



UNIVERSITAS INDONESIA

**RANCANGAN INTERVENSI PROGRAM COACHING UNTUK
MENINGKATKAN DIMENSI UMPAN BALIK KINERJA DARI
IKLIM ORGANISASI GUNA MENURUNKAN INTENSI
TURNOVER PADA DIVISI *GROUP FUNCTION* DI PT X**

*(Coaching Program Intervension Design to Increase Performance Feedback
Dimension of Organizational Climate to Reduce Intention Turnover at Group
Function Division of PT X)*

TESIS

MELISA SANDRIANTI

1306352906

**FAKULTAS ILMU PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI TERAPAN PSIKOLOGI
PEMINATAN PSIKOLOGI SUMBER DAYA MANUSIA
UNIVERSITAS INDONESIA
DEPOK
2015**

Universitas Indonesia

Rancangan Intervensi.....,Melisa Sandrianti, FPsi UI, 2015

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Melisa Sandrianti

NPM: : 1306352906

Tanda Tangan :

Tanggal :




HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
 Nama : Melisa Sandrianti
 NPM : 1306352906
 Program Studi : Ilmu Psikologi Terapan SDM
 Judul Tesis : Rancangan Intervensi Program Coaching untuk Meningkatkan Dimensi Umpan Balik Kinerja dari Iklim Organisasi Guna Menurunkan Intensi *Turnover* pada Divisi *Group Function* di PT X

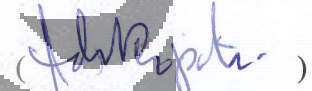
telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada program studi Psikologi Terapan dengan peminatan Sumber Daya Manusia.

DEWAN PENGUJI


Pembimbing Tesis 1 : Dr. Alice Salendu, M.Psi
 NUP 0806050140

()

Penguji 1 : Adi Respati, S.Psi., M.Si.
 NUP 080603001

()

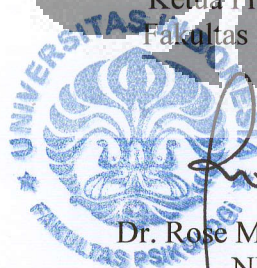
Penguji 2 : Drs. Tulus Budi Sulistyio Radikun
 M.Si., MBA
 NUP 0806050139

()

Depok, 14 Januari 2016

disahkan oleh

Ketua Program Studi Psikologi Terapan
 Fakultas Psikologi Universitas Indonesia



Dr. Rose Mini Agoes Salim M.Psi., Psikolog
 NIP. 19600424198603217

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala pujian, hormat dan syukur penulis hanya berikan kepada Tuhan Yesus, Bapa yang super baik, atas anugeranya sehingga tesis ini selesai, yang menandai berakhirnya masa pendidikan S2 peneliti. Dengan segala kerendahan hati, saya mengucapkan terima kasih kepada pihak sebagai berikut:

1. Dr. Alice Salendu, MBA. M.Psi sebagai dosen pembimbing yang sudah meluangkan waktu dan pikiran dalam memberikan bimbingan, masukan dan review atas tesis saya
2. Para dosen Psikologi yang memberi saya banyak ilmu baru sebagai saya mahasiswa non S1 Psikologi
3. Rekan-rekan sekerja di PT X yang sudah meluangkan waktu untuk menjadi responden
4. Rekan-rekan Psikologi Terapan SDM angkatan 2013 atas pertemanan, *sharing* ilmu dan pengalaman di bidang HR yang memperkaya saya sebagai individu
5. Sahabat, buat kata-kata penyemangat secara verbal, atau melalui *social media* maupun *chat*
6. Oba, atas cinta dan doanya yang tidak putus, yang membuat saya sebagaimana adanya saya sekarang. Kakak dan adik-adik yang membawa saya dalam doa
7. Suami tercinta sebagai *supporter* terbaik no 1, atas niat dan upaya istrinya untuk kembali ke kampus, *I love you much*. Kedua anak tersayang yang rela sesekali kehilangan waktu bersama Bundanya yang kembali kuliah dan mengerjakan tugas serta dukungan dan semangatnya. *I love you both much*.

Terakhir untuk (alm.) Ama, yang menanamkan betapa pentingnya pendidikan.

I made it, Dad! I wish you're still here to see, but I dedicate this for you.

Never too old, never too late. Sola Gracia

Depok, 2015

Peneliti

Universitas Indonesia

Rancangan Intervensi....., Melisa Sandrianti, FPs UI, 2015

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

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

Nama : Melisa Sandrianti

NPM : 1306352906

Program Studi : Master Psikologi Terapan Sumber Daya Manusi

Fakultas : Psikologi

Jenis karya : Tesis

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

Rancangan Intervensi Program *Coaching* untuk Meningkatkan Dimensi Umpan Balik Kinerja dari Iklim Organisasi Guna Menurunkan Intensi *Turnover* pada Divisi *Group Function* di PT X

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 14 Januari 2016
Yang menyatakan


(.....Melisa Sandrianti.....)

ABSTRAK

Nama : Melisa Sandrianti

Program Studi : Ilmu Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia

Judul : Rancangan Intervensi Program *Coaching* untuk Meningkatkan Dimensi Umpan Balik Kinerja dari Iklim Organisasi Guna Menurunkan Intensi *Turnover* pada Divisi *Group Function* di PT X

Penelitian ini dilakukan untuk mengukur kondisi iklim organisasi pada salah satu divisi PT X yang memiliki tingkat *turnover* paling tinggi, untuk menentukan intervensi apa yang dapat dilakukan untuk membantu menurunkan intensi *turnover*. Penelitian menggunakan kuesioner Patterson dkk (2005) yang mengevaluasi 8 dimensi persepsi karyawan atas lingkungan pekerjaan mereka, serta kuesioner untuk mengukur intensi *turnover*, yang diadaptasi dari Mobley (1987). Hasilnya adalah terdapat hubungan negatif antara iklim organisasi dengan intensi *turnover*, dengan nilai korelasi $R = -0,508$. Selain itu ditemukan bahwa dimensi umpan balik kinerja pada iklim organisasi adalah faktor yang paling besar berkontribusi pada intensi *turnover* sehingga peneliti mengusulkan rancangan program *coaching* untuk meningkatkan proses umpan balik kinerja yang diharapkan dapat menurunkan intensi *turnover* pada di PT X tersebut.

Kata kunci : Intensi *turnover*, Iklim Organisasi, *Coaching*

ABSTRACT

Name : Melisa Sandrianti
Study Program : Applied Psychology Science of Human Resources
Title : Coaching Program Intervention Design to Increase Performance
Feedback Dimension of Organizational Climate to Reduce
Intention Turnover at Group Function Division of PT X

This research was conducted to measure the organizational climate conditions in one of the divisions of PT X which has the highest turnover rate, in order to determine what intervention can be done to help lower turnover intention. The study used a questionnaire Patterson et al (2005) which evaluated the 8 dimensions of employees' perception on their work environment, as well as a questionnaire to measure the turnover intention, which was adapted from Mobley (1987). The result is that there is a negative relationship between organizational climate with turnover intention, with R value is -0,508. In addition it was found that the performance feedback is one of the dimensions of organizational climate with high factor contributing to turnover intention. As such the researcher proposed coaching program as intervention design to improve performance feedback in aim to reduce turnover intention at PT X.

Keywords : *Turnover intention, Organizational Climate, Coaching*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
LEMBAR PENGESAHAN	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iV
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	V
ABSTRAK	Vi
DAFTAR ISI	Viii
DAFTAR TABEL	X
DAFTAR LAMPIRAN	Xi
1. PENDAHULUAN	
1.1. Latar belakang Masalah	1
1.2. Permasalahan	3
1.3. Rumusan Masalah	6
1.4. Tujuan dan Manfaat	7
1.4.1. Tujuan Penelitian	7
1.4.2. Manfaat Penelitian	7
1.5. Sistematika Penulisan	7
2. TINJAUAN TEORITIS	
2.1. <i>Turnover</i>	9
2.1.1 Definisi <i>Turnover</i>	9
2.1.2 Definisi Intensi <i>Turnover</i>	9
2.1.3 Pengukuran Intensi <i>Turnover</i>	9
2.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Intensi <i>Turnover</i>	10
2.2. Iklim Organisasi	11
2.2.1 Pengertian Iklim Organisasi	11
2.2.1 Dimensi-Dimensi Iklim Organisasi	11
2.2.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi	13
2.3. Intervensi Organisasi	14
2.3.1 Intervensi <i>Human Process</i>	15
2.3.2. Intervensi <i>Human Resources Management</i>	16
3. METODE PENELITIAN	
3.1 Tipe Penelitian	18
3.2 Pertanyaan Penelitian	18
3.3 Subyek Penelitian	19

3.4	Variabel Penelitian	19
3.5	Pengembangan Alat Ukur	19
	3.5.1 Kuesioner Iklim Organisasi	20
	3.5.2 Kuesioner Intensi <i>Turnover</i>	22
3.6	Metode Pengolahan Data	23
4.	PEMBAHASAN HASIL DAN ANALISIS	
4.1.	Gambaran Demografis Responden Penelitian	26
4.2.	Gambaran Umum Iklim Organisasi dan Intensi <i>Turnover</i> dari Responden	27
	4.2.1. Gambaran Rata-rata Skor Alat Ukur Iklim Organisasi	27
	4.2.2. Gambaran Rata-rata Skor Alat Ukur Intensi <i>Turnover</i>	28
4.3.	Pengaruh antara Iklim Organisasi dengan Intensi <i>Turnover</i>	30
4.4.	Analisis Hasil Penelitian	31
5.	RANCANGAN INTERVENSI	
5.1.	<i>Coaching</i> Sebagai Bentuk Intervensi	34
	5.1.1. Definisi <i>Coaching</i>	34
	5.1.2. Budaya <i>Coaching</i>	35
5.2.	Program Intervensi	36
5.3.	Peserta <i>Coaching</i>	37
5.4.	Prosedur Intervensi	37
	5.4.1. Prosedur Persiapan	38
	5.4.2. Prosedur Pelaksanaan	38
5.5.	Waktu Pelaksanaan Intervensi	40
5.6.	Evaluasi Intervensi	41
6.	KESIMPULAN, SARAN, DISKUSI	
6.1.	Kesimpulan	44
6.2.	Diskusi	45
	6.2.1. Diskusi Hasil Penelitian	45
	6.2.2. Keterbatasan Penelitian	46
6.3.	Saran	46
	6.3.1. Saran Metodologis	46
	6.3.2. Saran Praktis	46

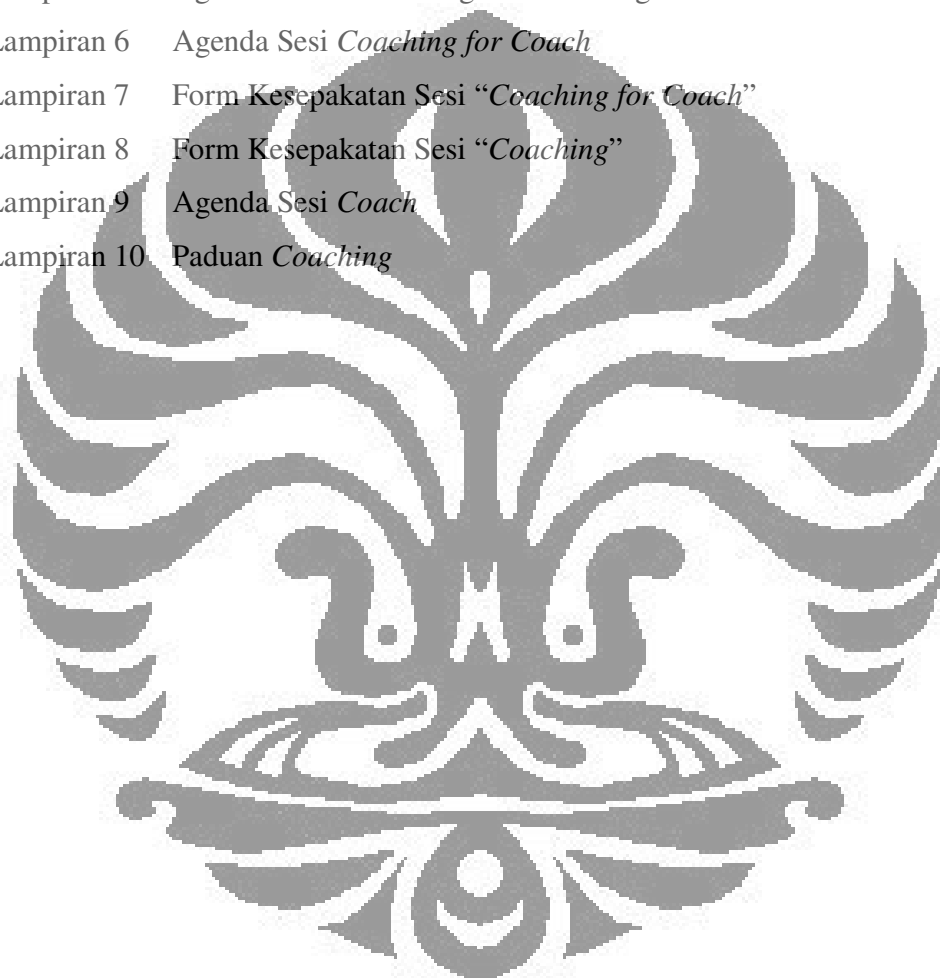
DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Contoh Adaptasi Item Pernyataan	21
Tabel 3.2.	Contoh Item Pernyataan Kuesioner Intensi <i>Turnover</i>	23
Tabel 4.1.	Gambaran Demografis Responden	26
Tabel 4.2.	Perhitungan Rata-rata Dimensi Iklim Organisasi	27
Tabel 4.3.	Kategorisasi Skor Total Individu pada Kuesioner Intensi <i>Turnover</i>	28
Tabel 4.4.	Kategorisasi Skor Total Individu pada Kuesioner Intensi <i>Turnover</i> Berdasarkan Jenis Kelamin, Lama Bekerja dan Jabatan	29
Tabel 4.5.	Tabel Perhitungan Regresi Dimensi Integrasi Pada Iklim Organisasi Terhadap Intensi <i>Turnover</i>	30
Tabel 5.1.	Evaluasi Sesi <i>Coaching for Coach</i>	41
Tabel 5.2.	Evaluasi Sesi <i>Coaching for Coach</i> pada Akhir Tahun	42
Tabel 5.3.	Evaluasi <i>Coaching</i> oleh <i>Coachee</i>	43
Tabel 5.4.	Evaluasi <i>Coaching</i> oleh <i>Coache</i>	43

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner	53
Lampiran 2	Hasil Uji Reliabilitas	59
Lampiran 3	Hasil Uji Statistik Deskriptif	60
Lampiran 4	Hasil Uji Korelasi	64
Lampiran 5	Agenda Sosialisasi Program Coaching	74
Lampiran 6	Agenda Sesi <i>Coaching for Coach</i>	75
Lampiran 7	Form Kesepakatan Sesi “ <i>Coaching for Coach</i> ”	76
Lampiran 8	Form Kesepakatan Sesi “ <i>Coaching</i> ”	77
Lampiran 9	Agenda Sesi <i>Coach</i>	78
Lampiran 10	Paduan <i>Coaching</i>	79



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia adalah salah satu dari elemen penting organisasi yang perlu dikoordinasikan dan dikelola agar aktivitasnya dapat secara optimal mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Pengelolaan sumber daya manusia termasuk di antaranya adalah mengelola karyawan agar dapat tetap bekerja secara produktif dalam organisasi pada periode waktu yang dibutuhkan, baik jangka pendek maupun panjang. Salah satu kondisi yang dapat menghambat efektivitas organisasi adalah *turnover*. Kondisi dimana karyawan keluar dari organisasi sudah menjadi permasalahan praktis yang menjadi perhatian dalam organisasi dan menjadi topik penelitian bagi akademisi maupun praktisi selama bertahun-tahun sehingga menghasilkan banyak literatur (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000)

Turnover menimbulkan dampak finansial karena ada kebutuhan rekrutmen dan pelatihan dalam proses penggantian karyawan, yang rentangnya antara 90% hingga 200% gaji tahunan (Allen, Bryant, & Vardaman, 2010). *Turnover* juga mengganggu operasional organisasi (Ton & Huckman, 2008), meningkatkan tingkat kecelakaan kerja (Shaw, Gupta, & Delery, 2005), serta menurunkan kualitas dan layanan terhadap pelanggan (Hancock, Allen, Bosco, McDaniel, & Pearce, 2013). Ada dua jenis *turnover*: sukarela (*voluntary*) yang diinisiasi oleh karyawan sendiri, dan tidak sukarela (*involuntary*) yang dikendalikan oleh organisasi. Hal ini sesuai dengan definisi yang diajukan oleh Robbins (2013) bahwa *turnover* adalah tindakan menarik diri dari sebuah organisasi baik secara sukarela maupun tidak. Karyawan yang meninggalkan organisasi atas permintaan organisasi (*involuntary turnover*) maupun yang meninggalkan organisasi atas inisiatif sendiri (*voluntary turnover*) dapat menimbulkan gangguan pada proses operasional, dinamika kerja tim dan kinerja unit (Mello, 2006). Lebih lanjut, Mello (2006) menyatakan bahwa *turnover* yang berlebihan akan berdampak pada moral karyawan dan reputasi organisasi sebagai tempat yang baik untuk bekerja sehingga dapat membuat retensi dan rekrutmen akan menjadi semakin

menantang dan menghabiskan waktu. Fokus pada penelitian ini adalah *voluntary turnover*, yang memang masih menjadi kendala bagi organisasi-organisasi di seluruh dunia (Memon, Salleh, Baharom, & Harun, 2014).

Banyak teori dan konstruk yang sudah dikembangkan untuk lebih memahami dan memprediksikan penyebab (*voluntary*) *turnover* karyawan. Penelitian Alhamwan dan Mat (2015) mengonfirmasikan faktor-faktor organisasi yang memiliki dampak besar terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi (*turnover intention*), di antaranya adalah faktor kepemimpinan (*leadership*), tingkat gaji (*pay level*) dan kesempatan-kesempatan untuk berkembang (*advancement opportunities*).

Turnover juga disebabkan oleh faktor-faktor internal karyawan. Van Breukelen, Van der Vlist dan Steensma (2004) menemukan bahwa selain dari variabel yang berperan penting dalam studi mengenai *turnover*, yaitu *job satisfaction*, *organization commitment*, yang dapat dikategorikan sebagai sikap terhadap pekerjaan dan organisasi, mereka juga memperhitungkan variabel usia dan masa kerja, serta sikap terhadap tindakan untuk tetap bekerja atau keluar dari organisasi (*attitude towards turnover behavior*) dan faktor eksternal di antaranya adalah alternatif lain di luar organisasi yakni kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Parsa, Tesone, dan Templeton (2009) percaya bahwa kesalahan dalam proses seleksi dalam organisasi adalah salah satu penyebab dari tingginya *voluntary turnover*. Ada kemungkinan bahwa individu yang telah dipilih tidak cocok dengan lingkungan organisasi (*person-organizational fit* dan *person-job fit*) sehingga pada akhirnya memutuskan untuk meninggalkan organisasi untuk mencari organisasi lain yang cocok.

Intensi *turnover* didefinisikan sebagai keinginan individu atau kemungkinan yang dipersepsikan mengenai pengunduran diri sukarela individu dari sebuah organisasi (Prince dalam Memon dkk., 2014). Intensi *turnover* sering dianggap sebagai prediktor penting pada *turnover* karyawan yang sesungguhnya (Bigliardi dkk., 2005). Penelitian lain oleh Shim (2009) pada karyawan di insititusi kesejahteraan anak di Amerika Serikat menemukan bahwa intensi *turnover* secara signifikan berhubungan dengan dua variabel independen, budaya organisasi dan iklim organisasi. Selain itu,

intensi *turnover* juga berhubungan dengan beberapa variabel kontrol yaitu karakteristik individu, termasuk usia, jenis kelamin, suku dan gaji.

Manning dkk. (2004) menemukan bahwa iklim organisasi secara signifikan menjadi varian dalam intensi *turnover*. Dalam penelitiannya, ia menggunakan tujuh dimensi iklim organisasi yang diidentifikasi oleh Davidson dkk. (2001) yaitu: semangat profesional dan organisasi (*professional and organizational esprit*); konflik dan ambiguitas (*conflict and ambiguity*); variasi pekerjaan (*job variety*), tantangan (*challenge*), otonomi (*autonomy*) dan standar-standar pekerjaan (*job standards*).

Iklim organisasi telah diteliti dapat mempengaruhi intensi karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan organisasi (Suliman & Obaidli, 2011). Iklim organisasi juga telah dipersepsikan sebagai hal untuk memprediksi karyawan untuk meninggalkan organisasi. Walaupun ada variabel organisasi lain, faktor ekonomi dan faktor personal yang menentukan intensi untuk menetap atau meninggalkan organisasi, namun iklim organisasi memiliki efek paling besar yang menentukan intensi karyawan tersebut (Shanker, 2014). Silverberg (2008) menemukan bagaimana persepsi karyawan yang membentuk iklim organisasi mempengaruhi keputusan *turnover*, ketika terjadi kondisi kritis internal organisasi, misalnya saat terjadi ketidak pastian dan restrukturisasi, atau kondisi eksternal misalnya ekonomi yang menurun.

1.2 Permasalahan

PT X adalah perusahaan multinasional yang bergerak di bidang farmasi dan kimia dan telah beroperasi di Indonesia selama lebih dari empat puluh tahun, memiliki pabrik yang memproduksi -obatan peresepan dan bebas tanpa resep (*over-the-counter*), memasarkan obat-obat tersebut termasuk obat-obatan yang dengan lisensi perusahaan induk, serta mengimpor bahan kimia khusus dan pigmen untuk dipasarkan di Indonesia. Data pada pertengahan tahun 2015 menunjukkan bahwa perusahaan memiliki 700 orang karyawan.

Induk perusahaan PT X di salah satu negara di Eropa, memiliki tujuan strategis yang ingin diraih pada tahun 2018. Tujuan strategis ini ditetapkan untuk menjawab masalah ekonomi yang dihadapi dunia secara merata, yakni hutang dan krisis Eropa

masih jauh dari selesai. Perekonomian masih rapuh, terutama di Eropa. Membuat induk perusahaan PT X menetapkan langkah di saat yang tepat untuk memenuhi tantangan perekonomian ke depan. Pada tahun 2012, seluruh kelompok usahanya melakukan perubahan organisasi dengan memberikan divisi utamanya akuntabilitas bisnis penuh, namun tetap dengan target perkembangan korporasi yang terpusat. Sejalan dengan perubahan besar pada personil tim eksekutif, fokus organisasi hingga saat itu adalah pada kebutuhan bisnis, untuk mengendalikan dan lebih jauh membangun bisnis secara global. Hal ini berdampak pada kegiatan operasional dimana divisi-divisi dalam induk perusahaan PT X memiliki akuntabilitas ke bisnis unit di tingkat regional. Perusahaan induk juga melakukan re-organisasi struktur karyawan di luar unit bisnis dalam kelompok karyawan *group function*, yang melakukan kegiatan usaha sekunder yang mendukung fungsi lini bisnis untuk mencapai tujuan. Reorganisasi tersebut secara tidak langsung menimbulkan perampingan organisasi. Hal ini juga terjadi di PT X sebagai salah satu anak perusahaan. Selama hampir tiga tahun implementasinya, banyak perubahan yang terjadi dalam PT X sebagai dampak dari perubahan secara global, salah satunya yang dirasakan oleh divisi *group function*. Karyawan dari *group function* di PT X hanya 6 persen dari total keseluruhan karyawan. Mereka terbagi dalam beberapa fungsi, yaitu *Human Resources (HR)*, *finance*, *procurement*, *Information Service (IS)*, *corporate communications* dan *legal*, dan fungsi-fungsi ini memberikan layanan kepada seluruh karyawan di seluruh unit bisnis yang ada.

Data *turnover* perusahaan sejak tahun 2012, 2013 dan 2014 menunjukkan bahwa *turnover* yang terjadi di *group function* memberikan kontribusi terhadap angka *turnover* perusahaan secara keseluruhan. Tahun 2012, *voluntary turnover* berada pada angka 27,98% di tahun 2012, 15,67% di tahun 2013 serta 23,79% di tahun 2014. Berdasarkan wawancara dengan HR *Business Partner* untuk *group function* diketahui bahwa hal ini menjadi isu bagi perusahaan mengingat bahwa walaupun tim dalam *group function* bukan merupakan tim yang menghasilkan bisnis namun *turnover* yang terjadi mengganggu operasional karena kegiatan unit bisnis terganggu apabila tidak ada karyawan *group function* yang mendukung. Pencarian pengganti karyawan untuk

mengisi kekosongan posisi pada fungsi tertentu juga memakan biaya dan waktu yang tidak sedikit.

Penelitian ini difokuskan pada masalah yang terjadi di dalam *group function* yang terjadi setelah perubahan pada tahun 2012 karena beberapa karyawan mempersepsikan kondisi organisasi sebelum perubahan struktur lebih baik dan membuat karyawan lebih nyaman dalam bekerja. Karyawan *group function* secara hirarki terorganisasi secara global ke fungsi yang sama yang ada di wilayah regional, di luar Indonesia. Karyawan IS di Indonesia misalnya, memiliki atasan di Singapura, begitu pula dengan karyawan legal. Sementara itu *Procurement* dan HR juga sama, memiliki hirarki ke kantor regional dari unit bisnis. Begitu pula halnya dengan *Finance* secara khusus memiliki pimpinan di Indonesia walaupun hirarkinya juga ke *group function* yang sama di tingkat regional. Hanya *Corporate Communication* yang tidak harus melaporkan aktivitas dan kegiatannya ke tingkat regional karena langsung berada di bawah Presiden Direktur dan merupakan *local function*.

Hasil wawancara sebelum karyawan meninggalkan organisasi (*exit interview*) menunjukkan bahwa mayoritas mengatakan meninggalkan organisasi karena adanya kesempatan yang lebih baik di perusahaan lain. Beberapa di antaranya mengakui tidak bisa beradaptasi dengan perubahan yang ada, misalnya karena perubahan struktur maka ia tidak lagi memiliki anak buah dan beralih ruang lingkup pekerjaan.

Peneliti juga melakukan observasi dampak perubahan yang terjadi pada *group function* dengan bertanya secara informal kepada karyawan *group function* untuk mengonfirmasi keterangan yang disampaikan oleh HR. Perampangan yang terjadi di perusahaan sejak tahun 2012 menimbulkan keresahan pada beberapa karyawan terutama mengenai masa depan karir di PT X. Sejak perubahan struktur organisasi pada tahun 2012, karyawan *group function* memiliki koordinasi dan deskripsi pekerjaan yang berubah, beradaptasi dengan kebutuhan pada unit bisnis. Hal ini menambah beban kerja pada beberapa orang karena harus beradaptasi dengan perubahan garis komando dan hirarki kepemimpinan. Kalau sebelumnya mayoritas pekerjaan cukup dikoordinasikan pada tingkat nasional dengan adanya hirarki baru yang dibentuk maka koordinasi diperlukan hingga ke tingkat regional dan global. Perubahan lain yang

dirasakan adalah dengan bentuk koordinasi yang baru, dianggap tidak efisien karena satu pekerjaan yang semestinya bisa dilakukan bersama malah dilakukan sendiri di unit bisnis.

Perubahan lain yang dirasakan adalah sebelum 2012, pemberian umpan balik kinerja dilakukan secara manual dengan pengisian formulir evaluasi kinerja. Setelah adanya restrukturisasi organisasi tersebut, yang menyebabkan beberapa karyawan memiliki atasan dari negara yang berbeda, maka pengisian dilakukan secara *online* seiring dengan dikembangkannya sistem informasi sumber daya manusia (*human resources information system/ HRIS*). Pemberian umpan balik dirasakan tidak lagi obyektif bagi beberapa orang yang memiliki atasan di luar negeri karena mereka merasakan bahwa atasan mereka tidak memahami kondisi dan proses kerja yang dilakukan sehari-hari. Proses *coaching* antara atasan dan bawahan yang harusnya dapat membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan juga tidak dilakukan dengan efektif. Fokus pada unit bisnis membuat karyawan *group function* merasa sebagai divisi yang sifatnya hanya pendukung menjadi prioritas kedua, di antaranya adalah isu kesenjangan antara karyawan unit bisnis dan non bisnis unit dari sisi pemberian *reward*. Dari berbagai kemungkinan variabel penyebab *turnover* dan menganalisa hasil wawancara dan observasi dalam organisasi, peneliti menduga bahwa menjadi masalah dalam kelompok *group function* adalah iklim organisasi.

1.3 Rumusan Masalah

Peneliti merumuskan beberapa masalah yang hendak dijawab melalui penelitian ini, yakni:

1. Bagaimana gambaran iklim organisasi dan intensi *turnover* pada *group function* di PT X?
2. Apakah terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan intensi *turnover* pada *group function* di PT X?
3. Apabila ada hubungan, dimensi apa dari iklim organisasi yang paling dominan mempengaruhi intensi *turnover* pada kasus karyawan *group function* di PT X?

4. Apakah intervensi sumber daya manusia yang bisa dilakukan untuk meningkatkan persepsi terhadap iklim organisasi?

1.4 Tujuan dan Manfaat

1.4.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran iklim organisasi dan intensi *turnover* pada *group function* di PT X dan apakah terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan intensi *turnover* pada *group function* di PT X. Apabila ada hubungannya maka penelitian ini juga hendak mengetahui dimensi iklim organisasi yang paling mempengaruhi intensi *turnover* pada karyawan *group function* di PT X. selain itu persepsi ini juga hendak mengajukan program intervensi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan persepsi terhadap iklim organisasi yang akan mempengaruhi efektivitas organisasi.

1.4.2 Manfaat Penelitian

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah memperkaya literatur penelitian mengenai iklim organisasi dan pengaruhnya terhadap intensi *turnover*. Sementara itu, manfaat praktis penelitian adalah memberikan masukan bagi PT X mengenai kondisi karyawan di *group function*, khususnya mengenai iklim organisasi yang mereka persepsikan, serta membantu perusahaan melakukan intervensi untuk meningkatkan persepsi positif terhadap iklim perusahaan.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terbagi enam bab, sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, permasalahan, rumusan masalah, tujuan dan manfaat serta sistematika penulisan

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi penjelasan mengenai teori organisasi yang terkait dengan masalah yaitu *turnover*, intensi *turnover* dan iklim organisasi serta teori mengenai intervensi *Human Resources*.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tipe penelitian, subyek penelitian, variabel penelitian, pengembangan alat ukur, metode pengolahan data

BAB 4 PEMBAHASAN HASIL DAN ANALISIS

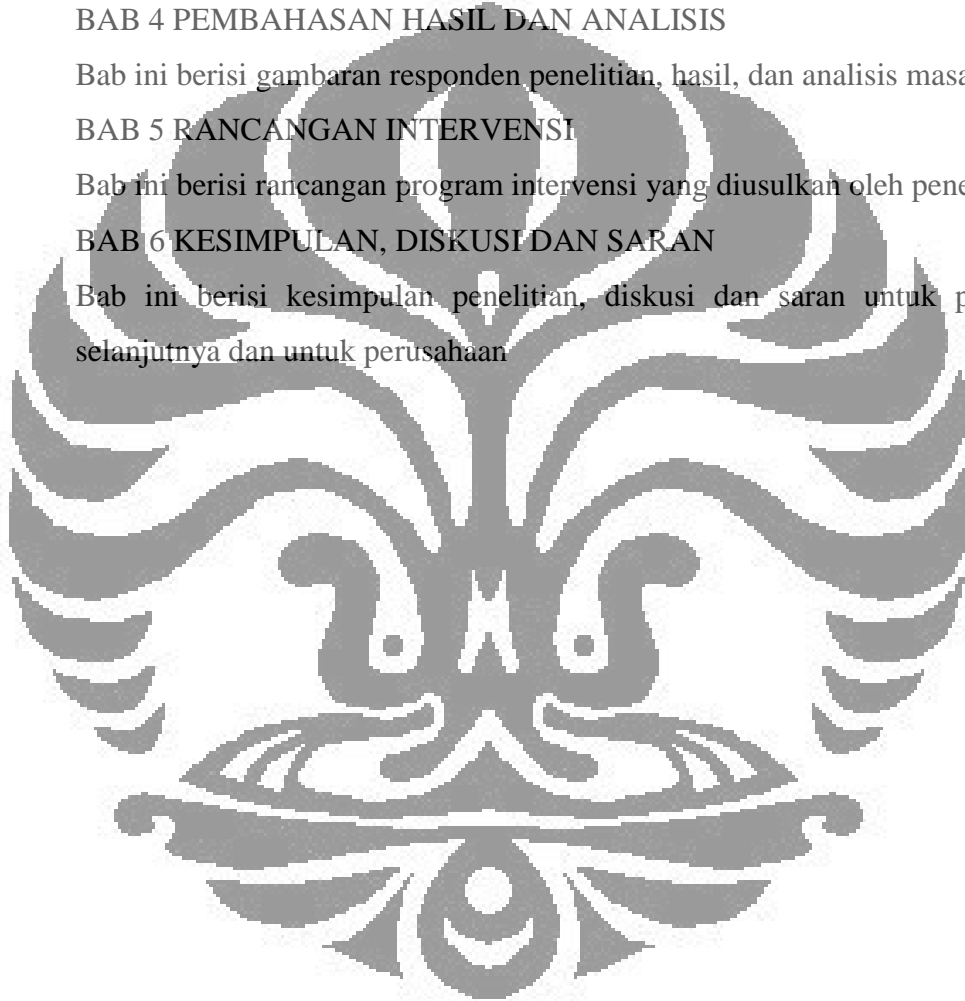
Bab ini berisi gambaran responden penelitian, hasil, dan analisis masalah

BAB 5 RANCANGAN INTERVENSI

Bab ini berisi rancangan program intervensi yang diusulkan oleh peneliti

BAB 6 KESIMPULAN, DISKUSI DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan penelitian, diskusi dan saran untuk penelitian selanjutnya dan untuk perusahaan



BAB II

TINJAUAN TEORITIS

2.1. *Turnover*

2.1.1. Definisi *Turnover*

Turnover karyawan adalah perputaran pekerja pada pasar tenaga kerja; antara perusahaan, tugas dan pekerjaan; dan antara status bekerja dan tidak bekerja (Abassi dkk., 2000). Sementara itu, Robbins (2013) mengatakan bahwa *turnover* adalah tindakan menarik diri dari sebuah organisasi baik secara sukarela maupun tidak. *Turnover* dapat dibagi menjadi *voluntary* dan *involuntary* (Robbins, 2013). *Voluntary turnover* adalah pengunduran diri yang merupakan inisiatif karyawan sendiri, sementara *involuntary turnover* adalah pengunduran diri bukan atas dasar inisiatif karyawan namun dilakukan oleh perusahaan, berbentuk pemutusan hubungan kerja.

2.1.2. Definisi Intensi *Turnover*

Intensi *turnover* didefinisikan sebagai keinginan individu atau kemungkinan yang dipersepsikan mengenai pengunduran diri sukarela individu dari sebuah organisasi (Prince dalam Memon dkk., 2014). Intensi dan pengunduran diri karyawan (*resignation*) adalah dua hal yang berbeda: intensi adalah sikap, pengunduran diri adalah perilaku (Emberland & Rundmo, 2010; Mishra & Bhatnagar, 2010), dan temuan penelitian-penelitian sebelumnya mengatakan bahwa intensi atau niat adalah prediksi utama dari perilaku berhenti dari pekerjaan (Griffeth dkk., 2000). Mobley (dalam Tsai & Hung, 2005) mengatakan bahwa intensi *turnover* adalah proses pengambilan keputusan yang dilakukan akibat pengalaman yang mengecewakan yang dialami individu dalam suatu organisasi.

2.1.3. Pengukuran Intensi *Turnover*

Penelitian ini menggunakan dimensi intensi *turnover* yang diajukan oleh Mobley, Horner & Hollingsworth (1987) untuk mengukur intensi *turnover*” 1) intensi untuk tetap bekerja di pekerjaan; 2) intensi untuk berhenti di pekerjaan yang sekarang,

Universitas Indonesia

dan 3) intensi untuk pindah ke posisi lain. Kuesioner sebagai instrumen pengukuran intensi *turnover* terbagi dalam empat bagian: 1) kekuatan intensi *turnover*; 2) kekuatan motivasi untuk mencari pekerjaan lain; 3) tingkat pengaruh jumlah kesempatan kerja yang ada di eksternal; dan 4) kekuatan intensi untuk meninggalkan pekerjaan sekarang.

2.1.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Intensi *Turnover*

Intensi *turnover* dapat disebabkan oleh faktor-faktor internal dan eksternal organisasi. Faktor-faktor internal di antaranya dikonfirmasi oleh hasil penelitian Alhamwan & Mat (2015) yang menyebutkan bahwa intensi *turnover* disebabkan oleh faktor kepemimpinan (*leadership*), tingkat gaji (*pay level*) dan kesempatan-kesempatan untuk berkembang (*advancement opportunities*). Intensi *turnover* juga memiliki hubungan dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*), *organizational commitment*, *organizational citizenship behavior*, serta *job performance* (Biswas & Bhatnagar, 2013; Cable & DeRue, 2002; Kim, Aryee, Loi, & Kim, 2013). Yew (2010) menjelaskan hubungan antara kesempatan perkembangan karir (*career development opportunities*), rasa keharusan karyawan untuk peduli pada organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuan (*felt obligation*), sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli pada karyawan (*perceived organizational support*), komitmen organisasi afektif (*affective organizational commitment*) dan intensi *turnover*. Sementara itu faktor eksternal yang menyebabkan intensi *turnover* adalah ketersediaan pekerjaan alternatif (Mobley dalam Tsai & Hung, 2005). Selain itu, faktor sosio-demografis seperti umur, tugas, gelar profesional, dan senioritas dalam bekerja juga telah diteliti memiliki dampak pada intensi *turnover* (Sun, Luo, & Fang, 2013)

Menurut Aarons dan Sawitzky (dalam Johnston & Spinks, 2013) iklim organisasi adalah prediktor signifikan dari intensi *turnover* dan pada akhirnya retensi karyawan. Iklim organisasi juga memiliki pengaruh kuat terhadap sikap dan perilaku karyawan suatu organisasi (Liou & Cheng, 2010; Ohly & Fritz, 2010). Penelitian lain mengatakan bahwa intensi *turnover*, yang pada akhirnya akan berdampak pada retensi karyawan, dipengaruhi oleh iklim (Cooil dkk., 2009; Dean dalam Tsai & Wu, 2010; Manning dkk., 2004; Russel dkk., 2013). Perhatian yang diberikan pada iklim

organisasi dan beragam pengukuran kinerja tersebut dilakukan pada tipe organisasi yang cukup besar (Cooil dkk., 2009; Davidson dkk., 2002; Gelade & Young, 2004; Manning dkk. dalam Johnston & Spinks, 2013). Penelitian ini lebih mengangkat variabel iklim organisasi sebagai variabel yang mempengaruhi intensi *turnover*.

2.2 Iklim Organisasi

2.2.1 Pengertian Iklim Organisasi

Tidak ada satu definisi tunggal dari iklim organisasi yang disepakati oleh seluruh peneliti mengenai iklim (Schneider dkk., 2011). Salah satu penyebabnya adalah karena konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian mengenai iklim organisasi terlalu banyak dan terus berkenibang sepanjang waktu. Walaupun terdapat perbedaan dalam berbagai definisi, ada satu kesamaan yakni: semuanya bersifat sangat umum dan menyatukan (*encompassing*). Schneider dkk. (2011) mengajukan definisi iklim organisasi sebagai kebijakan, praktik, prosedur, serta perilaku yang mendapat penghargaan, dukungan dan diharapkan ada dalam kondisi pekerjaan dan memiliki makna yang sesuai dengan anggota-anggotanya.

Iklim organisasi didefinisikan sebagai aktivitas-aktivitas yang termotivasi oleh perilaku yang diwakili oleh kebijakan, prosedur, praktik organisasi dan persepsi karyawan (Patterson dkk., 2005). Persepsi karyawan mengenai lingkungan pekerjaannya itu didasarkan pada sistem nilai, kondisi yang berlangsung serta faktor-faktor dan kejadian yang mempengaruhi dan terjadi di tempat pekerjaan (Isaksen dkk., 2001).

Iklim organisasi dipandang sebagai sebuah fungsi dalam lingkungan pekerjaan yang luas dan tidak dapat sendirian membentuk persepsi, maka definisi operasional dari iklim organisasi adalah penggabungan dari persepsi-persepsi individu-individu dalam lingkungan tersebut (Davidson & Manning, 2004).

2.2.2 Dimensi-Dimensi Iklim Organisasi

Dastmalchian dkk (1991) menggunakan empat variabel untuk mengukur iklim organisasi: keseluruhan lingkungan, komunikasi internal, konflik peran karyawan serta

dukungan dari atasan (*supervisory support*). Faktor lainnya yang digunakan untuk mengukur iklim organisasi adalah: struktur organisasi, standar-standar kinerja, umpan balik kinerja, kepedulian atas kesejahteraan karyawan, pengembangan keterampilan, upaya-upaya kejelasan tujuan dan lainnya. Beberapa alat ukur yang telah dikembangkan untuk mengetahui iklim organisasi di antaranya adalah dengan *Organizational Climate Index (OCI)* yang dikembangkan oleh Stren (1970) dan Chappell (1995).

Patterson dkk. (1995) membagi dimensi-dimensi iklim organisasi yang terbagi dalam 4 kuadran sebagai berikut:

1. Model Hubungan Manusia (*human relations*), dimana Iklim Organisasi memiliki dimensi:
 - a. Kesejahteraan karyawan: sejauh mana organisasi menghargai dan peduli pada karyawan
 - b. Otonomi: merancang pekerjaan sehingga karyawan memiliki lingkup yang luas untuk melakukan pekerjaannya
 - c. Keterlibatan: karyawan memiliki pengaruh yang dapat dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan
 - d. Komunikasi: berbagi informasi secara luas ke seluruh organisasi
 - e. Penekanan pada pelatihan: kepedulian untuk mengembangkan keahlian karyawan
 - f. Integrasi: tingkatan dimana ada rasa percaya dan kerja sama antar departemen
 - g. Dukungan atasan: tingkatan dimana karyawan mendapat dukungan dan pemahaman dari atasannya langsung
2. Model Proses internal, dimana Iklim Organisasi memiliki dimensi:
 - a. Formalisasi: kepedulian akan peraturan dan prosedur formal
 - b. Tradisi: tingkat dimana cara-cara yang sudah terbentuk untuk melakukan hal-hal dihargai
3. Model Sistem Terbuka

- a. Fleksibilitas: orientasi terhadap perubahan
 - b. Inovasi: tingkat dukungan yang diberikan atas ide baru dan pendekatan yang inovatif
 - c. Fokus keluar: tingkat dimana organisasi merespon kebutuhan pelanggan dan pasar secara umum
 - d. Refleksivitas: kepedulian untuk memantau dan bercermin pada tujuan, strategi dan proses pekerjaan, untuk beradaptasi dengan lingkungan yang lebih luas
4. Model Tujuan Rasional (*rational goal model*)
- a. Kejelasan tujuan organisasi: kepedulian akan kejelasan mengenai tujuan organisasi
 - b. Upaya: bagaimana orang dalam organisasi bekerja untuk mencapai tujuan
 - c. Efisiensi: tingkat pentingnya efisiensi dan produktivitas karyawan di pekerjaan ditempatkan
 - d. Kualitas: penekanan pada prosedur-prosedur kualitas
 - e. Tekanan untuk menghasilkan: tingkat tekanan bagi karyawan untuk memenuhi target
 - f. Umpan balik kinerja: pengukuran dan umpan balik atas kinerja pekerjaan

Untuk penelitian mengenai iklim organisasi di PT X, peneliti hanya menggunakan beberapa dimensi yang relevan dengan kondisi yang terjadi di dalam organisasi.

2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Karyawan menghabiskan sejumlah waktu di tempat pekerjaan, dan persepsi mereka terhadap iklim kerja mempengaruhi kinerja (Momeni, 2009). Momeni (2009) juga menemukan bahwa 70% dari persepsi karyawan mengenai pekerjaan ini dibentuk dari interaksi antara pimpinan dan karyawan. Ketika karyawan baru bergabung dalam organisasi, bagaimana mereka memandang iklim organisasi terbentuk dari interaksi awal mereka dengan organisasi lain yang ada di organisasi (McMurray dkk., 2004).

Persepsi karyawan mengenai iklim organisasi juga secara positif berhubungan dengan komitmen organisasi (Cooil dkk., 2009).

Iklim organisasi memiliki dua karakteristik, dari sisi individu dan organisasi. Dari sisi individu, tingkat pendidikan, posisi dan lama bekerja dalam organisasi memberikan dampak pada iklim organisasi. Sementara di tingkat organisasi, kekhususan, karkteristik serta besarnya organisasi juga berpengaruh pada iklim organisasi (Zhang, 2010). Penelitian yang dilakukan oleh Nelson (2009) membuktikan bahwa komposisi demografi dapat berkontribusi pada pemahaman atas dampak peningkatan keberagaman tenaga kerja pada iklim organisasi. Evaluasi hubungan antara demografi tersebut diindikasikan oleh masa kerja, jenis kelamin dan etnis

Iklim organisasi muncul dari aspek-aspek obyektif dari struktur organisasi, di antaranya ukuran organisasi, tingkat pengambilan keputusan sentralisasi, jumlah tingkat dalam hirarki, sifat teknologi yang digunakan, dan sejauh mana aturan dan kebijakan mengatur perilaku individu (Moran & Volkwein, 1992). Iklim organisasi juga dipengaruhi oleh variabel kepribadian, struktur tugas dan gaya kepemimpinan (Field & Abelson dalam Moran 1992). Sementara itu, persepsi bersama (iklim) dibentuk oleh asumsi yang disepakati bersama (budaya) termasuk di antaranya sejarah, nilai-nilai dan tujuan (Moran & Volkwein, 1992).

2.3 Intervensi Organisasi

Intervensi perkembangan organisasi adalah serangkaian aktivitas, tindakan dan peristiwa yang ditujukan untuk membantu sebuah organisasi meningkatkan kinerja dan efektivitas. Desain intervensi atau perencanaan tindakan, dihasilkan dari diagnosis yang dilakukan secara seksama dan dimaksudkan untuk menyelesaikan masalah tertentu, dan untuk meningkatkan wilayah fungsi organisasi tertentu yang teridentifikasi dalam diagnosis (Cummings & Worley, 2005).

Intervensi secara sengaja dilakukan untuk masuk dalam kondisi *status quo*; dan merupakan upaya-upaya untuk mengubah sebuah organisasi atau sub-unit organisasi menjadi dalam kondisi yang berbeda dan lebih efektif. Cummings & Worley (2005) mengungkapkan tiga kriteria yang dimiliki oleh intervensi yang efektif: (1) sesuai

dengan kebutuhan organisasi, (2) berdasarkan pengetahuan atas hasil yang diharapkan, (3) tingkat dimana intervensi tersebut membawa kompetensi pengelolaan perubahan (*change management*) kepada anggota-anggota organisasi.

Ada empat tipe intervensi perkembangan organisasi menurut Cummings & Worley (2005): (1) intervensi teknostruktural, (2) intervensi perubahan strategis, (3) intervensi pengelolaan sumber daya manusia (*human resources management intervention*), dan (4) intervensi proses manusia (*human process intervention*)

2.3.1 Intervensi *Human Process*

Intervensi *human process* mengambil fokus pada manusia di dalam organisasi dan proses yang harus mereka lalui untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Proses-proses ini termasuk komunikasi, penyelesaian masalah, pengambilan keputusan secara berkelompok dan kepemimpinan. Tiga program intervensi *human process* yang berhubungan dengan hubungan interpersonal dan dinamika kelompok (Cummings & Worley, 2005):

1. Konsultasi proses; fokus pada hubungan interpersonal dan dinamika sosial yang muncul dalam kelompok-kelompok kerja. Konsultasi proses membantu anggota untuk mendiagnosa fungsi kelompok dan menentukan solusi terbaik pada masalah yang ditemukan dalam proses, misalnya konflik yang diakibatkan tidak berjalannya suatu fungsi (*dysfunctional conflict*), komunikasi yang buruk, dan norma-norma yang tidak efektif
2. Intervensi pihak ketiga; membantu anggota kelompok mengatasi konflik melalui metode-metode seperti penyelesaian masalah, penawaran (*bargaining*) dan konsiliasi
3. Membangun tim (*team building*); membantu mendiagnosa proses kelompok dan mengusulkan solusi untuk masalah dengan cara menguji tugas-tugas kelompok, peran anggota-anggota dan strategi dalam melakukan tugas

Tiga program intervensi *human process* yang fokusnya pada keseluruhan organisasi atau departemen dan hubungan antar kelompok (Cummings & Worley, 2005), di antaranya:

1. Pertemuan organisasi yang bersifat konfrontasi (*organizational confrontation meeting*), yang menggerakkan anggota-anggota organisasi untuk mengidentifikasi masalah, menentukan target tindakan dan mulai bekerja menyelesaikan masalah
2. Hubungan antar kelompok (*intergroup relations*), yang dirancang untuk meningkatkan interaksi diantara kelompok yang berbeda atau departemen-departemen dalam organisasi
3. Intervensi kelompok besar (*large group intervention*) melibatkan sejumlah besar pemangku kepentingan untuk mengklarifikasi nilai-nilai penting, untuk mengembangkan cara baru dalam bekerja, menjelaskan visi baru organisasi atau memecahkan masalah yang dihadapi dalam proses organisasi

2.3.2 Intervensi *Human Resources Management*

Intervensi *human resources management* digunakan untuk mengembangkan, menyatukan dan mendukung anggota-anggota organisasi. Program intervensi *human resources management* yang memperhatikan pengelolaan kinerja di antaranya (Cummings & Worley, 2005):

1. Penentuan tujuan (*goal setting*); untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan membangun kecocokan yang lebih baik antara tujuan-tujuan personal dan organisasi
2. Evaluasi kinerja (*performance appraisal*); sebuah proses sistematis mengevaluasi pencapaian, kekuatan dan kelemahan dalam kerja
3. Sistem *reward*; melibatkan perancangan *reward* organisasi untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan kinerja

Program intervensi *human resources management* yang dikaitkan dengan perkembangan talenta dalam organisasi (Cummings & Worley, 2005), di antaranya:

1. *Coaching* dan *mentoring*, yang membantu anggota organisasi memperjelas tujuannya, berhadapan dengan potensi rintangan yang menghalangi
2. Perencanaan dan perkembangan karir
3. Manajemen dan kepemimpinan melalui pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keahlian dan pengetahuan anggota-anggota organisasi.

Dua program intervensi yang digunakan untuk mendukung anggota organisasi lainnya (Cummings & Worley, 2005):

1. Mengelola keberagaman, dalam pekerja (*managing workforce diversity*), yang menjadikan praktik sumber daya manusia lebih responsif terhadap kebutuhan individu. Tren penting misalnya adalah penambahan jumlah karyawan perempuan, suku minoritas dan orang dengan kemampuan fisik dan mental yang terbatas membutuhkan sejumlah kebijakan dan praktik kerja yang lebih fleksibel
2. Stres dan kesehatan karyawan (*employee stress and wellness*) termasuk program pendampingan terhadap karyawan dan program pengelolaan stres

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Tipe Penelitian

Berdasarkan aplikasi temuan dari penelitian, tujuan serta model pertanyaan yang digunakan, maka penelitian ini merupakan penelitian aplikatif, penelitian korelasional serta penelitian kuantitatif. Menurut Kumar (2011) penelitian aplikatif, teknik, prosedur dan metode yang membentuk penelitian tersebut diterapkan dalam sekumpulan informasi mengenai berbagai aspek situasi, isu, masalah atau fenomena sehingga informasi yang dikumpulkan tersebut dapat digunakan untuk cara lain, misalnya membentuk kebijakan, administrasi dan meningkatkan pemahaman terhadap suatu fenomena.

Selain itu penelitian ini juga merupakan penelitian korelasional karena penekanan utamanya adalah menemukan atau membangun keberadaan hubungan, asosiasi atau saling ketergantungan antara dua atau lebih aspek situasi atau fenomena. Pendekatan kuantitatif mengikuti serangkaian prosedur yang baku, terstruktur dan sudah ditentukan sebelumnya untuk menemukan secara angka tingkat variasi dari sebuah fenomena, menekankan pada pengukuran variabel dan tujuan dari proses penelitian (Kumar, 2011).

3.2. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana gambaran iklim organisasi dan intensi *turnover* pada *group function* di PT X?
2. Apakah terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan intensi *turnover* pada *group function* di PT X?
3. Apabila ada hubungan, dimensi apa dari iklim organisasi yang paling dominan mempengaruhi intensi *turnover* pada kasus karyawan *group function* di PT X?
4. Apakah intervensi sumber daya manusia yang bisa dilakukan untuk meningkatkan persepsi terhadap iklim organisasi?

3.3. Subyek Penelitian

Subyek penelitian ini adalah karyawan yang berada dalam *group function* PT X di Jakarta, yang terdiri dari departemen dan fungsi *Finance, Information System, Legal, Procurement, Human Resources* dan *Corporate Communications* yang berjumlah 35 orang yang merupakan kelompok karyawan yang memiliki tingkat *turnover* tertinggi pada 2012, 2013, 2014. Dari populasi sejumlah 35 orang tersebut, sampel yang digunakan adalah 30 karyawan dengan jabatan staf, supervisor hingga manajer, yang merupakan karyawan tetap dan masa kerja dalam rentang di bawah 1 tahun, 1 hingga 5 tahun dan lebih dari 5 tahun. Jabatan tersebut dipilih karena dianggap dapat memberikan informasi yang dicari melalui penelitian ini. Jabatan yang lebih tinggi yakni manajer senior dan direktur tidak dimasukkan dalam sampel karena mereka merupakan bagian dari manajemen, jadi mereka justru ikut menentukan iklim organisasi.

3.4. Variabel Penelitian

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah iklim organisasi. Definisi konseptual dari iklim organisasi adalah aktivitas-aktivitas yang termotivasi oleh perilaku yang diwakili oleh kebijakan, prosedur, praktik organisasi dan persepsi karyawan (Patterson dkk., 2005). Sedangkan definisi operasionalnya adalah persepsi karyawan divisi *group function* atas kebijakan, prosedur dan praktik yang terjadi di PT X.

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah intensi *turnover*, dengan definisi konseptual intensi *turnover* adalah proses pengambilan keputusan yang dilakukan akibat pengalaman yang mengecewakan yang dialami individu dalam suatu organisasi (Mobley dalam Tsai & Hung, 2005). Sedangkan definisi operasionalnya adalah intensi karyawan divisi *group function* di PT X untuk mengundurkan diri dari perusahaan.

3.5. Pengembangan Alat Ukur

Sebagai penelitian yang terstruktur atau kuantitatif, alat ukur yang digunakan berupa kuesioner yang merupakan pertanyaan tertulis, yang jawabannya dilakukan oleh responden setelah membaca petunjuk yang ada serta menginterpretasikannya

(Kumar, 2011). Alat ukur kedua variabel merupakan adaptasi dari alat ukur yang pernah dilakukan sebelumnya dan telah diuji. Peneliti menggunakan uji validitas konstruk (*construct validity*) dengan menggunakan pendapat dari ahli (*expert judgement*) oleh Dr. Alice Salendu, MBA. M.Psi sebagai ahli dalam bidang psikologi terapan sumber daya manusia. Responden diminta mengisi data demografik berupa jenis kelamin, usia pendidikan terakhir, lama bekerja, jabatan serta pendapatan per bulan dengan memilih salah satu pilihan jawaban yang telah disediakan untuk setiap pertanyaan.

3.5.1 Kuesioner Iklim Organisasi

Schneider dalam Patterson (2005) mengatakan bahwa iklim organisasi bersifat multidimensi, sehingga dalam pengukurannya dapat menggunakan dimensi yang berbeda-beda, tergantung pada tujuan penelitian dan kriteria yang menjadi kepentingan dalam organisasi. Iklim organisasi dalam penelitian ini diukur menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari kuesioner Patterson dkk (2005) yang mengevaluasi dimensi-dimensi persepsi karyawan atas lingkungan pekerjaan mereka, yang terbagi dalam 4 kuadran: Model Hubungan Manusia (*human relations*), Model Proses internal, Model Sistem Terbuka, Model Tujuan Rasional (*rational goal model*).

Penelitian ini menggunakan dua kuadran serta delapan dimensi yang relevan dengan permasalahan yang ditemukan dalam organisasi. Kuesioner ini berisi 39 item pernyataan yang mengukur delapan dimensi yaitu integrasi, keterlibatan, dukungan atasan, kesejahteraan, kejelasan tujuan organisasi, efisiensi, umpan balik kinerja serta tekanan untuk produktif.

Masing-masing item pernyataan memiliki pilihan jawaban dengan skala 1 – 4. Nilai 1 menandakan “Sama Sekali Tidak Benar”, nilai 2 “Hampir Tidak Benar”, nilai 3 = “Hampir Benar”, serta nilai 4 = “Benar Sekali”. Untuk item-item yang *unfavorable*, perhitungannya ditukar sehingga nilai 1 menandakan “Benar Sekali” sampai dengan nilai 4 “Sama Sekali Tidak Benar”.

Table 3.1.

Contoh Adaptasi Item Pernyataan

Dimensi	Nomor item	Pernyataan Asli	Adaptasi Item Pernyataan
Integrasi	1*, 9, 17, 32, 38*	<i>People are suspicious of other departments</i>	Karyawan menaruh curiga pada departemen lain
Keterlibatan	2, 10*, 18*, 25*, 33, 39*	<i>Management involve people when decisions are made that affect them</i>	Manajemen melibatkan karyawan ketika mengambil keputusan yang akan mempengaruhi karyawan
Dukungan atasan	3, 11, 19, 26, 34	<i>Supervisors here are really good at understanding peoples' problems</i>	Atasan memiliki pemahaman yang baik mengenai masalah karyawan
Kesejahteraan	4*, 12, 20, 27	<i>This company pays little attention to the interest of employees</i>	Perusahaan ini sedikit memberikan perhatian pada kepentingan karyawan
Kejelasan tujuan organisasi	5, 13, 21*, 28, 35	<i>People have good understanding of what the organization is trying to do</i>	Karyawan memiliki pemahaman yang baik mengenai apa yang sedang dilakukan perusahaan
Efisiensi	6*, 14*, 22*, 29*	<i>Time and money could be saved if work were better organized</i>	Akan menghemat waktu dan uang apabila pekerjaan dikelola dengan lebih baik
Umpan balik kinerja	7, 15*, 23*, 30, 36*	<i>People usually receive feedback on the quality of work they have done</i>	Karyawan biasanya menerima umpan balik atas kualitas pekerjaan yang telah mereka lakukan
Tekanan untuk produktif	8, 16*, 24, 31, 37	<i>People are expected to do too much in a day</i>	Karyawan diharapkan melakukan terlalu banyak hal dalam sehari

*adalah item *unfavorable*

Teknik pengujian realibilitas alat ukur iklim organisasi menggunakan *Alpha Cronbach Coefficient*, yang menggunakan administrasi tunggal yang berdasarkan konsistensi respon terhadap semua butir soal dalam tes (Anastasi dan Urbina, 1997).

Batasan untuk alat ukur dapat dinyatakan reliabel adalah antara 0.7 sampai dengan 0.8. Koefisien reabilitas dari alat ukur iklim organisasi adalah sebesar 0.82. Hal ini berarti sudah dinyatakan reliabel menurut batasan dari Kaplan dan Sacuzzo (2008).

Sebelum data dianalisis, terlebih dahulu diuji dengan menggunakan uji normalitas, agar dapat diperoleh data yang terdistribusi normal. Dengan metode Kolmogorov-Smirnova, nilai dari variabel total tingkat perubahan iklim organisasi pada perusahaan X sebesar 0.110, lebih besar dibandingkan 0.05 yang artinya variabel iklim organisasi dikatakan normal dan layak untuk diuji pada pola pengujian selanjutnya. Hasil uji normalitas variabel iklim organisasi dapat ditemukan dalam lampiran.

3.5.2 Kuesioner Intensi *Turnover*

Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengukur intensi *turnover*, yang diadaptasi dari Mobley (1987). Kuesioner meliputi empat bagian: 1) Kekuatan intensi *turnover*; 2) Kekuatan motivasi untuk mencari pekerjaan lain (baik homogen atau heterogen); 3) Tingkat pengaruh jumlah kesempatan kerja eksternal yang tersedia; dan 4) Kekuatan sengaja meninggalkan pekerjaan saat ini. Kuesioner memiliki 10 pertanyaan, mengadopsi skala Likert 1-5, dimana nilai 1 akan diberikan kepada jawaban “sangat tidak setuju”, 2 pada jawaban “tidak setuju”, 3 pada jawaban “ragu-ragu”, 4 pada jawaban “setuju”, serta 5 pada jawaban “sangat setuju”. Skor yang lebih tinggi menunjukkan bahwa tingkat bahwa responden merasakan dukungan organisasi yang lebih tinggi. Seluruh nilai akan dijumlahkan kemudian akan diambil rata-rata. Nilai yang lebih tinggi mengindikasikan bahwa tingkat intensi *turnover* lebih tinggi. Dari sepuluh pernyataan, dua pernyataan adalah pernyataan terbalik, yaitu “Saya tidak akan berhenti dari pekerjaan saya walaupun perusahaan telah berubah” dan “Saya tidak berpikir bahwa pekerjaan yang sekarang akan bersifat permanen”.

Sama halnya dengan alat ukur iklim organisasi, reliabilitas intensi *turnover* juga menggunakan *Alpha Cronbach Coefficient*. Koefisien reliabilitas dari alat ukur iklim organisasi adalah sebesar 0.73. Hal ini berarti sudah dinyatakan reliabel menurut batasan dari Kaplan dan Sacuzzo (2008).

Uji normalitas alat ukur intensi *turnover* dengan metode Kolmogorov-Smirnova variabel total tingkat intensi *turnover* pada perusahaan X adalah sebesar 0.200 atau lebih besar dibandingkan 0.05 yang variabel intensi *turnover* juga dikatakan normal dan layak untuk diuji pada pola pengujian selanjutnya. Hasil uji normalitas variabel intensi *turnover* dapat ditemukan dalam lampiran.

Tabel 3.2.

Contoh Item Pernyataan Kuesioner Intensi turnover

Dimensi	Nomor item	Contoh Pernyataan
Kekuatan intensi <i>turnover</i>	1, 3	Saya setiap saat berpikir untuk berhenti dari pekerjaan ini
Kekuatan motivasi untuk mencari pekerjaan lain	2, 4, 9*	Baru-baru ini saya berpikir untuk bertanya tanya apakah ada lowongan pekerjaan.
Tingkat pengaruh jumlah kesempatan kerja eksternal yang tersedia	5, 6	Apabila saya ditawarkan pekerjaan dengan paket kompensasi yang lebih baik, saya pasti akan berhenti dari pekerjaan saya saat ini .
Kekuatan sengaja meninggalkan pekerjaan saat ini	7*, 8, 10	Saya akan berhenti dari pekerjaan sekarang karena ada pertengkaran atau komunikasi yang buruk dengan atasan atau rekan kerja

*adalah item *unfavorable*

3.6 Metode Pengolahan Data

Peneliti menggunakan perangkat lunak SPSS 13.0 untuk menganalisis data kuantitatif yang ada, dengan melakukan analisis

1. Statistik deskriptif frekuensi untuk memperoleh gambaran data demografis responden yaitu, jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, jabatan serta pendapatan per bulan
2. Statistik deskriptif rata-rata, skor maksimum, skor minimum dan standar deviasi untuk memperoleh gambaran kedua variabel penelitian.

Karena iklim organisasi merupakan multidimensi maka pengukuran reliabilitas dilakukan per dimensi iklim organisasi. Penelitian ini menggolongkan skor dimensi iklim organisasi menjadi empat kelompok untuk mendapatkan

gambaran mengenai penyebaran nilai masing-masing dimensi dalam iklim organisasi secara lebih detail dari responden penelitian, Cara penghitungan masing-masing kategorisasi:

Skor total maksimum = 4

Skor total minimum = 1

- a. Rendah apabila skor dimensi iklim organisasi responden berada dalam rentang 0 - 1
- b. Menengah bawah apabila skor dimensi iklim organisasi responden berada dalam rentang 1 - 2
- c. Menengah atas apabila skor dimensi iklim organisasi responden berada dalam rentang 2 - 3
- d. Tinggi apabila skor dimensi iklim organisasi responden berada dalam rentang 3 - 4

Pengolahan data terkait kategorisasi nilai dari intensi *turnover*, dilakukan dengan menggunakan kategorisasi skor alat ukur. Penelitian ini menggolongkan skor intensi *turnover* menjadi empat kelompok untuk mendapatkan gambaran mengenai penyebaran nilai intensi *turnover* secara lebih detail dari responden penelitian, Cara penghitungan masing-masing kategorisasi:

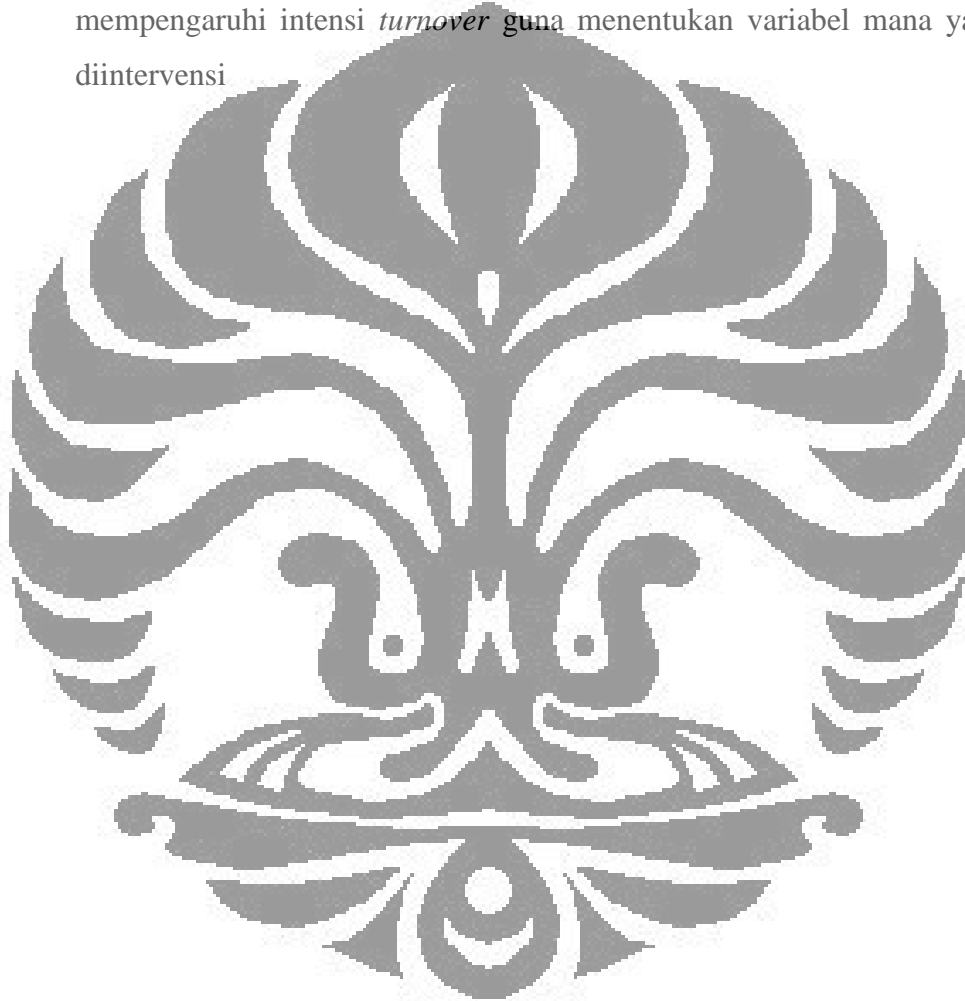
Skor total maksimum = 5

Skor total minimum = 1

Dari rentang tersebut, penentuan kategorisasi untuk skor total intensi *turnover* adalah:

- a. Rendah apabila skor total intensi *turnover* responden berada dalam rentang 0 - 1,25
- b. Menengah bawah apabila skor total intensi *turnover* responden berada dalam rentang 1,25 - 2,5
- c. Menengah atas apabila skor total intensi *turnover* responden berada dalam rentang 2,5 - 3,75

- d. Tinggi apabila skor total iklim intensi *turnover* berada dalam rentang 3,75 - 5
3. Korelasi Pearson yang akan menghasilkan r , dimana dengan adanya r akan diketahui hubungan linear antara dua variabel dalam sampel. Korelasi akan digolongkan signifikan apabila $p < 0,05$
4. Statistik regresi untuk mengetahui dimensi mana yang lebih besar mempengaruhi intensi *turnover* guna menentukan variabel mana yang akan diintervensi



BAB IV

PEMBAHASAN HASIL DAN ANALISIS

4.1 Gambaran Demografis Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini berjumlah 30 orang dari *group function* PT X dan secara demografis dapat dipaparkan data jenis kelamin, usia, status pernikahan, pendidikan terakhir, lama bekerja, serta jabatan. Gambaran demografis responden penelitian dirincikan dalam Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Gambaran Demografis Responden

Kategori		n	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	8	26.7
	Perempuan	22	73.3
Usia	15 - 24 tahun	2	6.7
	25 - 44 tahun	25	83.3
	45 - 64 tahun	3	10.0
Status Pernikahan	Belum menikah	12	40.0
	Menikah	18	60.0
Pendidikan Terakhir	D3	4	13.3
	S1	23	76.7
	S2	2	6.7
	Lainnya	1	3.3
Lama Bekerja	1 - 5 tahun	10	33.3
	> 5 tahun	20	66.7
Jabatan	Manager	6	20.0
	Supervisor	6	20.0
	Staff	13	43.3
	Lainnya	5	16.7

Dari Tabel 4.1. dapat disimpulkan bahwa kebanyakan responden penelitian ini berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 22 orang (73,3%), berusia antara 25-44 tahun sebanyak 25 orang (83,3%), sudah menikah (60%) dengan pendidikan terakhir responden adalah S1 (76,7%). Mayoritas responden sudah bekerja lebih dari 5 tahun yaitu sebanyak 20 orang (66,7%), kebanyakan jabatan responden adalah staf yaitu sebanyak 13 orang (43,3%).

4.2. Gambaran Umum Iklim Organisasi dan Intensi *Turnover* dari Responden

Pada sub bab berikut akan dipaparkan mengenai *mean* yang diperoleh dari alat ukur iklim organisasi dan intensi *turnover*.

4.2.1 Gambaran Rata-rata Skor Dimensi Iklim Organisasi

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih rinci, dilakukan perhitungan *mean* pada setiap dimensi, yaitu integrasi, keterlibatan, dukungan atasan, kesejahteraan, kejelasan tujuan organisasi, efisiensi, umpan balik kinerja serta tekanan untuk produktif. Tabel 4.2 menggambarkan perhitungan item-item yang mewakili tiap dimensi iklim organisasi.

Table 4.2

Perhitungan Rata-rata Dimensi Iklim Organisasi

Dimensi	Rata-rata	Standar Deviasi
Integrasi	2.69	0.441
Keterlibatan	2.55	0.595
Dukungan atasan	3.06	0.329
Kesejahteraan	2.74	0.502
Kejelasan tujuan organisasi	2.66	0.320
Efisiensi	1.50	0.243
Umpan balik kinerja	2.83	0.528
Tekanan untuk produktif	2.98	0.451

Berdasarkan Tabel 4.2 terlihat bahwa dimensi efisiensi memiliki *mean* paling rendah diantara dimensi yang lain, yakni sebesar 1,5 dari skor maksimum 4. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden berada pada rentang “Sama Sekali Tidak Benar” dan “Hampir Tidak Benar” pada item-item yang mewakili dimensi efisiensi tersebut. *Mean* terendah kedua ada pada dimensi keterlibatan dengan skor 2.55 dari maksimum skor 4 yang menunjukkan bahwa jawaban responden berada pada rentang “Hampir Tidak Benar”, dan “Hampir Benar” pada item-item yang mewakili dimensi keterlibatan.

Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai gambaran iklim organisasi, peneliti menggunakan beberapa kelompok data demografis responden, yakni jenis kelamin, lama bekerja dan jabatan, lalu membandingkannya dengan nilai total skor iklim organisasi. Dalam penghitungan statistik, ditemukan bahwa masing-masing kelompok memiliki skor yang tidak jauh berbeda pada skala 0-4.

4.2.2 Gambaran Rata-rata Skor Alat Ukur Intensi *Turnover*

Perhitungan *mean* variabel intensi *turnover* menjelaskan penyebaran skor rata-rata intensi *turnover* berdasarkan kategorisasi nilai yang sudah ditentukan, yaitu 3,21 atau berada dalam kelompok menengah atas, dengan penyebaran frekuensi seperti yang digambarkan dalam Tabel 4.3.

Tabel 4.3

Kategorisasi Skor Total Individu pada Kuesioner Intensi Turnover

Kategori	n	%
Rendah	1	0,03%
Menengah bawah	10	33,3%
Menengah atas	18	60%
Tinggi	1	0,03%
Total	30	100%

Berdasarkan Tabel 4.3, mayoritas responden, sebanyak 18 orang atau 60% memiliki skor intensi *turnover* yang tergolong menengah atas, sebanyak 1 orang atau 0,03% rendah, 10 orang atau 33,3% menengah bawah dan, dan sisanya 1 orang atau 0,03% memiliki skor intensi *turnover* tinggi.

Peneliti juga menggunakan kelompok data demografis responden untuk mengetahui apakah ada perbedaan intensi *turnover* pada individu berdasarkan jenis kelamin, lama bekerja dan jabatan, lalu membandingkannya dengan nilai total skor intensi *turnover*.

Tabel 4.4
Kategorisasi Skor Total Individu pada Kuesioner Intensi Turnover Berdasarkan Jenis Kelamin, Lama Bekerja dan Jabatan

Kategori	Rata-rata	Standar Deviasi
Jenis Kelamin Responden		
Laki-laki	3.38	.467
Perempuan	3.14	.560
Lama Bekerja		
1 - 5 tahun	3.18	.611
> 5 tahun	3.22	.535
Jabatan Responden		
Manager	3.28	.549
Supervisor	3.03	.653
Staff	3.39	.499
Lainnya	2.92	.507

Dari Tabel 4.4 disimpulkan bahwa terlepas dari jenis kelamin, lama bekerja dan jabatan mereka, karyawan *group function* memiliki persepsi intensi *turnover* yang relatif sama.

4.3 Pengaruh antara Iklim Organisasi dengan Intensi *Turnover*

Hasil pengujian korelasi, nilai signifikansi (p) menunjukkan angka 0.004 yang berarti lebih rendah dibandingkan 0.005. Hal ini berarti bahwa iklim organisasi memiliki hubungan dengan intensi *turnover*. Selain itu, Pearson correlation menunjukkan angka sebesar 0.508 yang berarti hubungan tingkat perubahan iklim organisasi pada perusahaan X dengan tingkat *turnover* pada perusahaan X memiliki kekuatan hubungan yang cukup. Tanda (-) negatif yang berada pada Pearson correlation ini menunjukkan bahwa arah hubungan yang terdapat dalam penelitian ini adalah berlawanan, yang berarti apabila tingkat iklim organisasi perusahaan X ini rendah, maka tingkat intensi *turnover* semakin tinggi, begitu juga sebaliknya.

Setelah melakukan perhitungan korelasi, peneliti juga melakukan perhitungan regresi terhadap iklim organisasi. Perhitungan regresi iklim organisasi terhadap intensi *turnover* mendapatkan bahwa iklim organisasi menjelaskan 25,8% ($R^2 = 0.258$) dari varians pada intensi *turnover*, sedangkan sisanya 74,2% disebabkan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Untuk menentukan program intervensi yang tepat, peneliti juga mencari regresi dari masing-masing dimensi iklim organisasi, yang tergambar dalam tabel-tabel di bawah ini.

Tabel 4.5

Tabel Perhitungan Regresi Dimensi Integrasi Pada Iklim Organisasi Terhadap Intensi Turnover

Dimensi	R	R Square	Adjusted R Square	p	
Integrasi	.336 ^a	.113	.081	0.069	Tidak signifikan
Keterlibatan	.427 ^a	.182	.153	0.01	Signifikan
Dukungan Atasan	.372 ^a	.138	.108	0.04	Signifikan
Kesejahteraan	.603 ^a	.364	.341	0.00	Signifikan
Kejelasan Tujuan Organisasi	.135 ^a	.018	-.017	0.47	Tidak signifikan
Efisiensi	.163 ^a	.027	-.008	0.38	Tidak signifikan
Umpan Balik Kinerja	.552 ^a	.305	.280	0.002	Signifikan
Tekanan Untuk Produktif	.357 ^a	.127	.096	0.05	Tidak signifikan

Dari Tabel 4.5. dapat dilihat bahwa dari delapan dimensi yang signifikan mempengaruhi intensi *turnover* adalah empat dimensi yaitu keterlibatan, dukungan atasan, kesejahteraan dan umpan balik kinerja:

1. 15,3% dimensi keterlibatan pada iklim organisasi mempengaruhi tingkat intensi *turnover* pada perusahaan X
2. 10,8% dimensi dukungan atasan pada iklim organisasi mempengaruhi tingkat intensi *turnover* pada perusahaan X
3. 34,1% dimensi kesejahteraan mempengaruhi tingkat intensi *turnover* pada perusahaan X
4. 28,0% dimensi umpan balik kinerja pada iklim organisasi mempengaruhi tingkat intensi *turnover* pada perusahaan X

Sehingga dapat disimpulkan bahwa dimensi kesejahteraan adalah yang paling mempengaruhi tingkat intensi *turnover* sementara dimensi kedua yang paling mempengaruhi adalah dimensi umpan balik kinerja.

4.4. Analisis Hasil Penelitian

Dari hasil penelitian, peneliti menganalisis intensi *turnover* karyawan *group function* cukup tinggi karena mayoritas responden, sebanyak 18 orang atau 60%, memiliki skor intensi *turnover* yang tergolong menengah atas yang artinya apabila ada kesempatan yang ditawarkan oleh pihak luar yang dianggap lebih baik maka 60% karyawan ini bisa mengundurkan diri atau terjadi *turnover*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan dengan intensi *turnover*, dibuktikan dengan perhitungan Pearson Correlation menunjukkan angka sebesar -0,508 yang berarti hubungan tingkat perubahan iklim organisasi pada perusahaan X dengan tingkat *turnover* pada perusahaan X memiliki kekuatan hubungan yang cukup dengan arah hubungan berlawanan, yang berarti apabila tingkat iklim organisasi perusahaan X ini rendah, maka tingkat intensi *turnover* semakin tinggi, begitu juga sebaliknya. Oleh karena itu penulis menyimpulkan bahwa tetap ada upaya yang perlu dilakukan organisasi untuk meningkatkan persepsi karyawan atas iklim organisasi untuk mengurangi intensi *turnover*.

Untuk menentukan intervensi apa yang dapat diusulkan kepada PT X, peneliti melihat masing-masing dimensi iklim organisasi apa yang sebenarnya secara signifikan mempengaruhi intensi *turnover*, yaitu kesejahteraan dan dimensi umpan balik kinerja.

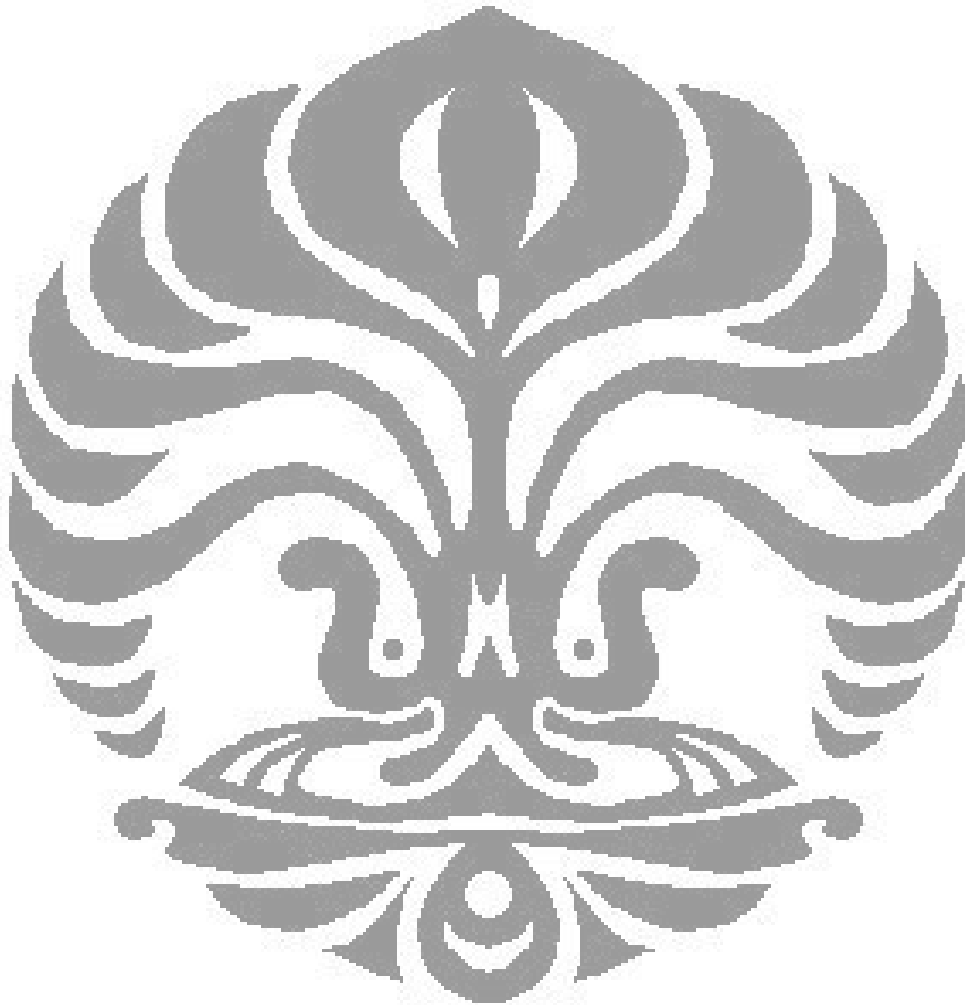
Dimensi kesejahteraan pada iklim organisasi digali dengan pernyataan sebagai berikut: 1) Perusahaan ini sedikit memberikan perhatian pada kepentingan karyawan, 2) Perusahaan ini berupaya untuk memperhatikan karyawannya, 3) Perusahaan ini peduli pada karyawannya, dan 4) Perusahaan ini mencoba bersikap adil terhadap karyawan. Sementara itu dimensi umpan balik kinerja pada iklim organisasi digali melalui pernyataan sebagai berikut: 1) Karyawan biasanya menerima umpan balik atas kualitas pekerjaan yang telah mereka lakukan, 2) Karyawan tidak tahu seberapa baik pekerjaan yang telah mereka melakukan, 3) Secara umum, sulit bagi seseorang untuk mengukur kualitas kinerja mereka dan 4) Kinerja karyawan diukur secara rutin, 5) Cara karyawan melakukan pekerjaan jarang dievaluasi.

Berdasarkan informasi lebih lanjut yang diperoleh peneliti dari manajemen ditemukan bahwa perusahaan sudah memiliki kebijakan standar gaji dan tunjangan untuk karyawan dari global sehingga akan sulit bagi peneliti untuk melakukan intervensi. Peneliti akhirnya mengusulkan intervensi untuk dimensi umpan balik kinerja yang lebih dapat diimplementasikan di PT X.

PT X sudah memiliki sistem umpan balik kinerja yang merupakan evaluasi langsung individu oleh atasan sepanjang tahun, dengan proses dua kali, yakni *review* tengah dan akhir tahun. PT X juga memiliki sistem evaluasi kinerja yang dapat diakses secara online oleh seluruh karyawan di *group function*. Karyawan diharapkan sudah mengetahui dan menyepakati tujuan (*objectives*) kerja dengan atasannya. Sementara itu perusahaan sudah memiliki sistem untuk dapat mengembangkan talenta karyawan dan menentukan profil talenta yang dapat dinominasikan sebagai penerus (*succession*).

HR PT X sudah melakukan program sosialisasi dan pelatihan terkait peangisian umpan balik kinerja pada sistem yang sudah ada. Peneliti mengambil kesimpulan bahwa masalah yang dihadapi oleh karyawan *group function* adalah kesulitan untuk

mengukur kualitas kinerja dan ketidaktahuan mereka mengenai seberapa baik pekerjaan yang telah dilakukan, karena itu peneliti mengusulkan rancangan intervensi *coaching* yang diharapkan dapat melengkapi pengelolaan kinerja di PT X, khususnya untuk karyawan *group function*.



BAB V

RANCANGAN INTERVENSI

Berdasarkan analisis hasil penelitian, terbukti bahwa ada pengaruh negatif antara iklim organisasi dan intensi *turnover* pada karyawan *group function* di PT X, dan khususnya pada dimensi umpan balik kinerja dalam iklim organisasi yang menjadi fokus peneliti dalam melakukan intervensi.

5.1. *Coaching* Sebagai Bentuk Intervensi

Untuk meningkatkan efektivitas diskusi antara atasan dengan bawahan selama proses umpan balik kinerja, peneliti mengusulkan program *coaching* untuk membantu para manajer dan *supervisor* dalam memberikan umpan balik atas kinerja bawahannya. *Coaching* juga dapat digunakan sebagai langkah pertama untuk menularkan pengetahuan tentang bagaimana memberikan umpan balik yang membutuhkan adanya komitmen dari semua pihak untuk mewujudkannya (Thorne, 2004).

5.1.1. Definisi *Coaching*

Clutterbuck dalam Hawkins & Smith (2007), mendefinisikan *coaching* sebagai intervensi jangka pendek yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja atau mengembangkan kompetensi tertentu. Definisi lain disampaikan Thorne (2004) yang menyatakan bahwa *coaching* atau pembinaan adalah proses pembelajaran untuk mengembangkan kapasitas individu yang di dalamnya terdapat proses berbagi pengetahuan, kearifan dan pengalaman untuk membantu mengembangkan perilaku, sikap dan keterampilan yang baru.

Menurut Stone (2007) *coaching* adalah proses dimana individu mendapatkan keahlian (*skill*), kemampuan (*ability*) dan pengetahuan (*knowledge*) yang dibutuhkan untuk mengembangkan diri secara profesional dan menjadi efektif dalam pekerjaan. Ketika orang mendapatkan *coaching*, maka ia dapat meningkatkan kinerja, tidak hanya di pekerjaan saat ini namun juga potensi dimana mereka bisa melakukan hal lebih di masa depan.

Coaching juga merupakan sebuah hubungan yang kolaboratif dan egaliter/ sederajat antara seorang *coach*, yang tidak harus seseorang spesialis, dan *coachee*, yang melibatkan proses sistematis yang berfokus pada penetapan tujuan yang kolaboratif untuk membangun solusi dan meraih tujuan, dengan tujuan mengembangkan proses *learning* atas arahan diri sendiri (*self-directed*) dan perkembangan personal *coachee* (Stober & Grant, 2006). Sebelumnya Kilburg (2000) mendefinisikan *coaching* sebagai sebuah hubungan antara seseorang yang memiliki kewenangan manajerial dan tanggung jawab dalam sebuah organisasi, dengan orang lain, yang menggunakan sejumlah variasi teknik perilaku dan metode untuk membantu menetapkan sejumlah tujuan untuk meningkatkan kinerja profesional, kepuasan personal dan pada akhirnya meningkatkan efektivitas dari organisasi yang secara formal didefinisikan dalam perjanjian *coaching*.

5.1.2. Budaya *Coaching*

Lindbom (2007) mengatakan bahwa banyak organisasi ingin meningkatkan kemampuan manajernya untuk melakukan *coaching* yang efektif kepada bawahan, tidak hanya untuk meningkatkan kinerja saat ini tetapi juga menyiapkan mereka pada peran-peran di masa depan. Hal ini adalah hal yang sangat penting untuk memastikan keberhasilan jangka panjang organisasi. Lebih lanjut Lindbom memaparkan tantangan yang dihadapi organisasi untuk bergerak dari sistem penilai kinerja menjadi budaya efektif yang menjaga, memberikan penghargaan, dan harapan bahwa manajer dapat menjadi *coach* dan *mentor* yang efektif. Kata “budaya” diusulkan oleh Lindbom (2007) untuk menunjukkan *coaching* tidak hanya sebagai proses baru atau evaluasi kinerja yang harus diisi. Budaya *coaching* membutuhkan komitmen, konsistensi dan dedikasi dari kepemimpinan.

Perusahaan pada umumnya memiliki sistem evaluasi kinerja, namun lebih kepada untuk menentukan peningkatan gaji atau promosi (Lindbom, 2007). Oleh karena itu beberapa praktik terbaik untuk menjadikan budaya *coaching* dalam organisasi:

1. Organisasi menempatkan manajemen kinerja dan *coaching* sebagai fitur dalam kompetensi dasar dan rencana strategis
2. Membangun budaya *coaching* melalui sistem formal dan informal
3. Penyediaan perangkat dan keahlian yang dibutuhkan untuk secara efektif menjadi *coach* dan meningkatkan kinerja. *Coach* dari internal dan/atau dari luar diperlukan untuk membantu para manajer melakukan *coaching*

5.2. Program Intervensi

PT X mengikuti standar yang sudah ditetapkan secara global, yang tidak secara langsung menetapkan manajemen kinerja dan *coaching* sebagai salah satu kompetensi dasar, melalui kompetensi dasar “*Engaged*” yang memiliki makna kemampuan untuk mengembangkan diri sendiri dan orang lain untuk keberhasilan dimana dimensi yang diukur dari dimensi potensi yang dapat dikembangkan serta dorongan untuk membangun *engagement* dan motivasi. Oleh karena itu peneliti melihat bahwa PT X sudah memiliki dasar untuk membangun budaya *coaching* dalam perusahaan.

PT X juga sudah memasukkan materi mengenai cara menetapkan objektif/sasaran dan memberikan *feedback* dalam pelatihan untuk para manajer dan supervisor dalam *Management Foundation Program* yang sudah diselenggarakan dalam dua tahun terakhir, sehingga peneliti mengambil kesimpulan bahwa manajer sudah memiliki pemahaman dan pengetahuan mengenai cara memberi umpan balik atas kinerja, dan bahwa yang perlu dilakukan adalah memastikan adanya tindak lanjut dari pelatihan tersebut yang diformalkan menjadi sistem. Hunt dan Weintraub (2002) meneliti bahwa percakapan yang bersifat informal dan singkat juga dapat menjadi bentuk *coaching* yang efektif. Penelitian ini terbatas pada karyawan *group function*, oleh karena itu intervensi yang diusulkan juga terbatas pada karyawan *group function*. Namun peneliti berpendapat bahwa program *coaching* ini dapat menjadi *pilot yang* apabila sudah dievaluasi ternyata memiliki respon positif bagi dari atasan maupun bawahan, maka program *coaching* ini juga dapat diterapkan pada divisi lain.

Berdasarkan kondisi tersebut, maka peneliti mengusulkan tiga (3) tahapan intervensi, diawali dengan *coaching for coach* untuk membantu atasan dalam

mengimplementasikan pengetahuan yang sudah mereka dapatkan dalam pelatihan yang sudah diterima sebelumnya. Tahap kedua yaitu *coaching* dari atasan kepada bawahan yang sifatnya memberikan umpan balik atas kinerja dari bawahan, serta terakhir adalah tahap penguatan atau *reinforcement* untuk memberikan apresiasi kepada *coach* yang berhasil memberikan umpan balik kinerja dengan metode *coaching*, yaitu berupa *reward* atau pemilihan *coach* dan *coachee* terbaik. Penjabaran mengenai tahapan intervensi dijelaskan pada sub bab - sub bab berikutnya.

5.3. Peserta *Coaching*

Seperti yang telah disampaikan pada sub-bab sebelumnya, ada tiga tahapan intervensi dengan target peserta sebagai berikut:

1. Sesi *Coaching for Coach*

Target peserta:

- a. Konsultan eksternal yang berperan sebagai *Coach*
- b. Para manajer dan supervisor (6-8 orang) yang telah mengikuti pelatihan *coaching*

2. *Coaching*

Target peserta:

- a. *Coach* atau para manajer dan supervisor (6-8orang) yang telah mengikuti sesi *coaching for coach*
- b. *Coachee* adalah supervisor atau karyawan level staff yang perlu menerima umpan balik atas kinerja

3. Penguatan/ *reinforcement*

Target peserta:

Seluruh *coach* dan *coachee* yang terlibat dalam program ini

5.4. Prosedur Intervensi

5.4.1. Prosedur Persiapan

Pada tahapan persiapan yang perlu ditetapkan adalah:

1. Pengajuan kepada manajemen puncak untuk mendapatkan persetujuan untuk menjadikan *coaching* sebagai salah satu KPI dari atasan
2. Penetapan konsultan eksternal yang akan melakukan *coaching for coach*. Apabila memungkinkan maka diupayakan konsultan eksternal ini adalah pihak yang sama yang melakukan pelatihan sebelumnya, supaya kesinambungan dengan program sebelumnya yang telah diberikan, dan pengetahuan yang akan diberikan kepada calon *coach* ini sama dengan apa yang sudah diberikan dalam pelatihan
3. Identifikasi calon peserta program, para *coach* dan *coachee*, berdasarkan diskusi antara HR dengan manajemen puncak
4. HR mengirimkan undangan untuk menghadiri sosialisasi awal program *coaching* penilaian kerja ini kepada seluruh karyawan di *group function*
5. Sosialisasi tersebut untuk memastikan peserta memahami tujuan dan menyepakati langkah-langkah selanjutnya. Pada saat itulah peserta juga diminta untuk membuat kesepakatan pengukuran atas pencapaian tujuan program ini tersebut. Rancangan susunan kegiatan sosialisasi program *coaching* dapat ditemukan dalam lampiran

5.4.2. Prosedur Pelaksanaan

Program *coaching* yang diajukan peneliti terbagi menjadi:

1. *Coaching for coach*

Para manajer dan *supervisor* akan diberi *coaching* secara berkelompok dengan *coach* dari pihak eksternal. Cara ini diharapkan dapat menjadi *follow up* atas pelatihan di dalam kelas yang telah didapati sebelumnya oleh para manajer dan *supervisor*. Khusus untuk atasan maka tujuan yang disepakati bukanlah tujuan pekerjaan yang dilakukan melalui evaluasi kinerja namun mengenai pemberian umpan balik kepada bawahan. Hal ini dimaksudkan agar para manajer dan *supervisor* menjadikan *coaching* sebagai salah satu dari KPI.

Materi yang perlu diberikan kepada peserta dalam tahap awal *coaching for coach* ini adalah:

- a. Penyegaran materi pelatihan *coaching*, dalam agenda dapat ditemukan dalam lampiran
- b. Konsultan eksternal dan *coach* membahas kendala-kendala yang dihadapi dalam memberikan umpan balik kinerja kepada karyawan
- c. Konsultan eksternal memberikan panduan *coaching* bagi para *coach*. Panduan *coaching* dapat ditemukan dalam lampiran
- d. Konsultan eksternal dan *coach* menyepakati tujuan dari sesi *coaching for coach* serta bentuk pengisian formulir *coaching agreement*. Bentuk *coaching agreement* ini dapat ditemukan dalam lampiran
- e. *Coach* eksternal mendampingi para *coach* selanjutnya melalui telepon atau email untuk memastikan bahwa memang kesepakatan yang dibuat oleh *coach* untuk melakukan umpan balik kinerja dijalankan sesuai dengan target yang ingin dicapai

2. *Coaching* antara atasan dan bawahan

Dalam tahapan ini, dengan sudah dilakukannya sesi *coaching for coach*, atasan diharapkan memberikan umpan balik kepada bawahan dalam bentuk *coaching*. Umpan balik diberikan kepada hasil kinerja bawahan, sesuai dengan tujuan (*objectives*) yang sudah disepakati bersama dalam proses penetapan di awal tahun. Baik atasan maupun bawahan diingatkan untuk menggunakan sistem *online* yang sudah berjalan, memaksimalkan pengisian kolom umpan balik sehingga setiap umpan balik terdokumentasi dengan baik. Di luar waktu-waktu pertemuan *one on one* bulan Agustus dan Desember, maka melalui program ini dijadwalkan pertemuan tambahan dua kali yakni bulan April dan Oktober, yang difasilitasi oleh HR untuk melakukan tatap muka membahas kinerja dan peserta diharuskan mengisi formulir *coaching* untuk memastikan bahwa pertemuan dilakukan.

3. Sesi penguatan (*reinforcement*)

Selain itu untuk memotivasi *coach* dan *coachee* dalam menjalankan program ini diperlukan sebuah kebijakan pemberian *reward* sebagai penguatan (*reinforcement*) terhadap perilaku *coaching* yang diharapkan. Bentuk yang

diajukan peneliti adalah sesederhana peletakkan “Papan Apresiasi” yakni papan pengumuman yang dapat ditempel di wilayah kerja dan menjadi wadah bagi siapapun untuk saling memberikan apresiasi atas kinerja rekan kerjanya, atasannya atau bawahannya. Penempatan “Papan Apresiasi” ini diharapkan dapat membangun kebiasaan memberi pengakuan atas keberhasilan atas prestasi seseorang. Selain berupa “Papan Apresiasi” peneliti juga mengajukan pemilihan *coach* dan *coaches* terbaik dari antara peserta program. *Coach* terbaik dapat diusulkan oleh para *coachee* sebaliknya *coachee* terbaik bisa diajukan oleh *coach*, baik oleh tim HR yang mendampingi selama proses *coaching* berlangsung.

5.5. Waktu Pelaksanaan Intervensi

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal maka peneliti mengusulkan program *coaching* dijalankan selama satu (1) tahun dan menjadi pelengkap dalam proses evaluasi kinerja yang sudah dijalankan oleh PT X. Menyesuaikan dengan proses evaluasi kinerja yang akan dimulai pada bulan Januari maka peneliti mengajukan waktu pelaksanaan intervensi sebagai berikut

1. *Coaching for coach*

Dilakukan dalam satu (1) kali pertemuan di bulan Januari, dan dilanjutkan sepanjang tahun tanpa ada penetapan waktu dengan tujuan supaya manajer dan *supervisor* dapat menghubungi *coach* sewaktu-waktu melalui telepon atau dengan pertemuan apabila mengalami kendala dalam melakukan pemberian umpan balik kepada atasan. Durasi yang dibutuhkan adalah 3 jam dari pukul 09:00-12:00

2. *Coaching* antara atasan dan bawahan

Dilakukan sepanjang tahun dengan pengaturan 2 kali pertemuan formal di bulan April dan Oktober untuk mengevaluasi proses pemberian umpan balik kinerja yang sedang berjalan dengan mengisi *form* yang akan disiapkan. Durasi yang dibutuhkan masing-masing 30 menit – 1 jam atau bisa lebih tergantung diskusi antara atasan dengan bawahan.

3. Pemberian *reward*

“Papan Apresiasi” dapat langsung diletakkan di bulan Februari segera setelah proses sosialisasi program dilakukan. Sementara itu untuk program *coach* dan *coachee* terbaik dilakukan pada Januari tahun depannya setelah program *coaching* berjalan

5.6. Evaluasi Intervensi

Evaluasi jangka panjang tentunya adalah penurunan jumlah *turnover* pada divisi *group function* di PT X. Sementara itu, evaluasi jangka pendek dan menengah dari program ini dapat dilakukan pada setiap tahapan.

1. *Coaching for coach*

Evaluasi *coaching for coach* dilakukan dengan menyebarkan survey segera setelah sesi berakhir dan satu lagi setelah program berjalan selama satu tahun.

Contoh evaluasinya dapat ditemukan dalam Tabel 5.1. dan Tabel 5.2.

Tabel 5.1.

Evaluasi Sesi Coaching for Coach

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Pengulangan materi <i>coaching</i> dan cara memberikan umpan balik bermanfaat bagi saya					
2	Saya memahami pentingnya umpan balik bagi perkembangan kinerja saya, bawahan maupun tim saya					
3	Saya akan mempraktikkan tips praktis melakukan <i>coaching</i> yang dipelajari hari ini					
4	Saya berkomitmen untuk memberikan umpan balik sesuai dengan sistem yang telah ditetapkan					
5	Saya merasa bahwa <i>tools</i> , panduan, format yang diberikan akan membantu saya melaksanakan <i>coaching</i> pada bawahan					

Tabel 5.2.

Evaluasi Sesi Coaching for Coach pada Akhir Tahun

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	<i>Coach</i> eksternal membantu saya melakukan proses <i>coaching</i> kepada bawahan					
2	<i>Coach</i> eksternal secara rutin menghubungi saya untuk menanyakan proses <i>coaching</i>					
3	Saya telah mempraktikkan tips praktis melakukan <i>coaching</i>					
4	Saya merasa bahwa <i>tools</i> , panduan, format yang diberikan telah memberi manfaat pada upaya saya melaksanakan <i>coaching</i> pada bawahan					

2. *Coaching* antara atasan dan bawahan

Evaluasi tahap ini ditentukan dari seberapa banyak *coach* dan *coachee* mengikuti keseluruhan prosedur dari proses *coaching*. Untuk para *coach* artinya adalah pemenuhan KPI pada pemberian umpan-balik untuk timnya. Selain itu, yang akan menjadi ukuran keberhasilan adalah sejauh mana sistem *online* terisi dengan oleh atasan dan bawahan untuk mendokumentasikan umpan balik.

Selain itu Peneliti juga mengusulkan keberhasilan dari program ini akan dievaluasi *survey* yang akan diberikan setelah program berjalan selama setahun, baik kepada *coach* maupun *coachee*, dengan 5 skala likert dengan nilai 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = ragu-ragu, 4 = setuju dan 5 = sangat setuju. Contoh hal-hal yang akan ditanyakan dapat dilihat pada Tabel 5.3. dan Tabel 5.4.

Tabel 5.3.

Contoh Evaluasi Coaching oleh Coachee

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Program <i>coaching</i> ini membantu saya mendapatkan umpan balik atas kinerja saya					
2	Program ini membantu saya memahami harapan atasan atas kinerja saya					
3	Program ini memberikan kesempatan kepada saya untuk menyampaikan kendala yang saya hadapi dalam pekerjaan					
4	Program ini meningkatkan hubungan baik dengan atasan					
5	Program ini mendorong saya dan atasan untuk sepakat dalam menetapkan tujuan tahunan pekerjaan					

Tabel 5.4.

Evaluasi Coaching oleh Coach

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Program <i>coaching</i> ini membantu saya memberikan umpan balik atas kinerja bawahan					
2	Program ini membantu saya memahami harapan yang dimiliki oleh bawahan					
3	Program ini memberikan kesempatan kepada saya untuk mengetahui kendala yang bawahan saya hadapi dalam pekerjaan					
4	Program ini meningkatkan hubungan baik dengan bawahan					
5	Program ini mendorong saya dan bawahan untuk sepakat dalam menetapkan tujuan tahunan pekerjaan					

3. Sesi penguatan (*reinforcement*)

Pada tahap ini yang akan dievaluasi dari banyaknya catatan berupa pujian dan ucapan terima kasih yang dituliskan oleh karyawan *group function* setiap bulannya. Untuk pemilihan *coach* dan *coachee* terbaik yang dapat dievaluasi adalah jumlah karyawan yang menominasikan atasan atau bawahan.

BAB VI

KESIMPULAN, DISKUSI DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Penelitian ini berawal dari kondisi tidak diinginkan yakni tingginya akan *turnover* pada kelompok karyawan di PT X. berdasarkan analisis kualitatif peneliti memfokuskan penelitian pada iklim organisasi yang diduga merupakan salah satu penyebab dari tingginya *turnover* tersebut. Penelitian bertujuan untuk mengetahui bagaimana gambaran iklim organisasi dan intensi *turnover* pada *group function* di PT X. Sementara itu hal yang sama juga ditentukan pada kondisi intensi *turnover* dimana hasil penelitian dan analisis menunjukkan rata-rata berada dalam kelompok menengah atas.

Hal lain yang ingin diketahui dalam penelitian ini adalah hubungan antara iklim organisasi dengan intensi *turnover* pada *group function* di PT X dimana hasil penelitian dan analisis menemukan bahwa iklim organisasi di *group function* PT X memiliki hubungan dengan intensi *turnover* dengan kekuatan hubungan yang cukup dan hubungan berlawanan, yang berarti apabila tingkat iklim organisasi perusahaan X ini rendah, maka tingkat intensi *turnover* semakin tinggi, begitu juga sebaliknya.

Dari kedelapan dimensi iklim organisasi yang diteliti ditemukan bahwa ada dua dimensi yang paling dominan mempengaruhi intensi *turnover* pada kasus karyawan *group function* di PT X, yaitu dimensi kesejahteraan dan dimensi umpan balik kinerja. Dengan analisis kualitatif yaitu berdasarkan informasi lebih lanjut yang diperoleh peneliti dari manajemen ditemukan bahwa perusahaan sudah memiliki kebijakan standar gaji dan tunjangan untuk karyawan, serta diakui oleh manajemen bahwa standar tersebut sudah mengikuti panduan dari perusahaan induk dan nilainya bersaing bahkan lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain yang sejenis, maka penulis tidak melakukan perancangan intervensi lebih lanjut untuk dimensi kesejahteraan. Peneliti akhirnya mengusulkan intervensi untuk dimensi umpan balik kinerja yang lebih dapat diimplementasikan di PT X.

6.2. Diskusi

6.2.1 Diskusi Hasil Penelitian

Penelitian bertujuan untuk mengetahui bagaimana gambaran iklim organisasi dan intensi *turnover* pada *group function* di PT X. Sementara itu hal yang sama juga ditemukan pada kondisi intensi *turnover* dimana hasil penelitian dan analisis menunjukkan rata-rata berada dalam kelompok menengah atas. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa iklim organisasi di *group function* PT X memiliki hubungan dengan intensi *turnover* dengan kekuatan hubungan yang cukup. Hal ini berbeda dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh kuat terhadap sikap dan perilaku karyawan suatu organisasi (Liou & Cheng 2010; Ohly & Fritz 2010). Melalui analisis regresi ditemukan bahwa iklim organisasi menjelaskan 25,8% varians pada intensi *turnover*, sedangkan sisanya 74,2% disebabkan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Dari 25,8% varians yang dijelaskan oleh iklim organisasi pada intensi *turnover*, ditemukan bahwa dimensi yang mendapatkan skor terendah dari iklim organisasi adalah efisiensi dan kejelasan tujuan organisasi. Namun walaupun kedua dimensi memiliki skor rendah, karena keduanya dibuktikan tidak signifikan mempengaruhi intensi *turnover* maka peneliti tidak memfokuskan intervensi kepada kedua hal tersebut.

Peneliti memfokuskan intervensi pada dua dimensi iklim organisasi yang paling besar mempengaruhi intensi *turnover*, yaitu dimensi kesejahteraan dan dimensi umpan balik. Berdasarkan diskusi lebih lanjut dengan HRBP mengenai hasil penelitian, peneliti mendapatkan informasi bahwa persepsi mengenai dimensi kesejahteraan yang masih kurang juga ditemukan di divisi bisnis lain. Sementara untuk dimensi umpan balik, secara umum hal ini menjadi masalah global dimana dapat dilihat dari sistem *online* bahwa kolom pengisian umpan balik belum diisi secara benar. Seperti yang sudah disampaikan sebelumnya atas dasar pertimbangan kemungkinan pelaksanaan intervensi maka pada penelitian ini yang diajukan adalah intervensi untuk memperkuat

proses umpan balik kinerja, yang diharapkan dapat menurunkan intensi *turnover* pada karyawan *group function* di PT X.

6.2.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki jumlah sampel yang terbatas yakni 30 mengingat keseluruhan populasi divisi yang diteliti hanya berjumlah 36 orang. Dengan jumlah sampel yang terbatas maka untuk meneliti manajer maupun level staf menggunakan kuesioner yang sama padahal apabila dilakukan secara terpisah, maka ada kemungkinan hasil yang ditunjukkan akan berbeda.

Penelitian ini juga tidak bisa memberikan gambaran keseluruhan tentang iklim organisasi di PT X karena terbatasnya jumlah responden yang dikhususkan pada divisi tertentu. Sehingga lebih tepat disimpulkan bahwa yang diketahui adalah iklim unit organisasi dan bukan unit organisasi secara keseluruhan.

6.3. Saran

Berdasarkan hasil diskusi maka peneliti mengajukan saran sebagai berikut:

6.3.1 Saran Metodologis

1. Penelitian selanjutnya perlu mengangkat variabel independen lain sehingga akar masalah yang terjadi di *group function* dapat lebih jelas tergambar
2. Penelitian perlu melakukan pengambilan data yang lebih baik dengan analisa kualitatif yang lebih mendalam
3. Penelitian sebaiknya tidak hanya mengandalkan *survey* mengingat jumlah responden cukup kecil yakni 30 orang, melainkan *Focus Group Discussion* untuk mengonfirmasi hasil *survey*.

6.3.2 Saran Praktis

1. Program intervensi lebih menyeluruh tidak hanya berupa *coaching* yang merupakan jenis intervensi *human resources management* namun juga dapat mempertimbangkan intervensi *human process* mengambil fokus pada manusia di dalam organisasi dan proses yang harus mereka lalui untuk dapat mencapai tujuan organisasi, misalnya melalui intervensi atas proses

komunikasi, penyelesaian masalah, pengambilan keputusan secara berkelompok dan kepemimpinan

2. Peneliti mengusulkan agar program *coaching* ini dapat menjadi *pilot* yang apabila sudah dievaluasi ternyata memiliki respon positif bagi dari atasan maupun bawahan, maka program *coaching* ini juga dapat diterapkan pada divisi lain
3. Terakhir peneliti mengusulkan agar departemen HR juga mendukung dan mengingatkan para atasan melakukan *coaching* kepada timnya walaupun dalam bentuk informal, misalnya melalui percakapan sehari-hari dalam pekerjaan, membangun kebiasaan mengucapkan terima kasih dengan penjelasan apa yang sudah baik dilakukan karyawan dan apa yang perlu ditingkatkan, perayaan keberhasilan atas capaian walaupun dengan cara sederhana sehingga karyawan merasa bahwa kinerja mereka dihargai



Daftar Pustaka

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342.
- Alhamwan, M., & Mat, N. (2015). Antecedents of Turnover Intention Behavior among Nurses: A Theoretical Review. *Journal of Management and Sustainability*, 5(1), p84.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *The Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Bigliardi, B., Petroni, A., & Ivo Dormio, A. (2005). Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 424-441.
- Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organizational support, PO fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa*, 38(1), 27-40.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5), 875.
- Campion, M. A. (1991). Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research. *Journal of applied psychology*, 76(2), 1991.
- Chappell, S. K. (1995). The relationship between organizational climate and job satisfaction as reported by community college chief instructional officers.
- Coil, B., Aksoy, L., Keiningham, T. L., & Maryott, K. M. (2009). The relationship of employee perceptions of organizational climate to business-unit outcomes an MPLS approach. *Journal of Service Research*, 11(3), 277-294.
- Cummings, T., & Worley, C. (2005). *Organization development and change*. Cengage learning.
- Cunningham, G. B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 29-45.
- Dastmalchian, A. (1991). Industrial relations climate. *The SAGE Handbook of Industrial Relations*. California: Sages Publications, Inc.

- Davidson, M. C., & Manning, M. L. (2004). Organizational climate of food and beverage employees: Its impact upon customer satisfaction in hotels. *International journal of hospitality & tourism administration*, 4(4), 85-100.
- Davidson, M., Manning, M., Timo, N., & Ryder, P. (2001). The dimensions of organizational climate in four-and five-star Australian hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(4), 444-461.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1985). *Organizational behavior: readings and exercises*. McGraw-Hill Companies.
- Emberland, J. S., & Rundmo, T. (2010). Implications of job insecurity perceptions and job insecurity responses for psychological well-being, turnover intentions and reported risk behavior. *Safety Science*, 48(4), 452-459.
- Estryn-Behar, M., Van der Heijden, B. I., Fry, C., & Hasselhorn, H. M. (2010). Longitudinal analysis of personal and work-related factors associated with turnover among nurses. *Nursing research*, 59(3), 166-177.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Sage Publications.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Hawkins, P., & Smith, N. (2007). *Coaching, mentoring and organizational consultancy: supervision and development*. McGraw-Hill International.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39(3), 573-603.
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological bulletin*, 138(5), 831.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2002). The coaching manager. *Developing top talent*.
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G., & Britz, A. (2001). Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. *Creativity research journal*, 13(2), 171-184.
- Johnston, N., & Spinks, W. (2013). Organisational climate and employee turnover intention within a franchise system. *Journal of New Business Ideas & Trends*, 11(1), 20-41.

- Kaplan, R., & Saccuzzo, D. (2008). *Psychological Testing: Principles, Applications, and Issues* Dennis Cengage Learning. *Psychology*.
- Kilburg, R. R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. American Psychological Association.
- Kim, T. Y., Aryee, S., Loi, R., & Kim, S. P. (2013). Person–organization fit and employee outcomes: test of a social exchange model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3719-3737.
- Kumar Mishra, S., & Bhatnagar, D. (2010). Linking emotional dissonance and organizational identification to turnover intention and emotional well-being: A study of medical representatives in India. *Human Resource Management*, 49(3), 401-419.
- Lew, T. Y. (2011). Affective organizational commitment and turnover intention of academics in Malaysia. In *International Conference on Business and Economics Research* (Vol. 1, pp. 110-114).
- Lindbom, D. (2007). A culture of coaching: the challenge of managing performance for long-term results. *Organization Development Journal*, 25(2), P101.
- Liou, S. R., & Cheng, C. Y. (2010). Organisational climate, organisational commitment and intention to leave amongst hospital nurses in Taiwan. *Journal of Clinical Nursing*, 19(11-12), 1635-1644.
- Malik, M. I., Zaheer, A., Khan, M. A., & Ahmed, M. (2010). Developing and testing a model of burnout at work and turnover intentions among doctors in Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(10), p234.
- Manning, M. L., Davidson, M. C., & Manning, R. L. (2004). Toward a shortened measure of organizational climate in tourism and hospitality. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28(4), 444-462.
- McMurray, A. J., Scott, D. R., & Pace, R. W. (2004). The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 473-488.
- Mello, J. (2006). *Strategic human resource management*. Cengage Learning.
- Memon, M. A., Salleh, R., Baharom, M. N. R., & Harun, H. (2014, July). Person-Organization Fit and Turnover Intention: The Mediating Role of Employee Engagement. In *International Conference on Leadership and Management (ICLM2014)*, Kuala Lumpur.

- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493.
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human relations*, 45(1), 19-47.
- Momeni, N. (2009). The relation between managers' emotional intelligence and the organizational climate they create. *Public Personnel Management*, 38(2), 35-48.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2008). The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 205-227.
- Nelson, S. G. (2009). The effects of compositional demography on organizational climate level, climate strength, and organizational performance
- Ohly, S., & Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 543.
- Parsa, H. G., Tesone, D., & Templeton, A. (2009). All employees are not created equal: An alternative method of assessing employee turnover. *Journal of Foodservice Business Research*, 12(4), 317-330.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 379-403.
- Ranjit, K. (1999). Research Methodology.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational behaviour*. Pearson Higher Education: AU
- Russell, C. J. (2013). Is it time to voluntarily turn over theories of voluntary turnover?. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(2), 156-173.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture.
- Shanker, M. (2014). A Study on Organizational Climate in Relation to Employees' Intention to Stay. *Journal of Psychosocial Research*, 9(2), 389.

- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of management journal*, 48(1), 50-68.
- Silverberg, S. M. (2008). *Employee Perceptions & Voluntary Turnover: A Case Study*. ProQuest.
- Stober, D. R., & Grant, A. M. (2006). Toward a contextual approach to coaching models. *Evidence-Based Coaching Handbook*. New York: John Wiley & Sons.
- Stone, F. M. (2007). *Coaching, counseling & mentoring: How to choose & use the right technique to boost employee performance*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Strolin-Goltzman, J., Lawrence, C., Auerbach, C., Caringi, J., Claiborne, N., Lawson, H., ... & Shim, M. (2009). Design teams: A promising organizational intervention for improving turnover rates in the child welfare workforce. *Child welfare*, 88(5), 149.
- Suliman, A. M., & Al Obaidli, H. (2011). Organizational climate and turnover in Islamic banking in the UAE. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 4(4), 308-324.
- Sun, Y., Luo, Z., & Fang, P. (2013). Factors influencing the turnover intention of chinese community health service workers based on the investigation results of five provinces. *Journal of Community Health*, 38(6), 1058-66.
- Thorne, K. (2004). Coaching for change.
- Ton, Z., & Huckman, R. S. (2008). Managing the impact of employee turnover on performance: The role of process conformance. *Organization Science*, 19(1), 56-68.
- Tsai, Y., & Wu, S. W. (2010). The relationships between organisational citizenship behaviour, job satisfaction and turnover intention. *Journal of Clinical Nursing*, 19(23-24), 3564-3574.
- Van Breukelen, W., Van der Vlist, R., & Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover: Combining variables from the 'traditional' turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), 893-914.
- Zhang, J., & Liu, Y. (2010). Organizational climate and its effects on organizational variables: An empirical study. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), p189.

Lampiran 1 – Kuesioner

Pengantar Kuesioner :

Selamat pagi/siang/sore,

Saya adalah mahasiswi semester akhir S2 Terapan SDM Fakultas Psikologi Universitas Indonesia yang sedang melakukan penelitian tugas akhir mengenai persepsi karyawan mengenai iklim organisasi. Untuk itu, saya memohon bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi responden penelitian saya dengan mengisi kuesioner terlampir.

Sebelum mengisi kuesioner ini, Bapak/Ibu diminta untuk membaca petunjuk pengisian terlebih dahulu. Kuesioner ini terdiri dari 2 bagian, berisi 39 dan 10 pernyataan singkat. **Tidak ada penilaian benar atau salah dalam kuesioner ini.** Kami mohon agar Bapak/Ibu mengisi semua kuesioner dengan sungguh-sungguh dan apa adanya.

Identitas dan data yang Bapak/Ibu berikan akan dijamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini. Data yang diperoleh akan diolah secara kelompok, dan skor individual tidak akan ditampilkan dalam hasil penelitian kami. Partisipasi Bapak/Ibu akan sangat membantu keberhasilan penelitian kami. Atas kesediaan dan kerja sama Bapak/Ibu, kami ucapkan banyak terima kasih.

Hormat saya,
Melisa Sandrianti

LEMBAR PERSETUJUAN

Dengan menandatangani Lembar Persetujuan ini, saya menyatakan bahwa saya menyetujui dan bersedia untuk menjadi responden dalam penelitian ini.

Inisial Nama :

Jenis kelamin : L / P (*lingkari salah satu*)

Jakarta,2015

(.....)

Universitas Indonesia

Rancangan Intervensi.....,Melisa Sandrianti, FPsi UI, 2015

Lampiran 1 – Kuesioner (lanjutan)

DATA PARTISIPAN

Berilah tanda centang (✓) pada pilihan yang sesuai dengan diri Anda.

- Jenis Kelamin : Laki Laki Perempuan
- Usia : 15-24 tahun
 25-44 tahun
 45-64 tahun
- Status pernikahan : belum menikah
 menikah
- Pendidikan terakhir : D1 D3
 S1 S2
 Lainnya:
- Lama bekerja di Merck : < 1 tahun 1-5 tahun
 >5 tahun
- Level/Jabatan : Manager Staff
 Supervisor Lainnya:
- Pendapatan per bulan : < 5.000.000
 5.000.000-10.000.000
 10.000.000-20.000.000
 20.000.000-30.000.000
 >30.000.000

Lampiran 1 – Kuesioner (lanjutan)

Bagian I

Petunjuk: Berikan **tanda (X)** di salah satu kolom yang **menurut Anda** mewakili pendapat Anda akan kondisi atau keadaan tempat kerja.

No	Pernyataan	Sama sekali tidak benar	Hampir tidak benar	Hampir benar	Benar sekali
1.	Karyawan menaruh curiga pada departemen lain				
2.	Manajemen melibatkan karyawan ketika mengambil keputusan yang akan mempengaruhi karyawan				
3.	Atasan memiliki pemahaman yang baik mengenai masalah karyawan				
4.	Perusahaan ini sedikit memberikan perhatian pada kepentingan karyawan				
5.	Karyawan memiliki pemahaman yang baik mengenai apa yang sedang dilakukan perusahaan				
6.	Akan menghemat waktu dan uang apabila pekerjaan dikelola dengan lebih baik				
7.	Karyawan biasanya menerima umpan balik atas kualitas pekerjaan yang telah mereka lakukan				
8.	Karyawan diharapkan melakukan terlalu banyak hal dalam sehari				
9.	Sedikit sekali konflik antar departemen yang terjadi				
10.	Perubahan dilakukan tanpa mendiskusikan dengan karyawan yang terlibat di dalamnya				
11.	Atasan menunjukkan kepercayaan diri pada apa yang mereka kelola				
12.	Perusahaan ini berupaya untuk memperhatikan karyawannya				
13.	Arah masa depan perusahaan dikomunikasi dengan jelas pada semua karyawan				
14.	Banyak hal yang dapat dilakukan lebih efisien seandainya orang tidak terlalu banyak berpikir				

No	Pernyataan	Sama sekali tidak benar	Hampir tidak benar	Hampir benar	Benar sekali
15.	Karyawan tidak tahu seberapa baik pekerjaan yang telah mereka melakukan				
16.	Secara umum, beban kerja tidak terlalu berat				
17.	Karyawan dari departemen lain dipersiapkan untuk berbagi informasi				
18.	Karyawan tidak memiliki suara dalam pengambilan keputusan yang melibatkan pekerjaan mereka				
19.	Atasan menunjukkan sikap bersahabat dan mudah untuk didekati				
20.	Perusahaan ini peduli pada karyawannya				
21.	Saya tidak paham mengenai tujuan dari perusahaan				
22.	Penjadwalan dan perencanaan yang buruk mengakibatkan target tidak terpenuhi				
23.	Secara umum, sulit bagi seseorang untuk mengukur kualitas kinerja mereka				
24.	Manajemen mengharapkan karyawan bekerja sangat keras				
25.	Karyawan merasa keputusan sering dibuat diluar pengetahuan mereka				
26.	Atasan dapat diandalkan untuk memberikan arahan yang baik kepada karyawan				
27.	Perusahaan ini mencoba bersikap adil terhadap karyawan				
28.	Setiap orang yang bekerja di sini mengetahui rencana jangka panjang dan arah perusahaan				
29.	Produktivitas dapat ditingkatkan apabila tugas-tugas dikelola dan direncanakan lebih baik				
30.	Kinerja karyawan diukur secara rutin				
31.	Karyawan disini berada di bawah tekanan untuk mencapai target				

No	Pernyataan	Sama sekali tidak benar	Hampir tidak benar	Hampir benar	Benar sekali
32.	Kolaborasi antar departemen berjalan dengan sangat efektif				
33.	Informasi dibagikan secara luas				
34.	Atasan menunjukkan sikap pengertian terhadap karyawan yang bekerja untuk mereka				
35.	Ada keyakinan yang kuat terkait kemana perusahaan ini akan menuju.				
36.	Cara karyawan melakukan pekerjaan jarang dievaluasi				
37.	Ritme kerja disini cukup santai				
38.	Sangat kecil rasa saling menghargai yang terjadi antar departemen.				
39.	Sering kali terjadi kesalahan komunikasi				

Bagian II

Petunjuk: Berikan tanda (X) di salah satu kolom yang menurut Anda mewakili pendapat Anda

No	Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
1.	Saya setiap saat berpikir untuk berhenti dari pekerjaan ini					
2.	Saya ingin melamar pekerjaan ke perusahaan lain					
3.	Saya mungkin akan berhenti bekerja dalam waktu dekat					
4.	Baru-baru ini saya berpikir untuk bertanya tanya apakah ada lowongan pekerjaan.					
5.	Apabila saya ditawarkan pekerjaan dengan paket kompensasi yang					

No	Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
	lebih baik, saya pasti akan berhenti dari pekerjaan saya saat ini .					
6.	Saya tidak akan meninggalkan perusahaan yang sekarang apabila ada perusahaan lain secara aktif menawarkan saya sebuah posisi					
7.	Saya tidak akan berhenti dari pekerjaan saya walaupun perusahaan telah berubah					
8.	Saya akan mempertimbangkan berubah pekerjaan apabila pekerjaan saat ini jauh dari rumah					
9.	Saya tidak berpikir bahwa pekerjaan yang sekarang akan bersifat permanen					
10.	Saya akan berhenti dari pekerjaan sekarang apabila ada pertengkaran atau komunikasi yang buruk dengan atasan atau rekan kerja					

Mohon diperiksa kembali, jangan sampai ada pernyataan yang terlewat.

Terima kasih atas partisipasi Anda dalam penelitian ini.

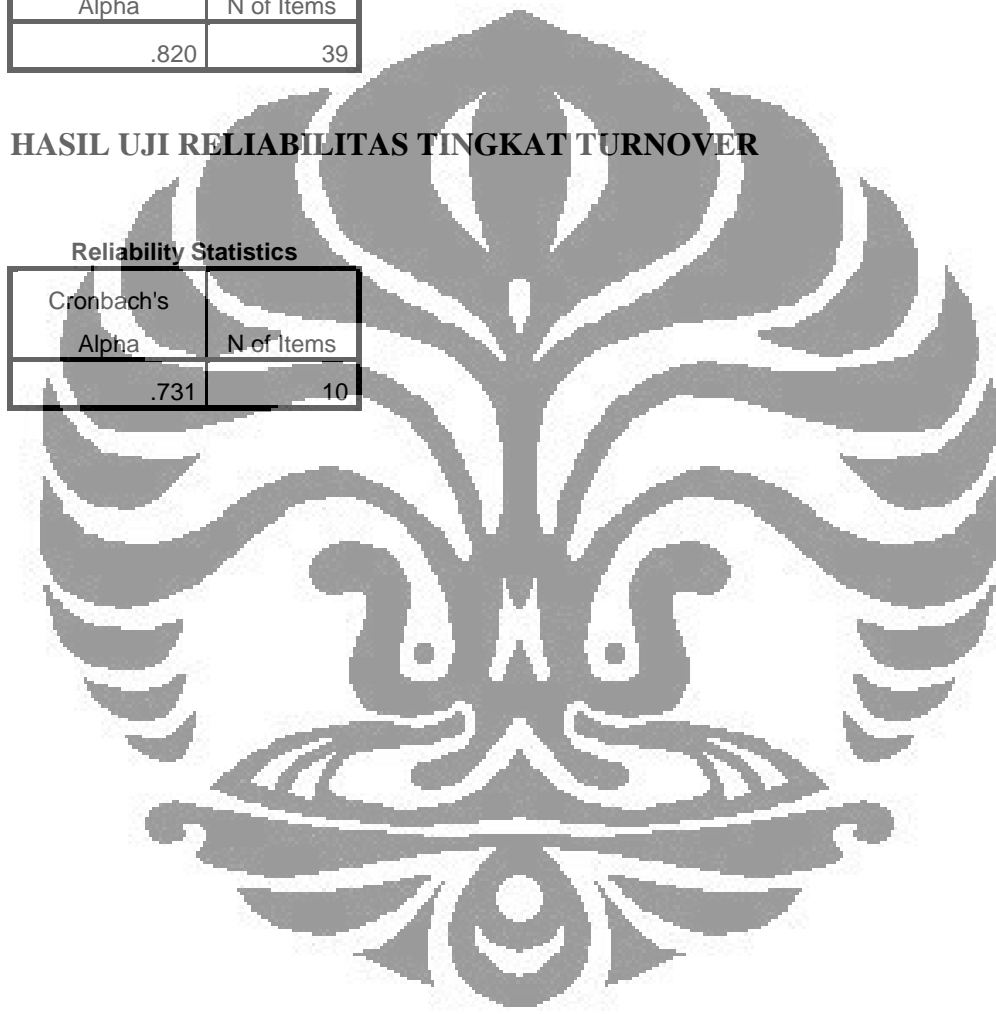
Lampiran 2 – Hasil Uji Reliabilitas

HASIL UJI RELIABILITAS IKLIM ORGANISASI**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.820	39

HASIL UJI RELIABILITAS TINGKAT TURNOVER**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.731	10



Lampiran 3 – Hasil Uji Statistik Deskriptif

Jenis Kelamin Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-laki	8	26.7	26.7	26.7
Valid Perempuan	22	73.3	73.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Status Pernikahan Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
belum menikah	12	40.0	40.0	40.0
Valid menikah	18	60.0	60.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
D3	4	13.3	13.3	13.3
S1	23	76.7	76.7	90.0
Valid S2	2	6.7	6.7	96.7
Lainnya	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Usia Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
15 - 24 tahun	2	6.7	6.7	6.7
Valid 25 - 44 tahun	25	83.3	83.3	90.0
45 - 64 tahun	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Lampiran 3 – Hasil Uji Statistik Deskriptif (lanjutan)

Pendapatan per bulan Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 5.000.000	6	20.0	20.0	20.0
5.000.000 - 10.000.000	13	43.3	43.3	63.3
10.000.000 - 20.000.000	5	16.7	16.7	80.0
20.000.000 - 30.000.000	5	16.7	16.7	96.7
> 30.000.000	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Jabatan Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Manager	6	20.0	20.0	20.0
Supervisor	6	20.0	20.0	40.0
Staff	13	43.3	43.3	83.3
lainnya	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Lama Responden bekerja di Merck

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 - 5 tahun	10	33.3	33.3	33.3
> 5 tahun	20	66.7	66.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Lampiran 3 – Hasil Uji Statistik Deskriptif (lanjutan)

Means**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X	30	3.10	.540
Valid N (listwise)	30		

	N	Mean
Dimensi Integrasi	30	2.69
Dimensi Keterlibatan	30	2.55
Dimensi Dukungan Atasan	30	3.06
Dimensi Kesejahteraan	30	2.74
Dimensi Kejelasan Tujuan Organisasi	30	2.66
Dimensi Efisiensi	30	1.50
Dimensi Umpan Balik Kinerja	30	2.83
Dimensi Tekanan untuk Produktif	30	2.98

Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X * Jenis Kelamin Responden

Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X

Jenis Kelamin Responden	Mean	N	Std. Deviation
Laki-laki	3.38	8	.467
Perempuan	3.14	22	.560
Total	3.21	30	.540

Lampiran 3 – Hasil Uji Statistik Deskriptif (lanjutan)

**Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X * Lama Responden
bekerja di Merck**

Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X

Lama Responden bekerja di Merck	Mean	N	Std. Deviation
1 - 5 tahun	3.18	9	.611
> 5 tahun	3.22	20	.535
Total	3.21	29	.549

**Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X * Jabatan
Responden**

Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X

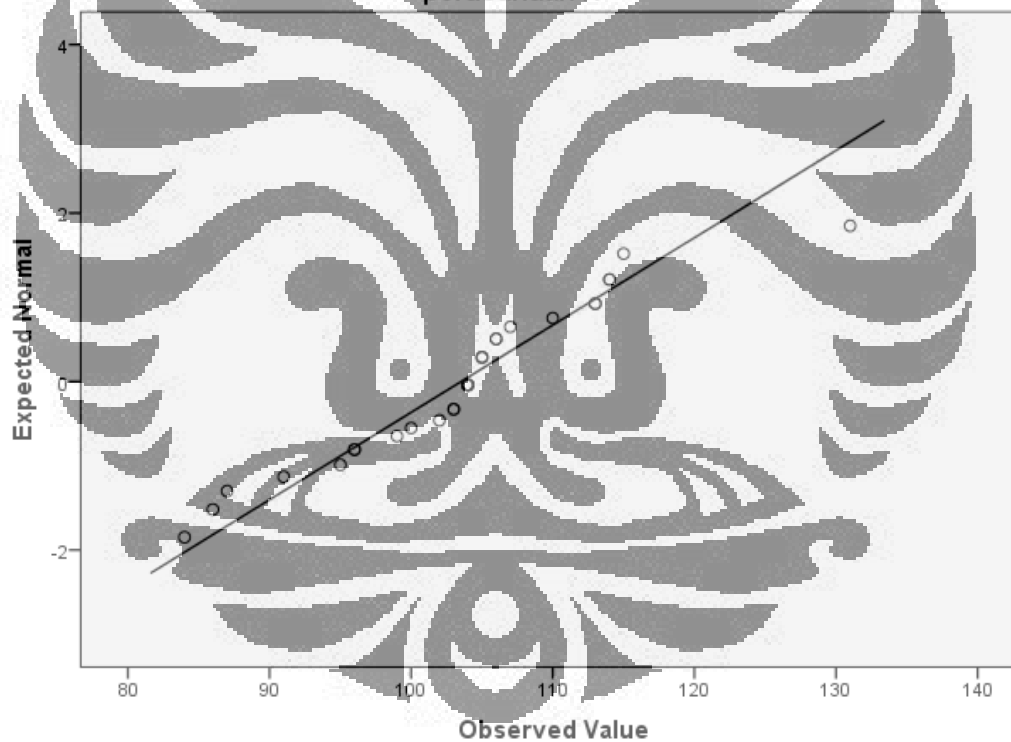
Jabatan Responden	Mean	N	Std. Deviation
Manager	3.28	6	.549
Supervisor	3.03	6	.653
Staff	3.39	12	.499
lainnya	2.92	5	.507
Total	3.21	29	.549

Lampiran 4 – Hasil Uji Korelasi

Variabel total tingkat perubahan iklim organisasi pada perusahaan X

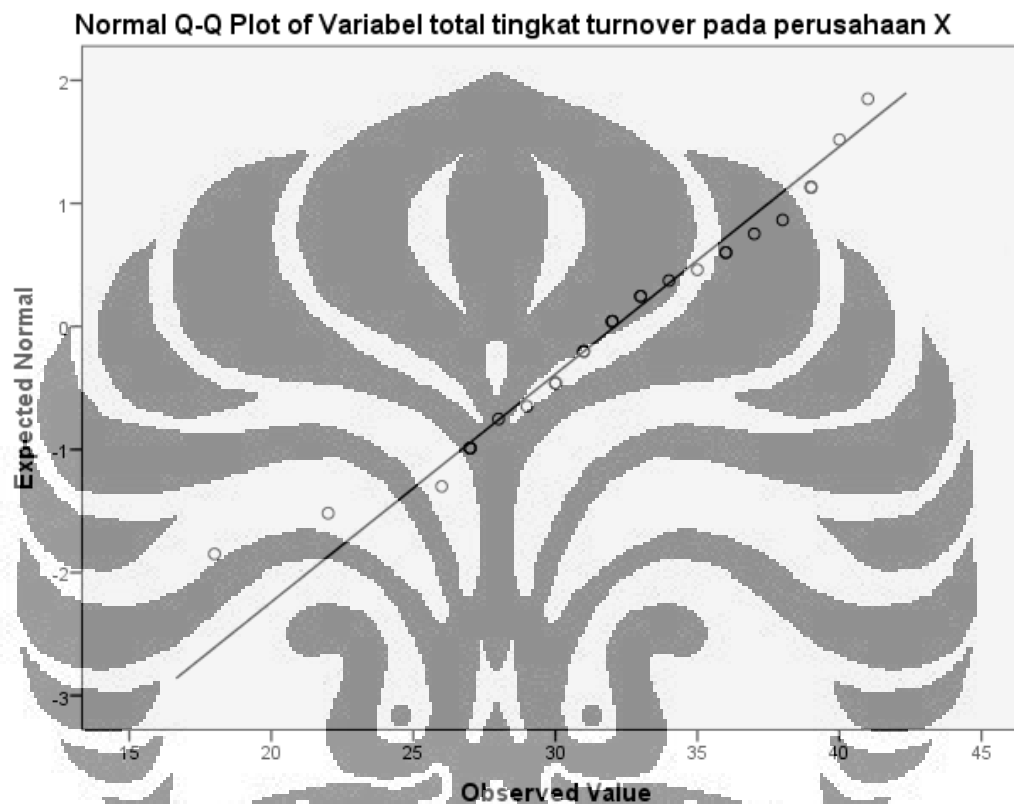
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Variabel total tingkat perubahan iklim organisasi pada perusahaan X	.145	30	.110
Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X	.082	30	.200*

Normal Q-Q Plot of Variabel total tingkat perubahan iklim organisasi pada perusahaan X



Lampiran 4 – Hasil Uji Korelasi

Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X



Correlations			
		Variabel total tingkat perubahan iklim organisasi pada perusahaan X	Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X
Variabel total tingkat perubahan iklim organisasi pada perusahaan X	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 30	-.508** .004 30
Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.508** .004 30	1 30

Lampiran 4 – Hasil Uji Korelasi

Regression**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Dimensi Integrasi ^b		Enter

a. Dependent Variable: Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.336 ^a	.113	.081	5.179

a. Predictors: (Constant), Dimensi Integrasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	95.775	1	95.775	3.571	.069 ^b
	Residual	750.925	28	26.819		
	Total	846.700	29			

a. Dependent Variable: Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X

b. Predictors: (Constant), Dimensi Integrasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	43.180	5.939		7.270	.000
	Dimensi Integrasi	-.823	.435	-.336	-1.890	.069

a. Dependent Variable: Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X

Lampiran 4 – Hasil Uji Korelasi (lanjutan)

Regression**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Dimensi Keterlibatan ^b		Enter

a. Dependent Variable: Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.427 ^a	.182	.153	4.973

a. Predictors: (Constant), Dimensi Keterlibatan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	154.290	1	154.290	6.239	.019 ^b
	Residual	692.410	28	24.729		
	Total	846.700	29			

a. Dependent Variable: Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X

b. Predictors: (Constant), Dimensi Keterlibatan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	43.988	4.845		9.079	.000
	Dimensi Keterlibatan	-.775	.310	-.427	-2.498	.019
	n					

a. Dependent Variable: Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X

Lampiran 4 – Hasil Uji Korelasi

Regression**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Dimensi Dukungan Atasan ^b		Enter

a. Dependent Variable: Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.372 ^a	.138	.108	5.104

a. Predictors: (Constant), Dimensi Dukungan Atasan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	117.153	1	117.153	4.496	.043 ^b
	Residual	729.547	28	26.055		
	Total	846.700	29			

a. Dependent Variable: Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X

b. Predictors: (Constant), Dimensi Dukungan Atasan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	50.812	8.874		5.726	.000
	Dimensi Dukungan Atasan	-1.220	.576	-.372	-2.120	.043

a. Dependent Variable: Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X

Lampiran 4 – Hasil Uji Korelasi

Universitas Indonesia

Rancangan Intervensi.....,Melisa Sandrianti, FPsi UI, 2015

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Dimensi Kesejahteraan ^b		Enter

a. Dependent Variable: Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.603 ^a	.364	.341	4.335

a. Predictors: (Constant), Dimensi Kesejahteraan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	308.310	1	308.310	16.034	.000 ^b
	Residual	538.390	28	19.228		
	Total	846.700	29			

a. Dependent Variable: Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X

b. Predictors: (Constant), Dimensi Kesejahteraan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	49.905	4.518		11.046	.000
	Dimensi Kesejahteraan	-1.624	.405	-.603	-4.004	.000

a. Dependent Variable: Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X

Lampiran 4 – Hasil Uji Korelasi

Regression**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Dimensi Kejelasan Tujuan Organisasi ^b		Enter

- a. Dependent Variable: Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X
 b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.135 ^a	.018	-.017	5.449

- a. Predictors: (Constant), Dimensi Kejelasan Tujuan Organisasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.467	1	15.467	.521	.476 ^b
	Residual	831.233	28	29.687		
	Total	846.700	29			

- a. Dependent Variable: Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X
 b. Predictors: (Constant), Dimensi Kejelasan Tujuan Organisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	38.168	8.466		4.509	.000
	Dimensi	-.456	.632	-.135	-.722	.476
	Kejelasan					
	Tujuan Organisasi					

- a. Dependent Variable: Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X

Lampiran 4 – Hasil Uji Korelasi

Regression**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Dimensi Efisiensi ^b		Enter

a. Dependent Variable: Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.163 ^a	.027	-.008	5.425

a. Predictors: (Constant), Dimensi Efisiensi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.511	1	22.511	.765	.389 ^b
	Residual	824.189	28	29.435		
	Total	846.700	29			

a. Dependent Variable: Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X

b. Predictors: (Constant), Dimensi Efisiensi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	36.467	5.091		7.163	.000
	Dimensi Efisiensi	-.724	.828	-.163	-.875	.389

a. Dependent Variable: Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X

Lampiran 4 – Hasil Uji Korelasi

Regression**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Dimensi Umpan Balik Kinerja ^b		Enter

a. Dependent Variable: Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.552 ^a	.305	.280	4.584

a. Predictors: (Constant), Dimensi Umpan Balik Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	258.263	1	258.263	12.289	.002 ^b
	Residual	588.437	28	21.016		
	Total	846.700	29			

a. Dependent Variable: Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X

b. Predictors: (Constant), Dimensi Umpan Balik Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	48.112	4.644		10.361	.000
	Dimensi Umpan Balik Kinerja	-1.130	.322	-.552	-3.506	.002

a. Dependent Variable: Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X

Lampiran 4 – Hasil Uji Korelasi

Regression**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Dimensi Tekanan untuk Produktif ^b		Enter

a. Dependent Variable: Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.357 ^a	.127	.096	5.137

a. Predictors: (Constant), Dimensi Tekanan untuk Produktif

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	107.708	1	107.708	4.081	.053 ^b
	Residual	738.992	28	26.393		
	Total	846.700	29			

a. Dependent Variable: Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X

b. Predictors: (Constant), Dimensi Tekanan untuk Produktif

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.355	6.378		3.034	.005
	Dimensi Tekanan untuk Produktif	.853	.422	.357	2.020	.053

a. Dependent Variable: Variabel total tingkat turnover pada perusahaan X

Lampiran 5 – Agenda Sosialisasi Program Coaching

AGENDA SOSIALISASI PROGRAM COACHING

Waktu	Kegiatan	PIC
09:00 – 09:10	Pembukaan, penjelasan singkat tujuan sosialisasi	HR
09:10 – 09:20	Sambutan manajemen, dukungan atas program coaching	Presiden Direktur
09:20 – 09:40	Penjelasan program <i>coaching</i> : <ul style="list-style-type: none"> • Jenis Kegiatan: <i>coaching for coach</i>, <i>coaching</i>, Papan Apresiasi dan pemilihan <i>coach coachee</i> terbaik • Periode dan waktu pelaksanaan • Penjelasan mengenai formulir yang harus diisi selama proses 	HR
09:40 – 10:00	Tanya jawab dan diskusi	All
10:00	Penutup	HR

Lampiran 6 – Agenda Sesi *Coaching for Coach***AGENDA SESI COACHING FOR COACH**

Waktu: pukul 09:00 – 12:00

Tempat: ruang meeting PT X

Peserta: calon *coach* (manajer dan supervisor)

Waktu	Kegiatan	PIC
09:00 – 09:10	Pembukaan, penjelasan singkat tujuan sesi	HR
09:10 – 10:10	Pengulangan materi <i>coaching</i> <ul style="list-style-type: none"> • Pemberian umpan baik yang menguatkan dan membangun • GROW model <i>coaching</i> • Pembuatan tujuan (<i>objectives</i>) yang spesifik, dapat diukur, dapat diraih, relevan dan waktu, fokus pada hasil 	Konsultan eksternal
10:10 – 11:15	<i>Role play</i>	All
11:15 – 12:00	Diskusi kesepakatan	All
12:00	Penutup	HR

Lampiran 8 – Form Kesepakatan Sesi “Coaching”

COACHING AGREEMENT “COACHING”

Nama Coach: Nama Coachee: Tanggal Coaching: Tempat Coaching:	
<u>Tujuan (Goals)</u> <u>Identifikasi <i>outcome</i> atau hasil dan apa yang dibutuhkan oleh <i>coachee</i></u>	
<u>Realitas (Reality) :</u> <u>Identifikasi keterbatasan dan hambatan yang dimiliki</u>	
<u>Pilihan (Options)</u> <u>Ide-ide atas opsi solusi yang dapat dilakukan</u>	
<u>Aksi yang disepakati (Way Forward):</u> <u>Langkah-langkah yang membawa <i>coachee</i> mencapai tujuan</u>	
<u>Jadwal pertemuan berikut:</u> Dilaksanakan di : Tanggal :	
Yang melakukan <i>Coaching</i> , Atasan karyawan ()	Karyawan, ()

Lampiran 9 – Agenda Sesi *Coaching*

Universitas Indonesia

Rancangan Intervensi.....,Melisa Sandrianti, FPsi UI, 2015

COACHING SESSION - AGENDA

PETUNJUK: *Gunakan form ini dalam pertemuan formal coaching, sebagai agenda, tempat membuat catatan dan progress. Identifikasi satu atau lebih tujuan dan topik, selalu catat. Tool ini bersifat optional dan perlu disimpan.*

Progres yang dibuat /keberhasilan yang perlu dirayakan:

Tantangan (situasi dan perasaan):

Tujuan khusus/ topik untuk pertemuan ini:

Pembelajaran dari pertemuan ini (Gunakan halaman di balik ini apabila dibutuhkan):

Aksi tindak lanjut:

- *Coachee*:
- *Coach* (kalau ada):

Pertemuan selanjutnya, lokasi dan topik tentatif:

Tanggal pertemuan selanjutnya: _____

Lokasi pertemuan selanjutnya: _____

PANDUAN COACHING

Panduan dalam Memberi Umpan Balik dalam Coaching

Memberikan umpan balik dengan baik memiliki satu tujuan yakni untuk memberikan orang yang menerima umpan balik lebih banyak perspektif dan membantu mereka berkembang. Keahlian untuk memberikan umpan balik dapat dipelajari, dan berikut adalah dasar yang perlu diperhatikan.

√	
	Ketahui tujuan sebelum melakukan percakapan Umpan balik apa yang diminta berikan? Apa tujuannya? Apa yang coba dicapai?
	Kembangkan perilaku ingin menolong Cari cara untuk dapat bersikap suportif, langsung, peka, deskriptif, spesifik dan memberi perhatian
	Persiapkan diri dalam memberi umpan balik Perhatikan apa yang akan disampaikan dan siapkan contoh-contoh konkrit atas topik yang akan dibahas
	Perhatikan apa yang akan disampaikan dan siapkan contoh-contoh konkrit atas topik yang akan dibahas
	Fokus pada apa yang sudah terjadi dan bukan yang tidak terjadi Fokus pada apa yang baik dan dapat berjalan
	Beri umpan balik positif Apabila memang ada umpan balik negatif, awali dengan sesuatu yang positif dan akhiri juga dengan yang positif
	Pilih waktu dan tempat yang tepat dalam memberi umpan balik
	Jujur, jangan menjanjikan hal-hal yang tidak bisa dipenuhi
	Spesifik Hindari komentar yang umum
	Fokus pada perilaku dan bukan pada individu Lebih deskriptif dan tidak evaluatif dalam memberi umpan balik
	Saling menghargai
	Lengkapi formulir yang sudah ada, miliki komitmen untuk menjalankan apa yang telah ditulis