

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perubahan adalah hal yang sangat lazim terjadi dalam masyarakat. Perubahan di dalam masyarakat berdampak juga pada perubahan organisasi yang tercermin pada cara pelaku organisasi mengatur organisasinya (McKenna, 2000). Perubahan dalam organisasi dilakukan sebagai upaya untuk bertahan dalam lingkungan (Janou Vos, 2006).

Individu memiliki pemahaman subjektif terhadap situasi perubahan. Pemahaman subjektif ini dapat menghubungkan penilaian individu terhadap perubahan yang sedang terjadi (Rafferty & Griffin, 2006). Beberapa individu menilai perubahan sebagai kesulitan dan sesuatu yang tidak pasti sehingga menimbulkan kecemasan, dan dapat menjadi ancaman (Janou Vos, 2006).

Penilaian individu terhadap perubahan yang menimbulkan reaksi negatif, dikenal dengan *resistance to change* (Janou Vos, 2006). Greenberg dan Baron (dalam Janou Vos, 2006) menjelaskan *resistance to change* sebagai perilaku individu yang muncul karena adanya perubahan, yang bertujuan melambatkan atau mengakhiri perubahan organisasi yang telah diterapkan.

Dari beberapa penelitian menyebutkan *resistance to change* berdampak pada aspek personal karyawan, diantaranya berupa kecemasan, rendahnya motivasi, ketegangan psikologis, ketidakberdayaan yang dipelajari, rendahnya kinerja, tingginya *turnover* pada staf, penurunan komitmen organisasi dan meningkatnya nilai absen maupun keterlambatan (McKenna, 2000).

Dalam lingkup kelompok, *resistance to change* memberikan dampak dengan memunculkan adanya sikap sinis antar pekerja dan konflik-konflik atau permusuhan antar karyawan. Aspek organisasi yang berhubungan adanya *resistance to change* adalah terjadinya penurunan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya (Muchinsky, 2003).

Organisasi akan selalu dihadapkan pada persoalan serta tantangan-tantangan baru yang harus diselesaikan. Masalah yang biasa terjadi pada organisasi diantaranya mencakup kompetensi, kemajuan teknologi, merger, ekspansi, pemeliharaan kualitas produk, atau peningkatan efisiensi karyawan, pertumbuhan yang pesat, jenis bisnis baru, inovasi dan kepemimpinan baru (Madsen, 2005).

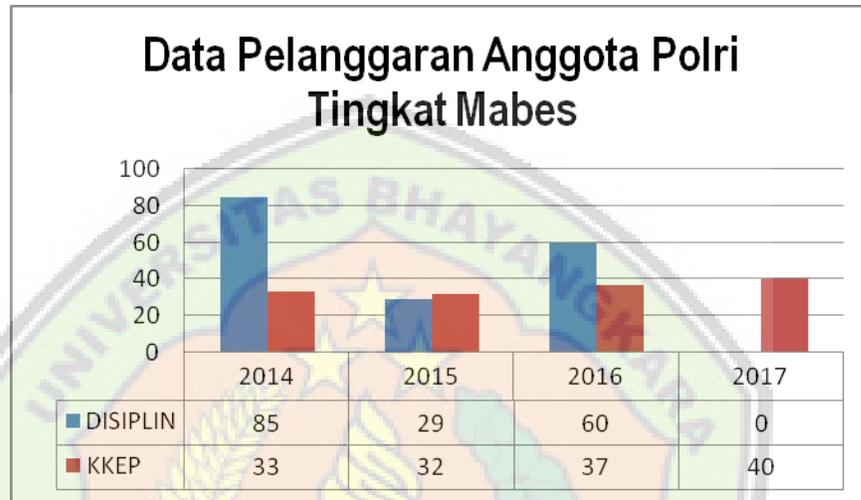
Sama halnya dengan Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI) merupakan institusi pemerintahan yang mengatur dan menjaga keamanan di dalam negeri. Menurut Undang-Undang Nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia Pasal 2 menyatakan bahwa fungsi Polri adalah salah satu fungsi pemerintahan di bidang pemeliharaan, keamanan, dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat.

Suatu organisasi selalu mempunyai aturan intern dalam rangka meningkatkan kinerja, profesionalisme, budaya organisasi maupun kebersamaan, kehormatan, dan kredibilitas organisasi tersebut serta untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dan pelaksanaan tugas sesuai tujuan, peranan, fungsi, wewenang dan tanggung jawab institusi tersebut. Organisasi yang baik dan kuat adalah organisasi yang punya aturan tata tertib intern yang baik dan kuat pula. Aturan tersebut dapat berbentuk peraturan disiplin dan kode etik.

Disiplin adalah kehormatan, kehormatan sangat erat kaitannya dengan kredibilitas dan komitmen, disiplin anggota Polri adalah kehormatan sebagai anggota Polri yang menunjukkan kredibilitas dan komitmen sebagai anggota Polri, karenanya pembuatan peraturan disiplin bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas dan komitmen yang teguh. Sedangkan Kode Etik Profesi Polri (KEPP) adalah norma-norma atau aturan-aturan yang merupakan kesatuan landasan etik atau filosofis yang berkaitan dengan perilaku maupun ucapan mengenai hal-hal yang diwajibkan, dilarang, patut, atau tidak patut dilakukan

oleh anggota Polri dalam melaksanakan tugas, wewenang, dan tanggung jawab jabatan.

Polri berusaha mendisiplinkan perilaku serta meningkatkan integritas anggotanya. Mengingat setiap tahunnya jumlah anggota Polri yang melakukan pelanggaran disiplin maupun kode etik semakin meningkat.



**Gambar 1.1 Data Pelanggaran Anggota Polri Tingkat Mabes**

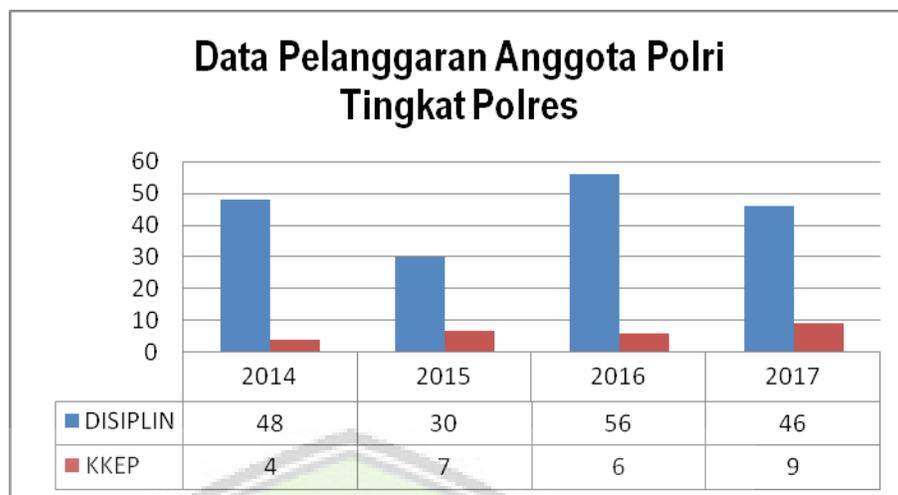
Menurut data dari Divisi Profesi dan Pengamanan Mabes Polri, menyebutkan bahwa pada tahun 2014 jumlah anggota yang terbukti melakukan pelanggaran disiplin sebanyak 85 personil dan pelanggaran KKEP sebanyak 33 personil, pada tahun 2015 pelanggaran disiplin sebanyak 29 personil dan pelanggaran KKEP sebanyak 32 personil, pada tahun 2016 pelanggaran disiplin sebanyak 60 personil dan pelanggaran KKEP sebanyak 37 personil, pada tahun 2017 pelanggaran disiplin tidak ada dan pelanggaran KKEP sebanyak 40 personil. Dari data tersebut titik terendah pelanggaran disiplin pada tahun 2017 dan titik tertinggi pelanggaran disiplin pada tahun 2014. Sedangkan titik terendah pelanggaran KKEP pada tahun 2015 dan titik tertinggi pelanggaran KKEP pada tahun 2017.



**Gambar 1.2 Data Pelanggaran Anggota Polri Tingkat Polda**

Menurut data dari Bidang Profesi dan Pengamanan Polda Metro Jaya, menyebutkan bahwa pada tahun 2014 jumlah anggota yang terbukti melakukan pelanggaran disiplin sebanyak 250 personil dan pelanggaran KKEP sebanyak 59 personil, pada tahun 2015 pelanggaran disiplin sebanyak 267 personil dan pelanggaran KKEP sebanyak 109 personil, pada tahun 2016 pelanggaran disiplin sebanyak 284 personil dan pelanggaran KKEP sebanyak 250 personil, pada tahun 2017 pelanggaran disiplin sebanyak 309 anggota dan pelanggaran KKEP sebanyak 284 personil.

Dari data tersebut dapat diketahui data pelanggaran anggota polri pada tingkat Polda setiap tahunnya mengalami peningkatan, dimana titik terendah pelanggaran disiplin ada di tahun 2014 dan semakin meningkat hingga tahun 2017. Kondisi serupa juga tercatat pada pelanggaran KKEP dimana titik terendah ada di tahun 2014 dan semakin meningkat hingga tahun 2017.



**Gambar 1.3 Data Pelanggaran Anggota Polri Tingkat Polres**

Menurut Sie Profesi dan Pengamanan Polres Metro Jakarta Selatan, menyebutkan bahwa pada tahun 2014 jumlah anggota yang terbukti melakukan pelanggaran disiplin sebanyak 48 personil dan pelanggaran KKEP sebanyak 4 personil, pada tahun 2015 pelanggaran disiplin sebanyak 30 personil dan pelanggaran KKEP sebanyak 7 personil, pada tahun 2016 pelanggaran disiplin sebanyak 56 personil dan pelanggaran KKEP sebanyak 6 personil, pada tahun 2017 pelanggaran disiplin sebanyak 46 personil dan pelanggaran KKEP sebanyak 9 personil.

Dari data tersebut dapat diketahui data pelanggaran anggota polri pada tingkat Polres mengalami kenaikan dan penurunan yang ditunjukkan dengan meningkatnya pelanggaran disiplin pada tahun 2016, tetapi kemudian tercatat di tahun 2017 menurun. Sedangkan pada pelanggaran KKEP diketahui menurun pada tahun 2016 dari tahun sebelumnya, kemudian meningkat di tahun 2017.

Anggota Polri yang terbukti melakukan pelanggaran disiplin yaitu anggota yang meninggalkan tugasnya secara tidak sah dalam waktu lebih dari 30 (tiga puluh) hari kerja secara berturut-turut. Hal tersebut seringkali terjadi karena ketika anggota Polri ditempatkan di bagian/divisi awal yang dianggapnya unggul dan secara tiba-tiba anggota Polri tersebut dipindahtugaskan pada bagian/divisi baru yang dianggapnya lebih rendah dari

bagian/divisi sebelumnya, mulai timbul sikap masa bodoh dan seenaknya terhadap tugas dan tanggung jawab yang diembannya.

Dalam Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor: 10 Tahun 2016 tentang Penerimaan Calon Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia, yang ditandatangani oleh Kapolri M. Tito Karnavian Presiden Joko Widodo pada tanggal 14 November 2016 30 Maret 2017, diatur mengenai anggota Polri bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia dan bersedia ditugaskan pada semua bidang tugas pokok Polri. Oleh karena itu, Polri membutuhkan individu yang tangguh dalam menghadapi perubahan, siap ditempatkan di mana saja dan kapan saja.

Individu yang tangguh melihat perubahan sebagai hal yang normal dan menilainya dengan cara yang positif. Individu dengan karakteristik tersebut dapat digolongkan pada kelompok individu yang memiliki *adversity quotient* (Johnson, 2005). Stoltz (2000) menjelaskan *adversity quotient* dapat memberikan pandangan bahwa kesulitan (dalam hal ini perubahan organisasi) bisa diubah menjadi suatu peluang.

Apabila seorang anggota Polri tersebut menganggap hal perpindahan yang dialaminya sebagai sesuatu yang bersifat tetap dan dapat berpotensi untuk mengancam kehidupan ekonominya, maka anggota Polri tersebut dinilai sebagai individu yang memiliki *adversity quotient* rendah, namun apabila anggota Polri tersebut menganggap perpindahan sebagai sesuatu yang bersifat sementara dan dapat merespon perpindahan tugas tersebut menjadi peluang, maka anggota Polri tersebut dinilai sebagai individu yang memiliki *adversity quotient* tinggi.

Nashori (2007) berpendapat bahwa *adversity quotient* merupakan kemampuan individu dalam menggunakan kecerdasannya untuk mengarahkan dan mengubah cara berpikir serta bertindak ketika menghadapi hambatan dan kesulitan yang dapat menyengsarakannya.

Sebagaimana yang diungkapkan Stoltz (2000:9) *adversity quotient* sebagai kecerdasan seseorang dalam menghadapi rintangan atau kesulitan

secara teratur. *Adversity quotient* membantu individu memperkuat kemampuan dan ketekunan dalam menghadapi tantangan hidup sehari-hari seraya tetap berpegang teguh pada prinsip dan impian tanpa memperdulikan apa yang sedang terjadi.

Menurut Andy Green (2006:25) dalam buku yang berjudul *Effective Personal Communication Skill for Public Relation, Adversity Quotient* adalah kemauan untuk berhasil, ketahanan kita, dan kemampuan untuk bangkit kembali tidak terhalang dalam pencarian.

Menurut Seligman (dalam Stoltz, 2000), individu yang memiliki *adversity quotient* tinggi dan *adversity quotient* rendah memiliki perbedaan perilaku ketika berhadapan dengan kesulitan. Perbedaan respon terhadap kesulitan dijelaskan oleh Seligman sebagai pesimis dan optimis. Individu dengan *adversity quotient* rendah atau individu pesimis akan merespon kesulitan sebagai sesuatu yang sifatnya tetap, internal, dan dapat digeneralisasi ke bidang-bidang kehidupan lain. Sebaliknya, individu dengan *adversity quotient* tinggi atau individu optimis akan menanggapi kesulitan sebagai sesuatu yang sifatnya eksternal, sementara, dan terbatas atau tidak memberikan dampak kepada bagian kehidupan individu yang lain.

Dalam beberapa penelitian tentang *adversity quotient*, mengindikasikan bahwa individu yang bertahan lama di dalam organisasi adalah individu-individu yang memiliki tanggung jawab dan melihat peristiwa negatif atau kesulitan sebagai sesuatu yang bersifat sementara (Stoltz, 2000). *Adversity quotient* juga berhubungan secara positif dengan kinerja individu, kesuksesan, dan komitmen terhadap masa transformasi dari organisasi atau perubahan (Langvardt, 2007).

Berdasarkan uraian diatas, didapatkan pemahaman bahwa *resistance to change* merupakan respon individu yang bersifat negatif terhadap perubahan organisasi. Respon *resistance to change* memiliki dampak yang tidak hanya merugikan individu, tapi juga pada kelompok dan organisasi. Adanya *resistance to change* pada karyawan mengakibatkan proses perubahan menjadi

terhambat dan kemajuan yang diharapkan oleh organisasi tidak dapat tercapai. Dengan demikian, organisasi membutuhkan individu-individu yang mau menerima perubahan, mampu menghadapi perubahan dan mengatasinya dengan sukses atau individu-individu yang memiliki *adversity quotient* tinggi (Stoltz, 2000).

Dengan penjelasan ini, *adversity quotient* layak dipertimbangkan sebagai satu aspek penting dalam menjelaskan *resistance to change*. Tingkat *adversity quotient* yang berbeda pada individu dalam organisasi diduga dapat menimbulkan munculnya reaksi yang berbeda terhadap perubahan organisasi. Dengan demikian, peneliti menduga terdapat hubungan *adversity quotient* terhadap *resistance to change*. Individu yang memiliki tingkat *adversity quotient* rendah akan cenderung mengalami *resistance to change* dibandingkan individu dengan tingkat *adversity quotient* tinggi.

## 1.2 Rumusan Masalah

Memperhatikan uraian di latar belakang masalah, penelitian ini mengajukan rumusan masalah sebagai berikut:  
Apakah terdapat hubungan *adversity quotient* terhadap *resistance to change* pada Anggota Reskrim Polrestro Jaksel?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah dan untuk menjawab rumusan masalah yang diajukan, maka penelitian ini bertujuan:  
Untuk mengetahui apakah *adversity quotient* memiliki hubungan terhadap *resistance to change* pada Anggota Reskrim Polrestro Jaksel.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian dilakukan dengan harapan dapat bermanfaat untuk pengembangan teoritis dan praktis, diantaranya:

#### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memperkaya kajian teori-teori yang ada dalam Psikologi, khususnya untuk Psikologi Industri & Organisasi.

#### 1.4.2 Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis dari penelitian ini adalah:

Penelitian ini dapat bermanfaat bagi pelaku organisasi, baik pemimpin maupun karyawan dalam menyikapi dampak negatif dari perubahan organisasinya, sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh organisasi.

#### 1.5 Uraian Keaslian Penelitian

- a. Pada penelitian yang dilakukan oleh Isthofaina Astuty dan Sriwijaya Bharata Sakti (2010) berjudul “Pengaruh *Adversity Quotient* terhadap *Resistance to Organizational Change* di PT. Citra Nusantara Energi (PT. CNE)” dengan subjek sebanyak 63 karyawan menunjukkan hasil penelitian bahwa *adversity quotient* memberikan pengaruh terhadap *resistance to organizational change*, sehingga hipotesis diterima. Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah subjek penelitian dan lokasi penelitian.
- b. Pada penelitian yang dilakukan oleh Ayu Dwi Nindyati (2009) berjudul “Pengaruh *Resistance to Change* terhadap Perilaku Inovatif: Kecerdasan Emosi sebagai Mediator di Perusahaan” yang memiliki ritme perubahan tugas dan membutuhkan ide-ide kreatif untuk mencapai kinerja karyawan dan organisasi yang maksimal dengan subjek sebanyak 152 responden menunjukkan hasil penelitian bahwa kecerdasan emosi dapat mengurangi dampak negatif *resistance to change*, terhadap perilaku inovatif.
- c. Pada penelitian yang dilakukan I Gusti Agung Istri Hardwintasari (2017) berjudul “Hubungan Antara *Adversity Quotient*, Persepsi terhadap Kompensasi dan Kinerja Karyawan di PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Mitra di Bali” dengan subjek sebanyak 76 karyawan menunjukkan hasil penelitian bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *adversity*

*quotient* dengan kinerja karyawan, dan hasil penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara persepsi terhadap kompensasi dengan kinerja karyawan.

