

Dapatkan *Psychological Capital* Mengurangi Kecenderungan Menolak Perubahan?

Unika Prihatsanti
Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro Semarang
unik0206@gmail.com

Salah satu dampak perubahan organisasi adalah timbulnya resistensi atau penolakan pada perubahan yang dilakukan oleh pegawai. Penolakan terhadap perubahan didefinisikan sebagai karakteristik individu yang direpresentasikan melalui serangkaian respon negatif terhadap perubahan. *Psychological capital* adalah kapasitas positif individu yang dikarakteristikan dengan *hope*, *efficacy*, resiliensi dan optimisme. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris hubungan antara *psychological capital* dan kecenderungan menolak perubahan. Penelitian menggunakan skala *dispositional resistance to change* (15 aitem valid, $\alpha = 0.828$) dan *psychological capital questionnaire* (20 aitem valid, $\alpha = 0.791$). Responden penelitian 55 orang berasal dari dua institusi yang melakukan merger. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara *psychological capital* dan kecenderungan menolak perubahan ($r_{xy} = -0.318$, $p < 0.05$). Kondisi ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *psychological capital* maka semakin rendah kecenderungan menolak perubahan, artinya *psychological capital* dapat diprediksikan mengurangi kecenderungan menolak perubahan bagi pegawai yang institusinya mengalami perubahan organisasi.

Kata kunci: merger, perubahan organisasi, kecenderungan menolak perubahan, , *psychological capital*, pegawai.

Pendahuluan

Perubahan organisasi merupakan kajian menarik untuk terus dipelajari. Seiring dengan perkembangan jaman dan era yang berubah maka organisasi perlu melakukan penyesuaian diri agar mampu bersaing dengan tuntutan yang ada. Perubahan terjadi dalam segala bidang, yaitu ekonomi, politik, budaya, teknologi bahkan ilmu pengetahuan yang semakin berkembang. Perubahan organisasi secara sederhana dapat diartikan adalah pembahasan mengenai kapan, mengapa dan bagaimana organisasi melakukan perubahan (Hatch, 1997). Perubahan organisasi pada sektor pendidikan memberikan dampak pada terciptanya kondisi yang lebih dinamis untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas.

Perubahan sebagai upaya melakukan optimalisasi pada kinerja organisasi. Beberapa bentuk perubahan organisasi adalah restrukturisasi, *reengineering*, *downsizing*, *culture's renewal*, akuisisi. Akuisisi adalah pengambilalihan suatu perusahaan dalam hal ini adalah pengelolaan organisasi. Perlu dilakukan perubahan organisasi baik dari sisi organisasi yang diakuisisi maupun organisasi yang mengakuisisi. Bentuk lain dari akuisisi adalah merger dimana organisasi yang sama bergabung dalam satu pengelolaan untuk mendapatkan keuntungan. Penelitian ini dilakukan pada dua instansi yang melakukan merger, yaitu

sekolah tinggi ilmu kesehatan dan akademi keperawatan. Tujuannya untuk menjadikan kedua institusi pendidikan tersebut pada satu pengelolaan atau manajemen.

Perubahan organisasi selalu menyangkut perubahan individu, dan respon individu dalam menyikapi perubahan ini tidak semata-mata rasional tetapi juga melibatkan respon emosional. Sedangkan reaksi-reaksi emosional individu dalam menanggapi perubahan yang terjadi dalam organisasi dianggap sebagai suatu bentuk *resistance* (Yuwono & Putra, 2005). Rata-rata kegagalan organisasi dalam melakukan perubahan karena munculnya resistensi anggota organisasi. Bentuk resistensi ini dapat berupa kemarahan, rasa tidak nyaman, cemas, ketakutan menghadapi sesuatu yang baru karena keluar dari zona nyaman yang pernah mereka alami sebelumnya. Kegagalan perubahan memberikan dampak pada tidak tercapainya tujuan organisasi. Beberapa studi menunjukkan bahwa individu yang memiliki penolakan perubahan pada akhirnya akan berdampak pada perilaku mereka selanjutnya. Orang-orang dengan kecenderungan resistensi yang tinggi mengalami kesulitan menyesuaikan diri dengan baebagai situasi.

Perubahan organisasi terjadi melibatkan individu sebagai anggota organisasi yang menjalankan proses perubahan. Ada individu yang dapat berpartisipasi secara penuh, artinya memiliki kesediaan untuk terlibat pada proses perubahan tersebut namun ada pula yang mengabaikan perubahan dan memilih untuk tidak terlibat. Proses perubahan dan reaksi individu di dalamnya perlu dipahami, bahwa hal tersebut tidak semata-mata demi kepentingan organisasi, dalam hal ini adalah penggabungan dua sekolah kesehatan menjadi satu manajemen tetapi juga sumberdaya manusianya, dalam hal ini adalah pegawai atau karyawan.

Reaksi terhadap perubahan turut mempengaruhi efektifitas perubahan itu sendiri baik untuk individu maupun organisasi (Eales-White, 1994). Perubahan di dalamnya terdapat tantangan-tantangan atau muncul kekecewaan yang bersumber pada manusia. Salah satu masalah yang timbul bersumber dari sumber daya manusia pada organisasi yang kebal pada perubahan (*resistance to change*) yang menganggap bahwa perubahan tidak membawa ke arah perbaikan, lebih memilih cara-cara yang dilakukan sebelum perubahan dan puas terhadap hasil telah yang dicapai tanpa melihat kenyataan bahwa organisasi selalu menghadapi tantangan yang makin lama makin kompleks dan dituntut untuk berubah. Individu secara alami terburu-buru mempertahankan *status quo* jika mereka merasa bahwa status keamanan terancam (Bolognese, 2002).

Sikap dan perilaku pegawai merupakan kunci sukses pada perubahan. Pegawai yang memiliki kecenderungan menolak perubahan sebagai penyebab utama kegagalan

proses perubahan (Wanberg & Banas, 2000; Kotter & Cohen, 2002) sehingga perlu memastikan bahwa implementasi perubahan organisasi dilakukan dengan benar. Elemen psikologis individu, dalam hal ini adalah *psychological capital* menjadi penting. *Psychological capital* adalah kondisi psikologis individu yang berkembang dengan empat karakteristik psikologis, yaitu hope, efficacy, resiliency dan optimism (Luthans, Yousseff & Avolio 2007). Beberapa penelitian mendukung sumbangan *psychological capital* terhadap perubahan organisasi, diantaranya adalah penelitian Wanberg & Banas (2000) yang menemukan bahwa *personal resilience* (yang terdiri dari *self-esteem*, *optimism* dan *perceived control* berhubungan dengan penerimaan terhadap perubahan. Sedangkan penelitian Herold (Wang, 2015) membuktikan *self-efficacy* individu memiliki hubungan positif dengan komitmen terhadap perubahan dan komitmen ini memberikan sumbangan lebih dibanding komitmen organisasi dalam menyumbang perilaku dukungan pada perubahan organisasi. Berdasarkan paparan di atas maka penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan. Adapun tujuan penelitian ini adalah membuktikan secara empiris hubungan *psychological capital* dengan kecenderungan menolak perubahan. Apakah *psychological capital* dapat memprediksi kecenderungan menolak perubahan.

Landasan Teori

Penolakan terhadap Perubahan (*Resistance to Change*)

Penolakan terhadap perubahan (*resistance to change*) adalah tanggapan emosional atau berperilaku terhadap ancaman yang nyata atau dibayangkan pada rutinitas kerja yang telah mapan. Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa resistensi terhadap perubahan tidak harus muncul dalam cara-cara baku. Resistensi dapat terbuka, implisit, segera dan tertunda. Resistensi terbuka lebih mudah diatasi, misalnya sebuah perubahan diusulkan dan para karyawan serta merta menanggapi dengan menyampaikan keluhan, memperlambat kerja, mengancam akan mogok kerja dan sebagainya. Sedangkan upaya-upaya resistensi implisit lebih tidak kentara, misalnya terkikis kesetiaan pada organisasi, turunnya motivasi kerja, naiknya tingkat kesalahan atau kekeliruan, meningkatnya kemangkiran karena 'sakit' atau berbagai alasan yang lain dan dengan demikian lebih sulit dikenali.

Oreg (2003) dalam penelitiannya menyatakan bahwa resistensi terhadap perubahan dikonseptualisasikan sebagai ciri kepribadian yang mencerminkan pendekatan negatif terhadap perubahan dan kecenderungan untuk menghindari atau menolaknya. Sifat tersebut terdiri dari empat dimensi, yang melibatkan komponen kognitif, afektif dan perilaku, yaitu:

a. *Routine Seeking*

Routine seeking mencerminkan sejauh mana orang merasa nyaman dan menikmati, memiliki rutinitas dalam kehidupan mereka. Mereka yang tinggi pada dimensi ini cenderung untuk membentuk rutinitas yang stabil dalam kehidupan sehari-hari mereka, sedangkan orang-orang yang rendah biasanya mencari cara untuk memecahkan rutinitas tersebut. Mencari aktivitas lain yang membuat mereka dapat keluar dari rutinitas yang barangkali dirasa membosankan.

b. *Emotional Reaction*

Dimensi *emotional reaction* melibatkan perasaan orang dalam konteks perubahan yang terjadi. Sedangkan beberapa orang merasa cemas dan stres ketika perubahan yang tidak direncanakan, yang lain cukup santai atau bahkan antusias menghadapi perubahan tersebut.

c. *Short-term Focus*

Short-term focus merupakan dimensi ketiga yang juga melibatkan sisi afektif. Kebanyakan perubahan melibatkan periode reorientasi dimana penyesuaian perlu dibuat. Orang sering melihat penyesuaian sebagai "kerepotan". Mereka yang fokus pada ketidaknyamanan ini lebih mungkin untuk menolak perubahan dibandingkan dengan mereka yang fokus pada manfaat jangka panjang. Mereka dapat melihat potensi dimana hal tersebut diperlukan pada proses perubahan maupun setelahnya.

d. *Cognitive Rigidity*

Cognitive rigidity merupakan dimensi perlawanan keempat, yang mencerminkan bentuk keras kepala dan kesulitan untuk menerima beragam pendapat. Orang-orang yang tinggi pada dimensi ini cenderung memiliki pendapat yang kuat dan merasa lebih sulit untuk mengubah pikiran mereka setelah opini tersebut telah terbentuk.

Psychological Capital

Psychological capital (PsyCap) sumber daya mental yang tumbuh ketika menghadapi situasi tertentu baik positif maupun negative pada lingkungan organisasi (Pryce-Jones,2010). Berbagai penelitian menemukan bahwa kapasitas sumber daya positif pada diri individu telah digabungkan untuk membentuk *psychological capital*. *Psychological Capital (PsyCap)* mengacu pada keadaan psikologis yang berkembang positif pada individu melalui empat komponen, yaitu *hope*, *efficacy*, *resiliency* dan *optimism*. *Efficacy* menggambarkan kepercayaan diri individu dalam menghadapi tugas yang menantang serta adanya usaha untuk meraih sukses sebagai upaya penyelesaian tugas

yang dimaksud, *optimism* adalah harapan untuk berhasil sekarang dan di masa depan, *hope* memastikan tujuan akan berhasil dan terdapat rencana dalam upaya pencapaian tujuan tersebut, *resiliency* adalah kemampuan untuk berhasil dalam menghadapi berbagai kesulitan atau tantangan (Luthans, Youssef & Avolio., 2007). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa empat dimensi *psychological capital* secara konseptual independen (Luthans & Jensen, 2002; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; Snyder, Rand & Sigmon, 2002).

Metode Penelitian

Partisipan

Responden penelitian adalah pegawai STIKES X dan AKPER Y yang mengalami perubahan organisasi. Perubahan organisasi yang dimaksud adalah perubahan manajemen pengelolaan sekolah kesehatan, dimana STIKES X melakukan akuisisi terhadap AKPER Y yang membuat pegawai kedua sekolah kesehatan tersebut berada dalam satu manajemen pengelolaan. Responden berjumlah 55 orang terdiri dari 18 orang pegawai laki-laki (32,73%) dan 37 orang pegawai perempuan (67,27%), dengan rentang pendidikan SMA-S2.

Alat Ukur

Instrumen penelitian menggunakan skala *Dispositional Resistance to Change* yang dikembangkan oleh Oreg (2003), terdiri dari empat dimensi yaitu *routine seeking*, *emotional reaction*, *short term focus*, *cognitive rigidity*. Skala dimodifikasi oleh peneliti sesuai kebutuhan dan melalui *expert judgement*. Digunakan 15 aitem valid ($\alpha = 0.828$).

Instrumen penelitian kedua dengan melakukan adaptasi terhadap *psychological capital questionnaire* yang dikembangkan oleh Luthans, Yousseff & Avolio (2007) terdiri dari empat dimensi, yaitu *hope*, *efficacy*, *resiliency*, *optimism*. Skala terdiri dari 20 aitem valid, ($\alpha = 0.791$). Kepada responden diberikan skala dengan memilih enam pilihan jawaban: STS (Sangat Tidak Sesuai), TS (Tidak Sesuai), ATS (Agak Tidak Sesuai), AS (Agak Sesuai), S (Sesuai), SS (Sangat Sesuai). Rentang nilai/skor bergerak dari 1 (sangat tidak sesuai) sampai 6 (sangat sesuai). Semakin tinggi skor menunjukkan *psychological capital* pegawai semakin tinggi, demikian juga kecenderungan penolakan perubahan.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana dengan bantuan program SPSS 23.0. ,

Hasil Penelitian & Pembahasan

Hasil analisis regresi menunjukkan terdapat korelasi negatif yang signifikan antara *psychological capital* dan kecenderungan menolak perubahan ($r_{xy}=-0.318$, $p<0.005$). Kondisi ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *psychological capital* maka semakin rendah kecenderungan menolak perubahan. Menurut Kurt Lewin dalam teori *force-field* (Jones, 2004) kecenderungan menolak perubahan merupakan salah satu dampak dari proses perubahan, dimana terdapat dua kekuatan yang saling berlawanan dalam suatu organisasi, yaitu kekuatan yang mendorong perubahan (*driving force*) dan kekuatan yang menolak perubahan (*resistance*). Ketika anggota organisasi mengetahui adanya perubahan biasanya akan mempersepsikan proses perubahan tersebut memberikan dampak negatif bagi dirinya. Hart (Yuwono & Putra, 2005) menjelaskan bahwa perubahan membuat individu kehilangan segala sesuatu yang telah mereka jalani selama ini, diantaranya hubungan yang sudah terbentuk, pola pekerjaan, struktur organisasi.

Kecenderungan menolak perubahan berdasarkan penelitian sebanyak 10,9% (6 orang dari 55 orang pegawai) berada pada kategori rendah, 74,5% (41 orang dari 55 pegawai) berada pada kategori sedang, dan 14,5% (8 orang dari 55 pegawai) berada pada kategori tinggi. Kondisi ini dapat dijelaskan melalui hasil penelitian Zell (Yuwono & Putra, 2005) bahwa enam bulan pertama perubahan organisasi hampir tidak ada seorangpun berada pada tahap penerimaan. Penelitian tersebut menemukan bahwa 60% anggota organisasi berada dalam tahap penyangkalan, 20% tahap marah, 10% tahap penawaran dan 10% tahap depresi. Dibutuhkan waktu yang cukup bagi anggota organisasi untuk dapat menerima perubahan bahkan dalam kurun waktu satu tahun setelah perubahan mulai dilaksanakan. Bagi individu yang memiliki *psychological capital* akan mampu menghadapi situasi perubahan yang terjadi. *Psychological capital* adalah kapasitas psikologis positif yang membantu individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada di sekitarnya. Penelitian *psycap* telah menemukan hasil bahwa *psycap* dapat mengurangi dampak perilaku negatif di tempat kerja seperti, sinisme serta dapat meningkatkan perilaku positif seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, work engagement (Luthans, Youseff & Avolio, 2007). Hasil penelitian Avey, Wernsing & Luthans (2008) yang menunjukkan bahwa *psychological capital* dan emosi pegawai yang positif dapat melawan sikap

disfungsional seperti sinisme dan perilaku menyimpang yang seringkali dikaitkan dengan perubahan organisasi. Lebih lanjut dijelaskan oleh Beal III, Stavros & Cole (2013) bahwa dimensi yang terdapat dalam *psycap* turut membantu individu menghadapi perubahan organisasi. Seperti optimisme yang mengarahkan individu memiliki orientasi positif terhadap perubahan, efikasi turut membangun kepercayaan diri dan mengurangi rasa takut pada perubahan, resiliensi dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam beradaptasi dan mengatasi perubahan, serta *hope* yang membuat pegawai dapat menemukan cara dalam menghadapi perubahan.

Berdasarkan analisis data ditemukan bahwa variabel *psycap* memiliki sumbangan efektif sebesar 10.1%, artinya bahwa *psycap* dapat memprediksi kecenderungan menolak perubahan pada era perubahan organisasi dalam hal ini adalah akuisi antara dua institusi atau sekolah kesehatan dan keperawatan.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa *psychological capital* dapat memprediksi kecenderungan menolak perubahan, sehingga perlu dilakukan pengelolaan terhadap *psychological capital* individu sebagai anggota organisasi. Cara yang dilakukan dapat dengan memberikan pelatihan satu sampai tiga jam *micro intervention* (Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006). Selanjutnya organisasi atau institusi dapat melakukan analisis SWOT organisasi maupun analisis SWOT individu, sehingga masing-masing dapat membuat target atau rencana kerja yang mendukung tujuan organisasi khususnya di era perubahan. Penelitian ini memiliki keterbatasan yang dapat dijadikan kajian bagi peneliti selanjutnya, yaitu kurangnya eksplorasi sumber-sumber resistensi subjek penelitian.

Daftar Pustaka

- Avey, J.B., Wernsing, T.S., Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1), 48-60. DOI: 10.1177/0021886307311470^[17]_{SEP}
- Beal III, L., Stavros, J.M., & Cole, M.L. (2013). Effect of psychological capital and resistance to change on organisational citizenship behaviour. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 39(2), Art. #1136, 11 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v39i2.1136>
- Bolognese, A.F. (2002). *Employee resistance to organizational change*. Diunduh dari

<http://www.newfoundations.com/OrgTheory/Bolognese721.html>

- Eales-White, Rupert (1994), *Creating Growth from Change – How You React, Develop and Grow*, McGraw Hill International (UK) Ltd.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Jones, G.R. (2004). *Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases* (4th ed.). New Jersey: Pearson Education
- Kotter, J.P. and Cohen, D.S. (2002) *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business Press, Harvard. [SEP]
- Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., & Jensen, S.M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304–322. <http://dx.doi.org/10.1177/1534484302013003>
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M., & Combs, G.M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393. <http://dx.doi.org/10.1002/job.373>
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2008). *Perilaku organisasi Edisi ke-12 Buku 1*. (Terjemahan: Diana Angelica). Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: maximizing your psycap for success*. United Kingdom: John Wiley & Son. Inc
- Snyder, C.R., Rand, K.L., & Sigmon, D.R. (2002). Hope theory: A member of the positive psychology family. In C.R. Snyder, & S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 257–276). New York, NY: Oxford University Press.
- Yuwono, C.D.I., Putra, M.G.B.. (2005). Faktor Emosi dalam Proses Perubahan Organisasi. *Insan*, 7(1), 250-263
- Wanberg, C.R. and Banas, J.T. (2000) Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132-142. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132> [SEP]
- Wang, L.J. (2015) The Relationship between Employee Psychological Capital and Change-Supportive Behavior—Mediating Effect of Cognitive of Change. *Open Journal of*

Social Sciences, 3, 125-133. <http://dx.doi.org/10.4236/jss.2015.34015>