutup segala peluang dan kesempatan yang datang menghampirinya, karena peluang dan kesempatan tersebut banyak yang diabaikan dengan

masalah dan tantangan. Tipe *quiter* cenderung untuk menolak adanya tantangan serta masalah yang membungkus peluang tersebut.

2) *Campers*.

Merupakan kelompok orang yang sudah memiliki kemauan untuk berusaha menghadapi masalah dan tantangan yang ada, namun mereka melihat bahwa perjalanannya sudah cukup sampai disini. Berbeda dengan kelompok sebelumnya (*quiter*), kelompok ini sudah pernah menerima, berjuang menghadapi berbagai masalah yang ada dalam suatu pergumulan / bidang tertentu, namun karena adanya tantangan dan masalah yang terus menerjang, mereka memilih untuk berhenti di tengah jalan dan berdiam diri.

3) *Climbers*.

Merupakan kelompok orang yang memilih untuk terus bertahan untuk berjuang menghadapi berbagai macam hal yang akan terus menerjang, baik itu dapat berupa masalah, tantangan, hambatan, serta hal - hal lain yang terus dapat setiap harinya. Kelompok ini memilih untuk terus berjuang tanpa mempedulikan latar belakang serta kemampuan yang mereka miliki, mereka terus mendaki dan mendaki

b. Aspek-Aspek Pada *Adversity Quotient* (AQ).

Menurut Paul (1997), AQ memiliki empat aspek pembentuk AQ seseorang, yang diantaranya :

1) *Control* (kendali).

Control (kendali) adalah kemampuan kendali yang seseorang

rasakan terhadap sebuah peristiwa yang menimbulkan kesulitan. Kendali dapat berhubungan langsung dengan pemberdayaan dan pengaruh, dan mempengaruhi seluruh aspek dalam AQ. Situasi yang sulit dan penuh tantangan secara terus menerus menimbulkan suatu perasaan tidak berdaya yang meluas. Hal ini sehingga memunculkan kendali seseorang untuk keluar dari kesulitan dan menyelesaikan tantangan untuk mewujudkan kesuksesan. Kendali dapat diawali dengan pemahaman bahwa sesuatu, apa pun itu, dapat dilakukan. Hal ini dapat dilakukan oleh seseorang yang berusaha menciptakan perubahan atau perbaikan. Oleh karena itu pada aspek ini terlihatlah bahwa seseorang yang AQnya lebih tinggi dapat merasakan kendali yang lebih besar atas peristiwa dalam kehidupan daripada seseorang yang ber-AQ rendah. Akibatnya mereka akan mengambil tindakan yang akan menghasilkan kendali lagi. Seseorang yang memiliki AQ lebih tinggi cenderung melakukan perjuangan terus berusaha, sementara orang yang rendah AQnya cenderung berhenti ditengah atau putus asa

2) *Origin dan Ownership* (Asal Usul dan Pengakuan).

Origin dan Ownership (Asal Usul dan Pengakuan) merupakan identifikasi dari siapa atau apa yang menjadi sebab dari kesulitan dan sampai sejauh mana seseorang mengakui akibat-akibat kesulitan tersebut.

Origin dalam konteks pribadi seseorang ada kaitannya dengan rasa bersalah. Orang yang rendah AQnya cenderung merasa bersalah yang

tidak bertanggung jawab atas peristiwa-peristiwa buruk yang terjadi. Mereka

melihat dirinya sendiri sebagai satu-satunya penyebab kesulitan tersebut.

Rasa bersalah memiliki dua fungsi, yaitu rasa bersalah dapat membantu seseorang untuk belajar lebih baik, seseorang cenderung merenungkan, belajar serta menyesuaikan tingkah lakunya. Fungsi yang lain adalah rasa bersalah menjurus pada penyesalan. Penyesalan dapat mengidentifikasi diri seseorang dengan berfikir apakah yang dilakukan seseorang itu salah dan menyakiti orang lain. Penyesalan dapat digunakan sebagai motivator untuk lebih baik jika digunakan sewajarnya.

Pengaruh dari kemampuan mengendalikan yang rendah, penyesalan yang berlebihan dan rasa bersalah yang terlampau besar dapat melemahkan mental seseorang. Apabila di lingkungan kerja seseorang tidak beres dan seseorang yakin bahwa hanya sedikit saja yang bisa dilakukan, serta seseorang merasa bahwa sebagian besar dari ketidakberesan adalah kesalahan dia, mungkin orang itu akan berkecil hati dan murung, bahkan mungkin orang tersebut memutuskan untuk berhenti dan keluar dari organisasi. Seseorang yang memiliki *origin* rendah dia cenderung berfikir saya orang yang gagal. Tetapi orang yang memiliki *origin* yang tinggi, dia cenderung akan berfikir ada cara untuk menyelesaikan pekerjaan saya dengan lebih baik dan saya akan menerapkannya bila lain waktu saya berada dalam situasi seperti ini lagi.

3) *Reach* (Jangkauan).

Reach (Jangkauan) merupakan aspek AQ yang menjelaskan sejauh manakah kesulitan akan menjangkau bagian-bagian lain dari kehidupan

seseorang. Jika respon AQ rendah terhadap kesulitan-kesulitan maka kesulitan-kesulitan itu akan meracuni dan menyebar pada sisi lain kehidupan seseorang.

Salah satu contoh menurut Paul (1997) adalah jika seseorang membiarkan konflik yang terjadi pada dirinya maka konflik tersebut dapat merusak hubungan yang sudah terjalin. Suatu persepsi individu terhadap perubahan yang negatif akan menghambat kelangsungan proses perubahan, yang kemudian menimbulkan kepanikan dan kecemasan secara psikologis.

Jadi semakin rendah *Reach* seseorang, maka semakin besar kemungkinannya seseorang menganggap kesulitan dan peristiwa buruk sebagai bencana, dengan mengabaikannya sehingga mengganggu kebahagiaan dan ketenangan pikiran seseorang.

Tetapi jika semakin tinggi *Reach* seseorang, semakin besar kemungkinan seseorang akan membatasi jangkauan masalahnya pada peristiwa yang dihadapi. Perubahan adalah sebuah perubahan, suatu tantangan yang harus dihadapi, bukan sesuatu bencana yang akan menghambat bahkan menghilangkan jabatan dan pekerjaan seseorang.

4) *Endurance* (Daya Tahan).

Edurance (Daya Tahan) merupakan aspek terakhir dalam AQ, aspek ini mengidentifikasi sejauh mana daya tahan seseorang dalam menghadapi kesulitan dan tantangan. Aspek ini menanyakan tentang seberapa lamakah

akan berlangsung.

Salah satu contoh adalah ketika seseorang dihadapkan pada suatu kesulitan dan tantangan dalam proses perubahan dan orang tersebut gagal didalamnya, jika seseorang memiliki *Endurance* rendah maka seseorang tersebut akan memiliki persepsi permanen bahwa segala sesuatu tidak akan pernah membaik, seseorang akan cenderung mempersalahkan diri, pesimis, dan kehilangan motivasi.

Lain halnya dengan seseorang yang memiliki *Edurance* tinggi, dia akan memiliki persepsi sementara bahwa segala sesuatu kesulitan dan kegagalan hanya kesalahan kecil dia dan kesalahan itu dapat diperbaiki. Ahal ini akan lebih meningkatkan energi, optimisme, dan keinginan untuk bertindak lebih baik. Paul (1997) mengungkapkan bahwa persepsi negatif yang bersifat permanen pada sesuatu bahkan diri sendiri dapat berakibat pada perilaku yang negatif pula dan membuat seseorang tidak berdaya untuk melakukan perubahan.

c. *Adversity Quotient* (AQ) di Tempat Kerja.

Pada sebuah perusahaan perilaku setiap individu maupun kelompok tentunya sangat berbeda satu sama lain, bahkan di tempat kerja yang memiliki ruang lingkup sempit dimana individu atau kelompok kesehariannya bekerja pasti ada perbedaan karakteristik, pola tingkah laku dalam bekerja satu dengan yang lainnya. Paul (1997) menyebutkan bahwa ada tiga karakteristik individu di tempat kerja.

Pertama, individu yang bekerja sekedar cukup untuk hidup. Mereka

sedikit memperlihatkan ambisi, semangat yang minim, dan mutu di bawah standar. Mereka juga mengambil sedikit resiko dan tidak kreatif dalam hal bekerja. Individu semacam ini tidak banyak memberi sumbangan yang berarti dalam pekerjaan, sehingga mereka benalu bagi perusahaan karena mereka memiliki kecerdasan mental yang rendah.

Kedua, individu yang masih menunjukkan sejumlah inisiatif, sedikit semangat, dan beberapa usaha. Mereka akan bekerja keras dalam hal apa pun yang bisa membuat mereka merasa lebih nyaman dan aman dibandingkan dengan yang telah mereka miliki sekarang. Mereka mungkin tidak menggunakan seluruh kemampuannya, tetapi yang dikerjakannya cukup membuat dia tetap dipekerjakan. Individu semacam ini cenderung mudah frustrasi karena tekanan-tekanan untuk bekerja semaksimal mungkin dan takut akan kehilangan status quo yang disebabkan oleh perubahan. Sehingga mereka cenderung menghindari sebuah pengalaman yang dapat menimbulkan perubahan besar dalam hidupnya, dan mendapatkan atrofi (terhentinya pertumbuhan) dalam dirinya. Seiring berjalannya waktu mereka akan kehilangan keunggulannya, menjadi semakin lamban dan lemah, serta kinerjanya akan menurun, sehingga mereka berpotensi untuk kehilangan tempat bekerjanya.

Ketiga, individu yang cenderung menyambut baik tantangan dan mereka hidup dengan pemahaman bahwa ada hal-hal yang mendesak dan harus segera diselesaikan. Mereka dapat memotivasi diri sendiri, memiliki semangat tinggi, dan berjuang untuk mendapatkan yang terbaik dari

hidupnya. Mereka memiliki impian bahwa segala sesuatu harus terwujud dan Paul (1997) memberi sebutan sebagai seorang *climbers*, karena mereka berorientasi pada pertumbuhan dan belajar seumur hidup, mereka merasakan suatu ikatan kekerabatan yang erat dengan prinsip Jepang, *Kaizan*, yaitu perbaikan terus menerus, yang dirangsang dalam banyak perusahaan.

Dalam jiwa seorang *climbers* terdapat kecerdasan mental yang tinggi, karena dalam jiwa seorang *climbers* terdapat kendali terhadap kesulitan dan tantangan, pengakuan serta mengurangi sikap mempersalahkan diri sendiri, sikap akan membatasi suatu masalah dan sifat permanen yang merusak.

Kecerdasan mental patut dikembangkan pada setiap diri karyawan terutama di tempat kerja agar karyawan mampu merubah cara bicara, cara berfikir, dan cara bertingkah laku dalam menghadapi tantangan, kemunduran, dan kekecewaan selama bekerja, sehingga dapat terbentuklah karyawan yang memiliki jiwa seorang *climbers*.

Bagaimana karyawan merespon kesulitan diri sendiri maupun kelompok di lingkungan kerja, menurut Paul (1997) merupakan kunci keberhasilan sebuah organisasi yang memiliki efek jangka panjang. Dengan meningkatkan budaya ber-AQ tinggi pada setiap individu serta menyesuaikan sistem-sistem dan proses organisasi, yang akan mendorong dan memajukan organisasi untuk mencapai tujuannya.

d. Pengaruh *Adversity Quotient* Terhadap *Resistance to Organizational Change*.

Dalam Paul (1997), statistik respon karyawan terhadap perubahan menunjukkan hasil yang kurang menyenangkan. Hal ini ditunjukkan oleh Paul melalui sebuah rapat dengan seorang eksekutif senior sebuah pabrik semikonduktor yang terkenal di seluruh dunia. Setiap eksekutif senior menawarkan perubahan data statistik menunjukkan bahwa respon karyawan 20% karyawan akan langsung ikut serta, tidak peduli perubahannya seperti apa. 60% lainnya agak menahan diri dan mempertimbangkan dampak perubahan yang dapat mengancam status pada dirinya. 20 % sisanya langsung menolak, tidak peduli apa yang ditawarkan oleh perubahan tersebut. Dari data statistik tersebut Paul (1997) dapat mengelompokkan tiga jenis individu dalam merespon perubahan.

Pertama, individu yang langsung menolak tanpa peduli apa perubahan yang akan terjadi. Individu semacam ini oleh Paul dikelompokkan ke dalam jenis *quitters*. *Quitters* cenderung menolak perubahan dan mencabut setiap peluang keberhasilannya dan secara aktif menghindari dan menjauhi perubahan tersebut. Hal ini terjadi pada seorang *quitters* karena mereka memiliki kecerdasan mental yang rendah. Mereka tidak memiliki ambisi dan semangat yang minim untuk melakukan perubahan. *Quitters* tidak tahu bagaimana cara untuk berubah dan tidak tahu apa yang diharapkan dari mereka dalam perubahan tersebut.

perubahan yang dapat mengancam status pada dirinya. Individu semacam ini oleh Paul dikelompokkan ke dalam jenis *campers*. Motivasi mereka dalam menerima perubahan adalah semata-mata karena rasa takut dan kenyamanan yang sudah mereka dapatkan, sehingga mereka mempunyai kemampuan terbatas terhadap perubahan, terutama perubahan yang besar.

Mereka mungkin mendukung beberapa modifikasi yang dinilai menguntungkan untuk tempat kerjanya, contohnya *upgrading* komputer di tempat kerjanya. Tetapi seiring berjalannya waktu *campers* akan melakukan *resistance to change* yang lebih besar, contohnya *restrukturisasi* perusahaan. *Campers* akan selalu mempertahankan status quo dan melakukan *resistance to change* ketika mereka mengetahui ada ancaman terhadap status quo yang telah mereka peroleh dengan susah payah. Hal ini terjadi pada *campers* karena kurangnya kecerdasan mental pada dirinya, sehingga mereka cenderung frustrasi karena tuntutan untuk berkerja semaksimal mungkin dan cemas mendapat kerugian akibat dari perubahan, seperti kehilangan status.

Ketiga, individu yang menerima dan mendorong terjadinya suatu perubahan yang positif. Individu semacam ini oleh Paul dikelompokkan ke dalam jenis *climbers*. Tantangan dan kesulitan yang timbul karena perubahan justru membuat mereka berkembang pesat. *Climbers* selalu terus berusaha merubah tantangan menjadi sebuah peluang untuk mendapatkan kesuksesan. *Climbers* adalah jenis orang yang bisa diandalkan untuk mewujudkan perubahan, karena dalam jiwa seorang

climbers terdapat kecerdasan mental yang kuat.

Mereka memiliki rasa yang peka terhadap kesulitan dan tantangan yang ditimbulkan oleh perubahan, sehingga mereka memiliki kendali untuk lepas dari kesulitan dan mendapatkan kesuksesan. Kegagalan merupakan hal yang wajar bagi seorang *climbers* dalam mendorong proses perubahan. Kegagalan sebagai wujud untuk melakukan pembelajaran terus menerus untuk bertingkah laku lebih baik. Dengan respon yang cepat dan tepat terhadap kesulitan mereka akan berusaha menekan tingkat kesulitan yang ada disekitarnya agar tidak menjangkau pada kehidupannya. Waktu yang relatif lama untuk mendorong proses perubahan, tidak menyurutkan semangat, ambisi, serta kinerja mereka, justru mereka berkembang pesat disela waktu tersebut karena daya tahan seorang *climbers* dalam menghadapi tantangan dan kesulitan. Kecerdasan mental yang dimiliki seorang *climbers*, kecil kemungkinan seseorang yang memiliki jiwa *climber* akan melakukan *resistance to change*.

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. Hal ini juga diungkapkan oleh Heru K (2002) dan Anwar, P.M (2000) dalam

Heru. K (2002) dengan penelitian berjudul *Mempersiapkan Anggota Perusahaan Menghadapi Perubahan* telah menyimpulkan bahwa individu mempunyai keterbatasan dalam menghadapi perubahan, karena intensitas perubahan terkadang melebihi kemampuan / kapasitas yang dimiliki oleh para anggota perusahaan. Perubahan harus dicermati dan ditindaklanjuti dengan sikap positif agar tidak menimbulkan *resistance* yang mengakibatkan kinerja perusahaan buruk. Pemimpin harus mengambil peran untuk mengurangi sumber *resistance* dengan cara mengembangkan kecerdasan dan keterampilan serta menciptakan budaya organisasi agar dalam situasi apapun para anggota mampu mengantisipasi dampak psikologis negatif.

Anwar, P.M (2000), dengan penelitian berjudul *Aspek-Aspek Psikologi Dalam Sukses Karir* menyimpulkan bahwa pasar global terjadi oleh adanya perubahan pola kehidupan masyarakat dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Pola kehidupan masyarakat yang sebelumnya berorientasi pada pangsa pasar (*market share*) menjadi pasar bebas (*global market*). Perubahan pola dasar tersebut akan berpengaruh terhadap kehidupan sosial budaya masyarakat, sebagaimana perluasan pasar terutama dengan nilai-nilai sosial dan budaya (Granovetter di dalam Anwar P.M, 2000). Oleh karena itu, SDM era global dipersyaratkan memiliki kualifikasi psikologis antara lain *mindset* global, persepsi, motivasi berprestasi, serta sikap mental setiap individu.

1) *Mindset* Global.

SDM perusahaan harus memiliki *mindset* global yaitu memiliki kerangka berpikir global yang mampu mengantisipasi tuntutan global. Secara psikologis, SDM perusahaan tersebut tidak hanya cerdas intelektual (IQ) saja, tetapi pula cerdas bertindak bijaksana (EQ), cerdas mematuhi nilai-nilai, norma dan peraturan yang berlaku (SQ), memiliki tanggung jawab moral (MQ) dan cerdas untuk selalu bangkit dan berjuang keras dalam mencapai tujuan organisasi (AQ). Kemampuan mengintegrasikan lima kecerdasan tersebut akan membentuk SDM memiliki kepribadian dewasa mental (*maturity personality*).

2) Persepsi Bekerja.

Secara psikologis, persepsi adalah suatu proses menyeleksi stimulus dan diartikan. Dengan kalimat lain persepsi merupakan suatu proses pemberian arti atau makna terhadap suatu objek yang ada pada lingkungan perusahaan.

3) Motivasi Berprestasi.

Motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai dorongan yang ada dalam diri untuk melakukan kegiatan kerja dengan sebaik-baiknya agar mencapai tujuan organisasi perusahaan.

4) Sikap Mental.

sikap mental. Sikap mental SDM yang pro aktif dengan mengambil prakarsa inovatif, berani mengambil risiko moderat yang berpegang teguh pada prinsip-prinsip kerja guna mewujudkan terpenuhinya kebutuhan nyata dan kesejahteraan hidupnya.

Karakteristik SDM yang memiliki sikap mental kewirausahaan antara lain memiliki kemampuan mewujudkan impian bisnis di perusahaannya (*dream*), mampu mengambil keputusan secara tepat dengan perhitungan (*decisiveness*), mereka tidak menunda-nunda dalam memanfaatkan peluang bisnisnya (*doers*), melaksanakan segala aktivitas perusahaan dengan penuh tanggung jawab dan pantang menyerah (*determination*), memiliki dedikasi kerja yang sangat tinggi dan bekerja tidak mengenal lelah (*dedication*).

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa pentingnya kemampuan kecerdasan mental yang tinggi untuk dimiliki individu dalam mendorong proses perubahan dan menekan tingkat *resistance to organization change*. Semakin tinggi tingkat *Adversity Quotient* seseorang maka akan semakin rendah tingkat *resistance* terhadap *organizational change*. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah ada pengaruh negatif antara *Adversity Quotient* (*variabel independen*) dengan *resistance to organizational change* (*variabel dependen*).

B. Model Penelitian

Resistance to Organizational Change, dapat digambarkan dalam model penelitian seperti pada gambar 5 yang menunjukkan bahwa AQ memberikan hubungan negatif terhadap *resistance to organizational change*.

