

# PERANAN BUDAYA ORGANISASI DAN KECERDASA EMOSIONAL DALAM MEMPENGARUHI SIKAP TERHADAP PERUBAHAN (STUDI KASUS PADA DOSEN UNIVERSITAS JENDERAL SOEDIRMAN)

Oleh:

Eling Purwanto Jati<sup>1</sup> dan Siti Zulaikha Wulandari<sup>2</sup>

## *Abstract*

*Given the universities strategic significance in producing qualified human resources, the government issued various policies and legislation aimed at improving the performance of universities. Changes in the status of higher education raises individual attitudes or reactions with the level of support varies. This study intends to investigate the influence of Unsoed lecturer's Emotional Intelligence and Organizational Culture on attitude toward change, and to explores the variable most influencing it and to know the opinion of lecturers to the changes occured in Unsoed and cancellation of BHP Law.*

*Target population in this study were 1.019 Unsoed lecturers, spread in 8 faculties. The sample size was set at 100 respondents, drawn by accidental sampling. By using multiple regression analysis, obtained findings support the hypotheses, which states that Emotional Intelligence and Organizational Culture has a significant influence on Attitude toward Change. Elasticity test results show that Emotional Intelligence has a greater influence than the Organization Culture. Unsoed Lecturers always ready in facing any changes, provided that it has specific and clear goals and should be well socialized to all academic faculty. Most of lecturers had agreed to the cancellation of BHP Law for many reasons such as : Unsoed not ready yet to become BHP (from the financial aspects, organizational structure and human resources perspectives) and BHP will provide a greater opportunity for the communities to get higher education.*

**Keywords:** *Emotional Intelligence, Organizational Culture, Attitude toward change.*

---

<sup>1</sup> Dosen Fakultas Ekonomi Unsoed

<sup>2</sup> Dosen Fakultas Ekonomi Unsoed

## I. PENDAHULUAN

Mengingat arti strategis perguruan tinggi dalam mencetak SDM yang berkualitas, maka pemerintah mengeluarkan berbagai kebijakan dan undang-undang yang ditujukan untuk perbaikan kinerja perguruan tinggi. Untuk mengatur hal tersebut, pemerintah antara lain mengeluarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang kemudian diikuti dengan Undang-undang Nomor 9 Tahun 2009 Tentang Badan Hukum Pendidikan (UU BHP). Dengan adanya undang-undang tersebut, maka perguruan tinggi negeri (PTN) diubah statusnya menjadi Badan Hukum Pendidikan. Namun, pada tanggal 31 maret 2010, Mahkamah Konstitusi memutuskan pembatalan UU No 9/2009 tentang BHP tersebut. Dengan demikian, UU BHP juga dinyatakan tidak mempunyai kekuatan hukum yang mengikat. Keputusan Mahkamah Konstitusi adalah acuan formal yang berlaku sehingga kalangan perguruan tinggi harus menaatinya. Sebelumnya MK dalam sidang putusan uji materi menyatakan bahwa UU ini inkonstitusional karena bertentangan dengan UUD 1945 ([www.Kompas.co.id](http://www.Kompas.co.id)).

Perubahan status ini menimbulkan berbagai sikap atau reaksi individu yang bermacam-macam. Reaksi atau sikap tersebut secara garis besar dapat dibedakan antara individu yang mendukung perubahan dan individu yang tidak mendukung. Proses perubahan serta reaksinya perlu dipahami untuk dapat memiliki kesiapan menghadapi perubahan tersebut. Kesiapan ini sangat diperlukan oleh organisasi dan juga oleh sumber daya manusianya (dosen) karena sikap dan reaksi manusia terhadap perubahan turut mempengaruhi efektivitas perubahan itu sendiri, baik bagi individu itu sendiri maupun bagi organisasi (Eales-White, 1994). Karena itu, pemahaman mengenai proses perubahan, hal-hal yang harus diperhatikan dalam proses perubahan, reaksi terhadap perubahan perlu diteliti.

Sikap individu dalam menghadapi perubahan dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal maupun internal. Kondisi emosional individu merupakan salah satu faktor internal yang ada dalam diri seseorang. Menurut Daniel Goleman (2002), Emosi pada dasarnya adalah dorongan untuk bertindak. Biasanya emosi merupakan reaksi terhadap rangsangan dari luar dan dalam diri individu. Bar-On pada seorang ahli psikologi Israel ([www.masbow.com](http://www.masbow.com)), mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai serangkaian kemampuan pribadi, emosi dan sosial yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil dalam mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan. Perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi, akan menimbulkan tuntutan dan tekanan bagi individu untuk mampu menghadapinya. Sehingga, dapat diprediksikan bahwa kecerdasan emosi individu akan mempengaruhi sikap individu terhadap perubahan.

Selain itu, terdapat faktor eksternal yang juga dapat mempengaruhi sikap terhadap perubahan, misalnya budaya organisasi. Menurut Schein (1992) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau

dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul sebagai akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan cukup baik. Berdasarkan definisi tersebut dapat dipahami jika budaya organisasi sebagai dasar perilaku dapat mempengaruhi sikap individu dalam menghadapi perubahan.

Berdasarkan lampiran Surat Edaran Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Nomor 170/D/T/2010 Tanggal 17 Februari 2010 mengenai Pengelompokan Perguruan Tinggi

Untuk Berubah Bentuk, Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi telah menjadwalkan perubahan Unsoed menjadi Badan Hukum Pendidikan Pemerintah Perguruan Tinggi yang Menerapkan Pola Pengelola Keuangan Badan Layanan Umum pada bulan Agustus 2010. Perubahan status PTN menjadi BHP menuntut perubahan dalam berbagai bidang, misalnya melakukan penyesuaian tatakelola dengan peraturan yang berlaku, termasuk juga perubahan dalam budaya organisasi. Menyikapi hal tersebut, Unsoed telah merumuskan dan menerapkan berbagai penyesuaian dalam tatakelola sistem administrasi, keuangan dan penyelenggaraan pendidikannya. Demikian juga setelah adanya pembatalan UU BHP oleh Mahkamah Konstitusi, Unsoed kembali harus melakukan perubahan dalam berbagai bidang, untuk menyesuaikan dengan aturan yang berubah.

Perubahan yang berulang kali terjadi dalam kurun waktu yang relatif singkat tersebut, menuntut kesiapan seluruh SDM didalamnya untuk menyesuaikan diri. Adanya perubahan-perubahan tersebut menyebabkan berbagai ketidakpastian yang harus dihadapi oleh dosen Unsoed. Rekonstruksi terhadap pendidikan tinggi dengan seluruh sistem pengelolaannya harus didahului oleh kesediaan dari segenap pelakunya untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Untuk itu perlu dipahami berbagai variable yang mempengaruhi sikap dosen Unsoed terhadap perubahan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi dalam kaitannya dengan sikap dosen Unsoed terhadap perubahan serta variable yang paling mempengaruhinya. Selain itu, juga ingin diteliti mengenai sikap dosen Unsoed terhadap perubahan dan pendapat dosen terhadap pembatalan UU BHP oleh Mahkamah Konstitusi

### **Manajemen Perubahan**

Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan organisasi dapat disebabkan faktor internal dan eksternal, maka dalam perubahannya diperlukan agen perubahan (orang/pihak tertentu yang membawa perspektif orang luar terhadap situasi perubahan organisasi yang bersangkutan), baik tim perubahan internal (orang dekat) dan eksternal (orang luar), maupun kombinasinya. Dalam melakukan perubahan seringkali ditemui penolakan.

Penolakan perorangan terhadap perubahan dapat disebabkan hal-hal sebagai berikut :

1. Kebiasaan (Habit).
2. Kapasitas (Security).
3. Faktor-faktor Ekonomi
4. Perasaan-perasaan Takut terhadap Hal-hal yang Tidak Dikenal
5. Pemrosesan Informasi secara Selektif.

Penolakan organisasi terhadap perubahan dapat disebabkan hal-hal sebagai berikut :

1. Inersia struktural
2. Fokus perubahan terbatas
3. Inersia kelompok
4. Ancaman bagi kepakaran
5. Ancaman bagi hubungan-hubungan kekuasaan yang telah mapan
6. Ancaman bagi alokasi sumber daya yang sudah mapan

## **Sikap Terhadap Perubahan**

Secara historis, istilah sikap (*attitude*) digunakan pertama kali oleh Herbert Spencer di tahun 1862 yang pada saat itu diartikan olehnya sebagai status mental seseorang (Allen, Guy & Edgley, 1980 dalam Azwar, Saifuddin, 1997). Definisi sikap itu sendiri ada puluhan banyaknya yang secara garis besar dikelompokkan menjadi tiga kerangka pemikiran. Salah satu diantaranya adalah kelompok yang berorientasi pada skema. Menurut kerangka pemikiran ini suatu sikap merupakan konstelasi komponen-komponen kognitif, afektif, dan konatif yang saling berinteraksi dalam memahami, merasakan dan berperilaku terhadap

suatu obyek. Komponen kognitif berisi kepercayaan seseorang mengenai apa yang berlaku atau apa yang benar bagi obyek sikap. Komponen afektif menyangkut masalah emosional subyek seseorang terhadap suatu obyek sikap. Secara umum, komponen ini disamakan dengan perasaan yang dimiliki terhadap sesuatu. Komponen perilaku atau komponen konatif menunjukkan bagaimana perilaku atau kecenderungan berperilaku yang ada dalam diri seseorang berkaitan dengan obyek sikap yang dihadapinya. Pemikiran diatas bisa dikategorikan sebagai pendekatan yang pertama (Breckler, 1984; Katz & Stotland, 1959; Rajecki, 1982 dalam Azwar, Saifudin, 1997). Pendekatan kedua dikarenakan adanya ketidakpuasan atas penjelasan mengenai inkonsistensi yang terjadi diantara ketiga komponen kognitif, afektif, dan perilaku dalam membentuk sikap. Oleh karena itu pengikut pendekatan ini memandang perlu untuk membatasi konsep sikap hanya pada aspek afektif saja (*single component*). Definisi ini mengatakan bahwa sikap tidak lain adalah afek atau penilaian – positif atau negatif – terhadap suatu objek (Azwar, Saifudin, 1997). Oleh karena itu dalam menghadapi perubahan, perlu dimaklumi bahwa setiap individu memiliki pilihan sikapnya sendiri dan hal ini mewarnai sikap serta perilaku yang ditampilkannya dalam menghadapi perubahan serta memiliki dampak terhadap efektivitas perubahan.

## **Kecerdasan Emosional**

Menurut Goleman (2002), kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang mengatur kehidupannya dengan inteligensi (*to manage our emotional life with intelligence*); menjaga keselarasan emosi dan pengungkapannya (*the appropriateness of emotion and its expression*) melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati dan keterampilan sosial.

Goleman mengutip Salovey (2002) menempatkan kecerdasan pribadi dalam definisi dasar tentang kecerdasan emosional yang dicetuskannya dan memperluas kemampuan tersebut menjadi lima kemampuan utama, yaitu :

### 1). Mengenali Emosi Diri

Mengenali emosi diri sendiri merupakan suatu kemampuan untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi. Kemampuan ini merupakan dasar dari kecerdasan emosional, yakni kesadaran seseorang akan emosinya sendiri. Kesadaran diri adalah waspada terhadap suasana hati maupun pikiran tentang suasana hati, bila kurang waspada maka individu menjadi mudah larut dalam aliran emosi dan dikuasai oleh emosi.

### 2). Mengelola Emosi

Mengelola emosi merupakan kemampuan individu dalam menangani perasaan agar dapat terungkap dengan tepat atau selaras, sehingga tercapai keseimbangan dalam diri individu. Menjaga agar emosi yang merisaukan tetap terkendali merupakan kunci menuju

kesejahteraan emosi. Kemampuan ini mencakup kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibat-akibat yang ditimbulkannya serta kemampuan untuk bangkit dari perasaan-perasaan yang menekan.

### 3). Memotivasi Diri Sendiri

Presatasi harus dilalui dengan dimilikinya motivasi dalam diri individu, yang berarti memiliki ketekunan untuk menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati, serta mempunyai perasaan motivasi yang positif, yaitu antusiasisme, gairah, optimis dan keyakinan diri.

### 4). Mengenali Emosi Orang Lain

Kemampuan untuk mengenali emosi orang lain disebut juga empati. Individu yang memiliki kemampuan empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan orang lain sehingga ia lebih mampu menerima sudut pandang orang lain, peka terhadap perasaan orang lain dan lebih mampu untuk mendengarkan orang lain.

### 5). Membina Hubungan

Kemampuan dalam membina hubungan merupakan suatu keterampilan yang menunjang popularitas, kepemimpinan dan keberhasilan antar pribadi. Keterampilan dalam berkomunikasi merupakan kemampuan dasar dalam keberhasilan membina hubungan.

## **Budaya Organisasi**

Menurut pandangan Davis (1984), budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasional yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasional sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar berperilaku dalam organisasional.

Ada tiga tingkatan unsur budaya organisasi. Pertama, *artifacts* (suatu yang dimodifikasi oleh manusia untuk tujuan tertentu. *Artifacts* dapat langsung dilihat dari struktur sebuah organisasi dan proses yang dilakukan di dalamnya. *artifacts* merupakan hal yang paling mudah dilihat dan ditangkap saat kita memasuki sebuah organisasi karena berhubungan erat dengan apa yang kita lihat, kita dengar, dan kita rasakan saat berada di dalamnya.

Kedua adalah (nilai-nilai yang didukung oleh perusahaan) yang mencakup strategi, tujuan, dan filosofi dasar yang dimiliki oleh organisasi. Nilai-nilai ini dapat dipahami jika kita sudah mulai menyalami perusahaan tersebut dengan tinggal lebih lama dengannya. Unsur budaya organisasi jenis ini biasanya dinyatakan secara tertulis dan menjadi aturan bagi setiap gerak dan langkah anggota organisasi. Pernyataan tertulis disusun berdasarkan kesepakatan bersama dan seiring sangat dipengaruhi oleh cita-cita, tujuan, dan persepsi yang dimiliki oleh pendiri organisasi (*founding fathers*).

Ketiga, asumsi-asumsi tersirat yang dipegang bersama (*shared tacit assumptions*) dan menjadi dasar pijakan (*basic underlying assumptions*). Asumsi-asumsi tersirat ini dapat kita jumpai dengan menelusuri sejarah organisasinya. Nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi-asumsi yang dipegang oleh para pendiri dianggap penting bagi kesuksesan organisasi.

## **Kecerdasan Emosional, Budaya Organisasi dan Perubahan**

Penelitian perubahan mulai marak pada awal tahun 1990-an yang ditandai dengan munculnya konsep MCQ Burke. Terdapat beberapa variabel perbedaan individu, seperti ciri kepribadian dan kecerdasan emosi untuk membedakan individu dalam menanggapi perubahan (Vakola, Maria, 2003). Huy (1999), Fiol dan O'Connor (2002) relatif memiliki kesamaan atas hasil penelitian mereka yang pada intinya menyatakan bahwa dinamika emosional yang baik dapat mendorong perwujudan perubahan organisasi. Hasil penelitian Vakola et.al (2003) menunjukkan bahwa emotional intelligence berkontribusi dalam membentuk sikap karyawan terhadap perubahan. Dalam penelitian tersebut secara rinci dihipotesiskan bahwa individu dengan kontrol emosi yang rendah akan bereaksi secara negatif ke arah perubahan yang diusulkan, sedangkan individu dengan kemampuan dalam penggunaan emosi sewajarnya memandang perubahan sebagai suatu tantangan yang menggairahkan. Rini Nurrahaju (2004) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa meningkatnya kecerdasan emosional akan menyebabkan semakin positifnya sikap dosen terhadap perubahan. Sementara itu, dalam artikel yang ditulis Dorina Roşca dan Pop Delia(2008), dituliskan mengenai adanya keterkaitan antara budaya perusahaan dan perubahan dalam organisasi. Obenchain, Johnson dan Dion (2002) menyatakan bahwa karakteristik budaya organisasi tertentu berasosiasi dengan inovasi yang merupakan salah satu unsur dalam perubahan. Budaya yang kuat memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan yang inovatif. Penelitian Lindner (2008) juga menunjukkan pengaruh budaya organisasi terhadap perubahan incremental pada pendidikan tinggi.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

- H1: Kecerdasan Emosi (X1) dan Budaya Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Sikap Dosen Unsoed Terhadap Perubahan (Y).
- H2: Kecerdasan Emosi mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap Sikap Dosen Unsoed Terhadap Perubahan

## **II. METODE ANALISIS**

### **Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh dosen Unsoed yang berjumlah 1.019. Ukuran sampel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan pendapat Roscoe dalam Sugiyono (2006) yang menyatakan apabila dalam penelitian dilakukan analisis dengan multivariate (koelasi atau regresi ganda), maka jumlah anggota sampel 10 kali dari jumlah variabel yang diteliti (variabel dependen dan independen). Dalam penelitian ini, terdapat tiga variabel yang akan diteliti, dengan demikian syarat sampel minimal adalah 30 responden. Namun untuk meningkatkan ketelitian, maka dalam penelitian ini di tentukan sampel sebanyak 100 responden. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proporsional sampling*, yaitu diambil secara proporsional dengan persentase pembagian sample disesuaikan dengan jumlah dosen pada masing-masing fakultas. Pemilihan responden yang akan ditentukan sebagai sample dilakukan secara *accidental sampling*. Tabel 1. berikut ini menunjukkan jumlah dosen dan sampel pada masing-masing fakultas diUnsoed.

Tabel 1.

Jumlah Dosen Unsoed dan Sampel Pada masing-masing Fakultas

Fakultas	Dosen	Responden
Biologi	106	10
Peternakan	107	11
Pertanian	156	15
FKIK	130	13
FST	154	15
Hukum	78	8
Fisip	146	14
Ekonomi	142	14
<b>JUMLAH</b>	1,019	100

### Definisi Operasional

Penelitian ini terdiri dari satu variabel dependent yaitu Sikap terhadap perubahan. Dan dua variabel independent yaitu : Budaya organisasi dan Kecerdasan emosional. Yang dimaksud dengan Sikap terhadap perubahan adalah Sikap dosen Unsoed terhadap perubahan dalam organisasi, yang merupakan derajat penilaian positif atau negatif terhadap suatu obyek (dalam hal ini adalah perubahan organisasi). Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini terdiri dari 18 item pertanyaan yang diadopsi dari kuesioner *attitude toward organizational change* yang dikembangkan oleh Yousef (2000).

Kecerdasan emosional didefinisikan sebagai derajat kemampuan untuk mengetahui apa yang diri sendiri dan orang lain rasakan termasuk cara tepat menangani masalah yang dimiliki oleh dosen Unsoed yang dinyatakan dalam kuesioner kecerdasan emosi. Indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat kecerdasan emosi adalah instrumen pengukuran kecerdasan emosional yang dikembangkan oleh Goleman (2000), yaitu: Mengenali emosi diri, Mengelola Emosi, Memotivasi diri sendiri, Mengenali Emosi orang lain dan Membina hubungan dengan orang lain.

Definisi Budaya organisasi dalam penelitian ini adalah pola keyakinan dan nilai-nilai organisasional yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh dosen Unsoed sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar berperilaku dalam organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini di adopsi dari kuesioner *Pareek, Udai* (1998) yang sudah disesuaikan dengan dengan obyek penelitian.

Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala interval dalam bentuk checklist. Tiap responden diminta untuk menunjukkan persetujuan atau besar dari rtabel sebesar 0,374. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa alat ukur dinyatakan reliabel untuk digunakan sebagai alat pengumpul data.

Selanjutnya hasil perhitungan regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh Kecerdasan Emosi (X1), Budaya kerja (X2) terhadap Sikap Dosen Terhadap Perubahan dapat dilihat pada tabel 2. Berdasarkan tabel 2 tersebut, dapat dibentuk persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = 30,551 + 0,436 X1 + 0,237 X2$$

Arti dari persamaan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Nilai konstanta sebesar 30,551 berarti bahwa apabila variabel Kecerdasan Emosi ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) sama dengan nol, maka Sikap Terhadap Perubahan ( $Y$ ) adalah sebesar 30,551.
- b. Nilai koefisien regresi untuk Kecerdasan Emosi ( $X_1$ ) sebesar 0,436 menunjukkan adanya pengaruh positif Kecerdasan Emosi ( $X_1$ ) terhadap Sikap Terhadap Perubahan ( $Y$ ), apabila
- c. Nilai koefisien regresi untuk Budaya Organisasi ( $X_2$ ) sebesar 0,237 berarti ada pengaruh yang positif dari variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Sikap Terhadap Perubahan ( $Y$ ).

Dari hasil perhitungan regresi linear berganda diketahui nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,423 atau sebesar 42,30 persen. Artinya kontribusi pengaruh dari variabel Kecerdasan Emosi ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Sikap Terhadap Perubahan ( $Y$ ) adalah sebesar 42,30 persen, sedangkan sisanya sebesar 57,70 persen merupakan kontribusi variabel lain yang tidak termasuk dalam model.

**Tabel 2. Hasil perhitungan regresi linear berganda pengaruh Kecerdasan Emosi ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Sikap Terhadap Perubahan ( $Y$ ).**

No	Variabel	Koefisien regresi	t hitung	t tabel
1	Kecerdasan Emosi ( $X_1$ )	0,436	4,090	1,985
2	Budaya Organisasi ( $X_2$ )	0,237	3,894	1,985
	Konstanta	= 30,551		
	Koefisien determinasi ( $R^2$ )	= 0,423		
	F hitung	= 35,520		
	F tabel	= 3,938		

Hasil Uji uji normalitas berdasarkan pendekatan visual yaitu dengan melihat kurva normal pada histogram, menunjukkan bahwa model berdistribusi normal, karena kurva histogram membentuk lonceng dan diagram *normal probability plot regression standardizes* yang menggambarkan keberadaan titik-titik disekitar garis dan *scatter plot* tampak menyebar yang kesemuanya menunjukkan model berdistribusi normal. Uji Chi square dengan kolmogorov-smirnov digunakan yang digunakan untuk membantu uji normal probability plot menunjukkan hasil (tabel 3) :

**Tabel 3. Nilai kolom VIF untuk pengujian multikolinieritas**

No	Variabel	VIF
1	Kecerdasan Emosi ( $X_1$ )	1,437
2	Budaya Organisasi ( $X_2$ )	1,437

Suatu variabel dikatakan tidak terdapat multikolinieritas apabila VIF lebih kecil dari 10. (Algifari, 2000, dalam Suliyanto, 2005: 63) Dengan demikian berdasarkan nilai VIF yang tampak pada tabel 3, dapat dikatakan tidak terdapat multikolinieritas antar variabel bebasnya, sehingga variabel bebas yang digunakan sebagai prediktor dalam penelitian ini bersifat independen.

Pengujian autokorelasi dilakukan dengan menggunakan metode Durbin Waston (DW). nilai koefisien Durbin Waston sebesar 1,368. Nilai ini dibandingkan dengan Durbin



Waston tabel untuk  $n = 100$  dan  $k = 2$  ( $\alpha = 0,05$ ) atau 5%, maka nilai  $dL = 1,623$  dan  $dU = 1,709$

Nilai uji Durbin Waston = 1,368

$4-dU = 4 - 1,709 = 2,291$

$4-dL = 4 - 1,623 = 2,377$

Uji Durbin Waston jatuh diantara  $dU$  dan  $4-Du$ , hal ini menunjukkan adanya autokorelasi positif. Dalam suatu analisa regresi dimungkinkan terjadinya hubungan antara variabel-variabel independen itu sendiri atau berkorelasi sendiri. Autokorelasi biasanya terjadi pada data runtut waktu (*time series data*) atau data yang disusun secara silang waktu (*cross-sectional data*). Akibat terjadinya autokorelasi, maka penaksir OLS masih tetap tidak bias dan masih tetap konsisten, namun tidak efisien.

**Tabel 4. Nilai t test dan sig uji park gleyser**

No	Variabel	t	Sig
1	Kecerdasan Emosi ( $X_1$ )	-0,387	0,699
2	Budaya Organisasi ( $X_2$ )	1,614	0,110

Dari tabel 4 di atas terlihat hasil uji park gleyser nilai t dari Kecerdasan Emosi ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) memiliki nilai sig.  $> 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang disajikan tidak mengandung unsur heteroskedastisitas.

Berdasarkan pengujian simultan dengan menggunakan Uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 35,520. Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95% ( $\alpha = 0,05$ ) dan derajat kebebasan  $(k-1)$  ( $n-k$ ) (2;100) diperoleh nilai F tabel sebesar 3,938. Jadi F hitung (35,520)  $> F$  tabel (3,95), sehingga  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$ . Penolakan  $H_0$  mempunyai arti bahwa variabel Kecerdasan Emosi dan Budaya Organisasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Sikap Dosen Unsoed Terhadap Perubahan.

Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95% ( $\alpha = 0,05$ ) dan derajat kebebasan  $(n-k)$  atau  $(df=98)$  diperoleh t tabel sebesar  $\pm 1,985$ , sementara itu hasil perhitungan yang dilakukan menghasilkan  $t_1$  hitung variabel Kecerdasan Emosi sebesar 4,090. Jadi  $t_1$  hitung lebih besar dari t tabel ( $4,090 > 1,985$ ), dengan demikian  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$ , sehingga secara parsial variabel Kecerdasan Emosi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Sikap Dosen Unsoed Terhadap Perubahan.

Hasil perhitungan yang dilakukan menghasilkan  $t_2$  hitung variabel Budaya Organisasi sebesar 3,894. Jadi  $t_2$  hitung lebih besar dari t tabel ( $3,894 > 1,985$ ), dengan demikian  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$ , sehingga secara parsial variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Sikap Dosen Unsoed Terhadap Perubahan.

Dari hasil uji F dan uji t di atas maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan Variabel Kecerdasan Emosi, Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Sikap Dosen Unsoed Terhadap Perubahan diterima

Berdasarkan hasil perhitungan elastisitas regresi diperoleh nilai elastisitas regresi untuk variabel Kecerdasan Emosi  $Ex_1$  sebesar 0,363 dan Budaya Organisasi  $Ex_2$  sebesar 0,211; maka elastisitas regresi variabel Kecerdasan Emosi  $Ex_1$  diperoleh angka yang lebih besar. Dengan demikian hipotesis ke dua yang menyatakan Kecerdasan Emosi adalah variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap Sikap Dosen Unsoed Terhadap Perubahan, diterima.

Untuk mengetahui pendapat dosen tentang perubahan di Unsoed digunakan analisis deskriptif kualitatif terhadap hasil jawaban responden dalam wawancara dan pertanyaan terbuka dalam kuesioner. Sebagian besar responden yang mengisi jawaban pertanyaan terbuka dalam kuesioner mengenai kesiapan dosen dalam menghadapi berbagai perubahan menunjukkan bahwa secara umum dosen selalu siap dalam menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan Unsoed. Dalam tanggapannya, dosen menambahkan bahwa mereka selalu siap dengan perubahan asalkan hal tersebut ditujukan untuk kebaikan semua pihak, bukan hanya menguntungkan sebagian atau kelompok tertentu saja. Dosen juga menyatakan selalu siap sepanjang terdapat kejelasan aturan serta dikomunikasikan dan disosialisasikan dengan jelas. Pada umumnya dosen setuju terhadap perubahan-perubahan organisasional yang terjadi di Unsoed dengan menambahkan berbagai opini seperti : hal yang penting dalam perubahan selain ditujukan untuk efektivitas dan perkembangan organisasi hendaknya juga mampu mewadahi nilai-nilai dasar yang positif dan memberdayakan seluruh anggota organisasi, perubahan sebaiknya berbasis kinerja, prestasi dan bersifat obyektif, perubahan perlu dilengkapi dengan pengawasan dan pengelolaan yg tepat, perubahan harus diikuti kesiapan institusi terutama sarana prasarana serta kesiapan SDM, perubahan perlu dilakukan dengan meningkatkan kualitas SDM, perubahan memerlukan penyesuaian lebih lama karena berhubungan dengan perubahan kultur atau budaya organisasi yg telah melekat cukup lama, perubahan ditingkat fakultas kebawah hendaknya secara periodik dilakukan setiap 2 tahun sekali.

Tanggapan responden tentang pendapatnya mengenai pembatalan UU BHP oleh Mahkamah Konstitusi sangat beragam, baik yang menyatakan dukungan, menentang maupun bersikap tidak peduli terhadap hal tersebut, bahkan ada responden yang menyatakan tidak mengetahui perihal pencabutan UU BHP oleh Mahkamah Konstitusi. Pendapat responden yang tidak mendukung pencabutan aturan mengenai BHP (UU BHP) oleh Mahkamah Konstitusi disebabkan karena menurut mereka, saat ini Unsoed masih perlu menambah dana dari pemerintah yang selama ini dirasa masih kurang. Namun, mereka berharap agar hal tersebut jangan dilakukan dengan menaikkan SPP mahasiswa, tetapi dengan meningkatkan pemasukan dari berbagai *Revenue Generating Unit* yang ada di Unsoed. Selain itu, dengan status BHP, maka akan menjadikan Unsoed menjadi lebih mandiri.

Sebagian besar responden menyatakan dukungannya terhadap pencabutan UU BHP oleh Mahkamah Konstitusi dengan alasan bahwa BHP banyak berdampak negatif terutama dari segi biaya pendidikan yang semakin mahal. Oleh karena itu, dengan pencabutan UU BHP dapat meningkatkan pemerataan pendidikan karena biaya kuliah menjadi murah dan terjangkau; sebab pendidikan tidak hanya untuk orang kaya. Namun demikian, perlu dicari alternatif lain yang lebih baik agar pihak Unsoed maupun mahasiswa sama-sama mendapatkan manfaat yang saling menguntungkan demi kemajuan bersama, misalnya alternatif sebagai BLU. Selain itu, muncul pendapat yang menyatakan bahwa Unsoed dipandang belum siap dengan status BHP baik dari aspek finansial, struktur organisasi maupun , SDM.

Beberapa responden menyatakan dukungannya terhadap pencabutan UU BHP namun dengan sejumlah konsekuensi yang harus dilakukan seperti adanya kejelasan peraturan agar jelas pelaksanaannya, adanya sharing biaya pendidikan antara pemerintah, perguruan tinggi dan masyarakat, perlu diiringi pembaruan yang lebih mapan dan dilakukan secara bertahap karena menyangkut sistem yang besar. Meskipun menyatakan dukungan, responden juga ada yang berpendapat bahwa dengan pencabutan UU BHP tersebut beresiko terhadap stagnasi bahkan menurunnya kompetensi dosen.

## **Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa Kecerdasan Emosi dan Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Sikap Dosen Unsoed Terhadap Perubahan. Nilai Koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,423 atau sebesar 42,30 persen, yang artinya kontribusi pengaruh dari variabel Kecerdasan Emosi dan Budaya Organisasi terhadap Sikap Terhadap Perubahan adalah sebesar 42,30 persen. Pengaruh ini relatif kecil sehingga menunjukkan bahwa terdapat faktor lain yang memiliki pengaruh lebih besar terhadap sikap dosen. Mengacu pada beberapa riset terdahulu mengenai sikap terhadap perubahan, dijelaskan terdapat beberapa faktor yang mampu mempengaruhi sikap dosen dimana beberapa faktor ini tidak ikut diteliti dalam penelitian ini antara lain karakteristik kepribadian, resistensi perubahan, struktur organisasi, kepemimpinan dan sebagainya.

Variabel kecerdasan emosi dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,436 bermakna bahwa variabel ini berpengaruh terhadap sikap dosen. Kontribusi kecerdasan emosi pada sikap dalam menghadapi perubahan mengindikasikan adanya nilai tambah dari penggunaan kecerdasan emosi dalam menghadapi perubahan organisasi. Semua emosi menurut Goleman (2002) pada dasarnya adalah dorongan untuk bertindak. Jadi berbagai macam emosi itu mendorong individu untuk memberikan respon atau bertingkah laku terhadap stimulus yang ada, termasuk dalam hal ini memberikan respon terhadap perubahan sebagai stimulus. 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. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Vakola dan Maria (2003); Huy (1999), Fiol dan O'Connor (2002) dan Nurahaju (2004) yang relatif memiliki kesamaan atas hasil penelitian mereka yang pada intinya menyatakan bahwa dinamika emosional yang baik dapat mendorong perwujudan perubahan organisasi. Individu dengan kontrol emosi yang rendah akan bereaksi secara negatif ke arah perubahan yang diusulkan, sedangkan individu dengan kemampuan dalam penggunaan emosi sewajarnya memandang perubahan sebagai suatu tantangan yang menggairahkan..

Nilai koefisien regresi untuk Budaya Organisasi ( $X_2$ ) sebesar 0,237 menunjukkan adanya pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Sikap Terhadap Perubahan. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasional yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasional sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar berperilaku dalam organisasional. Tanggapan responden menunjukkan bahwa budaya organisasi di Unsoed memberikan suasana yang mendukung terhadap perubahan-perubahan yang dilakukan. Hal itu tercermin dalam hal-hal seperti adanya kebebasan dosen untuk menyatakan ide dan berbeda pendapat dengan atasan, hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan, dorongan untuk meningkatkan kompetensi dan prestasi, dan sebagainya. Budaya Organisasi yang baik tersebut akan membuat para dosen selalu siap dan bersikap positif terhadap perubahan-perubahan yang dilakukan di Unsoed. Budaya yang kuat memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan yang inovatif. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Roşca dan Delia (2008), yang menuliskan mengenai adanya keterkaitan antara budaya perusahaan dan perubahan dalam organisasi; serta mendukung penelitian Obenchain, Johnson dan Dion (2002) yang menyatakan bahwa karakteristik budaya organisasi tertentu berasosiasi dengan inovasi yang merupakan salah satu unsur dalam perubahan. Penelitian Lindner (2008) juga menunjukkan pengaruh budaya organisasi terhadap perubahan incremental pada pendidikan tinggi.

Sikap Dosen Unsoed yang positif dan mendukung perubahan menunjukkan ketidakaadaan resistensi dosen terhadap perubahan. Hal ini menunjukkan ketidakesesuaian kondisi yang ada di Unsoed dengan teori tentang resistensi perubahan. Resistensi Perubahan tidak berlaku pada dosen, karena mereka terbiasa bekerja dalam kondisi yang berbeda, misalnya menghadapi jadwal yang berbeda, mahasiswa yang berbeda, permasalahan dan kasus-kasus penelitian maupun pengabdian masyarakat yang berbeda, terbiasa dengan perputaran/rotasi posisi jabatan; dengan kata lain pada saat tertentu mereka bisa menduduki jabatan struktural, tetapi pada kesempatan berikutnya mereka siap untuk menjadi dosen biasa, dan berbagai perubahan-perubahan yang lainnya. Dengan berbagai ketidakpastian dan ritme bekerja yang seringkali berubah, maka dosen pada umumnya akan bersikap positif terhadap perubahan yang dilakukan dalam organisasinya karena telah terbiasa dengan hal tersebut. Sebagian besar tanggapan responden menunjukkan sikap yang positif dan baik terhadap perubahan dengan mendasarkan pada aspek logika dan rasional. Sehingga responden menunjukkan sikap yang positif namun tetap diiringi dengan harapan-harapan terhadap pelaksanaan perubahan yang jelas. Harapan-harapan yang muncul dalam pelaksanaan perubahan tersebut merupakan hal yang harus diperhatikan oleh para pengelola perubahan di Unsoed, agar perubahan dapat terlaksana dengan baik.

Menyikapi pencabutan UU BHP, sebagian besar dosen memberikan dukungan meskipun ada sebagian dosen yang tidak mengetahui mengenai pencabutan UU BHP. Secara umum dosen berpendapat perlunya dilakukan sosialisasi lebih lanjut kepada semua dosen pada khususnya dan sivitas akademika pada umumnya agar hal tersebut tidak dipersepsikan secara keliru. Hal ini penting karena munculnya sikap resisten terhadap perubahan banyak disebabkan karena ketidakpahaman mengenai perubahan status. Untuk itu, sosialisasi secara lebih intensif perlu dilakukan, misalnya dengan menggunakan media cetak (buku, leaflet, poster) atau melalui kegiatan seminar dan diskusi yang dapat juga dipergunakan untuk menjaring aspirasi, ide, pendapat tentang fenomena perubahan di Unsoed (Nurrahaju, 2004).

### **III. SIMPULAN DAN IMPLIKASI**

#### **A. Simpulan**

1. Kecerdasan Emosi dan Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Sikap Dosen Unsoed Terhadap Perubahan
2. Kecerdasan Emosi mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap Sikap Dosen Unsoed Terhadap Perubahan dibandingkan dengan Budaya Organisasi.
3. Dosen Unsoed selalu siap dalam menghadapi segala perubahan yang ada.
4. Sebagian besar dosen menyatakan setuju terhadap pencabutan UU BHP karena alasan : Unsoed belum siap untuk menjadi BHP (misal dari aspek finansial, struktur organisasi dan SDM) dan memberikan peluang yang lebih besar kepada masyarakat yang kurang mampu untuk memperoleh pendidikan yang tinggi.

#### **B. Implikasi**

1. Hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi para pengambil kebijakan di Unsoed agar memperhatikan pengembangan kecerdasan emosi para dosen, supaya selalu siap dalam mendukung setiap kebijakan perubahan yang diterapkan. Hal ini dapat

- dilakukan antara lain adalah dengan memberikan *softskill training*, melakukan berbagai diskusi yang relevan, meningkatkan intensitas hubungan kerja atau sosialisasi yang baik antar sesama dosen maupun dengan karyawan dan mahasiswa.
2. Budaya Organisasi yang mendukung kesiapan dosen dalam menghadapi perubahan sebaiknya selalu ditingkatkan. Hal ini antara lain dapat dilakukan dengan memberdayakan dosen (*empowering*) untuk ikut memberikan masukan kepada para pengambil kebijakan di Unsoed dalam hal menentukan perubahan-perubahan yang perlu dilakukan kearah perbaikan yang berkelanjutan serta menumbuhkan budaya inovasi.
  3. Pencabutan UU BHP oleh Mahkamah konstitusi akan memberikan konsekuensi adanya berbagai perubahan kebijakan di Unsoed. Untuk itu, setiap perubahan kebijakan yang terjadi, hendaknya di sosialisasikan atau dikomunikasikan dengan jelas kepada seluruh sivitas akademika, terutama dosen, agar hal ini dapat mengurangi munculnya resistensi terhadap proses perubahan tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Burke,W.W. (1990) *Managing Change Questionnaire*. Pelham. New York. W.Warner Burke Associates.
- Burke,W.W. and Spencer, J.L. (1990) *Managing Change :Participant Guide, Interpretation and Industry Comparisons*. Pelham. New York. W.Warner Burke Associates, pp. 1-59.
- Burke, W.W., et al (1991) *Managers Get a "C" in Managing Change*. Training & Development. pp. 87-92.
- Church,A.H.,et al (1996) *OD Practitioners As Facilitators Of Change : An Analysis Of Survey Results*, Group & Organization Management. Vol.21. No. 1. pp. 22-66.
- Dorina Roşca, Pop Delia, 2008. *The Influence Of Culture And Organizational Change Upon Companies Anaylsis Of The Oradea University*. Fascicle Of Management And Technological Engineering, Volume VII (XVII),
- Eales-White, Ruppert, 1994. *Creating Growth from Change - How You React, Develop and Grow*, England : Mc. Graw Hill International, pp 23-42.
- Goleman, Daniel. (2000). *Emotional Intelligence* (terjemahan). Jakata : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Goleman, Daniel. (2000). *Working With Emotional Intelligence* (terjemahan). Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Lindner, Janet E. 2008 *The Influence Of Organizational Culture On Incremental Change In Higher Education*, Dissertation, University of Pennsylvania
- Obenchain Johnson Dion. 2002. *Innovation in Higher Education: The Influence of Organizational Culture*, Submission for Proceedings

Rini Nurahaju, S.PSi. 2004. *Pengaruh Resistensi Perubahan Dan Kecerdasan Emosi Dosen Terhadap Sikap Dosen Mengenai Perubahan ITS Dari PTN Menuju PT BHMN*, Tesis, Universitas Airlangga, Surabaya

Saphiro, Lawrence E. (1998). *Mengajarkan Emotional Intelligence Pada Anak*. Jakarta : Gramedia.

Siegal, W. et al (1996) *Understanding The Management of Change : An Overview of Manager's Perspectives and Assumptions in The 1990s*. Journal of Organizationall Change Management. Vol. 9 No. 5. pp. 54-80.

Sugiyono, (2006) *Metode Penelitian Administrasi*, Cetakan ke-14, Penerbit CV. ALFABETA. Bandung.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: BP. Cipta Jaya.

Undang-undang Nomor 9 Tahun 2009 Tentang Badan Hukum Pendidikan

Vakola, Maria., Tsaousis, Ioannis., Nikoanou, Ioannis., 2003, *The Role of Emotional Intelligence and Personality Variables on Attitudes Toward Organizational Change*, Journal of Managerial Psychology Vol.19 No.2, 2004, pp 88-110.

[http://www.dikti.org/landasan\\_implementasi\\_bhmn.htm](http://www.dikti.org/landasan_implementasi_bhmn.htm)

<http://www.masbow.com>

<http://www.kompas.co.id>