

BAB 6

PEMBAHASAN

6.1 Pengaruh Resistensi Perubahan dan Kecerdasan Emosi terhadap Sikap Dosen Mengenai Perubahan ITS dari PTN menuju PT BHMN

Setelah dilakukan uji hipotesa dengan menggunakan analisis regresi, dapat dijawab rumusan masalah dan hipotesisnya. Secara bersama-sama resistensi perubahan dan kecerdasan emosi berpengaruh signifikan terhadap sikap dosen mengenai perubahan ITS dari PTN menuju PTBHMN. Dari nilai variabel resistensi perubahan (X1) yang negatif dan signifikan serta variabel kecerdasan emosi (X2) yang positif dan signifikan, maka secara bersama-sama jika resistensi perubahan menurun dan kecerdasan emosi meningkat maka akan berdampak pada sikap dosen yang setuju/mendukung terhadap perubahan ITS menuju PTBHMN. Jadi hipotesa yang diajukan pada penelitian ini dapat diterima. Dan dari besarnya nilai koefisien determinasi (R^2) yaitu 38,9% maka artinya secara bersama-sama variabel resistensi perubahan dan kecerdasan emosi berpengaruh terhadap sikap dosen mengenai perubahan ITS dari PTN menuju PT BHMN sebesar 38,9%. Pengaruh ini relatif kecil sehingga menunjukkan bahwa terdapat faktor lain yang memiliki pengaruh lebih besar terhadap sikap dosen. Mengacu pada bab 2 dan bab 3 telah dijelaskan terdapat beberapa faktor yang mampu mempengaruhi sikap dosen dimana beberapa faktor ini tidak ikut diteliti dalam penelitian ini antara lain budaya organisasi dan karakteristik kepribadian.

Dengan nilai koefisien regresi $-0,494$ yang signifikan bermakna resistensi perubahan memiliki pengaruh yang negatif dengan sikap dosen. Artinya jika tingkat resistensi diturunkan, maka sikap dosen akan meningkat atau mendukung terhadap perubahan ITS. Perubahan umumnya memang tidak dapat berjalan dengan lancar, sering terjadi penolakan yang merupakan bagian dari proses transisi. Hal ini pada umumnya tidak disadari dan terjadi karena tidak atau kurang adanya informasi. Oleh karena itu penolakan terhadap perubahan dapat diatasi dengan cara memahami penolakan, merencanakan dan memanajemeni perubahan secara efektif dan efisien. Menurut beberapa pakar, topik resistensi perubahan diakui sebagai faktor kritis kegagalan atau kesuksesan suatu perubahan (Aadmot, Michael G., 1999). Terkadang beberapa orang enggan terhadap perubahan. Keengganan itu merintangi penyesuaian dan kemajuan (Robbins, Stephen, 2001). Hasil penelitian tersebut sesuai teori ataupun hasil penelitian Wustari Mangunjaya (2001) dimana sikap tidak mendukung perubahan dikarenakan tingkat resistensi perubahan yang tinggi. Hanya saja yang penulis temukan dalam penelitian ini adalah ketidaksesuaian teori tentang sumber resistensi perubahan dengan kenyataan yang terjadi di lapangan. Dikatakan bahwa ketakutan akan kehilangan sesuatu yang berharga (status, kekuasaan) adalah sumber penolakan seseorang terhadap perubahan. Ternyata hal ini tidak berlaku pada dosen, karena mereka terbiasa dengan perputaran/rotasi posisi jabatan. Pada saat tertentu mereka bisa menduduki jabatan struktural, tetapi pada kesempatan berikutnya mereka siap untuk menjadi dosen biasa lagi. Hal ini mungkin tidak berlaku pada orang yang

menduduki jabatan karir, dimana semakin lama jabatan yang disandangnya akan semakin tinggi sehingga mengakibatkan rasa takut akan kehilangan status, kekuasaan.

Variabel kecerdasan emosi dengan nilai koefisien regresi 0,250 yang signifikan bermakna bahwa variabel ini juga berpengaruh terhadap sikap dosen. Artinya jika tingkat kecerdasan emosi ditingkatkan, maka sikap dosen akan meningkat atau mendukung terhadap perubahan ITS. Resistensi pada perubahan itu bisa jadi didasari oleh keragaman tingkat emosi yang bermacam-macam dari dosen. Emosi merupakan salah satu aspek yang berpengaruh terhadap sikap manusia. Didukung pendapat Cooper (1999), kecerdasan emosi memungkinkan seseorang untuk dapat merasakan dan memahami dengan benar serta menggunakannya secara manusiawi. Sebaliknya bila seseorang tidak memiliki kecerdasan emosi maka ia akan sulit mengelola emosinya secara baik dalam bekerja. Dia akan kurang mampu beradaptasi terhadap perubahan. Seluruh uraian diatas dapat disimpulkan juga bahwa terdapat kesesuaian hasil penelitian penulis dengan penelitian Maria Vakola tentang kecerdasan emosi terhadap sikap seseorang dalam menghadapi perubahan. Beliau menulis bahwa ada hubungan diantara sifat kepribadian dan sikap karyawan terhadap perubahan. Kontribusi kecerdasan emosi pada sikap dalam menghadapi perubahan adalah signifikan, mengindikasikan bahwa ada nilai tambah dari penggunaan kecerdasan emosi dalam menghadapi perubahan organisasi.

Konstanta 62,2 yang dikategorikan tinggi mengindikasikan bahwa sikap dosen terhadap perubahan ITS menuju PTBHMN ini relatif besar sehingga walaupun

ada atau tidak ada variabel lain seperti resistensi perubahan dan kecerdasan emosi seperti yang diteliti pada saat ini, secara dominan minat dosen untuk berubah dari keadaan semula (PTN) menuju PTBHMN ternyata relatif besar. Hal ini sesuai dengan kesepahaman *stakeholder* ITS tentang pentingnya ITS menjadi PTBHMN. Baik pimpinan, senat, dosen, karyawan, mahasiswa, dan alumni sudah bersepakat agar ITS berubah menjadi PTBHMN (*Transition Plan* ITS, 2004).

Dari analisa statistik deskriptif didapatkan hasil penelitian yang mendukung pernyataan kesepahaman *stakeholder* ITS tersebut, bahwa sikap dominan dosen adalah positif / mendukung terhadap perubahan ITS dari PTN menuju PTBHMN ini khususnya sikap logika rasional (LR) sebesar 141 orang (55,57%). Pada umumnya reaksi/sikap dominan yang ditampilkan seseorang cenderung mendasarkan diri pada aspek logika dan rasional dalam menghadapi perubahan. Hal ini tidak terbatas pada jenis fakultas, tingkat pendidikan, jenis kelamin, usia, posisi saat ini dan lama bekerja. Untuk itu agar seseorang dapat menerima perubahan dan terlibat aktif sebenarnya tidak sukar karena mereka hanya kurang memiliki informasi dan kurang pengetahuan. Dengan cara sosialisasi yang utuh dan komunikasi secara lebih intensif baik informatif maupun komunikatif diharapkan proses perubahan akan berjalan lancar. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Wustari Mangundjaya (2001), dimana sikap dominan responden dari 3 BUMN adalah juga logika rasional. Sikap berikutnya yang ditunjukkan dalam penelitian ini adalah sikap negatif/tidak mendukung khususnya sikap fokus pada manusia (FM) yaitu sebesar 87 orang

(34,25%). Melihat hasil tersebut maka tampaknya dalam menghadapi perubahan seseorang sering memfokuskan diri terlebih dahulu pada orang lain sebelum dia menentukan sikap. Dalam hal ini aspek emosional lebih berperan daripada intelektual seperti yang dilukiskan dalam gambar 2.5 (Sikap manusia dalam menghadapi perubahan). Oleh karena itu jika ada seorang tokoh di ITS mempunyai sikap yang mendukung terhadap perubahan PTBHMN maka diharapkan dia akan menjadi agen perubah (*change agent*) bagi orang tipe FM pada khususnya dan orang-orang lain pada umumnya. Urutan berikutnya adalah sikap positif / mendukung lagi yaitu sikap positif kreatif (PK) sebagai sikap yang paling positif dari semua jenis sikap yaitu sebesar 19 orang (7,48%). Jenis sikap inilah yang menjadi sikap ideal dari semua jenis sikap dalam menghadapi perubahan. Dari mereka yang mempunyai sikap demikian yang dapat diharapkan menjadi panutan/teladan bagi lingkungan sekitarnya untuk mengikuti jejaknya (*creative minority*) seperti yang dijabarkan dalam konsep pengembangan ITS. Urutan terakhir adalah sikap negatif/tidak mendukung terhadap perubahan yaitu sikap kontrol negatif (KN) yaitu sebesar 7 orang (2,76%). Mereka yang bersikap tersebut dapat menjurus kearah penolakan yang serius, tidak terkontrol dan dapat cenderung kearah anarkisme karena adanya sifat negatif dan emosional. Untuk itu pendekatan yang perlu dilakukan antara lain melakukan pendekatan individual dengan cara memberikan penghargaan, pengakuan, persuasi, dan negosiasi tanpa harus ikut terlibat menjadi emosional.

Jika diamati dari tabulasi silang antara karakteristik responden dan jenis sikap dalam menghadapi perubahan, tampak bahwa sikap logika rasional sebagai sikap dominan dimiliki oleh responden terbanyak dengan kriteria berasal dari Fakultas Teknik Industri sebesar 55 orang (21,65%), tingkat pendidikan terakhir S2 yaitu 73 orang (30,29%), jenis kelamin laki-laki sebesar 98 orang (41,18%), usia 25-35 tahun yaitu 60 orang (24,29%), lama bekerja 0-10 tahun sebesar 64 orang (25,91%), dan posisi saat ini tidak menjabat yaitu 82 orang (36,28%). Hal ini terjadi disebabkan karena alasan yang pertama, jumlah responden pada masing-masing kriteria adalah jumlah terbesar pula yaitu jumlah responden FTI sebesar 91 orang (35,83%), tingkat pendidikan S2 sebesar 133 orang (55,19%), jenis kelamin laki-laki sebesar 176 orang (73,95%), usia responden 25-35 tahun sebesar 103 orang (41,70%), lama bekerja 0-10 tahun sebesar 105 orang (42,51%) dan posisi saat ini yang tidak menjabat yaitu 156 orang (69,03%). Alasan yang kedua didasarkan bahwa FTI merupakan salah satu fakultas yang cukup disegani dimana dosen FTI pasti juga mempunyai kompetensi yang relatif tinggi yang mempengaruhi sikapnya untuk selalu mengedepankan analitis dan rasional daripada emosional . Tingkat pendidikan S2 juga bisa diasumsikan bahwa mereka lebih peduli dengan apa yang terjadi di sekelilingnya (keadaan eksternal) yaitu perubahan ITS ini untuk menjadi lebih baik, dibandingkan dengan mereka yang berpendidikan S1 yang masih lebih memfokuskan pada diri sendiri (keadaan internal) untuk mengembangkan kemampuan dirinya sendiri atau pendidikan S3 dimana masih dimiliki oleh beberapa orang saja dan merasa sudah

mantap dengan keadaannya saat ini walaupun ada atau tidak ada perubahan. Dalam satu penelitian Broverman (1970) laki-laki dicirikan sebagai sangat langsung, sangat logis, jarang emosional daripada perempuan yang dicirikan sebagai orang yang sangat mudah cemas, sangat tidak logis dan berbelit-belit (Santrock, 1995). Hal ini sesuai dengan sikap responden laki-laki yang lebih banyak memiliki sikap logika rasional. Siklus pekerjaan memiliki empat fase utama yaitu seleksi dan masuk kerja, penyesuaian diri, pemeliharaan dan pensiun. Memasuki sebuah pekerjaan menandakan dimulainya peran dan tanggung jawab baru bagi individu (diperkirakan terjadi pada masa dewasa awal dengan usia 25 tahun). Memenuhi tuntutan karir dan menyesuaikan diri dengan peran yang baru adalah penting bagi individu pada saat ini, dalam perkembangan orang dewasa (Heise, 1991; Smither, 1988 dalam Santrock, 1995). Kompetensi sebagai seorang dewasa muda mungkin memerlukan banyak ketrampilan berpikir logis dan adaptasi yang pragmatis terhadap kenyataan. Mereka lebih terbuka terhadap perubahan dan memandangnya sebagai sesuatu yang tidak dapat ditolak dan memiliki asumsi bahwa perubahan tersebut biasanya dapat berubah menjadi keuntungan baginya. Hal ini sesuai dengan responden yang berusia 25-35 tahun yang bersikap rasional dan logis. Responden yang bekerja selama 0-10 tahun sampai dengan saat ini diasumsikan muda usia pula. Oleh karena itu menganut pemikiran responden yang berusia 25-35 tahun maka mereka dengan masa kerja sekian lamanya tersebut akan lebih toleran pula dan bersikap logis rasional. Posisi menjabat pada saat ini ternyata tidak menjamin bahwa seseorang akan mendukung

penuh terhadap perubahan. Hal ini mungkin lebih didasarkan karena asumsi bahwa posisi itu tidak dijabat selamanya dan akan berganti personil sesuai dengan masa kerja sehingga tidak ada kepentingan apapun terhadap perubahan ITS yang akan terjadi. Oleh karena itu sikap responden tergantung pada karakteristik kepribadiannya sendiri dan sejauh mana dia menerima informasi tentang PTBHMN dan mempersepsikannya.

Mengacu pada hasil analitis penelitian terdahulu – kondisi secara empirik dan hasil penalaran, maka hasil analitis yang menyatakan bahwa tingkat resistensi perubahan dan kecerdasan emosi berpengaruh terhadap sikap dosen dapat diterima kebenarannya.

6.2 Konsekuensi serta Pengembangan di Masa yang Akan Datang

Era otonomi pendidikan tinggi membawa konsekuensi hak dan kewajiban PTN untuk mengatur pengelolaannya sendiri. Perubahan karakter yang awalnya PTN menjadi PT BHMN perlu dilakukan secara bertahap dan sistematis agar tidak menyebabkan potensi konflik mengarah pada suasana yang destruktif. Semangat perubahan harus diakomodasi dalam sebuah rencana induk pengembangan sehingga setiap elemen di institut baik program studi, jurusan, fakultas harus memahami arah dan kebijakan, serta strategi dan prioritas yang akan diambil oleh manajemen perguruan tinggi tersebut (Nasution, Salman, 2004). Hal inilah yang harus terus disosialisasikan pada semua sivitas akademika tanpa terkecuali, entah dengan media

cetak (buku, brosur, poster dan lain-lain) atau seminar/diskusi yang dapat juga dipergunakan untuk menjaring aspirasi, ide, pendapat tentang fenomena BHMN di ITS ini secara terus menerus. Sesuai dengan manfaat penelitian untuk mengetahui gambaran awal tentang sikap dosen ITS terhadap perubahan menuju PTBHMN dan temuan kenyataan di lapangan bahwa banyak dosen yang belum mengerti banyak tentang PTBHMN maka pendekatan yang terbaik dalam suatu proses perubahan adalah dengan cara mengkomunikasikan, mensosialisasikan, dan meyakinkan orang lain, baik melalui fakta maupun informasi secara utuh (tidak terpotong-potong) yang dapat diterima oleh akal pikiran. Persoalan sosialisasi memang menjadi fokus dalam tindakan yang seyogyanya segera dilakukan sebagai dampak dari hasil penelitian ini yang membuktikan bahwa banyak responden yang tidak tahu banyak tentang PTBHMN secara total, tetapi hanya sepotong-sepotong saja sehingga dapat dipersepsikan secara keliru. Hal ini tampaknya berhubungan dengan piramida penolakan yang dinyatakan oleh Galphin (1996) bahwa sering orang menolak suatu perubahan karena memang tidak tahu. Hal ini merupakan tingkatan resistensi pertama dari penolakan dan sebenarnya lebih mudah ditangani karena diharapkan dengan adanya pemberian informasi dan fakta yang dikomunikasikan dan disosialisasikan dengan baik reaksi penolakan tersebut akan dapat diatasi. Informasi tersebut harus berdasarkan pada apa yang ingin diketahui oleh pihak manajemen dan pegawai seperti apa yang terjadi, mengapa melakukan hal ini, bagaimana cara

melakukannya, kapan akan dilakukan, dampak apa yang akan terjadi, keuntungan apa yang akan saya peroleh dan sebagainya.

Efisiensi dan komitmen adalah kunci yang harus dilaksanakan oleh semua sivitas akademika PTBHMN. Diharapkan perubahan sikap dan mental mereka sehingga bisa menyesuaikan diri dengan tuntutan–tuntutan PTBHMN seperti yang diinginkan oleh pihak manajemen ITS. Sistem pengelolaan SDM (rekrutmen, kenaikan pangkat, remunerasi, penilaian kinerja karyawan) yang diterapkan di PTN sekarang, ditetapkan secara terpusat dan berlaku menyeluruh untuk semua PTN. Sistem seperti itu kurang dapat memotivasi karyawan untuk dapat memberikan kontribusinya secara maksimal karena sistem ini kurang mampu memberikan penghargaan kepada yang berprestasi dan memberikan sanksi kepada yang tidak berprestasi. Ditengarai kultur lama PTN sebagai lembaga yang dibiayai negara telah menimbulkan kurangnya efisiensi, etos kerja, semangat pelayanan publik, dan komitmen untuk bersaing dan meningkatkan mutu. Kultur ‘bekerja baik atau tidak gajinya sama kecil’ dan fenomena “kenapa harus melayani mahasiswa toh bukan mereka yang membayar saya” amat kentara di banyak PTN (Lie, Anita, 2004). Hal ini tampaknya sesuai dengan hipotesa budaya ITS saat ini yaitu kurang disiplin, kurang kreatif dan kurang rajin. Oleh karena itu pimpinan ITS telah mencanangkan budaya baru ITS agar ITS dapat menjadi perguruan tinggi yang dihargai di tingkat internasional. Penetapan budaya/tradisi baru tersebut adalah tradisi keilmuan, tradisi kerja keras, tradisi kerapian manajemen dan tradisi *socio cohesiveness*.

Beberapa masalah penting yang perlu diperhatikan dalam proses perubahan ITS adalah sebagai berikut :

- a. Perubahan status ini memerlukan waktu, sebab perubahan dalam skala luas atau perubahan radikal mustahil bisa berlangsung secara tiba-tiba, dalam waktu yang singkat. Banyak kesulitan intern dan ekstern yang harus dihadapi institusi, juga disebabkan oleh terbatasnya sarana dan struktur organisasi serta kemungkinan/prospek bagi masa mendatang.
- b. Komunikasi yang efektif. Bila orang tidak memahami motivasi perlunya diadakan perubahan dalam institusi, dia pasti tidak mau mengubah sikapnya. Orang harus menyadari betul perlunya diadakan perubahan dan keuntungan apa yang akan diperoleh dengan adanya perubahan ITS menjadi PTBHMN. Untuk itu perlu adanya komunikasi yang efektif demi kelancaran pemberian informasi. Motivasinya harus jelas, yaitu motivasi perubahan sikap dan motivasi diadakannya perombakan atau reorganisasi organisasi.
- c. Kecemasan terhadap hal-hal yang belum dikenal perlu dikontrol. Status baru, cara baru, manajemen baru dan sikap baru menimbulkan keragu-raguan dan kecemasan. Ada perasaan tidak mapan dan tidak percaya pada kemampuan sendiri dan kemampuan orang lain. Karena itu semua keraguan dan kecemasan perlu dikontrol lalu dilenyapkan. Sehingga timbul kepercayaan dan rasionalitas mengenai kebenaran aktivitas perubahan sesuai dengan keinginan pimpinan. Efektivitas manajemen dalam memperkenalkan system

dan metode baru perlu dipertinggi agar dengan kemantapan hati staf pendukung bisa mempelajari ketrampilan dan metode baru.

- d. Partisipasi aktif para pelaksana eksekutif (semua pejabat di lingkungan ITS). Sekalipun keputusan penting ditentukan oleh pimpinan namun semua rencana perubahan serta implementasinya tidak mungkin bisa dilaksanakan tanpa bantuan dan partisipasi aktif dari para pelaksana eksekutif yang menduduki posisi kunci (agen perubahan). Merekalah yang terutama yang harus memikul tanggung jawab paling besar demi keberhasilan perubahan itu.
- e. Proses penguatan (*enforcement*). Pembiasaan pola baru perlu dibarengi dengan system pengontrol yang teratur, relatif menetap, disertai pendisiplinan dan berkesinambungan (Kartono, 1994).

Pengembangan ITS di masa yang akan datang merupakan suatu perubahan berencana yang memerlukan dukungan pucuk pimpinan. Dengan perubahan demikian diharapkan efektivitas ITS secara keseluruhan dapat ditingkatkan, bukan hanya efektivitas unit-unit organisasi atau efektivitas perseorangan saja. Dengan demikian maka pengembangan ITS merupakan usaha berjangka panjang, usaha penyempurnaan yang menyeluruh bagi peningkatan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Untuk mencapainya diperlukan beberapa hal diantaranya meningkatkan keharmonisan hubungan kerja antara pimpinan dengan staf anggota ITS, meningkatkan kemampuan memecahkan persoalan organisasi secara lebih terbuka, meningkatkan keterbukaan

dalam berkomunikasi, meningkatkan semangat kerja para anggota ITS dan juga kemampuan mengendalikan diri sendiri.