

# PENGARUH ADVERSITY QUOTIENT TERHADAP RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL CHANGE

Isthofaina Astuty

Sriwijaya Bharata Sakti

email : [isthofainaastuty@yahoo.com](mailto:isthofainaastuty@yahoo.com)

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

## ABSTRACT

*The aims of this research is to examine the influence of adversity quotient to resistance of organizational change. The object of this research is PT Citra Nusantara Energi (PT CNE) with 63 employee of the population. The instrument that used is liner regression sample analysis. The result of analysis showed that adversity quotient give negative influence to resistance of organizational change*

*Key Words : adversity quotient, resistance of organizational change*

---

## PENDAHULUAN

---

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*).

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.

Dari perkembangan ilmu psikologi sekarang ini terungkap ada beberapa jenis kecerdasan dalam diri manusia, antara lain *Intelephant Quotient* (IQ), *Emosional Quotient* (EQ), *Spiritual Quotient* (SQ), dan akhir-akhir ini perkembangan baru tentang teori kecerdasan antara lain *Emosional*

*Spiritual 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). 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 berlangsung dan berapa lama penyebab kesulitan itu akan berlangsung.

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 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.

Melalui penjabaran ini maka sangat diperlukan 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*.

---

## METODE PENELITIAN

---

Subyek penelitian yang dipilih adalah para karyawan (63 orang), sedangkan obyek pengambilan data adalah PT. Citra Nusantara Energi (PT. CNE) yang berlokasi di Jl Margomulyo 5A. Surabaya. Alasan utama pemilihan obyek ini adalah status perusahaan yang masih berkembang dengan dinamika yang tinggi dan potensi perubahan yang besar. Tekanan-tekanan dari lingkungan eksternal membuat PT. CNE harus melakukan perubahan-perubahan strategi bisnis. Salah satunya adalah tekanan dari pesaing-pesaing bisnis yang memiliki inovasi produk baru serta kebutuhan konsumen yang beragam. PT. CNE memiliki perencanaan perubahan untuk berupaya mencari cara-cara baru agar lebih efektif pada periode 2010 - 2011.

### **Pengukuran Variabel Penelitian dan Teknik Penentuan Skala**

Penelitian bersifat penelitian kuantitatif. Pengambilan data dengan menggunakan kuisioner

#### **1. *Adversity Quotient***

Skala AQ ini diambil dari teori Paul (1997) yang memiliki 4 indikator, yaitu *control*, *origin* dan *ownership*, *reach*, *edurance* (CO<sub>2</sub>RE). Skala ini memiliki 30 item, yang terdiri dari 20 item *unfavorable* dan 10 item *favorable*. Setiap item memiliki 2 pertanyaan yaitu pertanyaan a & b, sehingga

total pertanyaan dari seluruh item adalah 60 pertanyaan.

Tabel 1

Batas Nilai Ukur CO<sub>2</sub>RE

Indikator	Batas Nilai Ukur CO <sub>2</sub> RE		
	Tinggi	Sedang	Rendah
C (control)	38 - 50	24 - 37	10 - 23
O <sub>2</sub> (origin&ownership)	38 - 50	24 - 37	10 - 23
R (reach)	38 - 50	24 - 37	10 - 23
E (edurance)	38 - 50	24 - 37	10 - 23

Sumber : Paul (1997)

Karena yang lebih diperhatikan adalah respon terhadap kesulitan, maka yang akan diberi nilai atau yang dihitung adalah peristiwa-peristiwa yang mengandung kesulitan. Berikut batas nilai ukur CO<sub>2</sub>RE dan penafsiran nilai AQ dengan melihat total CO<sub>2</sub>RE :

Tabel 2

Menafsirkan Nilai AQ

Batas Nilai Ukur AQ	Deskripsi Penafsiran AQ
66 - 200	Memiliki kemampuan untuk menghadapi kesulitan yang berat dan terus bergerak maju dan ke atas dalam hidup
135 - 165	Sudah cukup bertahan menembus tantangan -tantangan dan memanfaatkan seb agaian potensi yang berkembang setiap harinya
95 - 134	Cukup baik dalam menempuh liku -liku kehidupan sepanjang segala sesuatunya berjalan relatif lancar
60 - 94	Cenderung kurang memanfaatkan potensi yang dimiliki
59 ke bawah	Tidak memiliki motivasi, energi, kesehatan, vitalitas, kinerja, ketekunan dan harapan

Sumber : Paul (1997)

2. *Resistance to Organizational Change*

*Resistance to Organizational Change*, teori yang digunakan yaitu teori dari Robbin (2006). Aspek yang diukur diantaranya yaitu, kebiasaan, keamanan, ekonomi, ketakutan terhadap sesuatu yang belum diketahui, dan faktor informasi. Skala ini terdiri dari 23 pertanyaan yang terdiri dari 17 item *unfavorable* dan 6 item *favorable*.

Uji Kualitas Instrumen

Hasil uji validitas di tabel bawah menunjukkan bahwa beberapa item pertanyaan harus dikeluarkan ,sedangkan hasiluji reliabilitas

menunjukkan kedua instrumen penelitian adalah reliabel.

Tabel 3

Hasil Analisis Validitas *Adversity Quotient*

Skala	Favorable		Unfavorable		Total
	Valid	Tidak Valid	Valid	Tidak Valid	
<i>Adversity Quotient</i>	11	9	26	14	60

Tabel 4

Hasil Analisis Uji Validitas *Resistance to organizational change*

Skala	Favorable		Unfavorable		Total
	Valid	Tidak Valid	Valid	Tidak Valid	
<i>Resistance to Organizational Change</i>	5	1	16	1	23

Tabel 5

Hasil Analisis Uji Reliabilitas

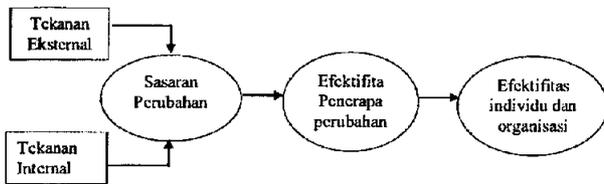
No	Variabel	Cronbach's Alpha	Kesimpulan
1	<i>Adversity Quotient</i>	.872	Reliabel
2	<i>Resistance to Organizational Change</i>	.875	Reliabel

PEMBAHASAN DAN HASIL

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. Robbins membatasi definisi *organizational change* hanya pada *planned change* yaitu perubahan terencana yang mempunyai maksud dan berorientasi pada tujuan.

*Pressures to changes* (tekanan untuk berubah) bisa disebabkan dari lingkungan eksternal maupun lingkungan internal (Tosi dkk, 1990). Dan tekanan ini muncul saat *pertomance* 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.

**Resistance to Organizational Change.**

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*.

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 kebiasaan yang lama merupakan sesuatu yang nyaman dan sudah dikenal. 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 kekhawatiran 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 diharapkan 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.

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 kristanto,(2002) untuk mengurangi sumber yang membuat penolakan atau *resistence*, pemimpin harus mengambil peran dengan mengembangkan kecerdasan dan keterampilan agar dalam situasi apapun karyawan mampu mengantisipasi dampak psikologis negatif. 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).

##### Adversity Quotient

Menurut pakar SDM, Paul G. Stoltz, PhD (1997), 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.

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.

Kedua, individu yang menahan diri dan mempertimbangkan dampak 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.

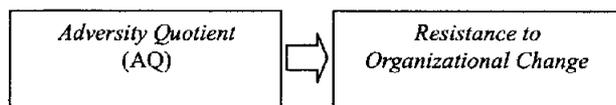
Kegagalan merupakan hal yang wajar bagi seorang *climbers* dalam mendorong proses perubahan. Kegagalan sebagai wujud untuk melakukan pembelajaran terus menerus untuk bertingkah laku lebih baik. Dengan respon yang cepat dan tepat terhadap kesulitan mereka akan berusaha menekan tingkat kesulitan yang ada 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.

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*).

## Model Penelitian

Berdasarkan penelitian yang berjudul Pengaruh *Adversity Quotient* terhadap *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*.



Gambar 1 : Model Penelitian

Dari 63 responden hanya 60 responden yang dapat mengembalikan kuisioner. Jadi jumlah responden dalam penelitian ini adalah 60 karyawan yang dapat diambil dari PT CNE.

Tabel 6

### Deskripsi Responden Penelitian

No	Keterangan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	Jenis kelamin :		
	Laki-laki	58	96,67%
	Petempuan	2	3,33%
2.	Umur (tahun) :		
	20 - 30	40	66,67%
	31 - 40	17	28,33%
	41 - 50	3	5%
	51 - keatas	-	-
3.	Jabatan :		
	Transportation Group	22	36,67%
	Production Group	20	33,33%
	Commercial Group	3	5%
	Support Group	15	25%
4.	Pendidikan terakhir :		
	SD	-	-
	SLTP	-	-
	SLTA	47	78,33%
	Akademi	1	1,67%
	Perguruan Tinggi	12	20%

## Identifikasi Tingkat *Adversity Quotient*

Berdasarkan uji validitas dapat dilihat bahwa pada skala *adversity quotient* terdapat beberapa item yang gugur (*drop out*). Hal ini berpengaruh pada perubahan nilai indikator CO<sub>2</sub>RE maupun *adversity quotient* yang sudah ditetapkan oleh Paul (1997). Agar hasil penilaian tidak menyimpang, maka peneliti merubah dan menetapkan nilai indikator CO<sub>2</sub>RE maupun AQ berdasarkan jumlah item yang valid. Dalam merubah dan menetapkan nilai indikator CO<sub>2</sub>RE dan AQ peneliti tetap berpedoman pada standar penilaian yang

diterapkan oleh Paul (1997). Berikut perubahan nilai indikator CO<sub>2</sub>RE dan penafsiran nilai AQ dengan melihat total CO<sub>2</sub>RE

Tabel 7

### Batas Nilai Ukur CO<sub>2</sub>RE

Indikator	Batas Nilai Ukur CO <sub>2</sub> RE		
	Tinggi / Climbers	Sedang / Campers	Rendah / Quitters
C (control)	30 - 40	18 - 29	8 - 17
O <sub>2</sub> (origin & ownership)	26 - 35	19 - 25	7 - 18
R (reach)	30 - 40	18 - 29	8 - 17
E (edurance)	11 - 15	8 - 10	3 - 7

Tabel 8

### Menafsirkan Nilai AQ

Batas Nilai Ukur AQ	Tipe Individu	Deskripsi Penafsiran AQ
117 - 130	Climbers	Memiliki kemampuan untuk menghadapi kesulitan yang berat dan terus bergerak maju dan ke atas dalam hidup
91 - 116	Climbers	Sudah cukup bertahan menembus tantangan -tantangan dan memanfaatkan sebagian potensi yang berkembang setiap harinya
65 - 90	Campers	Cukup baik dalam menempuh liku -liku kehidupan sepanjang segala sesuatunya berjalan relatif lancar
39 - 64	Quitters	Cenderung kurang memanfaatkan potensi yang dimiliki
38 ke bawah	Quitters	Tidak memiliki motivasi, energi, kesehatan, vitalitas, kinerja, ketekunan dan harapan

Berdasarkan hasil analisis CO<sub>2</sub>RE dapat dilihat bahwa rata-rata karyawan PT CNE memiliki tingkat AQ sebesar 83, dengan nilai indikator sebagai berikut :

Tabel 9

### Nilai Indikator AQ Karyawan PT CNE

Indikator	Tipe Individu	Nilai	Keterangan
C ( control )	Campers	24,4	Sedang
O <sub>2</sub> (origin & ownership)	Campers	23,73	Sedang
R ( reach )	Campers	26,58	Sedang
E ( edurance )	Campers	8,28	Sedang
AQ	Campers	83	Sedang

Sehingga hal ini bermakna bahwa karyawan PT CNE memiliki profil moderat atau hidup dipertengahan, yang menurut Paul (1997), hal ini dapat diartikan bahwa karyawan memiliki kecerdasan mental yang cukup dalam menempuh liku-liku kehidupan sepanjang segala sesuatunya berjalan relatif lancar. Mereka tidak memiliki respon yang khusus terhadap kesulitan. Namun

sering kali mereka sukses dengan asumsi bahwa mereka memiliki suatu dorongan dan rasa ingin tahu yang naluriah tentang bagaimana membawa kesuksesan mereka dalam hidup ini ke tahap berikutnya. Menurut Paul (1997) mereka masuk dalam kategori seorang *campers*.

## PEMBAHASAN DAN HASIL

Hipotesis dalam penelitian ini adalah adanya pengaruh negatif antara *adversity quotient* (variabel *independent*) dengan *resistance to organizational change* (variabel *dependent*).

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	95.682	8.825		10.842	.000
ADVERSITY	-.236	.105	-.283	-2.244	.029

Dari tabel di atas dapat dianalisis persamaan regresinya adalah:

$$Y = 0,283X.$$

Keterangan : Y = *Resistance*

$$X = \text{Adversity Quotient (AQ)}$$

Koefisien regresi menunjukkan bahwa *adversity quotient* sebesar -0,283, artinya jika ada penurunan (-) *adversity quotient* sebesar 1, maka akan meningkatkan *resistance* sebesar -0,283. Dari kolom signifikan dapat terlihat bahwa nilai signifikansi sebesar 0,029, atau probabilitas lebih kecil dari taraf signifikan yang ditetapkan yaitu 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa *adversity quotient* berpengaruh terhadap *resistance to organizational change*, sehingga hipotesis diterima.

Meskipun *adversity quotient* memberikan pengaruh secara signifikan yang kecil terhadap *resistance to organizational change*, hal ini tidak bisa diabaikan begitu saja. Pengembangan *adversity quotient* tetap mutlak dilakukan karena

dunia kerja menuntut keuletan, ketekunan, pengetahuan, kreativitas, produktifitas, kinerja dalam menciptakan perubahan. Hal ini tercapai jika ada tingkat *adversity quotient* yang tinggi.

Berdasarkan observasi dan wawancara kepada kepala *Human Resources Development (HRD) & General Affair (GA)* PT CNE terhadap faktor-faktor tingkat *resistance to change* yang terjadi pada PT CNE, maka dapat diketahui bahwa perubahan organisasi dalam PT CNE berdampak positif terhadap karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya tingkat *resistance to change* yang rendah pada karyawan PT CNE, yang disebabkan oleh:

### 1. Faktor Kebiasaan

Pada awalnya karyawan PT CNE menganggap bahwa tata kerja sekarang ini sudah nyaman. Tetapi ketika adanya tata kerja baru akibat adanya perubahan, karyawan PT CNE akan tetap menerima perubahan, karena meskipun adanya perubahan tata cara kerja yang baru tetapi diiringi pula informasi-informasi yang pasti dari pimpinan dan dilakukan juga pelatihan-pelatihan secara intensif terhadap karyawan. Misalnya, perubahan standar kerja pada *dispatcher* berdampak pada berubahnya tata cara kerja pengisian *dispatcher* yang semula secara manual sekarang akan dirubah menjadi pengisian *dispatcher* secara komputerisasi, dan karyawan diberikan pelatihan secara intensif tentang komputerisasi dalam pengisian *dispatcher*.

### 2. Faktor Keamanan

Dalam perubahan organisasi yang akan dilakukan PT CNE sekarang ini, karyawan tetap memiliki tingkat rasa keamanan yang tinggi, karena perubahan organisasi yang akan dilakukan tidak diiringi dengan penghapusan beberapa jabatan, sehingga karyawan tidak

akan merasa takut akan kehilangan jabatan ataupun wewenang. Misalnya, tugas dan tanggung jawab *dispatcher* yang dulu digabung dalam unit *maintenance*, tetapi sekarang akan dibuatkan jabatan yang baru dalam struktur organisasi yang khusus untuk menangani dan bertanggungjawab pada bagian *dispatcher*, sehingga mengurangi beban kerja pada karyawan unit *maintenance*.

### 3. Faktor Ekonomi

Dalam perubahan organisasi yang akan dilakukan PT CNE justru akan membuat beban kerja karyawan PT CNE lebih ringan, karena perubahan organisasi yang akan dilakukan menambahkan jabatan baru dan wewenang baru dalam struktur organisasi. Perubahan organisasi yang akan dilakukan tidak membuat penghasilan karyawan menurun karena dalam penetapan kebijakan kompensasi, dinyatakan bahwa kompensasi diberikan berdasarkan jabatan dan produktifitas secara kuantitatif. Gaji pokok yang diberikan pada karyawan adalah di atas UMR, bahkan ditambahkan dengan tunjangan kesehatan, asuransi, uang lembur, uang absensi, uang sekolah anak dan uang makan.

### 4. Ketakutan terhadap sesuatu yang belum diketahui

Perubahan organisasi tentu dapat membuat karyawan menjadi takut ketika sesuatu itu belum bisa diketahui dan belum pasti. Tetapi di PT CNE karyawan memiliki tingkat ketakutan yang rendah, karena karyawan mendapatkan informasi yang pasti dari pimpinan. Misalnya, perubahan standar kerja yang pasti terjadi di *dispatcher* dari cara kerja manual ke komputerisasi dan penambahan jabatan untuk *dispatcher* pada struktur organisasi. Karyawan tidak merasa takut karena pimpinan memberikan informasi yang pasti serta memberikan solusi-solusi yang tepat dan pasti terhadap karyawan.

### 5. Faktor informasi

Ketika akan dilakukan perubahan organisasi, karyawan PT CNE pasti mendapatkan komunikasi yang jelas yang berasal dari pimpinan tentang perubahan organisasi yang akan dilakukan. Proses informasi yang diterapkan adalah proses informasi dari atasan terhadap bawahannya. Biasanya informasi akan dikomunikasikan dan dijelaskan ketika rapat mingguan atau bulanan.

---

## KESIMPULAN DAN SARAN

---

### Simpulan

*Adversity quotient* berpengaruh terhadap *resistance to organizational change*, sehingga hipotesis diterima.

Meskipun *adversity quotient* memberikan pengaruh secara signifikan yang kecil terhadap *resistance to organizational change*, hal ini tidak bisa diabaikan begitu saja. Pengembangan *adversity quotient* tetap mutlak dilakukan karena dunia kerja menuntut keuletan, ketekunan, pengetahuan, kreativitas, produktifitas, kinerja dalam menciptakan perubahan. Hal ini tercapai jika ada tingkat *adversity quotient* yang tinggi.

### Saran

Dalam penelitian ini penulis hanya dapat mengukur *resistance* secara individu atau *personal*, sehingga penelitian ini tidak dapat diimplementasikan di perusahaan yang menggunakan *team-work*. sebaiknya juga mengukur *resistance* secara kelompok atau organisasi. Dengan alasan dunia kerja sekarang banyak yang menggunakan *team-work*.

Untuk peneliti yang ingin meneliti dengan tema yang sama, sebaiknya menambahkan variabel penghubung antara AQ dengan *resistance*

to *organizational change*, yang secara teoritis memiliki hubungan yang kuat. Mengingat dalam penelitian ini AQ memberikan pengaruh relatif kecil terhadap *resistance to change*.

Dalam mengadopsi alat ukur *adversity quotient*, peneliti langsung mengambil dari buku pendukung tanpa melakukan pengkajian ulang, sehingga dalam alat ukur ini banyak item yang tidak valid dan harus *drop out*. Jadi dalam mengadopsi alat ukur ini disarankan untuk dikaji ulang agar mendapatkan alat ukur yang lebih berkualitas.

---

## DAFTAR PUSTAKA

---

- Aamodt, M. G. 2004. *Applied Industrial / Organizational Psychology*. 4th ed. California : Thomson Wadsworth.
- Anwar P.M. 2000. *Aspek-Aspek Psikologi Dalam Sukses Karir*. Universitas Negeri Surakarta.
- Azwar S. 2001. *Metode Penelitian*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar
- Cumming & Worley, 1997. *Organizational Development and Change*. 6th. Ohio: South-Western College publishing.
- Ghozali Imam. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan SPSS*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goleman D. 2005. *Kecerdasan Emosi Untuk Mencapai Puncak Prestasi*. Jakarta. PT Gramedia.
- Heru K. 2002. *Mempersiapkan Anggota Perusahaan Menghadapi Perubahan*. No27. Kajian Bisnis STIE Widya Wiwaha Yogyakarta
- Jogiyanto. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta. BPFE.
- Jones, G.R. 2004. *Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases*. Singapore: Pearson Education.
- Kasali R. 2005. *Change*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kinicki A & Kreitner R. 2001. *Organizational Behavior*. 5ed. New York: 2001.
- Paul S. 1997. *Adversity Quotient*. Jakarta: PT Grasindo.
- Robbins, S. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT INDEKS.
- Syalendra. 2005. *Hubungan Followership Terhadap Resistance for Organizational Change*. Universitas Gajah Mada Fakultas Psikologi
- Tosi, dkk. 1990. *Managing Organizational Behavior*. 2nd ed. New York : Harper Collins Publishers.
- Uyung S. 2004. *Managemen Perubahan*. Jakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Zohar D & Marshall I. 2000. *Spiritual Quotient*. Bandung: Mizan.
- Bolognese F. A, 2002. *Employee Resistance to Organizational Change*. [Http://www.newfoundations.com/OrgTheory/Bolognese721.html](http://www.newfoundations.com/OrgTheory/Bolognese721.html)
- Brown & Cole. 2000. *Does 360-Degree Feedback Lead to Change*. [Http://www.esc.edu/ESOnline/AcrossESC/Forumjournal.nsf/web+view/68321B07DC7C8B63852567CA00648039?open+document](http://www.esc.edu/ESOnline/AcrossESC/Forumjournal.nsf/web+view/68321B07DC7C8B63852567CA00648039?open+document)

Härtel & Hay. 2001. *Toward Improving the Success of Change Management Efforts: Modeling the Factors Contributing to Employee Resistance During Change Implementation*.  
[Http://www.esc.edu/ESOnline/across\\_esc/forumjournal.nsf/web+view/CB95A52D62A37E6E852569E5000AE89D?opendocument](http://www.esc.edu/ESOnline/across_esc/forumjournal.nsf/web+view/CB95A52D62A37E6E852569E5000AE89D?opendocument)

Rouda, R. 1995. Background and Theory for Large Scale Organizational Change methods.  
[Http://alumnus.caltech.edu/~rouda/background.html](http://alumnus.caltech.edu/~rouda/background.html)