



UNIVERSITAS INDONESIA

**PROGRAM *TEAM BUILDING* UNTUK MENURUNKAN
KONFLIK AFEKTIF DAN RESISTENSI KARYAWAN UNTUK
BERUBAH
(STUDI PADA BAGIAN PM PT. XYZ)**

*Team Building Program to Reduce Affective Conflict and
Resistance to Change
(Study at PM Unit PT. XYZ)*

TESIS

**RIA CHRISTYANI
1006796544**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI PROFESI
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
JULI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PROGRAM *TEAM BUILDING* UNTUK MENURUNKAN
KONFLIK AFEKTIF DAN RESISTENSI KARYAWAN UNTUK
BERUBAH
(STUDI PADA BAGIAN PM PT. XYZ)**

*Team Building Program to Reduce Affective Conflict and
Resistance to Change
(Study at PM Unit PT. XYZ)*

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister

**RIA CHRISTYANI
1006796544**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM PSIKOLOGI PROFESI
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
JULI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Ria Christyani

NPM : 1006796544

Tanda Tangan :



Tanggal : 6 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Ria Christyani
NPM : 1006796544
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Program *Team Building* untuk Menurunkan Konflik Afektif dan Resistensi Karyawan untuk Berubah (Studi pada Bagian PM PT XYZ)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Studi Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M.Org. Psy.
NIP 194904031976031002

Pembimbing II : Dr. Endang Parahyanti, M.Psi., Psi.
NIP 0806050141

Penguji I : Dra. Indrya Ami Rullyati Darsono M.A.
NIP 131645337

Penguji II : Dr. Alice Salendu, M.Psi, MBA., Psi.
NIP 0806050140

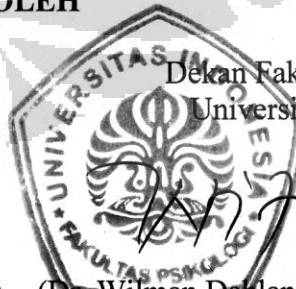
(*Wilman*)
(*Parahyanti*)
(*Indrya*)
(*Alice*)

DISAHKAN OLEH

Ketua Program Studi Psikologi Profesi
Universitas Indonesia

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia

Dharmayati



Wilman

(Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, MA., Ph.D. Psikolog)
NIP 195103271976032001

(Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M. Org. Psy.)
NIP 194904031976031002

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 6 Juli 2012

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT., karena atas berkah dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Psikologi pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M. Org. Psy. dan Dr. Endang Parahyanti, M.Psi., Psi. selaku dosen pembimbing tesis. Terima kasih atas masukan, kritik, dan dorongan sehingga tesis ini dapat selesai.
2. Dra. Indrya Ami Rullyati Darsono M.A. dan Dr. Alice Salendu, M.Psi, MBA., Psi. selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan agar tesis ini menjadi lebih baik.
3. Keluarga tercinta, Ibu, Bapak, Uni, & Mas Anggi yang telah memberikan doa, dukungan, dan kesabaran yang luar biasa selama proses penyelesaian tesis ini.
4. Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian Perdagangan RI yang telah memberikan kesempatan beasiswa kepada peneliti untuk mengambil Program Magister Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi.
5. Karyawan-karyawan PT. XYZ atas izin, kesempatan, dan dukungan yang diberikan kepada peneliti untuk proses pengambilan data.
6. Kelompok SS (Adiningtyas, Ayu Nilawati, Nadya Arninditha, dan Renny Vidya W.) serta Rodianah dan Sri Antini atas segala dukungan, waktu, dan kebersamaannya selama proses penyusunan tesis.
7. Seluruh teman-teman PIO XVI yang telah mendukung, memberikan masukan, saran, kritik, dan kebersamaannya selama dua tahun.

Semoga Allah SWT. berkenan membalas segala kebaikan dari semua pihak yang terkait. Saya berharap tesis ini dapat berguna bagi orang-orang yang membacanya.

Depok, 2012

Peneliti

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ria Christyani
NPM : 1006796544
Program Studi : Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Tesis

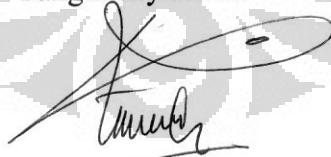
demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“Program *Team Building* untuk Menurunkan Konflik Afektif dan Resistensi Karyawan Untuk Berubah (Studi pada Bagian PM PT. XYZ)”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan memublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 6 Juli 2012
Yang menyatakan



(Ria Christyani)

ABSTRAK

Nama : Ria Christyani
Program Studi : Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Program *Team Building* untuk Menurunkan Konflik Afektif dan Resistensi Karyawan untuk Berubah (Studi pada Bagian PM PT. XYZ)

Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh konflik tugas dan konflik afektif terhadap resistensi karyawan untuk berubah yang terjadi di Bagian PM PT. XYZ. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ford, Ford, dan D'amelio (2008), resistensi karyawan untuk berubah merupakan suatu akibat dari adanya konflik yang terjadi di tempat kerja. Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan pada jenis konflik dalam kelompok (konflik tugas dan konflik afektif).

Tahapan penelitian ini menggunakan tahapan penelitian *action research* dengan desain penelitian *ex-post facto study*. Pengukuran konflik tugas dan konflik afektif dilakukan berdasarkan alat ukur Jehn (1995) yang telah diadaptasi oleh Temaluru (2012). Sedangkan pengukuran resistensi karyawan untuk berubah dilakukan dengan menggunakan alat ukur Oreg (2006) yang telah diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa konflik tugas dan konflik afektif secara bersama-sama berpengaruh ($R^2 = 69,1\%$) pada resistensi karyawan untuk berubah. Namun di antara kedua jenis konflik dalam kelompok, konflik afektif memiliki kontribusi yang lebih besar ($sr^2 = 20\%$) terhadap sikap resistensi karyawan untuk berubah dibandingkan dengan konflik tugas ($sr^2 = 1\%$). Besarnya kontribusi inilah yang digunakan oleh peneliti sebagai dasar dalam penyusunan intervensi.

Kata kunci:

Konflik Tugas, Konflik Afektif, Konflik dalam Kelompok, Resistensi karyawan untuk berubah.

ABSTRACT

Name : Ria Christyani
Study Program : Professional Psychology, Specializing in Industrial and Organizational Psychology
Title : Team Building Program to Reduce Affective Conflict and Resistance to Change (Study at PM Unit PT. XYZ)

The study was conducted to see the effect of task conflict and affective conflict on employee resistance to changes that occurred in PM unit PT. XYZ. Based on the results of previous studies conducted by Ford, Ford, & D'amelio (2008), employee resistance to change is a result of the intragroup conflict. In this study, researchers focused on the type of intragroup conflict (task conflict and affective conflict).

Stages of the research phase of this study using action research to the design of ex-post facto research study. Measurement of task conflict and affective conflict is based on measuring instruments Jehn (1995) which has been adapted by Temaluru (2012). While the measurement of employee resistance to change is done by using a measuring instrument Oreg (2006) which has been adapted into Indonesian. The results of this study suggest that task conflict and affective conflict jointly affect ($R^2 = 69.1\%$) on employee resistance to change. But in between these two types of intragroup conflict, affective conflict has a greater contribution ($SR^2 = 20\%$) of employee resistance to change attitudes in comparison to the conflict task ($SR^2 = 1\%$). The magnitude of this contribution is used by researchers as a basis in the preparation of the intervention.

Key words: Task conflict, affective conflict, intragroup conflict, employee resistance to change.

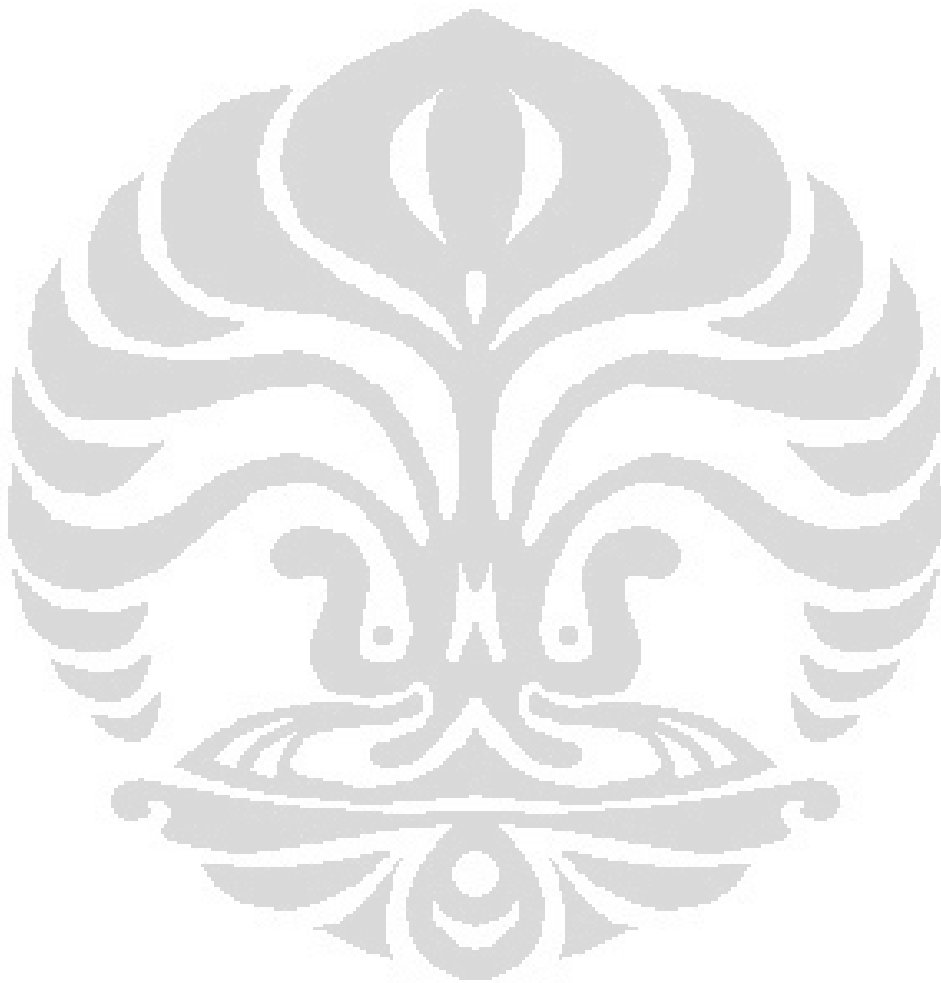
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR BAGAN.....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GRAFIK.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Permasalahan.....	6
1.3 Rumusan Permasalahan.....	11
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	11
1.4.1 Tujuan Penelitian.....	11
1.4.2 Manfaat Penelitian.....	11
1.5 Sistematika Penulisan.....	12
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 Perubahan Organisasi.....	13
2.1.1 Definisi Perubahan Organisasi.....	13
2.1.2 Faktor-faktor yang Menuntut Organisasi Melakukan Perubahan.....	13
2.1.3 Bentuk Perubahan Organisasi.....	16
2.2 Resistensi untuk Berubah.....	17
2.2.1 Definisi Resistensi untuk Berubah.....	17
2.2.2 Dimensi Resistensi untuk Berubah.....	18
2.2.3 Tipe-Tipe Resistensi untuk Berubah.....	19
2.2.4 Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Resistensi untuk Berubah.....	20
2.2.5 Pengukuran Resistensi untuk Berubah.....	23
2.3 Konflik dalam Kelompok.....	23
2.3.1 Definisi Konflik.....	23
2.3.2 Definisi Konflik dalam Kelompok.....	24
2.3.3 Tipe-Tipe Konflik dalam Kelompok Berdasarkan Faktor Penyebab.....	24
2.3.4 Dimensi Konflik dalam Kelompok.....	25
2.3.5 Pengukuran Konflik dalam Kelompok.....	27
2.4 Intervensi Organisasi.....	27
2.4.1 Definisi Intervensi Organisasi.....	27
2.4.2 Jenis Intervensi Organisasi.....	27
2.5 Pelatihan.....	29
2.5.1 Definisi Pelatihan.....	29
2.5.2 Model Sistem Pelatihan.....	29
2.5.3 Konsep Belajar pada Orang Dewasa (<i>Adult Learner</i>).....	32

2.5.4 <i>Team Building</i>	37
2.6 Dinamika Pengaruh Konflik Tugas dan Konflik Afektif (Konflik dalam Kelompok) terhadap Resistensi Karyawan untuk Berubah.....	38
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	42
3.1 Pendekatan Penelitian.....	42
3.2 Tipe Penelitian.....	42
3.3 Desain Penelitian.....	43
3.4 Variabel Penelitian.....	44
3.4.1 Variabel Terikat.....	44
3.4.2 Variabel Bebas.....	44
3.5 Intervensi.....	44
3.6 Rumusan Masalah.....	45
3.7 Responden Penelitian.....	46
3.8 Metode Pengumpulan Data.....	47
3.9 Metode Analisis Data.....	53
3.10 Prosedur Penelitian.....	55
BAB 4 HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI.....	59
4.1 Gambaran Umum Responden Penelitian.....	59
4.2 Gambaran Variabel Penelitian.....	64
4.2.1 Gambaran Resistensi Karyawan untuk Berubah.....	64
4.2.2 Gambaran Konflik dalam Kelompok.....	66
4.3 Hasil, Analisis dan Kesimpulan Hasil dari Perhitungan yang Awal.....	68
4.3.1 Hasil, Analisis dan Kesimpulan Hasil dari Perhitungan Awal Temuan Utama.....	68
4.3.2 Hasil, Analisis dan Kesimpulan Hasil dari Perhitungan Awal Temuan Tambahan.....	70
4.4 Program Intervensi.....	73
4.4.1 Waktu Intervensi.....	73
4.4.2 Tempat Intervensi.....	73
4.4.3 Responden Intervensi.....	74
4.4.4 Prosedur Intervensi.....	75
4.4.5 Evaluasi Pelatihan.....	81
BAB 5 DISKUSI, KESIMPULAN, DAN SARAN.....	86
5.1 Diskusi.....	86
5.2 Kesimpulan.....	89
5.3 Saran.....	90
5.3.1 Saran Metodologis.....	90
5.3.2 Saran Praktis.....	90
DAFTAR PUSTAKA.....	91
LAMPIRAN.....	95

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Dinamika Teori.....	41
-------------------------------	----



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Reliabilitas Alat Ukur.....	51
Tabel 3.2. Hasil Uji Validitas Alat Ukur.....	52
Tabel 4.1. Karakteristik Demografi Responden untuk Pengujian Reliabilitas dan Validitas Internal Alat Ukur.....	60
Tabel 4.2. Karakteristik Demografi Responden pada Bagian PM.....	62
Tabel 4.3. Skor Resistensi untuk Berubah.....	64
Tabel 4.4. Klasifikasi Resistensi Karyawan untuk Berubah.....	65
Tabel 4.5. Skor Konflik dalam Kelompok (Konflik Tugas & Konflik Afektif).....	66
Tabel 4.6. Klasifikasi Skor Konflik dalam Kelompok (Konflik Tugas, & Konflik Afektif).....	66
Tabel 4.7. Rata-rata Dimensi pada <i>Organizational Climate Questioannaire</i>	68
Tabel 4.8. Uji Normalitas Resistensi untuk Berubah, Konflik Tugas, dan Konflik Afektif.....	69
Tabel 4.9. Hasil Analisis <i>Multiple Regression</i> Konflik Tugas dan Konflik Afektif terhadap Resistensi Karyawan untuk Berubah.....	69
Tabel 4.10. Korelasi Antara Variabel Demografi dan Resistensi Karyawan untuk Berubah.....	71
Tabel 4.11. Hasil Uji Perbedaan <i>Mean</i> Resistensi Karyawan untuk Berubah pada Beberapa Variabel Demografi	72
Tabel 4.12. Uji Normalitas Data Pre-Test dan Post-Test.....	85
Tabel 4.13. Uji Perbedaan antara Pre-Test dan Post Test.....	85

DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1. Hasil Evaluasi Level Reaksi.....	81
Grafik 4.2. Skor Pre-Test dan Post-Test.....	84



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Road Map Bagian PM PT. XYZ.....	8
Gambar 2.1. <i>Four-Stage Learning Cycle</i>	34
Gambar 4.1. <i>Layout Ruangan Pelatihan</i>	74



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Profil Perusahaan.....	1
Lampiran 2	Struktur Bagian PM.....	3
Lampiran 3	Kerangka Pikir Penelitian.....	4
Lampiran 4	Kuesioner Penelitian.....	5
Lampiran 5	Output SPSS 17. Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Resistensi terhadap Perubahan.....	9
Lampiran 6	Output SPSS 17. Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Konflik dalam Kelompok.....	11
Lampiran 7	Output SPSS 17. Regresi Majemuk Konflik dalam Kelompok (Konflik Tugas & Konflik Afektif) terhadap Resistensi untuk Berubah.....	12
Lampiran 8	Output SPSS 18. Temuan Tambahan (Demografi & Resistensi untuk Berubah).....	15
Lampiran 9	<i>Rundown</i> Pelatihan <i>Team Building</i>	16
Lampiran 10	Modul Pelatihan <i>Team Building</i>	17
Lampiran 11	Contoh Power Point Pelatihan <i>Team Building</i>	19
Lampiran 12	Form Evaluasi Level Reaksi.....	20
Lampiran 13	Hasil Evaluasi Level Reaksi.....	21
Lampiran 14	Form Evaluasi Level Pembelajaran (<i>Pre-Test & Post Test</i>).....	22
Lampiran 15	Hasil Evaluasi Level Pembelajaran (<i>Pre-Test & Post Test</i>).....	23
Lampiran 16	Dokumentasi Pelatihan <i>Team Building</i>	24

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi seperti saat ini “perubahan” bukan merupakan suatu hal yang aneh, terutama dalam siklus kehidupan suatu organisasi. Beberapa organisasi sengaja melakukan perubahan untuk dapat bertahan di tengah-tengah berbagai tuntutan. Robbin dan Judge (2007) menyatakan setidaknya terdapat enam faktor yang dapat memicu suatu organisasi melakukan perubahan. Tuntutan-tuntutan tersebut dapat berupa perubahan kondisi tuntutan kerja, kemajuan teknologi, terjadinya krisis ekonomi, kompetisi, tren sosial, dan pengaruh politik dunia (Robbin & Judge, 2007). Faktor-faktor tersebut bersifat dinamis dan kadang sulit diprediksi atau dikendalikan oleh suatu organisasi. Oleh karena itu setiap organisasi harus mampu merespon kondisi tersebut dengan melakukan perubahan. Tidak hanya sebatas itu, organisasi juga harus melakukan pengembangan secara terus menerus dalam setiap aspek sebagai upaya mengantisipasi perubahan lingkungan yang mungkin terjadi. Organisasi tidak boleh menghindari atau terlambat dalam merespon perubahan, karena dapat menimbulkan resiko yang besar, misalnya merosotnya pemasukan yang berujung kepada kebangkrutan organisasi.

Beberapa tuntutan yang telah disebutkan dapat mengakibatkan berbagai macam bentuk perubahan organisasi. Perubahan dapat terjadi baik dalam skala kecil, misalnya pada lingkup unit kerja tertentu, maupun dalam skala yang lebih luas, yang melibatkan perubahan seluruh organisasi (Rafferty & Simons, 2006). Hampir serupa dengan pendapat tersebut, Kreitner dan Kinicki (2004) menyatakan bahwa terdapat tiga bentuk perubahan yang mungkin terjadi dalam suatu organisasi berdasarkan tingkat kompleksitas, biaya, dan ketidakpastian yaitu perubahan adaptif, perubahan inovatif, dan perubahan inovatif secara radikal.

Perubahan adaptif (*adaptive change*) menyangkut pelaksanaan perubahan yang sifatnya berulang di unit organisasi yang sama, atau dengan menirukan perubahan yang sama oleh unit kerja yang berbeda. Contoh dari perubahan ini adalah perubahan jam kerja. Pada perubahan ini diperkenalkan kembali praktek

kerja yang sudah biasa dilakukan. Karyawan cenderung tidak merasakan kekhawatiran terhadap perubahan yang bersifat adaptif. Perubahan inovatif (*innovative change*) berada ditengah kontinum diukur dari kompleksitas, biaya, dan ketidakpastiannya. Suatu percobaan menerapkan *flexible work schedule* atau jadwal kerja yang fleksibel oleh suatu organisasi dikualifikasikan sebagai perubahan inovatif jika melakukan modifikasi terhadap cara kerja organisasi lain. Ketidakbiasaan dalam mengerjakan sesuatu yang baru, dan kemudian ketidakpastian yang lebih besar akan hasilnya, dapat membuat ketakutan terhadap perubahan inovatif. Perubahan inovatif secara radikal (*radically innovative change*) merupakan jenis perubahan yang paling sulit dilaksanakan dan cenderung paling menakutkan bagi manajer untuk melakukan dan memberikan dampak kuat pada keamanan kerja karyawan. Perubahan inovatif secara radikal merupakan perubahan yang bersifat mendasar, dengan dampak dan resiko yang luas. Contoh dari perubahan ini adalah perubahan budaya organisasi (Kreitner & Kinicki, 2004).

Di Indonesia, terdapat banyak contoh perusahaan yang telah melakukan perubahan sebagai upaya untuk mengatasi berbagai tuntutan yang dirasakan. Beberapa contoh perusahaan yang melakukan perubahan adalah PT. Telkom dan Bank Mandiri. Industri telekomunikasi yang semakin menjamur membuat PT. Telkom melakukan transformasi bisnis yang awalnya hanya bergerak di bidang telekomunikasi, saat ini mengembangkan bisnisnya menjadi perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi, informasi, media serta edukasi dan hiburan atau *infotainment* (*edutainment*). Tidak hanya itu, perusahaan tersebut juga melakukan perubahan logo perusahaan, dan budaya organisasi demi mendukung strategi bisnisnya (<http://www.telkom.co.id/pojok-media/siaran-pers/identitas-baru-tandaitransformasi-bisnis-telkom.html>). Berbeda dengan PT. Telkom, Bank Mandiri merupakan hasil merger dari empat bank dengan kinerja buruk. Setelah merger, Bank Mandiri juga melakukan transformasi budaya korporasi sehingga membawanya menjadi bank dengan pelayanan terbaik di Indonesia (<http://www.mercubuana.ac.id>).

Agar perubahan yang dilakukan sesuai dengan yang diharapkan, perencanaan harus dilakukan dengan matang dan proses perubahan harus dikelola

dengan baik. Kesalahan dalam perencanaan dan pengelolaan proses perubahan dapat mengakibatkan kegagalan. Oleh karena itu seluruh aspek dalam organisasi, baik aspek sumber daya manusia, keuangan, sistem, dan lain sebagainya, perlu dipertimbangkan dalam proses perencanaan dan pengelolaan perubahan. Lebih lanjut studi empiris yang dilakukan oleh Armenakis, Harris, dan Mossholder (1993) menyatakan bahwa anggota organisasi, atau aspek sumber daya manusia, adalah aspek kunci dari kesuksesan atau kegagalan suatu upaya perubahan organisasi. Seperti yang telah diketahui, organisasi terdiri dari sekumpulan orang. Jika orang-orang tersebut tidak berubah, maka perubahan dalam organisasi juga tidak akan terwujud (Schneider, Brief, & Guzzo, 1996). Hal tersebut dapat dipahami berdasarkan peranan mereka dalam organisasi, yaitu sebagai penggerak sistem. Perubahan sekecil apapun dalam organisasi jika tidak disertai dengan perubahan individu maka perubahan yang diharapkan akan gagal.

Faktanya dalam suatu proses perubahan organisasi belum tentu semua karyawan dapat menunjukkan sikap yang mendukung. Dalam kaitannya dengan perubahan yang dilakukan oleh organisasi, Piderit (2000) mengemukakan terdapat tiga bentuk respon sikap yang mungkin ditunjukkan oleh karyawan. Kemungkinan sikap yang ditunjukkan adalah sikap mendukung perubahan, sikap ambivalen, dan sikap resisten. Sikap mendukung merepresentasikan respon yang positif baik ditinjau dari segi kognitif, afektif, maupun perilaku (Piderit, 2000). Kreitner dan Kinicki (2004) menandai sikap mendukung perubahan dengan perilaku antusias, kooperatif, dan menerima. Sikap ambivalen ditunjukkan dengan respon yang tidak secara konsisten positif atau negatif. Kasus sederhana yang menggambarkan sikap ini misalnya respon kognitif individu untuk menerima perubahan yang diharapkan bertentangan dengan respon emosionalnya (Piderit, 2000). Sikap resistensi ditunjukkan dengan respon yang negatif baik ditinjau dari segi kognitif, afektif, maupun perilaku (Piderit, 2000).

Terkait dengan bentuk respon yang terakhir, yaitu sikap resistensi untuk berubah, Kreitner dan Kinicki (2004) menjelaskan bahwa hal tersebut merupakan salah satu hambatan dan tantangan bagi organisasi dalam mengelola suatu proses perubahan. Resistensi dianggap sebagai hambatan atau tantangan karena perilaku-perilaku yang ditunjukkan oleh sikap tersebut dapat menimbulkan dampak yang

menghambat proses perubahan. Berbagai perilaku yang mencerminkan sikap resistensi untuk berubah dirangkum oleh Coetsee (dalam Meissonier & Houze, 2010) dan dijadikan dasar dalam menggolongkan sikap resistensi itu sendiri.

Coetsee (dalam Meissonier & Houze, 2010) mengidentifikasi adanya empat tipe resistensi, yaitu resistensi apatis, resistensi pasif, resistensi aktif, dan resistensi agresif. Ia menjelaskan bahwa resistensi apatis ditandai dengan adanya kesadaran karyawan terhadap perubahan tetapi persepsinya netral dan perilakunya dikarakteristikkan dengan pengunduran diri secara pasif. Kreitner dan Kinicki (2004) menambahkan sikap apatis ditandai dengan kurangnya minat dalam bekerja atau hanya mengerjakan apa yang diperintahkan. Lebih lanjut Coetsee (dalam Meissonier & Houze, 2010) menggambarkan resistensi pasif sebagai perilaku yang bertujuan untuk memperlambat perubahan dan berusaha untuk tetap mempertahankan sistem yang ada, misalnya memperlambat penyelesaian tugas serta berusaha untuk berargumen bahwa peraturan dan proses/ sistem yang ada lebih menguntungkan. Resistensi agresif dapat muncul dalam bentuk sikap mengancam, memeras, memboikot, atau tindakan lainnya yang bertujuan menghalangi situasi. Berbeda dengan tipe-tipe resistensi yang telah dijelaskan, resistensi aktif ditunjukkan dengan mengekspresikan perbedaan pandangan, melakukan negosiasi terhadap hasil kesepakatan, dan mengakomodasi. Tipe ini dianggap sebagai bentuk konstruktif yang ditujukan untuk perbaikan proyek.

Dari uraian kemungkinan perilaku-perilaku yang mungkin dimunculkan, dapat dipahami bahwa resistensi untuk berubah dapat menghambat atau bahkan menggagalkan upaya perubahan yang diharapkan organisasi. Oleh karena itu, upaya untuk mengantisipasi dan meminimalisasi resistensi karyawan untuk berubah merupakan tantangan besar bagi suatu organisasi. Untuk itu organisasi melalui pihak manajemen harus memahami hal-hal yang dapat menyebabkan munculnya sikap tersebut.

Beberapa peneliti (Oreg, 2006; Gaylor, 2001; Erturk, 2008; dan Meissonier & Houze, 2010) mengidentifikasi berbagai faktor yang dapat mengakibatkan terjadinya resistensi karyawan untuk berubah seiring dengan perubahan organisasi. Oreg (2006) mengidentifikasi adanya peran faktor kepribadian dan faktor situasional dalam sikap resisten. Lebih lanjut ia menjelaskan

kecenderungan individu untuk bersikap resisten terhadap setiap perubahan merupakan bagian dari faktor kepribadian yang berpengaruh terhadap resistensi karyawan untuk berubah. Di samping itu faktor situasional seperti kekuasaan dan pengaruh, *job security*, motivasi intrinsik, *trust* pada manajemen dan pengaruh sosial, informasi tentang perubahan, kepuasan kerja, serta intensi untuk keluar juga dapat menyebabkan karyawan menjadi resisten untuk berubah. Gaylor (2001) menambahkan faktor-faktor yang berhubungan dengan resistensi karyawan untuk berubah, yaitu *trust* terhadap manajemen, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, komunikasi dan sistem informasi yang ada dalam organisasi. Hampir serupa, Erturk (2008) dalam penelitiannya menemukan bahwa *trust* terhadap *supervisor* atau atasan merupakan faktor penting terhadap keterbukaan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi. Sedikit berbeda dengan beberapa pendapat tersebut, berangkat dari teori Fishbein dan Ajzen, Meissonier dan Houze (2010) dalam penelitiannya menegaskan bahwa resistensi merupakan suatu sikap yang disebabkan oleh konflik.

Sesuai dengan permasalahan di perusahaan, peneliti fokus pada faktor konflik sebagai hal yang menyebabkan karyawan menjadi resisten untuk berubah. Sebelum membahas lebih jauh hubungan antara konflik dengan resistensi karyawan untuk berubah, terlebih dahulu perlu dipahami makna dari konflik itu sendiri. Menurut Boulding (dalam Jehn, 1995) secara luas konflik didefinisikan sebagai persepsi tentang ketidaksesuaian atau persepsi pihak-pihak yang terlibat bahwa mereka memiliki kesenjangan pandangan secara menyeluruh atau ketidaksesuaian secara interpersonal. Konflik dapat terjadi di setiap situasi, misalnya dalam keluarga, lingkungan sosial, bahkan di tempat kerja atau organisasi. Konflik dalam organisasi dapat diklasifikasikan dalam konflik dalam organisasi itu sendiri (*intraorganizational conflict*) dan konflik antar organisasi (*interorganizational conflict*) (Rahim, 2001). Lebih lanjut Rahim (2001) menjelaskan bahwa konflik yang terjadi di dalam suatu organisasi dapat dibedakan menjadi konflik *intrapersonal*, *interpersonal*, *intragroup*, dan *intergroup*.

Dalam kaitannya dengan perubahan organisasi, konflik merupakan bagian yang tidak terelakkan dalam suatu proses perubahan. Dalam artikelnya yang

berjudul “*Conflict During Organizational Change: Destructive or Constructive?*” Anderson (2006) menyatakan bahwa konflik dapat menghambat perubahan organisasi. Namun ia juga menyatakan bahwa tidak semua konflik menghambat, terdapat konflik yang justru dapat meningkatkan efektifitas proses perubahan organisasi. Lebih lanjut, Anderson (2006) menyatakan bahwa konflik yang terkait dengan pelaksanaan tugas serta ditunjang dengan budaya yang terbuka justru dapat meningkatkan inovasi, kemampuan adaptasi, ide, dan fleksibilitas. Dengan kata lain, adanya perbedaan pendapat antaranggota dalam suatu kelompok justru akan memperkaya ide-ide baru, di mana hal itu sangat bermanfaat bagi proses perubahan organisasi. Sebaliknya, ketika konflik yang timbul dalam suatu kelompok adalah konflik yang terkait dengan hubungan interpersonal antaranggota organisasi, maka akan menghambat proses perubahan organisasi (Anderson, 2006). Namun perlu diketahui, berdasarkan penelitian Jehn (1997) pada level tertentu konflik tugas mungkin berubah menjadi konflik afektif, yang pada akhirnya konflik ini dapat menghambat proses perubahan dalam organisasi.

Selain itu, salah satu alasan mengapa konflik yang terjadi dalam organisasi dapat menghambat proses perubahan adalah karena konflik dapat menyebabkan karyawan menjadi resisten untuk berubah. Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya dalam penelitian yang dilakukan Meissonier & Houze (2010) dan diperkuat oleh Ford, Ford, dan D’amelio (2008), diidentifikasi bahwa resistensi merupakan suatu bentuk dari konflik. Lebih lanjut Meissonier dan Houze (2010) menjelaskan bahwa baik konflik tugas dan konflik afektif sama-sama dapat menyebabkan sikap resisten, namun dengan jenis yang berbeda. Jika di antara anggota organisasi timbul konflik personal, ketika salah satu pihak berusaha untuk mengajukan ide terkait dengan perubahan, maka hal tersebut cenderung akan ditolak oleh pihak lain yang berkonflik dengannya. Dengan kata lain, konflik yang terjadi akan menyebabkan pihak yang berkonflik menjadi resisten terhadap objek konfliknya.

1.2 Permasalahan

PT. XYZ berdiri sejak 27 Maret 1992. Perusahaan ini merupakan anak perusahaan PT. ABM Investama dan anggota dari PT. TMT yang bergerak di bidang penyedia tenaga listrik. Ketika berdiri perusahaan ini memiliki visi “*To be*

Leading Rental Power Solution”, di mana sebagian besar unitnya disewa oleh PT. PLN. Pada awalnya bisnis perusahaan tersebut cukup berkembang, namun seiring dengan persaingan yang semakin kompetitif dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang yang serupa, ditambah dengan citra perusahaan yang mulai merosot karena beberapa manajemen yang melakukan pelanggaran prosedur kerja, pada tahun 2006 manajemen puncak merencanakan perubahan organisasi (Kristiyono, komunikasi pribadi, 15 Juli 2011).

Rencana tersebut baru terealisasi pada tahun 2008, bersamaan dengan masuknya CEO baru. Perubahan organisasi secara signifikan tampak pada beberapa aspek, yaitu perubahan visi, perubahan struktur organisasi, dan perombakan jajaran manajerial. Visi PT. XYZ berubah menjadi “*To be the Leading Power Solution Provider and be Recognize as the Preferred Choice in the Industry*”. Berdasarkan visi barunya, PT. XYZ tidak hanya bergerak dalam penyewaan genset, tetapi juga berusaha ingin menjadi penyedia solusi listrik. Beberapa upaya yang dilakukan antara lain adalah mengembangkan bisnisnya dengan penyewaan *pumpset*, penyewaan tenaga operator, dan membuat dua anak perusahaan untuk mengembangkan bisnis di bidang *thermal energy* dan *renewable energy* (Kristiyono, komunikasi pribadi, 15 Juli 2011).

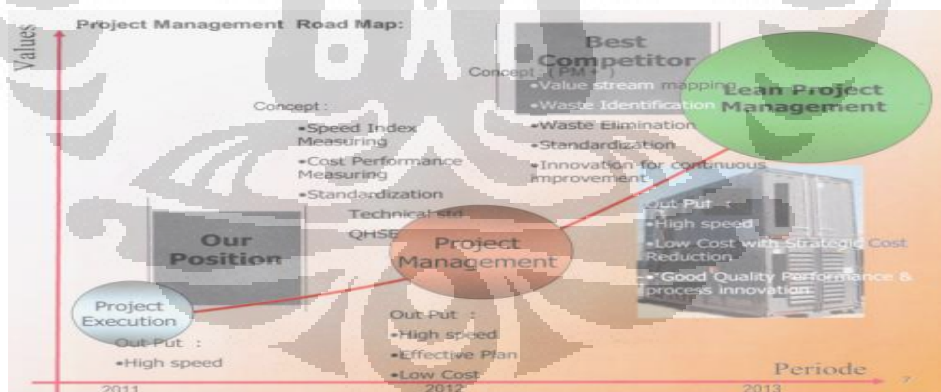
Untuk menyelaraskan dengan perkembangan bisnisnya, PT. XYZ juga berupaya untuk membentuk struktur organisasi baru yang sesuai. Sebagai penunjang operasionalisasi bisnisnya, PT. XYZ membentuk struktur organisasi yang berdasarkan fungsi lini bisnis dan beberapa fungsi pendukung lainnya. Secara garis besar, struktur organisasi pada perusahaan ini terdiri dari departemen *Finance & ICT*, departemen *Human Resources*, departemen *Business Support & Administration*, departemen *Business Development*, departemen *Temporary Power* (penyewaan *genset*), departemen *Pillar* (penyewaan *pumpset*), dan departemen *Operation & Maintenance* (penyewaan operator). Secara detail struktur organisasi PT. XYZ terlampir (lampiran 1).

Sebagai unit kerja yang telah lama berdiri dan berperan sebagai bisnis utama, departemen *Temporary Power* (TP) yang menangani penyewaan genset, dituntut untuk memberikan kontribusi lebih dalam pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu unit kerja ini tidak lepas dari perubahan sebagai upaya optimalisasi

kinerja unit. Departemen ini terdiri dari lima divisi yaitu divisi *Marketing*, divisi *Product Engineering (PE)*, divisi *Commercial*, divisi *Sales*, divisi *Operation*, dan divisi *Equipment Management (EM)*. Salah satu perubahan terjadi pada bagian *Project Management (PM)* yang berada di bawah divisi *Operation*. Perubahan pada bagian ini terjadi pada akhir tahun 2010 yang ditandai dengan pergantian jajaran manajemen dan perubahan struktur organisasi. Bagian PM yang awalnya berdiri sebagai suatu divisi tersendiri, kemudian digabung dengan bagian *Operation* di bawah Divisi *Operation* (Rochdi, komunikasi pribadi, 9 April 2012).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Rochdi selaku *Head of Operation* (komunikasi pribadi, 9 April 2012), langkah awal dalam proses perubahan yang dilakukan oleh pihak manajemen adalah berupaya untuk mengubah *strategic map* bagian tersebut. Perubahan ini dilatarbelakangi oleh belum optimalnya kinerja bagian PM yang tampak dari belum terukurnya kinerja divisi, belum terstandarnya proses kerja (prosedur, biaya, kompetensi, dan lain sebagainya), sehingga pertumbuhan perusahaan tidak dapat dinilai. Upaya perubahan yang dilakukan oleh jajaran manajemen dilakukan secara bertahap, seperti pada gambar berikut.

Gambar 1.1. Road Map Bagian PM PT. XYZ



Sumber: *Road Map* Bagian PM PT. XYZ

Road map digambarkan dalam tiga fase, yaitu fase *Project Execution*, fase *Project Management*, dan fase *Lean Project Management*. Fase *Project Execution* merupakan kondisi divisi PM sebelum terjadinya perubahan hingga tahun 2011 yaitu ketika perubahan tersebut dirintis. Pada fase ini karyawan hanya berpikir untuk mengerjakan proyek yang ada secepat-cepatnya karena hal itulah yang

dituntut oleh pelanggan. Proyek-proyek tersebut memang dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, namun setelah dievaluasi biaya yang dikeluarkan untuk mengerjakan proyek tersebut membengkak, sehingga dapat dikatakan bahwa pengerjaan proyek tersebut tidak efisien (Rochdi, komunikasi pribadi, 9 April 2012).

Jajaran manajemen menargetkan pada tahun 2012 konsep *project execution* dapat berubah menjadi *project management*. Berbeda dengan fase sebelumnya, pada fase *project management* diharapkan para karyawan dapat menyelesaikan proyek yang ada sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan (*high speed*), dengan perencanaan yang efektif (*effective plan*), dan biaya yang rendah (*low cost*). Untuk mencapai target tersebut konsep yang ingin diterapkan antara lain adalah mengukur indeks kecepatan, mengukur biaya proyek, dan melakukan standarisasi baik standarisasi teknis maupun standarisasi QHSE (Rochdi, komunikasi pribadi, 9 April 2012).

Fase selanjutnya ketika konsep *project management* telah tercapai, manajemen menargetkan untuk dapat menjadi *best competitor* pada tahun 2013 melalui fase *Lean Project Management*. *Output* yang ingin dicapai pada fase ini antara lain adalah karyawan dapat menyelesaikan proyek yang ada sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan (*high speed*), biaya yang rendah dengan memperhatikan strategi pengurangan biaya (*low cost with strategic cost reduction*), dan kualitas performa dan proses inovasi yang baik (*good quality performance & process innovation*). Adapun konsep yang akan diterapkan untuk mencapai target tersebut adalah memetakan alur nilai (*value stream mapping*), mengidentifikasi alur atau proses yang dianggap tidak perlu (*waste identification*), menghilangkan alur atau proses yang dianggap tidak perlu (*waste elimination*), standarisasi (*standardization*), inovasi untuk perbaikan terus-menerus atau *innovation for continuous improvement* (Rochdi, komunikasi pribadi, 9 April 2012).

Untuk mengakomodasi *strategic map* yang telah disusun dan disetujui, *Head of Operation* juga mengubah struktur organisasi dalam bagian PM itu sendiri. Dari yang awalnya hanya terdapat dua *section* diubah menjadi tiga *section* (struktur organisasi bagian PM secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 2). Dengan

perubahan struktur ini, *Head of Operation* juga berusaha untuk merekrut beberapa karyawan *talent* dan beberapa karyawan baru, dengan harapan mereka dapat memberikan penyegaran dan ide-ide baru dalam bagian tersebut yang pada akhirnya dapat menunjang kesuksesan perubahan yang diharapkan (Rochdi, komunikasi pribadi, 9 April 2012).

Namun demikian, upaya tersebut belum efektif karena dengan penambahan karyawan baru, justru menimbulkan konflik interpersonal antara karyawan lama dan karyawan baru. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pihak, konflik ini pada dasarnya dilatarbelakangi karena rasa tidak suka secara personal antara pihak-pihak yang berkonflik serta diperkuat dengan adanya persaingan di antara kedua belah pihak untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi. Awalnya konflik ini hanya terjadi pada beberapa individu dalam satu level, namun akhirnya konflik ini berkembang menjadi konflik antar *section* (Pratomo, komunikasi pribadi, 30 April 2012).

Kondisi di atas menimbulkan dampak yang menghambat proses perubahan yang sedang diupayakan. Dampak-dampak tersebut tampak dalam beberapa situasi. Dalam situasi rapat/ diskusi, ide-ide terkait dengan perbaikan sistem pada bagian PM dalam rangka menunjang tercapainya *road map* yang dikemukakan oleh karyawan baru secara halus ditolak oleh karyawan lama dengan alasan bahwa cara yang telah digunakannya selama ini masih dapat digunakan untuk menyelesaikan proyek yang ada. Ketika beberapa ide telah disetujui oleh jajaran manajemen, dalam proses eksekusi proyek dilapangan ide tersebut tidak diimplementasikan akibatnya terjadi ketidaksesuaian dengan yang telah direncanakan. Selain itu hal ini juga menyebabkan sulitnya koordinasi ketika pengerjaan proyek di lapangan (Pratomo, komunikasi pribadi, 30 April 2012).

Walaupun terdapat faktor-faktor eksternal yang berperan, beberapa kondisi tersebut juga berdampak pada belum optimalnya penyelesaian proyek-proyek yang ada. Beberapa proyek memang dapat diselesaikan tepat waktu, namun jumlahnya tidak dapat dipenuhi semuanya, misalnya dari proyek pemasangan pembangkit listrik sebesar 40 Mega Watt hanya terpasang 30 Mega Watt. Hal ini mengakibatkan PT. XYZ harus membayar pinalti kepada *customer* karena

ketidaksesuaian pelaksanaan dengan kontrak yang telah disepakati (Oktaviansyah, komunikasi pribadi, 14 Maret 1012).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa konflik menyebabkan beberapa karyawan bagian PM PT. XYZ menjadi resisten untuk berubah. Terkait dengan permasalahan tersebut, dalam penelitian ini peneliti juga ingin memberikan intervensi untuk meminimalisir konflik yang juga diharapkan dapat menurunkan tingkat resistensi karyawan untuk berubah, sehingga perubahan yang tertuang dalam *roadmap* dapat tercapai.

1.3 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, rumusan permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah terdapat pengaruh antara konflik tugas dan konflik afektif terhadap resistensi karyawan untuk berubah di bagian PM PT. XYZ?
2. Apa bentuk intervensi yang sesuai untuk menyelesaikan permasalahan perusahaan?

1.4 Tujuan dan Manfaat

1.4.1 Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan di bagian PM pada PT. XYZ bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara konflik tugas dan konflik afektif terhadap resistensi karyawan untuk berubah di bagian PM PT. XYZ.

1.4.2 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan tersebut diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat baik secara akademis maupun secara praktis bagi pihak perusahaan. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian terkait dengan konflik dan resistensi karyawan untuk berubah. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi PT. XYZ dalam memetakan karyawan-karyawan yang resisten untuk berubah sesuai dengan harapan organisasi. Selain itu intervensi yang akan diberikan pada karyawan diharapkan dapat meminimalisir konflik-konflik yang terjadi dalam kelompok khususnya konflik yang dapat menyebabkan karyawan-karyawan menjadi resisten untuk berubah,

sehingga harapannya proses perubahan dalam organisasi dapat berjalan secara efektif.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika yang digunakan dalam penulisan tesis ini adalah sebagai berikut.

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang penelitian, permasalahan, rumusan permasalahan, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang variabel-variabel dalam penelitian yaitu resistensi untuk berubah (*resistance to change*), konflik dalam kelompok (konflik tugas dan konflik afektif), intervensi, serta hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen, pengukuran variabel, dan model teoritis.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini membahas tentang pendekatan penelitian, tipe penelitian, desain penelitian, variabel penelitian, intervensi, rumusan masalah, hipotesis kerja, responden penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data, dan prosedur penelitian.

BAB 4 PEMBAHASAN HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI

Bab ini membahas tentang gambaran umum responden penelitian, gambaran variabel penelitian, hasil, analisis, dan kesimpulan hasil perhitungan awal, serta program intervensi yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB 5 KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

Bab ini membahas tentang diskusi, kesimpulan, dan saran penelitian.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Perubahan Organisasi

2.1.1 Definisi Perubahan Organisasi

Perubahan merupakan upaya untuk mengatasi permasalahan dan menghadapi tantangan organisasi. Menurut Jones (2007), perubahan organisasi (*organizational change*) adalah suatu proses di mana organisasi berubah dari keadaannya saat ini menuju keadaan yang dihadapkan di masa depan untuk meningkatkan efektifitasnya. Dengan kata lain perubahan suatu organisasi dilakukan sebagai suatu cara perbaikan dalam menggunakan sumber daya dan kapasitas yang dimiliki untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai dan keuntungan bagi *stakeholder*.

2.1.2 Faktor-Faktor yang Menuntut Organisasi Melakukan Perubahan

Saat ini organisasi menghadapi dinamika dan perubahan lingkungan. Hal ini menuntut organisasi untuk dapat beradaptasi. “Berubah atau mati” adalah tantangan yang harus dijawab oleh pihak manajemen dalam menghadapi dinamika dan perubahan lingkungan tersebut. Organisasi menghadapi tuntutan yang berbeda-beda terkait dengan perubahan. Kreitner dan Kinicki (2004) membedakan tuntutan perubahan dari dua sumber, yaitu tuntutan eksternal dan tuntutan internal.

1. Tuntutan eksternal

Tuntutan eksternal dari suatu perubahan merupakan faktor yang berasal dari luar organisasi. Oleh karena faktor ini memiliki pengaruh global, maka organisasi harus dapat memikirkan kembali esensi bisnis yang dijalankannya, serta proses produksi barang atau jasa yang dihasilkan. Faktor-faktor eksternal yang menjadi pendorong organisasi melakukan perubahan adalah sebagai berikut.

a. Karakteristik Demografi

Karakteristik demografi karyawan meliputi usia, pendidikan, level kemampuan, jenis kelamin, dan riwayat imigrasi karyawan. Organisasi harus mengelola perbedaan karakteristik tersebut secara efektif jika

mengharapkan mendapatkan kontribusi dan komitmen yang maksimal dari karyawannya (Kreitner & Kinicki, 2004).

b. Perkembangan Teknologi

Perkembangan dan penggunaan teknologi informasi merupakan salah satu tuntutan terbesar yang mendorong perubahan. Organisasi, baik kecil maupun besar, profit maupun nonprofit, harus beradaptasi untuk menggunakan teknologi informasi. Para ahli memprediksikan bahwa *electric business* akan terus berlanjut menciptakan perubahan besar dalam organisasi di seluruh dunia (Kreitner & Kinicki, 2004). Robbin & Judge (2007) menambahkan teknologi dapat mengubah tugas dan organisasi. Contohnya, komputer dan telepon seluler adalah yang umum dalam suatu organisasi pada saat ini. Jaringan komputer juga mempengaruhi pembentukan industri pada saat ini.

c. Perubahan Pasar

Perkembangan ekonomi global mendorong perusahaan untuk mengubah cara dalam menjalankan bisnisnya. Perubahan pasar terkait dengan kompetisi. Ekonomi global berarti bahwa kompetitor tidak hanya berasal dari dalam negeri, tetapi sangat mungkin berasal dari luar negeri. Tingginya kompetisi mempengaruhi organisasi untuk mempertahankan dirinya dari serangan kompetitor tradisional yang mengembangkan produk-produk dan pelayanan baru atau perusahaan yang memberikan penawaran-penawaran yang inovatif. Kesuksesan suatu organisasi dapat tercapai apabila dapat melakukan perubahan sebagai respon terhadap kompetisi tersebut. Mereka akan cepat dalam melangkah, mampu dalam mengembangkan produk-produk baru dengan cepat dan menempatkannya dalam pasar secara tepat. Untuk mencapai hal tersebut, organisasi membutuhkan tenaga kerja yang juga fleksibel dan responsif sehingga dapat cepat beradaptasi bahkan radikal terhadap kondisi perubahan yang terjadi (Robbin & Judge, 2007).

d. Tekanan Sosial dan Politik

Tuntutan ini diciptakan oleh peristiwa-peristiwa sosial dan politik. Tekanan sosial dapat berupa perubahan tren sosial. Menurut Robbin &

Judge (2007) tren sosial tidak bersifat statis. Seiring dengan perkembangan jaman, tren penggunaan suatu produk atau aktivitas manusia akan berubah-ubah. Oleh karena itu, organisasi harus dapat memprediksi dan mempertimbangkan hal tersebut dalam menciptakan produk-produknya.

Selain itu peristiwa politik juga dapat mendorong organisasi melakukan perubahan substansial (Kreitner & Kinicki, 2004). Khususnya beberapa tahun terakhir, kondisi politik dunia mengakibatkan beberapa perubahan dalam proses bisnis. Misalnya, serangan di New York dan Washington dan beberapa perang lainnya menyebabkan perubahan proses bisnis yang menyangkut *backup* sistem, keselamatan karyawan, serta profil dan stereotipe karyawan (Robbin & Judge, 2007).

Robbin dan Judge (2007) menambahkan, krisis ekonomi (*economic shocks*) sebagai salah satu tuntutan eksternal bagi organisasi untuk melakukan perubahan. Tekanan ekonomi berpengaruh terhadap perubahan organisasi. mencontohkan rendahnya suku bunga akan mempegaruhi beberapa jenis bisnis seperti kenaikan pesat nilai rumah, memacu untuk pembangun rumah, dan bisnis rumah lainnya yang terkait.

2. Tuntutan internal

Tuntutan internal merupakan tuntutan yang berasal dari dalam organisasi. Tuntutan ini dapat terlihat dengan samar-samar, seperti kepuasan kerja yang rendah. Selain itu, tuntutan internal ini juga dapat terlihat dengan jelas, seperti menurunnya produktivitas organisasi dan konflik antar karyawan. Dorongan tuntutan internal datang dari permasalahan tenaga kerja dan perilaku manajerial atau pengambilan keputusan, seperti sebagai berikut.

a. Permasalahan Sumber Daya Manusia

Akar permasalahan tenaga kerja adalah adanya persepsi bagaimana mereka diperlakukan oleh organisasi dan kesesuaian antara kebutuhan dan keinginan karyawan dan organisasi. Apabila persepsi mereka negatif, maka tingkat ketidakpuasan dan *turnover* karyawan akan tinggi, dan sebaliknya. Apabila hal itu terjadi, maka organisasi perlu melakukan perubahan dan pendekatan-pendekatan tertentu untuk mengatasi hal tersebut.

b. Perilaku Manajerial atau Pengambilan Keputusan

Konflik antara manajer dengan bawahannya yang berkepanjangan merupakan suatu tanda di mana organisasi perlu melakukan suatu perubahan. Kedua belah pihak membutuhkan pelatihan *interpersonal skill* atau kedua individu tersebut perlu dipisahkan, misalnya salah satu pihak ditempatkan di dalam departemen lain. Perilaku pemimpin yang tidak sesuai seperti arahan atau dukungan yang tidak adekuat dapat menghasilkan masalah yang terkait dengan sumber daya manusia yang akhirnya menuntut perubahan. Ketidaksesuaian sistem penghargaan dan struktur organisasi juga mendorong terjadinya perubahan. Selain itu keputusan manajerial merupakan suatu kekuatan yang dapat mendorong terjadinya perubahan (Kreitner & Kinicki, 2004).

2.1.3 Bentuk Perubahan Organisasi

Dunphy & Stace (dalam Rafferty & Simons, 2006) tidak menjelaskan secara eksplisit dimensi yang digunakan untuk membedakan tipe perubahan yang diklasifikasikannya. Namun demikian, Raferry dan Simons (2006) menyimpulkan bahwa pengklasifikasian yang dilakukan oleh Dunphy & Stace (dalam Rafferty & Simons, 2006) berdasarkan pada dimensi skala perubahan, konten perubahan, apakah perubahan sebagai bentuk respon faktor internal atau eksternal, level organisasi tempat perubahan terjadi, dan dampak perubahan tersebut. Adapun bentuk-bentuk perubahan organisasi tersebut adalah sebagai berikut.

1. *Fine-Tuning*

Fine-tuning merupakan perubahan yang memiliki karakteristik perubahan kecil pada suatu strategi, struktur, sumber daya manusia, atau proses dalam organisasi. Lebih lanjut Dunphy dan Stace (dalam Rafferty & Simons, 2006) menjelaskan bahwa perubahan tipe ini biasanya terjadi pada level departemen atau divisi dalam suatu perusahaan.

2. *Incremental Adjustment*

Bentuk perubahan jenis ini merupakan perubahan organisasi yang melibatkan modifikasi langsung (tetapi bukan perubahan yang radikal) pada strategi bisnis, struktur, dan proses manajemen dalam perusahaan.

3. *Modular Transformation*

Modular transformation merupakan perubahan organisasi yang melibatkan penyesuaian besar dari satu atau lebih departemen atau divisi. Proses perubahan radikal difokuskan pada subbagian dari organisasi secara keseluruhan.

4. *Corporate Transformation*

Jenis ini merupakan perubahan yang mencakup organisasi secara luas, ditandai dengan perubahan radikal pada strategi bisnis, dan perubahan revolusioner di seluruh perusahaan.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan dasar klasifikasi yang dikemukakan oleh Rafferty dan Simons (2006) dalam menggolongkan tipe perubahan yang terjadi pada tempat penelitian.

2.2 Resistensi untuk Berubah

2.2.1 Definisi Resistensi untuk Berubah

Pada beberapa studi, peneliti meminjam istilah dari pandangan metaforis dan ilmu fisika untuk mendefinisikan resistensi untuk berubah (*resistance to change*). Lewin (dalam Piderit, 2000) menggambarkan resistensi sebagai kekuatan untuk menahan suatu pergerakan dan mempertahankan *status quo*. Davidson (dalam Piderit, 2000) berpendapat resistensi mencakup segala sesuatu yang dilakukan oleh karyawan di mana hal tersebut tidak diinginkan oleh atasannya, dan karyawan tidak melakukan apa yang diinginkan oleh atasannya.

Berdasarkan beberapa pandangan tersebut, Piderit (2000) menjelaskan "*resistance to a change*" is represented by the set of responses to change that are negative along all three dimensions." Berdasarkan definisi tersebut resistensi digambarkan sebagai seperangkat respon terhadap perubahan yang bersifat negatif dilihat dari seluruh dimensi-dimensinya. Lebih lanjut ia memandang sikap seseorang dalam merespon perubahan sebagai suatu kontinum. Selain resistensi

untuk berubah juga terdapat dukungan untuk berubah (*support to change*), yaitu seperangkat respon terhadap perubahan yang bersifat positif dilihat dari dimensi-dimensi. Di antara kedua sikap tersebut terdapat sikap yang disebut dengan *cross-dimension ambivalence*, yaitu respon terhadap perubahan yang tidak menunjukkan sifat negatif atau positif secara konsisten.

Definisi resistensi untuk berubah pada penelitian ini menggunakan definisi yang dikemukakan oleh Piderit (2000) karena definisi tersebut merupakan dasar yang digunakan oleh Oreg (2006) dalam menyusun alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini.

2.2.2 Dimensi Resistensi untuk Berubah

Piderit (2000) menekankan bahwa konsep resistensi untuk berubah dapat dikategorikan secara yang terintegrasi dengan meminjam konsep sikap dari psikologi sosial. Oleh karena itu, pembagian dimensi dalam resistensi untuk berubah mengikuti multidimensi dari sikap. Adapun dimensi tersebut adalah dimensi kognitif (*cognitive*), emosional (*affective*), dan konatif (*behavioral/intentional*) (Ajzen, dalam Piderit, 2000).

1. Kognitif

Dimensi kognitif dalam sikap merupakan kepercayaan individu tentang suatu objek sikap (Ajzen dalam Piderit, 2000). Lebih lanjut Eagly dan Chaiken (dalam Piderit, 2000) mendefinisikan dimensi ini sebagai kepercayaan yang mengekspresikan evaluasi positif atau negatif dari ekstrimitas yang lebih besar atau lebih kecil, dan kadang-kadang netral dalam konten evaluasi mereka.

2. Emosional

Dimensi emosional dalam sikap merupakan perasaan individu dalam merespon objek sikap (Ajzen dalam Piderit, 2000). Eagly and Chaiken (dalam Piderit, 2000) berpendapat bahwa dimensi ini merupakan perasaan, *mood*, emosi, dan aktivitas sistem saraf simpatik yang dialami oleh seseorang dalam kaitannya dengan objek sikap dan sering dikaitkan dengan hal tersebut.

3. Konatif

Berdasarkan pandangan Ajzen (dalam Piderit, 2000) dimensi konatif dari suatu sikap menggambarkan evaluasi individu terhadap objek sikap yang berdasarkan perilaku di masa lalu dan intensi perilaku di masa yang akan datang. Tidak jauh berbeda, Eagly & Chaiken (dalam Piderit, 200) menyimpulkan dimensi ini sebagai bukti empiris yang mendukung keterpisahan dari ketiga klasifikasi dalam respon evaluatif terhadap beberapa hal, namun tentunya tidak semua keadaan.

Dimensi-dimensi ini merupakan dimensi-dimensi yang menyusun alat ukur resistensi untuk berubah yang disusun oleh Oreg (2006) dan yang digunakan oleh peneliti untuk mengukur resistensi untuk berubah pada penelitian ini.

2.2.3 Tipe-tipe Resistensi untuk Berubah

Resistensi untuk berubah merupakan suatu sikap dalam kontinum dari respon terhadap perubahan (Kreitner & Kinicki, 2004). Dalam kontinum tersebut, resistensi dibedakan menjadi dua yaitu resistensi pasif (*passive resistance*) dan resistensi aktif (*active resistance*). Resistensi pasif ditandai dengan perilaku regresif, tidak mau belajar, dan protes. Resistensi aktif ditandai dengan perilaku mengerjakan sesuatu sedikit mungkin, lambat, menarik diri secara personal (meninggalkan pekerjaan), melakukan kesalahan, perilakunya yang merugikan, dan sengaja melakukan sabotase.

Berbeda dengan Kreitner dan Kinicki (2004), Coetsee (dalam Meissonier & Houze, 2010) mengidentifikasi empat tipe resistensi untuk berubah. Adapun tipe-tipe tersebut adalah sebagai berikut.

1. Resistensi Apatis (*Apathy Resistance*)

Resistensi apatis terkait dengan perilaku seseorang yang menunjukkan ketidaktertarikan dan kelambanan terhadap situasi. Tipe ini juga disebut dengan “*neutral zone*”, yang menggambarkan situasi di mana seseorang sadar atas perubahan tetapi persepsinya netral dan perilakunya ditandai dengan penarikan diri secara pasif. Berdasarkan Coetsee (dalam Meissonier & Houze, 2010), situasi ini menggambarkan masa transisi antara resistensi dan penerimaan.

2. Resistensi Pasif (*Passive Resistance*)

Seseorang mengadopsi beberapa perilaku yang ditujukan untuk memperlambat perubahan dan mempertahankan sistem yang ada sebelumnya (misalnya keterlambatan dalam melaksanakan tugas dan berargumentasi secara halus untuk mempertahankan peraturan dan sistem yang ada).

3. Resistensi Aktif (*Active Resistance*)

Resistensi aktif dianggap sebagai “bentuk konstruktif” yang ditujukan untuk perbaikan proyek (misalnya mengekspresikan perbedaan sudut pandang, melakukan negosiasi dalam suatu kesepakatan, dan mengakomodasi).

4. Resistensi Agresif (*Aggressive Resistance*)

Resistensi agresif ditunjukkan dengan ancaman, pemerasan, pemboikotan dan tindakan-tindakan lainnya yang bertujuan untuk menghalangi situasi tersebut.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan klasifikasi resistensi untuk berubah dari Coetsee (dalam Meissonier & Houze, 2010) untuk mengklasifikasikan resistensi untuk berubah berdasarkan gejala-gejala yang tampak pada responden penelitian.

2.2.4 Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Resistensi untuk Berubah

Resistensi untuk berubah yang ditunjukkan oleh karyawan dapat sebagai hasil manifestasi dari faktor atau kondisi yang berbeda-beda. Kreitner dan Kinicki (2004) mengidentifikasi sepuluh alasan karyawan menunjukkan resistensi untuk berubah. Adapun kesepuluh alasan tersebut adalah sebagai berikut.

1. Kecenderungan individu terhadap perubahan

Kecenderungan ini sangat dalam dan sifatnya personal (Kreitner & Kinicki, 2004). Dalam jurnal yang berjudul “*Personality, Context, dan Resistance to Organizational Change*”, Oreg (2006) menambahkan kecenderungan karyawan untuk bersikap resisten terhadap setiap jenis perubahan sangat terkait dengan resistensi untuk berubah. Menurutnya, faktor ini digolongkan sebagai faktor kepribadian. Berdasarkan penelitian Oreg (2006), faktor ini berkorelasi negatif secara signifikan dengan *affective* dan *behavioral resistance*.

2. Kejutan dan ketakutan yang tidak diketahui

Menurut Kreitner dan Kinicki (2004), ketika perubahan inovasi dan radikal yang berbeda diumumkan tanpa adanya peringatan, dapat mengakibatkan karyawan menjadi takut terhadap implementasi perubahan tersebut.

3. Iklim ketidakpercayaan

Kepercayaan melibatkan intensi dan perilaku timbal balik dari pihak-pihak yang terlibat. Saling tidak percaya dapat menyebabkan kegagalan dari suatu perubahan. Ketidakpercayaan yang diperkuat dengan kerahasiaan, akan melahirkan ketidakpercayaan yang lebih dalam (Kreitner & Kinicki, 2004).

Beberapa peneliti (Gaylor, 2001; Oreg, 2006; & Erturk, 2008), telah meneliti faktor kepercayaan (*trust*) dalam kaitannya dengan resistensi karyawan untuk berubah. Gaylor (2001) & Oreg (2006) mengemukakan bahwa tingkat kepercayaan terhadap manajemen berpengaruh terhadap resistensi karyawan untuk berubah. Erturk (2008) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *trust* terhadap supervisor atau atasan merupakan faktor penting terhadap keterbukaan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi. Variabel ini juga berfungsi sebagai variabel moderator untuk variabel-variabel lainnya seperti komunikasi tugas, komunikasi karir, responsivitas komunikasi, dan partisipasi karyawan dalam kaitannya dengan keterbukaan karyawan terhadap perubahan organisasi.

4. Rasa takut akan kegagalan

Menurut Kreitner dan Kinicki (2004) tekanan perubahan dalam pekerjaan dapat menyebabkan karyawan meragukan kemampuan mereka sendiri. Keraguan dalam diri dapat mengikis rasa percaya diri dan menghambat pertumbuhan dan perkembangan personal.

5. Kehilangan status atau *job security*

Perubahan administratif dan teknologi yang mengancam karena dapat mengubah kekuasaan atau menghilangkan jabatan atau pekerjaan umumnya akan memicu resistensi yang kuat (Kreitner & Kinicki, 2004). Dalam penelitiannya, Oreg (2006) juga melihat kekuasaan dan pengaruh serta *job security* sebagai bagian dari kontekstual faktor yang dapat memicu resistensi

karyawan untuk berubah. Sebagai contoh, restrukturisasi perusahaan yang melibatkan penghilangan beberapa jabatan manajerial, dapat mengakibatkan beberapa *middle managerial* menolak perubahan dan menolak untuk berpartisipasi dalam program manajemen karena dapat mengurangi kewenangan dan status mereka (Kreitner & Kinicki, 2004).

6. Tekanan rekan kerja

Seseorang yang tidak secara langsung merasakan keuntungan dari suatu perubahan dapat secara aktif menolak untuk melindungi kepentingan teman atau rekan kerjanya (Kreitner & Kinicki, 2004).

7. Gangguan tradisi budaya atau hubungan kelompok

Menurut Kreitner dan Kinicki (2004) ketika individu dipindahkan, dipromosikan, atau mengundurkan diri, budaya dan dinamika kelompok akan mengalami ketidakseimbangan.

8. Konflik

Kepribadian *change agent* dapat menyebabkan resistensi. Seseorang akan mendengarkan saran dari orang-orang yang berperan atau dianggap sebagai teman daripada sebagai seseorang yang dianggap sebagai musuh (Kreitner & Kinicki, 2004). Meissonier dan Houze (2010) berangkat dari teori Fishbein & Ajzen menambahkan bahwa resistensi merupakan suatu sikap yang didahului oleh suatu konflik. Dengan kata lain resistensi karyawan untuk berubah dapat dikatakan sebagai suatu respon terhadap adanya konflik yang terjadi.

9. Kurangnya taktik atau pelatihan

Resistensi dapat terjadi karena perubahan diperkenalkan dengan cara yang tidak sesuai atau waktu yang tidak tepat. Upaya perubahan organisasi lebih dapat diterima karyawan ketika manajer secara efektif dapat menjelaskan atau “menjual” nilai-nilai perubahan yang ditawarkan. Hal ini dapat dilakukan dengan menjelaskan bagaimana perubahan sangat penting bagi kesuksesan organisasi (Kreitner & Kinicki, 2004).

10. Ketiadaan penguatan sistem imbalan

Menurut Kreitner dan Kinicki (2004) individu menolak ketika mereka tidak mendapatkan imbalan yang positif dari suatu perubahan. Contohnya,

karyawan tidak akan mendukung suatu upaya perubahan jika dipersepsikan menuntut dirinya untuk bekerja lebih lama dengan tekanan yang lebih.

Dari beberapa faktor di atas yang dapat menyebabkan karyawan resisten untuk berubah, pada penelitian ini peneliti fokus pada faktor konflik sebagai antecedent dari resistensi karyawan untuk berubah. Hal ini didasarkan pada kesesuaian dengan permasalahan perusahaan.

2.2.5 Pengukuran Resistensi untuk Berubah

Berdasarkan dimensi-dimensi resistensi untuk berubah yang telah dikemukakan oleh Piderit dalam jurnalnya, Oreg (2006) menyusun *Change Attitude Scale*. Skala tersebut terdiri dari 15 item yang terbagi dalam tiga dimensi, yaitu afektif, *behavior*, dan kognitif. Dimensi afektif terdiri dari 5 item, di mana item-item ini melibatkan perasaan positif dan negatif terhadap perubahan yang spesifik. Dimensi *behavior* terdiri dari 5 item yang setiap itemnya menggambarkan intensi karyawan untuk berperilaku melawan perubahan. Sama halnya dengan dimensi-dimensi sebelumnya, dimensi kognitif juga terdiri dari 5 item yang melibatkan evaluasi karyawan terhadap nilai dan keuntungan potensial dari suatu perubahan.

2.3 Konflik dalam Kelompok

2.3.1 Definisi Konflik

Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan manusia. Ketika dua atau lebih entitas sosial (misalnya individu, kelompok, organisasi, atau bangsa) saling melakukan kontak satu sama lain dalam rangka mencapai tujuan, mungkin hal tersebut dapat menimbulkan hubungan yang tidak sesuai atau tidak konsisten. Ketidakkonsistenan tersebut dapat terjadi ketika mereka memiliki sikap, nilai-nilai, keyakinan, dan keterampilan yang berbeda. Berdasarkan hal tersebut, Thompson (dalam Rahim 2001) memaknai konflik sebagai persepsi terhadap perbedaan minat terhadap beberapa orang. Hampir serupa dengan definisi yang dikemukakan oleh Thompson, Boulding (dalam Jehn, 1997) mendefinisikan konflik dengan definisi berikut.

“Conflict has been broadly defined as perceived incompatibilities or perceptions by the parties involved that they hold discrepant views or have interpersonal incompatibility.”

Dengan kata lain konflik secara luas dianggap sebagai sebagai ketidaksesuaian yang dirasakan atau persepsi pihak-pihak yang terlibat bahwa mereka memiliki pandangan yang berbeda-beda atau memiliki ketidaksesuaian secara interpersonal.

Definisi lain dari konflik adalah suatu proses interaksi sosial yang melibatkan perjuangan atas pengakuan terhadap sumber daya, kekuatan dan status, keyakinan, serta preferensi dan keinginan lainnya. Tujuan dari pihak-pihak dalam berkonflik mungkin dari hanya mencoba untuk mendapatkan penerimaan dari preferensinya, atau mengamankan keuntungan sumber daya yang dimiliki, hingga yang paling ekstrim adalah melukai atau menghilangkan lawan (Bisno, Coser, dalam Rahim, 2001).

2.3.2 Definisi Konflik dalam Kelompok

Menurut Rahim (2001) konflik ini dikenal juga dengan konflik dalam departemen (*intra departemental conflict*). Ia mendefinisikan konflik ini sebagai konflik yang terjadi di antara anggota kelompok atau antara dua atau lebih subkelompok di dalam suatu kelompok yang terkait dengan tujuan, tugas, prosedur, dan lain sebagainya. Beberapa konflik juga dapat terjadi sebagai akibat dari ketidaksesuaian atau pertentangan antara beberapa atau seluruh anggota kelompok dengan pemimpinnya.

2.3.3 Tipe-Tipe Konflik dalam Kelompok Berdasarkan faktor Penyebabnya

Tiap ahli memiliki klasifikasi tipe yang berbeda-beda. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pengklasifikasian tipe konflik dalam kelompok berdasarkan Jehn (1995), di mana ia membedakan konflik dalam kelompok mejadi dua tipe, yaitu *relationship conflict (affective conflict)* dan *task conflict (substantive conflict)*.

1. Konflik Afektif (*Relationship conflict/ affective conflict*)

Konflik afektif merupakan pertentangan dan ketidaksesuaian di antara anggota kelompok berdasarkan isu personal yang tidak terkait dengan pekejaan. Konflik afektif umumnya terkait dengan peristiwa-peristiwa sosial, gosip,

preferensi, pandangan politik, dan hobi (Jehn, 1997). Jenis konflik ini juga dikenal dengan *psychological conflict* (Ross & Ross, dalam Rahim, 2001) *emotional conflict* (Pelled, Eisenhardt, & Xin dalam Rahim, 2001), and *interpersonal conflict* (Eisenhardt, Kahwajy, & Bourgeois dalam Rahim, 2001).

2. Tugas Konflik (*Task Conflict*)

Konflik tugas merupakan pertentangan antara anggota organisasi, terkait dengan ide dan opini tentang tugas yang akan dilaksanakan, seperti pertentangan atas strategi organisasi dalam merekrut atau kesesuaian informasi yang ada dalam laporan tahunan. Tipe konflik ini juga sering disebut dengan *cognitive conflict* (Amason; Cosier & Rose; Holzworth dalam Rahim, 2001), dan *issue conflict* (Hammer & Organ dalam Rahim, 2001).

2.3.4 Dimensi Konflik dalam Kelompok

Jehn *et al.* (1997) secara teoritis membangun dan meneliti secara empiris kerangka berfikir terkait dengan dimensi konflik sebagai moderator yang dapat membantu untuk menjelaskan kondisi konflik yang mungkin tidak selalu berdampak negatif dalam kelompok. Keempat dimensi tersebut adalah sebagai berikut.

1. Emosi Negatif (*Negative Emotion*)

Dimensi emosionalitas mengacu pada jumlah dari efek negatif yang ditimbulkan dan dirasakan selama konflik (Jehn, 1997). Kecemburuan, kebencian, kemarahan, dan frustrasi adalah emosi negatif yang sering dihubungkan dengan konflik yang dapat mempengaruhi proses dan performa kelompok. Kepercayaan, rasa hormat, dan kohesi (kondisi positif yang muncul) umumnya akan berkurang ketika konflik interpersonal disertai dengan komponen emosi negatif seperti frustrasi dan amarah (Baron; Costa; Costa *et al.*; Mannix and Jehn, dalam Jehn *et al.*, 2008). Secara keseluruhan, emosi negatif dapat mengganggu rasio dan penalaran secara menyeluruh, mengganggu eksistensi kondisi positif dalam kelompok, sehingga dapat memperburuk efek negatif dari konflik.

2. Kepentingan (*Importance*)

Dimensi *importance* mengacu pada ukuran, cakupan, dan durasi konflik (Jehn, 1997). Lebih lanjut dalam penelitian selanjutnya Jehn *et al.*, 2008 menyatakan bahwa dimensi ini terkait dengan ukuran atau intensitas konflik. Anggota kelompok selalu menilai apakah suatu konflik dapat digolongkan sebagai isu penting atau tidak. Ketika konflik dipandang sebagai sesuatu hal yang sangat serius akan memperkuat pengaruh negatif dari konflik. Suatu konflik dilihat sebagai sesuatu yang serius ketika hal tersebut melibatkan banyak orang, banyak peristiwa, atau banyak pengaruh terhadap proses dan hasil di masa yang akan datang (Jehn, 2008).

3. Penerimaan (*Acceptability*)

Dimensi *acceptability* mengacu pada norma kelompok tentang konflik dan komunikasi (Jehn, 1997). Norma kelompok adalah standar yang mengarahkan perilaku anggota kelompok. Ketika suatu kelompok memiliki norma tentang penerimaan konflik di suatu unit kerja, kelompok cenderung akan membicarakan konflik yang terjadi. Jehn (1997) mengamati bahwa kelompok yang memiliki norma penerimaan tentang konflik, anggotanya cenderung lebih bersedia mendiskusikan permasalahan dan terbuka dalam menunjukkan perasaan terhadap konflik. Sebaliknya, kelompok yang memiliki norma di mana tidak menerima konflik, anggota kelompok cenderung untuk mencoba menahan diri dari perilaku berkonflik.

4. Potensi Penyelesaian (*Resolution potential*)

Dimensi ini mengacu pada tingkat di mana konflik yang muncul dapat diselesaikan. Terdapat beberapa konflik yang dianggap oleh anggota kelompok lebih mudah diselesaikan dibandingkan yang lain. Beberapa konflik lainnya dianggap lebih sulit untuk diselesaikan, seperti konflik berdasarkan kepribadian (yang termasuk dalam kategori *relationship conflict*) atau konflik terkait dengan kepentingan yang lebih besar seperti masalah strategi pengambilan keputusan, kesenjangan pelaporan pada pimpinan puncak. Faktor yang menentukan apakah konflik dianggap dapat diselesaikan antara lain adalah riwayat antagonisme, potensi biaya, perbedaan status, sosialisasi, ketidakpastian, kemampuan dan ketidakmampuan untuk meninggalkan situasi

(Wall & Callister, dalam Rahim, 2001). Konflik dengan tingkat kepentingan dan emosionalitas yang rendah dianggap lebih mudah untuk diselesaikan dibandingkan dengan konflik dengan tingkat emosionalitas tinggi, tingkat kepentingan tinggi, tanpa memperhatikan tipe konflik. Faktor utama yang menentukan apakah anggota organisasi menganggap konflik dapat diselesaikan atau tidak adalah karakteristik anggota organisasi (misalnya pengalaman masa lalu, kepribadian), struktur kelompok (misalnya sikap saling ketergantungan, keterlibatan atasan), dan dimensi konflik (tingkat kepentingan, emosionalitas, dan penerimaan).

2.3.5 Pengukuran Konflik dalam Kelompok

Dalam penelitian ini pengukuran konflik dalam kelompok dilakukan dengan menggunakan alat ukur yang dikembangkan oleh Jehn (1995). Namun alat ukur ini telah disesuaikan dan diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia oleh Temaluru (2012).

Kuesioner konflik dalam kelompok ini terdiri dari kuesioner yang mengukur konflik afektif dan kuesioner yang mengukur konflik tugas. Kedua jenis kuesioner yang mengukur kedua jenis konflik tersebut masing-masing terdiri dari 4 item, sehingga keseluruhan item dalam kuesioner konflik dalam kelompok ini adalah sebanyak 8 item.

2.4 Intervensi Organisasi

2.4.1 Definisi Intervensi Organisasi

Dalam tahapan proses pengembangan organisasi terdapat tahap perencanaan intervensi. Intervensi sendiri diartikan sebagai seperangkat tahapan tindakan atau peristiwa berencana yang dilakukan untuk membantu organisasi meningkatkan keefektivitasannya. Intervensi bertujuan untuk membuat anggota organisasi dapat berubah ke arah yang lebih baik (Cummings & Worley, 2005).

2.4.2 Jenis Intervensi Organisasi

Menurut Cummings & Worley (2005), intervensi terdiri dari beberapa jenis, yakni:

1. *Strategic Interventions*

Intervensi strategik fokus pada upaya mengorganisir sumber daya yang ada untuk meningkatkan keuntungan kompetitif dalam lingkungan. Program intervensi seperti ini biasanya dikelola oleh manajemen puncak dalam organisasi dan membutuhkan waktu, tenaga dan sumber daya yang besar. Termasuk didalamnya perubahan strategik seperti merger dan akuisisi, strategi kolaborasi seperti aliansi dan jaringan.

2. *Technostructural Intervention*

Intervensi teknostruktural fokus pada struktur organisasi dan upaya mengintegrasikan karyawan dan teknologi. Yang dibahas disini adalah restrukturisasi organisasi, metode alternatif dari aktivitas kerja seperti *downsizing* ataupun *reengineering*. Selain itu intervensi teknostruktural juga mengintervensi keterlibatan karyawan. Terakhir yang dibahas adalah desain kerja, yang mengarahkan pada individu maupun kelompok kerja untuk menghasilkan kepuasan karyawan dan produktivitas.

3. *Human Resources Management Intervention*

Mengarah pada upaya mengintegrasikan karyawan ke dalam organisasi. Intervensi ini berasosiasi dengan fungsi SDM dalam organisasi dan sudah menjadi bagian dari OD. Intervensi HRM juga membahas proses *performance management*. *Performance management*, didalamnya terdapat *goal setting*, *performance appraisal* dan sistem *reward* yang selaras dengan perilaku kerja anggota dengan strategi bisnis, keterlibatan karyawan dan teknologi dalam lingkungan kerja.

4. *Human Process Interventions*

Intervensi pada *Human Process*, berfokus pada proses sosial yang terdapat di organisasi. Ini adalah intervensi tertua dan yang paling tradisional yang ada di OD. Terdapat dua level pendekatan yang ada pada *human process*, pertama adalah level individu, interpersonal dan proses kelompok; seperti *coaching*, *training* dan pengembangan, proses konsultasi, *third party intervention* dan *team building*. Kedua adalah pendekatan proses kelompok yang lebih luas, seperti penemuan konfrontasi organisasi, hubungan *intergroup* dan intervensi kelompok yang lebih luas.

2.5 Pelatihan

2.5.1 Definisi Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu metode yang digunakan untuk meningkatkan performa seseorang (Siberman, 2006). Lebih spesifik Mathis dan Jackson (2001) menjelaskan pelatihan sebagai suatu proses di mana orang-orang memperoleh kemampuan yang dapat membantu dalam pencapaian tujuan organisasi. Hampir serupa dengan definisi yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson, Noe (2003) mendefinisikan pelatihan sebagai upaya terencana yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk memfasilitasi karyawan dalam mempelajari kompetensi yang terkait dengan pekerjaannya. Kompetensi tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang penting bagi kesuksesan dalam mencapai performa kerja. Berdasarkan pemahaman tersebut, Noe (2003) menyebutkan bahwa tujuan pelatihan adalah agar karyawan ahli dalam pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam program pelatihan yang diadakan dan mampu menerapkannya dalam aktivitas mereka sehari-hari.

2.5.2 Model Sistem Pelatihan

Mathis & Jackson (2001) menyatakan bahwa kesuksesan suatu pelatihan dapat diukur dari seberapa banyak pembelajaran yang diterima dalam pelatihan dapat diterapkan dalam pekerjaannya. Pelatihan yang kurang terencana, kurang terkoordinasi, dan terkesan asal-asalan akan mengurangi proses pembelajaran yang mungkin terjadi. Tanpa didesain dengan baik dan pendekatan pelatihan yang sistematis, apa yang dipelajari tidak akan memiliki hasil yang maksimal bagi organisasi. Berikut fase-fase dalam pelatihan menurut Mathis dan Jackson (2001).

1. Fase Asesmen (*Training Need Analysis*)

Fase ini merupakan fase di mana kebutuhan pelatihan dan tujuan spesifik dari program pelatihan yang akan dilakukan. Menurut Mathis dan Jackson (2001) menentukan kebutuhan pelatihan organisasi merupakan fase diagnosis dari penentuan tujuan pelatihan. Dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, dapat dipertimbangkan dari tiga sumber, yaitu organisasi, analisis tugas-tugas, dan individu.

2. Fase Implementasi

Menurut Mathis dan Jackson (2001), fase implementasi mencakup proses desain dan pelaksanaan pelatihan. Desain pelatihan disusun berdasarkan hasil *training need analysis*. Menurut Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2007) dalam desain pelatihan mencakup beberapa hal berikut.

a. Tujuan pelatihan

Kebutuhan pelatihan harus dikonversikan menjadi tujuan yang sesuai dengan harapan partisipan terkait dengan kegiatan belajar dalam program tersebut. Kita juga dapat mengembangkan tujuan yang menggambarkan perubahan perilaku yang diinginkan dalam bekerja. Hal ini dapat membantu untuk menghindari kecenderungan partisipan untuk berpikir bahwa tugasnya berhenti ketika mereka meninggalkan ruangan kelas tempat pelatihan berlangsung (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007).

b. Jadwal pelaksanaan program pelatihan

Program pelatihan dijadwalkan agar sesuai dengan kenyamanan dan kebutuhan dari partisipan dan atasannya, bukan menyesuaikan instruktur/fasilitator. Jika partisipan menghadiri program tersebut pada waktu yang tidak tepat, mereka mungkin dapat bersikap negatif terhadap program tersebut (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007).

c. Tempat dan fasilitas penyelenggaraan program pelatihan

Beberapa organisasi/ perusahaan memiliki fasilitas yang mereka butuhkan untuk menyelenggarakan suatu pelatihan, tetapi mungkin untuk beberapa program pelatihan lainnya mereka harus melaksanakannya di lokasi yang lain. Hal ini merupakan sesuatu yang sangat penting karena waktu dan sikap peserta harus dipertimbangkan (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007).

d. Partisipan pelatihan

Partisipan yang tepat adalah orang-orang yang membutuhkan inti dari program pelatihan terkait. Setiap fasilitator harus memutuskan apakah akan menangani pegawai dengan level-level yang berbeda atau tidak. Hal ini tergantung dari budaya organisasi dan sikap bawahan serta atasan terhadap satu sama lain. Selain itu jumlah partisipan juga harus dipertimbangkan, dengan berdasarkan pada ukuran organisasi, jumlah fasilitas, tipe program

(presentasi atau *workshop*), biaya, dan keterampilan pemimpin sebagai seorang *trainer* atau fasilitator (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007).

e. Instruktur/ fasilitator

Kualifikasi harus sama ketika memutuskan apakah akan mengambil instruktur dari orang dalam atau luar. Kualifikasi yang harus dipenuhi antara lain adalah pengetahuan, kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, keinginan untuk mengajar, pengetahuan tentang kelompok, keterampilan dalam memfasilitasi diskusi, dan kemampuan untuk membangun *raport* dengan kelompok (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007).

f. Teknik/ metode dan alat bantu

Setiap *trainer* atau fasilitator memiliki pendekatan dan ilustrasi masing-masing. Teknik dan alat bantu yang digunakan meliputi *handout*, *slide Power Point*, transpransi OHP, *flip chart* atau *white board*. Jika dalam kelompok besar, *microphone* juga diperlukan (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007).

3. Fase Evaluasi

Walaupun fase berada pada urutan terakhir, tetapi rencana evaluasi harus dirancang sebelum program pelatihan ditawarkan. *Reaction sheet* harus dipersiapkan dan siap untuk digunakan (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007). Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2007) mengidentifikasi empat tingkat evaluasi dalam pelatihan, yaitu reaksi (*reaction*), pembelajaran (*learning*), perilaku (*behavior*), dan hasil (*result*).

a. Reaksi (*reaction*)

Organisasi mengevaluasi tingkat reaksi *trainee* dengan melakukan wawancara atau dengan memberikan kuesioner kepada para peserta. Ukuran level reaksi dapat dieproleh dengan cara meminta partisipan untuk menilai proses pelatihan yang berlangsung, gaya instruktur, dan manfaat pelatihan yang mereka peroleh. Namun, reaksi langsung hanya dapat mengukur jumlah orang yang menyukai pelatihan daripada bagaimana mereka dapat diuntungkan melalui *training* tersebut.

b. Pembelajaran (*learning*)

Level pembelajaran dapat dievaluasi dengan mengukur seberapa baik peserta pelatihan telah mempelajari fakta-fakta, ide, konsep, teori, dan sikap. Pengujian materi pelatihan paling umum digunakan untuk mengevaluasi pembelajaran dan dapat diberikan baik sebelum maupun sesudah pelatihan untuk membanding kedua nilai yang diperoleh. Hasil tes digunakan untuk menentukan seberapa baik program pelatihan telah memberikan karyawan materi sesuai yang diharapkan. Jika nilai tes menunjukkan permasalahan dalam proses pembelajaran, instruktur perlu mendapatkan umpan balik, dan program pelatihan harus didesain ulang sehingga konten materi dapat disampaikan secara lebih efektif.

c. Perilaku (*behavior*)

Evaluasi *training* pada level perilaku melibatkan (1) pengukuran efek *training* pada kinerja melalui wawancara terhadap karyawan yang bersangkutan dan rekan kerjanya, (2) observasi performa kerjanya. Level perilaku lebih sulit untuk diukur daripada level reaksi dan level pembelajaran.

d. Hasil (*result*)

Evaluasi level ini dilakukan dengan cara mengukur efek pelatihan pada pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena hasil seperti produktivitas, omset, kualitas, waktu, penjualan, dan biaya relatif kongkrit, jenis evaluasi ini dapat dilakukan dengan membandingkan antara catatan sebelum dan sesudah proses *training*. Kesulitan pengukuran level hasil ini adalah menentukan apakah pelatihan yang dilakukan benar-benar yang menyebabkan perubahan, karena faktor-faktor lain mungkin memiliki dampak yang besar juga.

2.5.3 Konsep Belajar pada Orang Dewasa (*Adult Learner*)

Pada dasarnya orang dewasa memiliki banyak pengalaman baik dalam bidang pekerjaannya maupun pengalaman lain dalam kehidupannya. Dalam pelatihan orang dewasa dibutuhkan suatu strategi dan pendekatan yang berbeda dengan pendidikan seperti di sekolah, atau pendidikan konvensional yang sering

disebut dengan pendekatan Paedagogis. Malcolm Knowles dalam publikasinya yang berjudul "*The Adult Learner, A Neglected Species*" mengungkapkan teori belajar yang tepat bagi orang dewasa yang disebut dengan andragogi (Sungkono, 2008).

Secara harfiah andragogi dapat diartikan sebagai ilmu dan seni mengajar orang dewasa. Dalam andragogi, yang terpenting dalam proses interaksi belajar adalah kegiatan belajar mandiri yang bertumpu kepada peserta itu sendiri dan bukan merupakan kegiatan seorang guru yang mengajarkan sesuatu (*Learner Centered Training/ Teaching*). Pada hakekatnya pembelajaran orang dewasa merupakan proses peningkatan kemampuan untuk menanggulangi masalah kehidupan yang dialaminya sehingga meningkatkan mutu kehidupan (Syamsu dan Anisah, 1994).

Dalam mengembangkan konsep andragogi, Knowles (dalam Kamil, 2001) mengembangkan empat pokok asumsi sebagai berikut:

1. Konsep Diri

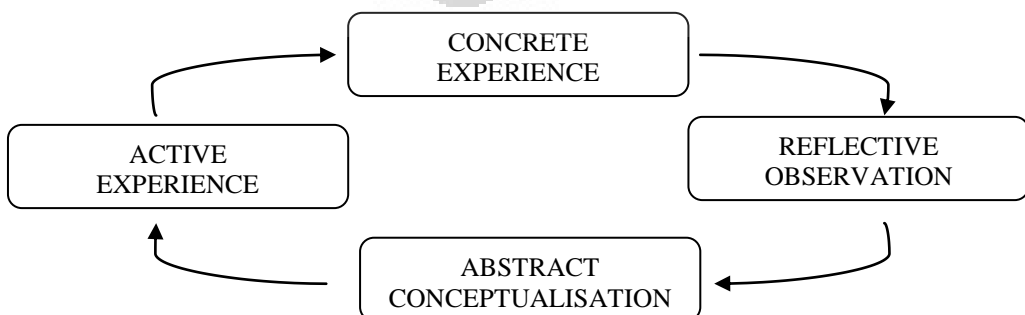
Asumsinya adalah bahwa kesungguhan dan kematangan diri seseorang, bergerak dari ketergantungan total menuju ke arah pengembangan diri sehingga mampu untuk mengarahkan dirinya sendiri dan mandiri. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa secara umum konsep diri pada orang dewasa sudah mandiri. Karena kemandirian inilah orang dewasa membutuhkan adanya penghargaan dari orang lain sebagai manusia yang mampu menentukan dirinya sendiri (*Self Determination*) dan mampu mengarahkan dirinya sendiri (*Self Direction*). Apabila orang dewasa tidak menemukan dan menghadapi situasi dan kondisi yang memungkinkan timbulnya penentuan diri sendiri dalam suatu pelatihan, maka akan menimbulkan penolakan atau reaksi yang kurang menyenangkan. Orang dewasa juga mempunyai kebutuhan psikologis untuk menjadi mandiri, meskipun dalam situasi tertentu boleh jadi ada ketergantungan yang sifatnya sementara. Hal ini menimbulkan implikasi dalam pelaksanaan praktek pelatihan, khususnya yang berkaitan dengan iklim dan suasana pembelajaran dan diagnosa kebutuhan serta proses perencanaan pelatihan.

2. Peranan Pengalaman

Asumsinya adalah bahwa sesuai dengan perjalanan waktu seorang individu tumbuh dan berkembang menuju ke arah kematangan. Dalam perjalanannya, seorang individu mengalami dan mengumpulkan berbagai pengalaman kehidupan, di mana hal ini menjadikan seorang individu sebagai sumber belajar yang kaya, dan pada saat yang bersamaan individu tersebut memberikan dasar yang luas untuk belajar dan memperoleh pengalaman baru. Oleh sebab itu, dalam teknologi pembelajaran orang dewasa, terjadi penurunan penggunaan teknik transmital seperti yang dipergunakan dalam pelatihan konvensional dan menjadi lebih mengembangkan teknik yang bertumpu pada pengalaman. Dalam hal ini dikenal dengan "*Experiential Learning Cycle*" (Proses Belajar Berdasarkan Pengalaman).

Model *experiential learning* menyajikan model holistik dari proses pembelajaran dan model multilinear dari pengembangan orang dewasa. Teori *experiential learning* menggambarkan pembelajaran sebagai proses di mana pengetahuan tercipta melalui transformasi pengalaman. Pengetahuan merupakan hasil dari kombinasi dari perolehan dan transformasi pengalaman (Kolb dalam Kolb *et al.*, 2000). Lebih lanjut ia menjelaskan bahwa model pembelajaran ini menggambarkan dua model dialektis dalam perolehan pengalaman, yaitu *Concrete Experience* (CE) dan *Abstract Conceptualization* (AC) serta dua model dialektik dari transformasi pengalaman, yaitu *Reflective Observation* (RO) dan *Active Experimentation* (AE). Keempat model tersebut digambarkan sebagai empat tahapan dalam lingkaran pembelajaran (*four-stage learning cycle*). Adapun model tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 2.1. *Four-Stage Learning Cycle*



Sumber: www2.le.ac.uk/office/careers/ld/image/kolb/gif

a. *Concrete Experience*

Concrete experience merupakan proses pemberian kegiatan yang dapat secara langsung memberikan pengalaman nyata kepada peserta untuk merasakan sendiri apa yang terjadi kepada dirinya ketika ia mengikuti kegiatan tersebut (Kolb dalam Noe 2003).

b. *Reflective Observation*

Tahap ini merupakan proses mengamati dan merefleksikan kembali apa yang telah dialami dalam peristiwa sebelumnya. Hal ini diperlukan untuk menggali pengalaman spesifik yang dimiliki oleh setiap peserta. Hal penting pada tahap ini adalah bagaimana peserta dapat mengenali dan memanfaatkan peristiwa penting dalam pengalamannya sehingga dijadikan sebagai bagian dalam proses belajarnya (Noe, 2003).

c. *Abstract Conceptualization*

Abstract conceptualization merupakan proses di mana peserta dipandu untuk merumuskan atau menyimpulkan sesuatu tentang dirinya atau tentang konsep yang relevan dengan sasaran pembelajaran. Hal tersebut dapat berupa kesimpulan mengenai kelebihan dan kekurangan diri, sisi positif atau negatif diri, kebiasaan atau gambaran tingkah laku yang selama ini tidak disadari, dan lain sebagainya. Kegiatan untuk melaksanakan tahap ini adalah dengan melakukan diskusi antara fasilitator dan peserta mengenai sasaran dari pembelajaran.

d. *Active Experimentation*

Tahap ini merupakan proses mencobakan tingkah laku baru yang merupakan sasaran pembelajaran. Peserta diharapkan dapat berusaha memunculkan tingkah laku baru atau mengurangi atau menghilangkan kebiasaan lama yang dimilikinya. Hal penting dalam tahap ini adalah fasilitator secara terbuka memberikan umpan balik positif bagi peserta yang menampilkan tingkah laku baru secara tepat.

Hal ini menimbulkan implikasi terhadap pemilihan dan penggunaan metode dan teknik pembelajaran. Maka, dalam praktek pelatihan lebih banyak menggunakan diskusi kelompok, curah pendapat, kerja laborator, sekolah lapangan (*field school*), melakukan praktek dan lain sebagainya, yang pada

dasarnya berupaya untuk melibatkan peran serta atau partisipasi peserta pelatihan.

3. Kesiapan Belajar

Asumsinya bahwa setiap individu semakin menjadi matang sesuai dengan perjalanan waktu, maka kesiapan belajar bukan ditentukan oleh kebutuhan atau paksaan akademik ataupun biologisnya, tetapi lebih banyak ditentukan oleh tuntutan perkembangan dan perubahan tugas dan peranan sosialnya. Pada orang dewasa, kesiapan belajar ditentukan oleh tingkatan perkembangan mereka yang harus dihadapi dalam peranannya sebagai kader, pekerja, orang tua atau pemimpin organisasi (Knowles dalam Kamil, 2001).

Hal ini membawa implikasi terhadap materi pembelajaran dalam suatu pendidikan tertentu. Dalam hal ini tentunya materi pembelajaran perlu disesuaikan dengan kebutuhan yang sesuai dengan peran sosialnya (Knowles dalam Kamil, 2001).

4. Orientasi Belajar

Asumsinya, orientasi belajar anak 'seolah-olah' sudah ditentukan dan dikondisikan untuk memiliki orientasi yang berpusat pada materi pembelajaran (*Subject Matter Centered Orientation*). Sedangkan pada orang dewasa, memiliki orientasi belajar cenderung berpusat pada pemecahan permasalahan yang dihadapi (*Problem Centered Orientation*). Hal ini dikarenakan belajar bagi orang dewasa merupakan kebutuhan untuk menghadapi permasalahan yang dihadapi dalam kehidupan keseharian, terutama dalam kaitannya dengan fungsi dan peranan sosial orang dewasa. Selain itu, perbedaan asumsi ini disebabkan juga karena adanya perbedaan perspektif waktu. Bagi orang dewasa, belajar lebih bersifat untuk dapat dipergunakan atau dimanfaatkan dalam waktu segera. Sedangkan anak, penerapan apa yang dipelajari masih menunggu waktu hingga dia lulus dan sebagainya. Sehingga ada kecenderungan pada anak, bahwa belajar hanya sekedar untuk dapat lulus ujian dan memperoleh sekolah yang lebih tinggi (Knowles dalam Kamil, 2001).

Hal ini menimbulkan implikasi terhadap sifat materi pembelajaran atau pelatihan bagi orang dewasa, yaitu bahwa materi tersebut hendaknya bersifat

praktis (menjawab kebutuhan) dan dapat segera diterapkan di dalam kenyataan sehari-hari (Knowles dalam Kamil, 2001).

2.5.4 *Team Building*

Noe (2003) menyatakan bahwa *team building* atau yang disebut juga dengan *group building* merupakan metode pelatihan yang didisain untuk meningkatkan efektivitas tim atau grup. Lebih lanjut ia menjelaskan bahwa pelatihan ini diarahkan untuk meningkatkan keterampilan peserta dalam rangka menunjang efektivitas tim. Dalam *team building* peserta saling berbagi ide dan pengalaman, membangun identitas tim, memahami dinamika hubungan interpersonal, dan saling mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing dan rekan kerjanya. Teknik ini fokus untuk membantu tim untuk meningkatkan efektivitas kerjasama tim. Sejumlah teknik pelatihan ini memungkinkan untuk meningkatkan performa tim kerja, membangun tim baru, atau meningkatkan interaksi di antara tim yang berbeda. Aktivitas ini melibatkan perasaan, persepsi, dan keyakinan tentang keberfungsian tim; diskusi; serta pengembangan rencana untuk implementasi selanjutnya dari apa yang telah dipelajari dari kegiatan pelatihan terkait dengan performa tim di lingkungan kerja.

Team building selalu melibatkan *experiential learning* (Noe, 2003). *Experiential learning* suatu program pelatihan melibatkan empat tahap, yaitu mendapatkan pengetahuan secara konseptual dan teori, mengambil bagian dalam simulasi perilaku, menganalisa aktivitas, dan menghubungkan teori dan aktivitas pekerjaan, atau situasi nyata.

Dalam pelaksanaannya, *team building* dapat dilakukan dengan beberapa metode yaitu *adventure learning*, *team training*, dan *action learning* (Noe, 2003).

1. *Adventure Learning*

Adventure learning fokus pada pengembangan keterampilan kerjasama dan kepemimpinan melalui aktivitas *outdoor* yang terstruktur. Aktivitas ini juga dikenal dengan *wilderness training* dan *ourdoor training*. *Adventure learning* tampak paling sesuai untuk pengembangan keterampilan yang terkait dengan efektivitas tim seperti *self-awareness*, pemecahan masalah, manajemen konflik, dan pengambilan resiko (Noe, 2003).

2. *Team Training*

Team training mengkoordinasikan setiap performa individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada dasarnya performa tim terdiri dari pengetahuan, sikap, dan perilaku. Komponen perilaku menunjukkan bahwa anggota harus melakukan tindakan yang memungkinkan mereka untuk berkomunikasi, berkoordinasi, beradaptasi, dan menyelesaikan tugas yang kompleks untuk mencapai tujuan mereka. Komponen pengetahuan diperlukan oleh anggota tim agar mereka memiliki mental model atau struktur memori yang memungkinkan mereka untuk berfungsi secara efektif pada situasi baru atau situasi yang tidak terduga. Keyakinan anggota tim tentang tugas dan perasaannya terhadap satu sama lain terkait dengan komponen sikap. Moral tim, kohesivitas, dan identitas terkait dengan performa tim (Noe, 2003).

3. *Action Learning*

Menurut Noe (2003) *action learning* memberi tim atau kelompok kerja suatu permasalahan aktual, meminta mereka untuk bekerja menyelesaikan permasalahan tersebut dan berkomitmen pada rencana aksi, serta kemudian meminta mereka untuk bertanggung jawab untuk melaksanakan rencana tersebut. Beberapa jenis permasalahan yang sering digunakan antara lain adalah perubahan bisnis, penggunaan teknologi yang terbaik, menghilangkan hambatan antara pelanggan dan perusahaan, dan pengembangan pemimpin global. Umumnya aktivitas ini melibatkan 6 hingga 30 karyawan dan juga mungkin juga dapat melibatkan pelanggan dan vendor.

2.6 Dinamika Pengaruh Konflik Tugas dan Konflik Afektif (Konflik dalam Kelompok) terhadap Resistensi Karyawan untuk Berubah

Semua bentuk perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi akan dapat berjalan apabila perubahan tersebut didukung oleh anggota organisasi. Jika tidak ada dukungan, perubahan akan gagal karena tidak akan terimplementasi dengan baik (Hall, 2008). Menurut Piderit (2000) sikap tidak mendukung terhadap perubahan disebut juga dengan resistensi. Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa sikap resisten untuk berubah yang ditunjukkan oleh anggota

organisasi merupakan salah satu bentuk hambatan dalam proses perubahan organisasi.

Pada dasarnya sikap resistensi karyawan untuk berubah merupakan hasil dari suatu kondisi. Berdasarkan hasil beberapa penelitian diketahui bahwa terdapat berbagai macam faktor atau kondisi yang menyebabkan seseorang bersikap resisten atau menolak proses perubahan yang dicanangkan. Salah satu faktor atau kondisi yang sangat memungkinkan menjadi penyebab dari sikap resistensi yang ditunjukkan karyawan terhadap perubahan organisasi adalah adanya konflik dalam lingkungan kerjanya (Meissonier & Houze, 2010). Selanjutnya ia berpendapat bahwa resistensi merupakan dimensi perilaku dari konflik, yaitu cara seseorang mengekspresikan konflik. Dalam teori aksi reaksi Fishbein dan Ajzen (dalam Laumer, 2011) menyatakan bahwa resistensi merupakan perilaku aktual yang didahului oleh konflik.

Dalam penelitiannya Meissonier dan Houze (2010) mengamati bahwa konflik afektif dapat menimbulkan sikap resistensi agresif dan sikap resistensi pasif. Resistensi agresif termanifestasi dalam perilaku mengancam, pemerasan, pemboikotan, dan tindakan lainnya yang bertujuan untuk menghalangi suatu situasi perubahan yang diharapkan (Coetsee dalam Meissonier & Houze, 2010). Sedangkan resistensi pasif tampak dari perilaku individu yang berupaya untuk memperlambat perubahan dan cenderung mempertahankan sistem yang telah ada (Coetsee dalam Meissonier & Houze, 2010). Pengamatan Meissonier & Houze dalam penelitiannya dapat dipahami karena konflik afektif dianggap terkait dengan pertentangan nilai dan norma dan ditandai dengan antagonisme secara personal, sulit untuk berkolaborasi, dan perasaan bermusuhan terhadap pihak lain (Andersen, 2006). Oleh karena itu ketika seseorang terlibat konflik afektif dengan pihak lain yang mendukung perubahan, maka orang tersebut akan melawan atau bahkan menghambat/ memperlambat proses perubahan yang diupayakan oleh pihak lain tersebut. Jenis konflik ini melibatkan frustrasi dan agresi, dan menimbulkan konsekuensi-konsekuensi yang cenderung merusak (Andersen, 2006).

Berbeda dengan efek yang ditimbulkan oleh konflik afektif, konflik tugas lebih dikaitkan dengan resistensi aktif. Konflik tugas terjadi ketika terdapat

pertentangan atau perbedaan sudut pandang antara anggota organisasi terkait dengan ide dan opini tentang tugas yang akan dilaksanakan (Rahim, 2001). Di sisi lain Coetsee (dalam Meissonier & Houze, 2010) menyatakan bahwa resistensi aktif dianggap sebagai bentuk konstruktif yang ditujukan untuk perbaikan proyek, misalnya melalui ekspresi perbedaan sudut pandang, negosiasi dalam suatu kesepakatan, dan akomodasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konflik tugas akan mendorong pihak-pihak yang terlibat didalamnya untuk mengekspresikan konflik tersebut melalui upaya untuk negosiasi atau akomodasi dari perbedaan sudut pandangan yang terjadi.

Kedua jenis konflik yang dapat menyebabkan karyawan menjadi resistensi untuk berubah seperti yang telah diuraikan di atas, merupakan tipe-tipe konflik dalam kelompok. Pada peneitiannya, Jehn (1995) membedakan konflik dalam kelompok menjadi dua tipe, yaitu konflik tugas dan konflik hubungan atau disebut juga dengan konflik afektif. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa konflik dalam kelompok dapat menyebabkan karyawan menjadi resistensi untuk berubah. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, pada penelitian di PT. XYZ ini juga ingin melihat pengaruh konflik dalam kelompok, yaitu konflik tugas dan konflik afektif, terhadap resistensi karyawan pada Bagian PM. Lebih lanjut, jika terdapat pengaruh peneliti ingin melihat tipe konflik dalam kelompok mana yang memiliki pengaruh paling besar terhadap munculnya sikap resisten terhadap perubahan. Hasil tersebut akan dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan intervensi yang sesuai untuk menyelesaikan tipe konflik tersebut yang pada akhirnya diharapkan dapat menurunkan tingkat resistensi karyawan untuk berubah di Bagian PM.

Rahim (2001) merekomendasikan dua bentuk intervensi untuk mengelola konflik dalam kelompok, yaitu intervensi proses dan intervensi struktural. Intervensi proses bertujuan untuk membantu anggota organisasi menghadapi konflik dengan cara mengubah sikapnya. Menurutnya intervensi proses yang dapat digunakan dalam mengelola konflik dalam kelompok adalah *team building*. Bentuk intervensi ini lebih menekankan pada proses pembelajaran tim daripada pembelajaran individual. Menurut Dyr (dalam Rahim, 2001) *team building* merupakan strategi terencana untuk mengubah sikap dan perilaku anggota tim.

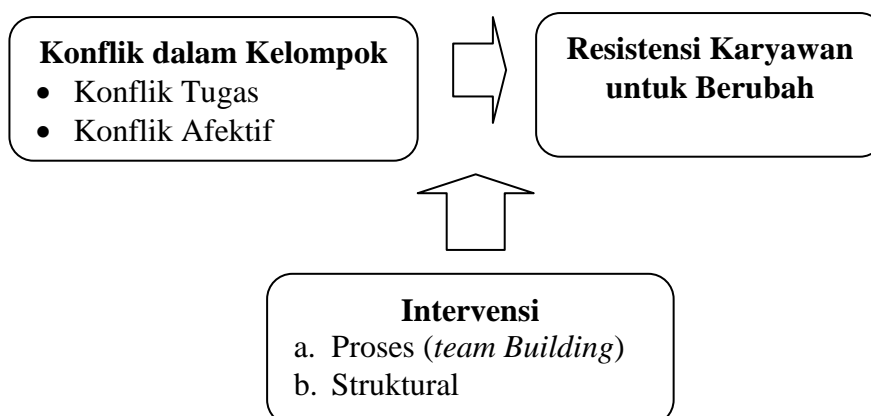
Intervensi ini memungkinkan tim untuk memeriksa efektivitas proses dalam kelompok yang meliputi komunikasi, konflik, kepemimpinan, motivasi, dan lain sebagainya.

Berbeda dengan intervensi proses, intervensi struktural merupakan teknik yang berfokus pada aspek struktural dari organisasi proyek, seperti prosedur, personel, sumber daya, dan hubungan pelaporan yang mungkin menjadi penyebab terjadinya konflik (Verma, 1998). Adapun bentuk intervensi struktural yang mungkin dilakukan oleh manajer antara lain adalah memindahkan salah satu pihak yang berkonflik ke bagian lain, mengubah ukuran tim, restrukturisasi tugas, mengubah sistem penggajian, serta mengubah aturan dan prosedur.

Lebih lanjut, Rahim (2001) menegaskan bahwa beberapa bentuk intervensi struktural tidak boleh dilakukan kecuali gaya penyelesaian konflik dari pihak-pihak yang bersangkutan jelas-jelas disfungsi. Berdasarkan alasan ini, intervensi yang memungkinkan dilakukan oleh peneliti dalam rangka untuk meminimalisasi konflik yang terjadi adalah dengan melakukan intervensi proses, yaitu melalui *team building*. Hal ini diperkuat dengan pendapat Verma (1998) yang mengusulkan perlunya *team building* dan menciptakan suatu lingkungan yang menekankan padarasa hormat, perbedaan, dan persamaan sebagai proses awal yang perlu dilakukan untuk menyelesaikan pertentangan terkait dengan isu-isu personal (konflik afektif). Oleh karena itu Rahim (2001) menegaskan bahwa *team building* perlu didesain secara tepat dapat membantu anggota kelompok untuk belajar gaya integratif atau kolaboratif dalam mengatasi perselisihan. Dalam kaitannya dengan intervensi konflik dalam kelompok, *team building* sangat mirip dengan intervensi penyelesaian masalah (*problem solving*).

Bagan 2.1.

Dinamika Teori



BAB 3 METODOLOGI

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kombinasi atau gabungan antara pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan penelitian kualitatif menghasilkan dan mengolah data yang sifatnya deskriptif, seperti transkrip, wawancara, catatan lapangan, gambar, foto, rekaman, dan lain sebagainya (Poerwandari, 2005). Lebih lanjut ia juga menjelaskan bahwa pendekatan ini menekankan pada penyelidikan yang mendalam pada sejumlah kecil kasus. Pada penelitian ini, pendekatan kualitatif digunakan untuk mendapatkan gambaran awal secara detil dan mendalam terhadap permasalahan yang dihadapi oleh organisasi, khususnya permasalahan di Bagian PM.

Pendekatan kuantitatif digunakan jika bertujuan untuk mengetahui variasi dalam suatu fenomena, situasi, permasalahan atau isu; pengumpulan informasi menggunakan variabel kuantitatif; dan analisis bertujuan menetapkan besarnya variasi (Kumar, 1999). Selain menggunakan pendekatan kualitatif, pengumpulan dan analisis data penelitian juga menggunakan metode-metode yang tergolong dalam pendekatan kuantitatif. Dalam melakukan analisis data secara kuantitatif, peneliti menggunakan prinsip-prinsip statistik. Hal ini sesuai dengan pendapat Kumar (1999) yang menyatakan bahwa statistik pada dasarnya bukanlah suatu bagian yang terintegrasi dengan pendekatan kualitatif. Namun statistik dapat membantu dalam mengetahui besarnya suatu hubungan, menyediakan indikasi derajat kepercayaan terkait dengan temuan dalam penelitian, dan membantu untuk mengisolasi efek dari variabel yang berbeda.

3.2 Tipe Penelitian

Tipe penelitian dapat diklasifikasikan berdasarkan tiga perspektif, yaitu berdasarkan aplikasinya, objektivitasnya, maupun tipe bentuk informasinya (Kumar, 1999). Apabila dilihat dari sudut pandang aplikasinya, penelitian tentang pengaruh konflik terhadap resistensi karyawan untuk berubah ini dapat diklasifikasikan dalam tipe *applied research*, karena teknik, prosedur, dan metode

penelitian yang merupakan bagian dari metodologi penelitian diaplikasikan untuk mengumpulkan informasi tentang berbagai aspek dari suatu situasi, isu, masalah, atau fenomena sehingga informasi yang dikumpulkan dapat digunakan untuk berbagai tujuan, misalnya formulasi kebijakan, administrasi, dan pemahaman lebih lanjut dari suatu fenomena, tidak hanya sekedar untuk pengembangan teori (Kumar, 1999).

Jika dilihat berdasarkan perspektif objektivitasnya, penelitian ini dapat dikategorikan sebagai tipe *explanatory research*. Seperti yang telah dijelaskan oleh Kumar (1999), tipe penelitian ini berusaha untuk mengklarifikasi mengapa dan bagaimana hubungan antara dua aspek dari suatu situasi atau fenomena, dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui mengapa dan bagaimana hubungan antara konflik terhadap resistensi karyawan untuk berubah. Sedangkan apabila dilihat berdasarkan tipe bentuk informasi yang digunakan, penelitian ini menggunakan dua tipe penelitian sekaligus, yaitu kualitatif dan kuantitatif.

3.3 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan *ex-post facto reseacrh design*. Kerlinger dan Lee (2000) menggambarkan *ex-post facto reseacrh design* sebagai desain penelitian di mana peristiwa yang diamati atau diukur, memang sudah terjadi. Desain penelitian yang demikian oleh Kumar (1999) disebut dengan *retrospective study*, yaitu suatu bentuk studi yang bertujuan untuk menginvestigasi suatu fenomena, situasi, permasalahan atau issue yang telah terjadi. Newman, *et al.* (2006) menambahkan penelitian *ex-post facto* sesuai ketika variabel independen dalam penelitian tidak dipengaruhi atau dimanipulasi.

Desain penelitian *ex-post facto* atau disebut juga dengan *retrospective study* ini dinilai sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui pengaruh konflik dalam kelompok pada resistensi karyawan untuk berubah. Dalam penelitian ini, tidak ada variabel penelitian yang berusaha untuk dimanipulasi oleh peneliti. Peneliti hanya ingin mendapatkan gambaran menyeluruh permasalahan organisasi terkait dengan resistensi karyawan untuk berubah yang diupayakan dengan mengidentifikasi kemungkinan faktor-faktor yang menyebabkan permasalahan tersebut. Dengan kata lain, permasalahan

perusahaan dan faktor-faktor penyebabnya yang kemudian diangkat menjadi variabel-variabel penelitian ini adalah peristiwa-peristiwa yang pada dasarnya telah terjadi sebelum penelitian ini dilaksanakan.

3.4 Variabel Penelitian

3.4.1 Variabel Terikat

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah resistensi untuk berubah. Definisi konseptual dari variabel ini telah dikemukakan oleh Piderit (2000). Piderit (2000) mendefinisikan resistensi untuk berubah sebagai seperangkat respon terhadap perubahan yang bersifat negatif dilihat dari seluruh dimensi-dimensinya (behavioral, afektif, dan kognitif).

Berdasarkan definisi konseptual tersebut, peneliti memberikan definisi operasional pada variabel resistensi untuk berubah ini sebagai hasil dari skor total resistensi untuk berubah yang merupakan jumlah dari skor total dimensi behavior, dimensi afektif, dan dimensi kognitif yang diperoleh dari jawaban responden.

3.4.2 Variabel Bebas

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah konflik dalam kelompok, di mana variabel ini dibedakan dalam dua tipe yaitu konflik tugas dan konflik afektif. Konflik tugas didefinisikan sebagai ketidaksetujuan antara anggota organisasi, terkait dengan ide dan opini tentang tugas yang akan dilaksanakan (Jehn, 1997). Sedangkan definisi konseptual dari konflik afektif adalah ketidaksetujuan dan ketidaksesuaian diantara anggota kelompok berdasarkan isu personal yang tidak terkait dengan pekerjaan (Jehn, 1997).

Dalam penelitian ini, definisi operasional dari konflik tugas adalah skor total dari kuesioner konflik tugas. Sedangkan definisi operasional dari konflik afektif adalah skor total dari kuesioner konflik afektif.

3.5 Intervensi

Oleh karena resistensi untuk berubah yang tampak pada beberapa karyawan bagian PM di PT. XYZ disebabkan karena adanya konflik internal antar karyawan dalam bagian tersebut, maka intervensi yang dilakukan adalah dalam rangka

untuk mengelola dan meminimalisasi konflik yang terjadi. Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Rahim (2001), salah satu bentuk intervensi yang dapat dilakukan untuk meminimalisir konflik dalam kelompok adalah melalui *process intervention* yaitu dalam bentuk *team building*.

Team building mengacu pada berbagai kegiatan yang direncanakan yang dapat membantu meningkatkan cara tim dalam menyelesaikan tugas dan membantu meningkatkan kemampuan interpersonal dan pemecahan masalah (Cumming & Worley, 2005). Definisi yang serupa juga dikemukakan oleh Dyr (dalam Rahim, 2001) yang menyatakan *team building* sebagai strategi terencana untuk memberikan perubahan dalam sikap dan perilaku anggota organisasi (atau tim), baik permanen atau sementara, untuk meningkatkan efektivitas keseluruhan aspek dalam kelompok. Aktivitas dalam *team building* dapat didisain agar anggota tim dapat belajar untuk mengatasi konflik dan menggunakannya secara sesuai. Rahim (2001) menyatakan bahwa intervensi tersebut juga harus memungkinkan pemimpin dan anggota tim menjadi sadar atas terhadap gejala-gejala pemikiran kelompok dan membuat perubahan yang sesuai dalam struktur kelompok dan proses untuk memperbaikinya. Oleh karena itu *team building* harus memungkinkan anggota tim untuk mencapai beberapa hal berikut.

1. Formula baru dan/atau perbaikan tujuan yang ada;
2. Formula baru dan/atau perbaikan tugas;
3. Pembagian tugas pada anggota kelompok untuk mencapai tujuan baru;
4. Memastikan efektivitas dalam proses kelompok (yang meliputi komunikasi, konflik, kepemimpinan, motivasi, dan seBagianya).

Team building sangat mirip dengan intervensi pemecahan masalah, bila didiskusikan dalam kaitannya dengan intervensi konflik dalam kelompok. Apabila didisain dengan tepat, *team building* dapat membantu partisipan untuk belajar gaya perilaku integrasi dan kolaborasi dalam mengatasi ketidaksetujuan atau konflik (Rahim, 2001).

3.6 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, rumusan permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah terdapat pengaruh antara konflik tugas dan konflik afektif terhadap resistensi karyawan untuk berubah di Bagian PM PT. XYZ?
2. Apa bentuk intervensi yang sesuai untuk menyelesaikan permasalahan perusahaan?

3.7 Responden Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti membedakan responden dalam dua kelompok responden untuk dua kepentingan analisis data yang berbeda. Data dari kelompok pertama digunakan untuk pengujian reliabilitas dan validitas. Data dari kelompok kedua dalam penelitian ini digunakan untuk analisis permasalahan dan dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan intervensi.

Untuk pengujian reliabilitas dan validitas alat ukur, responden yang dapat diperoleh peneliti adalah sebanyak 55 orang. Responden-responden tersebut merupakan karyawan-karyawan dari beberapa divisi pada Departemen TP (baik di kantor pusat maupun di Depo Pulo Gadung) dan beberapa karyawan dari Departemen lain yang ada di depo Pulogadung dengan level supervisor, staff dan nonstaff (teknisi). Teknik pengambilan sampel untuk pengujian validitas dan reliabilitas alat ukur resistensi untuk berubah dan konflik dalam kelompok adalah *non random/ non probability sampling* yaitu *accidental sampling*. Alasan digunakan teknik pengambilan sampel ini adalah karena dengan teknik ini, responden diperoleh dengan prinsip kemudahan dalam mendapatkannya dan kelompok tidak menentukan kriteria spesifik yang harus dimiliki oleh setiap responden (Kumar, 1999).

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, responden dari kelompok kedua merupakan populasi dalam penelitian ini terkait dengan permasalahan yang diangkat oleh peneliti. Populasi penelitian ini adalah karyawan pada Bagian PM di PT. XYZ. Dari total populasi sebanyak 25 orang, dalam pengambilan data yang telah dilakukan, peneliti hanya mendapatkan 18 orang responden, dengan level jabatan dari supervisor, staff, dan nonstaff (teknisi). Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam pengambilan responden penelitian ini sama dengan teknik yang digunakan dalam pemilihan responden untuk pengujian reliabilitas

dan validitas alat ukur, yaitu dengan *non random/ non probability sampling* khususnya dengan jenis *accidental sampling*.

3.8 Metode Pengumpulan Data

Oleh karena penelitian ini menggunakan pendekatan campuran antara kualitatif dan kuantitatif, maka metode yang digunakan oleh peneliti adalah metode campuran dari dua pendekatan tersebut. Adapun metode yang digunakan adalah sebagai berikut.

1. Wawancara

Menurut Kumar (1999) wawancara adalah interaksi antara dua atau lebih individu dengan tujuan spesifik tertentu dalam pikiran. Sedangkan Poerwandari (2005) mendefinisikan wawancara lebih dalam sebagai percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Wawancara kualitatif dilakukan bila peneliti bermaksud untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subjektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti, dan bermaksud melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut (Banister dkk dalam Poerwandari, 2005).

Patton (dalam Poerwandari, 2005) membedakan tiga pendekatan dasar dalam memperoleh data kualitatif melalui wawancara. Adapun ketiga pendekatan tersebut adalah sebagai berikut.

a. Wawancara informal

Melalui pendekatan ini, proses wawancara didasarkan sepenuhnya pada berkembangnya pertanyaan-pertanyaan secara spontan dalam interaksi alamiah. Tipe wawancara ini umumnya dilakukan dalam penelitian observasi partisipatif. Dalam situasi demikian, orang-orang yang diajak berbicara mungkin tidak menyadari bahwa ia sedang diwawancarai secara sistematis untuk menggali data.

b. Wawancara dengan pedoman umum

Dalam proses wawancara ini, peneliti dilengkapi dengan pedoman wawancara yang sangat umum, yang mencantumkan isu-isu yang harus diliput tanpa menentukan urutan pertanyaan, bahkan mungkin tanpa bentuk pertanyaan

eksplisit. Wawancara tipe ini juga dikenal dengan sebutan wawancara tidak terstruktur atau wawancara mendalam (Kumar, 1999).

c. Wawancara dengan pedoman terstandar yang terbuka

Tipe wawancara ini juga dikenal dengan wawancara terstruktur (Kumar, 1999). Dalam proses wawancara ini, pedoman wawancara ditulis secara rinci, lengkap dengan set pertanyaan dan penjabaran dalam kalimat.

Dalam penelitian ini, metode wawancara digunakan untuk memperoleh pengetahuan-pengetahuan yang lebih mendalam mengenai topik yang diteliti, yaitu konflik tugas, konflik afektif dan resistensi untuk berubah, dari berbagai sudut pandang individu. Adapun individu-individu yang terlibat dalam proses wawancara ini antara lain adalah beberapa orang dari HRD, *Head of Operation*, beberapa supervisor, staff, dan nonstaff di Bagian PM. Teknik wawancara yang digunakan oleh peneliti dalam menggali data dalam penelitian ini adalah wawancara tidak terstruktur atau wawancara dengan pedoman umum. Peneliti hanya membuat kerangka pertanyaan sebagai panduan dalam proses wawancara.

2. Kuesioner

Menurut Kumar (1999) kuesioner merupakan daftar pertanyaan tertulis dan jawabannya diisi oleh responden. Untuk mengisi kuesioner, responden membaca pertanyaan, menginterpretasikan apa yang diharapkan dan kemudian menuliskan jawabannya. Oleh karena dalam suatu kuesioner tidak terdapat penjelasan tentang arti setiap pertanyaan, maka penting pertanyaan yang dituliskan harus jelas dan mudah dimengerti oleh responden.

Terkait dengan judul penelitian ini, peneliti menggunakan dua kuesioner, yaitu kuesioner resistensi untuk berubah dan kuesioner konflik dalam kelompok.

a. Kuesioner Resistensi untuk Berubah

Kuesioner resistensi untuk berubah yang digunakan oleh peneliti adalah kuesioner yang disusun oleh Oreg (2006). Kuesioner tersebut terdiri dari 3 dimensi, yaitu *behavioral*, *affective*, dan *cognitive*. Masing-masing dimensi terdiri dari 5 *item*, sehingga total keseluruhan *item* dalam kuesioner ini sebanyak 15 *item* (kuesioner lengkap dapat dilihat pada lampiran 4).

Item-item dalam kuesioner ini diadaptasi sesuai dengan kondisi di Indonesia, yaitu dengan cara menterjemahkannya ke dalam bahasa Indonesia.

b. Kuesioner Konflik dalam Kelompok

Kuesioner konflik dalam kelompok mengacu pada teori yang dikembangkan oleh Jehn (1995) namun telah digunakan oleh Temaluru (2012). Kuesioner ini terdiri dari kuesioner yang mengukur konflik tugas dan konflik afektif. Setiap kuesioner terdiri dari 4 *item*, sehingga total *item* konflik dalam kelompok ini adalah 8 *item* (kuesioner lengkap dapat dilihat pada lampiran 4)

Pilihan jawaban pada semua kuesioner ini disusun berdasarkan skala sikap, khususnya tipe *summated rating or likert scale*. Menurut Kumar (1999) skala ini didasarkan pada asumsi bahwa setiap pernyataan atau *item* pada skala memiliki kesetaraan “nilai sikap”, “kepentingan” atau “berat” dalam bentuk refleksi suatu sikap terhadap isu atau pertanyaan. Rentang skala yang digunakan dalam kuesioner ini adalah dari 1 (sangat sesuai) hingga 7 (sangat tidak sesuai).

Sebelum disebarkan, khususnya kuesioner resistensi untuk berubah yang diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia, peneliti telah melakukan uji keterbacaan pada beberapa mahasiswa Magister Profesi Psikologi Industri dan Organisasi Universitas Indonesia. Namun untuk kuesioner konflik dalam kelompok tidak dilakukan uji keterbacaan kembali karena alat ini telah diuji pada penelitian sebelumnya oleh Temaluru (2012).

Setelah disebarkan, peneliti melakukan pengujian reliabilitas dan validitas pada kuesioner tersebut. Kata “reliabilitas” merujuk pada konsistensi skor yang diperoleh oleh seseorang yang sama ketika diuji ulang dengan tes yang sama pada kesempatan yang berbeda, atau dengan kata lain dapat dikatakan sebagai seperangkat butir-butir ekuivalen yang berbeda, atau dalam kondisi pengujian yang berbeda (Anastasi & Urbina, 1997). Sedangkan menurut Cohen dan Swerdlik (2005) reliabilitas menggambarkan proporsi dari total varian yang dikaitkan dengan varian sebenarnya. Semakin besar proporsi total varian yang dikaitkan dengan varian yang sebenarnya, maka tes tersebut

semakin reliabel. Pada penelitian ini estimasi reliabilitas alat ukur atau kuesioner resistensi untuk berubah ini dilakukan dengan menggunakan internal konsistensi dengan menggunakan formula yang dikembangkan oleh Cronbach (berdasarkan koefisien alpha cronbach). Internal atau *inter-item consistency* merupakan tingkat korelasi antara seluruh *item* dalam skala (Cohen & Swerdlik, 2005). Lebih lanjut ia menjelaskan bahwa pengukuran dengan *inter-item consistency* dihasilkan dari administrasi tes tunggal dan dari suatu alat tes tunggal.

Untuk mengetahui reliabilitas suatu alat ukur dapat diketahui dari koefisien reliabilitasnya. Koefisien reliabilitas merupakan indeks reliabilitas, suatu proporsi yang mengindikasikan rasio antara skor varian sebenarnya (*true score*) pada suatu test dan total varian. Terkait dengan seberapa tinggi koefisien reliabilitas yang dibutuhkan oleh suatu alat ukur, beberapa tokoh memiliki pendapat yang berbeda-beda. Kaplan dan Saccuzo (1993) menyebutkan bahwa nilai koefisien reliabilitas yang baik seharusnya berkisar antara 0.7 – 0.8. Nunnally (dalam Kerlinger & Lee, 2000) menyatakan bahwa tingkat reliabilitas tergantung pada bagaimana alat ukur tersebut digunakan. Menurutnya, pada beberapa kasus nilai reliabilitas sebesar 0,5 – 0,6 masih dapat diterima.

Uji reliabilitas terhadap kuesioner resistensi untuk berubah menghasilkan koefisien *cronbach's alpha* sebesar 0,870. Namun dengan koefisien reliabilitas yang demikian, terdapat tiga *item* yang memiliki validitas yang rendah. Ketika ketiga *item* tersebut dihilangkan, maka koefisien *cronbach's alpha* naik menjadi 0,941. Sedangkan uji reliabilitas terhadap kuesioner konflik dalam kelompok diketahui bahwa koefisien *cronbach's alpha* pada konflik tugas sebesar 0,818 dan koefisien *cronbach's alpha* pada konflik afektif sebesar 0,915. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa alat ukur resistensi untuk berubah dan konflik dalam konflik ini reliabel. Secara lengkap hasil uji reliabilitas dan validitas alat ukur dapat dilihat pada lampiran 5 dan 6.

Tabel 3.1.
Reliabilitas Alat Ukur

Kuesioner	Cronbach's Alpha	Jumlah Item
Resistensi untuk berubah	0,941	12 <i>item</i>
Konflik dalam Kelompok:		
1. Konflik Tugas	0,818	4 <i>item</i>
2. Konflik Afektif	0,915	4 <i>item</i>

Selain uji reliabilitas, peneliti juga melakukan pengujian validitas setiap *item* dalam kedua kuesioner tersebut. Menurut Anastasi dan Urbina (1997) validitas terkait dengan apa yang diukur tes dan seberapa baik tes itu bisa mengukur apa yang diukur. Pengujian validitas alat ukur ini menggunakan *construct validity*, yaitu teknik pengujian validitas yang lebih memfokuskan pada seberapa baik suatu tes dapat dikatakan telah mengukur suatu konstruk teoritis atau perilaku tertentu (Anastasi & Urbina, 1997). Menurut Aiken dan Marnat (2006) terdapat beberapa bukti untuk pengujian *construct validity*, yaitu *experts' judgments*, analisis *internal consistency* dari alat ukur, studi hubungan antara skor tes dengan variabel lainnya pada kelompok yang berbeda, korelasi skor tes dengan skor tes lainnya dan variabel yang dihadapkan memiliki hubungan yang pasti, yang disertai dengan analisis faktor terhadap korelasi tersebut, serta menanyakan kepada responden atau penilai secara detil tentang tanggapan mereka terhadap tes atau skala terkait untuk mengetahui proses mental tertentu yang terlibat ketika merespon *item-item* yang ada.

Dalam melakukan pengujian *construct validity*, pengujian melakukan analisis *internal consistency* terhadap *item-item* dalam kedua kuesioner tersebut. Adapun cara yang digunakan adalah dengan mengkorelasikan *item* dengan total skor dalam satu tes. Hasil korelasi tersebut dapat dilihat dalam *output SPSS 17.0* pada bagian *corrected item-total correlation*. Batasan nilai korelasi yang digunakan dalam penelitian ini mengikuti pendapat Cronbach (1990) yaitu sebesar 0,2. Berdasarkan hal tersebut, jika korelasi *item* dengan skor total yang nilainya di bawah 0,2 maka *item* tersebut dianggap tidak valid dan akan dibuang atau tidak akan digunakan.

Hasil uji validitas terhadap kedua kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut. (3,10,14)

Tabel 3.2.
Hasil Uji Validitas Alat Ukur

Komponen	\sum <i>item</i> awal	\sum <i>item</i> valid	Jangkauan <i>item</i> total corelation	No <i>item</i> yang dieliminasi
RtC	15	12	0,320 – 0,813	3, 10, 14
Konflik Tugas	4	4	0,590 – 0,711	-
Konflik Afektif	4	4	0,655 – 0,893	-

Dari tabel tersebut, dapat dilihat bahwa ada 12 *item* resistensi untuk berubah, 4 *item* konflik tugas, dan 4 *item* konflik afektif yang sudah dapat dikatakan valid ($r > 0,2$) apabila mengacu kepada patokan dari Cronbach (1990).

3. Observasi

Kata observasi berasal dari bahasa latin yang berarti “melihat” dan memperhatikan (Poerwandari, 2005). Lebih lanjut ia menjelaskan bahwa observasi diarahkan pada kegiatan memperhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul, dan mempertimbangkan hubungan antar aspek dalam fenomena tersebut.

Kumar (1999) menjelaskan terdapat dua tipe metode observasi, yaitu *participant observation* dan *non-participant observation*.

a. *Participant observation*

Disebut dengan *participant observation* ketika peneliti berpartisipasi dalam aktivitas kelompok yang diobservasi dengan cara yang sama seperti selayaknya anggota kelompok, dengan atau tanpa sepengetahuan bahwa mereka sedang diobservasi (Kumar, 1999).

b. *Non-participant observation*

Sebaliknya, tipe observasi ini terjadi ketika peneliti tidak terlibat dalam aktivitas kelompok tetapi menjadi pengamat pasif, melihat dan mendengar aktivitas kelompok dan menggambarkan kesimpulan berdasarkan pengamatannya.

Dalam penelitian ini, metode observasi digunakan untuk mengamati dinamika kelompok di lingkungan kerja dan pada saat pemberian intervensi

pada kelompok, terkait dengan partisipasi karyawan dalam kegiatan tersebut. Adapun tipe observasi yang digunakan oleh peneliti adalah *non-participant observation* karena peneliti tidak terlibat secara langsung dalam aktivitas sehari-hari kelompok, tetapi hanya berperan sebagai pengamat pasif pada waktu-waktu tertentu.

Berdasarkan hasil observasi di lingkungan kerja, setiap karyawan dalam satu *section* memiliki kedekatan yang erat, baik antara rekan kerja maupun antara bawahan dengan supervisornya. Mereka melakukan pertemuan-pertemuan untuk membahas setiap proyek yang mereka selesaikan. Kondisi ini tampak berbeda, ketika karyawan dari *section* yang berbeda saling bertemu. Hal ini tampak pada saat kegiatan pelatihan berlangsung. Beberapa karyawan tampak menyindir pihak lain yang terlibat konflik. Namun demikian, pelatihan dapat tetap berjalan dengan baik. Para peserta aktif mengikuti aktivitas-aktivitas dalam pelatihan dan aktif baik bertanya maupun menjawab pertanyaan yang diberikan.

3.9 Metode Analisis Data

Oleh karena dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode wawancara (data kualitatif) dan kuesioner (data kuantitatif), maka metode analisis data yang dilakukan oleh peneliti adalah metode analisis data kualitatif dan analisis data kuantitatif. Analisis data kualitatif dilakukan dengan beberapa langkah berikut (Poerwandari, 2005).

1. Mengorganisasikan data

Pada tahap ini peneliti berusaha untuk mengumpulkan semua data yang telah diperoleh, baik yang berupa catatan, data dari perusahaan, maupun rekaman wawancara.

2. Analisis dan Interpretasi data

Setelah semua data kualitatif terorganisasir, kemudian data-data tersebut dianalisa lebih lanjut. Pada tahap ini peneliti berusaha untuk mengenali pola-pola informasi yang masih terkesan acak atau tidak beraturan. Setelah ditemukan pola-pola informasi dari seluruh sumber data kualitatif yang ada,

peneliti memberikan makna pada pola-pola tersebut, dan baru kemudian dilakukan interpretasi terhadap fenomena atau permasalahan yang *ditemukan*.

Di samping itu, peneliti juga melakukan analisis data kualitatif berdasarkan hasil kusioner dengan menggunakan metode statistik dengan alat bantu SPSS 17.0. Adapun teknik-teknik statistik yang digunakan untuk menjawab pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Statistik deskriptif

Statistik deskriptif lebih berhubungan dengan pengumpulan dan peringkasan data, serta penyajian hasil peringkasan tersebut (Santoso, 2010). Beberapa *output* yang dihadapkan melalui teknik statistik ini antara lain adalah mendapatkan frekuensi, persentase, *mean*, skor maksimum, skor minimum, serta *standard deviation*. Hasil tersebut digunakan untuk melihat gambaran data demografis responden dan gambaran responden secara umum terhadap aspek-aspek yang diukur.

2. Regresi

Untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen digunakan metode regresi. Menurut Field (2005) *multiple regression* digunakan untuk memprediksi variabel dependen dari beberapa variabel prediktor. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode *multiple regression* karena dalam penelitian ini ingin melihat pengaruh dua variabel prediktor yaitu konflik tugas dan konflik afektif pada variabel dependen yaitu resistensi untuk berubah.

3. Uji beda

Peneliti akan menggunakan uji signifikansi perbedaan *mean* untuk melihat hasil evaluasi pembelajaran dari kegiatan *team building* yang diberikan sebagai bentuk intervensi. Metode uji signifikansi perbedaan *mean* yang digunakan akan tergantung pada jenis data yang diperoleh. Menurut Field (2005) apabila data yang ada berdistribusi normal maka akan digunakan teknik statistik parametrik, sedangkan jika data yang diperoleh tidak berdistribusi normal maka akan digunakan teknik statistik nonparametrik.

Jika data yang diperoleh memiliki distribusi normal, maka teknik statistik parametrik yang dapat digunakan untuk melakukan uji signifikansi perbedaan

mean adalah uji t-test (Field, 2005). Hasil uji t-test dapat dilihat berdasarkan nilai signifikansi (p). Jika $p < 0.05$, dapat dikatakan ada perbedaan yang signifikan pada *level of significant* 0.05 pada *mean pre-test* dan *post-test* atau evaluasi hasil pembelajaran.

Sebaliknya, apabila data yang diperoleh tidak berdistribusi normal, maka teknik statistik non-parametrik yang akan digunakan adalah *Wilcoxon Signed-Rank Test* (Field, 2005). Sama dengan interpretasi hasil uji t-test, signifikansi dari teknik statistik ini dapat dilihat berdasarkan nilai signifikansi (p). Jika $p < 0.05$, dapat dikatakan ada perbedaan yang signifikan pada *level of significant* 0.05 pada *mean pre-test* dan *post-test* atau evaluasi hasil pembelajaran.

Berdasarkan hal tersebut, untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak, terlebih dahulu peneliti akan melakukan uji normalitas data dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test* (Field, 2005). Lebih lanjut ia menjelaskan bahwa jika hasil *Kolmogorov-Smirnov Test* tidak signifikan ($p > 0.05$), berarti data yang ada tidak berbeda secara signifikan atau dengan kata lain data berdistribusi normal. Sebaliknya, jika hasil uji normalitas signifikan ($p < 0.05$), maka data yang ada berbeda secara signifikan atau dengan kata lain data tersebut tidak berdistribusi normal.

3.10 Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini mengikuti *general model planned change* atau tahapan *action research* yang dikemukakan oleh Cummings dan Worley (2005). Menurut kerangka model ini terdiri dari empat aktivitas dasar atau tahapan. Adapun aktivitas-aktivitas atau tahapan-tahapan tersebut mencakup tahap *entering and contracting*, *diagnosing*, *planning and implementing change*, serta *evaluating and institutionalizing change*.

1. *Entering and contracting*

Menurut Cummings dan Worley (2005) tahap *entering* melibatkan pengumpulan data awal untuk memahami permasalahan yang dihadapi oleh organisasi atau menentukan area positif yang diharapkan. Informasi yang dikumpulkan yang berupa permasalahan atau kesempatan didiskusikan dengan

manager dan anggota organisasi lainnya untuk membangun kontrak atau kesepakatan untuk terlibat dalam rencana perubahan tersebut.

Sebelum melakukan penelitian ini, pertama kali yang dilakukan oleh peneliti adalah meminta ijin penelitian kepada *Head of Human Resource Departement* (HRD) PT. XYZ. Setelah mendapatkan ijin, peneliti mulai melakukan penggalan data awal, dengan cara melakukan diskusi dengan pihak HRD, yang di antaranya adalah Head of Human Resource Departement, Human Resource Manager, dan spesialis pada departemen tersebut. Dari proses diskusi tersebut, diketahui beberapa permasalahan yang dihadapi oleh organisasi, dan salah satunya adalah adanya hambatan dalam proses perubahan di Bagian PM. Dalam diskusi ini juga disepakati bahwa peneliti diberi kesempatan untuk melakukan intervensi terkait dengan permasalahan tersebut dan pihak HRD akan terlibat selama proses tersebut. Tahapan ini dilakukan sekitar bulan Maret 2012.

2. *Diagnosing*

Pada tahapan ini, diagnosa fokus pada pemahaman terhadap permasalahan organisasi, termasuk penyebab dan konsekuensi atau dampak yang ditimbulkan (Cummings & Worley, 2005). Pada proses diagnosis melibatkan pemilihan model yang sesuai dan untuk memahami organisasi, mengumpulkan, menganalisa, dan memberikan umpan balik informasi kepada manajer dan anggota organisasi tentang permasalahan atau kesempatan yang ada.

Tahap diagnosis dalam penelitian ini berlangsung dari bulan Maret hingga April 2012. Oleh karena penelitian ini hanya fokus pada permasalahan yang dihadapi oleh salah satu bagian saja, maka model diagnosis yang dilakukan oleh peneliti berfokus pada diagnosa level kelompok. Adapun proses pengumpulan data yang dilakukan sebagai bagian dalam tahap diagnosa, dilakukan melalui beberapa metode, yaitu wawancara (dengan Head of Operation, selaku atasan dalam bagian PM; beberapa supervisor pada bagian PM; beberapa staff di Bagian PM; spesialis di HRD, HR Manger, dan supervisor *tekhnikal development*), dan penyebaran kuesioner (kuesioner iklim

organisasi, kuesioner *readiness for change*, kuesioner *resistance to change*, dan kuesioner *intragroup conflict*).

Setelah semua data terkumpul, kemudian peneliti melakukan analisis terhadap semua hasil temuan. Berdasarkan analisis data kualitatif (hasil wawancara) dan data kuantitatif (kuesioner) maka diketahui bahwa permasalahan utama pada Bagian PM adalah belum maksimalnya implementasi perubahan yang direncanakan oleh pihak manajemen yang disebabkan karena resistensi beberapa karyawan untuk berubah. Sikap resistensi ini sebagai dampak dari konflik yang ada antar *section* dalam bagian tersebut.

Langkah selanjutnya yang dilakukan oleh peneliti setelah melakukan analisis data adalah memberikan umpan balik hasil analisa kepada pihak HRD, dalam hal ini adalah *Learning and Development Manager*, dengan alasan karena terkait dengan proses selanjutnya yaitu penyusunan intervensi yang akan dilakukan oleh peneliti.

3. *Planning and implementing change*

Menurut Cumming dan Worley (2005), pada tahap ini anggota organisasi dan praktisi bersama-sama merencanakan dan mengimplementasikan intervensi pengembangan organisasi. Mereka mendisain intervensi untuk mencapai visi atau tujuan organisasi dan membuat rencana aksi untuk diimplementasikan. Terdapat beberapa kriteria dalam mendisain intervensi, yang tergantung pada hasil diagnosis. Empat tipe intervensi pengembangan organisasi yang dikemukakan oleh Cumming dan Worley (2005) adalah *human proses intervention* (level individu, kelompok, dan sistem secara keseluruhan), intervensi yang memodifikasi struktur dan teknologi organisasi, *human resource intervention* yang berusaha untuk emingkatkan performa dan kesejahteraan anggota, serta *strategic intervention* yang melibatkan pengelolaan hubungan organisasi baik dengan lingkungan eksternal maupun internal dan proses yang penting untuk mendukung strategi bisnis.

Terkait dengan hasil diagnosis maka intervensi yang disusun oleh peneliti dan disepakati dengan pihak perusahaan adalah *human proses intervention* pada level kelompok. Intervensi yang akan diberikan adalah *team building* di

mana intervensi ini direncanakan melibatkan seluruh karyawan pada bagian PM. *Team building* dilakukan dengan tujuan untuk menjabatani konflik yang terjadi yang pada akhirnya diharapkan dapat menurunkan resistensi karyawan untuk berubah. Perencanaan atau desain intervensi dilakukan pada bulan Mei 2012 sedangkan pelaksanaan program tersebut dijadwalkan pada tanggal 29 Mei 2012.

4. *Evaluating and institutionalizing change*

Tahap terakhir dalam perencanaan perubahan melibatkan evaluasi atas dampak intervensi yang diberikan dan pengelolaan institusionalisasi kesuksesan program perubahan tersebut agar dapat bertahan (Cummings & Worley). Umpan balik terhadap anggota organisasi tentang hasil intervensi berupa informasi tentang apakah perubahan dilanjutkan, dimodifikasi, atau ditunda.

Dalam penelitian ini, peneliti hanya membatasi hingga proses evaluasi. Evaluasi yang dilakukan hanya sebatas evaluasi kegiatan pelatihan yang diberikan sebagai bentuk intervensi. Evaluasi yang diberikan hanya evaluasi level reaksi dan level pembelajaran, yaitu dengan memberikan *reaction sheet* serta *pre-test* dan *post-test* kepada peserta pelatihan.

BAB 4

HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI

4.1 Gambaran Umum Responden Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti menyebarkan alat ukur yang berupa skala sikap pada karyawan di PT. XYZ baik yang berada di Depo Pulogadung maupun yang berada di kantor pusat. Skala sikap yang disebarkan oleh peneliti sebanyak 70 skala, namun yang berhasil kembali di saat skala sikap tersebut disebarkan adalah sebanyak 55 skala dan 7 skala kembali beberapa hari kemudian, sehingga total skala sikap yang kembali adalah sebanyak 62 skala (88,57%). Skala sikap yang tidak kembali sebanyak 8 skala (11,42%), dengan alasan ketika batas waktu pengembalian yang ditentukan, beberapa responden sedang bertugas di lapangan. Data skala sikap ini digunakan untuk dua kepentingan. Pertama, data dari 55 responden, digunakan untuk pengujian reliabilitas dan validitas internal alat ukur, baik alat ukur resistensi untuk berubah maupun alat ukur konflik dalam kelompok. Kedua data dari 18 responden dari bagian PM digunakan untuk mendiagnosa permasalahan penelitian. Berikut akan diuraikan gambaran umum responden untuk pengujian reliabilitas dan validitas internal alat ukur berdasarkan unit kerja, jenis kelamin, usia, masa kerja, dan pendidikan.

Secara spesifik, sebagian besar responden untuk pengujian alat ukur merupakan karyawan dari beberapa divisi yang masih berada di bawah Departemen TP dan sebagian kecil dari Departemen lain yang berada di Depo Pulogadung. Sebagian besar responden berasal dari Divisi EM yaitu sebanyak 38 orang (69,09% dari total responden) dengan alasan karena karyawan pada divisi tersebut paling banyak dibandingkan dengan divisi-divisi lainnya. Sedangkan sisanya 11 orang (20%) dari Divisi Operation (Bagian PM), 4 orang (7,27%) dari Divisi PE, dan 2 orang (3,64%) dari Divisi GAF.

Apabila ditinjau berdasarkan jenis kelamin, sebagian besar responden (52 orang atau 94,55%) adalah laki-laki dan sisanya 3 orang (5,45%) adalah wanita. Hal ini sesuai dengan karakteristik populasi, di mana sebagian besar karyawan pada departemen terkait adalah laki-laki.

Tabel 4.1.
Karakteristik Demografi Responden untuk Pengujian Reliabilitas dan Validitas Internal Alat Ukur

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Unit kerja	Divisi EM	38	69,09%
	Divisi Operation (Bagian PM)	11	20%
	Divisi PE	4	7,27%
	Divisi GAF	2	3,64%
Jenis kelamin	Laki-laki	52 orang	94,55%
	Wanita	3 orang	5,45%
Usia	15-24 tahun	11 orang	20%
	25-44 tahun	34 orang	61,82%
	45-65 tahun	3 orang	5,45%
	Tidak Mengisi	7 orang	12,73%
Masa kerja	< 2 tahun	14 orang	25,45%
	2-10 tahun	21 orang	38,18%
	> 10 tahun	12 orang	21,82%
	Tidak Mengisi	8 orang	14,55%
Posisi	Section Head	6 orang	10,91%
	Koordinator	17 orang	30,91%
	Staff / Teknisi	27 orang	49,09%
	Tidak Mengisi	5 orang	9,09%
Pendidikan	SLTA / SMK	26 orang	47,27%
	D3	8 orang	14,55%
	S1	14 orang	25,45%
	Tidak Mengisi	7 orang	12,73%
Jumlah		70 orang	100%

Lebih lanjut, pengelompokan usia responden pada gambaran responden ini didasarkan pada tahap perkembangan karir yang dikemukakan oleh Super (dalam Okhawere (2004)). Menurutnya perkembangan karir seseorang terdiri dari 5 tahap yaitu tahap pertumbuhan (*Growth Stage*), yaitu dari lahir hingga 14 tahun; tahap eksplorasi (*Exploration Stage*), yaitu dari usia 15- 24 tahun; tahap pembentukan (*Establishment Stage*), yaitu dari usia 25-44 tahun; tahap pemeliharaan (*Maintenance Stage*), yaitu usia 45-65 tahun; dan tahap penurunan (*Decline*

Stage), yaitu di atas usia 65 tahun. Pada penelitian ini, responden yang digunakan untuk pengujian reliabilitas dan validitas alat ukur memiliki rentang usia yang berada pada tahap eksplorasi hingga tahap pemeliharaan. Namun dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden berada pada tahap eksplorasi (20 %) dan tahap pembentukan (61,82%).

Pengelompokan masa kerja untuk menggambarkan responden penelitian didasarkan pada pendapat Ornstein, Cron, & Slocum (dalam Kaur & Sandhu, 2010) yang menyatakan bahwa tahapan karir dapat didasarkan pada masa kerja, dengan klasifikasi 2 tahun pertama adalah masa percobaan, masa 2-10 tahun berarti masa pembentukan di mana individu yang bersangkutan fokus pada pertumbuhan dan kemajuan karirnya, dan setelah 10 tahun disebut dengan masa pemeliharaan di mana seseorang lebih suka berpegang pada prestasi yang telah dicapai. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dilihat bahwa masa kerja responden tersebar dalam seluruh kategori. Persentase responden yang berada pada masa percobaan sebanyak 25,45%, masa pembentukan sebanyak 38,18%, masa pemeliharaan 14,55%, dan 14,55% responden tidak mengisi identitas masa kerjanya.

Berdasarkan posisi atau jabatan, terdapat tiga posisi responden yang terlibat dalam pengambilan data untuk pengujian reliabilitas dan validitas alat ukur. Tampak bahwa sebagian besar responden berada pada posisi staf/ teknisi, yaitu sebesar 49,09%. Kemudian diikuti oleh responden dengan level koordinator, yaitu sebesar 30,91% dan level *section head* sebesar 10,91%. Komposisi ini dapat dipahami karena semakin ke bawah levelnya, jumlah karyawannya semakin banyak. Namun terdapat 5 responden (9,09%) tidak mengisi identitas posisi atau jabatannya.

Terakhir jika dilihat berdasarkan tingkat pendidikannya, responden untuk uji reliabilitas dan validitas ini berkisar dari level SMA/ SMK, D3, dan S1. Responden dengan latar belakang pendidikan SLTA/ SMK sebanyak 47,27%, berpendidikan D3 sebanyak 14,55%, berpendidikan S1 sebanyak 25,45%, dan sisanya 12,73% responden tidak mengisi identitas pendidikannya.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, berbeda dengan data untuk pengujian reliabilitas dan validitas alat ukur, data untuk mendiagnosa

permasalahan penelitian secara kualitatif, peneliti hanya menggunakan data dari 18 responden dari bagian PM. Pada dasarnya jumlah karyawan di Bagian PM seluruhnya berjumlah 25 orang, namun ketika pengambilan data hanya terdapat 18 orang sedangkan 7 orang lainnya sedang bertugas di lapangan (*site* yang terletak di luar pulau Jawa). Data responden bagian PM yang digunakan sebagai dasar untuk mendiagnosa permasalahan lebih banyak daripada data responden bagian PM yang digunakan sebagai dasar untuk pengujian reliabilitas dan validitas alat ukur. Hal tersebut disebabkan karena kuesioner dari 7 karyawan di bagian tersebut baru diterima oleh peneliti setelah pengujian pengukuran reliabilitas dan validitas alat ukur.

Tabel 4.2.
Karakteristik Demografi Responden pada Bagian PM

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	16 orang	88,89%
	Wanita	2 orang	11,11%
Usia	15-24 tahun	2 orang	11,11%
	25-44 tahun	12 orang	66,67%
	45-65 tahun	2 orang	11,11%
	Tidak Mengisi	2 orang	11,11%
Masa kerja	< 2 tahun	4 orang	22,22%
	2-10 tahun	5 orang	27,78%
	> 10 tahun	6 orang	33,33%
	Tidak Mengisi	3 orang	16,67%
Posisi	Section Head	2 orang	11,11%
	Koordinator	4 orang	22,22%
	Staff / Teknisi	10 orang	55,56%
	Tidak Mengisi	2 orang	11,11%
Pendidikan	SLTA / SMK	10 orang	55,56%
	D3	2 orang	11,11%
	S1	4 orang	22,22%
	Tidak Mengisi	2 orang	11,11%
Jumlah		18 orang	100%

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden (16 orang atau 88,89%) adalah laki-laki dan sisanya 2 orang (11,11%) adalah wanita. Hal ini sesuai dengan karakteristik populasi, di mana sebagian besar karyawan pada unit kerja terkait adalah laki-laki.

Seperti halnya dengan pengelompokan usia pada responden untuk pengujian reliabilitas dan validitas, pengelompokan responden untuk penelitian ini juga didasarkan pada tahap perkembangan karir yang dikemukakan oleh Super (dalam Okhawere, 2004). Pada penelitian ini, responden penelitian memiliki rentang usia yang berada pada tahap eksplorasi hingga tahap pemeliharaan. Namun dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden berada pada tahap tahap pembentukan (66,67%), sedangkan responden pada tahap eksplorasi, pemeliharaan, dan tidak mengisi identitas usia masing-masing sebanyak 11,11%

Pengelompokan masa kerja untuk menggambarkan responden penelitian juga didasarkan pada pendapat Ornstein, Cron, & Slocum (dalam Kaur & Sandhu, 2010). Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa masa kerja responden tersebar dalam seluruh kategori. Persentase responden yang berada pada masa percobaan sebanyak 22,22%, masa pembentukan sebanyak 27,78%, masa pemeliharaan 33,33%, dan 16,67% responden tidak mengisi identitas masa kerjanya.

Bila dilihat berdasarkan level atau posisinya, responden dengan level staf/teknisi lebih banyak dibandingkan dengan responden dari level lainnya, yaitu sebanyak 55,56%. Dari 16 orang staf/teknisi hanya 10 orang yang ikut serta dalam pengambilan data. Untuk level koordinator, dari 5 koordinator yang ada, diketahui hanya 4 orang yang mengisi kuesioner penelitian. Jumlah responden dengan level koordinator ini sebanyak 22,22% dari total responden. Sedangkan untuk level *section head* atau supervisor, dari 3 *section head* tampak hanya 2 *section head* yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner. Dari keseluruhan responden, persentase *section head* hanya 11,11% dari total responden. Namun terdapat 2 orang atau 11,11% yang tidak mengisi identitas posisi mereka.

Lebih lanjut jika dilihat berdasarkan tingkat pendidikannya, responden untuk uji reliabilitas dan validitas ini berkisar dari level SMA/SMK, D3, dan S1. Responden dengan latar belakang pendidikan SLTA/SMK sebanyak 55,56%,

berpendidikan D3 sebanyak 11,11%, berpendidikan S1 sebanyak 22,22%, dan sisanya 11,11% responden tidak mengisi identitas pendidikannya.

4.2 Gambaran Variabel Penelitian

Berikut ini akan dipaparkan dan dijelaskan skor rata-rata dari resistensi karyawan untuk berubah dan konflik dalam kelompok, baik konflik dalam kelompok maupun konflik afektif dari 18 karyawan Bagian PM di PT XYZ yang menjadi subyek dalam penelitian ini. Skor rata-rata tersebut merupakan hasil perhitungan data dari subyek yang mengisi kuesioner dengan lengkap.

4.2.1 Gambaran Resistensi Karyawan untuk Berubah

Tabel di bawah ini akan memaparkan gambaran skor resistensi karyawan untuk berubah menurut skala 1 sampai 7.

Tabel 4.3.
Skor Resistensi untuk Berubah

Variabel	Minimum	Maksimum	Mean	SD
Resistensi untuk berubah	1,00	5,33	2,98	1,43

Keterangan:

1-3 : Rendah

$3 < x < 5$: Sedang

5-7 : Tinggi

Berdasarkan tabel di atas, tampak bahwa nilai minimum dan maksimum dari resistensi untuk berubah dari karyawan di bagian PM adalah sebesar 1,00 dan 5,33. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa karyawan yang dapat menerima perubahan dan sebaliknya juga terdapat beberapa karyawan yang belum bisa menerima perubahan atau cenderung bersikap resisten. Namun jika dilihat dari nilai rata-rata resistensi untuk berubah seluruh responden dalam penelitian ini yaitu sebesar 2,98 dari skala 1 sampai 7, menunjukkan bahwa rata-rata resistensi karyawan terhadap perubahan yang terjadi pada unit kerjanya, yaitu *fine tuning change* di bagian PM, dapat dikatakan berada pada level rendah.

Untuk melihat secara detil gambaran klasifikasi nilai rata-rata resistensi setiap karyawan terhadap perubahan, peneliti mengklasifikasikan skor setiap responden berdasarkan *all possible score*. Adapun gambaran tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.4.
Klasifikasi Resistensi Karyawan untuk Berubah

Resistensi untuk berubah		Frekuensi	Persentase
12-36	: Rendah	7 orang	38,89%
37-47	: Sedang	9 orang	50%
48-84	: Tinggi	2 orang	11,11%

Berdasarkan tabel tersebut tampak bahwa 38,89% dari total responden memiliki tingkat resistensi untuk berubah pada level rendah, 50% memiliki tingkat resistensi sedang, dan 11,11% memiliki resistensi yang tinggi. Hal ini berarti bahwa sebagian karyawan di bagian PM dapat menerima perubahan yang terjadi di unit kerjanya. Namun sebagian karyawan di bagian tersebut masih belum dapat menerima sepenuhnya perubahan tersebut.

Beberapa data di atas memperkuat data kualitatif yang diperoleh. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa terdapat beberapa karyawan yang belum bisa menerima atau cenderung menolak upaya perubahan yang sedang diupayakan. Beberapa contoh bentuk sikap resistensi karyawan untuk berubah di bagian PM pada PT. XYZ yang muncul berdasarkan hasil wawancara adalah sebagai berikut.

1. Menolak secara halus setiap ide-ide baru terkait dengan perbaikan sistem yang diusulkan demi efektifitas dan efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaan atau proyek-proyek yang ada, dengan tetap berusaha untuk mempertahankan sistem yang ada;
2. Tidak menjalankan keputusan manajemen atas implementasi sistem baru yang telah disetujui oleh pihak manajemen.

Menurut beberapa sumber, resistensi beberapa karyawan terhadap perubahan pada Bagian PM di PT. XYZ terjadi karena beberapa alasan, yaitu adanya konflik dalam kelompok sehingga menimbulkan suasana yang tidak kondusif dan sulitnya untuk mengubah kebiasaan yang telah puluhan tahun mendarah daging bagi beberapa karyawan.

4.2.2 Gambaran Konflik dalam Kelompok

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, konflik dalam kelompok dapat berupa konflik tugas dan konflik afektif. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan, diketahui bahwa rata-rata skor konflik tugas yang dirasakan di bagian PM adalah sebesar 3,40. Dalam rentang skala 1 hingga 7, nilai rata-rata tersebut termasuk dalam kategori sedang. Hal tersebut menandakan bahwa beberapa karyawan di Bagian PM merasakan adanya konflik dalam kelompok dalam unit kerja mereka. Berbeda dengan level konflik tugas yang dirasakan, berdasarkan perhitungan yang dilakukan nilai rata-rata konflik afektif yang dirasakan oleh karyawan di bagian PM adalah sebesar 2,51. Apabila dilihat dari rentang skala 1-7 yang digunakan peneliti, maka nilai tersebut tergolong dalam level rendah. Adapun hasil perhitungan skor kedua konflik tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.5.

Skor Konflik dalam Kelompok (Konflik Tugas & Konflik Afektif)

Variabel	Minimum	Maksimum	Mean	SD
Konflik Tugas	1,75	5,75	3,40	1,17
Konflik Afektif	1,00	5,75	2,51	1,34

Untuk melihat secara detil gambaran klasifikasi nilai rata-rata resistensi konflik tugas dan konflik afektif, peneliti mengklasifikasikan skor setiap responden berdasarkan *all possible score*. Adapun gambaran tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.6.

Klasifikasi Skor Konflik dalam Kelompok (Konflik Tugas, & Konflik Afektif)

Variabel	Kategori	Frekuensi	Persentase %	
Konflik Tugas	4-12	: Rendah	8 orang	44,44%
	13-19	: Sedang	8 orang	44,44%
	20-28	: Tinggi	2 orang	11,11%
Konflik Afektif	4-12	: Rendah	11 orang	61,11%
	13-19	: Sedang	6 orang	33,33%
	20-28	: Tinggi	1 orang	5,56%

Dilihat berdasarkan tabel klasifikasi skor konflik dalam kelompok dari karyawan di Bagian PM tampak bahwa 44,44% merasakan bahwa konflik tugas yang terjadi di bagian tersebut berada pada level rendah. Karyawan dengan jumlah yang sama yaitu 44,44% merasakan bahwa konflik tugas yang dirasakan pada bagian tersebut pada level sedang. Hanya dua orang atau 11,11% karyawan merasakan bahwa konflik tugas di unit kerjanya sudah pada level tinggi.

Berbeda dengan gambaran individu terkait dengan konflik tugas, level konflik afektif yang terjadi di Bagian PM yang dirasakan oleh 61,11% karyawan masih berada pada level rendah. Enam orang karyawan atau 33,33% responden merasakan bahwa konflik afektif di unit kerjanya berada pada level sedang. Hanya 1 orang karyawan atau 2,56% responden yang merasakan bahwa terjadi konflik afektif pada level yang tinggi.

Namun demikian, data kualitatif menunjukkan hasil yang sedikit berbeda. Berdasarkan hasil wawancara, konflik afektif cenderung mendominasi suasana di lingkungan kerja di Bagian PM. Konflik ini pada akhirnya melebar atau memicu timbulnya konflik tugas. Konflik afektif yang terjadi di bagian ini awalnya hanya bermula dari ketidaksukaan secara personal antara karyawan baru dan karyawan lama, namun hal ini melebar menjadi konflik antara subkelompok dalam bagian tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa sumber, konflik yang muncul tampak dalam beberapa hal.

1. Sikap emosional yang ditunjukkan kedua belah pihak dalam suatu forum rapat atau diskusi;
2. Adanya pemikiran dari pihak karyawan baru sebaiknya karyawan-karyawan yang tidak bersedia berkompromi dengannya hendaknya diberhentikan saja.
3. Perdebatan karena perbedaan pendapat pada beberapa kesempatan rapat atau diskusi.

Data kualitatif ini pada dasarnya diperkuat dengan hasil *Organizational Climate Questionnaire* yang telah di sebarakan di awal pemetaan masalah. Hasil tersebut menunjukkan bahwa manajemen konflik memiliki rata-rata terendah dibandingkan dengan rata-rata keenam dimensi lainnya. Secara detil hasil kuesioner tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.7.
Rata-rata Dimensi pada *Organizational Climate Questionnaire*

Dimensi	Rata-rata
Kejelasan Peran	3,92
Rasa Hormat	4,26
Komunikasi	3,72
Perencanaan dan Pengambilan Keputusan	3,57
Inovasi	3,90
Kerjasama dan Dukungan	3,49
Manajemen Konflik	3,36
Komitmen dan Motivasi	3,90

4.3 Hasil, Analisis dan Kesimpulan Hasil dari Perhitungan yang Awal

4.3.1 Hasil, Analisis dan Kesimpulan Hasil dari Perhitungan Awal Temuan Utama

Hasil temuan utama dalam penelitian ini adalah terkait dengan pengaruh konflik tugas dan konflik afektif terhadap resistensi karyawan untuk berubah. Untuk melihat pengaruh konflik tugas dan konflik afektif terhadap resistensi untuk berubah pada karyawan Bagian PM di PT. XYZ, peneliti berusaha untuk melakukan analisis *multiple regression (multiple regression)* terhadap skor total dari alat ukur konflik dalam kelompok, yaitu konflik tugas dan konflik afektif serta skor total dari alat ukur resistensi untuk berubah.

Multiple regression merupakan teknik statistik parametrik, oleh karena itu sebelum melakukan pengujian regresi peneliti melakukan pengujian *Kolmogorov-Smirnov Testi* untuk mengetahui normalitas data penelitian. Seperti yang telah dijelaskan Field (2005) data yang berdistribusi normal merupakan syarat suatu data dapat dikategorikan sebagai data para metrik sehingga dapat menggunakan teknik statistik parametrik. Adapun hasil uji normalitas data dari ketiga variabel tersebut adalah sebagai berikut. kedua asumsi tersebut dapat dilihat pada tabel-tabel berikut.

Tabel 4.8.
Uji Normalitas Resistensi untuk berubah, Konflik Tugas, dan Konflik Afektif

Variabel	Kolmogorov-Smirnov	Sig.
Resistensi untuk berubah	.598	.867
Konflik Tugas	.664	.770
Konflik Afektif	.869	.437

Field (2005) menyatakan bahwa apabila hasil *Kolmogorov-Smirnov Test* tidak signifikan ($p > 0.05$), maka distribusi data tidak berbeda secara signifikan dari distribusi normal, atau dengan kata lain distribusi data tersebut normal. Namun jika hasilnya signifikan ($p < 0.05$), maka distribusi data secara signifikan berbeda dari distribusi normal, atau dengan kata lain data tersebut tidak berdistribusi normal. Dari tabel 4.7. tampak bahwa *level of significance* resistensi untuk berubah, konflik tugas, dan konflik afektif lebih besar dari 0.05 ($p > 0.05$). Hal ini berarti bahwa ketiga data variabel tersebut tidak berbeda secara signifikan dari distribusi normal, atau dengan kata lain distribusi ketiga data variabel tersebut normal. Oleh karena distribusi data normal, maka langkah selanjutnya peneliti melakukan pengujian *multiple regression*. Berikut ini adalah hasil perhitungan statistik dengan menggunakan teknik *multiple regression*.

Tabel. 4.9.
Hasil Analisis *Multiple Regression* Konflik Tugas dan Konflik Afektif terhadap Resistensi Karyawan untuk Berubah

VARIABEL	RtC	Konflik Tugas	Konflik Afektif	B	β	sr^2 (unique)
Konflik Tugas	.702			.431	.118	.01
Konflik Afektif	.828	.795		2.344	.735	.20
Means	2.98	3.40	2.51	Intercept =		
Standar Deviations	1.43	1.17	1.34			
				R^2	=	.691
				Adjusted R^2	=	.649
				R	=	.831 ^a
				F	=	16.748
				Sig	=	.000 ^a

$p < 0.01$; *Unique variability = .20; shared variability = .49

Tabel 4.8. menunjukkan korelasi antara ketiga variabel (variabel konflik tugas, konflik afektif dengan resistensi untuk berubah), *unstandardized regression coefficients* (B) dan *intercept, standardized regression coefficients* (β), korelasi semiparsial (sr^2), R^2 , dan *adjusted R²*. R untuk regresi signifikan berbeda dari nol, $F = 16,748$, $p < .000$, dan R^2 sebesar .649 dengan batas kepercayaan 95%. *Adjusted R²* sebesar .649 mengindikasikan bahwa lebih dari 3/5 variabilitas resistensi untuk berubah diprediksi oleh konflik tugas dan konflik afektif. Dalam perhitungan regresi ini, terdapat dua koefisien regresi yang secara signifikan berbeda dari nol, dengan batas kepercayaan 95%. Batas kepercayaan untuk konflik tugas adalah dari -1.421 hingga 2.283 dan untuk konflik afektif dari 0.733 hingga 3.956.

Dari kombinasi kedua IV memiliki kontribusi terhadap yang lain sebesar .49 pada *shared variability*. Secara bersama-sama, 69,1% (64,9% telah disesuaikan) variabilitas resistensi karyawan untuk berubah dapat diprediksi dengan mengetahui skor kedua variabel independen (konflik tugas dan konflik afektif). Namun dari keduanya, konflik afektif dianggap sebagai faktor yang lebih penting dalam mempengaruhi resistensi karyawan untuk berubah, di mana diindikasikan berdasarkan besarnya *squared semipartial correlation* (sr^2) yaitu sebesar .20. Sedangkan nilai *squared semipartial correlation* (sr^2) dari konflik tugas hanya .01. *Output* uji *multiple regression* secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 14.

4.3.2 Hasil, Analisis dan Kesimpulan Hasil dari Perhitungan Awal Temuan Tambahan

Selain hasil temuan terkait dengan pengaruh konflik tugas dan konflik afektif terhadap resistensi untuk berubah, dalam penelitian ini terdapat hasil temuan tambahan. Temuan tambahan ini terkait dengan korelasi antara beberapa variabel demografi dan perbedaan resistensi karyawan untuk berubah berdasarkan beberapa kategori variabel demografi. Temuan tersebut didasarkan pada beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti (Oreg, 2003 & Gaylor, 2001).

Hasil korelasi antara beberapa variabel demografi, yaitu usia dan latar belakang pendidikan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.10.
Korelasi Antara Variabel Demografi dan Resistensi Karyawan untuk Berubah
Resistensi untuk Berubah

Variabel Demografi	Resistensi untuk Berubah	
	Spearman's Rho Correlation Coefficient	Sig. (2-tail)
Usia (berdasarkan perkembangan karir)	.136	.615
Pendidikan	.144	.596

Berdasarkan tabel hasil korelasi di atas diketahui bahwa baik usia maupun tingkat pendidikan tidak berhubungan secara signifikan dengan resistensi karyawan untuk berubah, di mana nilai probabilitasnya sebesar 0,615 dan 0,596 ($p > 0.05$). Hasil ini diperkuat dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Oreg (2003) & Gaylor (2001). Menurut Oreg (2003) tidak terdapat korelasi antara usia karyawan terhadap sikap resistensi untuk berubah. Hasil yang serupa juga ditemukan oleh Gaylor (2001) ketika meneliti hubungan antara tingkat pendidikan dengan resistensi untuk berubah. Dalam penelitiannya, Gaylor (2001) tidak dapat membuktikan asumsinya bahwa pendidikan dan secara spesifik semakin tinggi pendidikan akan mengurangi resistensi untuk berubah dalam organisasi karena dianggap individu yang berpendidikan tinggi akan membentuk pemikiran yang terbuka dan keinginan untuk menerima perubahan. Selanjutnya asumsi tersebut terbantahkan oleh hasil penelitiannya sendiri yang menunjukkan bahwa pendidikan dan resistensi untuk berubah tidak berkorelasi secara signifikan dan lebih lanjut tidak terdapat pengaruh level pendidikan terhadap resistensi karyawan untuk berubah.

Selain hasil analisis korelasi antara variabel demografi dan resistensi karyawan untuk berubah, dalam peneliti melihat perbedaan *mean* resistensi karyawan untuk berubah berdasarkan beberapa kelompok variabel demografi. Adapun hasil uji perbedaan *mean* resistensi karyawan untuk berubah terkait dengan beberapa variabel demografi dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.11.
Hasil Uji Perbedaan *Mean* Resistensi Karyawan untuk Berubah pada Beberapa Variabel Demografi

Variabel Demografi	Resistensi untuk Berubah		
	Mean	SD	Sig.
Jenis Kelamin			
a. Laki-laki	36.53	16.97	.655
b. Wanita	28.50	23.34	
Pendidikan			
a. SMA	31.40	14.14	.519
b. D3	26.50	20.51	
c. S1	16.84	37.25	
Usia (berdasarkan perkembangan karir)			
a. <i>Exploration Stage</i> (15-24 tahun)	26.50	20.51	0.722
b. <i>Establishment Stage</i> (25-44 tahun)	33.17	15.16	
c. <i>Maintenance Stage</i> (45-65 tahun)	32.50	14.85	
Usia (berdasarkan generasi)			
a. Millenia (0-30 tahun)	35.50	15.43	5.28
b. X (31-51 tahun)	30.00	14.63	

Dari tabel 4.9. dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terdapat perbedaan *rata-rata skor* resistensi karyawan untuk berubah pada kelompok variabel demografi yang berbeda, baik antara kelompok laki-laki dan wanita; kelompok dengan pendidikan SMA, D3, dan S1; kelompok usia perkembangan karir tahap eksplorasi, pengembangan, dan pemeliharaan; maupun kelompok usia yang tergolong pada generasi millenia dan generasi X. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Oreg (2003), yang diketahui bahwa tidak terdapat perbedaan rata-rata skor pada beberapa faktor dalam kelompok yang berbeda (yaitu berdasarkan gender, tingkat pendidikan, dan perbedaan kelompok usia).

Lebih lanjut, terkait dengan hasil uji perbedaan antara *mean* skor resistensi karyawan untuk berubah dilihat berdasarkan perbedaan generasi, dalam penelitian ini tidak tampak adanya perbedaan yang signifikan antara karyawan yang termasuk dalam generasi millenia (berusia 30 tahun ke bawah) dengan karyawan

yang termasuk dalam generasi X. Hasil ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Stanley-Garvey (2007). Dalam penelitiannya yang berusaha untuk membuktikan apakah terdapat perbedaan antara generasi dalam kaitannya dengan resistensi untuk berubah di tempat kerja, Stanley-Garvey (2007) menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan yang ditunjukkan antara generasi *Silent*, *Baby Boomer*, *Generasi X*, dan *Millennial* dalam resistensi untuk berubah di tempat kerja. *Output* uji temuan tambahan secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 15.

4.4 Program Intervensi

Setelah selesai melakukan diagnosa terhadap permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan, kemudian peneliti melakukan perencanaan dan implementasi perubahan melalui program intervensi. Adapun perencanaan desain dan pelaksanaan pelatihan akan dibahas dalam pembahasan berikut.

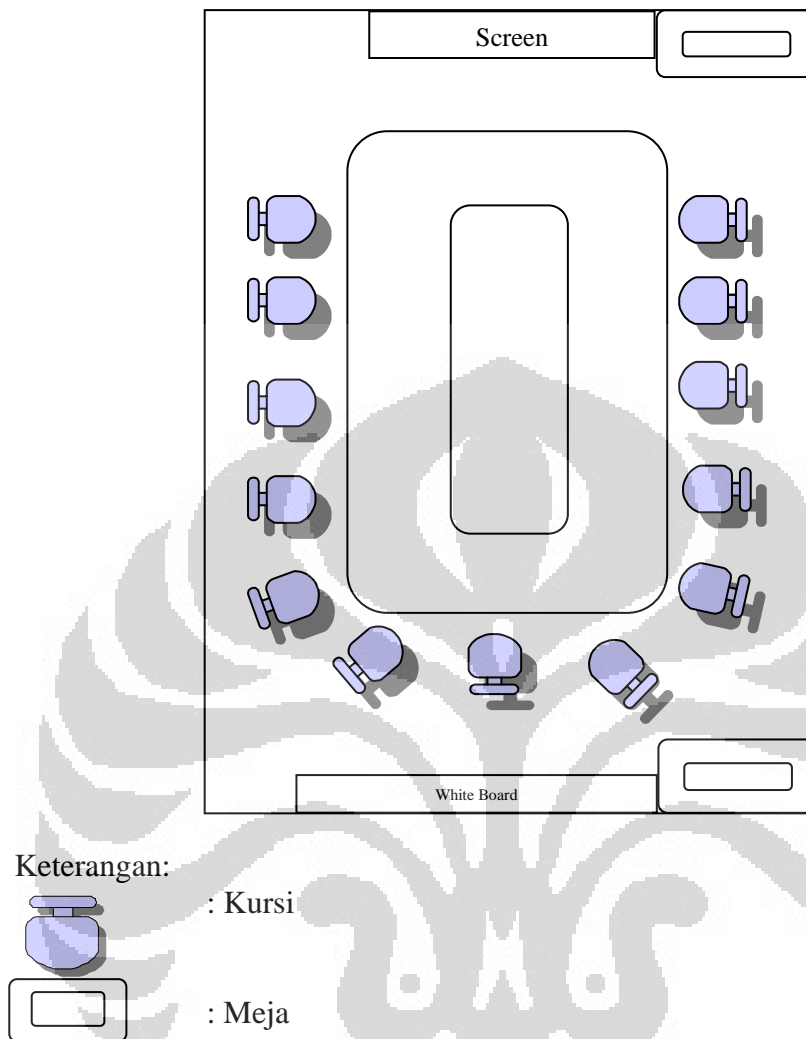
4.4.1 Waktu Intervensi

Intervensi dilaksanakan pada tanggal 31 Mei 2012. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak perusahaan, intervensi direncanakan akan dilaksanakan selama 480 menit atau 8 jam, yaitu dari pukul 08.30 hingga 16.30 WIB.

4.4.2 Tempat Intervensi

Setelah melalui beberapa perubahan tempat, akhirnya General Mager HR mengusulkan untuk melakukan intervensi ini di Depo Pulogadung, dengan alasan untuk menjadikan hal tersebut sebagai penghargaan kepada karyawan di Depo, karena selama ini pelatihan lebih sering dilakukan di kantor pusat. Pihak GAF perusahaan tersebut kemudian menyiapkan ruangan rapat A sebagai tempat pelatihan.

Adapun *layout* yang digunakan untuk pelatihan dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 4.1. *Layout* Ruang Pelatihan

4.4.3 Responden Intervensi

Oleh karena penelitian ini merupakan studi pada Bagian PM di PT. XYZ dan intervensi yang akan diberikan adalah pelatihan *team building*, maka responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Bagian PM. Total karyawan Bagian PM yang mengikuti kegiatan intervensi ini adalah sebanyak 13 orang, lebih kecil dari responden pre-test data awal, yaitu sebanyak 18 orang.

4.4.4 Prosedur Intervensi

Setelah selesai melakukan diagnosa terhadap permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan, kemudian peneliti melakukan perencanaan dan implementasi perubahan melalui program intervensi.

4.4.4.1 Prosedur Persiapan

Setelah diketahui bentuk intervensi yang dibutuhkan untuk meminimalisir permasalahan yang dibutuhkan, maka kemudian sebelum intervensi tersebut dilaksanakan atau diimplementasikan, peneliti melakukan persiapan terlebih dahulu. Oleh karena bentuk intervensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pelatihan *team building*, persiapan yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut.

1. Menentukan tujuan

Salah satu tahapan yang menentukan kesuksesan program pelatihan adalah menentukan tujuan program pelatihan yang akan diselenggarakan (Riggio, 2009). Ia menegaskan tujuan pelatihan ini penting sebagai panduan dalam mendisain program pelatihan serta pemilihan teknik dan strategi pelatihan. Terkait dengan hal tersebut, tujuan pelatihan *team building* yang akan dilakukan sebagai bentuk intervensi adalah “agar setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diharapkan mampu menerapkan konsep *team building* secara efektif dan efisien yang diberikan dalam kegiatan pelatihan ini.”

2. Menyusun atau mengembangkan materi pelatihan

Dalam menentukan materi-materi yang akan diberikan dan metode yang akan digunakan dalam pelatihan *team building* ini, peneliti melakukan studi pada berbagai literatur yang terkait. Materi-materi berdasarkan studi literatur tersebut kemudian dituangkan dalam aktivitas-aktivitas pelatihan. Dalam menyusun setiap aktivitas peneliti juga mempertimbangkan waktu yang dialokasikan dalam kegiatan ini. Adapun aktivitas-aktivitas yang akan dilaksanakan adalah registrasi dan *pre-test*, pembukaan, perkenalan fasilitator, *ice breaking*, sesi pertama (materi tentang konsep dasar tim dan kerja sama tim), sesi kedua (materi tentang *high performance team*), sesi ketiga (materi tentang penyelesaian konflik), menyimpulkan pelatihan, evaluasi pasca pelatihan, dan penutup. Secara rinci materi di setiap sesi tersebut dapat dilihat *rundown* kegiatan yang terlampir.

3. Mengajukan materi yang disusun kepada pihak Divisi Learning and Development PT. XYZ

Setelah peneliti menyusun *rundown* dan modul pelatihan *team building*, peneliti mengajukan hal tersebut kepada manajer Learning and Development

PT. XYZ, selaku penanggung jawab kegiatan intervensi dari pihak perusahaan, untuk mengkonfirmasi dan meminta masukan terkait materi yang diberikan.

4. Mengajukan materi yang disusun kepada dosen pembimbing

Selain mengajukan materi kepada pihak perusahaan, peneliti juga mengajukan materi dan jadwal kegiatan pelatihan yang disusun kepada dosen pembimbing untuk mendapatkan masukan lebih lanjut. Berdasarkan masukan tersebut, peneliti merevisi rancangan jadwal kegiatan dan modul pelatihan.

5. Mengundang Peserta dan Penggandaan Materi Pelatihan

Berdasarkan kesepakatan dengan manajer Learning and Development, proses untuk mengundang peserta dan penggandaan materi atau modul pelatihan yang akan diberikan kepada para peserta dilakukan oleh pihak perusahaan. Pihak perusahaan mengumumkan/ mengundang peserta untuk mengikuti kegiatan ini, 7 hari sebelum pelatihan ini dilaksanakan.

4.4.4.2 Prosedur Pelaksanaan

Secara umum pelatihan ini terdiri dari beberapa aktivitas yang akan dijelaskan sebagai berikut.

1. Registrasi dan pre-test

Seharusnya aktivitas ini dimulai pukul 09.00, namun 9 peserta baru hadir pada pukul 09.30 dan langsung kegiatan pelatihan dimulai. Fasilitator langsung membagikan *pre-test* sambil mengedarkan daftar kehadiran peserta pelatihan. Lima menit kemudian, 4 peserta lainnya datang dan langsung mengikuti aktivitas peserta lainnya. Aktivitas ini diakhiri pukul 09.45.

2. Pembukaan

Setelah semua peserta hadir dan menyelesaikan pre-test serta mengisi daftar hadir, kegiatan pelatihan ini secara formal dibuka oleh perwakilan dari Divisi Learning & Development selama 5 menit. Ketika membuka pelatihan ini, ia menyampaikan tujuan diadakannya pelatihan tersebut.

3. Perkenalan

Setelah selesai membuka pelatihan secara resmi, perwakilan dari Divisi Learning dan Development menyerahkan kembali aktivitas kepada fasilitator. Sebelum memulai sesi-sesi pelatihan, fasilitator berusaha untuk

memperkenalkan diri kepada para peserta dan meminta co-fasilitator untuk memperkenalkan diri mereka sendiri kepada peserta pelatihan. Dalam pelatihan ini fasilitator (peneliti) dibantu oleh 2 orang fasilitator, yang juga merupakan rekannya, untuk membantu dalam mengobservasi selama aktivitas pelatihan berlangsung.

Tidak hanya fasilitator yang memperkenalkan diri, namun fasilitator juga meminta peserta untuk memperkenalkan diri mereka dengan cara menuliskan nama mereka pada papan nama yang telah disediakan di hadapan mereka.

4. *Ice Breaking*

Aktivitas ini dimulai pukul 10.00, dan bertujuan untuk mencairkan suasana agar peserta lebih dapat saling mengenal satu sama lain sebelum kegiatan pelatihan dimulai. Metode yang digunakan dalam sesi ini adalah permainan "*Data Processing*". Fasilitator membagi 13 orang peserta dalam 2 kelompok, kemudian menginstruksikan mereka untuk membuat barisan dari depan ke belakang berdasarkan apa yang diperitahkan oleh fasilitator, misalnya membuat barisa berdasarkan abjad nama, ukuran sepatu, masa kerja, dan lain sebagainya. Dalam aktivitas ini, tampak para peserta saling bertanya satu sama lain terkait dengan isi instruksi yang diberikan oleh fasilitator. Aktivitas ini berlangsung selama 10 menit.

5. Sesi I (Konsep Dasar tentang "Tim dan Kerja Sama Tim")

Sesi ini bertujuan untuk memaparkan konsep dasar tentang tema besar pelatihan yang dilakukan yaitu tim dan kerja sama tim. Sesi ini diawali dengan pemutaran 3 film singkat terkait dengan tema yang diinginkan ditekankan. Namun sebelum pemutaran film tersebut, fasilitator membagi peserta ke dalam 3 kelompok. Setelah pemutaran film tersebut, fasilitator mengajukan beberapa pertanyaan terkait dengan film dan aplikasinya dalam pekerjaan sehari-hari, untuk dijadikan sebagai bahan diskusi. Proses diskusi berlangsung selama 10 menit dan kemudian dilanjutkan dengan presentasi hasil diskusi. Dalam aktivitas tersebut, salah satu perwakilan dari kelompok diminta untuk memaparkan hasil diskusi kelompoknya. Setelah ketiga perwakilan dari setiap kelompok mempresentasikan pendapat masing-masing kelompoknya,

fasilitator membahas hasil diskusi tersebut dengan menggunakan teori dan contoh-contoh nyata dalam kehidupan sehari-hari.

6. Sesi II (materi tentang “Karakteristik High Performance Team”)

Menurut jadwal yang telah ditetapkan, sesi ini dimulai setelah *coffee break*, namun oleh karena kegiatan pelatihan terlambat, maka fasilitator memutuskan untuk meniadakan *coffee break*. Sesi ini diawali dengan permainan “*build a temple*”. Permainan ini diharapkan dapat menimbulkan *insight* para peserta tentang hal-hal yang diperlukan untuk membentuk suatu tim yang memiliki performa yang baik.

Berdasarkan hasil observasi co-fasilitator, pada aktivitas ini tampak bahwa terdapat seorang peserta dari kelompok 2 melarang peserta lainnya (yang berstatus bawahannya) untuk bergabung dikelompok 1 dan memintanya untuk bergabung di kelompok 2. Namun demikian, ditengah-tengah-tengah permainan, fasilitator berusaha untuk memutar beberapa peserta ke kelompok yang berbeda dengan tujuan untuk melihat dinamika kelompok yang terbentuk. Aktivitas membangun candi ini berlangsung selama 45 menit. Selanjutnya masing-masing kelompok diminta untuk mempresentasikan hasil karya masing-masing kelompok.

Setelah itu, peserta diperbolehkan untuk duduk kembali. Fasilitator menanyakan hal-hal yang terkait dengan proses penyelesaian aktivitas yang diberikan kepada para peserta, dengan tujuan untuk menggali *insight* dari para peserta hal-hal yang diperoleh dari aktivitas yang mereka lakukan. Seperti halnya dengan sesi sebelumnya, fasilitator juga mengakhiri sesi ini dengan penyampaian materi tentang “karakteristik *high performance team*”.

7. Istirahat

Istirahat dilakukan pada pukul 12.00-13.00 WIB.

8. Sesi III (materi tentang “Penyelesaian Konflik”)

Sesi ini dilaksanakan setelah para peserta istirahat makan siang dan setelah kegiatan *ice breaking*. *Ice breaking* yang dilakukan berupa gerak dan lagu tentang “Marina Menari di Atas Menara”. Pada sesi ini peserta tampak terbahak-bahak selama mengikuti gerakan dan lagu tersebut. Aktivitas ini berlangsung selama kurang lebih 15 menit.

Setelah selesai, fasilitator langsung memulai sesi ketiga ini. Sesi ini bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada para peserta terkait dengan gaya dan cara penyelesaian konflik yang mungkin terjadi dalam dinamika kelompok. Sesi ini diawali dengan permainan menyusun *puzzle* yang telah diacak sebelumnya oleh fasilitator. Seperti sesi-sesi sebelumnya, fasilitator membagi peserta menjadi 3 kelompok. Berbeda dengan sesi sebelumnya, pada aktivitas ini hanya terdapat 10 peserta mengikuti kegiatan ini, sedangkan 3 peserta lainnya belum kembali ke ruangan pelatihan disebabkan karena adanya tamu yang harus mereka temui terkait dengan urusan pekerjaan.

Saat permainan berlangsung, terdapat satu kelompok yang hampir dapat menyelesaikan aktivitas lebih cepat dibandingkan kelompok lainnya. Salah satu anggota kelompok tersebut menyadari jika *puzzle* telah diacak dengan kelompok lainnya. Peserta dari kelompok tersebut langsung mencari potongan *puzzlenya* di kedua kelompok lainnya dan langsung mengambil potongan *puzzle* yang diduga bagian dari *puzzle* yang dicari. Namun kelompok tersebut mengambil secara paksa tanpa meminta izin terlebih dahulu pada kelompok di mana potongan *puzzle* tersebut diambil. Kondisi tersebut semakin membuat suasana semakin riuh karena kelompok lainnya belum selesai dan cenderung mempertahankan potongan-potongan *puzzle* tersebut. Tetapi karena kelompok yang lebih dulu hampir menyelesaikan aktivitas tersebut memaksa, akhirnya kelompok lain membiarkan potongan *puzzle* kelompok mereka diambil.

Pada dasarnya tujuan dari aktivitas ini adalah untuk memberikan gambaran kepada para peserta tentang konflik dan dampaknya yang mungkin muncul baik dalam suatu tim maupun antar tim kerja. Penggalan insight dari permainan ini dilakukan dengan cara menanyakan hal-hal yang terkait dengan proses aktivitas yang mereka lakukan. Selanjutnya sesi ini dilanjutkan dengan penyampaian materi terkait dengan konflik, gaya menghadapi konflik, dan cara penyelesaian konflik. Pada sesi, tampak banyak peserta yang berusaha untuk saling membagi cerita dan pengalamannya terkait dengan konflik-konflik yang pernah mereka alami di tempat kerja dan cara penyelesaiannya. Tampak juga beberapa peserta antusias menanyakan hal-hal terkait dengan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penyelesaian konflik, khususnya di tempat kerja.

9. Penyimpulan Pelatihan

Pada aktivitas ini, fasilitator meminta beberapa peserta untuk menyimpulkan hal-hal yang telah mereka pahami dari kegiatan pelatihan yang telah disampaikan. Rata-rata peserta yang menyampaikan kesimpulan atas pemahamannya terhadap materi pelatihan, dapat dinilai telah cukup memahami yang diberikan dengan baik. Berdasarkan pendapat beberapa peserta, kemudian fasilitator menyampaikan kesimpulan dari setiap materi yang telah diberikan.

10. Evaluasi pelatihan

Sebelum kegiatan pelatihan ditutup, fasilitator meminta peserta untuk mengevaluasi pelatihan yang telah berlangsung. Adapun evaluasi yang diberikan kepada peserta adalah *post-test*, lembar evaluasi level reaksi, dan NPS yang merupakan lembar evaluasi level reaksi berdasarkan format perusahaan. Dalam kegiatan ini hanya terdapat 12 peserta, sedangkan 1 peserta tidak dapat ikut mengisi lembar evaluasi dikarenakan ada urusan pekerjaan yang harus segera diselesaikan.

11. Penutup

Penutupan merupakan aktivitas terakhir dalam kegiatan pelatihan *team building*. Seperti sesi pembukaan yang disampaikan oleh pihak perusahaan, sesi ini juga ditutup oleh perwakilan dari pihak Learning & Development. Namun sebelum kegiatan pelatihan tersebut benar-benar ditutup, perwakilan dari pihak Learning & Development mengumumkan kelompok-kelompok yang menjadi pemenang sekaligus menyerahkan hadiah kepada mereka dari setiap aktivitas berdasarkan masukan dari fasilitator dan co-fasilitator. Kegiatan ini kurang lebih selesai pada pukul 16.00.

Secara lengkap *rundown*, modul pelatihan, contoh *power point*, dan daftar hadir peserta dapat dilihat pada lampiran 9, 10, 11, dan 12.

4.4.5 Evaluasi Pelatihan

Evaluasi pelatihan yang dilakukan oleh peneliti hanya sebatas evaluasi level 1 (reaksi) dan level 2 (pembelajaran). Evaluasi level 1 dilakukan dengan cara menyebarkan *reaction sheet* pada 12 orang peserta di sesi penutupan. Sedangkan evaluasi level 2 dilakukan dengan cara memberikan *pre-test* dan *post-test* pada 12

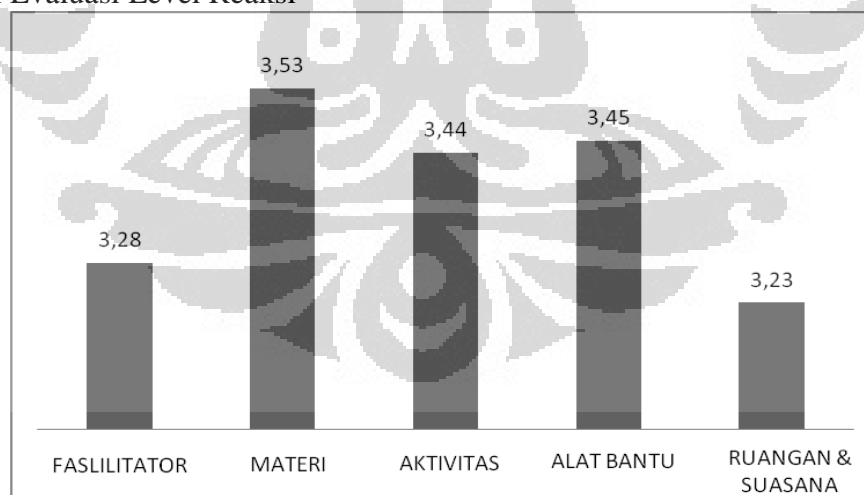
orang peserta. *Pre-test* diberikan sebelum kegiatan pelatihan dimulai, sedangkan *post-test* diberikan setelah kegiatan pelatihan berlangsung.

Pengolahan hasil evaluasi dilakukan setelah pelaksanaan pelatihan. Adapun hasil evaluasi, baik evaluasi level reaksi maupun evaluasi level pembelajaran akan dibahas dalam bahasan berikut. Form dan hasil evaluasi secara detail dapat dilihat pada lampiran 13, 14, 15, dan 16.

4.4.5.1 Hasil Evaluasi Level Reaksi

Evaluasi level reaksi diukur dengan memberikan lembar evaluasi yang berisi penilaian terhadap beberapa aspek dalam pelatihan. Aspek-aspek tersebut adalah penilaian terhadap fasilitator, materi pelatihan yang diberikan, aktivitas yang digunakan, alat bantu yang digunakan, serta ruangan yang digunakan dan suasana selama pelatihan berlangsung. Peserta diminta untuk memberikan penilaian terhadap aspek-aspek tersebut yang berupa pernyataan dengan memilih satu dari empat pilihan nilai yang ada mulai dari sangat tidak sesuai (1), tidak sesuai (2), sesuai (3), dan sangat sesuai (4). Berikut ini adalah rata-rata penilaian peserta pelatihan terhadap aspek-aspek tersebut.

Grafik 4.1.
Hasil Evaluasi Level Reaksi



Berdasarkan grafik hasil evaluasi level reaksi, tampak bahwa seluruh aspek yang dinilai dalam evaluasi tersebut memiliki rata-rata di atas 3 namun masih di bawah 4. Hal tersebut berarti bahwa peserta menilai bahwa secara keseluruhan keenam aspek tersebut, yaitu fasilitator, materi, aktivitas, alat bantu, serta ruangan dan suasana palatihan dapat dikatakan baik.

Pada aspek fasilitator jumlah rata-rata penilaian dari peserta adalah sebesar 3,28. Hal ini berarti bahwa peserta menganggap fasilitator dapat memfasilitasi pelatihan tersebut dengan baik. Fasilitator dianggap dapat menjelaskan materi dengan bahasa yang mudah dipahami, dapat memberikan contoh dan aplikasi dengan jelas, dapat menjawab pertanyaan yang diajukan oleh peserta dengan jelas, mendorong peserta untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pelatihan, dan dapat membahas hasil dari setiap kegiatan secara menyeluruh dengan baik.

Pada aspek materi terlihat bahwa skor rata-rata untuk kategori ini adalah sebesar 3,53. Hal ini berarti bahwa peserta menilai materi dan kegiatan yang dibawakan selama kegiatan pelatihan telah sesuai dan relevan dengan tujuan pelatihan. Di samping itu, para peserta juga menganggap bahwa materi terkait dengan tim ini dapat memberikan manfaat bagi kelancaran pekerjaan sehari-hari. Di antara seluruh aspek yang dinilai, aspek ini memiliki nilai yang paling tinggi. Hal ini kemungkinan disebabkan karena dalam pekerjaan sehari-hari para peserta, sangat membutuhkan materi atau kompetensi yang diajarkan. Di sisi lain, kompetensi atau materi ini belum pernah diberikan oleh pihak perusahaan, sehingga dirasakan materi ini sangat sesuai dan bermanfaat.

Pada aspek aktivitas terlihat bahwa skor untuk kategori ini adalah sebesar 3,44. Hal ini menunjukkan peserta menganggap bahwa secara keseluruhan aktivitas-aktivitas dalam kegiatan pelatihan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik. Peserta menganggap bahwa aktivitas-aktivitas dalam pelatihan tersebut dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah dijadwalkan dan waktu istirahat yang diberikan dinilai sudah cukup bagi mereka. Selain itu, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam pelatihan, terutama untuk menyampaikan materi dirasakan mempermudah mereka dalam memahami materi terkait serta bermanfaat untuk pengembangan diri mereka.

Untuk aspek alat bantu yang digunakan selama pelatihan memiliki rata-rata sebesar 3,45. Hal ini berarti bahwa secara keseluruhan alat bantu yang digunakan sudah tersedia dengan baik serta membantu para peserta dalam memahami materi yang disampaikan.

Aspek terakhir yang dinilai dalam evaluasi level reaksi ini adalah ruangan dan suasana. Jika dirata-rata kedua aspek ini adalah sebesar 3,23. Apabila dilihat

lebih lanjut rata-rata nilai suasana dalam pelatihan adalah sebesar 3, yang berarti cukup kondusif dan menyenangkan. Namun rata-rata penilaian peserta terhadap ruangan yang digunakan hanya sebesar 2,92 yang berarti bahwa penataan ruangan belum sepenuhnya sesuai dengan kegiatan yang dilakukan pada setiap sesi kegiatan pelatihan ini. Rata-rata penilaian terhadap ruangan yang digunakan paling rendah dibandingkan dengan aspek lainnya dapat dipahami karena ruangan yang digunakan untuk pelatihan *team building* ini dapat dikatakan kurang luas, sehingga menghambat pergerakan untuk melakukan beberapa aktivitas dalam pelatihan tersebut. Hal tersebut mungkin menyebabkan para peserta kurang merasa nyaman.

Dalam lembar evaluasi reaksi yang diberikan, pada dasarnya terdapat kolom kritik dan saran yang bertujuan untuk menampung masukan dari para peserta untuk perbaikan pelatihan-pelatihan berikutnya. Namun demikian seluruh peserta tidak memberikan mengisi kolom kritik tersebut. Hanya empat peserta yang memberikan saran dan komentar terkait dengan pelatihan tersebut. Adapun saran dan komentar yang dituliskan adalah sebagai berikut.

1. Agar lebih sering melakukan sesi *training* untuk membangun kepercayaan diri dan skill karyawan;
2. Baik untuk diimplementasikan. *Training* yang sama agar antar departemen cair.
3. Good job!
4. Alangkah baiknya jika dilakukan minimal 1 bulan sekali.

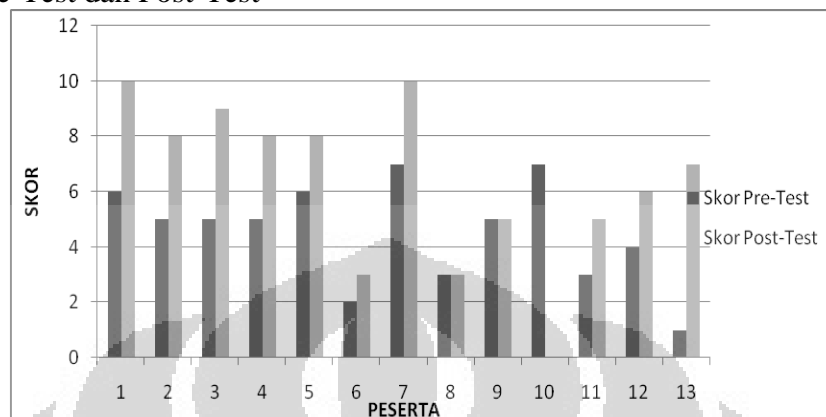
4.4.5.2 Hasil Evaluasi Level Pembelajaran

Evaluasi level pembelajaran ini dilakukan dengan cara memberikan tes yang berisi sejumlah pertanyaan terkait materi-materi pelatihan, sesaat sebelum pelatihan (*pre-test*) dan sesaat setelah pelatihan (*posttest*). Riggio (2008) menyatakan bahwa umumnya untuk melakukan evaluasi ini digunakan *form* yang berisi tes singkat untuk menguji jumlah informasi yang didapat dari program pelatihan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti memberikan *pre-test* dan *post-test* yang berisi 10 soal dengan bentuk pilihan ganda (lima pilihan jawaban). Adapun Bobot penilaian untuk setiap soal adalah 1 jika benar dan 0 jika jawaban salah.

Adapun untuk hasil perhitungan skor skor *pre-test* dan *post-test* peserta dapat dilihat pada grafik berikut.

Grafik 4.2.

Skor Pre-Test dan Post-Test



Berdasarkan grafik tersebut bahwa 10 peserta mengalami kenaikan skor, yang berarti bahwa mereka mengalami peningkatan pengetahuan setelah program pelatihan dilaksanakan. Namun terdapat 2 peserta yang tidak mengalami kenaikan skor, yang berarti bahwa kedua orang tersebut tidak mengalami peningkatan pemahaman terhadap materi yang diberikan. Selain itu terdapat 1 peserta yang tidak mengikuti post-test dikarenakan ia harus menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasannya, sehingga tingkat pemahaman peserta tersebut terhadap materi yang diberikan tidak dapat dianalisa lebih lanjut. Oleh karena itu, data peserta ini tidak diikutsertakan untuk pengujian selanjutnya.

Berdasarkan uraian hasil evaluasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar peserta mengalami kenaikan skor. Untuk mengetahui apakah kenaikan tersebut signifikan atau tidak, peneliti melakukan uji signifikansi perbedaan *mean*. Namun sebelum melakukan pengujian tersebut peneliti melakukan pengujian normalitas data untuk mengetahui teknik statistik yang akan digunakan. Adapun hasil pengujian normalitas data dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.12.
Uji Normalitas Data Pre-Test dan Post-Test

Data	Kolmogorov-Smirnov	Sig.
Pre-Test	.230	.080
Post-Test	.183	200
Perubahan	.136	200

Berdasarkan tabel tersebut tampak bahwa *pre-test*, *post-test*, dan perubahan skor memiliki tingkat signifikansi di atas 0,05 ($p > 0.05$), sehingga dapat dikatakan bahwa distribusi ketiga data tersebut adalah normal. Oleh karena berdistribusi normal, sesuai dengan pendapat Field (2005), maka dapat digunakan teknik statistik parametrik.

Teknik statistik parametrik yang digunakan untuk menguji signifikansi perbedaan antara skor *pre-test* dan *post-test* adalah dengan menggunakan *paired sample t-Test*. Adapun hasil pengujian tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 4.13.
Uji Perbedaan antara Pre-Test dan Post Test

Data	Mean	Standar Deviasi	t	df	Sig. (2-tailed)
Pre-Test	4.33	1.78	5.000	11	.000
Post-Test	6.83	2.44			

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban benar pada *post-test* (6,83) lebih besar daripada rata-rata jawaban benar pada saat *pre-test* (4,33). Nilai t dari hasil pengujian tersebut adalah sebesar 5,00 dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$), yang berarti bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara skor rata-rata skor *pre-test* dengan rata-rata skor *post-test*. Hal ini memperkuat hasil yang tampak pada grafik 4.2., sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar peserta mengalami proses pembelajaran pada pelatihan ini.

BAB 5

DISKUSI, KESIMPULAN, DAN SARAN

5.1 Diskusi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik dalam kelompok, yaitu konflik tugas dan konflik afektif secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap resistensi karyawan untuk berubah. Besarnya resistensi karyawan yang dapat dijelaskan oleh konflik dalam kelompok, yaitu konflik tugas dan konflik afektif secara bersama-sama adalah sebanyak 69,1%. Kondisi tersebut berarti bahwa sikap resistensi untuk berubah yang ditunjukkan oleh beberapa karyawan di PT. XYZ banyak dipengaruhi karena konflik yang terjadi dalam tim mereka. Hal ini dapat dipahami karena menurut Ford, Ford, dan D'amelio (2008) resistensi merupakan suatu hasil dari konflik, sehingga wajar jika konflik yang terjadi dalam proses perubahan organisasi dapat menyebabkan karyawan-karyawan menjadi resisten.

Dari hasil analisa tambahan terkait dengan variabel demografi, tampak bahwa faktor-faktor seperti usia, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan tidak berhubungan dengan resistensi untuk berubah. Menurut Oreg (2006) resistensi untuk berubah dipengaruhi oleh faktor kepribadian individu dan faktor situasional yang terjadi di sekitar individu tersebut, serta tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor karakteristik personal (usia, tingkat pendidikan, dan gender). Faktor situasional yang dimaksud dalam penelitian ini adalah konflik dalam kelompok.

Berdasarkan hasil analisa statistik diketahui bahwa konflik tugas yang terjadi lebih besar dibandingkan konflik afektif yang terjadi di bagian PM. Namun setelah dianalisis lebih lanjut, dalam penelitian ini konflik afektif justru memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap sikap resistensi karyawan untuk berubah dibandingkan dengan konflik tugas. Gejala ini dapat diperkuat dengan hasil penelitian Hatfield, Cacioppo, dan Rapson (dalam Ford, Ford, & D'amelio, 2008), yang menyatakan bahwa konflik tugas dan konflik emosional atau afektif dapat terjadi secara simultan, namun karena konflik afektif sangat menular, maka sangat berpotensi untuk membayangi atau mendominasi konflik tugas yang terjadi.

Walaupun konflik tugas dan konflik afektif yang terjadi di Bagian PM saat ini terjadi secara simultan, namun pada dasarnya konflik tugas yang terjadi di unit kerja tersebut disebabkan karena adanya konflik afektif antara beberapa karyawan. Kreitner dan Kinicki (2004) menyatakan bahwa seseorang cenderung akan mendengarkan saran atau masukan dari orang-orang yang berperan atau dianggap sebagai teman daripada sebagai seseorang yang dianggap sebagai musuh. Dengan demikian, jika seseorang berkonflik dengan orang lain, maka ia akan menolak setiap masukan termasuk ide-ide yang dikemukakan oleh pihak lainnya itu. Hal ini sangat mungkin mengakibatkan perbedaan pendapat di antara pihak-pihak yang berkonflik.

Penjelasan lain yang dapat digunakan untuk menjelaskan temuan penelitian, yaitu konflik afektif memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap sikap resistensi yang tampak pada beberapa karyawan di bagian PM, juga dikemukakan oleh Meissonier dan Houze (2010). Ia menyatakan bahwa resistensi agresif dan resistensi pasif yang ditunjukkan oleh karyawan diawali dengan adanya konflik afektif sedangkan resistensi aktif disertai dengan adanya konflik tugas terlebih dahulu (Meissonier & Houze, 2010). Dari uraian tersebut dapat dipahami mengapa dalam penelitian ini resistensi untuk perubahan lebih dipengaruhi oleh konflik afektif daripada konflik tugas karena resistensi yang ditunjukkan oleh karyawan Bagian PM lebih mengarah pada ciri-ciri resistensi pasif dan resistensi agresif. Adapun bentuk perilaku yang mencerminkan resistensi pasif yang ditunjukkan oleh beberapa karyawan di Bagian PM adalah dalam forum diskusi beberapa karyawan menolak dengan tegas usulan perubahan sistem kerja yang dianggap pihak lain lebih efektif dan efisien dalam menyelesaikan proyek yang diselesaikan dengan beragumen atau berpendapat bahwa sistem kerja yang selama ini dijalankannya masih dapat digunakan untuk menyelesaikan semua proyek dan menghasilkan keuntungan (cenderung mempertahankan sistem yang ada). Selain itu, apabila usulan-usulan perubahan tersebut disetujui oleh jajaran manajemen, implementasi ide-ide tersebut masih terhambat karena beberapa karyawan yang menolak cenderung berusaha untuk tidak melaksanakannya, dan mereka tetap menggunakan sistem yang selama ini mereka laksanakan dalam mengerjakan proyek-proyek yang ada. Bentuk perilaku tersebut merupakan salah satu bentuk

resistensi agresif, dimana karyawan berusaha memboikot proses perubahan yang sedang diupayakan oleh perusahaan.

Sifat konflik afektif yang sangat menular seperti yang dikemukakan oleh Hatfield, Cacioppo, dan Rapson (dalam Ford, Ford, & D'amelio, 2008), juga dapat menjelaskan dinamika konflik afektif yang terjadi di Bagian PM. Berdasarkan hasil wawancara, konflik afektif yang terjadi di unit kerja tersebut awalnya merupakan konflik yang terjadi antara dua individu. Namun dengan perjalanan waktu konflik ini berkembang menjadi konflik antar *section*. Kemungkinan hal tersebut disebabkan karena kecenderungan konflik afektif yang sangat mudah menular dari individu satu ke individu lainnya.

Data hasil observasi yang memperkuat adanya berkembangnya konflik afektif tersebut menjadi konflik antar *section*, tampak ketika intervensi atau pelatihan *team building* berlangsung. Salah satu pihak yang berkonflik cenderung mengeluarkan kata-kata sindiran kepada pihak lainnya. Selain itu, pihak yang sama melarang bawahannya untuk bergabung dengan pihak lainnya ketika aktivitas pelatihan berlangsung. Hal inilah yang menjadi keterbatasan peneliti dalam melakukan penelitian ini, khususnya terkait dalam pelaksanaan intervensi. Oleh karena tempat pelatihan merupakan salah satu pihak yang berkonflik dan bukan tempat kerja pihak lain yang terlibat konflik, maka salah satu pihak tampak lebih bebas untuk mendominasi. Menurut Noe (2003) *team building* yang ideal dilakukan melalui *adventure learning* atau yang disebut juga dengan *outdoor training*. Menurutnya *adventure learning* paling sesuai dengan untuk mengembangkan kemampuan yang terkait dengan upaya penyelesaian konflik dan penyelesaian masalah. Melalui aktivitas *outdoor* peserta cenderung akan dapat melepaskan semua atribut dalam tempat kerjanya sehingga mereka memiliki kedudukan yang setara ketika aktivitas berlangsung, sehingga hal ini memungkinkan pelatihan dapat berjalan secara optimal. Selain itu, dengan adanya aktivitas *outdoor* dapat mengontrol faktor-faktor seperti ketidakhadiran peserta pada beberapa sesi pelatihan dikarenakan harus menyelesaikan tugas, seperti yang terjadi pada pelatihan *team building* yang dilaksanakan oleh peneliti.

Namun demikian jika dilihat berdasarkan hasil evaluasi pelatihan, terutama hasil evaluasi level pembelajaran, dapat disimpulkan bahwa terdapat kenaikan

yang signifikan antara nilai *pre-test* dan *post-test*. Hal ini berarti penelitian yang dilakukan meningkatkan pemahaman para peserta terkait dengan materi *team building* dan upaya penyelesaian konflik yang diberikan. Salah satu faktor yang menyebabkan adanya peningkatan pemahaman yang signifikan peserta terhadap materi yang diberikan adalah karena pelatihan ini menggunakan konsep *experiential learning*. Dengan konsep tersebut, aktifitas-aktifitas dalam pelatihan ini didesain agar dapat memberikan pengalaman nyata yang dirasakannya secara langsung oleh setiap peserta (*concrete experience*). Menurut Kolb dalam Kolb *et al.*, (2000) pengetahuan merupakan kombinasi dari perolehan dan transformasi pengalaman. Oleh karena itu dengan konsep *experiential learning* yang diterapkan dalam pelatihan ini membantu peserta dalam memahami materi yang disampaikan.

Walaupun demikian, masih terdapat 2 orang peserta yang tidak mengalami kenaikan nilai. Menurut salah seorang peserta yang nilai *pre-test* dan *post-test* tidak mengalami kenaikan dan nilainya rendah, ia merasa kesulitan untuk membaca soal-soal yang diberikan karena gangguan penglihatan dan alat bantu penglihatan (kaca mata) yang biasa ia gunakan tidak dibawa saat pelatihan dilaksanakan.

5.2 Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terkait dengan konflik dalam kelompok (konflik tugas dan konflik afektif) dan resistensi karyawan untuk berubah diketahui bahwa terdapat pengaruh antara konflik tugas dan konflik afektif, terhadap resistensi karyawan untuk berubah. Dari kedua jenis konflik dalam kelompok tersebut, konflik afektif memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap resistensi karyawan untuk berubah, dibandingkan dengan konflik tugas. Selanjutnya, *team building* yang diberikan sebagai bentuk intervensi untuk mengatasi permasalahan yang terjadi dinilai dapat meningkatkan pemahaman peserta terkait dengan permasalahan dan materi yang diberikan.

5.3 Saran

5.4 Saran Metodologis

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran metodologis yang dapat peneliti ajukan untuk menjadi bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Menambah sesi dan durasi pelatihan, sehingga pelatihan yang dilaksanakan dapat memberikan efek yang lebih optimal.
2. Menggunakan *adventure learning* atau *outdoor training* untuk pelatihan *team building* karena dinilai lebih sesuai untuk meningkatkan kemampuan penyelesaian konflik dan penyelesaian masalah.
3. Melakukan *post-test* atau pengukuran variabel penelitian setelah tiga bulan atau lebih sejak intervensi dilakukan untuk mengetahui pengaruh pemberian intervensi pada perubahan variabel yang diteliti.
4. Melakukan evaluasi tahap empat atau menghitung *return of training investment* dari pelatihan yang dilakukan, sehingga peneliti dapat memberikan manfaat lebih bagi perusahaan.

5.5 Saran Praktis

Selain itu, peneliti juga mengajukan beberapa saran praktis yang dapat digunakan untuk pengembangan PT XYZ:

1. Atasan monitor konflik yang ada dalam kelompok dan apabila konflik tersebut dinilai akan menghambat performa unit tersebut, maka atasan perlu mengambil tindakan lebih lanjut, misalnya melalui intervensi pihak ketiga, di mana kedua belah pihak yang berkonflik dipertemukan dan dimediasi sehingga permasalahan dapat terkuak dan segera dapat diatasi.
2. Setelah perubahan yang diharapkan ditetapkan, pemimpin perubahan (*change leader*) menunjuk orang-orang yang dapat berperan sebagai *change agent* berdasarkan kompetensi tertentu.
3. Mensosialisasikan perubahan hingga level bawah untuk meminimalisir resistensi karyawan untuk perubahan yang diimplementasikan pada bagian PM.

DAFTAR PUSTAKA

- Aiken, L & Marnat, G. (2006). *Psychological testing and assessment* (12th Ed). USA: Pearson.
- Anastasi, A. & Urbina, S. (1997). *Psychological testing* (7th Ed.) New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Anderson, G. R. (2006). Conflicts during organizational change: Destructive or constructive? *Nordic Psychology*, 58, 215-231.
- Armenakis, Achilles A., Harris, Stanley G., Mossholder, Kevin W. (1993). Creating readiness for change organization. *Human Relations*, 46 (6), 681-702.
- Cohen, R & Swerdlik, M. (2005). *Psychological testing and assessment: An introduction to tests and measurement* (6th Ed). NY: McGraw Hill.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed). New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- Cummings & Worley. (2005). *Organization development & change* (8th Ed). USA: South-Western.
- Erturk, Alper. (2008). A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Manpower*, 29 (5), 462-483.
- Field, Andy. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd Ed). London: Sage Publications Ltd.
- Ford J., Ford L. & D'Amelio A. (2008). Resistance to change: The rest of the story". *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 33(2), 362.
- Gaylor, Thomas Kent. (2001). Factors affecting resistance to change: A case study of two north texas police departments. *Thesis Prepared for the Degree of Master of Arts*.
- Hall, Arric. (2008). Overcoming resistance to organizational change initiatives. *Completed in Partial Fulfillment of the Requirements of OM 5216 – Conflict Management and Dispute Resolution Capella University*.
- Jehn, Karen A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 256-282.
- _____. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42 (3), 530-557.
- Jehn *et al.* (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decis Negot*, 17, 465–495.
- Jones, G.R. (2007). *Organizational theory, design, and change* (5th ed). New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Kamil, Mustofa. (2001). *Model pembelajaran magang bagi peningkatan kemandirian*. Bandung: PPS UPI.
- Kaplan, R. M., Saccuzo, D.P. (1993). *Psychological testing: Principles applications and issues* (3rd ed). California: Brooks/Cole Publishing Co.
- Kaur, Kanwaldeep & Sandhu, H.S. (2010). Career stage effect on organizational commitment: Empirical evidence from indian banking industry. *International Journal of Business and Management*, 5 (12); 141-152.
- Kerlinger F. N. & Lee, H. B. (2000). *Foundations of Behavioral Research* (4th ed). Wadsworth: Fort Worth.
- Kirkpatrick, Donald L. dan Kirkpatrick, James D. (2007). *Implementing the four levels: A practical guide for effective evaluation of training programs*. San Fransisco : Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Kolb, David A., Boyatzis, Richard E. & Mainemelis Charalampos. (2000). *Experiential learning theory: Previous research and new directions*.
- Kreitner R., dan Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior* (6th Ed). Burr Ridge: McGraw-Hill.
- Kristiyono, N. Hasto. (15 Juli 2011). Komunikasi pribadi.
- Kumar, Ranjit. (1999). *Research methods*. London: Sage Publication.
- Laumer, Sven. (2011). Why do people reject technologies – a literature-based discussion of the phenomena “resistance to change” in information systems and managerial psychology research.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. (2001). *Human Resource Management* (9th ed). USA: Cengage Learning.
- Meissonier, Regis & Houze, Emmanuel. (2010). Toward an ‘it conflict-resistance theory’: action research during it pre-implementation. *European Journal of Information Systems*, 19, 540–561.
- _____. (2011). “Avoiding management” of resistances duringit pre-implementation phase: A longitudinal research in a high tech corporation. *European Journal of Information Systems*.
- Newman, I., Newman, C., Brown, R., & McNeely, S. (2006). *Conceptual statistics for beginners* (3rd ed.). Lanham, MD: University Press of America.
- Noe, Raymond A. (2003). *Employee training and development* (3rd ed). Singapore: Mc Graw Hill.
- Okhawere, Paulsong Young Ofenimu. (2004). Effect of parental socio-economic status on the vocational aspiration of students from selected secondary schools in niger state. *Nigerian Journal of Emotional Psychology*, 6, 91-95.
- Oktaviansyah. (14 Maret 1012). Komunikasi pribadi.
- Oreg, Shaul. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2006, 15 (1), 73 – 101.

- Piderit, Sandy Kristin. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*, 25 (4), 783-794.
- Poerwandari, E. Kristi. 2005. *Pendekatan kualitatif untuk penelitian perilaku manusia*. Depok: LPSP3 UI.
- Pratomo, Adi. (30 April 2012). Komunikasi pribadi.
- Rafferty, Alannah E. & Simons, Roland H. (2006). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*, 20 (3), 325-350.
- Rahim, M. Afzalur. (2001). *Managing conflict in organizations* (3rd ed). United States of America: Quorum Books.
- Robbin, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2007). *Organizational behavior* (8th ed). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Rochdi, Tyas. (9 April 2012). Komunikasi pribadi.
- Santoso, Singgih. (2010). *Panduan lengkap menguasai statistik dengan SPSS 17*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Schneider, B., A. P. Brief and R.A. Guzzo. (1996). "Creating a climate and culture for sustainable organizational change." *Organizational Dynamics*, Spring: 7-18.
- Siberman. (2006). *Active training: A handbook of techniques, designs, case examples, and tips*. San Francisco: Feiffer.
- Stanley-Garvey, Heather L. (2007). Differences in resistance to change between generations in the workplace. *A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy*.
- Syamsu Mappa & Anisah B (1994). *Teori belajar orang dewasa*. Jakarta: Proyek pembinaan dan peningkatan mutu tenaga kependidikan, Depdikbud.
- Temaluru, Yohanes. (2012). *Faktor kepribadian dan group atmosphere sebagai moderator hubungan antara konflik tugas dan konflik afektif*. Disertasi Program Doktor Universitas Indonesia, Kekhususan Psikologi Industri dan Organisasi. Depok.
- Verma, Vijay K. (1998). Conflict management. *Project Management Institute Project Management Handbook*, Ed: Jeffrey Pinto.
- <http://www.telkom.co.id/pojok-media/siaran-pers/identitas-baru-tandaitransformasi-bisnis-telkom.html>. Diakses pada tanggal 1 Mei 2012.
- <http://www.mercubuana.ac.id>. Diakses pada tanggal 12 Juni 2012.



LAMPIRAN

Profil Perusahaan

PT. XYZ berdiri sejak 27 Maret 1992, dan merupakan anak perusahaan dari PT. ABM Investama dimana keduanya merupakan anggota dari PT. TMT. PT.XYZ adalah penyedia listrik yang paling handal dan terpercay untuk keperluan menyediakan kebutuhan listrik dalam keadaan emergency atau temporary. PT. XYZ siap untuk membantu klien mengatasi situasi darurat atau situasi dimana klien membutuhkan daya listrik secara sementara.

Banyak perusahaan yang sudah menjadi klien dari PT. XYZ mulai dari perusahaan kecil, sedang ataupun besar servicenya antara lain meliputi berbagai *Gen-sets, from High Speed, Medium Speed, Gas Engine to Gas Turbine Gen-sets*. PT. XYZ menyewakan berbagai generator listrik Caterpillar dari 100kVa sampai dengan 2000 kVa dalam operasi unit tunggal dan diatas 2000 kVa dalam operasi unit paralel. PT. XYZ juga memiliki unit pompa sentrifugal untuk disewakan dengan konfigurasi penggerak mesin Caterpillar.

Pada tahun 2004 PT. XYZ melengkapi penyediaan penyewaan generator berbahan bakar Ganda. Generator berbahan bakar ganda tersebut beroperasi dengan campuran bahan bakar 50% diesel dan 50% gas dan memproduksi listrik dengan kualitas tinggi. Seluruh paket sewa didesain khusus untuk dapat diandalkan dan memenuhi kebutuhan sewa khusus klien dari segmen pasar manapun, baik itu migas (lepas pantai dan pesisir pantai), manufaktur, pertambangan, jasa publik, konstruksi, property komersial, acara pameran, kelautan dan perkapalan. Dengan didukung oleh lebih dari 50 cabang Trakindo di seluruh Indonesia, PT. XYZ mampu mengirimkan peralatan sewa kemanapun dan dimanapun klien menginginkannya.

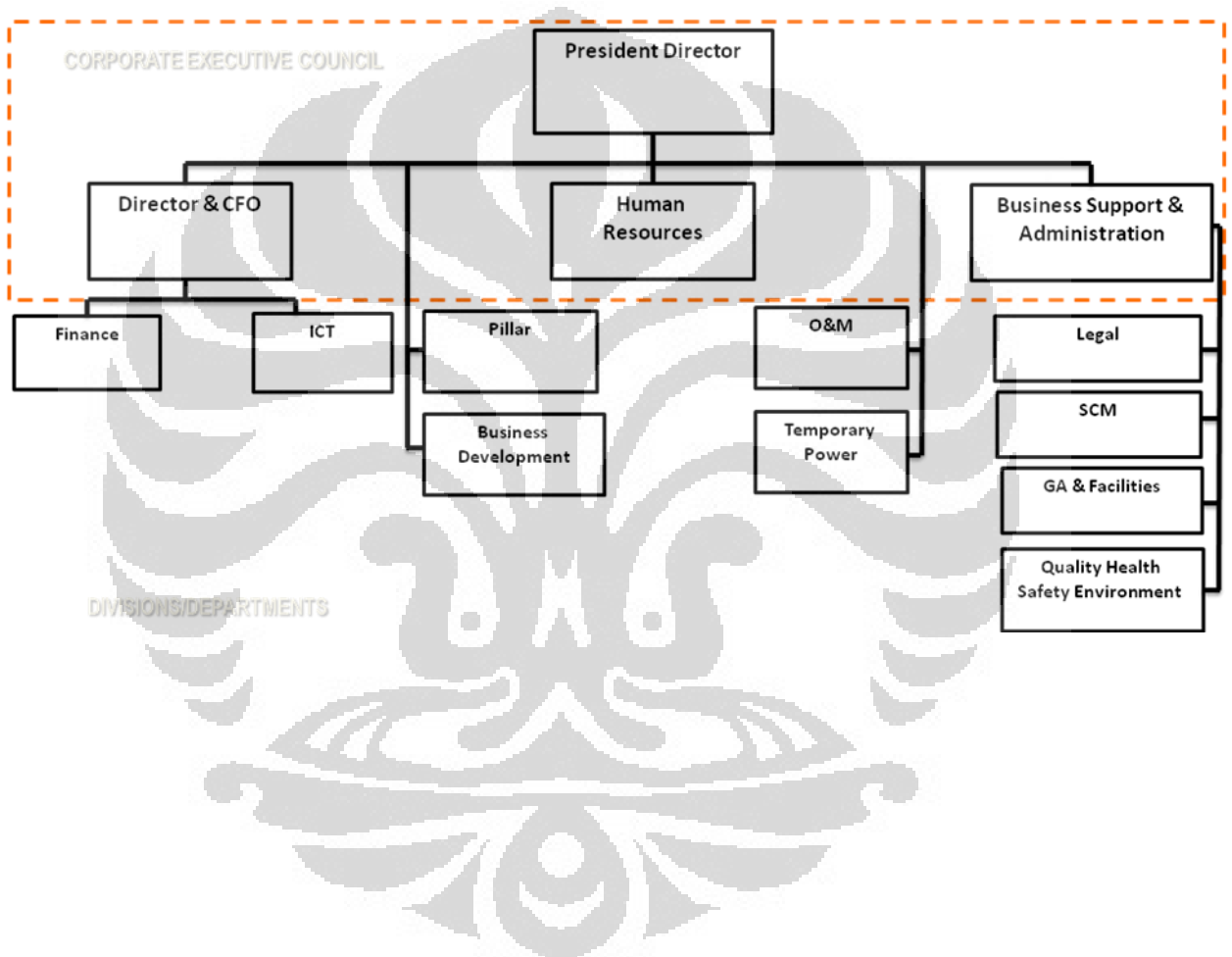
Pada tahun 2008 PT. XYZ mencapai perkembangan yang sangat pesat melalui perubahan dalam segala aspek. Dengan total *revenue* lebih dari satu Trilyun, PT. XYZ merupakan tiga terbesar penyumbang *revenue* untuk *holding company*-nya yakni sebesar 40%. Sebagai perusahaan yang terus berkembang PT. XYZ diharapkan nantinya dapat menjadi perusahaan terpercaya dalam

Lampiran 1 (Lanjutan)

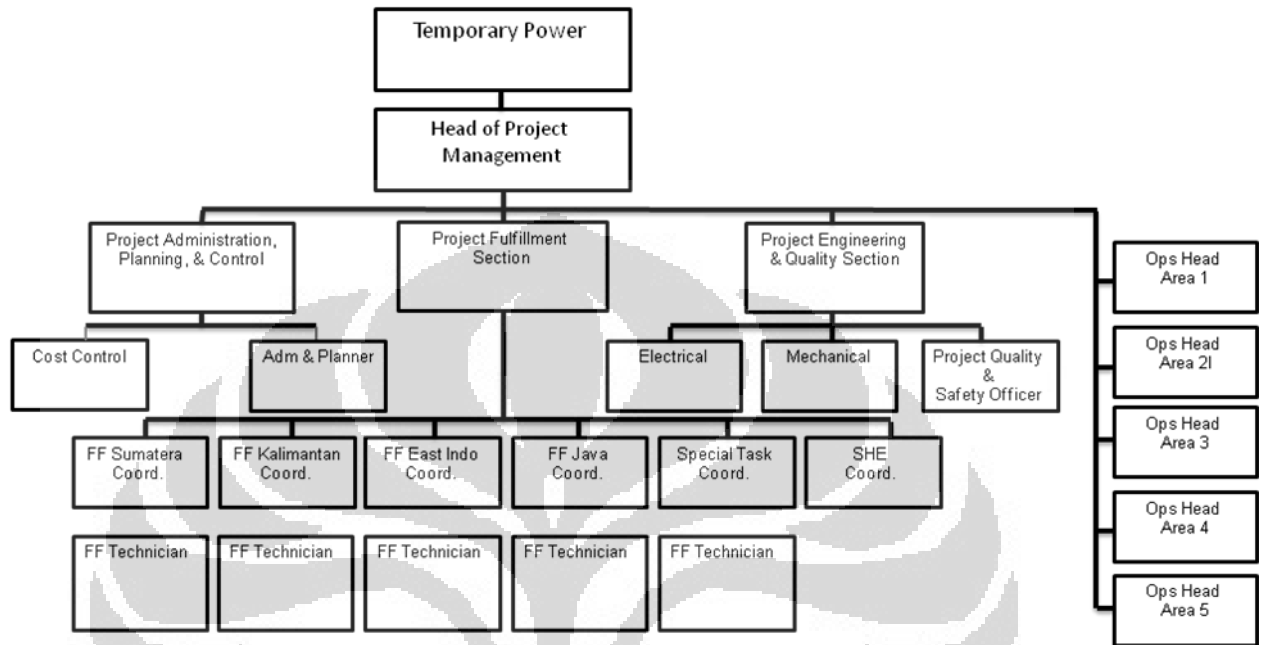
bidang penyediaan sumber daya listrik di berbagai industri.

Sejak 2008 hingga saat ini PT. XYZ sudah melakukan transformasi secara menyeluruh. Hal ini dirasakan sekali dampak positifnya dengan banyaknya perubahan di setiap aspek, baik bisnis produk, struktur, maupun sistem yang semuanya tercantum dalam *strategic progress map* dan BSC.

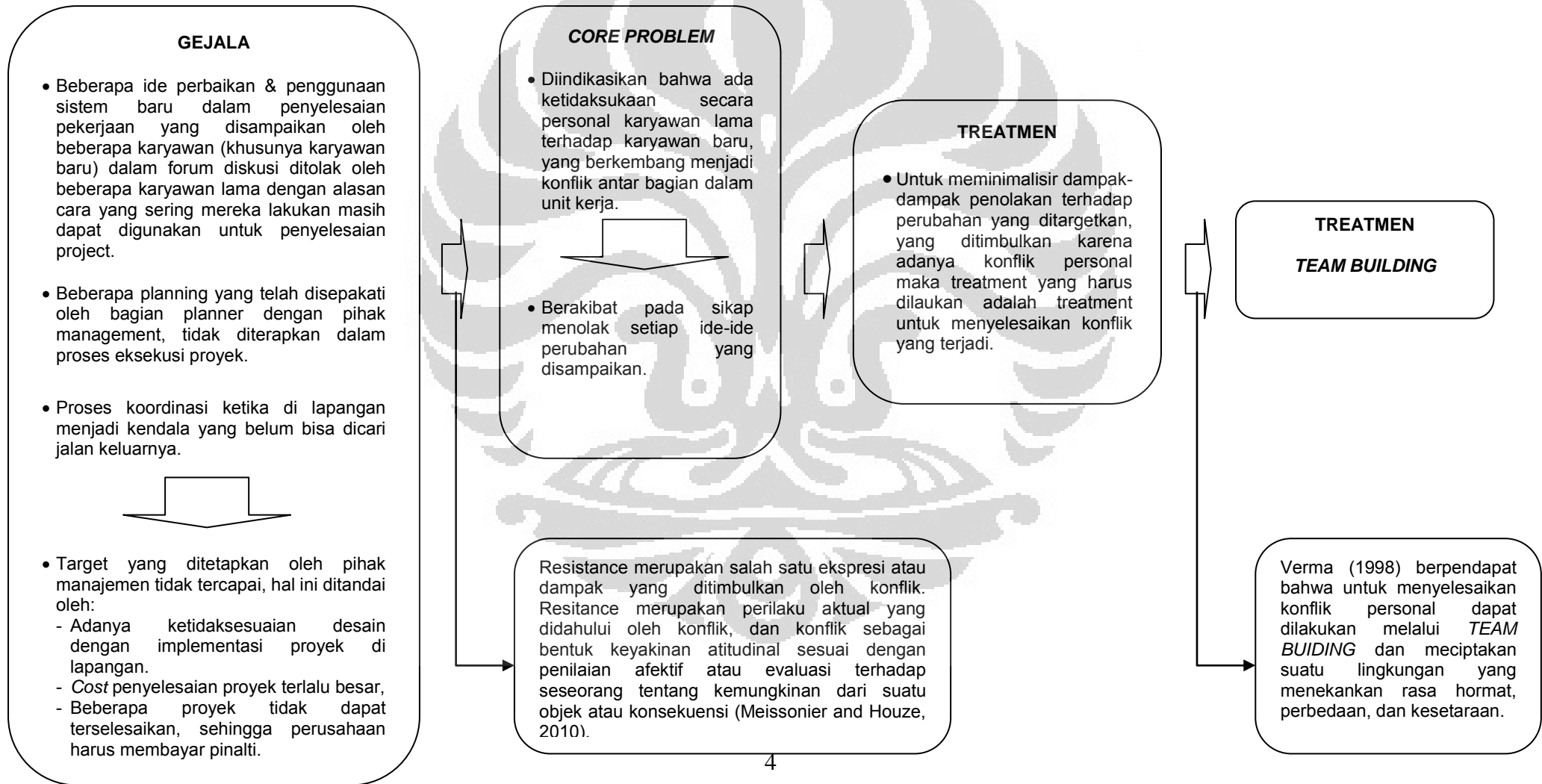
Struktur Organisasi PT. XYZ



Struktur Organisasi Bagian PM



Kerangka Pikir Penelitian



Kuesioner Penelitian

Dengan hormat,

Kami adalah **Mahasiswa Magister Profesi Industri dan Organisasi Universitas Indonesia**. Pada kesempatan ini, kami ingin meminta bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner yang telah kami susun.

Dalam kuesioner ini terdapat **23 pernyataan dengan 7 pilihan jawaban**. Bapak/Ibu diminta untuk membaca dengan teliti setiap pernyataan dan memilih jawaban yang sesuai dengan kondisi Anda. Jawaban yang Bapak/Ibu berikan tidak bersifat benar atau salah, sehingga setiap individu dapat memiliki jawaban yang berbeda. Setelah Bapak/Ibu selesai menjawab seluruh pernyataan yang ada, mohon untuk mengecek kembali jangan sampai ada pernyataan yang terlewat.

Selain itu, Bapak/Ibu diminta untuk mengisi identitas diri yang tertera dalam kuesioner ini. **Semua data identitas dan jawaban yang Bapak/Ibu berikan hanya untuk kepentingan studi dan akan kami jamin kerahasiaannya.**

Demikian, atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Tim Peneliti

IDENTITAS DIRI

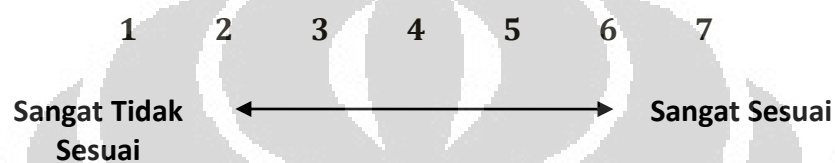
Petunjuk : Isilah pada titik-titik yang disediakan dan berikan tanda silang (X) pada kolom pilihan yang sesuai dengan keadaan diri Anda.

- Usia :
- Jenis kelamin : Pria Wanita
- Pendidikan Terakhir : SMA/ SMK/ MA D1 D3 D-IV S1 S2
 S3
- Status Kepegawaian : Permanen Kontrak
- Departemen & Divisi :
- Jenjang Jabatan : Non Staff Staff Koordinator/setara
Supervisor/setara Lainnya.....
- Nama Jabatan :
- Lama Kerja :

Lampiran 4 (Lanjutan)

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Pada lembar berikut, Anda akan mendapatkan **49** pernyataan berupa pandangan Anda terhadap diri Anda terkait dengan tempat kerja saat ini. Tugas Anda adalah memberikan **tanda silang (X)** pada angka tingkat kesesuaian pernyataan dengan kondisi yang sebenarnya, berdasarkan skala sebagai berikut.



Contoh :

1 Saya sudah paham mengenai 1 2 3 4 5 ~~6~~ 7
tujuan utama perusahaan

Hal tersebut menunjukkan bahwa pernyataan di atas **sesuai dengan kondisi Anda di perusahaan tempat Anda bekerja.**

Selamat Mengerjakan !

Bagian 1 (RESISTENSI UNTUK BERUBAH)

Berikan tanda silang (X) pada angka yang menggambarkan diri Anda dalam setiap pernyataannya.

NO	PERNYATAAN	Sangat Tidak Sesuai ←————→ Sangat Sesuai						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Saya takut menghadapi perubahan di unit kerja saya.							
2.	Saya mencari cara untuk mencegah terjadinya perubahan di unit kerja saya.							
3.	Saya percaya bahwa perubahan di unit kerja saya adalah cara yang merugikan bagi perusahaan ini.							

Bagian 2 (Konflik Tugas)

Berikan tanda silang (X) pada angka yang menggambarkan diri Anda dalam setiap pernyataannya.

NO	PERNYATAAN	Sangat Tidak Sesuai ←————→ Sangat Sesuai						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Seringkali orang-orang dalam kelompok saya tidak sepakat tentang opini/pendapat yang berhubungan dengan pekerjaan yang sudah dilakukan.							

Bagian 3 (Konflik Afektif)

Berikan tanda silang (X) pada angka yang menggambarkan diri Anda dalam setiap pernyataannya.

NO	PERNYATAAN	Sangat Tidak Sesuai ←————→ Sangat Sesuai						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Sering terjadi perselisihan/friksi antar anggota di dalam kelompok saya.							

Periksa kembali sebelum dikumpulkan

Terimakasih

Output SPSS 17. Reliabilitas dan Validitas

Alat Ukur Resistensi untuk Berubah

A. Output SPSS 17. Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Resistensi untuk Berubah dengan 15 Item

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.870	.870	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RTC1	39.6000	134.948	.578	.759	.859
RTC2	39.6000	129.096	.782	.877	.848
RTC3	39.2000	151.422	.088	.336	.880
RTC4	39.9273	129.476	.804	.840	.848
RTC5	40.0182	128.833	.788	.841	.848
RTC6	39.8000	129.311	.763	.813	.849
RTC7	39.8727	129.817	.738	.746	.850
RTC8	39.7636	128.702	.785	.848	.848
RTC9	39.6364	130.791	.746	.804	.851
RTC10	36.9455	179.312	-.671	.688	.913
RTC11	39.8364	126.028	.780	.850	.847
RTC12	40.0000	129.370	.813	.795	.848
RTC13	39.5273	131.513	.656	.628	.854
RTC14	39.1455	150.682	.070	.421	.885
RTC15	39.7091	145.655	.320	.510	.870

B. Output SPSS 17. Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Resistensi untuk Berubah dengan 12 Item

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.941	.939	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RTC1	27.9091	146.418	.611	.750	.940
RTC2	27.9091	140.455	.811	.854	.933
RTC4	28.2364	140.999	.829	.839	.933
RTC5	28.3273	140.076	.820	.837	.933
RTC6	28.1091	140.988	.782	.796	.934
RTC7	28.1818	141.670	.752	.737	.935
RTC8	28.0727	139.661	.826	.840	.933
RTC9	27.9455	141.830	.788	.778	.934
RTC11	28.1455	137.015	.813	.817	.933
RTC12	28.3091	141.143	.829	.793	.933
RTC13	27.8364	144.251	.645	.551	.939
RTC15	28.0182	160.722	.246	.280	.950

**Output SPSS 17. Reliabilitas dan Validitas
Alat Ukur Konflik dalam Kelompok**

A. Output SPSS 17. Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Konflik Tugas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.818	.822	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TaskConflict1	9.7273	13.498	.590	.431	.795
TaskConflict2	9.9273	10.995	.674	.512	.756
TaskConflict3	10.4909	12.255	.711	.555	.742
TaskConflict4	9.6182	11.796	.606	.483	.789

B. Output SPSS 17. Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Konflik Afektif

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.915	.918	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AffectiveConflict1	6.9455	15.682	.655	.479	.945
AffectiveConflict2	7.3091	15.180	.855	.745	.873
AffectiveConflict3	7.2364	14.665	.841	.833	.877
AffectiveConflict4	7.3091	14.773	.893	.850	.860

Output SPSS 17. Regresi Majemuk
Konflik dalam Kelompok (Konflik Tugas & Konflik Afektif) terhadap
Resistensi untuk Berubah

A. Output SPSS 17. Uji Normalitas Data Resistensi untuk Berubah, Konflik Tugas, dan Konflik Afektif

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		RTC	TaskConflict	AffectiveConflict
N		18	18	18
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	35.7222	13.6111	10.0556
	Std. Deviation	17.11829	4.66702	5.36297
Most Extreme Differences	Absolute	.141	.157	.205
	Positive	.141	.157	.205
	Negative	-.141	-.117	-.129
Kolmogorov-Smirnov Z		.598	.664	.869
Asymp. Sig. (2-tailed)		.867	.770	.437

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

B. Output SPSS 17. Regresi Majemuk Konflik Tugas dan Konflik Afektif terhadap Resistensi untuk Berubah

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
RTC	35.7222	17.11829	18
TaskConflict	13.6111	4.66702	18
AffectiveConflict	10.0556	5.36297	18

Lampiran 7 (Lanjutan)

Correlations

		RTC	TaskConflict	AffectiveConflict
Pearson Correlation	RTC	1.000	.702	.828
	TaskConflict	.702	1.000	.795
	AffectiveConflict	.828	.795	1.000
Sig. (1-tailed)	RTC	.	.001	.000
	TaskConflict	.001	.	.000
	AffectiveConflict	.000	.000	.
N	RTC	18	18	18
	TaskConflict	18	18	18
	AffectiveConflict	18	18	18

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AffectiveConflict, TaskConflict ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.831 ^a	.691	.649	10.13512	.691	16.748	2	15	.000

a. Predictors: (Constant), AffectiveConflict, TaskConflict

b. Dependent Variable: RTC

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3440.800	2	1720.400	16.748	.000 ^a
	Residual	1540.811	15	102.721		
	Total	4981.611	17			

a. Predictors: (Constant), AffectiveConflict, TaskConflict

Lampiran 7 (Lanjutan)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3440.800	2	1720.400	16.748	.000 ^a
	Residual	1540.811	15	102.721		
	Total	4981.611	17			

a. Predictors: (Constant), AffectiveConflict, TaskConflict

b. Dependent Variable: RTC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	6.276	7.768		.808	.432	-10.282	22.834			
	TaskConflict	.431	.869	.118	.496	.627	-1.421	2.283	.702	.127	.071
	AffectiveConflict	2.344	.756	.735	3.101	.007	.733	3.956	.828	.625	.445

a. Dependent Variable: RTC

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	18.6736	70.1199	35.7222	14.22674	18
Residual	-10.98669	16.65453	.00000	9.52029	18
Std. Predicted Value	-1.198	2.418	.000	1.000	18
Std. Residual	-1.084	1.643	.000	.939	18

a. Dependent Variable: RTC

**Output SPSS 17. Temuan Tambahan
(Demografi & Resistensi untuk Berubah)**

Correlations

			RTC	UsiaKarir
Spearman's rho	RTC	Correlation Coefficient	1.000	.136
		Sig. (2-tailed)	.	.615
		N	18	16
	UsiaKarir	Correlation Coefficient	.136	1.000
		Sig. (2-tailed)	.615	.
		N	16	16

Correlations

			RTC	PENDIDIKAN
Spearman's rho	RTC	Correlation Coefficient	1.000	.144
		Sig. (2-tailed)	.	.594
		N	18	16
	PENDIDIKAN	Correlation Coefficient	.144	1.000
		Sig. (2-tailed)	.594	.
		N	16	16

Test Statistics^b

	RTC_W - RTC_L
Z	-.447 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.655

- a. Based on negative ranks.
b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics^{a,b}

	RTC
Chi-Square	.651
df	2
Asymp. Sig.	.722

- a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: UsiaKarir

Test Statistics^{a,b}

	RTC
Chi-Square	1.312
Df	2
Asymp. Sig.	.519

- a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: PENDIDIKAN

Test Statistics^b

	RTC_X - RTC_Millenia
Z	-.631 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.528

- a. Based on positive ranks.
b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Lampiran 9

Rundown Pelatihan Team Building

NO.	WAKTU	DURASI	KEGIATAN	RINCIAN KEGIATAN	TUJUAN	PERALATAN	PIC
1.	09.00-09.15	15'	Registrasi	Peserta menigi lembar absensi yang telah disediakan oleh fasilitator.	Untuk mengetahui kehadiran para peserta.	Absensi, pulpen.	Fasilitator
			Pre-test	Peserta mengerjakan soal-soal pre-test yang diberikan oleh fasilitator.	Untuk mengetahui penguasaan para peserta terhadap materi sebelum pelatihan dimulai.	Lembar <i>pre-test</i> .	Fasilitator
2.	09.15-09.25	10'	Pembukaan	Pembukaan kegiatan pelatihan yang dilakukan oleh perwakilan pihak perusahaan.	Membuka kegiatan secara formal.	<i>Sound system</i>	Pihak SS
3.	09.25-09.30	5'	Perkenalan Fasilitator	Fasilitator memperkenalkan diri kepada para peserta pelatihan.	Agar para peserta mengenal fasilitator sebelum kegiatan berlangsung	<i>Sound system, laptop, tayangan power point.</i>	Fasilitator
4.	09.30-09.35	5'	Kontrak Belajar	<ul style="list-style-type: none"> Fasilitator menyampaikan peraturan yang harus dipatuhi oleh para peserta selama pelatihan berlangsung. 	Agar kegiatan pelatihan berjalan sesuai dengan tertib dan teratur.	<i>Sound system, laptop, tayangan power point, kertas, pulpen.</i>	Fasilitator
5.	09.35-09.50	15'	Ice Breaking "Data Processing"	<ul style="list-style-type: none"> Peserta dibagi dalam 2 kelompok. Peserta diminta untuk membuat barisan sesuai dengan instruksi fasilitator. 	Untuk mencairkan suasana dan memberikan kesempatan kepada peserta untuk saling mengenal dengan peserta lainnya	<i>Sound system, laptop, tayangan power point.</i>	Fasilitator

Team Building Training



Jakarta, 30 Mei 2012

Gambaran Kegiatan



Tujuan Umum:

Adapun tujuan pembelajaran umum adalah setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diharapkan mampu menerapkan Konsep *Team Building* secara efektif dan efisien yang diberikan dalam kegiatan pelatihan ini.

Tujuan Khusus:

Setelah selesai pembelajaran ini peserta dapat:

1. Menjelaskan konsepsi dasar membangun tim yang efektif;
2. Menerapkan kerja sama dalam membangun tim yang sinergis; dan
3. Memecahkan masalah secara *win win solution*;
4. Menjelaskan langkah-langkah pemecahan masalah.



Materi:

Materi yang akan diberikan dalam kegiatan pelatihan ini adalah sebagai berikut:

1. Konsep dasar tentang tim & kerjasama tim
2. High performance team
3. Penyelesaian konflik



Metode:

Metode yang akan digunakan dalam penyampaian materi ini antara lain adalah sebagai berikut.

1. Game
2. Penayangan video
3. Ceramah



Waktu:

Kegiatan pelatihan ini dilaksanakan pada hari Kamis, 30 Mei 2010, selama 360 menit, yaitu dari pukul 09.00 – 16.00.

Contoh Power Point Pelatihan *Team Building*



Tujuan

Peserta diharapkan mampu menerapkan Konsep *Team Building* secara efektif dan efisien yang diberikan dalam kegiatan pelatihan ini.



Jadwal Hari ini

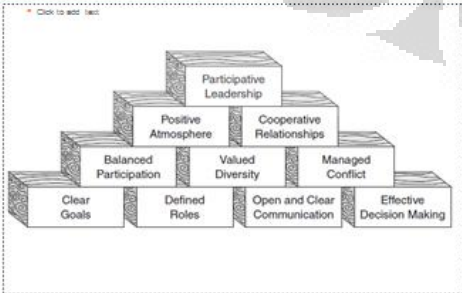


Apa itu Teamwork?

Teamwork adalah proses kerja dalam kelompok dengan adanya kepemimpinan yang partisipatif, tanggung jawab yang terbagi, penyamaan tujuan, komunikasi yang intensif, fokus pada masa depan, fokus pada tugas, bakat kreatif dan tanggapan yang cepat untuk mencapai tujuan organisasi



10 Karakteristik High Performance Team



Apa itu Konflik?

Konflik secara luas digambarkan sebagai ketidaksesuaian yang dirasakan atau persepsi oleh pihak-pihak yang terlibat bahwa mereka memiliki pandangan yang berbeda-beda atau memiliki ketidaksesuaian secara interpersonal.



Form Evaluasi Level Reaksi

Nama Pelatihan :
 Tanggal Pelatihan :
 Tempat Pelatihan :

Petunjuk Pengisian:

Isilah lembar evaluasi pelatihan ini dengan membaca setiap pernyataan kemudian berilah tanda silang (X) pada pilihan yang sesuai dengan penilaian Anda. Adapun pilihan tersebut meliputi:

STS : Sangat Tidak Setujua
 TS : Tidak Setuju
 S : Setuju
 SS : Sangat Setuju

Lembar evaluasi ini harap diisi dengan nyaman, jujur, dan terbuka karena identitas Anda akan dirahasiakan. Mohon diperhatikan agar setiap isian dapat diisi.

No	Fasilitator	Penilaian			
1.	Fasilitator (Ria) menjelaskan materi dengan bahasa yang mudah dipahami.	STS	TS	S	SS
2.	Fasilitator (Ria) memberikan contoh dan aplikasi dengan jelas.	STS	TS	S	SS
3.	Fasilitator (Ria) menjawab pertanyaan peserta dengan jelas.	STS	TS	S	SS
4.	Fasilitator (Ria) mendorong peserta untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pelatihan.	STS	TS	S	SS
5.	Fasilitator (Ria) membahas hasil dari setiap kegiatan secara menyeluruh dengan baik	STS	TS	S	SS

No	Materi	Penilaian			
1.	Materi sesuai dengan tujuan pelatihan.	STS	TS	S	SS
2.	Kegiatan yang diberikan relevan dengan materi dan tujuan pelatihan.	STS	TS	S	SS
3.	Materi memberikan manfaat bagi kelancaran pekerjaan sehari-hari.	STS	TS	S	SS

No	Aktivitas	Penilaian			
1.	Pelatihan dilaksanakan tepat waktu.	STS	TS	S	SS
2.	Aktivitas-aktivitas dalam pelatihan ini bermanfaat bagi pengembangan diri saya.	STS	TS	S	SS
3.	Aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam pelatihan ini mempermudah dalam pemahaman materi.	STS	TS	S	SS
4.	Kesempatan istirahat yang diberikan mencukupi.	STS	TS	S	SS

Hasil Evaluasi Level Reaksi

peserta	fasilitator					materi			aktivitas				alat bantu		ruangan & suasana	
	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	4	1	2	1	2
1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3
2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
8	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
12	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	-	-	-	-
13	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
total	39	39	39	41	39	44	40	43	38	45	41	41	38	38	35	36
rata-rata	3,28					3,53			3,44				3,45		3,23	

**Form Evaluasi Level Pembelajaran
(Pre-Test & Post-Test)**

Nama :
Jabatan :
Nama Pelatihan :

Bacalah setiap pertanyaan di bawah ini dengan teliti, kemudian jawablah pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan cara memberikan tanda silang (X) pada salah satu huruf (a, b, c, d, atau e) yang menurut Anda benar!

1. Apa yang dimaksud dengan tim?
 - a. Sejumlah individu yang berkumpul berdasarkan persamaan ciri-ciri atau kepentingan.
 - b. Sistem sosial yang terdiri dari tiga orang / lebih yang melekat pada suatu konteks, setiap anggota memiliki identitas dan berkolaborasi dalam menyelesaikan setiap tugas.
 - c. Sekumpulan orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang mengerjakan tugasnya sesuai dengan perannya.
 - d. Kumpulan dua orang atau lebih yang melakukan aktivitasnya secara bersama.
 - e. Sekelompok orang yang saling berkomunikasi, dan saling membantu satu sama lain.

2. Apa yang dimaksud dengan kerja sama tim (*teamwork*)?
 - a. Proses koordinasi antar anggota tim dalam menyelesaikan tugas.
 - b. Suatu kondisi di mana adanya sikap saling membantu di antara anggota suatu tim.
 - c. Tindakan untuk menyelesaikan setiap tugas dan permasalahan dalam suatu tim secara bersama-sama.
 - d. Suatu sikap saling peduli terhadap tugas dan tanggung jawab setiap anggota di dalam suatu tim.
 - e. Proses kerja dalam kelompok dengan adanya kepemimpinan yang partisipatif, tanggung jawab yang terbagi, penyamaan tujuan, komunikasi yang intensif, fokus pada masa depan, fokus pada tugas, bakat kreatif dan tanggapan yang cepat untuk mencapai tujuan organisasi.

**Hasil Evaluasi Pembelajaran
(Pre-Test & Post-Test)**

PESERTA	SKOR PRE-TEST	SKOR POST-TEST	PERUBAHAN
1	6	10	4
2	5	8	3
3	5	9	4
4	5	8	3
5	6	8	2
6	2	3	1
7	7	10	3
8	3	3	0
9	5	5	0
10	7	0	-7
11	3	5	2
12	4	6	2
13	1	7	6
TOTAL	52	82	30
RATA-RATA	4,33	6,83	2,50

Keterangan:

 : Tidak Mengikuti Post-Test

Dokumentasi Pelatihan *Team Building*

