

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Obyek dari penelitian ini diambil dari PT Citra Nusantara Energi (CNE). Berikut gambaran umum dari obyek penelitian, yang meliputi profil perusahaan, visi dan misi, serta ketenagakerjaan.

1. Profil PT Citra Nusantara Energi (CNE)

Citra Nusantara Energi (CNE) merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi dan distribusi *compress natural gas* (CNG). *Compress natural gas* adalah gas alam yang diolah yang diperuntukkan untuk bahan bakar mesin industri maupun bahan bakar kendaraan. Perusahaan ini mulai beroperasi tahun 2008, dengan lokasi di jalan Margomulyo 5A, Surabaya. Perusahaan ini berkembang dengan pesat dengan jumlah karyawan total per Oktober 2009 sebanyak 61 orang.

2. Visi Misi PT Citra Nusantara Energi (CNE)

Visi CNE adalah sebagai perusahaan distributor gas yang terkemuka di Indonesia. Berkomitmen dalam menerapkan standar etika dalam bisnis yang sangat tinggi, memiliki integritas yang dinamik terhadap komunitas

Misi PT CNE :

- a. Aktif mendukung usaha pemerintah dalam memanfaatkan gas alam sebagai suatu sumber energi alternatif selain bahan bakar minyak
- b. Mengirim permintaan gas alam secara maksimal pada *stakeholders*, membangun kompetensi melalui pengembangan sumber daya manusia, kepuasan pelanggan dan efisiensi.

3. Ketenagakerjaan

Dalam PT CNE dibagi menjadi 4 bagian, yaitu: *Support Group*, *Production Group*, *Commercial Group*, *Transportation Group*. Total karyawan PT CNE adalah 63 orang. Dengan rincian karyawan sebagai berikut :

Tabel 4.1

Demografi subyek penelitian berdasar jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah Subyek
1	Pria	61
2	Wanita	2
	Total	63

Sumber : PT CNE

Tabel 4.2

Demografi subyek penelitian berdasar jabatan (bagian)

No	Nama Bagian (Jabatan)	Jumlah Subyek
1.	Transportation Group	24
2.	Production Group	20
3.	Commercial Group	4
4.	Support Group	15
5.	TOTAL	63

Tabel 4.3

Demografi subyek penelitian berdasar pendidikan terakhir

Jabatan	SD	SLTP	SLTA	D-1	S-1	TOTAL
Transportation Group			23		1	24
Production Group			18	1	1	20
Commercial Group			1		3	4
Support Group			7		8	15
TOTAL			49	1	13	63

Sumber : PT CNE

Tabel 4.4

Demografi subyek penelitian berdasarkan umur

Jabatan	Umur (dalam satuan tahun)				TOTAL
	20 - 30	31 - 40	41 - 50	51 keatas	
Transportation Group	13	10	1	-	24
Production Group	15	4	1	-	20
Commercial Group	2	1	1	-	4
Support Group	11	2	2	-	15
TOTAL	41	17	5		63

Sumber : PT CNE

4. Deskripsi Responden Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan kepada 63 responden yang diambil dari PT CNE yang memiliki jumlah karyawan 63 orang. Tetapi dari 63 responden hanya 60 responden yang dapat mengembalikan kuisioner. Jadi jumlah responden dalam penelitian ini adalah 60 karyawan yang dapat diambil dari PT CNE.

Analisis responden di sini dimaksudkan untuk mendeskripsikan responden berdasarkan pada karakteristiknya yang mencakup jenis kelamin, umur, jabatan, dan pendidikan terakhir.

Tabel 4.5
Deskripsi Responden Penelitian
Karyawan PT.CNE

No	Keterangan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	Jenis kelamin : Laki-laki Perempuan	 58 2	 96.67% 3.33%
2.	Umur (tahun) : 20 – 30 31 – 40 41 – 50 51 - keatas	 40 17 3 -	 66.67% 28.33% 5% -
3.	Jabatan : <i>Transportation Group</i> <i>Production Group</i> <i>Commercial Group</i> <i>Support Group</i>	 22 20 3 15	 36.67% 33.33% 5% 25%
4.	Pendidikan terakhir : SD SLTP SLTA Akademi Perguruan Tinggi	 - - 47 1 12	 - - 78.33% 1.67% 20%

B. Uji Validitas dan Reabilitas Data

1. Uji Validitas

a. Skala *Adversity Quotient*

Uji validitas dilakukan terhadap 60 responden dalam penelitian ini. Responden dalam uji validitas diambil di tempat yang sama dengan obyek penelitian yaitu di Citra Nusantara Energi (CNE). Hasil perhitungan dari analisis validitas *adversity quotient* maka dapat diketahui bahwa terdapat **23 item** pertanyaan dinyatakan tidak valid, dan **37 item** dinyatakan valid. Berikut hasil analisis validitas skala *adversity quotient* :

Tabel 4.6
Hasil Analisis Validitas
Adversity Quotient

Skala	<i>Favorable</i>		<i>Unfavorable</i>		Total
	Valid	Tidak Valid	Valid	Tidak Valid	
<i>Adversity Quotient</i>	11	9	26	14	60

Sumber : Data Primer (analisis di lampiran 4, hasil analisis uji validitas & reabilitas skala adversity quotient & skala resistance to organizational change)

b. Skala *Resistance to Organizational Change*

Hasil perhitungan dari analisa validitas *resistance to organizational change* dapat diketahui bahwa terdapat 2 item pertanyaan pada variabel *resistance to organizational change* yang dinyatakan tidak

skala *resistance to organizational change* :

Tabel 4.7
Hasil Analisis Uji Validitas
Resistance to organizational change

Skala	Favorable		Unfavorable		Total
	Valid	Tidak Valid	Valid	Tidak Valid	
<i>Resistance to Organizational Change</i>	5	1	16	1	23

Sumber : Data Primer (analisis di lampiran 4, hasil analisis uji validitas & reliabilitas skala *adversity quotient* & skala *resistance to organizational change*)

Berdasarkan hasil uji validitas maka dapat disimpulkan bahwa pada alat ukur *resistance to organizational change* memiliki dua item pertanyaan yang tidak valid yaitu item no 21 dan 23, sehingga ke dua item tersebut perlu di *drop out* dan dikaji ulang untuk penelitian yang akan datang. Hal ini berdasarkan pada hasil perbandingan uji *pilot test* dengan uji validitas yang menunjukkan bahwa ke dua item tersebut tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas menggunakan metode *alpha cronbach*. Analisa data dengan menggunakan SPSS 17. Menurut Ghozali (2006) hasil uji reliabilitas dianggap reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,6$. Adapun hasil perhitungan uji reliabilitas setelah *try out*, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.8
Hasil Analisis Uji Reliabilitas
Setelah Try Out

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kesimpulan
1	<i>Adversity Quotient</i>	.872	Reliabel
2	<i>Resistance to Organizational Change</i>	.875	Reliabel

Sumber : Data primer (analisis di lampiran 4, hasil analisis uji validitas & reliabilitas skala adversity quotient & skala resistance to organizational change)

Sehingga dari hasil analisa uji reliabilitas dapat disimpulkan bahwa skala *adversity quotient* dan skala *resistance to organizational change* adalah reliabel atau konsisten.

C. Hasil Penelitian (Uji Hipotesa)

1. Identifikasi Tingkat *Adversity Quotient*

Berdasarkan uji validitas dapat dilihat bahwa pada skala *adversity quotient* terdapat beberapa item yang gugur (*drop out*). Hal ini berpengaruh pada perubahan nilai indikator CO₂RE maupun *adversity quotient* yang sudah ditetapkan oleh Paul (1997). Agar hasil penilaian tidak menyimpang, maka peneliti merubah dan menetapkan nilai indikator CO₂RE maupun AQ berdasarkan jumlah item yang valid. Dalam merubah dan menetapkan nilai indikator CO₂RE dan AQ peneliti tetap berpedoman pada standar penilaian yang diterapkan oleh Paul (1997). Berikut

Tabel 4.9
Batas Nilai Ukur CO₂RE

Indikator	Batas Nilai Ukur CO ₂ RE		
	Tinggi / Climber	Sedang / Camper	Rendah / Quitter
C (<i>control</i>)	30 - 40	18 - 29	8 - 17
O ₂ (<i>origin & ownership</i>)	26 - 35	19 - 25	7 - 18
R (<i>reach</i>)	30 - 40	18 - 29	8 - 17
E (<i>edurance</i>)	11 - 15	8 - 10	3 - 7

Tabel 4.10
Menafsirkan Nilai AQ

Batas Nilai Ukur AQ	Tipe Individu	Deskripsi Penafsiran AQ
117 - 130	Climbers	Memiliki kemampuan untuk menghadapi kesulitan yang berat dan terus bergerak maju dan ke atas dalam hidup
91 - 116	Climber	Sudah cukup bertahan menembus tantangan-tantangan dan memanfaatkan sebagian potensi yang berkembang setiap harinya
65 - 90	Camper	Cukup baik dalam menempuh liku-liku kehidupan sepanjang segala sesuatunya berjalan relatif lancar
39 - 64	Quitter	Cenderung kurang memanfaatkan potensi yang dimiliki
38 ke bawah	Quitter	Tidak memiliki motivasi, energi, kesehatan, vitalitas, kinerja, ketekunan dan harapan

Berdasarkan hasil analisis CO₂RE dapat dilihat bahwa rata-rata karyawan PT CNE memiliki tingkat AQ sebesar 83, dengan nilai indikator sebagai berikut :

Tabel 4.11
Nilai Indikator AQ Karyawan PT CNE

Indikator	Tipe Individu	Nilai	Keterangan
C (<i>control</i>)	Campers	24,4	Sedang
O ₂ (<i>origin & ownership</i>)	Campers	23,73	Sedang
R (<i>reach</i>)	Campers	26,58	Sedang
E (<i>edurance</i>)	Campers	8,28	Sedang
AQ	Campers	83	Sedang

Sumber : Data primer (analisis di lampiran 12, gambaran tingkat AQ karyawan PT CNE)

Sehingga hal ini bermakna bahwa karyawan PT CNE memiliki profil moderat atau hidup dipertengahan, yang menurut Paul (1997), hal ini dapat diartikan bahwa karyawan memiliki kecerdasan mental yang cukup dalam menempuh liku-liku kehidupan sepanjang segala sesuatunya berjalan relatif lancar. Mereka tidak memiliki respon yang khusus terhadap kesulitan. Namun sering kali mereka sukses dengan asumsi bahwa mereka memiliki suatu dorongan dan rasa ingin tahu yang naluriah tentang bagaimana membawa kesuksesan mereka dalam hidup ini ke tahap berikutnya. Menurut Paul (1997) mereka masuk dalam kategori seorang *campers*.

2. Uji Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah adanya pengaruh negatif antara *adversity quotient* (variabel *independent*) dengan *resistance to organizational change* (variabel *dependent*). Semakin tinggi tingkat

adversity quotient seseorang maka akan semakin rendah tingkat *resistance* terhadap *organizational change*. Hipotesis ini dapat diformulasikan sebagai berikut :

Ho : Tidak terdapat pengaruh antara *adversity quotient* terhadap *resistance to organizational change*.

HA ; Terdapat pengaruh antara *adversity quotient* terhadap *resistance to organizational change*.

Alat analisis penelitian ini adalah dengan menggunakan regresi linier sederhana. Regresi linier sederhana adalah analisa yang mengukur kuat tidaknya pengaruh antara *adversity quotient* (AQ) sebagai variable X (bebas) dan *resistance to organizational change* sebagai variabel Y (tergantung).

Tabel 4.12
ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	522.357	1	522.357	5.035	.029 ^a
Residual	6017.043	58	103.742		
Total	6539.400	59			

a. Predictors: (Constant), *ADVERSITY*

b. Dependent Variable: *RESISTANCE*

Dari uji ANOVA atau F Test diperoleh F hitung 5,035 dengan tingkat signifikansi 0,029. Hal ini berarti probabilitas (0,029) lebih kecil dibandingkan taraf signifikansi sebesar 0,050, maka dapat disimpulkan bahwa *adversity quotient* berpengaruh terhadap *resistance to*

organizational change.

Tabel 4.13
coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	95.682	8.825		10.842	.000
ADVERSITY	-.236	.105	-.283	-2.244	.029

a. *Dependent Variable: RESISTANCE*

Dari tabel *coefficients* dapat di analisis bahwa persamaan regresinya adalah :

$$Y = -0,283X.$$

Keterangan : $Y = Resistance$

$$X = Adversity Quotient (AQ)$$

Koefisien regresi menunjukkan bahwa *adversity quotient* sebesar -0,283, artinya jika ada penurunan (-) *adversity quotient* sebesar 1, maka akan meningkatkan *resistance* sebesar -0,283.

Sehingga dari kolom signifikan dapat terlihat bahwa nilai signifikansi sebesar 0,029, atau probabilitas lebih kecil dari taraf signifikan yang ditetapkan yaitu 0,050, maka dapat disimpulkan bahwa *adversity quotient* berpengaruh terhadap *resistance to organizational change*, sehingga menolak H_0 dan menerima H_A .

Tabel 4.14
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.283 ^a	.080	.064	10.18539

a. Predictors: (Constant), ADVERSITY

b. Dependent Variable: RESISTANCE

Setelah dilakukan penelitian yang diambil dari 60 responden pada PT CNE maka dari hasil analisa regresi diketahui nilai R Square adalah 0,080. Hal ini berarti besarnya sumbangan efektif *adversity quotient* terhadap *resistance to organizational change* adalah sebesar 8%. Sedangkan sisanya (100% - 8% = 92%) dijelaskan oleh sebab – sebab yang lain di luar model.

D. Pembahasan

Meskipun *adversity quotient* memberikan pengaruh secara signifikan yang kecil terhadap *resistance to organizational change*, hal ini tidak bisa diabaikan begitu saja. Pengembangan *adversity quotient* tetap mutlak dilakukan karena dunia kerja menuntut keuletan, ketekunan, pengetahuan, kreativitas, produktifitas, kinerja dalam menciptakan perubahan. Hal ini tercapai jika ada tingkat *adversity quotient* yang tinggi.

Seperti yang terjadi pada PT CNE, jika tingkat AQ karyawan PT CNE sebesar 83 (selalu ingin mempertahankan kenyamanan-kenyamanan yang telah diperoleh), maka hal ini menunjukkan bahwa AQ karyawan PT CNE berada dalam tingkat sedang atau tingkat CO₂RE terletak dalam pertengahan. Artinya AQ pada diri karyawan PT CNE kecil kemungkinannya dalam

memberikan pengaruh terhadap proses perubahan. Individu dengan tingkat AQ sebesar ini dapat dikategorikan sebagai kelompok seorang *campers*, yang tidak memiliki respon yang khusus terhadap kesulitan. Namun sering kali mereka relatif sukses jika mereka memiliki suatu dorongan dan rasa ingin tahu yang naluriah tentang bagaimana membawa kesuksesan mereka dalam hidup ini ke tahap berikutnya.

Berdasarkan observasi dan wawancara kepada kepala *Human Resources Development (HRD) & General Affair (GA)* PT CNE terhadap faktor-faktor tingkat *resistance to change* yang terjadi pada PT CNE, maka dapat diketahui bahwa perubahan organisasi dalam PT CNE berdampak positif terhadap karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya tingkat *resistance to change* yang rendah pada karyawan PT CNE, yang disebabkan oleh :

1. Faktor Kebiasaan

Pada awalnya karyawan PT CNE menganggap bahwa tata kerja sekarang ini sudah nyaman. Tetapi ketika adanya tata kerja baru akibat adanya perubahan, karyawan PT CNE akan tetap menerima perubahan, karena meskipun adanya perubahan tata cara kerja yang baru tetapi diiringi pula informasi-informasi yang pasti dari pimpinan dan dilakukan juga pelatihan-pelatihan secara intensif terhadap karyawan. Misalnya, perubahan standar kerja pada *dispatcher* berdampak pada berubahnya tata cara kerja pengisian *dispatcher* yang semula secara manual sekarang akan dirubah menjadi pengisian *dispatcher* secara komputerisasi, dan karyawan diberikan

2. Faktor Keamanan

Dalam perubahan organisasi yang akan dilakukan PT CNE sekarang ini, karyawan tetap memiliki tingkat rasa keamanan yang tinggi, karena perubahan organisasi yang akan dilakukan tidak diiringi dengan penghapusan beberapa jabatan, sehingga karyawan tidak akan merasa takut akan kehilangan jabatan ataupun wewenang. Misalnya, tugas dan tanggung jawab *dispatcher* yang dulu digabung dalam unit *maintenance*, tetapi sekarang akan dibuatkan jabatan yang baru dalam struktur organisasi yang khusus untuk menangani dan bertanggungjawab pada bagian *dispatcher*, sehingga mengurangi beban kerja pada karyawan unit *maintenance*.

3. Faktor Ekonomi

Dalam perubahan organisasi yang akan dilakukan PT CNE justru akan membuat beban kerja karyawan PT CNE lebih ringan, karena perubahan organisasi yang akan dilakukan menambahkan jabatan baru dan wewenang baru dalam struktur organisasi. Perubahan organisasi yang akan dilakukan tidak membuat penghasilan karyawan menurun karena dalam penetapan kebijakan kompensasi, dinyatakan bahwa kompensasi diberikan berdasarkan jabatan dan produktifitas secara kuantitatif. Gaji pokok yang diberikan pada karyawan adalah di atas UMR, bahkan ditambahkan dengan tunjangan kesehatan, asuransi, uang lembur, uang absensi, uang sekolah anak dan uang makan.

4. Ketakutan terhadap sesuatu yang belum diketahui

Perubahan organisasi tentu dapat membuat karyawan menjadi takut ketika

sesuatu itu belum bisa diketahui dan belum pasti. Tetapi di PT CNE karyawan memiliki tingkat ketakutan yang rendah, karena karyawan mendapatkan informasi yang pasti dari pimpinan. Misalnya, perubahan standar kerja yang pasti terjadi di *dispatcher* dari cara kerja manual ke komputerisasi dan penambahan jabatan untuk *dispatcher* pada struktur organisasi. Karyawan tidak merasa takut karena pimpinan memberikan informasi yang pasti serta memberikan solusi-solusi yang tepat dan pasti terhadap karyawan.

5. Faktor informasi

Ketika akan dilakukan perubahan organisasi, karyawan PT CNE pasti mendapatkan komunikasi yang jelas yang berasal dari pimpinan tentang perubahan organisasi yang akan dilakukan. Proses informasi yang diterapkan adalah proses informasi dari atasan terhadap bawahannya.