

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebuah organisasi untuk tetap eksis dan berkembang dalam menghadapi tantangan perubahan baik itu teknologi dan informasi maupun perubahan dinamika zaman dan pola pikir yang begitu cepat berkembang merupakan tantangan yang harus dihadapi pada saat ini merupakan salah satu isu utama yang menjadi dorongan organisasi menghadapi dinamika perubahan. Dengan demikian diharapkan organisasi senantiasa siap, cepat dan tanggap dalam beradaptasi dengan perubahan yang selalu terjadi tanpa mengenal waktu sehingga perubahan tidak dapat dihindari baik untuk saat ini atau pun masa yang akan datang dimana organisasi senantiasa dihadapkan kepada tantangan lingkungan eksternal yang terdiri dari berbagai variabel yang sebagian besar tidak dapat dikendalikan. Perubahan yang terjadi pada organisasi dikarenakan adanya perkembangan teknologi, Peraturan Pemerintah, sosial budaya, perubahan-perubahan dalam pasar tenaga kerja, kondisi perekonomian, kondisi geografis, faktor-faktor demografis, dan kegiatan-kegiatan pesaing.

Organisasi yang mampu beradaptasi dengan dinamika perubahan tersebut akan bertahan dan memungkinkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun sebaliknya bagi organisasi yang tidak mampu beradaptasi maka organisasi tersebut akan tertinggal dan mengalami kesulitan dalam pencapaian tujuan. Perubahan organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh lingkungan eksternal tetapi juga internal seperti adanya perubahan kebijakan pimpinan, perubahan visi, perubahan struktur organisasi, dan perubahan peraturan-peraturan, serta dari aspek pegawai.

Setiap organisasi selalu dituntut melakukan perubahan sesuai dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Oleh karena itu, organisasi untuk tetap *survive* harus berubah untuk melakukan perubahan organisasi merupakan keharusan bukan lagi menjadi pilihan, Tidak ada sebuah organisasi yang tidak mengalami perubahan selama masa hidupnya dan pengelolaan perubahan (*Organizational Change and Change Management*) merupakan kajian yang menarik untuk selalu dikaji. (Yowono dan Putra, 2005).

Didalam perjalanannya Organisasi tidak selalu mendapatkan yang terbaik karena sering mendapatkan berbagai macam rintangan dan hambatan salah satu bentuk rintangan dan hambatan adalah terjadinya penolakan atau resistensi terhadap sebuah perubahan oleh anggota organisasi itu sendiri. Salah satu ahli yang mengemukakan bahwa resistensi terjadi apabila pekerja cenderung untuk tidak ingin berjalan seiring dengan perubahan organisasi, baik oleh ketakutan individual atas sesuatu yang tidak diketahui maupun kesulitan organisasi (Winardi, 2018)

Sumber dari resistensi perubahan berasal dari penolakan yang dilakukan individu pegawai dan kelompok pegawai, dimana beberapa alasan yang sering dikemukakan kenapa individu melakukan penolakan perubahan diantaranya kebiasaan, merasa aman, faktor ekonomi, dan ketakutan terhadap ketidakpastian. Kebanyakan pegawai merasa nyaman melaksanakan pekerjaan yang sudah terbiasa dikerjakan secara rutin dan jika terjadi perubahan maka pegawai mempersepsikan akan mengganggu kenyamanan bekerja, apalagi perubahan tersebut membawa dampak negatif terhadap pendapatan.

Salah satu instansi yang menyadari pentingnya memahami resistensi terhadap perubahan adalah Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kerinci yang memiliki tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan dibidang ketentraman,

ketertiban dan penegakan Peraturan Daerah. Saat ini Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kerinci melakukan berbagai perubahan diantaranya perubahan absensi dari sistem manual menjadi sistem elektronik. Dengan adanya perubahan diatas tentu saja akan membawa dampak yang positif, namun perubahan ini tidak berjalan sesuai dengan rencana yang diinginkan dikarenakan adanya resistensi atau penolakan anggota organisasi terhadap perubahan tersebut. Ada beberapa gejala yang timbul salah satu bentuk penolakan yaitu protes yang disampaikan kepada pimpinan, tidak menjalankan kebijakan atas perubahan tersebut, Ketidaksetujuan yang diutarakan pada sesama pegawai. Resistensi atau penolakan ini terjadi karena ketakutan individu bahwa perubahan mekanisme yang ada akan menimbulkan dampak penambahan beban kerja yang tidak diikuti dengan kompensasi yang layak. Apabila resistensi ini dibiarkan maka pelaksanaan perubahan di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kerinci menjadi sangat lambat atau bahkan gagal.

Bovey dan Hede (2011) menjelaskan fenomena resistensi terhadap perubahan diantaranya adalah perilaku menghindari (*avoid*) dan mengabaikan (*ignore*). Berdasarkan pendapat tersebut maka fenomena resistensi terhadap perubahan dapat dilihat dari perilaku penolakan dan penghindaran pegawai dalam perubahan absensi manual keabsensi elektronik sebagai berikut.

Tabel 1.1

Tingkat Absensi Pegawai Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kerinci

No	Bulan	Jumlah Pegawai	Tahun 2014 (Absen Manual)			Tahun 2015 (Absen Elektronik)		
			Hadir	Absen	(%)	Hadir	Absen	(%)
1	Januari	103	97	6	5,83	95	8	7,77
2	Februari	103	93	10	9,71	91	12	11,65
3	Maret	103	96	7	6,80	92	11	10,68

Sumber: Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kerinci

Dari tabel diatas dapat dilihat perbandingan absensi (tidak hadir) pegawai antara sistem manual dengan sistem elektronik. Bulan Januari 2014 dengan sistem

absensi manual jumlah pegawai yang absen adalah 5,83%, dan dengan sistem elektronik (tahun 2015) adalah 7,77% atau terjadi peningkatan ketidakhadiran pegawai sebesar 1,94% (7,77% - 5,83%). Bulan Februari 2014 dengan sistem absensi manual jumlah pegawai yang absen adalah 9,71%, dan dengan sistem elektronik (tahun 2015) adalah 11,65%, dan pada bulan Meret 2014 dengan sistem absensi manual jumlah pegawai yang absen adalah 6,80%, dan dengan sistem elektronik (tahun 2015) adalah 10,68%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perubahan sistem absensi dari sistem manual ke sistem elektronik memberikan dampak meningkatnya persentase absensi pegawai, sehingga hal ini merupakan fenomena terjadinya resistensi terhadap perubahan pada pegawai Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kerinci.

Hal lain yang dilakukan dalam rangka mengungkap fenomena resistensi terhadap perubahan, maka dilakukan survey awal terhadap 30 orang pegawai Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kerinci dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 1.2
Fenomena Resistensi terhadap Perubahan

No	Pernyataan	Jumlah (orang)	Jawaban		Jawaban Ya
			Ya	Tidak	
1	Menyukai pekerjaan yang sudah terbiasa dari pada melakukan sesuatu yang baru	30	21	9	70,0%
2	Kurang menyukai adanya perubahan dalam perencanaan	30	23	7	76,7%
3	Merasa panik bila menemukan segala sesuatu tidak sesuai dengan rencana	30	18	12	60,0%
4	Tidak mudah bagi saya untuk berubah pikiran	30	20	10	66,7%
5	Selalu konsisten setiap waktu	30	27	3	90,0%

Sumber: Hasil Pengamatan Awal, Agustus 2015

Dari tabel diatas dapat dilihat tinginya sikap pegawai pada penolakan terhadap perubahan yang dapat dibuktikan dimana 70% pegawai lebih menyukai

pekerjaan yang sudah terbiasa dilakukan, 76,7% pegawai kurang menyukain adanya perubahan, 60% pegawai merasa panik jika segala sesuai tidak sesuai dengan rencana, 66,7% pegawai sulit merubah pikiran, dan 90% pegawai merasa selalu konsisten setiap waktu.

Beberapa gap literatur yang dapat penulis kemukakan adalah pertama, penelitian yang berkaitan dengan resistensi terhadap perubahan harus dikembangkan lebih baik dengan metode dan variabel yang beragam. Kedua, masih terdapatnya pandangan yang berbeda pada faktor-faktor penentu resistensi terhadap perubahan,. Ketiga, penelitian tentang resistensi terhadap perubahan pada organisasi Pemerintah atau publik harus dikembangkan untuk peningkatan pelayanan prima terutama pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kerinci.

Berpijak pada tinjauan riset empiris, dapat dikemukakan beberapa variabel yang mempengaruhi resistensi terhadap perubahan diantaranya adalah komitmen, kecerdasan emosional (Wardani, 2010; Yowono & Putra, 2005), dan keadilan organisasi (Hendrickson & Gray, 2012; Nazari dkk, 2013; Suruhan, 2014) dimana hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti tersebut dapat disimpulkan bahwa resistensi terhadap organisasi dipengaruhi secara signifikan oleh komitmen, kecerdasan emosional, dan keadilan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Foster (2008) menemukan bahwa *resistance to change* dipengaruhi oleh *organizational justice* (keadilan organisasi) dan komitmen organisasi. Sementara Denis dan Andrew (2010) menemukan *openness to change, communication* dan *trust in management* sebagai variabel penentu *resistance to change*.

Menurut Dessler (2007) komitmen organisasi adalah derajat sejauh mana keterlibatan seseorang pegawai dalam organisasinya dan kekuatan identifikasinya terhadap organisasi yang ditandai dengan tiga hal yaitu: (a) kepercayaan yang kuat

terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi. (b) kesiapan dan kesediaan untuk mengerahkan usaha keras demi kepentingan organisasi, dan (c) keinginan yang kuat untuk memelihara hubungan yang kuat dengan organisasi.

Kajian tentang komitmen organisasi telah banyak dilakukan penelitian dan kajian yang mendalam oleh para peneliti sebelumnya, namun para peneliti terdahulu masih menemukan pandangan yang berbeda-beda terhadap variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi. Diantara variabel yang diteliti sebagai faktor penentu komitmen organisasi adalah kecerdasan emosional (*emotional intelligence*). Menurut Goleman (2001) kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengenali emosi diri, mengelola emosi, mengenali emosi orang lain, dan membina hubungan dengan orang lain.

Para periset terdahulu menemukan bahwa variabel kecerdasan emosional memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi (Purba dkk, 2014; Efendi & Sutanto, 2013; Karambut & Noormijati, 2012). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seorang pegawai yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi (berkaitan dengan kemampuan mengenali emosi diri, mengelola emosi, mengenali emosi orang lain, dan membina hubungan dengan orang lain) maka pegawai tersebut cenderung memiliki komitmen organisasi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Variabel lain yang teridentifikasi mempengaruhi komitmen organisasi adalah keadilan organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2007) keadilan organisasi adalah persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat. Beberapa peneliti terdahulu telah membuktikan bahwa variabel keadilan organisasi memiliki pengaruh yang

positif terhadap komitmen organisasi (Ayobami & Eugene, 2013; Hwey & Santosa, 2012; Bakhshi dkk, 2009).

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa resistensi terhadap perubahan merupakan variabel penting dalam setiap perubahan dalam organisasi termasuk pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kerinci. Namun fenomena menunjuk kanbahwa Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kerincisaat ini sedang dihadapkan dengan tuntutan-tuntuan yang beraneka permasalahan dan fenomena salah satunya terhadap perubahan. Resistensi terhadap perubahan memiliki variasi diantara pegawai yang disebabkan oleh variasi komitmen organisasi yang dimiliki pegawai tersebut. Sedangkan variasi komitmen organisasi tersebut terjadi disebabkan oleh adanya variasi kecerdasan emosional pegawai serta persepsi keadilan organisasi yang dirasakan oleh pegawai. Oleh karena itu studi ini mengkaji secara empiris dengan judul “Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Keadilan Organisasi terhadap Resistensi Perubahan Organisasi dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi: Kantor Satuan Polisis Pamong Praja Kabupaten Kerinci)”

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disampaikan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Kantor Satuan Polisis Pamong Praja Kabupaten Kerinci?
2. Apakah keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Kantor Satuan Polisis Pamong Praja Kabupaten Kerinci?

3. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap resistensi perubahan organisasi pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kerinci?
4. Apakah keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap resistensi perubahan organisasi pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kerinci?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap resistensi perubahan organisasi pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kerinci?
6. Apakah komitmen organisasi berperan sebagai variabel intervening antara kecerdasan emosional dan resistensi perubahan organisasi pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kerinci?
7. Apakah komitmen organisasi berperan sebagai variabel intervening antara keadilan organisasi dan resistensi perubahan organisasi pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kerinci?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai dari studi ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kerinci
2. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kerinci

3. Menguji dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap resistensi perubahan organisasi pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kerinci
4. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap resistensi perubahan organisasi pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kerinci
5. Menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap resistensi perubahan organisasi pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kerinci
6. Menguji dan menganalisis peranan komitmen organisasi sebagai variabel intervening antara kecerdasan emosional dan resistensi perubahan organisasi pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kerinci
7. Menguji dan menganalisis peranan komitmen organisasi sebagai variabel intervening antara keadilan organisasi dan resistensi perubahan organisasi pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kerinci

1.4. Manfaat Penelitian

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat antara lain : (1) Studi ini diharapkan dapat memberikan manfaat terutama kepada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kerinci dalam upaya memahami tentang resistensi terhadap perubahan serta variabel-variabel yang dapat mempengaruhinya. (2) Studi ini diharapkan dapat memberikan manfaat terutama bagi para peneliti dan untuk studi yang akan datang dapat dijadikan sebagai salah satu sumber referensi dalam memahami keterkaitan antara variabel kecerdasan emosional dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi, dan resistensi terhadap perubahan.