

**SUMBER STRES DAN STRATEGI COPING PADA PIMPINAN
DALAM MENGHADAPI PROSESMERGER DI PUSAT
PENELITIANKELAPA SAWIT MEDAN**

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister di Program
Pascasarjana Magister Psikologi
Universitas Medan Area

**OLEH
FATIMAHAKKI SALSABELA MALAU
NPM. 191804063**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2023**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 12/11/24

Access From (repository.uma.ac.id)12/11/24

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA**

MAGISTER PSIKOLOGI

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Sumber Stres dan Strategi *Coping* Pada Pimpinan dalam Menghadapi
Proses *Merger* di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan
Nama : Fatimahhakki Salsabela Malau
NPM : 191804063

Menyetujui:

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Nur Aisyah, SE, MM



**Dr. Sjahril Effendy P, M.Psi, MA,
M.Psi, MH**

Kaprodi Magister Psikologi

Direktur



Dr. Rahma Lubis, M.Psi, Psikolog



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/11/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)12/11/24

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.



Dibuat di Medan
Pada tanggal: 03 Oktober 2023
Yang menyatakan



[Handwritten Signature]
Fatimahakki Salsabela Malau

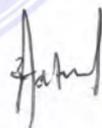
**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fatimahakki Salsabela Malau
NPM : 191804063
Program Studi : Magister Psikologi
Fakultas : Pascasarjana
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul **“Sumber Stres dan Strategi Coping pada Pimpinan dalam Menghadapi Proses Merger di Pusat Penelitian Kelapa Sawit”** beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Medan
Pada tanggal: 03 Oktober 2023
Yang menyatakan



Fatimahakki Salsabela Malau

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala limpahan rahmat dan ilham-Nya, sehingga Penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat mendapatkan gelar akademik Magister Psikologi (M.Psi.) pada Program Pascasarjana Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area. Dalam kesempatan ini, Penulis berkenan menyampaikan ucapan terima kasih kepada Yang Terhormat, antara lain sebagai berikut:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng., M.Sc., selaku Rektor Universitas Medan Area;
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti Kuswardani, M.S., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area;
3. Ibu Dr. Rahmi Lubis, M.Psi., Psikolog, selaku Ketua Program Studi Magister Psikologi, Program Pascasarjana, Universitas Medan Area;
4. Ibu Dr. Nur Aisyah, SE, MM selaku Dosen Pembimbing Utama;
5. Ibu Dr. Sjhрил Effendy P, M.Si, MA, M.Psi, MH, selaku Dosen Pembimbing Kedua;
6. Bapak/ Ibu Dosen di Magister Psikologi, Program Pascasarjana, Universitas Medan Area yang telah memberikan pengetahuan selama perkuliahan;
7. Bapak Ir. Fadmin Malau dan Ibu Dra. Yusna Hilma Sinaga, selaku orang tua tercinta;
8. Galang, Anggi dan Della, selaku adik adik tersayang;

9. Bapak Yabani, MM Selaku Ka. Sub Bag SDM dan Sekretariat Pusat Penelitian Kelapa Sawit, selaku atasan dan senior di PPKS yang sangat membantu terutama dalam memfasilitasi penelitian ini;
10. Para Pejabat Lapis II dan III Pusat Penelitian Kelapa Sawit yang telah memberikan masukan masukan dalam penulisan Tesis
11. Bapak Dimas Andra Kewa, SH, Mangolompoi Siregar, SH, Meli Siregar, SOS, Aswin Putra, SOS, Rara Aza, SE, Ihsan Pratama Siregar, MM, Dwi Chessy Pohan, M.Agr, Sebagai rekan kerja dan *support system* terbaik selama penulisan tesis ;
12. Tim Sub Bagian SDM dan Sekretariat;
13. Seluruh karyawan/ti Pusat Penelitian Kelapa Sawit; dan
14. Seluruh teman-teman mahasiswa Magister Psikologi, Program Pascasarjana, Universitas Medan Area, Tahun Angkatan 2019, yang telah berjuang bersama menyelesaikan studi selama 2 (dua) tahun terakhir.

Tesis ini telah diselesaikan dengan segala kemampuan yang Penulis miliki. Penulis mengharapkan pembaca untuk memberikan masukan-masukan yang bersifat membangun untuk kesempurnaan Tesis ini. Masukan-masukan yang diberikan kepada Penulis sangat bermanfaat untuk dapat memperbaiki dan menyempurnakan penelitian yang akan dilakukan di masa mendatang. Harapan Penulis semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Medan, 10 Agustus 2023

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJIAN	I
KATA PENGANTAR.....	II
DAFTAR ISI.....	
DAFTAR GAMBAR	
DAFTAR TABEL	
BAB I	
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Urgensi Penelitian.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
BAB II LANDASAN TEORI.....	13
2.1 Pemimpin.....	13
2.1.1 Pengertian Pemimpin dan Pimpinan.....	13
2.1.2 Peran Pimpinan.....	14
2.2 Merger.....	20
2.2.1 Pengertian Merger.....	20
2.2.2 Tujuan Merger.....	21
2.2.3 Tahapan Proses Merger.....	22
2.2.4 Faktor Kesuksesan Merger.....	24
2.3 Stres Kerja.....	24
2.3.1 Pengertian Stress Kerja.....	24
2.3.2 Jenis Jenis Stress Kerja.....	26
2.3.3 Gejala Stress.....	28
2.3.4 Faktor – Faktor yang Memengaruhi Stres Kerja.....	32
2.3.5 Coping Stress.....	38
2.3.6 Jenis-Jenis Coping.....	40
2.4 Peran Coping Stress dalam Lingkungan Kerja.....	44
2.5 Paradigma Penelitian.....	48
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	50
3.1 Pendekatan Penelitian.....	50
3.2 Definisi Konsep.....	53
3.3 Responden Penelitian.....	54
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	56
3.5 Prosedur Penelitian.....	59
3.6 Metode Analisis Data.....	61
3.7 Kredibilitas Hasil Penelitian.....	64

BAB IV HASIL PENELITIAN.....	65
4.1 Gambarab Umum Teat Penelitian	65
4.2 Gambaran Demografi Responden.....	73
4.3 Analisis Interpersonal Kasus I.....	74
4.3.1 Jadwal Penelitian Responden I.....	74
4.3.2 Hasil Observasi.....	74
4.3.3 Hasil Wawancara.....	76
4.2.3.1 Autoanamnesa.....	76
4.2.3.2 Alloanamnesa.....	80
4.3 Analisis Interpersonal Kasus 2	80
4.3.1 Jadwal Penelitian Responden 2.....	80
4.3.2 Hasil Observasi.....	81
4.3.3 Hasil Wawancara.....	83
4.3.3.1 Autoanamnesa.....	85
4.3.3.2 Alloanamnesa.....	88
4.4 Analisis Interpersonal Kasus 3	106
4.4.1 Jadwal Penelitian Responden 3.....	106
4.4.2 Hasil Observasi.....	108
4.4.3 Hasil Wawancara.....	113
4.4.3.1 Autoanamnesa.....	113
4.4.3.2 Alloanamnesa.....	119
4.5 Analisis Interpersonal Kasus 4	119
4.5.1 Jadwal Penelitian Responden 4.....	119
4.5.2 Hasil Observasi.....	120
4.5.3 Hasil Wawancara.....	121
4.5.3.1 Autoanamnesa.....	125
4.5.3.2 Alloanamnesa.....	126
4.6 Analisis Antarpersonal.....	127
4.7 Pembahasan.....	135
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	152
5.2 Saran.....	153
Lampiran	
Daftar Pustaka	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Skema Model Stres.....	45
Gambar 2.2: Respon stres yang melibatkan proses Appraisal Skunder.....	46
Gambar 3.1: Siklus Analisis Tematik.....	63
Gambar 4.8 : Struktur Organisasi PPKS.....	72

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1: Tahapan tahapan merger terbaik (Hill, 2019)	21
Tabel 4.1 Identitas Responden dan Informan.....	73
Tabel 4.2 : Jadwal Penelitian Responden I.....	74
Tabel 4.3 : Ringkasan Analisis Interpersonal Responden 1 dan Informan 1	82
Tabel 4.4 : Jadwal Penelitian Responden II	83
Tabel 4.5 : Ringkasan Analisis Interpersonal Responden 2 dan Informan	100
Tabel 4.6: Jadwal Penelitian Responden III	106
Tabel 4.7: Ringkasan Analisis Interpersonal Responen 3 dan Informan	116
Tabel 4.8: Jadwal Penelitian Responden IV	120
Tabel 4.9: Ringkasan Analisis Interpersonal Responen 4 dan Informan.....	124
Tabel 4.10: Analisis Antar Personal	127

ABSTRAK

Perkembangan dan persaingan perusahaan semakin ketat. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk selalu mengembangkan strategi perusahaan agar dapat bertahan atau dapat lebih berkembang. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan suatu strategi yang tepat agar dapat bertahan hidup, berkembang dan berdaya saing. Salah satu strategi yang bisa dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan cara *merger*. *Merger* adalah proses penggabungan dua entitas dengan salah satu diantaranya tetap berdiri dengan nama entitasnya, sedangkan yang lain lenyap. *Merger* dapat mempengaruhi anggota organisasi dalam banyak hal, menghasilkan pengalaman emosional yang beragam, yang kemungkinan besar akan memengaruhi perilaku individu dan menentukan keberhasilan pengelolaan *merger*. Emosi negatif yang dialami oleh pimpinan perusahaan adalah stres, ketakutan, kekhawatiran, dan rasa tidak aman, terutama dipicu oleh ambiguitas mengenai peran masa depan mereka dan peran bawahan mereka dalam organisasi yang baru bergabung. Stres kerja dapat mempengaruhi terhambatnya proses *merger* dan menurunkan produktivitas kerja sehingga diperlukan *coping* untuk menghadapi masalah tersebut. *Coping* yang dilakukan dapat berbeda beda. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 4 responden dengan kualifikasi jawbatan wakil kepala, kepala bagian dan kepala sub bagian. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan banyak konflik konflik yang terjadi selama proses *merger* yang menjadi sumber stress pimpinan. Sumber stress ini berdampak pada kesuksesan proses *merger*.

Kata Kunci: Merger, Strategi Coping, Stressor.

ABSTRACT

The development and competition of companies are getting tighter. This condition requires companies to always develop corporate strategies in order to survive or develop further. Therefore, companies need to develop an appropriate strategy in order to survive, develop and be competitive. One strategy that can be done by a company is through a merger. A merger is the process of combining two entities with one of them remaining with the name of its entity, while the other disappears. Mergers can affect members of an organization in many ways, resulting in a variety of emotional experiences, which are likely to affect individual behavior and determine the success of merger management. Negative emotions experienced by company leaders are stress, fear, worry, and insecurity, mainly triggered by ambiguity about their future roles and the roles of their subordinates in the newly merged organization. Work stress can affect the hampering of the merger process and reduce work productivity so that coping is needed to deal with these problems. Coping that is done can vary. The number of respondents in this study was 4 respondents with the qualifications of deputy head, head of section and head of sub-section. The research method used in this study was a qualitative method. The results of the study showed many conflicts that occurred during the merger process which became a source of stress for leaders. These sources of stress impact the success of the merger process.

Keywords: *Mergers, Coping Stress, Stressors*

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Memasuki era perdagangan bebas, persaingan usaha di antara perusahaan semakin ketat. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk selalu mengembangkan strategi perusahaan agar dapat bertahan atau dapat lebih berkembang. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan suatu strategi yang tepat agar dapat bertahan hidup, berkembang dan berdaya saing. Salah satu strategi yang bisa dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan cara dilakukannya suatu bentuk kerja sama yang saling menguntungkan antar perusahaan.

Salah satu bentuk kerjasama yang dapat ditempuh oleh suatu perusahaan adalah dengan kombinasi bisnis perusahaan lain baik antara dua atau lebih perusahaan dengan yang sejenis maupun tidak sejenis. Kombinasi bisnis merupakan usaha pengembangan perusahaan dengan cara menyatukan dua perusahaan atau lebih menjadi satu kesatuan atau pernyataan dua perusahaan atau lebih untuk menjadi kesatuan entitas ekonomi. Kombinasi bisnis yang umumnya dilakukan adalah dengan *merger* dan akuisisi (Cummings & Worley, 2018).

Strategi *merger*, akuisisi dan konsolidasi merupakan salah satu bentuk strategi populer yang awalnya naik daun pada era tahun 1970. *Merger* adalah proses difusi atau penggabungan dua perseroan dengan salah satu diantaranya tetap berdiri dengan nama perseroannya, sedangkan yang lain lenyap dengan segala nama dan

kekayaannya dimasukkan dalam perseroan yang tetap berdiri tersebut. Sedangkan konsolidasi adalah meleburnya beberapa perusahaan menjadi perusahaan yang baru. (Cummings & Worley, 2018).

Merger sering digunakan oleh pengusaha lokal dan asing untuk melakukan pengembangan perusahaan dan merupakan cara yang paling mudah. Karena perusahaan tidak perlu memulai bisnis baru dari awal dikarenakan perusahaan sebelumnya sudah terbentuk. Dilihat dari sisi waktu, *merger* lebih cepat dibandingkan dengan membantuk perusahaan baru karena tidak perlu melewati tahap tahap seperti pendirian, pembentukan manajemen, pemasaran dan tahap lainnya yang membutuhkan waktu (Untung, 2019).

Aktivitas *merger* harus melalui tahapan yang sistematis dan memperhatikan pedoman pada sistem atau aturan yang berlaku. Sistematis menunjuk pada aktivitas *merger* dengan berpedoman pada langkah langkah yang ditentukan secara berurutan dan bertahap satu sama lain secara rasional. Menurut Hill dalam Suprianto (2018) terdapat tujuh tahapan *merger* yang sangat baik (*seven steps to merger excellence*). Sebelum memasuki tahapan tersebut terdapat aktivitas *pre-merger*, yaitu kolaborasi dalam membangun strategi integrasi budaya sebagai perjanjian atau kesepakatan kerangka kerja awal (*Cultural DNA Due Diligent*). Pasca *pre-merger* dilanjutkan dengan tahap: *involvement and engagement, share vision, analysis, action, implementation, maintenance*, dan *Renewal*. Tahapan tersebut bersifat siklus dan siklus dapat diberikan *feed-back* pada masing masing siklus sehingga dapat memulai kembali dari tahap pertama dan dilanjutkan pada tahap berikutnya.

Merger dapat mempengaruhi anggota organisasi dalam banyak hal, menghasilkan pengalaman emosional yang beragam, yang kemungkinan besar akan memengaruhi perilaku individu dan menentukan keberhasilan pengelolaan *merger*. Emosi negatif yang dialami oleh manajer Perusahaan yang *me-merger* dan yang *di-merger* adalah stres, ketakutan, kekhawatiran, dan rasa tidak aman, terutama dipicu oleh ambiguitas mengenai peran masa depan mereka dan peran bawahan mereka dalam organisasi yang baru bergabung (Klok et al, 2020).

Top manajemen atau pimpinan harus memutuskan langkah strategis dalam proses *merger* dan proses penyesuaian di internal perusahaan, kuncinya terletak pada kontrol. Suksesnya proses *merger* tidak terlepas dari perilaku kepemimpinan dan kemampuan para manajer dalam menghadapi rintangan-rintangan yang dihadapi (Supriyanto, 2018). Hal ini sesuai dengan pernyataan Cortina yaitu sumber daya manusia dan kepemimpinan sangat berperan dalam menopang kesuksesan proses *merger* terutama dalam mengintegrasikan budaya kerja (Cummings & Worley, 2018).

Proses integrasi budaya organisasi yang sukses dapat menjadikan *merger* yang sukses. Hasil penelitian yang dilakukan Sperduto (Supriyanto, 2018) menunjukkan kegagalan *merger* terjadi karena anggota organisasi terdapat ketidakcocokan dengan budaya organisasi yang baru dan ketidakmampuan mengintegrasikan budaya organisasi. Hal ini senada diungkapkan langsung oleh wakil kepala perusahaan pada saat rapat koordinasi semester I:

“.....budaya dan kebiasaan kita berbeda dengan kantor Medan. Kita harus bisa beradaptasi dengan budaya disini karena kita akan sering berhubungan dengan kantor Medan.....” (MR. RP 22 July 2022).

Perubahan organisasi menciptakan stres kerja yang berdampak pada ketidaknyamanan bekerja, begitu juga dengan *merger* hal ini disebabkan terjadinya perubahan dalam skala besar, tuntutan penyesuaian yang cepat, ketidakpastian, dan karyawan harus melepas identitas organisasi yang sebelumnya penting bagi mereka (Cummings & Worley, 2018).

Rutinitas karyawan tidak terlepas dengan lingkungan mereka bekerja. Kelelahan fisik akibat rutinitas kerja dan keadaan lingkungan kerja yang tidak nyaman dapat berakibat kelelahan psikologis pada karyawan yang disebut dengan stres. Menurut Silverman stres adalah reaksi tubuh terhadap perubahan yang membutuhkan respons, regulasi, dan/atau adaptasi fisik, psikologis, dan emosional. Stres dapat berasal dari situasi, kondisi, pemikiran, dan/atau menyebabkan frustrasi, kemarahan, kegugupan, dan kecemasan (Hidayati & Harsono 2021)

Kelelahan psikologis karyawan dapat berdampak pada stres kerja, dimana manusia memiliki keterbatasan dalam mengelola stimulus dari dalam diri dan lingkungannya sehingga dapat berdampak buruk bagi kesehatan fisik dan psikis. Kemampuan masing-masing karyawan untuk menangani stres kerja tidak selalu sama, tergantung daya tahan karyawan tersebut. Jika karyawan memiliki daya tahan tinggi, maka dia akan dapat mengatasi stresnya, yang berbeda dengan orang yang daya tahannya rendah. Ketidakmampuan karyawan dalam menghadapi stres dan

membriarkannya berlarut-larut berakibat pada kondisi mental dan emosional dari karyawan, yang akhirnya akan mempengaruhi kinerjanya (Utaminingtias et al, 2016).

Dalam menjalankan tahapan/proses *merger* terdapat hambatan yang terjadi seperti penyesuaian budaya organisasi, penyesuaian jabatan, struktur organisasi, beban kerja, target kerja hingga ketidakpastian di awal proses *merger* dan akuisisi. Salah satu sumber stres (*stresor*) proses *merger* adalah penurunan jabatan dan ketidakpastian terutama pada pegawai yang berdampak pada *merger* (Cummings & Worley, 2018; Klok et al, 2020). Hal ini sesuai dengan wawancara penulis dengan salah satu karyawan perusahaan yang terkena dampak *merger*:

“mbak terjadinya merger mengakibatkan saya kehilangan jabatan. Dulunya saya Ka. Sub Bagian, kini mungkin hanya sebagai karyawan biasa. Atau mungkin saya akan dipindahkan dari posisi ini. Dan ini dapat berdampak pada gaji saya mbak” (Ms. RS, 20 Juli 2022).

Selain stres yang dialami oleh karyawan dari perusahaan yang di-*merger*, stres juga terjadi pada karyawan dari Perusahaan yang me-*merger*. Dalam Suprianto (2018) Akibat keidakpatuhan/ketiadaan kontrol pada Standart Oprasional Prosedur (SOP) dan ketidakpatuhan dalam menjalankan kesepakatan dengan pihak ke III, banyak perusahaan dibidang keuangan mengalami krisis dan akhirnya memilih *merger* dengan perusahaan yang lebih sehat sebagai salah satu cara penyelamatan perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan salah satu Karyawan Pimpinan bidang Kerjasama Bidang Penelitian ketika menganalisis SPK Penelitian yang dilakukan oleh perusahaan di-*merger* dengan pihak ke III:

“salah satu permasalahan disana itu, mereka tidak memiliki orang yang memahami ilmu hukum. Orang yang selalu memegang tanaman tiba-tiba

disuruh bahas ilmu hukum. Apa hasilnya? Boleh orang tanaman untuk membuat SPK tetapi setidaknya dia diberikan pelatihan dan memahami pembuatan SPK. mereka membuat SPK senaknya saja. Tidak ada pedoman pembuatan SPK. Semua orang bisa membuat SPK dan fatalnya SPK itu tidak di review sehingga tidak ada keseimbangan hak dan kewajiban kedua belah pihak. Akupun bukan orang hukum tapi kita disini punya prosedur untuk pembuatannya, makanya ada tim legal sebagai review”. (Ms. RZ, 30 September 2022).

Selain warisan permasalahan-permasalahan perusahaan, sumber stres lainnya adalah ketidakpatuhan prosedur yang telah ditetapkan dalam melaksanakan tugas.

“Mereka sering sekali melangkahi wakil kepala dalam urusan surat menyurat. Seharusnya mereka sadar dengan struktur organisasi sekarang, dengan jelas di sebutkan mana saja garis komando dan garis koordinasi. Kalau begini namanya 2 kali kerja kita kak, akibatnya prosesnya akan lama atau mau melaga kita. Dan mereka sering ngotot dengan prosedur yang biasa mereka terapkan. Padahal dia mantan kepala SDM lah kak, harusnya dia tau dampak jika melangkahi garis komando”. (Ms. FHSM, 30 September 2020).

Dari wawancara diatas, Banyaknya sumber stres yang berasal dari proses merger dan rutinitas kerja yang harus dilaksanakan secara beriringan mengakibatkan kelelahan psikis dan fisik pada pimpinan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Ka. Sub Bag SDM pada saat berdiskusi dengan peneliti:

“Bu, FHSM kita harus kuat. Karena semua bertumpu kepada kita, muaranya kepada kita. Permasalahan karyawan di Bogor (merger), recruitment, gaji, assessment karyawan, golongan periodik, kunjungan kerja Pak Teten Masduki (Menteri koperasi dan UMKM), Pak Jokowi (Presiden RI), Pak Erik Tohir (Menteri BUMN) dan audit BPK tahun depan (2023) harus kita hadapi. Saya sudah lelah, capek, penyakit saya pun sering kambuh ditambah lagi masalah Bogor ini sudah kita sampaikan tentang regulasi perusahaan kita. Tapi tetap ngeyel. Sudah sangat baik hati kita dengan mereka. Gajian sudah lancar oprasional aman. Kita sudah cari cara bagaimana agar gaji mereka tidak turun. Tapi tetap ngeyel. Enggak ngerti apa maunya mereka. Jaga-jaga bu makanan, apalagi ibu sering sakit karena lambung. Kita jangan sampai tumbang. Tapi untunglah ibu tetap kuat walaupun 2x masuk RS dan tim kita tetap solid. Jangan sampai pecah. Itulah yang selalu saya jaga” (Mr. YBN, 3 November 2022).

Stres yang berkepanjangan dialami oleh pimpinan juga menjadi kekhawatiran tim kerja, keluarga dan mengganggu kehidupan pribadi. Selama beberapa dekade, telah telah dipelajari tentang bahaya stres di tempat kerja. Selain penurunan prestasi kerja, stres kerja juga dapat menyebabkan penyakit kesehatan mental seperti depresi dan penyakit terkait kardiovaskular seperti tekanan darah tinggi (Song et al., 2019). Hal ini sesuai disampaikan oleh informan responden (istri Ka. Sub Bag SDM dan juga bekerja di perusahaan yang sama) kepada peneliti:

“Abang selalu pulang malam karena masalah di Bogor (merger) dan recruitment kalian tak siap siap. Tadi malam mana tidur dia pantau kalian terus. Lihatlah wajahnya dalam minggu ini pucat. Ini aku lagi cari obat tensi minta tolong ke HPS untuk cari, obat itu pula yang pas. Takut pula aku nanti seperti almarhum (Ka. Sub Bag SDM sebelumnya)” (Mrs. YBN, 18 November 2023).

Selain berdampak pada kesehatan stres juga berdampak pada proses kognitif yang dapat menyebabkan proses kerja terhambat seperti muda lupa pada hal hal biasa yang dilakukan. Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh salah satu tim Sub Bagian SDM:

“.....Bapak itu sudah mulai banyak lupanya dan harus sering kita ingatkan. Permohonan Surat Keputusan (SK) dan surat masuk sudah menumpuk di atas meja dan belum ada instruksi untuk menjalankan. Sedangkan Bagian/Divisi yang berkepentingan terus bertanya kepada kakak. Terkadang dia sering bilang, ‘Untung kakak ingatkan! kalau enggak lupa aku kak!... Dan terkadang kakak lihat dia didalam itu termenung, makanya kakak ingatkan ke si IM untuk masukkan buah atau makanan kesukaan bapak ke ruangan dan ini pun syukur bu YBN (Istri) sering datang ke ruangan bawa makanan dan paksa bapak makan.....” (Mrs.SRG, 3 November 2023)

Stres kerja akibat *merger* ditambah pekerjaan rutin juga dialami oleh salah satu karyawan pimpinan di Sub Bagian SDM dalam melihat situasi tersebut

“..... walaupun padatnya kegiatan dan permasalahan yang banyak kita masih loyal dan tetap solid dengan keputusan yang diberikan Bapak. Kita dukung kepemimpinan Bapak dan bantu bapak dalam segala hal. Walaupun pulang malam dan awalnya aku menangis karena merasa tidak sanggup, tapi sampai tahap ini sungguh luar biasa kak... aku syukuri ku serahkan pada Tuhan, dalam sujudku selalu ku sampaikan. Aku yakin Tuhan, Engkau beri aku cobaan ini pasti karena aku sanggup dan mungkin ini salah satu cara dari Mu agar kita bisa naik kelas baik di dunia maupun akhirat. Audit datang 9 hari ini (termasuk hari minggu) dan aku pulang diatas jam 10 malam. Ditambah lagi permasalahan karyawan Bogor dan data base SDM Bogor tak kunjung selesai (dari bulan juli 2022), aku sampaikan pada Tuhan ‘aku tidak mengeluh untuk ini Tuhan, tapi aku hanya minta berikan aku kesehatan, dan pikiran yang jernih untuk menghadapinya, karena aku tau apa maksud-Mu dalam memberikan ini. Agar aku belajar” (Ms. FHSM, 6 Maret 2023)

Beberapa kasus di atas, karyawan yang me-merger dan di-merger mengalami stres karena keterbatasan dalam mengelola stimulus dari lingkungan kerja. Dan adanya keterbatasan ini mereka harus bisa mencari cara untuk mengatur stres agar dapat menjalankan tugasnya. Usaha untuk mengatur stres disebut dengan *Coping Stress*. Menurut Lazarus (Malau, 2015) *Coping Stress* merupakan upaya kognitif dan tingkah laku secara terus menerus untuk mengatasi tuntutan eksternal dan internal tertentu dinilai membebani atau melebihi sumber daya individu.

Menurut Sarwono jika stimulus lebih besar dari kapasitas pengolahan maka terjadilah kelebihan beban (*overload*) yang mengakibatkan sejumlah stimuli harus diabaikan agar individu dapat memusatkan perhatiannya pada stimuli tertentu saja (Hidayati & Harsono 2021). Strategi pemilihan tingkah laku *coping* untuk memilih stimuli mana yang akan diprioritaskan atau diabaikan pada suatu waktu tertentu. Inilah yang menentukan reaksi karyawan terhadap lingkungannya. Apabila karyawan tidak mampu menangani maka kondisi kejiwaannya tertekan, bosan, dan tidak

berdaya. Sebaliknya apabila karyawan berhasil menanganinya maka dapat bersifat adaptif dan proses *merger* dapat berjalan dengan baik.

Dari wawancara yang dilakukan dengan Ka. Sub Bag SDM dan informan dapat kita lihat, pimpinan mengalami stres kerja dan mengalami keterbatasan dalam mengelola stimulus dari lingkungannya. Dengan adanya keterbatasan ini, Mr. YBN mencari cara untuk mengatur stres kerja agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Salah satu upaya dalam mengelola *stresor* adalah menjaga tim tetap solid dan mencari solusi untuk permasalahan-permasalahan dalam *merger*. Selain itu Mr. YBN juga mendapatkan dukungan sosial dari lingkungan kerja dan keluarganya. Sedangkan Ms. FHSM memilih untuk menerima dan menjadikan *stresor* sebagai semangat, tantangan, dan kesempatan belajar untuk menjadi profesional di bidangnya. Selain itu dia juga menjadikan ibadah sebagai sarana dalam mengelola *stresor* yang dia alami.

Menurut Sarwono jika stimulus lebih besar dari kapasitas pengelolaan maka terjadilah kelebihan beban (*overload*) yang mengakibatkan sejumlah stimuli harus diabaikan agar individu dapat memusatkan perhatiannya pada stimuli tertentu saja (Hidayati & Harsono 2021). Strategi pemilihan tingkah laku *coping* untuk memilih stimuli mana yang akan diprioritaskan atau diabaikan pada waktu tertentu. Inilah yang menentukan reaksi pimpinan dalam menghadapi proses *merger*. Apabila pimpinan tidak mampu menangani maka kondisi kejiwaannya akan tertekan, bosan, dan tidak berdaya. Sebaliknya apabila pimpinan berhasil menanganinya maka pimpinan akan dapat adaptif dan proses *merger* dapat berjalan dengan baik.

Dari fenomena di atas, hal inilah yang membuat peneliti tertarik untuk meneliti “Sumber Stres dan Strategi *Coping* pada Pimpinan dalam Menghadapi Proses *Merger* di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan”.

1.2 Urgensi Penelitian

Urgensi penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Mengapa terjadinya *merger* terhadap perusahaan?
2. Apa saja tahapan tahapan *merger* yang dilakukan perusahaan?
3. Apa saja sumber stres kerja yang dihadapi oleh pimpinan dalam proses *merger*?
4. Apa dampak stres kerja yang dialami oleh karyawan baik secara fisik maupun psikis selama proses *merger*?
5. Bagaimanakah cara pimpinan dalam menanggulangi situasi stres kerja (*Coping Stress*) dalam melaksanakan aktivitas?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui alasan terjadinya *merger* dan akuisis di perusahaan
2. Untuk mengetahui tahapan tahapan proses *merger* yang dilakukan perusahaan
3. Untuk mengetahui sumber stres yang dihadapi oleh pimpinan dalam menghadapi proses *merger*.
4. Untuk mengetahui dampak stres kerja yang dialami oleh pimpinan

5. Untuk mengetahui cara pimpinan dalam mengatasi stres kerja (*Coping Stress*) dalam melaksanakan aktivitas

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya teori-teori psikologi perkembangan, Psikologi Sosial dan Psikologi Industri dan Organisasi serta mendapat teori-teori baru khususnya tentang *Coping Stress*, perilaku organisasi dan Psikologi Industri dan Organisasi.

2. Manfaat Praktis Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara praktis yaitu menjadi masukan kepada top manajemen bagi perusahaan yang mengalami *merger* dalam pemilihan *coping* yang terbaik dalam menghadapi situasi stres.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Pemimpin

2.1.1 Pengertian Pemimpin dan Pimpinan

Suradinata berpendapat bahwa pemimpin adalah orang yang memimpin kelompok dua orang atau lebih, baik organisasi maupun keluarga. Keberhasilan dari suatu organisasi sangatlah ditentukan oleh pimpinan dalam menerapkan teori kepemimpinan dalam menerapkan teori kepemimpinan dalam organisasi. Menurut Hasibuan pemimpin adalah seorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Sedangkan menurut Kartono pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan (Kaswan, 2017).

Dari pernyataan di atas pemimpin adalah orang yang ditunjuk karena kecakapannya atau kemampuannya dalam memimpin suatu bidang untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan pimpinan adalah status jabatan struktural yang di sebuah perusahaan yang melekat pada seorang karyawan karena bertugas sebagai pemimpin di suatu bidang yang didalamnya terdapat uraian tugas,

tanggung jawab, wewenang yang melekatnya selama menjabat pada posisi tertentu.

2.1.2 Peranan Pimpinan

Peran Pemimpin menurut Marquardt (Kaswan, 2017) yaitu:

1. Pemikir system

Pemimpin memiliki pemikir sistem yaitu memiliki kemampuan melihat hubungan antara isu, peristiwa dan data-data utama melihat secara keseluruhan daripada sepotong-sepotong. Pemikir sistem menuntut kemampuan menyusun hubungan struktural yang menghasilkan jejaring yang dinamis daripada hubungan yang kaku dan terpola yang diprediksi pada posisi seseorang dalam hirarki. Mereka perlu berpikir sistemik dan mampu memprediksi bagaimana faktor internal dan eksternal mungkin menguntungkan atau merugikan organisasi. Beberapa unsur yang diperlukan untuk melakukan cara berpikir seperti ini meliputi:

- a. Menghindari solusi yang bersifat gejala dan memfokuskan pada sebab yang mendasarinya.
- b. Membedakan kompleksitas detail (banyak variabel) dari kompleksitas dinamis (pada saat sebab dan akibat jauh ditinjau dari waktu dan ruang dan ketika konsekuensi dalam ukuran waktu tidak mudah diamati).
- c. Melihat proses, bukan sekedar foto/potret.
- d. Berfokus pada wilayah yang berdaya dongkrak tinggi.

- e. Melihat antar hubungan, bukan sekedar hal-hal yang terpisah.
- f. Melihat bahwa anda dan penyebab masalah anda merupakan bagian dari sahu sistem.

2. Agen perubahan

Pemimpin memiliki peran sebagai agen perubahan dimana perubahan merupakan esensi lingkungan global baru, dan tentang bagaimana para pemimpin baru perlu mempunyai kemampuan membawa ketertiban kepada suasana kekacauan, daripada berusaha mengendalikan kekacauan itu. Karena perubahan merupakan fungsi kepemimpinan, dapat menghasilkan perilaku dengan energi tinggi amat penting untuk menangani kendala-kendala yang tidak bisa dihindari terhadap perubahan sebagaimana penetapan arah mengidentifikasi jalan yang tepat untuk dilalui dan juga keselarasan yang efektif. Membawa orang menempuh jalan itu, inotivasi yang berhasil memastikan bahwa mereka akan memiliki energi untuk mengatasi kendala-kendala itu.

3. Inovator dan berani mengambil risiko.

Pemimpin abad kedua puluh satu harus bersedia mengambil risiko. Tidak hanya mereka harus kreatif, mereka juga harus mendorong dan menghargai kreativitas di sekeliling mereka. Pemimpin baru harus benar-benar terbuka terhadap aneka perspektif, dan perspektif yang amat penting untuk mengidentifikasi kecenderungan dan menghasilkan pilihan.

4. Pelayan dan Pengurus

Kata pelayan (*servant*) dan pemimpin (*leader*) dianggap sebagai bertentangan. Akan tetapi, ketika dua kata yang bertentangan ini disatukan dengan cara yang kreatif dan bermakna, muncullah paradoks yang kuat. Pemimpin, menurut Greenleaf pertama-tama harus melayani orang lain. Fakta yang sederhana ini sangat penting bagi kehebatan pemimpin. Kepemimpinan sejati muncul dari mereka yang motivasi utamanya adalah hasrat untuk membantu orang lain. Melayani karyawan, pelanggan, dan komunitas harus menjadi prioritas nomor satu. Kepemimpinan melayani menekankan pelayanan yang meningkat terhadap pendekatan holistik pekerjaan perasaan satu komunitas, dan kekuasaan pengambilan keputusan bersama. Spears (Kaswan, 2017) mengidentifikasi sepuluh ciri pemimpin melayani:

- a. Menyimak: pemimpin harus memiliki komitmen yang mendalam untuk mendengarkan secara sungguh-sungguh kepada orang lain, baik apa yang dikatakan maupun yang tidak dikatakan. Hanya dengan itu mereka apa benar-benar dapat mengidentifikasi dan memperjelas keinginan suatu yang kelompok
- b. Empati: para pekerja perlu diterima dan diakui semangat khusus dan uniknya. Para pemimpin seharusnya menghargai itikad baik mereka, dan tidak menolak itikad itu sebagai manusia, bahkan ketika dipaksa menolak perilaku atau kinerja mereka.
- c. Menyembuhkan: banyak orang merusak semangat dan menderita banyak luka emosional. Pemimpin yang melayani membantu

- menyatukan mereka yang pernah kontak dengan mereka yang pernah menyakiti
- d. Kesadaran: seorang pemimpin seharusnya sadar sepenuhnya terhadap kebutuhan orang lain juga dan juga kebutuhan dirinya sendiri. Isu-isu etika dan nilai menjadi sifatnya.
- e. Persuasi: pemimpin yang melayani berusaha memastikan daripada memaksa. Dia efektif membangun konsensus di dalam kelompok dan mengakui kebutuhan mendemokrasikan proses penciptaan-strategi.
- f. Konseptualisasi: pemimpin yang melayani seharusnya dapat memimpikan sesuatu yang besar. Berpikir melebihi rutinitas sehari-hari, membutuhkan disiplin dan kesabaran. Pemimpin yang melayani mengembangkan pemikirannya agar bisa mencakup berpikir konseptual yang lebih luas.
- g. Tinjauan masa depan: kemampuan luar biasa untuk melihat ke depan hasil yang mungkin dari suatu situasi, juga akibat yang mungkin dari suatu keputusan di masa yang akan datang, menuntut seseorang yang berakar secara mendalam di dalam pikiran intuitif.
- h. Mengurus: pemimpin yang melayani mengakui bahwa mereka hanya memegang organisasi karena kepercayaan untuk waktu tertentu, dan untuk sebagian besar masyarakat.
- i. Komitmen terhadap pertumbuhan orang: bagi pemimpin yang melayani, orang memiliki nilai intrinsik yang melebihi kontribusi nyata sebagai pekerja Akibatnya, pemimpin yang melayani sangat

berkomitmen terhadap pertumbuhan pribadi, profesional dan spiritual setiap individu.

- j. Membangun komunitas: pemimpin yang melayani bekerja membangun komunitas orang-orang yang peduli di dalam dan di luar organisasi.

5. Koordinator polikronik.

Pemimpin harus mampu mengkoordinasikan banyak hal pada waktu yang bersamaan (yaitu polikronik). Mereka harus bekerja secara kolaboratif dengan banyak orang/pihak lain, sering dalam situasi yang tidak lazim mengenai masalah yang tidak lumrah juga. Para pemimpin membutuhkan keterampilan berfokus pada gambar besar juga rincian-rinciannya. Ketika menyulap lima puluh bola pada satu waktu, pemimpin dapat berkonsentrasi pada bola yang ada di tangannya pada saat itu.

Di dalam organisasi yang berubah, dengan penggunaan tim proyek yang meningkat, para pemimpin mungkin memimpin dan mengkoordinasikan tiga, lima, atau bahkan sampai sepuluh tim yang berbeda yang berfokus kepada tugas, masing-masing yang menjalankan berbagai tugas pada jadwal yang berbeda. Kemampuan secara cepat memasuki dan menjadi mitra yang dipercaya dari tim ini merupakan tantangan yang sulit Merencanakan, mengelola, menyeimbangkan, dan menyulap banyak "bola membutuhkan individu yang cerdas, peduli, dan terorganisasi dengan baik.

6. Instruktur, Pelatih, dan Mentor

Membantu orang lain belajar adalah salah satu tanggung jawab yang utama untuk pemimpin di dalam organisasi masa depan. Hal ini membutuhkan

sejumlah pendekatan, meliputi instruktur, pelatih, dan mentor. Menyemangati, memotivasi, dan membantu keberadaan pemimpin tidak hanya menyuruh orang lain apa yang para karyawan untuk belajar dan untuk meningkatkan keterampilannya serta kemampuan belajarnya. Dia seharusnya membantu mereka dalam mengidentifikasi sumber belajar. Pemimpin juga seharusnya menjadi pembelajar yang penuh dedikasi, orang yang menyediakan waktu untuk belajar dan memperlihatkan kecintaannya terhadap belajar.

7. Pembangun Visi dan Visioner

Pemimpin harus dapat membantu membangun visi organisasi dan mengilhami karyawan, pelanggan, dan kolega. Pemimpin harus merumuskan visi, bersama dengan karyawan yang lain, yaitu jenis "dunia yang akan datang" yang diinginkan organisasi. Sejauh mana pemimpin benar-benar dapat membangun gambaran bersama dan yang dikehendaki untuk organisasi dan unit, maka para karyawan akan bersedia dan berkomitmen menjalankan visi tersebut. Para pemimpin seharusnya berupaya: memadukan visi ekstrinsik dan intrinsik, mengkomunikasikan visi mereka sendiri dan meminta dukungan, mendorong visi pribadi yang berasal dari visi Bersama, dan mempertahankan visi sebagai proses yang berkelanjutan.

2.2 Merger

2.2.1 Pengertian Merger

Merger diperoleh dari kata “*mergere*” bahasa latin yang dapat diartikan bergabung, bersama, menyatu, berkombinasi, atau menyebabkan hilangnya suatu perusahaan yang digabungkan (untung, 2019). Menurut KBBI *merger* memiliki arti pengambilalihan seluruh aktiva dan pasiva yang dimiliki suatu perusahaan untuk digabungkan dengan perusahaan yang mengambil alih atau perusahaan yang baru. *Black’s Law Dictionary* (Untung, 2019) menyatakan *merger* merupakan penyerapan dari satu hal ke hal lain, dalam pengertian ini secara umum membicarakan mengenai penggabungan usaha dimana salah satu subjek yang kurang memiliki berkepentingan tidak lagi berdiri secara independen.

Merger secara konseptual dimaknai sebagai tindakan organisatoris penggabungan dua organisasi atau lebih menjadi satu entitas baru dan dibangun secara sinergis. Organisasi hasil *merger* (entitas baru) idealnya akan menjadi lebih kuat dan mempunyai nilai yang lebih dari sebelumnya dalam jangka panjang (Suprianto, 2018).

Secara teoritis, “*merger* diantara dua atau lebih entitas bisnis idealnya menghasilkan sinergi bisnis di antara peserta *merger* yang pada gilirannya akan mampu menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan (*sustainable value creation*) yang bertumpu pada meningkatnya kinerja usaha (Suprianto, 2018)

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan *merger* adalah proses difusi atau penggabungan dua perseroan dengan salah satu diantaranya tetap berdiri dengan nama perseroannya, sedangkan yang lain lenyap dengan segala nama dan kekayaannya dimasukkan dalam perseroan yang tetap berdiri tersebut.

2.2.2 Tujuan *Merger*

Dalam Supriyanto (2018) *merger* memiliki beberapa tujuan yaitu:

- a. memperkuat struktur permodalan;
- b. meningkatkan daya tangkal bank pasca-*merger* terhadap risiko dan meningkatkan daya saing bank pasca-*merger* sehingga *positioning*-nya dalam dunia perbankan di dalam dan luar negeri makin membaik;
- c. perluasan basis nasabah (*customer base*), sehingga menghasilkan segmen nasabah lebih luas, peningkatan dana pihak ketiga, dan meningkatkan kemampuan bank dalam menyalurkan kredit sehingga *interest income* meningkat;
- d. perluasan jenis dan variasi produk dan jasa perbankan berdasarkan keunggulan bisnis masing-masing bank;
- e. meningkatkan nilai jual sehingga penerimaan pemerintah akan lebih optimal;
- f. dari sisi *stakeholders* (pemerintah) akan menerima pendapatan yang lebih baik dari pajak dan deviden serta dana tunai apabila bank pasca-*merger* didivestasi.

2.2.3 Tahapan Proses *Merger*

Setiap organisasi yang melakukan *merger* dengan organisasi lainnya harus melalui tahapan yang sistematis. *Merger* harus dilaksanakan secara sistemik berarti bahwa *merger* harus memperhatikan dan berpedoman pada system atau aturan yang berlaku. Sistematis menunjuk pada aktivitas *merger* dengan berpedoman pada langkah-langkah yang ditentukan secara berurutan dan bertahap satu sama lain secara rasional. Hill, Weiner, & Weiner (Suprianto 2019) menunjukkan tujuh tahapan untuk *merger* yang sangat baik (*Seven Steps To Merger Excellence*).

Tabel 2.1: Tahapan tahapan merger terbaik (Hill, 2019)

Pre-Merger	<i>Cultural DNA Due Diligence: Collaborating on an integration strategy Culture of Engagement framework</i>
Step I	<i>Involvement and Engagement: Dreaming the dream of the future New Identityformulation</i>
Step II	<i>Shared Vision: Expanding the vision from mine to ours and giving it life</i>
Step III	<i>Analysis: Evaluation of current reality in line with strategy</i>
Step IV	<i>Action: Cascading the process by creating ownership in the process</i>
Step V	<i>Implementation: Building and creating momentum</i>
Step VI	<i>Maintenance: Focusing direction and energy of corporate New Identity</i>
Step VII	<i>Renewal: Re-evaluation and re-creation</i>
REPEAT	<i>Step I</i>

Berdasarkan Tabel 2.1 dapat dijelaskan sebagai berikut. Sebelum masuk pada ketujuh tahapan tersebut, ada aktivitas pre-merger, yaitu dengan *Cultural DNA Due Diligence*, yaitu kolaborasi dalam membangun strategi integrasi

budaya sebagai perjanjian atau kesepakatan kerangka kerja awal. Pasca *pre-merger* dilanjutkan dengan tahapan:

1. *Involvement and Engagement* yaitu memimpikan mimpi yang rasional mengenai formulasi identitas baru,
2. *Shared Vision* yaitu memperluas visi dari yang dimiliki dan memberikan visi menjadi terealisasi;
3. *Analysis* yaitu mengevaluasi kondisi yang ada dalam kerangka strategi yang disusun;
4. *Action* yaitu melaksanakan proses yang sudah disiapkan dengan mengkreasikan rasa memiliki di dalamnya;
5. *Implementation* yaitu membangun dan mengkreasikan momentum atau kekuatan utama selama pelaksanaan;
6. *Maintenance* yaitu memfokuskan pada pengarah dan energy suatu corporate new identity (identitas baru organisasi); dan
7. *Renewal* yaitu *Re-evaluation and re-creation* atau melakukan kembali evaluasi dan kreasi.

Tahapan tersebut dapat bersifat siklus dan siklus dapat diberikan *feed back* pada masing-masing siklus sehingga dapat memulai kembali dari tahap 1 dan dilanjutkan pada tahap berikutnya.

2.2.4 Faktor Kesuksesan *Merger*

Ada beberapa kunci sukses dalam *merger* organisasi. Bradt (Suprianto & Burhanuddin, 2018) menyatakan: *“the key to a successful merger is determining which culture to merge.”* Artinya, kunci *merger* organisasi yang sukses ditentukan oleh karakteristik budaya organisasi yang menjadi sasaran *merger*. Budaya organisasi yang satu dengan organisasi lainnya jelas terbukti berbeda. Jika organisasi yang melakukan penggabungan entitas atau berbagai kekuatan mampu melakukan penggabungan budaya menjadi sebuah budaya baru, maka *merger* dapat dinyatakan berhasil. Brad (Suprianto & Burhanuddin, 2018) menambahkan kunci sukses *merger* organisasi lainnya melalui kontak dalam membangun semangat pada kepentingan organisasi. *“Corporate culture is the only truly sustainable competitive advantage and the root cause of any merger’s failure or success. Make clear choices about the new, combined entity’s behaviors, relationships, attitudes, values and environment”*. Budaya organisasi dapat menjadi penyebab keberlangsungan *merger*, namun sekaligus juga dapat menjadi penyebab kegagalan atau kesuksesan *merger* organisasi. Hasil yang baik dari proses tersebut tentu mencapai keberhasilan *merger* yang diinginkan.

Kejelasan dan ketegasan pilihan pada pilihan entitas baru tidak cukup dengan hal-hal yang observable saja, tetapi perlu diupayakan secara jelas hal-hal yang berkaitan dengan perilaku gabungan yang baru. Disamping itu juga perlu dipertimbangkan hubungan antar berbagai pihak, sikap-sikap, nilai-nilai,

dan lingkungan yang mendukung secara penuh terhadap keberhasilan *merger* organisasi. Artinya, dalam suatu *merger* organisasi tidak hanya aspek aset/fisik saja yang diperhitungkan, tetapi perlu menyiapkan aspek perilaku manusia di dalamnya ketika menerapkan strategi, seperti *culture integration*. Dalam konteks ini maka strategi kepemimpinan efektif pimpinan organisasi sangat diperlukan dalam mendukung proses pengembangan dan pembinaan budaya organisasi yang sedang tumbuh di dalam sebuah organisasi yang baru mengalami proses *merger* (Suprianto & Burhanuddin, 2018).

Hal ini sejalan dengan hasil temuan dari hasil penelitian di beberapa negara yang dilakukan oleh Kwantes dan Boglarsky (2007) menunjukkan budaya organisasi memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap efektivitas kepemimpinan dan manajemen. Sehingga sistem manajemen di bawah organisasi yang telah melakukan proses *merger* perlu mempertimbangkan kepemimpinan sebagai variabel penting dalam membangun aspek budaya organisasi yang kontributif terhadap keuntungan organisasi atau keberhasilan organisasi yang baru.

2.3 Stres Kerja

2.3.1 Pengertian Stres Kerja

Stres merupakan reaksi negatif dari orang-orang yang mengalami tekanan berlebih yang dibebankan kepada mereka akibat tuntutan, hambatan, atau peluang yang terlampaui banyak. Handoko mengungkapkan stres adalah suatu

kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Stres yang terlalu berlebihan dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Stres didasarkan pada asumsi bahwa yang disimpulkan dari gejala-gejala dan tanda-tanda faal, perilaku, psikologikal dan somatik, adalah hasil dari tidak/kurang adanya kecocokan antara orang (dalam arti kepribadiannya, bakatnya, dan kecakapannya) dan lingkungannya, yang mengakibatkan ketidakmampuannya untuk menghadapi berbagai tuntutan terhadap dirinya secara efektif (Asih, 2018).

Banyaknya definisi mengenai stres, maka Sarafino mencoba mengkonseptualkan menjadi tiga pendekatan, yaitu: *stresor*, proses (interaksi), dan respons stres. *Stresor* adalah situasi atau stimulus yang mengancam kesejahteraan individu. Respon stres adalah reaksi yang muncul (komponen psikologis dan fisiologis), sedangkan proses stres merupakan mekanisme interaktif yang dimulai dari datangnya *stresor* sampai munculnya respon stres (Malau, 2015).

Stres kerja diartikan sebagai sumber atau *stresor* kerja yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis, dan perilaku. Lingkungan pekerjaan berpotensi sebagai *stresor* kerja. *Stresor* kerja merupakan segala kondisi pekerjaan yang dipersepsikan karyawan sebagai suatu tuntutan dan dapat menimbulkan stres kerja. Selain itu menurut Beehr dan Newman mengenai stres kerja sebagai kondisi yang muncul dari interaksi manusia dengan pekerjaannya

serta dikarakteristikkan oleh manusia sebagai perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi internal yang dapat merusak dan membahayakan fisik maupun psikologis individu akibat adanya ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan individu dalam meresponnya. Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang terjadi karena ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi yang dialami oleh karyawan. Stres pada pekerjaan (*Job stress*) adalah pengalaman stres yang berhubungan dengan pekerjaan.

2.3.2 Jenis Jenis Stres Kerja

Sarafino (Malau, 2015) menyebutkan jenis stres yang dibedakan menjadi dua bagian, yaitu *systemic stress* dan *psychological stres*. *Systemic stress* didefinisikan oleh Selye sebagai respon nonspesifik dari tubuh terhadap tuntutan lingkungan. Ia menyebutkan kondisi-kondisi pada lingkungan yang menghasilkan stres, misalnya racun kimia atau temperatur ekstrim sebagai stresor. Sedangkan *psycological stres* terjadi ketika individu menjumpai lingkungan yang secara kuat menantang atau melampaui kemampuan *coping*-nya. Sebuah situasi dapat terlihat sebagai suatu ancaman dan berbahaya secara potensial apabila melibatkan hal yang memalukan, kehilangan harga diri, kehilangan pendapat dan seterusnya.

Berney dan Selye (Asih at al, 2018) mengungkapkan ada empat jenis stres:

- a. **Eustres (good stres)** merupakan stres yang menimbulkan stimulus dan kegairahan, sehingga memiliki efek yang bermanfaat bagi individu yang mengalaminya. Contohnya seperti: tantangan yang muncul dari tanggung jawab yang meningkat, tekanan waktu, dan tugasberkualitas tinggi;
- b. **Distres** merupakan stres yang memunculkan efek yang membahayakan bagi individu yang mengalaminya seperti: tuntutan yang tidak menyenangkan atau berlebihan yang menguras energi individu sehingga membuatnya menjadi lebih mudah jatuh sakit;
- c. **Hyperstres** yaitu stres yang berdampak luar biasa bagi yang mengalaminya. Meskipun dapat bersifat positif atau negatif tetapi stres ini tetapsaja membuat individu terbatas kemampuan adaptasinya. Contoh adalah stres akibat serangan teroris.
- d. **Hypostres** merupakan stres yang muncul karena kurangnya stimulasi. Contohnya, stres karena bosan atau karena pekerjaan yang rutin.

Selye (Asih at al, 2018) mengidentifikasi tiga tahap respon sistemik tubuh terhadap kondisi-kondisi penuh stres yang diistilahkan (*general adaptation syndrome – GAS*):

- a. Pada fase pertama, yaitu reaksi alarm (*alarm reaction*), sistem syaraf otonom diaktifkan oleh stres

- b. Pada fase kedua, resistensi (*resistance*), organisme beradaptasi dengan stres melalui berbagai mekanisme *coping* yang dimiliki.
- c. Jika respon menetap atau organisme tidak mampu merespon secara efektif, terjadi fase ketiga, yaitu suatu tahap kelelahan (*exhaustion*) yang amat sangat, dan organisme mati atau menderita kerusakan yang tidak dapat diperbaiki.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan ada beberapa jenis stres yaitu *eustres*, *distres*, *hyperstres*, *hypostres*. Serta tahapan tubuh terhadap kondisi stres yaitu fase reaksi alarm, fase resistensi, dan fase kelelahan.

2.3.3 Gejala Stres

Individu akan mengalami gejala stres positif seandainya mendapatkan kesempatan untuk naik jabatan atau menerima hadiah (*reward*). Sebaliknya, jika individu merasa dihambat oleh berbagai sebab di luar kontrol dalam mencapai tujuannya, maka individu akan mengalami gejala stres yang negatif. Beehr dan Newman (Asih et al, 2018) menyebutkan gejala-gejala stres yaitu:

- a. **Gejala psikologis:**
 1. kecemasan, ketegangan, kebingungan dan mudah tersinggung
 2. perasaan frustrasi, rasa marah, dan dendam (kebencian)
 3. *sensitive* dan *hyperreactivity*
 4. memendam perasaan, penarikan diri, dan depresi
 5. komunikasi yang tidak efektif

6. perasaan terkucil dan terasing
7. kebosanan dan ketidakpuasan kerja
8. kelelahan mental, penurunan fungsi intelektual, dan kehilangan konsentrasi
9. kehilangan spontanitas dan kreativitas
10. menurunnya rasa percaya diri

b. Gejala Fisiologis:

1. Meningkatnya denyut jantung, tekanan darah, dan kecenderungan mengalami penyakit kardiovaskular
2. Meningkatnya sekresi dari hormon stres (seperti: adrenalin dan nonadrenalin)
3. Gangguan *gastrointestinal* (gangguan lambung)
4. Meningkatnya frekuensi dari luka fisik dan kecelakaan
5. Kelelahan secara fisik dan kemungkinan mengalami sindrom kelelahan yang kronis
6. Gangguan pernapasan, termasuk gangguan dari kondisi yang ada
7. Gangguan pada kulit
8. Sakit kepala, sakit pada punggung bagian bawah, ketegangan otot
9. Gangguan tidur
10. Rusaknya fungsi imun tubuh, termasuk risiko tinggi kemungkinan terkena kangker

c. Gejala Perilaku

1. Menunda, menghindari pekerjaan, dan absen dari pekerjaan
2. Menurunnya prestasi (*performance*) dan produktivitas
3. Meningkatnya penggunaan minuman keras dan obat-obatan
4. Perilaku sabotase dalam pekerjaan
5. Perilaku makan yang tidak normal (kebanyakan) sebagai pelampiasan, mengarah ke obesitas.
6. Perilaku makan yang tidak normal (kekurangan) sebagai bentuk penarikan diri dan kehilangan berat badan secara tiba-tiba, kemungkinan berkombinasi dengan tanda-tanda depresi.
7. Meningkatnya kecenderungan perilaku beresiko tinggi, seperti menyetir dengan tidak hati-hati dan berjudi
8. Meningkatnya agresivitas, vandalisme, dan kriminalitas
9. Menurunnya kualitas hubungan interpersonal dengan keluarga dan teman
10. Kecenderungan untuk melakukan bunuh diri.

Robbins & Coulter (Asih, 2015) mengungkapkan tentang gejala-gejala stres sebagai berikut:

- a. Fisik yaitu perubahan dalam metabolisme, bertambahnya detak jantung dan napas, naiknya tekanan darah, sakit kepala, dan potensi serangan jantung.

- b. Perilaku yaitu perubahan dalam produktivitas, ketidakhadiran, perputaran kerja, perubahan pola makan, peningkatan konsumsi alkohol atau rokok, berbicara cepat, gelisah, dan gangguan tidur.
- c. Psikologis yaitu ketidakpuasan kerja, tekanan, kecemasan, lekas marah, kebosanan, dan penundaan.

Gejala lain juga disebutkan oleh Wirawan (Asih et al, 2018) mengungkapkan tentang gejala stres kerja adalah sebagai berikut:

- a. Fisik seperti detak jantung meningkat, tekanan darah meningkat, mulut dan kerongkongan kering, keringat dingin, sesak napas, sakit kepala, sakit perut, muka pucat, gemetar atau insomnia, kelelahan atau kejenuhan, siklus menstruasi terganggu, nafsu makan turun.
- b. Kognitif seperti pikun, penilaian buruk, konsentrasi buruk, kreativitas menurun, menurunnya kinerja, menurunnya kemampuan untuk memecahkan permasalahan, marah, depresi, gelisah, kekhawatiran, berprasangka dan curiga, penarikan diri, teledor, gugup dan gelisah, menggerutu, tidak toleran terhadap orang lain, pesimis, mimpi buruk, mudah tersinggung, tidak kreatif dan inovatif
- c. Afektif seperti marah instabilitas emosi, menarik diri, depresi, berprasangka, kekhawatiran, frustrasi, gelisah.
- d. Perilaku seperti pikun, penilaian buruk, konsentrasi buruk, kreativitas menurun, menurunnya kinerja, menurunnya kemampuan untuk memecahkan permasalahan

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan ada beberapa jenis gejala stres kerja yaitu gejala psikologis, gejala fisiologis dan perilaku.

2.3.4 Faktor – Faktor yang Memengaruhi Stres Kerja

Sebagian besar *stresor* dalam kehidupan sehari-hari bersifat psikososial. Walaupun mobilisasi cepat sumber daya tubuh memang tepat untuk menghadapi cedera fisik baik yang bersifat ancaman atau yang sudah terjadi. *Stresor* yang sama dapat dipersepsi secara berbeda, yaitu dapat sebagai peristiwa yang positif dan tidak berbahaya, atau menjadi peristiwa yang berbahaya dan mengancam. Penilaian kognitif individu atau karyawan akan sangat menentukan apakah *stresor* itu berakibat positif atau negatif. Penilaian kognitif tersebut sangat berpengaruh terhadap respon yang akan muncul (Asih et al, 2018).

Menurut Dwiyanti (Lantara, 2019) adanya dua faktor penyebab munculnya stres kerja, yaitu faktor lingkungan dan faktor personal. Faktor lingkungan meliputi kondisi fisik, hubungan dalam lingkungan pekerjaan, sedang faktor personal yaitu tipikal kepribadian, peristiwa pribadi maupun kondisi individu.

Sementara itu, Luthans (2006) menjelaskan beberapa faktor terjadinya stres kerja, yaitu:

- a. *Stresor* organisasi yaitu penyebab stres yang bersumber dari dalam organisasi. Intervensi perubahan strategi bisnis untuk bersaing mengakibatkan:

1. Kebijakan otoriter terhadap karyawan yang membuat karyawan tertekan dan tidak nyaman dalam bekerja
 2. Ketidakjelasan tugas yang dibebankan kepada karyawan membuat karyawan bingung karena bukan porsi dan keahliannya sebab tuntutan perusahaan yang tinggi.
- b. *Stresor* kelompok yang dibagi menjadi dua, yaitu:
1. Rekan kerja yang tidak menyenangkan sangat memengaruhi karyawan dalam bekerja sebab pekerja membutuhkan dukungan rekan kerja yang kohesif seperti saling berbagi kebahagiaan, bercerita kesedihan, dan hubungan sehat antar anggota kelompok
 2. Kurangnya kebersamaan rekan kerja merupakan salah satu penyebab stres kerja karena kohevisitas atau kebersamaan merupakan hal penting bagi karyawan, dan jika dibatasi atau adanya eliminasi antar anggota kelompok maka bisa menjadi penyebab stres kerja
- c. *Stresor* individu yaitu adanya kesepakatan mengenai dimensi situasi dan disposisi individu yang dapat memengaruhi stres.
- d. *Stresor* ekstraorganisasi yaitu faktor penyebab stres yang berasal dari luar perusahaan yang mencakup:
1. Perubahan sosial yang diartikan bergesernya struktur atau tatanan dalam masyarakat meliputi kenyamanan dalam lingkungan, pikiran yang lebih inovatif, sikap serta kehidupan sosialnya untuk mendapatkan kehidupan yang lebih baik dan bermanfaat

2. Kesulitan menguasai globalisasi adalah proses integrasi internasional yang terjadi karena pertukaran pandangan dunia, produk, pemikiran, dan aspek-aspek kebudayaan lainnya
3. Dukungan keluarga yaitu secara umum memiliki pengaruh besar terhadap tingkat stres individu. Situasi keluarga seperti krisis singkat, pertengkaran, anggota keluarga sakit, hubungan yang buruk dengan orangtua, pasangan atau anak-anak menjadi *stressor* signifikan pada karyawan.

Ada beberapa peristiwa tertentu menjadi sumber stres bagi seseorang, namun bagi orang lain hal tersebut merupakan sesuatu peristiwa yang biasa saja dan dapat dikendalikan dengan baik. Hal yang membedakannya adalah persepsi. Setiap orang dapat memiliki persepsi yang berbeda atas suatu peristiwa yang terjadi dalam hidupnya. Sutherland (Asih et al, 2018) menyimpulkan konsep dasar dalam stres yaitu:

- a. penilaian kognitif (*cognitive appraisal*), stres adalah pengalaman subyektif yang (mungkin) didasarkan atas persepsi terhadap situasi yang tidak semata-mata tampak di lingkungan,
- b. pengalaman (*experience*) merupakan suatu situasi yang tergantung pada tingkat keakraban dengan situasi, keterbukaan semula (*previous exposure*), proses belajar, kemampuan nyata dan konsep reinforcement,

- c. tuntutan (*demand*), merupakan tekanan, tuntutan, keinginan atau rangsangan-rangsangan yang segera sifatnya yang mempengaruhi cara-cara tuntutan yang dapat diterima,
- d. pengaruh interpersonal (*interpersonal influence*) yaitu ada tidaknya seseorang, faktor situasional dan latar belakang mempengaruhi pengalaman subjektif, respon, dan perilaku *coping*. Hal ini dapat menimbulkan akibat positif dan negatif. Kehadiran orang lain dapat merupakan sumber kekacauan dan kegalauan yang tidak diinginkan, tetapi bisa juga merupakan sesuatu yang dapat memberikan dukungan, meningkatkan harga diri, memberikan konfirmasi nilai-nilai dan identitas personal,
- e. keadaan stres (*a state of stres*) merupakan ketidakseimbangan antara tuntutan yang dirasakan dengan kemampuan yang dirasakan untuk menemukan tuntutan tersebut. Proses yang mengikuti merupakan proses *coping* serta konsekuensi dari penerapan strategi *coping*.

Selain itu stres kerja timbul karena adanya hubungan interaksi dan komunikasi antara individu dan lingkungannya. Handoko (Asih et al, 2018) mengungkapkan bahwa terdapat sejumlah kondisi kerja yang sering menyebabkan stres bagi karyawan, diantaranya adalah:

- a. Beban kerja yang berlebihan
- b. Tekanan atau desakan waktu
- c. Kualitas supervisi yang jelek

- d. Iklim politis yang tidak aman
- e. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
- f. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung-jawab
- g. Kemenduaan peranan (*role ambiguity*)
- h. Frustrasi
- i. Konflik antar pribadi dan antar kelompok
- j. Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan
- k. Berbagai bentuk perubahan

Cooper (Asih at al, 2018) faktor yang memengaruhi stres kerja diantaranya:

- a. *Stresor* kondisi pekerjaan
Seperti beban kerja berlebihan secara kuantitatif dan kualitatif, keputusan yang dibuat oleh seseorang, bahaya fisik, jadwal bekerja.
- b. *Stresor* peran.
Ketidakjelasan peran, adanya bias dalam membedakan gender dan stereotype peran gender; pelecehan seksual
- c. *Stresor* faktor interpersonal
Meliputi hasil kerja dan dukungan sosial yang buruk, persaingan politik, kecemburuan sosial, kemarahan, dan kurangnya perhatian manajemen terhadap karyawan.

d. *Stresor* perkembangan karir

Seperti promosi jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya, promosi jabatan yang lebih tinggi dari pada kemampuannya, keamanan pekerjaannya, ambisi yang berlebihan sehingga mengakibatkan frustrasi

e. *Stresor* struktur organisasi

Meliputi struktur yang kaku dan tidak bersahabat, pertempuran politik, pengawasan dan pelatihan yang tidak seimbang, ketidakterlibatan dalam membuat keputusan.

f. *Stresor* tampilan rumah pekerjaan

Seperti mencampurkan masalah pekerjaan dengan masalah pribadi, kurangnya dukungan dari pasangan hidup, konflik pernikahan, stres karena memiliki dua pekerjaan.

Luthans (2006) menyebutkan bahwa penyebab stres kerja terdiri atas empat hal utama, yakni:

1. *Extra organizational stressors*, yang terdiri dari perubahan sosial/teknologi, keluarga, relokasi, keadaan ekonomi dan keuangan, ras dan kelas, dan keadaan komunitas/tempat tinggal.
2. *Organizational stressors*, yang terdiri dari kebijakan organisasi, struktur organisasi, keadaan fisik dalam organisasi, dan proses yang terjadi dalam organisasi.

3. *Group stressors*, yang terdiri dari kurangnya kebersamaan dalam grup, kurangnya dukungan sosial, serta adanya konflik intraindividu, interpersonal, dan intergrup.
4. *Individual stressors*, yang terdiri dari terjadinya konflik dan ketidakjelasan peran, serta disposisi individu seperti pola kepribadian Tipe A, kontrol personal, *learned helplessness*, *self-efficacy*, dan daya tahan psikologis.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi stress kerja adalah faktor dari luar (internal) dan faktor dari luar (eksternal). Faktor internal terdiri dari kepribadian sedangkan faktor eksternal (lingkungan dan organisasi) terdiri dari konflik peran dan juga dukungan social, yaitu hubungan dengan kolega, atasan atau rekan kerja.

2.3.5 Coping Stress

Secara teoritis, usaha yang dilakukan individu untuk mencari jalan keluar dari masalah agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dapat dikatakan *coping strategy*. Menurut Lazarus dan Flokman *coping* adalah suatu proses dimana individu mencoba untuk mengelola jarak yang ada antara tuntutan-tuntutan (baik itu tuntutan yang berasal dari individu maupun tuntutan yang berasal dari lingkungan) dengan sumber-sumber daya yang digunakan dalam menghadapi stresful. Menurut Rasmun *coping* adalah proses yang dilalui oleh individu dalam menyelesaikan situasi *stressfull*, *coping* tersebut adalah merupakan respon individu terhadap situasi yang mengancam dirinya baik fisik

maupun psikologis. Ahli lain yang mengemukakan tentang *coping* adalah Matheny dkk yang mendefinisikan *coping* sebagai segala usaha, sehat maupun tidak sehat, positif maupun negatif, usaha kesadaran atau ketidaksadaran, untuk mencegah, menghilangkan, atau melemahkan *stressor*, atau untuk memberikan ketahanan terhadap dampak stres. *Coping* pada dasarnya adalah salah satu jenis pemecahan masalah. Prosesnya melibatkan pengelolaan situasi yang berlebihan, meningkatkan usaha untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan kehidupan, dan mencari cara untuk mengalahkan stres atau menguranginya (Asih et al, 2015).

Selain itu, menurut Aldwin dan Revenson (Yusuf, 2022) menyatakan *coping* merupakan suatu cara atau metode yang dilakukan oleh tiap individu untuk mengatasi dan mengendalikan situasi atau masalah yang dialami dan yang dipandang sebagai hambatan, tantangan bersifat menyakitkan, serta merupakan ancaman yang bersifat merugikan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa *Coping Stress* adalah suatu usaha yang dilakukan oleh individu dalam mengelola tuntutan-tuntutan baik tuntutan internal maupun eksternal untuk memberikan ketahanan terhadap dampak stres yang berupa dampak fisiologis, emosional, kognitif, interpersonal, dan organisasional.

2.3.6 Jenis-Jenis *Coping*

Pada dasarnya, proses *coping* tidak hanya memiliki satu penyebab, melainkan proses yang dinamis antara perilaku dengan lingkungan. Selain itu, menurut Taylor faktor internal juga mempengaruhi *coping* yaitu kepribadian yang dimiliki seseorang seperti sikap optimis, cara berfikir, dan kontrol diri. Jadi, individu akan melakukan *coping* sesuai dengan pengalaman, keadaan, dan waktu saat melakukan *coping* tersebut (Hidayati & Harsono, 2021).

Terdapat jenis-jenis *Coping Stress*, yaitu:

a. *Emotion Focused Coping*

Menurut Taylor *emotional focused coping* digunakan untuk mengatur respon emosional terhadap stres. Pengaturan ini melalui perilaku individu, seperti menggunakan alkohol, peniadaan fakta-fakta yang tidak menyenangkan, melalui strategi kognitif. Bila individu tidak mampu mengubah kondisi yang *stressfull*, individu akan cenderung untuk mengatur emosinya.

Lazarus (Hidayati & Harsono 2021) mendefinisikan *emotion focused coping* sebagai strategi penanganan stres dimana individu memberikan respon terhadap situasi stres dengan cara emosional, terutama dengan menggunakan penilaian defensif. *Emotion focused coping* merujuk pada berbagai upaya untuk mengurangi berbagai reaksi emosional negatif terhadap stres. Contohnya dengan mengalihkan

perhatian dari masalah, melakukan relaksasi, atau mencari rasa nyaman dari orang lain (Asih et al, 2015).

Moss (Malau, 2015) menambahkan bahwa orang yang menggunakan *coping* ini biasanya mencegah emosi negatif yang menguasai dirinya.

1) Aspek-Aspek *Emotional Focused Coping*

Folkman dan Lazarus (Asih et al, 2015) mengidentifikasi beberapa aspek *emotional focused coping* yang didapat dari penelitian-penelitiannya, yaitu:

- a. *Seeking social emotional support*, mencoba untuk memperoleh dukungan secara emosional maupun sosial dari orang lain.
- b. *Distancing*, mengeluarkan upaya kognitif untuk melepaskan diri dari masalah atau membuat suatu harapan positif
- c. *Escape avoidance*, menyangkal mengenai situasi atau melakukan tindakan atau menghindari dari situasi yang tidak menyenangkan. Individu melakukan fantasi andaikan permasalahannya pergi dan mencoba untuk tidak memikirkan mengenai masalah dengan tidur atau menggunakan alkohol yang berlebih.
- d. *Self control*, mencoba untuk mengatur perasaan diri sendiri atau tidakan dalam hubungannya untuk menyelesaikan masalah.

- e. *Accepting responsibility*, yaitu menerima untuk menjalankan masalah yang dihadapinya sementara mencoba untuk memikirkan jalan keluar.
- f. *Positive reappraisal*, mencoba untuk membuat suatu arti positif dari situasi dalam masa perkembangan kepribadian, kadangkadang dengan sifat yang religious.

b. *Problem focused coping*

Problem focused coping merupakan perilaku *coping* yang digunakan untuk mengurangi *stresor*, individu akan mengatasi dengan mempelajari cara-cara atau keterampilan yang baru untuk digunakan mengubah situasi, keadaan atau pokok permasalahan. Menurut Smet (Hidayati & Harsono 2021) individu akan cenderung menggunakan strategi ini bila dirinya yakin akan dapat mengubah situasi.

Problem focused coping juga dapat diarahkan, yaitu orang dapat mengubah sesuatu pada dirinya sendiri dan bukan mengubah lingkungannya. Tindakan lain adalah mengubah tingkat aspirasi, menemukan pemuasan alternatif dan mempelajari keterampilan baru (Hidayati & Harsono 2021).

Taylor (Asih et al, 2015) menyatakan *problem focused coping* digunakan untuk mengurangi *stresor*, individu akan mengatasi dengan mempelajari cara-cara atau keterampilan-keterampilan yang baru. Individu akan cenderung menggunakan strategi ini, bila dirinya yakin akan dapat mengubah situasi. Metode atau fungsi masalah ini lebih

sering digunakan oleh para dewasa. Pada *coping* yang berfokus pada masalah, orang menilai *stresor* yang dihadapi dan melakukan sesuatu untuk mengubah *stresor* atau memodifikasi reaksi individu untuk meringankan efek dari *stresor* tersebut (Asih et al, 2015).

Lazarus mendefinisikan *problem focused coping* sebagai strategi kognitif untuk penanganan stres atau *coping* yang digunakan oleh individu yang menghadapi masalahnya dan berusaha menyelesaikannya. *Problem focused coping* mencakup bertindak secara langsung untuk mengatasi masalah atau mencari informasi yang relevan dengan solusi (Asih et al, 2015).

1. Aspek-Aspek Problem Focused Coping

Folkman dan Lazarus (Asih et al, 2015) mengidentifikasi beberapa aspek *problem focused coping*, yaitu:

- a. *Seeking information support*, mencoba untuk memperoleh informasi dari orang lain, seperti dokter, psikolog, atau guru.
- b. *Cofrontive coping*, melakukan penyelesaian masalah secara kongkrit.
- c. *Plan problem-solving*, menganalisis seperti situasi yang menimbulkan masalah serta berusaha mencari solusi secara langsung terhadap masalah yang dihadapi.

Folkman dan Lazarus (Hidayati & Harsono 2021), selain mengkategorikan *coping* menjadi *emotional focused coping* dan *problem focused*

coping, mereka juga mengategorikan *coping* menjadi dua macam, yaitu *instrumental coping* dan *paliatif coping*. *Instrumental coping* berorientasi pada penyelesaian masalah, sedangkan *paliatif coping* lebih berorientasi pada menghilangkan beban emosi.

Matheny, dkk (Malau, 2015) mengemukakan dua model *coping* yang diperolehnya melalui metode meta-analisis dari berbagai literatur, yaitu *coping* kombatif dan *coping* preventif. *Coping* kombatif merupakan *escape learning* (penyelesaian) dengan langsung bertempur untuk mengatasi dan memecahkan persoalannya, sedangkan *coping* preventif adalah *avoidant learning* (penghindaran) yaitu usaha untuk mencegah terjadinya distress sehingga individu lebih tahan terhadap tekanan tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa strategi coping yang dapat dilakukan berupa *emotional focused coping* dan *problem focused coping*.

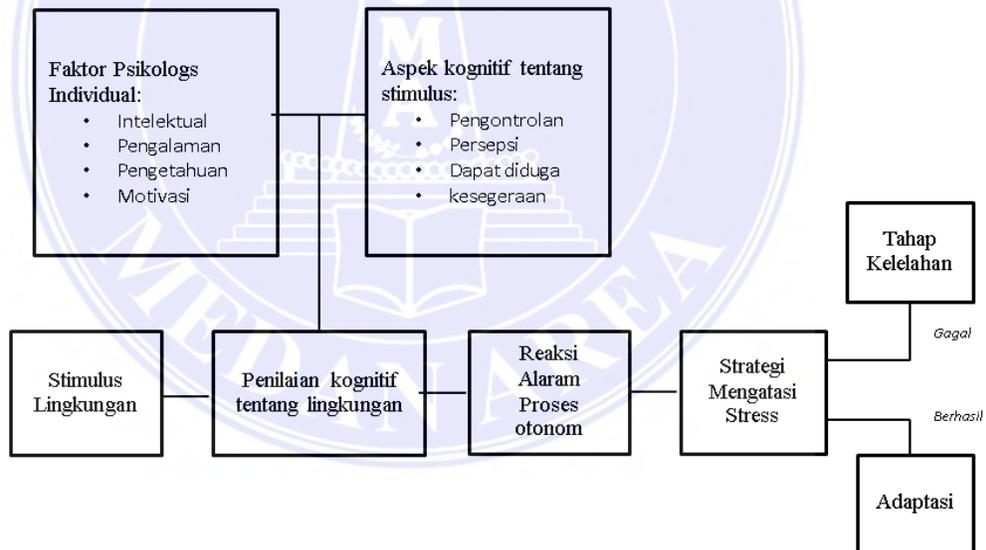
Dari

2.4 Peran *Coping Stress* dalam Lingkungan Kerja

Dalam mengulas dampak lingkungan terhadap stres psikologis, Zimring (Asih at al, 2015) mengajukan dua pengandaian. Pertama, stres dihasilkan oleh proses dinamik ketika orang berusaha memperoleh kesesuaian antara kebutuhan-kebutuhan dan tujuan dengan apa yang disajikan oleh lingkungan. Proses ini dinamis karena kebutuhankebutuhan individual sangat bervariasi sepanjang

waktu dan berbagai macam untuk masing-masing individu terhadap lingkungannya juga bermacam. Kedua, variabel transmisi harus diperhitungkan bila mengkaji stres psikologis yang disebabkan oleh lingkungan binaan. Misalnya perkantoran, perubahan budaya organisasi, status, anggapan tentang kontrol, pengaturan ruangan dan kualitas lain dapat menjadi variabel transmisi yang berpengaruh pada pandangan individu terhadap situasi yang dapat dipakai untuk menentukan apakah situasi tersebut menimbulkan stres atau tidak.

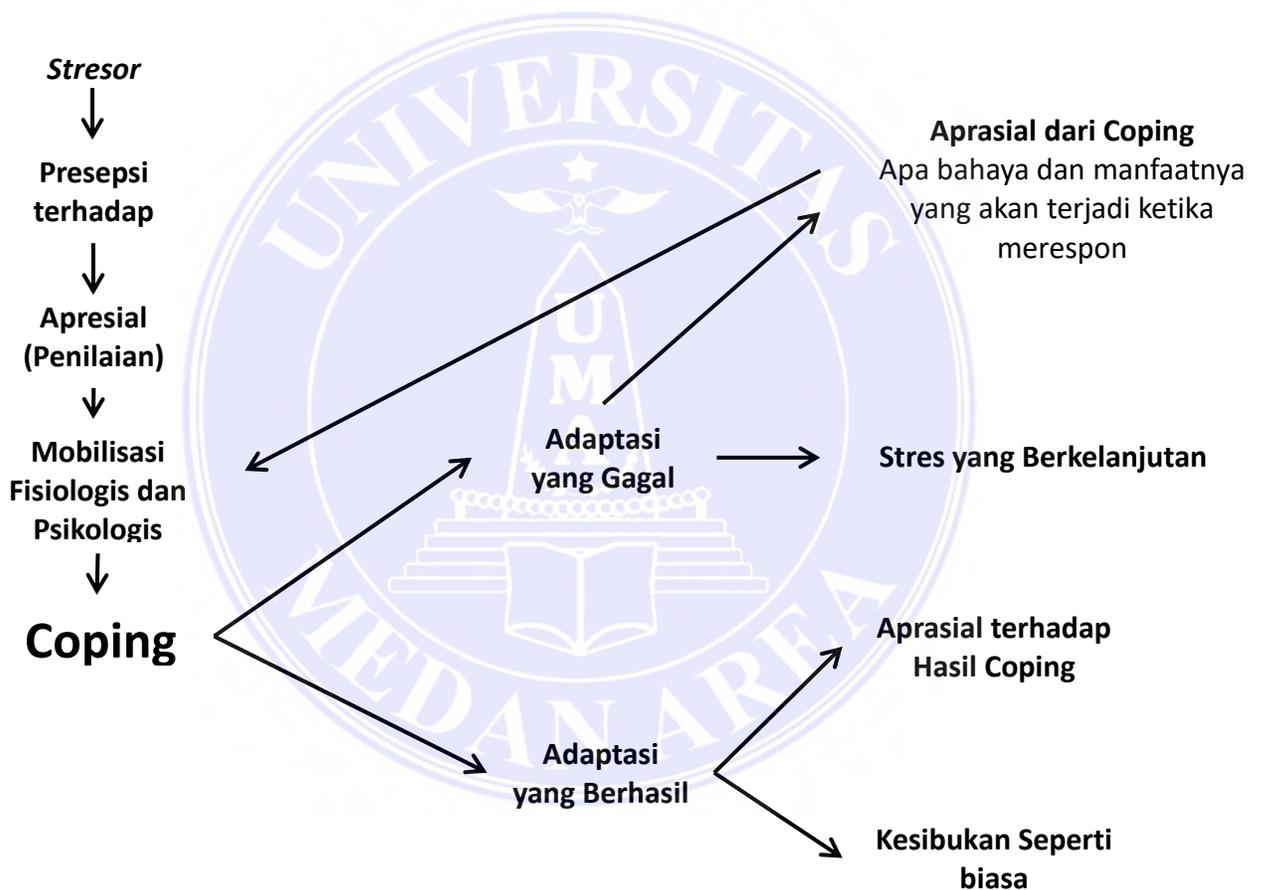
Proses terjadinya stres juga melibatkan komponen kognitif, sebagaimana diperjelas dalam gambar di bawah ini:



Gambar 2.1. Skema Model Stres

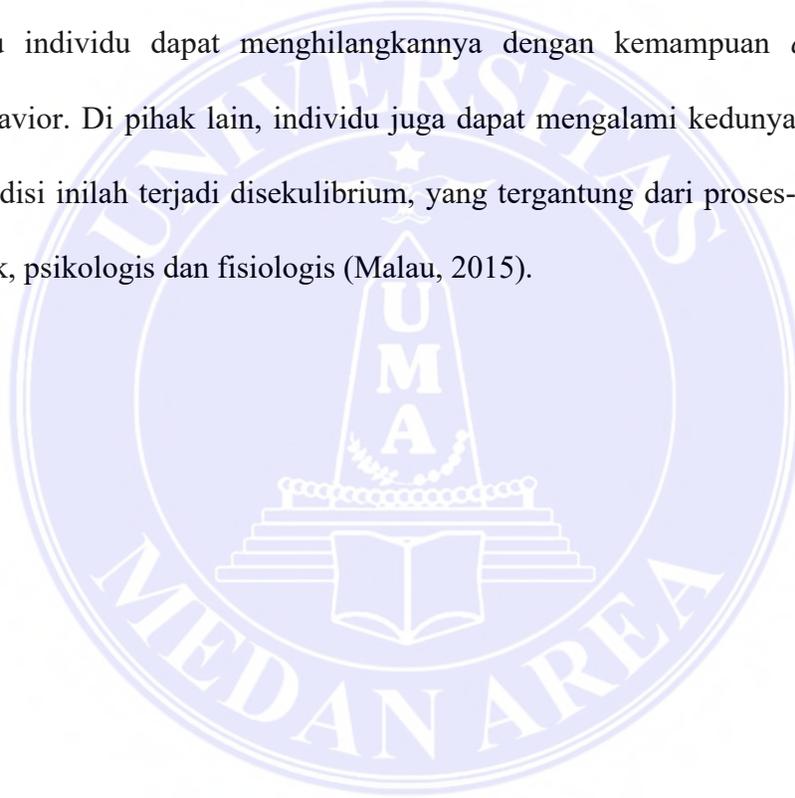
Sumber: Diadaptasi dari Selye dan Lazarus (Malau, 2015)

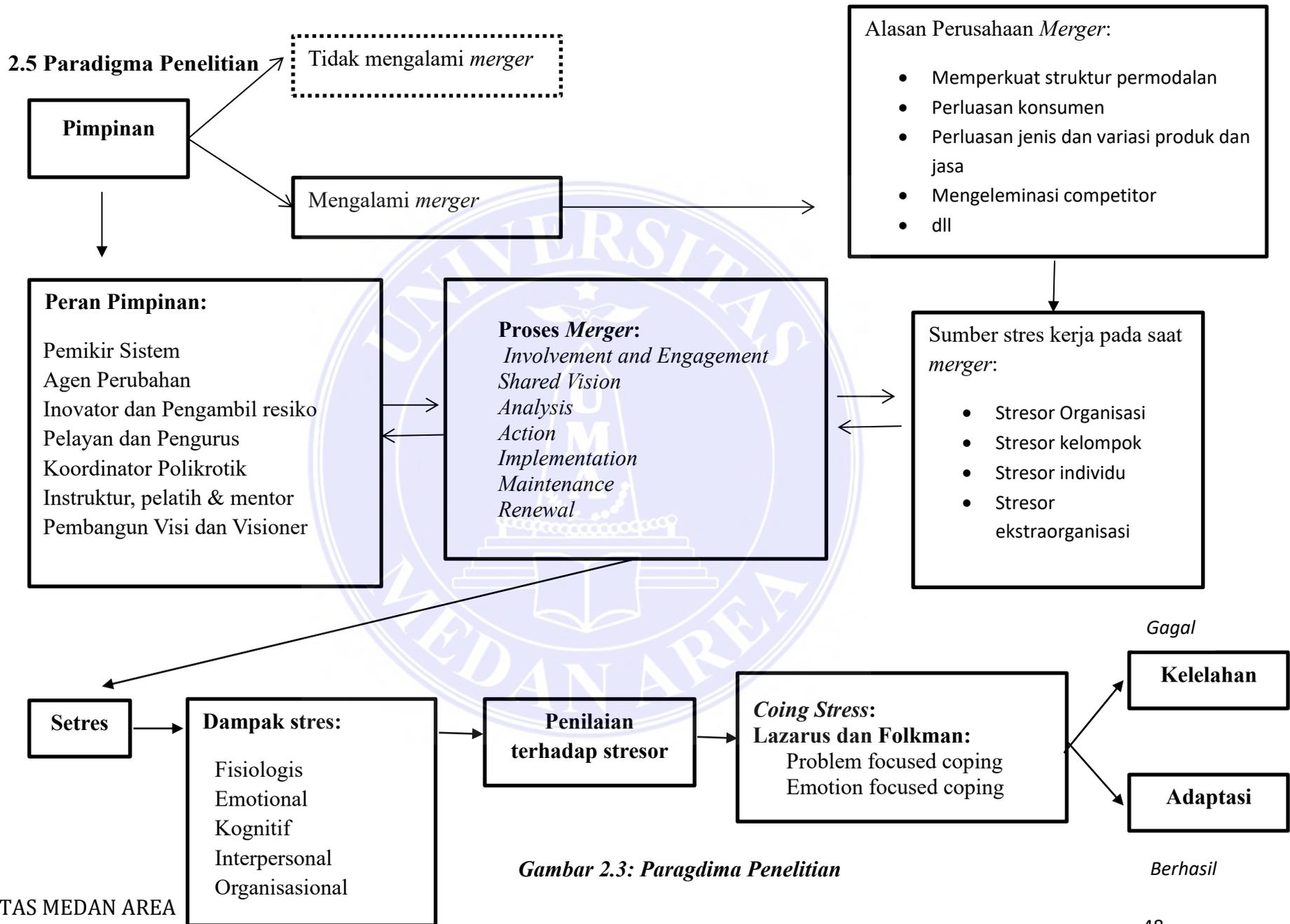
Pengaruh pada kognitif dan emosi ini mendorong terjadinya perubahan perilaku pada orang yang mengalami stres berkepanjangan. Perubahan ini meliputi penurunan minat dan aktivitas, penurunan energi, tidak masuk atau terlambat kerja, cenderung mengekspresikan pandangan sinis pada orang lain atau rekan kerja serta melemahkan tanggungjawab (Asih , 2018).



Gambar 2.2: Respon stres yang melibatkan proses Apraisal Skunder
Sumber: Monat dan Lazarus (Malau, 2015)

Ketika tidak mengalami stres, individu umumnya menggunakan banyak waktu untuk mencapai keseimbangan dengan lingkungan. Dalam keadaan seperti itu, ada waktu-waktu tertentu dimana individu justru akan mengalami stres. Bahkan suatu stres terkadang tidak terkait dengan masalah ketidakseimbangan (disekuilibrium). Ada waktu-waktu tertentu dimana lingkungan menyajikan tantangan yang terlalu besar atau individu dapat menghilangkannya dengan kemampuan *coping* behavior. Di pihak lain, individu juga dapat mengalami keduanya. Pada kondisi inilah terjadi disequilibrium, yang tergantung dari proses-proses fisik, psikologis dan fisiologis (Malau, 2015).





Gambar 2.3: Paragdimia Penelitian



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

3.1.1 Pengerian Metode Kualitatif

Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif. Beberapa pandangan dasar pendekatan kualitatif menurut Staruss dan Corbin (Sujarweni, 2014) adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau cara-cara lain dari kuantifikasi (pengukuran). Penelitian kualitatif secara umum dapat digunakan untuk penelitian tentang kehidupan masyarakat, sejarah, tingkah laku, fungsionalis organisasi, aktivitas sosial, dan lain-lain.

Penjelasan lebih lanjut oleh Sugiyono (2016), metode penelitian kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna. Makna adalah data yang sebenarnya, data yang pasti yang merupakan suatu nilai di balik data yang tampak. Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif tidak menekankan pada generalisasi, tetapi lebih menekankan pada makna.

Dengan demikian dapat ditarik suatu kesimpulan, metode kualitatif adalah serangkaian metode yang mendeskripsikan suatu gejala/fenomena yang diteliti dengan penekanan pada aspek subjektivitas dari perilaku seseorang berdasarkan teori-teori yang ada. Dalam hal ini, peneliti

menggunakan metode penelitian kualitatif dengan judul “**Sumber Stres dan Strategi Coping Pada Pimpinan dalam Menghadapi Proses Merger di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan**”.

Ada banyak jenis penelitian kualitatif, namun dalam pendekatan penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah **metode fenomenologis**. Penentuan metode ini disesuaikan dengan tujuan peneliti untuk menggambarkan, memahami, dan menginterpretasi makna dari pengalaman-pengalaman hidup responden (Lubis, 2011). Karyawan yang bekerja pada perusahaan yang mengalami *merger* tidak dialami oleh seluruh karyawan. Sifatnya yang induktif berarti penelitian ini berangkat dari sebuah konteks sosial, bukan dari teori. Mungkin saja apa yang ditemukan dari penelitian tidak seluruhnya sesuai dengan teori yang ada.

3.1.2 Karakteristik Penelitian Kualitatif

Menurut Creswell (2016) menyebutkan ada beberapa karakteristik karakteristik penelitian kualitatif, yaitu:

1. Lingkungan alamiah (*natural setting*); informasi yang dikumpulkan dengan berbicara langsung kepada orang-orang dan melihat mereka bertingkah laku dalam konteks natural inilah yang menjadi karakteristik utama penelitian kualitatif. Dalam lingkungan yang alamiah, para peneliti kualitatif melakukan interaksi *face-to-face* sepanjang penelitian.

2. Peneliti sebagai instrument kunci; para peneliti kualitatif mengumpulkan sendiri data melalui dokumentasi, observasi perilaku atau wawancara dengan partisipan.
3. Beragam sumber data (*multiple source of data*); para peneliti kualitatif biasanya memilih mengumpulkan data dari berbagai sumber, seperti wawancara, observasi, dokumentasi dan informasi audio visual ketimbang hanya bertumpu pada satu sumber saja.
4. Analisis data induktif dan deduktif; para peneliti kualitatif membangun pola, kategori, dan temanya dari bawah ke atas (induktif), dengan mengolah data ke dalam unit-unit informasi yang lebih abstrak. Proses induktif ini mengilustrasikan usaha peneliti dalam mengolah secara berulang-ulang tema dan database penelitian hingga peneliti berhasil membangun serangkaian tema yang utuh. Kemudian secara deduktif, para peneliti melihat kembali data mereka dari temanya untuk menentukan apakah lebih banyak bukti dapat mendukung setiap tema dan apakah mereka perlu menggabungkan informasi tambahan
5. Makna dari para partisipan; dalam keseluruhan proses penelitian kualitatif, peneliti terus fokus pada usaha mempelajari makna yang disampaikan para partisipan tentang masalah atau isu penelitian, bukan makna yang disampaikan oleh peneliti atau penulis lain dalam literature-literatur tertentu.

6. Rancangan yang berkembang; bagi para peneliti kualitatif, proses penelitian selalu berkembang dinamis.
7. Refleksivitas; dalam penelitian kualitatif, peneliti merefleksikan bagaimana peran mereka dalam penelitian dan latar belakang pribadi, budaya, dan pengalamannya berpotensi membentuk interpretasi, mengembangkan makna dan sebagainya.
8. Pandangan menyeluruh; para peneliti kualitatif berusaha membuat gambaran kompleks dari suatu masalah atau isu yang diteliti, membuat suatu model visual dari berbagai aspek mengenai proses atau fenomena utama yang diteliti.

3.2 Definisi Konsep

Untuk menghindari salah pengertian dalam penelitian ini, maka perlu dijelaskan beberapa istilah sehingga terdapat keseragaman landasan berpikir antara peneliti dengan pembaca. Sesuai dengan judul, pengertian dari masing-masing bagiannya adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan adalah seseorang karyawan pimpinan dengan rentang golongan III-IV dan memiliki jabatan structural dan memiliki tanggung jawab kepemimpinan satu atau lebih bidang sesuai dengan penunjukan SK definitive.
2. *Merger* adalah proses difusi atau penggabungan dua perseroan dengan salah satu diantaranya tetap berdiri dengan nama perseroannya,

sedangkan yang lain lenyap dengan segala nama dan kekayaannya dimasukkan dalam perseroan yang tetap berdiri tersebut

3. Stres kerja diartikan sebagai sumber atau stresor kerja yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis, dan perilaku.
4. Kondisi yang cenderung menyebabkan stress disebut sumber stress (*stressor*). Lingkungan pekerjaan berpotensi sebagai stresor kerja sumber stres.
5. *Coping Stress* merupakan strategi untuk manajemen tingkah laku kepada pemecahan masalah yang paling sederhana dan realitas, berfungsi untuk membebaskan diri dari masalah yang nyata maupun tidak nyata dan *coping* merupakan semua usaha secara kognitif dan perilaku untuk mengatasi, mengurangi, dan tahan terhadap tuntutan (*distres demands*).

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini, peneliti hanya meneliti *Coping Stress* pada pimpinan pada perusahaan yang mengalami *merger*.

3.3 Responden Penelitian

- a. Karakteristik responden pada penelitian ini adalah karyawan pimpinan golongan IV dan memiliki jabatan struktural *Executive Vice President* (EVP), BOD-1, dan BOD-2 pada perusahaan.
- b. Jumlah Responden Menurut Poerwandari (Lubis, 2011), penelitian kualitatif bersifat luwes. Oleh sebab itu, tidak ada aturan yang pasti dalam jumlah sampel yang harus diambil untuk penelitian kualitatif.

Jumlah sampel pada penelitian kualitatif diarahkan pada kecocokan konteks (Lubis, 2011), dan tergantung pada apa yang dianggap bermanfaat dan dapat dilakukan dengan waktu dan sumber daya yang tersedia. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah empat orang. Dengan klasifikasi 1 orang *Executive Vice President* (EVP) atau bisa disebut Wakil Kepala, 2 Orang BOD-1 atau bisa disebut Kepala Bagian, dan 1 Orang BOD-2 atau bisa disebut Ka. Sub Bagian.

- c. Prosedur Pengambilan Responden Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel berdasar pada responden yang menurut penelitian akan memberi informasi yang dibutuhkan sesuai dengan tujuan penelitian (Sujarweni, 2014).
- d. Informan Penelitian Informan adalah orang yang diwawancarai, diterima informasi oleh pewawancara. Informan diperkirakan menguasai dan memahami data, informasi, ataupun fakta dari suatu objek penelitian. Penelitian ini menggunakan informan dengan tujuan agar peneliti dapat memperoleh informasi yang lebih mendalam mengenai responden yang akan diteliti. Informan dalam penelitian ini adalah orang-orang terikat responden, seperti anggota responden (Lubis, 2011).
- e. Lokasi penelitian dilaksanakan sesuai lokasi kerja responden yaitu Kantor Pusat (Medan) dan Kantor Unit (Bogor)

3.4 Metode Pengumpulan Data

Menurut Sujarweni (2014), metode pengumpulan data yang benar akan menghasilkan data yang memiliki kredibilitas yang tinggi. Oleh karena itu, tahap pengumpulan data tidak boleh salah dan harus dilakukan dengan cermat sesuai dengan prosedur dan ciri-ciri penelitian kualitatif. Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif ada beberapa metode, yaitu wawancara, observasi, studi dokumen, diskusi kelompok terarah.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan 2 jenis teknik pengumpulan data, yaitu wawancara dan observasi.

a. Wawancara

Wawancara menurut Nazir (Sujarweni, 2014) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara). Walaupun wawancara adalah proses percakapan yang berbentuk tanya jawab dengan tatap muka, wawancara adalah suatu proses pengumpulan data untuk suatu penelitian.

Menurut Yunus (Sujarweni, 2014) agar wawancara efektif, maka terdapat beberapa tahapan yang harus dijalani, yaitu: memperkenalkan diri, menjelaskan maksud kedatangan, menjelaskan materi wawancara, dan mengajukan pertanyaan.

Dalam wawancara terdapat dua jenis (Sujarweni, 2014), yaitu:

1. Wawancara mendalam (*in-depth interview*), dimana peneliti terlibat langsung secara mendalam dengan kehidupan responden yang diteliti dan tanya jawab yang dilakukan tanpa menggunakan pedoman yang disiapkan sebelumnya serta dilakukan berkali-kali.
2. Wawancara terarah (*guided interview*) di mana peneliti menanyakan kepada responden yang diteliti berupa pertanyaan-pertanyaan yang disiapkan sebelumnya (pedoman wawancara).

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terarah yang menggunakan pedoman wawancara. Peneliti membuat daftar pertanyaan yang dijadikan panduan selama proses wawancara berlangsung. Kelebihan dari pendekatan ini adalah wawancara menjadi lebih sistematis pada semua responden dan mencakup keseluruhan topik yang ingin ditanyakan.

b. Observasi

Observasi merupakan suatu kegiatan mendapatkan informasi yang diperlukan untuk menyajikan gambaran riil suatu peristiwa atau kejadian untuk menjawab pertanyaan penelitian. Hasil observasi berupa aktivitas, kejadian, peristiwa, objek, kondisi atau suasana tertentu. Ada tiga jenis observasi yang masing-masing umumnya cocok untuk keadaan-keadaan tertentu (Sujarweni, 2014), yaitu:

1. *Observasi Partisipan* adalah pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan pengindraan. Peneliti terlibat dalam keseharian subjek penelitian.

2. *Observasi tidak terstruktur* ialah pengamatan yang dilakukan tanpa menggunakan pedoman observasi sehingga peneliti mengembangkan pengamatannya berdasarkan perkembangan yang terjadi dilapangan.
 3. *Observasi kelompok adalah* pengamatan yang dilakukan oleh sekelompok tim peneliti terhadap sebuah isu yang diangkat menjadi objek penelitian.
- c. Dokumentasi
- Peneliti mengumpulkan dokumen dokumen kualitatif berupa dokumen yang diijinkan oleh perusahaan untuk menjadi bahan penelitian tetapi tidak untuk dipublikasi seperti Surat Keputusan Direktur (SK PT RPN), Surat Keputusan Kepala PPKS, Surat Keputusan Kepala PPBBI, Surat Perjanjian Kerjasama yang bermasalah, laporan bulanan SDM dan dokumen hutang-piutang.
- d. Materi Audio-Visual
- Data ini bisa berupa objek foto, objek seni, videotape, atau segala jenis suara/bunyi, juga bisa mencakup kisah hidup, naratif visual metafora, dan arsip digital.

Dalam penelitian ini, peneliti akan mengumpulkan data melalui observasi partisipatif (pedoman-terlampir) wawancara semi-terstruktur (pedoman-terlampir). Observasi partisipatif dilakukan dengan peneliti terlibat dalam kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Selain melakukan observasi, peneliti juga akan melakukan wawancara semiterstruktur, dimana peneliti bebas menggali

makna lebih dalam, namun tetap memiliki pedoman dan acuan, agar penelitian lebih terarah dan dapat menjawab fokus penelitian.

3.5 Prosedur Penelitian

1. Tahap persiapan penelitian

Pada tahap persiapan penelitian, peneliti melakukan sejumlah hal yang perlu dilakukan untuk melakukan penelitian, yaitu:

- a. Mengumpulan data yang berhubungan dengan resiliensi pada pimpinan pada perusahaan yang mengalami *merger*. Data yang diperoleh peneliti didapatkan melalui proses wawancara pada orang yang mengalami hal tersebut.
- b. Menyusun pedoman wawancara, agar wawancara yang dilakukan tidak menyimpang dari tujuan penelitian, peneliti menyusun butir-butir pertanyaan berdasarkan kerangka teori yang ada untuk menjadi pedoman wawancara.
- c. Persiapan untuk mengumpulkan data. Peneliti mengumpulkan informasi tentang calon responden penelitian. Setelah melakukannya, peneliti kemudian menghubungi calon responden dan menanyakan keadaannya untuk berpartisipasi dalam penelitian.
- d. Membangun *Rapport* dan menentukan jadwal wawancara. Setelah memperoleh kesediaan diri responden, peneliti kemudian membangun *rapport* dan mengatur serta menyepakati waktu untuk melakukan wawancara.

2. Tahap pelaksanaan penelitian

Setelah tahap persiapan penelitian dilakukan, maka peneliti memasuki tahap pelaksanaan penelitian.

a. Mengkonfirmasi ulang waktu wawancara

Sebelum wawancara dilakukan, peneliti mengkonfirmasi ulang waktu dan tempat yang sebelumnya telah disepakati bersama dengan responden. Dengan tujuan untuk memastikan responden dalam keadaan sehat dan tidak berhalangan dalam melakukan wawancara.

b. Melakukan wawancara berdasarkan pedoman wawancara

Wawancara dilakukan berdasarkan pedoman wawancara yang telah disusun. Saat wawancara berlangsung, peneliti juga melakukan observasi terhadap responden.

c. Memindahkan rekaman hasil wawancara kedalam bentuk transkrip verbatim.

Setelah hasil wawancara diperoleh, peneliti memindahkan hasil wawancara kedalam verbatim tertulis. Pada tahap ini, peneliti melakukan koding dengan membubuhkan kode-kode pada materi yang diperoleh. Koding dimaksudkan untuk mengorganisasi dan sistematisasi data secara lengkap dan mendetail sehingga data dapat memberikan gambaran tentang topik yang diteliti.

d. Melakukan analisis data

Hasil verbatim kemudian ditranskrip dan digunakan dalam menganalisa dan menginterpretasi data sesuai dengan pertanyaan penelitian.

e. Menarik kesimpulan, membuat diskusi dan saran.

Setelah analisis data selesai, peneliti menarik kesimpulan untuk menjawab permasalahan. Kemudian peneliti menuliskan diskusi terhadap kesimpulan dan seluruh hasil penelitian. Dengan memperhatikan hasil penelitian, kesimpulan data dan diskusi yang telah dilakukan, peneliti mengajukan saran bagi peneliti selanjutnya.

3. *Tahap pencatatan data*

Semua data yang diperoleh pada saat wawancara direkam dengan alat perekam dengan persetujuan subjek penelitian sebelumnya. Data hasil rekaman ini kemudian ditranskripsikan secara verbatim untuk dianalisa. Transkrip adalah salinan hasil wawancara dalam pita suara dipindahkan kedalam bentuk ketikan diatas kertas.

4. *Teknik dan prosedur pengolahan data*

Data penelitian kualitatif tidak berbentuk angka, tetapi lebih banyak berupa narasi, deskripsi, cerita, dokumen tulis dan tidak tulis. Walaupun penelitian kwalitatif tidak memiliki pedoman-pedoman atau saran-saran tentang prosedur yang harus dijalanin berkenan dengan analisis dan interpretasi data (Sujarweni, 2014).

3.6 Metode Analisis Data

Pada penelitian kualitatif data yang diperoleh berupa kata-kata. Dari kata-kata tersebut dilakukan analisis kualitatif. Adapun tahapan analisis kualitatif menurut Poendari (Lubis, 2011) sebagai berikut:

1. *Organisasi Data dan Transkrip*

Pengelolaan data dan analisis data sesungguhnya dimulai dengan mengorganisasikan data. Organisasi data secara sistematis untuk memperoleh kualitas data yang baik, mendokumentasikan analisis yang dilakukan dan menyimpan data dan analisis yang berkaitan dalam penyelesaian penelitian. Setelah itu, peneliti menyusun transkrip verbatim sedemikian rupa, mencatat semua kata, bunyi-bunyian, jeda, dan dicatat secara lengkap.

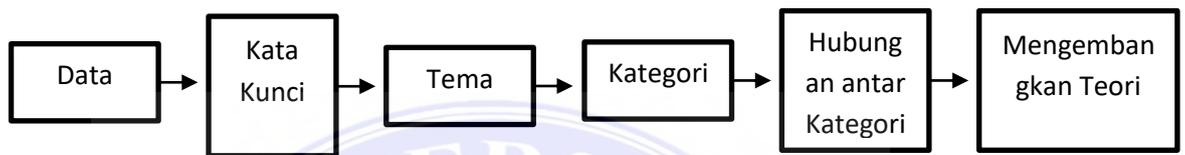
2. *Membuat Kode dan Tema*

Setelah menyusun transkrip verbatim sedemikian rupa (terdapat kolom kosong yang cukup besar disebelah kanan dan kiri skrip untuk tempat kode atau catatan tertentu), kemudian secara urut melakukan penomoran pada baris-baris transkrip. Koding dimaksudkan untuk mengidentifikasi setiap keping informasi (*meaning units*) dan menghubungkannya kepada konsep dan tema yang menjadi kesimpulan akhir. Setelah memperoleh kode dari data mentah, kita melihat hubungan antar kode atau kategori untuk merumuskan tema.

3. *Analisis Tematik*

Setelah peneliti menemukan pola (tema), peneliti akan mengklasifikasikan pola tersebut dengan member label, definisi, atau deskripsi. Analisis tematik ini merupakan proses mengkode informasi yang dapat menghasilkan daftar tema, model tema, atau indikator yang kompleks, kualifikasi yang biasanya berkaitan dengan tema itu. Tema

tersebut secara minimal dapat mendeskripsikan fenomena, dan secara maksimal memungkinkan interpretasi fenomena. Berikut bagan yang menunjukkan siklus dari pengembangan teori yang dilakukan melalui analisis tematik:



Gambar 3.1: Siklus Analisis Tematik (Lubis, 2011)

4. Penguji terhadap dugaan

Dugaan adalah kesimpulan sementara dengan mempelajari data, kata menggunakan dugaan-dugaan yang adalah juga kesimpulan-kesimpulan sementara. Penguji dugaan terkait dengan upaya mencari penjelasan mengenai data yang hampir sama. Dugaan yang berkembang tersebut harus dipertajam, diuji kecepatannya.

5. Tahap interpretasi

Meskipun dalam penelitian kualitatif istilah analisis dan interpretasi sering digunakan bergantian, Kvale (Lubis, 2011) mencoba membedakan keduanya, menurutnya, interpretasi mengacu pada upaya memahami data secara lebih efektif sekaligus mendalam. Peneliti memiliki perspektif tertentu tentang data penelitiannya dan menggunakan perspektif itu untuk memaknai data tersebut.

3.7 Kredibilitas Hasil Penelitian

Kredibilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi. Triangulasi berarti menggunakan pendekatan yang bermacam-macam untuk memastikan akurasi dan keajegan hasil penelitian. Dengan menggunakan pendekatan yang bermacam-macam dalam penelitian, dapat menutupi kelemahan-kelemahan tertentu dari suatu pendekatan melalui pendekatan yang lain (Lubis, 2011). Triangulasi dapat dilakukan melalui 4 tipe dasar, yaitu:

1. *Triangulasi data*, yaitu penggunaan beragam sumber data dalam penelitian. Dalam hal ini peneliti akan mewawancarai orang-orang terdekat responden seperti anak-anak responden.
2. *Triangulasi investigator*, yaitu menggunakan beberapa evaluator atau ilmuwan sosial yang berbeda untuk memberikan penilaian terhadap proses penelitian khususnya pengumpulan dan analisis data untuk mendapatkan pendapat pembanding mengenai hasil penelitian. Dalam hal ini peneliti akan meminta bantuan dosen pembimbing seminar dan mata kuliah metode penelitian kualitatif sebagai invistigator hasil penelitian.
3. *Triangulasi metodologis*, yaitu menggunakan beberapa metode pengumpulan data untuk mempelajari masalah penelitian, seperti wawancara dan observasi.

BAB 5

Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

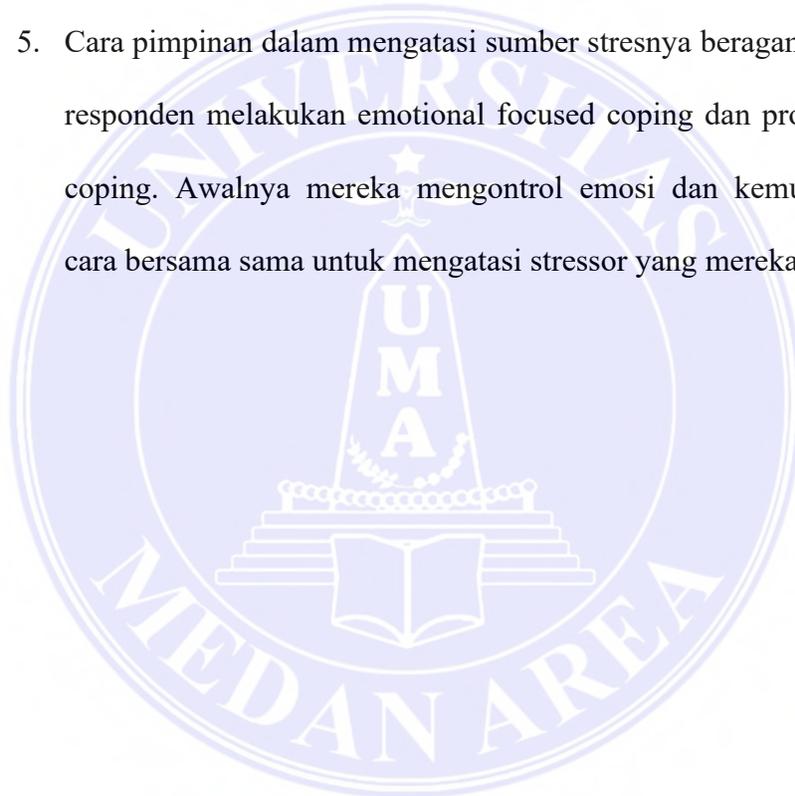
Berdasarkan hasil penelitian kualitatif dengan Teknik wawancara dan observasi yang dilaksanakan di dapat diambil kesimpulan:

1. Dari keempat responden, responden 1,2, dan 3 menyikapi alasan terjadinya merger berdasarkan surat keputusan yang ditetapkan oleh kantor direksi sedangkan responden 4 memandangnya berbeda. Responden memiliki analisis khusus terhadap terjadinya merger
2. Responden 1,2, 3, dan 4 memiliki kesamaan dalam tahapan terjadinya merger sesuai dengan kesepakatan atau diskusi yang dilakukan yaitu:
 - Pembentukan Tim percepatan proses *merger* dan restrukturisasi organisasi dengan melibatkan Kepala Pusat Penelitian, Waki Kepala seluruh Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian.
 - Melakukan rapat koordinasi dengan agenda pengenalan pusat penelitian kelapa sawit meliputi pengenalan perjanjian kerja bersa (PKB), budaya kerja, menyamakan persepsi mengenai visi dan misi Perusahaan, perhitungan asset, hutang piutang, proses sumber daya manusia dan pengelolaan serta pengembangan bisnis.
 - Menyusun strategi agar transisi dari PPBBI ke PPKS Unit Bogor berjalan dengan baik.

- Evaluasi perkembangan proses *merger*
3. Sumber stres yang dialami responden beragam yaitu:
- Sumber stress responden I terjadi dikarenakan regulasi ke-SDM-an yang telah disepakati tidak dijalankan di kantor bogor sehingga menyebabkan banyaknya terjadi masalah baik di kantor bogor dan medan.
 - Sumber stress responden 2 yaitu konflik antar peneliti, peraturan pengelolaan karyawan, ketidakpercayaan karyawan bogor terhadap merger, legalitas kerja sama riset, hutang hutang dan budaya-komunikasi organisasi yang berbeda
 - Sumber stres pada responden 3 adalah konflik dengan asisten urusan SDM di bogor yang tidak menjalankan regulasi yang telah disepakati yang mengakibatkan banyaknya permasalahan di kantor medan, marihat, kebun kebun dan Bogor. Selain itu selama masa merger responden divonis mengidap jantung coroner yang menyebabkan ini menjadi sumber stress baru bagi responden
 - Sumber stres pada responden 4 adalah ketidakadilan beberapa regulasi yang dilakukan oleh unit bogor dan disetujui oleh menejemen. Selain itu responden harus meningkatkan keuntungan perusahaan melalui unit kerja yang dipimpinnya
4. Dampak stres yang dialami oleh responden juga berbeda beda bagaimana responden menanggapi stressor tersebut. Dampak stres yang

terjadi pada responden 1,2,3,4 ada yang berdampak pada fisiologis, psikologis dan perilaku. Berbeda dengan dengan responden 4 selain responden menunjukkan dampak perilaku berupa marah responden 4 termotivasi dengan tantangan yang diberikan oleh perusahaan. Bahkan responden menaikkan target yang ditentukan oleh perusahaan dan optimis tim unit kerja responden dapat mencapai target tersebut

5. Cara pimpinan dalam mengatasi sumber stresnya beragam tetapi semua responden melakukan emotional focused coping dan problem focused coping. Awalnya mereka mengontrol emosi dan kemudian mencari cara bersama sama untuk mengatasi stressor yang mereka alami.



5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan oleh peneliti terkait sumber *stress* dan strategi *coping* dalam menghadapi proses *merger* di pusat penelitian kelapa sawit medan Berkut adalah saran yang dapat peneliti sampaikan:

1. Pada saat *merger* berlangsung tidak ada salahnya menempatkan beberapa karyawan dari kantor pusat untuk membantu proses *merger* di unit kerja yang baru bergabung
2. Perusahaan perlu melibatkan karyawan unit Bogor dalam melakukan aktivitas sederhana secara bersama dalam mini proyek seperti implementasi AKHLAK BUMN ataupun proyek proyek menengah lainnya yang di kelola oleh milineal Perusahaan dan dibimbing oleh menejemen
3. Tim SDM Kantor Pusat perlu melaksanakan rekonsiliasi data SDM secara konsisten terutama di Unit Bogor
4. Apabila terjadi aktivitas *merger* Kembali diharapkan Perusahaan melaksanakan analisis terlebih dahulu dan menemukan kelebihan dan kekeurangan Perusahaan sebelum aktivitas *merger* dilaksanakan. Perusahaan perlu melakukan kontrol ketat selama proses *merger* berlangsung



DAFTAR PUSTAKA

- Aldwin, M. C., & Revenson, A. T. (1987). Does *Coping* Help? A Reexamination of Relation between *Coping* and Mental Health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (2), 337-348.
- Aisyah, N. & Suryani,W (2019). Contribution of Women's Role in Self Actualizing in The Community Organizational Group of Medan City. Surabaya: Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surabaya.
- Asih, Gusti Yuli,. Widhiastuti, Hardani,. & Dewi, Rusmalia. (2018). Stres Kerja. Semarang: *Semarang of University Press*
- Bazerman, M. & Moore, D.A. (2012). Judgment in Managerial Decision Making. Hoboken, NJ: Wiley
- Carpenter, T.P., Laney, T., & Mezulis, A. (2011) Religious *coping*, stres, and depressive symptoms among adolescents: A prospective Study. *Journal for the Scientific Study of Religion*, doi: 10.1037/a0023155
- Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G. (2018). Organization Development & Change. *University of Southern California*.
- Hidayati, Lina Nur., & Harsono, Mugi. (2021). Tinjauan Literatur Mengenai Stres Dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol.18, No 1,. Hal 20-30
- Kansil, Christine.(2014). *Kitab Undang Undang Ketenagakerjaan*. Yogyakarta: Fokusmedia
- Kartono, Kartini.(2016). Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?. *Jakarta: Rajawali Pers*
- Kaswan.(2017). Psikologi Industri dan Organisasi. *Bandung: Alfabeta Bandung*
- Klok, Yoeri. Kroon, David P. & Khapova, Svetlana N. (2020). The Role of Emotions During *Mergers* and Acquisitions: A Review of The Past a Glimpse into The Future. *International Journal of Management Reviews* published by British Academy of Management and John Wiley & Sons Ltd.
- Kwantes, Catherine T & Boglarsky, Cherly A. (2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. [*Journal of International Management*](#), vol. 13, issue 2, 204-230

- Lantara, D., & Nusran, M. (2019). *Dunia Industri Perspektif Psikologi Tenaga Kerja*. Makassar: Nas Media Pustaka
- Luthas, Fred., Purwanti, Shekar., & Yuwono, Vivin Andhika. (2006). *Prilaku Organisasi*. Yogyakarta: Percetakan Andi
- Lubis, Rahmi. (2011). *Diktat: Metode Penelitian Kulaitatif*. Medan: Universitas Medan Area
- Mahamid, F. A. and Bdier, D. (2021) 'The Association Between Positive Religious Coping, Perceived Stres, and Depressive Symptoms During the Spread of Coronavirus (COVID-19) Among a Sample of Adults in Palestine: Across Sectional Study', *Journal of Religion and Health*, 60(1), pp. 34–49
- Ndorang, Theofilus Acai., Eka, Angelina., & Danal, Paskalina. (2022). Pengaruh Koping Religious terhadap Stres selama Pandemi pada Masyarakat di Daerah Terpencil. *Jurnal Ilmiah Keperawatan Indonesia*. Vol.4 No 6 ISSN: 2580-3077
- Pargament, K.I. & Raiya, A.H. (2007). A decade of research on the psychology of religion and coping: Things we assumed and lessons we learned. *Journal Psyke & Logos*. Vol. 28 No 2. 742-766
- Suprianto, Ahmad. & Burhanuddin. (2018). *Budaya Organisasi Merger*. Universitas Negeri Malang
- Sujarweni, V.W. (2014) *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Baru
- Utaminingtias, Wiari., Ishartono., Hidayat, Eka Nuriyah. (2016). *Coping Stress Karyawan dalam Menghadapi Stres Kerja*. *Prosiding Penelitian dan Pengabdian Masyarakat* Vol 3 No 2. Hal.190-200
- Yusuf, Rizal (2022). Analisis Strategi Koping dan Resiliensi Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan di Rsu Muhammadiyah Ponorogo dalam Menghadapi Varian Baru Covid-19. *Jurnal Ilmiah Indonesia*. Vol 7, No 9, 1555-15578. ISSN: 2548-1398

LAMPIRAN

The image features a large, light blue watermark of the Universitas Medan Area logo in the background. The logo is circular and contains the text 'UNIVERSITAS MEDAN AREA' around the perimeter. In the center, there is a stylized emblem with a star at the top, a book at the bottom, and the letters 'U', 'M', and 'A' arranged vertically in the middle.

PEDOMAN WAWANCARA

No	Sasaran	Aspek	Pertanyaan
1	Alasan terjadinya merger		1 Sejak Kapan terjadinya merger?
			2 Siapa yang menginisiasi terjadinya merger?
			3 Mengapa PPBI harus di merger?
			4 Mengapa RPN memutuskan untuk memilih PPBI untuk merger ke PPKS
2	Tahapan Merger di perusahaan		1 Apa apa saja langkah PPKS dalam proses merger?
			2 Siapa saja yang berperan langsung dalam proses merger?
			3 Permasalahan awal apa saja yang timbul dalam proses merger dan bagaimana cara mengatasinya
			4 Sampai saat ini masalah terbesar apa yang belum terselesaikan?
3	Sumber Stress Kerja	1. Stressor Organisasi	1 Situasi seperti apa yang tidak bisa dikendalikan selama proses merger?
			2 Kapan situasi itu terjadi?
			3 Bagaimana situasi itu dapat mempengaruhi tugas anda sebagai pimpinan?
			4 Apa dampak situasi itu bagi pekerjaan anda sebagai

				pimpinan?
		2. Stressor Kelompok	1	Apa pendapat anda mengenai PPBI bergabung dengan PPKS?
			2	Bagaimana kesiapan PPKS dalam menghadapi merger ini?
			3	Bagaimana kesiapan PPBI merger dengan PPKS?
			4	Apa saja masalah yang ditimbulkan antar kelompok?
		3. Stressor Individu	1	Dalam proses merger ini apakah terdapat dampak pada dalam diri?
			2	Bagaimana bapak menanggapi?
		4. Stressor Ekstraorganisasi	1	Apakah ada permasalahan di luar kerja yang mempengaruhi prose merger di PPKS?
			2	apakah dampaknya?
4	Coping Stress	Emotional Focused Coping		
		1. Seeking social emotional support	1	Ketika stressor datang apa yang anda lakukan?
			2	Apakah bapak sering berbagi cerita kepada rekan kerja atau keluarga?
			3	Bagaiman mereka menanggapi masalah yang bapak alami?
			4	Ketika bapak menceritakan bagaimana perasaan bapak?
			5	Apakah dengan berbagi cerita dapat meringankan beban pak?

	2. distancing (harapan positif)	1	Bagaimana pikiran bapak ketika situasi yang tidak bisa dikendalikan itu datang?
		2	mengapa bapak berfikiran seperti itu?
		3	mengapa dengan berpikiran seperti itu dapat meringankan beban bapak?
	3. Escape avoidance	1	ketika permasalahan itu datang, apa yang bapak pikirkan?
		2	apa bapak pernah menghindari dari situasi ini? Mengapa?
		3	bagaimana bapak melakukannya?
		4	apakah bapak pernah berkhayal maerger tidak terjadi?
		5	mengapa bapak berkhayal seperti itu?
		6	kapan bapak berkhayal seperti itu?
		7	apa dengan berkhayal seperti itu dapat mengurangi beban bapak? Mengapa?
		8	apakah bapak perokok? Apa dengan merokok dapat meringankan beban bapak?
	4. Self Control	1	Bagaiman mengatur perasaan bapak ketika permasalahan merger itu datang
	Problem Focused	1	Langkah langkah kongrit apa yang bapak lakukan dalam mengatasi permasalahan selama merger
		2	Apakah itu berpengaruh pada target merger yang telah ditentukan?

			3	Bagaimana cara mengatasinya
			4	Apa apa saja masalah yang timbul dalam menjalankan langkah langkah tersebut?
			5	Siapa pemegang kontrol dalam menjalankan proses merger tersebut
		Religious Coping	1	Seberapa penting kegiatan keagamaan bagi bapak?
			2	Kegiatan keagamaan apa yang dapat meringankan beban bapak? Mengapa?
			3	bagaimana manfaatnya?
			4	Bagaimana kegiatan keagamaan dapat meringankan beban bapak?
			5	bagaimana bapak memaknai syukur dalam kegiatan bapak terutama masa merger
			6	bagaimana kegiatan keagamaan di kantor?
5	Dmpak Stress	1. Fisiologis	1	Selama proses merger bagaimana dengan kondisi kesehatan bapak?
			2	Apakah bapak pernah masuk rumah sakit? Mengapa?
			3	selama merger, apakah bapak pernah mengalami gangguan tidur? Mengapa?
			4	Selama proses merger apakah bapak pernah mengalami sesak nafas, terasa sakit didada atau jantung berdebar? Mengapa?

		5	ketika menjalankan peran sebagai pimpina, apa bapak pernah mengalami kelelahan, pegal otot, dan nyeri? Mengapa?
	2. Emotional	1	Ketika permasalahan itu datang, bagaimana perasaan bapak?
		2	selama proses merger apakah bapak pernah merasakan gelisah, cemas, dan takut? Mengapa?
		3	sebagai pimpinan apakah bapak pernah mengalami takut terhadap sesuatu hal? Mengapa?
		4	Selama merger apakah bapak pernah mengalami putus asa ataupun merasa tidak berharga? Mengapa?
		5	Selama proses merger, perasaan sedih apa yang pernah terjadi? Mengapa
		6	ketika beban itu datang bagaimana semangat bapak dalam melakukan pekerjaan?
	3. Kognitif	1	Ketika Bapak melakukan pekerjaan, bagaimana bapak membuat keputusan?
		2	Selama proses merger apakah bapak sering mengalmi kelupaan? Mengapa?
		3	selama proses merger apakah bapak sulit untuk berkonsentrasi dalam melaksanakan aktivitas bapak sebagai pimpinan? Mengapa

		4	ketiak sendiri atau sedang istirahat apa bapak sering melamun yang berlebihan?
		5	ketika menjalankan peran bapak sebagai pimpinan dan permasalahan itu datang, bagaimana pikiran bapak?
	4. Interpersonal	1	Ketika masalah itu datang bagaimana hubungan bapak dengan tim kerja dan tim dari divisi lain? Mengapa?
		2	Bagaimana hubungan Bapak dengan keluarga? Mengapa?
		3	Bagaimana hubungan bapak dengan masyarakat sekitar? Mengapa?
	5. Oprasional	1	Dengan kendala kenadala yang bapak katakan tadi, bagaimana hasil pekerjaan bapak? Apa sesuai dengan harapan?
		2	Ketika masalah itu datang, apakah bapak menunda pekerjaan?
		3	ketika bapak sakit ataupun dalam keadaan emosi, bagaimana dengan pekerjaan bapak?
		4	Selama proses merger bagaimana hubungan bapak dengan tim bapak?

LAMPIRAN II



INFORMAN CONSENT

Saya adalah mahasiswa magister Fakultas Psikologi Universitas Medan Area (UMA) yang bernama Fatimahhakki Salsabela Malau. Saat ini, saya sedang melakukan tugas akhir (tesis) untuk mengetahui “pengalaman bapak/ibu dalam menghadapi proses Merger di perusahaan”. penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses dan suka-duka selama proses merger di perusahaan. Responden penelitian yang dimaksud adalah ibu rumah tangga. Peneliti juga akan meminta bantuan orang-orang terdekat responden untuk dimintai penjelasan lebih lanjut, yang kemudian disebut informan.

Responden memiliki hak untuk menentukan bersedia atau tidak untuk dijadikan sebagai responden. Selain itu responden juga memiliki hak untuk mengakhiri proses berjalannya observasi dan wawancara jika responden merasa keberatan pada saat prosesi penelitian dan tidak dikenakan tuntutan atau sanksi apapun. Peneliti menjamin bahwa penelitian ini sepenuhnya hanya akan digunakan untuk tujuan pembelajaran dan kerahasiaan identitas dari responden akan dirahasiakan.

Oleh karena itu, responden diharapkan mau memberikan waktunya untuk di wawancara dan diobservasi sesuai kebutuhan. Selanjutnya setelah penelitian selesai, peneliti akan memberikan saran kepada responden sebagai evaluasi baginya. Selain itu peneliti juga akan memberikan cinderamata sepantasnya.

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PARTISIPAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama:

Umur:

Alamat:

Benyatakan bahwa

1. Saya telah mendapat penjelasan segala sesuatu mengenai penelitian:
2. Setelah saya memahami penjelasan tersebut, dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan bersedia ikut serta dalam penelitian ini dengan kondisi:
 - a. Data yang diperoleh dari penelitian ini akan dijaga kerahasiaannya dan hanya dipergunakan untuk kepentingan ilmiah.
 - b. Apabila saya inginkan, saya boleh memutuskan untuk keluar/tidak berpartisipasi lagi dalam penelitian tanpa menyampaikan alasan apapun.

Medan, 2023

Responden

LEMBAR DATA PARTISIPASIPAN

Nama Lengkap :

TTL :

Usia :

Agama :

Jabatan :

Pendidikan :

Golongan :

