



UNIVERSITAS INDONESIA

**PERANAN *PERFORMANCE INTERVIEW* TERHADAP
PENINGKATAN PERSEPSI KEPUASAN KERJA PADA BAWAHAN
(Suatu Studi pada Seksi *Remuneration and Data Centre* di
Human Resources Department PT. X)**

*The Role of Performance Interview to The Improvement of
Job Satisfaction Perception on Subordinates
(A Study on Remuneration and Data Centre Section at Human Resources Department PT. X)*

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Psikolog

LASMARIA PULUNGAN

0806470005

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI PROFESI
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
JULI 2010**

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Lasmaria Pulungan
NPM : 0806470005
Program Studi : Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Peranan *Performance Interview* terhadap Peningkatan Persepsi Kepuasan Kerja pada Bawahan
(Suatu Studi pada Seksi *Remuneration and Data Centre* di *Human Resources Departement* PT. X)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Studi Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Pada Hari Jumat, tanggal 25 Juni 2010.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Dra. Alice Salendu, M.Psi, MBA ()
Pembimbing II : Arum Etikariena Hidayat, S.Psi, M.Psi ()
Penguji : Dra. Indrya Ami Rulyati Darsono, MA ()

Depok, 2 Juli 2010

Ketua Program Studi Profesi Psikologi
Fakultas Psikologi UI

Dekan Fakultas Psikologi UI





Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, M.A., PhD

Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M. Org. Psy

NIP. 19510327 197603 2 001

NIP. 19490403 197603 1 002

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa Tesis yang berjudul “*Peranan Performance Interview terhadap Peningkatan Persepsi Kepuasan Kerja pada Bawahan (Suatu Studi pada Seksi Remuneration and Data Centre di Human Resources Department PT. X)*” adalah hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan jiplakan dari hasil karya orang lain.

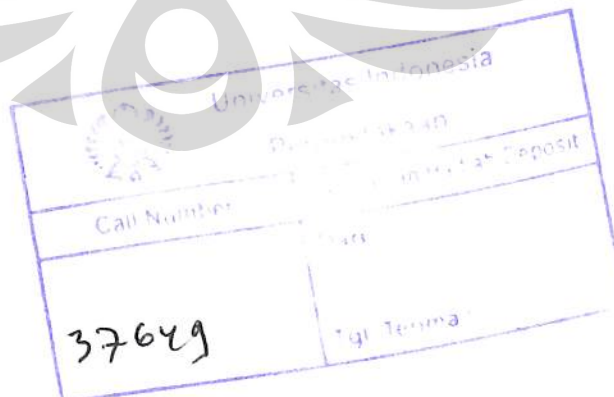
Apabila di kemudian hari ditemukan adanya kecurangan dalam karya ini, saya bersedia menerima sanksi apapun dari Fakultas Psikologi Universitas Indonesia sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Depok, 2 Juli 2010

Yang menyatakan



Lasmaria Pulungan
(NPM : 0806470005)



UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, karena atas kasih dan penyertaan-Nya penulis diberi kekuatan untuk dapat menyelesaikan tesis ini. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan, dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak, penulis tidak akan mampu menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Dra. Alice Salendu, M.Psi, MBA, selaku dosen pembimbing I yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran demi mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis ini; Ibu Arum Etikariena Hidayat S.Psi. M.Psi, selaku pembimbing II yang telah banyak memberikan masukan demi penyempurnaan penulisan tesis ini; serta Ibu Dra. Indrya Ami Rulyati Darsono, MA, selaku penguji tesis yang telah memberikan saran perbaikan atas tesis ini.
2. Suami tercinta, Yosua Na Bongar S.T., MBA, serta anak kami tersayang, Abigail Bonita Sitohang, yang tiada hentinya memberikan doa, dukungan, kasih sayang dan segenap perhatiannya kepada penulis.
3. Keluarga terdekat yang sangat berarti dalam hidup penulis, yaitu Bapak dan Mama tercinta, kakakku Dessy Sondang Pulungan S.E., M.M., dan abangku Andrey Hasiholan Pulungan S.E., M.Comm., Ak., yang selalu mencurahkan kasih sayang, memberikan kekuatan dan senantiasa mendoakan penulis.
4. Amang dan Inang terkasih, serta saudara-saudara iparku, Naomi Sitohang S.E., Heri Sitohang S.SiT, M.Mar., dan Daud Sitohang S.T., atas dukungan dan doa kepada penulis.
5. Teman-teman Profesi PIO angkatan 14, Aday, Anun, Ari, Grace, Kidi, Kory, Morie, Ninid, Piti, Reni, Riri, Sheila, dan Tasya. Terima kasih atas keceriaan, dukungan dan kebersamaan selama dua tahun ini.

Akhir kata, penulis memohon maaf jika ada kekurangan dan keterbatasan dalam penulisan tesis ini. Penulis berharap agar tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan Ilmu Psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi.

Depok, Juni 2010

Penulis

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS
(Hasil Karya Perorangan)**

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

Nama : Lasmaria Pulungan
NPM : 0806470005
Program Studi : Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Tesis

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

“Peranan *Performance Interview* terhadap Peningkatan Persepsi Kepuasan Kerja pada Bawahan (Suatu Studi pada Seksi *Remuneration and Data Centre* di *Human Resources Department PT. X*)”

beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya secara sadar tanpa paksaan dari pihak mana pun.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 2 Juli 2010

Yang menyatakan,



(Lasmaria Pulungan)

ABSTRAK

Nama : Lasmaria Pulungan
Program Studi : Magister Pendidikan Psikolog Kekhususan Psikologi Industri dan Organisasi
Judul : Peranan *Performance Interview* terhadap Peningkatan Persepsi Kepuasan Kerja pada Bawahan (Suatu Studi pada Seksi *Remuneration and Data Centre* di *Human Resources Department PT. X*)

Penelitian ini bertujuan untuk melihat peranan wawancara kinerja dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan pada Seksi *Remuneration and Data Centre* di *Human Resources Department PT. X*. Hal ini dilakukan karena berdasarkan gejala yang ditemukan di perusahaan, terlihat bahwa para karyawan menunjukkan sikap negatif dalam bekerja. Selain itu, berdasarkan hasil penggalan data awal yang dilakukan melalui penyebaran *Job Satisfaction Survey*, diketahui bahwa rata-rata tingkat kepuasan kerja karyawan berada pada level ambivalen. Selanjutnya, khusus untuk dimensi supervisi, rata-rata karyawan mengalami ketidakpuasan terhadap supervisi.

Penelitian dilakukan dalam beberapa tahapan. Penyebaran kuesioner *Job Satisfaction Survey* dilakukan pada tahap *pre-test* dan *post-test*. Sementara dikarenakan keterbatasan kewenangan dan waktu, intervensi wawancara kinerja diberikan dalam bentuk penjelasan program. Wawancara kinerja adalah proses memberikan informasi kepada karyawan mengenai efektivitas kinerja mereka, umpan balik serta saran pengembangan. Hal yang paling penting dalam proses wawancara kinerja adalah karyawan sendiri turut serta dalam pengambilan keputusan mengenai langkah perbaikan kinerja serta langkah pengembangan karirnya. Di akhir penelitian, dilakukan *focus group discussion* kepada partisipan penelitian. Berdasarkan hasil analisis data, wawancara kinerja yang diberikan sebagai intervensi, mampu meningkatkan kepuasan karyawan terhadap supervisi yang diberikan oleh atasan. Hal tersebut pada akhirnya juga berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan.

Kata kunci : kepuasan kerja, supervisi, wawancara kinerja.

ABSTRACT

Name : Lasmaria Pulungan
Study Program : Magister Pendidikan Psikolog Kekhususan Psikologi Industri dan Organisasi
Title : *The Role of Performance Interview to The Improvement of Job Satisfaction Perception on Subordinates (A Study on Remuneration and Data Centre Section at Human Resources Department PT. X)*

This study aims to look at the role of performance interview in improving the employee job satisfaction in Remuneration and Data Centre Section at the Human Resources Department PT. X. This study is done on the basis of symptoms found in the company, where it seems that the employees show a negative attitude in their work. In addition, based on the initial data gathering through the distribution of Job Satisfaction Survey, found that the average employee job satisfaction at the level of ambivalence. Furthermore, specifically for the dimensions of supervision, the average employee experienced dissatisfaction with supervision.

This research conducted in several stages. Job Satisfaction Survey questionnaire distribution made on the pre-test and post-test stage. Due to limited authority and time, the intervention of performance interview were given in the form of program explanation. Performance interview is the process of providing information to employees about the effectiveness of their performance, feedback and development suggestions. The most important thing in the performance interview process is the involvements of the employee his/her-self in making decisions about the corrective actions of performance, also the career developments. At the end of the study, a focus group discussion were conducted to the participant of research. Based on the results of data analysis, performance interview which was given as an intervention, can improve employee satisfaction towards supervision provided by supervisors. It will eventually also have an impact on the increasing of overall employee job satisfaction.

Keywords : job satisfaction, supervision, performance interview

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUTAN	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
UCAPAN TERIMA KASIH	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR BAGAN	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GRAFIK	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Masalah Penelitian	4
1.3 Rumusan Masalah Penelitian	7
1.4 Tujuan Penelitian	7
1.5 Manfaat Penelitian	8
1.5.1 Manfaat Teoritis	8
1.5.2 Manfaat Praktis	8
1.6 Sistematika Penulisan	8
2. TINJAUAN TEORITIS	10
2.1 Kepuasan Kerja	10
2.1.1 Definisi Kepuasan Kerja	10
2.1.2 Teori Tentang Kepuasan Kerja	11
2.1.3 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	13
2.1.4 Pengukuran Kepuasan Kerja	14
2.1.5 Dampak dari Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja	15
2.2 Supervisi	17
2.2.1 Definisi Supervisi	17
2.2.2 Fungsi dan Fokus Supervisi	18
2.2.3 Kegiatan Supervisi	19
2.3 Wawancara Kinerja	20
2.3.1 Definisi Wawancara Kinerja	20
2.3.2 Karakteristik Wawancara Kinerja	22
2.3.3 Perbedaan Wawancara Kinerja dengan Metode <i>Performance Review</i> Tradisional	23
2.3.4 Tahap-tahap Pelaksanaan Wawancara Kinerja	24
2.3.4.a Tahap Persiapan Wawancara Kinerja	24
2.3.4.b Tahap Pemilihan Model Wawancara Kinerja yang Tepat	24
2.3.4.c Tahap Pelaksanaan Wawancara Kinerja	28
2.4 Dinamika Peningkatan Kepuasan Kerja dengan Intervensi Wawancara Kinerja	30

3. METODE PENELITIAN	33
3.1 Pendekatan Penelitian	33
3.2 Pertanyaan Penelitian	34
3.3 Variabel Penelitian	34
3.4 Partisipan Penelitian	34
3.4.1 Karakteristik Partisipan Penelitian	35
3.4.2 Jumlah Partisipan	35
3.4.3 Teknik Pengambilan Partisipan	36
3.5 Metode Pengumpulan Data	36
3.5.1 Kuesioner	36
3.5.2 Wawancara	38
3.5.3 Diskusi Kelompok Terfokus (<i>Focus Group Discussion</i>)	39
3.5.4 Observasi	39
3.6 Prosedur Penelitian	39
3.7 Metode Pengolahan Data	42
4. HASIL DAN PEMBAHASAN	44
4.1 Gambaran Umum Partisipan Penelitian	44
4.1.1 Gambaran Umum Partisipan Penelitian Penggalan Data Awal	44
4.1.1.a Gambaran Jenis Kelamin Partisipan Penggalan Data Awal	45
4.1.1.b Gambaran Usia Partisipan Penggalan Data Awal	45
4.1.1.c Gambaran Lama Bekerja Partisipan Penggalan Data Awal	46
4.1.2 Gambaran Umum Partisipan <i>Pre-Test</i> , Intervensi, dan <i>Post-Test</i> ...	47
4.2 Penggalan Data Awal	48
4.2.1 Hasil Pengukuran Kepuasan Kerja	48
4.2.2 Tabulasi Silang Antara Tingkat Kepuasan Kerja dengan Masing- Masing Seksi di <i>Human Resources Department</i>	49
4.2.3 Tabulasi Silang Antara Tingkat Kepuasan Kerja dengan Hasil Dari Masing-masing Dimensi Kepuasan Kerja	49
4.2.4 Tabulasi Silang Antara Tingkat Kepuasan Kerja pada Dimensi Supervisi dengan Masing-Masing Seksi di <i>Human Resources Department</i>	51
4.3 Hasil <i>Pre-Test</i>	52
4.4 Hasil Intervensi	53
4.5 Hasil <i>Post-Test</i>	54
4.6 Hasil Penelitian	55
5. KESIMPULAN, DISKUSI DAN SARAN	57
5.1 Kesimpulan	57
5.2 Diskusi	58
5.2.1 Diskusi Hasil Penelitian	58
5.2.2 Keterbatasan Penelitian	59
5.3 Saran	60
5.3.1 Saran Teoritis	60
5.3.2 Saran Praktis	60
DAFTAR PUSTAKA	62

DAFTAR BAGAN

Bagan 1. <i>The Heron Model</i>	21
Bagan 2. Enam Kata Kunci <i>Universal Performance Interviewing Model</i>	26
Bagan 3. <i>Universal Performance Interviewing Model</i>	27
Bagan 4. Proses Pelaksanaan Wawancara Kinerja	28



DAFTAR TABEL

Tabel 1. Dimensi Kepuasan Kerja dalam <i>Job Satisfaction Survey</i>	15
Tabel 2. Fokus Utama Kegiatan Supervisi	19
Tabel 3. Perbandingan Wawancara Kinerja dengan Metode <i>Performance Review</i> Tradisional	23
Tabel 4. Partisipan Penelitian Penggalan Data Awal	35
Tabel 5. Penyebaran Item dalam Kuesioner <i>Job Satisfaction Survey</i>	37
Tabel 6. Norma Kuesioner <i>Job Satisfaction Survey</i>	38
Tabel 7. Gambaran Jenis Kelamin Partisipan Penggalan Data Awal	45
Tabel 8. Gambaran Usia Partisipan Penggalan Data Awal	46
Tabel 9. Gambaran Lama Bekerja Partisipan Penggalan Data Awal	46
Tabel 10. Gambaran Umum Partisipan <i>Pre-Test</i> , Intervensi, dan <i>Post-Test</i> ...	47
Tabel 11. Hasil Kepuasan Kerja	48
Tabel 12. Tabulasi Silang Antara Tingkat Kepuasan Kerja dengan Seksi	49
Tabel 13. Tingkat Kepuasan Kerja Berdasarkan Hasil dari Masing-masing Dimensi Kepuasan Kerja	50
Tabel 14. Tabulasi Silang Antara Tingkat Kepuasan Kerja pada Dimensi Supervisi dengan Seksi	51
Tabel 15. Hasil <i>Pre-Test</i>	52
Tabel 16. Hasil <i>Post-Test</i>	54
Tabel 17. Hasil Penelitian	55
Tabel 18. Perbandingan Skor Item dalam Dimensi Supervisi Antara Hasil <i>Pre-Test</i> dengan Hasil <i>Post-Test</i>	56

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1. Gambaran Umum Partisipan Penggalan Data Awal	
Berdasarkan Seksi	45
Grafik 2. Gambaran Kepuasan Kerja di <i>Human Resources</i>	
<i>Department PT. X</i>	48



DAFTAR LAMPIRAN

A. Perusahaan yang Diteliti : PT. X	1
A.1 Sejarah PT. X	1
A.2 Filosofi, Visi dan Misi PT. X	2
A.3 Produk dan Jasa PT. X	5
A.4 <i>Human Resources Department</i> PT. X	5
B. Kuesioner <i>Job Satisfaction Survey</i>	7
B.1 <i>Email</i> Perizinan dan Norma dari Paul E. Spector	7
B.2 Contoh Kuesioner <i>Job Satisfaction Survey</i>	10
C. Gambaran Partisipan	16
C.1 Gambaran Jenis Kelamin Partisipan Penggalan Data Awal	16
C.2 Gambaran Usia Partisipan Penggalan Data Awal	16
C.3 Gambaran Lama Bekerja Partisipan Penggalan Data Awal	17
C.4 Gambaran Umum Partisipan <i>Pre-Test</i> , <i>Intervensi</i> , dan <i>Post-Test</i>	17
D. Hasil Pengolahan Kuesioner <i>Job Satisfaction Survey</i>	19
D.1 Data Mentah <i>Pre-Test</i> Kuesioner <i>Job Satisfaction Survey</i>	19
D.2 Hasil <i>Skoring Pre-Test</i> Kepuasan Kerja	20
D.3 Hasil Kepuasan Kerja Secara Keseluruhan	20
D.4 Hasil Kepuasan Kerja per Dimensi	20
D.5 Hasil Tabulasi Silang Antara Seksi dengan Kepuasan Kerja	22
D.6 Hasil Tabulasi Silang Antara Dimensi Supervisi dengan Seksi	23
D.7 Data Mentah <i>Post-Test</i> Kuesioner <i>Job Satisfaction Survey</i>	25
D.8 Hasil <i>Skoring Post-Test</i> Kepuasan Kerja	25
E. Hasil <i>Focus Group Discussion</i>	26
E.1 Transkrip <i>Focus Group Discussion</i>	26
E.2 Pengkodean <i>Focus Group Discussion</i>	32
F. Program Intervensi : Wawancara Kinerja	34

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Tantangan yang dihadapi dunia usaha saat ini adalah persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Perubahan ekonomi, era globalisasi atau perdagangan bebas, pemenuhan kebutuhan para pemegang saham, serta sistem kerja dan teknologi yang terus berkembang merupakan penyebab utama dari semakin tingginya tingkat persaingan antar organisasi (Noe, dkk, 2003).

Akan tetapi, tantangan-tantangan diatas akan dapat dilalui oleh setiap organisasi bila organisasi tersebut memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia sendiri dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan); atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya; atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non-material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Nawawi, 2000). Sementara Cascio (1998) mengemukakan bahwa sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia dengan pengetahuan dan keahlian dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan yang kompleks, sehingga dapat membuat perusahaan menjadi lebih kompetitif.

Sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2001), bahwa sumber daya manusia merupakan aset utama suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang memadai, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal, kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Itulah sebabnya ada ungkapan "Dana dan daya hanya memungkinkan organisasi berbuat sesuatu, akan tetapi hanya sumber daya manusia yang menyebabkan terjadinya sesuatu itu (*Others resources make things possible, but only human resource make things happen*)" (Siagian, 2002).

Mengingat arti penting dari sumber daya manusia, maka organisasi dituntut untuk melakukan usaha-usaha pengelolaan dan pengembangan manusia. Salah satu cara organisasi untuk mengetahui apakah ia telah mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik adalah melalui pengukuran kepuasan kerja. Howell dan Dipboye (dalam Munandar, 2001) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Kepuasan kerja tersebut merupakan refleksi dari perlakuan baik yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. (Spector, 1997). Kepuasan kerja yang tinggi memiliki banyak manfaat baik bagi kepentingan individu, industri maupun masyarakat. Bagi individu, kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, kepuasan kerja dapat meningkatkan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia dalam konteks pekerjaan (As'ad, 2004).

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan, akan tercermin dalam sikap dan prilakunya saat melakukan pekerjaannya. Robbins (2001) mengatakan bahwa seorang dengan tingkat kepuasan tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan, sedangkan yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya itu. Selanjutnya As'ad (2004) mengemukakan bahwa karyawan yang puas akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang kepuasan kerjanya rendah cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan tidak serius. Kondisi karyawan yang tidak puas, untuk jangka panjang akan membahayakan kondisi perusahaan. Ketidakpuasan kerja akan berdampak pada menurunnya produktivitas kerja, munculnya ketidakhadiran (*absenteisme*) atau keluarnya (*turnover*) karyawan, serta menurunnya kesehatan fisik dan mental karyawan (Munandar, 2001). Oleh karena itu, organisasi tidak boleh mengabaikan kepuasan kerja karyawan karena hal ini berdampak langsung pada kinerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas organisasi.

Banyak peneliti telah menjelaskan tentang faktor-faktor apa saja yang menyebabkan kepuasan maupun ketidakpuasan kerja karyawan. Akan tetapi, sebuah survey tentang kepuasan kerja yang dilakukan oleh The Business Research Lab pada tahun 2000, menyatakan bahwa 42% karyawan berhenti dari pekerjaannya karena mereka tidak puas dengan supervisor mereka (www.employeesurveys.com). Penelitian lebih lanjut mengenai perilaku atasan yang mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan dilakukan oleh Williams (dalam Mardanov, dkk, 2007) yang menyebutkan bahwa alasan pertama karyawan meninggalkan perusahaan adalah karena mereka diperlakukan dengan buruk oleh atasan mereka. Tepper (dalam Mardanov, dkk, 2007) mengungkapkan bahwa karyawan yang bertahan di pekerjaannya dengan atasan yang memperlakukan mereka dengan buruk memiliki tingkat kepuasan yang rendah, komitmen yang rendah, konflik antara pekerjaan dan keluarga, serta tingkat stress yang tinggi. Oleh karena itu, kepuasan terhadap supervisi yang dilakukan oleh atasan adalah hal yang amat penting karena akan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan secara keseluruhan (Mardanov, dkk, 2007).

Seperti yang telah dikemukakan diatas, peranan supervisor tidaklah sederhana karena sebagai bagian dari manajemen perusahaan, supervisor harus mampu membina hubungan dengan bawahannya sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Mengingat pentingnya peranan supervisor dalam memberikan supervisi kepada karyawan, menyebabkan mereka berusaha untuk meningkatkan kualitas dari supervisi yang diterapkan. Para supervisor menyadari bahwa tidaklah cukup hanya sekedar memiliki pengetahuan dan teknologi pekerjaan dari orang-orang yang mereka supervisi. Luthans (2005) mengemukakan bahwa supervisor dapat meningkatkan kepuasan kerja dari bawahannya apabila ia memiliki ketertarikan personal dan kepedulian terhadap karyawannya. Hal ini dapat dilakukan melalui pemeriksaan pekerjaan karyawan secara berkala serta bersedia memberikan saran dan bantuan kepada karyawan. Proses ini lebih dikenal dengan *performance feedback* atau wawancara kinerja, yaitu proses memberikan informasi kepada karyawan mengenai efektivitas kinerja mereka, sehingga karyawan dapat senantiasa menyesuaikan kinerja mereka dengan tujuan dari perusahaan (Noe, dkk, 2003). Dengan memberikan umpan balik secara berkala

terhadap kinerja karyawan, maka diharapkan akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

1.2 Masalah Penelitian

PT. X, yang diresmikan pada tanggal 12 April 1971, merupakan perusahaan *joint venture* antara PT. AI dengan persentase saham 51% dan TMC Jepang dengan persentase saham 49%. PT. X merupakan agen tunggal pemegang salah satu merk mobil ternama di Indonesia. X berperan sebagai distributor resmi yang bekerja sama dengan lima *main dealer* yang tersebar di hampir seluruh Indonesia.

Sebagai suatu perusahaan, PT. X memiliki filosofi, visi dan misi. Filosofi X terdiri dari dua hal, yaitu berkontribusi terhadap bangsa dan masyarakat melalui praktek profesional dalam mendistribusi kualitas produk secara global dan berkembang bersama karyawan, *dealer* dan *supplier* dengan menerapkan hubungan yang terpercaya dan saling menghargai melalui komunikasi yang terbuka. Sementara visinya adalah dominan di segala segmentasi pasar (menguasai 40% pasar di Indonesia) dan mencapai *Best Customer Satisfaction*. PT. X juga menganut nilai dari perusahaan induk yang dinamakan dengan *X Way*, yaitu sebuah gagasan, suatu standar, dan suatu pedoman bagi setiap orang di dalam organisasi global. *X Way* itu sendiri memiliki tiga fungsi bagi perusahaan. Pertama, untuk memperjelas metode bisnis dan nilai. Kedua, mengkonsistenkan kinerja secara global. Terakhir, untuk menciptakan penerimaan dan fleksibilitas terhadap keragaman.

X Way terdiri dari dua nilai utama, yaitu *continous improvement* dan *respect for people*. *Continous improvement* adalah tidak pernah puas dengan keadaan saat ini sehingga selalu berupaya untuk mengembangkan bisnis dengan menempatkan ide dan usaha terbaik. Sementara *respect for people* adalah selalu menghargai orang lain dan percaya bahwa kesuksesan berasal dari usaha individual dan kerjasama yang baik. Kedua nilai menjelaskan betapa perusahaan menghargai peranan sumber daya manusia saat menjalankan bisnis.

Kesadaran terhadap pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi inilah yang membuat perusahaan ini menjadi salah satu perusahaan

yang unggul di bidangnya. Keberhasilan PT. X dapat dilihat nyata pada Bulan Januari 2009, yaitu dengan berhasil menguasai pasar otomotif nasional dengan memperoleh *market share* sebesar 39,7% untuk penjualan ritel dari total penjualan ritel pasar yang diperkirakan sebesar 34.167 unit (Cahyana, 2009). Pada 2010, PT. X menargetkan pangsa pasar akan mencapai 35,9% dengan asumsi produksi mobil nasional pada 2010 akan mencapai 550 ribu hingga 600 ribu unit. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa PT. X masih mendominasi posisi puncak di pasar mobil Indonesia.

Sejalan dengan hal diatas, Pella (2009) mengemukakan bahwa kunci keberhasilan PT. X terletak pada filosofinya, yaitu anggapan bahwa sumber daya manusia adalah manusia dan bukan pekerja. Perbedaan mendasar antara manusia dan pekerja adalah manusia memiliki *sense of purpose*, sementara pekerja memiliki *sense of completing task*. Dengan cara pandang tersebut, maka perlakuan dan harapan manajemen terhadap para karyawan akan berbeda. Dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasinya, PT. X berupaya mendapatkan mendapatkan *valuable people*. PT. X sangat percaya bahwa tidak mungkin ada nilai tambah yang bisa dihasilkan manusia perusahaan, bila perusahaan tidak memberikan nilai tambah terlebih dahulu kepada anggotanya. Melalui berbagai cara manajemen sumber daya serta pengembangan manusia yang memungkinkan, PT. X terus berusaha merubah hati, cara berpikir, sikap kerja, kompetensi, karakter, motivasi dan keterampilan manusianya.

Akan tetapi, meskipun PT. X telah berupaya untuk memperhatikan sumber daya manusianya, saat ini terlihat gejala-gejala sikap kerja yang kurang baik dari karyawannya, khususnya di *Human Resources Department (HRD)*. Gejala-gejala yang muncul tersebut antara lain para karyawan sering melakukan hal-hal lain diluar pekerjaannya, seperti *browsing* situs-situs yang tidak terkait pekerjaan, menggunakan *handphone* atau *blackberry* dalam waktu yang cukup lama, membicarakan topik diluar pekerjaan dengan rekan kerja, dan lain sebagainya.

Selain gejala diatas, juga terdapat fenomena lainnya yang turut mengkhawatirkan, yaitu munculnya kecenderungan tingkat *turnover* karyawan yang semakin meningkat. Berdasarkan data yang dimiliki oleh *Planning Development Section* di HRD PT. X, sejak tahun 2006 tingkat *turnover* karyawan

di *Human Resources Department* mengalami rata-rata peningkatan sebesar 2% setiap tahunnya. Peningkatan *turnover* karyawan tersebut tentu merupakan potensi untuk masalah yang lebih besar bagi perusahaan di masa mendatang.

Berdasarkan gejala-gejala yang ditemukan diatas, terdapat indikasi bahwa para karyawan yang bekerja di HRD PT. X mengalami ketidakpuasan kerja. Indikasi tersebut diperkuat oleh hasil survei kepuasan kerja terhadap karyawan HRD dengan menggunakan *Job Satisfaction Survey (JSS)* yang dikembangkan oleh Spector (1994). Pemberian JSS dilakukan kepada 16 orang karyawan dari total 22 orang karyawan yang bekerja di HRD. Dari hasil survei, diketahui bahwa rata-rata tingkat kepuasan kerja karyawan berada pada level ambivalen. Ambivalen menandakan bahwa tidak bisa ditentukan dengan pasti apakah karyawan mengalami kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Akan tetapi, berdasarkan hasil wawancara terhadap enam orang karyawan yang turut berpartisipasi dalam pengisian JSS, ditemukan bahwa para karyawan tersebut cenderung merasakan ketidakpuasan dalam bekerja.

Secara lebih mendalam, ketidakpuasan dalam bekerja tersebut terutama diakibatkan oleh kurangnya perhatian yang diberikan oleh atasan, baik dalam hal pemberian instruksi kerja, pengawasan, maupun pemberian umpan balik pekerjaan. Ketidakpuasan bawahan terhadap supervisi yang dilakukan oleh atasan ini tergambar dari hasil JSS. Terdapat sembilan bidang kepuasan yang diukur oleh JSS, yaitu gaji, promosi, supervisi, tunjangan, hadiah, kondisi operasional, rekan kerja, sifat kerja dan komunikasi. Untuk bidang supervisi, 11 dari 16 orang karyawan yang mengisi JSS memberikan penilaian pada level tidak puas. Sementara untuk bidang lainnya, karyawan memberikan penilaian pada level ambivalen sampai dengan puas. Hal ini menunjukkan bahwa pada dasarnya karyawan telah merasa cukup puas dengan keadaan pekerjaan selain supervisi dari atasan.

Para karyawan mengemukakan beberapa alasan terkait ketidakpuasan terhadap supervisi. Karyawan mengeluhkan bahwa sulit untuk memahami atasan. Karyawan tidak mengerti apa sebenarnya yang diinginkan atasan dari diri mereka. Selain itu, karyawan juga merasa bahwa atasan jarang memberikan penilaian atau

umpan balik bagi hasil kerja mereka, sehingga sering muncul perasaan kurang dihargai.

Berdasarkan uraian diatas, perusahaan perlu melakukan tindakan tertentu untuk mengatasi hal tersebut. Perusahaan perlu mengembangkan suatu sistem supervisi yang lebih baik agar dapat meningkatkan kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan. Salah satu cara untuk meningkatkan hal ini adalah dengan melaksanakan program *performance interview* atau wawancara kinerja. Pemberian program wawancara kinerja merupakan salah satu metode yang mampu meningkatkan kualitas hubungan tersebut. Dengan menggunakan program wawancara kinerja, karyawan dapat mengetahui efektivitas kinerjanya serta memperoleh saran pengembangan yang sejalan dengan tujuan organisasi. Pada akhirnya, organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan peningkatan kualitas supervisi melalui pemberian program wawancara kinerja.

1.3 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Program wawancara kinerja apakah yang sesuai untuk *Human Resources Departement* di PT. X sebagai program untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah program wawancara kinerja dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap kualitas supervisi yang berdampak pada peningkatan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah mengembangkan program wawancara kinerja dalam rangka peningkatan kepuasan kerja karyawan di *Human Resources Departement* PT. X.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat bermanfaat bagi bertambahnya pengetahuan dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi di Indonesia, khususnya dalam memperkaya teori-teori yang berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan melalui dimensi supervisi, yang salah satu caranya adalah dengan menerapkan program wawancara kinerja pada perusahaan.

1.5.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang dapat diberikan oleh penelitian ini antara lain :

1. Untuk organisasi

Sebagai bahan masukan bagi perusahaan mengenai program *performance interview* atau wawancara kinerja yang sesuai, sehingga diperoleh karyawan yang menunjukkan kinerja yang baik.

2. Untuk karyawan

Sebagai bahan acuan yang dapat membantu karyawan mengembangkan hubungan atasan dengan bawahan, sehingga dapat mencapai keberhasilan dalam pekerjaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Thesis ini terdiri atas lima bab dengan rincian sebagai berikut :

1. Bab satu merupakan pendahuluan dari penelitian ini, yang meliputi latar belakang penelitian, permasalahan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian yang mencakup manfaat teoritis dan manfaat praktis, serta sistematika penulisan yang digunakan dalam thesis ini.
2. Bab dua merupakan tinjauan pustaka yang digunakan dalam penelitian. Teori kepuasan kerja, teori supervisi, dan teori wawancara kinerja akan dijelaskan pada bagian ini. Selain itu, pada bagian ini juga akan dijelaskan dinamika peningkatan kepuasan kerja dengan intervensi wawancara kinerja.
3. Bab tiga merupakan metode penelitian, yang meliputi pendekatan penelitian, pertanyaan penelitian, partisipan penelitian, metode pengumpulan data, prosedur penelitian, dan metode pengolahan data.

4. Bab empat merupakan hasil dan analisis data yang diperoleh dari penelitian ini. Hasil yang diperoleh terdiri atas lima bagian, yaitu gambaran umum partisipan penelitian, penggalian data awal, *pre-test*, intervensi dan *post-test*. Dari hasil tersebut akan dilakukan analisis dan interpretasi data.
5. Bab lima merupakan bab yang terakhir, yang meliputi uraian tentang kesimpulan akhir dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian, diskusi tentang hasil penelitian, serta saran teoritis yang berkaitan dengan pelaksanaan penelitian dan saran praktis yang berkaitan dengan tema dan hasil penelitian.



BAB 2 TINJAUAN TEORITIS

Bab ini berisi teori-teori yang akan digunakan untuk mendukung penelitian. Teori-teori yang digunakan antara lain teori kepuasan kerja, teori supervisi dan teori *performance interview* atau wawancara kinerja. Dalam bab ini juga akan dijelaskan dinamika interaksi antara kepuasan kerja dan supervisi, serta bagaimana peran wawancara kinerja dalam kedua hal tersebut.

2.1 Kepuasan Kerja

2.1.1 Definisi Kepuasan Kerja

Definisi kepuasan kerja telah banyak didefinisikan oleh para ahli. Salah satu definisi yang banyak digunakan adalah definisi yang dikemukakan oleh Spector (1997), yaitu :

“Job satisfaction can be considered as a global feeling about the job or as a related constellation of attitudes about various aspects or facets of the job”.

Kepuasan kerja dapat dinyatakan sebagai perasaan secara keseluruhan atau priiaku terhadap suatu pekerjaan atau berbagai dimensi dari pekerjaan tersebut. Pandangan ini juga didukung oleh pernyataan Wexley & Yukl (dalam As'ad, 2004) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Sementara Howell dan Dipboye (dalam Munandar, 2001) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya.

Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya (As'ad, 2004).

Berdasarkan beberapa pernyataan ahli diatas, maka definisi kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah perasaan dan perilaku seseorang terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya.

2.1.2 Teori Tentang Kepuasan Kerja

Berikut akan diuraikan teori-teori mengenai kepuasan kerja, antara lain Teori Pertentangan, Teori Keseimbangan, Teori Dua Faktor dan Teori Kepuasan Kerja Sembilan Facet.

1. Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dipelopori oleh Porter pada tahun 1961. Porter mengukur kepuasan seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke (dalam Munandar, 2001) menyatakan bahwa kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Sehingga seorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil-keiuarannya.

2. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adams pada tahun 1963. Prinsipnya adalah bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Menurut teori ini elemen-elemen dari keadilan ada tiga, yaitu *input*, *outcomes*, dan *comparison persons*. *Input* ialah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan, misalnya pendidikan, pengalaman, keahlian, dan sebagainya. *Outcomes* adalah segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya, misalnya gaji, bonus, status simbol, dan sebagainya. Sementara *comparison persons* bisa berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau. Setiap karyawan akan membandingkan rasio *input* – *outcomes* dirinya dengan rasio *input* – *outcomes* orang lain (*comparison persons*). Bila perbandingan itu dianggap cukup adil,

maka ia akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan, bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak. Akan tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan, akan timbul ketidakpuasan (Wexley & Yukl dalam As'ad, 2004).

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Adapun penelitian Herzberg (dalam As'ad, 2004) membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu kelompok *satisfiers* atau *motivator* dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factors*. *Satisfiers* atau *motivator* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja, terdiri dari prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab dan kemajuan. Hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfiers* atau *hygiene factors* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, terdiri dari kebijakan dan administrasi perusahaan, supervisi teknis, gaji, hubungan interpersonal, lingkungan kerja, keamanan kerja dan status. Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

4. Teori Kepuasan Kerja Sembilan Dimensi

Teori kepuasan kerja dari Spector (1997) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai variabel sikap yang merefleksikan perasaan evaluatif tentang pekerjaan melalui sembilan dimensi (*facet*) dari pekerjaan tersebut. Dimensi-dimensi tersebut antara lain *salary* (gaji), *promotion* (kesempatan promosi), *supervision* (supervisi dari atasan), *fringe benefits* (tunjangan diluar gaji), *contingent reward* (hadiah yang diterima oleh karyawan saat menunjukkan performa yang baik atau prestasi dalam pekerjaan), *operating conditions* (kondisi perusahaan, termasuk peraturan serta prosedurnya), *co-workers* (interaksi dan kerjasama dengan rekan kerja), *nature of work* (sifat atau tipe pekerjaan), dan *communication* (komunikasi dalam organisasi).

Dalam penelitian akan digunakan Teori Kepuasan Kerja Sembilan Dimensi dari Spector, karena teori ini menguraikan kepuasan kerja karyawan secara komprehensif sehingga dapat memperlihatkan gambaran yang lengkap mengenai kepuasan kerja tersebut.

2.1.3 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang telah diteliti sebagai faktor-faktor yang dapat menentukan kepuasan kerja, antara lain (Munandar, 2001) :

1. Ciri-ciri intrinsik pekerjaan

Ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja ialah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas. Sementara itu, berdasarkan survei diagnostik pekerjaan diperoleh hasil tentang lima ciri yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja, antara lain :

- a. Keragaman ketrampilan. Banyak ragam ketrampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam ketrampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.
 - b. Jati diri tugas. Sejauh mana tugas merupakan suatu kegiatan keseluruhan yang berarti. Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan yang dirasakan tidak merupakan satu kelengkapan tersendiri akan menimbulkan rasa tidak puas.
 - c. Tugas yang penting. Jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh tenaga kerja, maka ia cenderung mempunyai kepuasan kerja.
 - d. Otonomi. Pekerjaan yang memberikan kebebasan, ketidaktergantungan dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.
 - e. Pemberianbalikkan pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja.
- #### 2. Gaji penghasilan dan imbalan yang dirasa adil

Berdasarkan penelitian Theriault (dalam Munandar, 2001), kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji

diberikan. Yang penting ialah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil. Jika gaji dipersepsikan sebagai adil didasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

3. Penyeliaan atau supervisi

Locke (dalam Munandar, 2001) memberikan kerangka teoritis untuk memahami kepuasan tenaga kerja dengan penyeliaan. Terdapat dua jenis hubungan atasan – bawahan, yaitu hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Sementara hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan seorang atasan ialah jika kedua jenis hubungan adalah positif.

4. Rekan sejawat yang menunjang

Di dalam kelompok kerja dimana para pekerjanya harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi mereka (kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri) dapat dipenuhi dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka.

5. Kondisi kerja yang menunjang

Perusahaan perlu memperhatikan prinsip-prinsip ergonomi dalam lingkungan kerja seperti ruang kerja yang terang, sejuk, dengan peralatan kerja yang enak untuk digunakan. Dalam kondisi kerja seperti itu, kebutuhan-kebutuhan fisik dipenuhi dan memuaskan tenaga kerja.

2.1.4 Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja biasanya diukur dengan wawancara dan pemberian kuesioner kepada pemegang jabatan. Akan tetapi, kuesioner lebih banyak digunakan daripada wawancara karena wawancara cenderung lebih mahal dan menyita banyak waktu. Penggunaan kuesioner menyebabkan respon lebih mudah untuk dikuantifikasi dan distandardisasi. Salah satu kuesioner yang sering

digunakan untuk pengukuran kepuasan kerja adalah *Job Satisfaction Survey* (JSS) oleh Paul E. Spector.

Pengembangan skala JSS didasarkan pada pandangan teoritis bahwa kepuasan kerja direpresentasikan oleh sikap afektif atau reaksi terhadap pekerjaan. Skala ini dirancang secara khusus untuk *human service*, umum dan organisasi non profit, tetapi tidak menutup kemungkinan untuk digunakan pada sektor lainnya. JSS mengukur sembilan dimensi dari kepuasan kerja dan terdiri dari 36 item. (Spector, 1985).

Sembilan dimensi dari kepuasan kerja dalam JSS ditunjukkan dalam tabel berikut (Spector, 1997) :

Bidang	Deskripsi
Gaji	Kepuasan terhadap gaji dan kenaikan gaji
Promosi	Kepuasan terhadap kesempatan promosi
Supervisi	Kepuasan terhadap atasan langsung
Tunjangan	Kepuasan terhadap pemberian tunjangan
Hadiah	Kepuasan terhadap hadiah (tidak harus berupa uang) yang diberikan atas kinerja yang baik
Kondisi operasional	Kepuasan terhadap peraturan dan prosedur
Rekan kerja	Kepuasan terhadap rekan kerja
Sifat kerja	Kepuasan terhadap tipe penyelesaian pekerjaan
Komunikasi	Kepuasan terhadap komunikasi dalam organisasi

Tabel 1. Dimensi Kepuasan Kerja dalam *Job Satisfaction Survey*

2.1.5 Dampak dari Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Terdapat begitu banyak perilaku yang muncul sebagai dampak dari kepuasan maupun ketidakpuasan kerja (Spector, 1997).

1. *Job Performance*

Penelitian menunjukkan bahwa terdapat korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja sampai dengan level menengah. Seseorang yang merasa bahagia dalam bekerja akan lebih termotivasi, bekerja lebih giat dan pada akhirnya menunjukkan kinerja yang meningkat.

2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

OCB adalah perilaku karyawan yang ditujukan untuk menolong rekan kerja dalam organisasi. Schnake (dalam Spector, 1997) menyatakan bahwa OCB disebabkan oleh perlakuan yang baik oleh atasan dan adanya kepuasan kerja. Disimpulkan bahwa OCB untuk level individu, faktor personal amat penting

dengan kepuasan kerja berkontribusi terhadap keputusan menolong orang lain. Sementara OCB untuk level organisasi, persepsi keadilan memunculkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mempengaruhi keputusan untuk menolong organisasi.

3. *Withdrawal Behavior*

a. *Absence*

Steers & Rhodes (dalam Spector, 1997) menyebutkan bahwa kepuasan kerja memegang peranan penting dalam keputusan karyawan untuk tidak masuk kantor. Karyawan yang tidak menyukai pekerjaannya cenderung menghindari untuk datang ke tempat kerja.

b. *Turnover*

Apabila tingkat kepuasan kerja rendah, maka seseorang akan mengembangkan intensi dan perilaku untuk berhenti bekerja. Intensi tersebut akan mengarah pada aktivitas pencarian kerja dan pada akhirnya menyebabkan *turnover*.

4. *Burnout*

Burnout adalah kondisi psikologis yang tidak baik akibat pengalaman tertentu dalam pekerjaan. Kepuasan kerja lebih mengarah kepada respon sikap, sementara *burnout* mengarah kepada respon emosi. Gejalanya adalah kelelahan secara emosi dan rendahnya motivasi kerja. Beberapa penelitian menyatakan bahwa karyawan yang tidak puas mengalami tingkat *burnout* yang tinggi (Bacharach, Bamberger & Conley dalam Spector, 1997).

5. *Psychological Health dan Psychological Well-Being*

Peneliti telah menemukan bahwa terdapat korelasi antara kepuasan kerja dengan munculnya gejala fisik atau psikosomatis seperti sakit kepala dan perut (Begley & Czajka dalam Spector, 1997). Ketidakpuasan kerja juga memiliki asosiasi dengan kondisi emosi yang cemas dan tingkat depresi (Bluen, Barling & Burns dalam Spector, 1997).

6. *Counterproductive Behavior*

Perilaku kontraproduktif merupakan lawan dari OCB. Perilaku ini merupakan aksi dari karyawan, baik secara sengaja maupun tidak sengaja, untuk menyakiti organisasi. Contoh perilaku kontraproduktif antara lain agresi

terhadap rekan kerja atau bawahan, sabotase dan pencurian. Prilaku ini diasosiasikan dengan ketidakpuasan kerja dan rasa frustrasi terhadap pekerjaan.

7. *Life Satisfaction*

Kepuasan hidup mengacu pada perasaan seseorang terhadap kehidupan secara umum. Karena pekerjaan merupakan komponen utama dalam kehidupan seorang karyawan, maka sangatlah wajar apabila terlihat hubungan antara kepuasan kerja dengan kepuasan hidup.

2.2 Supervisi

2.2.1 Definisi Supervisi

Hess (dalam Hawkins & Smith, 2006) mendefinisikan kegiatan supervisi sebagai sebuah interaksi interpersonal klasik yang memiliki tujuan agar supervisor bertemu dengan pihak yang di supervisi atau supervisee, dalam upaya membantu supervisee dapat bekerja lebih efektif. Sementara Loganbill (dalam Hawkins & Smith, 2006) juga memberikan pengertian kegiatan supervisi sebagai hubungan *one-to-one* yang intensif dan fokus secara interpersonal, dimana supervisor yang ditunjuk bertugas untuk memfasilitasi pengembangan kompetensi dari supervisee.

Berdasarkan beberapa pernyataan ahli diatas, maka definisi supervisi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kegiatan yang melibatkan supervisor dengan supervisee dalam suatu hubungan dan interaksi interpersonal yang intensif, dengan tujuan membantu pengembangan kompetensi dari supervisee agar dapat bekerja lebih efektif.

Lebih dalam Hawkins & Smith (2006) mengemukakan bahwa seorang supervisor mempunyai empat peranan dalam kegiatan supervisi, yaitu (1) memberikan pelatihan; (2) seorang edukator yang membantu supervisee belajar dan berkembang; (3) seorang manajer dengan tanggungjawab terhadap tugasnya sendiri; dan (4) seorang manajer dengan tanggungjawab terhadap organisasi dalam memberikan supervisi kepada bawahan.

2.2.2 Fungsi dan Fokus Supervisi

Kegiatan supervisi mempunyai tiga fungsi, antara lain (Hawkins & Smith, 2006) :

1. *Developmental*

Fungsi ini terkait dengan mengembangkan keahlian, pemahaman dan kapasitas dari supervisee. Hal ini dilakukan dengan cara merefleksikan dan mengeksplorasi pekerjaan dari supervisee. Supervisi dapat mengandung aspek *mentoring* dimana supervisee mengambil waktu untuk memahami proses belajar dan pengembangan yang sedang dilaluinya untuk mencari tahu apakah hal tersebut sesuai dengan aspirasi karirnya.

2. *Resourcing*

Adalah suatu cara menanggapi pada keadaan dimana setiap karyawan yang terlibat dalam suatu intensitas pekerjaan akan membiarkan diri mereka dipengaruhi oleh emosi, serta memberikan kesempatan kepada karyawan tersebut untuk menyadari seberapa besar pengaruh tersebut dan bagaimana cara menangani setiap reaksi yang muncul.

3. *Qualitative*

Memberikan kontrol terhadap kualitas saat bekerja dengan orang lain. Hampir setiap supervisor, bahkan ketika mereka belum menjabat sebagai manajer lini, mempunyai tanggung jawab untuk memastikan bahwa pekerjaan supervisee adalah sesuai dan sesuai dengan etika standar.

Berdasarkan ketiga fungsi supervisi diatas, maka diturunkanlah fokus-fokus utama dari kegiatan supervisi tersebut, yaitu (Hawkins & Smith, 2006) :

Kategori Fokus Utama	Kategori Fungsi
Memberikan ruang bagi supervisee untuk merenungkan isi dan proses kerja mereka.	Developmental
Mengembangkan pemahaman dan keahlian bekerja.	Developmental
Menerima informasi dan perspektif lainnya menyangkut pekerjaan seseorang.	Developmental/Resourcing
Menerima baik isi maupun proses umpan balik.	Developmental/Resourcing
Mendapat validasi dan dukungan baik sebagai seorang pribadi maupun profesional.	Resourcing
Memastikan bahwa sebagai pribadi dan profesional, seseorang tidak akan ditinggalkan dengan berbagai kesulitan dan permasalahan sendirian.	Resourcing
Memiliki ruang untuk mengeksplorasi dan mengekspresikan kesedihan pribadi, kemunculan yang tidak disadari dari suatu pola perilaku yang dapat diakibatkan oleh pekerjaan.	Qualitative/Resourcing
Merencanakan dan menggunakan sumber-sumber pribadi dan profesional secara lebih baik.	Qualitative/Resourcing
Menjadi proaktif daripada reaktif.	Qualitative/Resourcing
Memastikan kualitas kerja.	Qualitative

Tabel 2. Fokus Utama Kegiatan Supervisi

2.2.3 Kegiatan Supervisi

Atasan sebagai supervisor langsung dari satu atau beberapa orang karyawan, mempunyai beberapa aktivitas supervisi yang harus dilaksanakan, antara lain :

1. Menjalankan fungsi profesional sebagai seorang atasan.

Kegiatan utama supervisi dalam sebuah organisasi adalah terkait dengan posisi secara hirarki serta otoritas yang dimiliki seseorang sebagai atasan terhadap orang lain (Copeland, 2005). Berdasarkan hal tersebut maka atasan bertanggungjawab terhadap hasil pekerjaan dan prestasi dari bawahannya yang akan berdampak pada produktivitas organisasi secara keseluruhan.

2. Membantu karyawan dalam proses pengembangan dan perencanaan karir

Karyawan biasanya mencari supervisor langsung untuk membantunya dalam melakukan perencanaan karir. Supervisor langsung mempunyai peran penting dalam menetapkan rencana pengembangan karyawan (Aguinis, 2009). Cascio (1998) menyatakan bahwa para supervisor harus mampu memberikan informasi yang relevan untuk menjawab pertanyaan para karyawan tentang

- pengembangan karirnya. Salah satu metode yang digunakan dalam kegiatan supervisi ini adalah dengan menyelenggarakan program wawancara kinerja.
3. Mendukung kegiatan *Employee Assistance Program (EAP)*
Para supervisor harus terlibat dalam kegiatan EAP agar dapat membantu karyawan dalam menghadapi permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaan dan kinerjanya. Apabila supervisor telah mengidentifikasi bahwa seorang karyawan membutuhkan pertolongan, maka ia harus mampu membantu karyawan tersebut dengan merekomendasikannya untuk mengikuti program EAP (Cascio, 1998).
 4. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta memenuhi aturan dari *Safety, Health and Environment Department*.
Supervisor harus mampu memberikan penghargaan bagi para karyawan yang menerapkan perilaku aman dalam bekerja, serta menindak karyawan yang melanggar peraturan keamanan (Cascio, 1998).

2.3 Wawancara Kinerja

2.3.1 Definisi Wawancara Kinerja

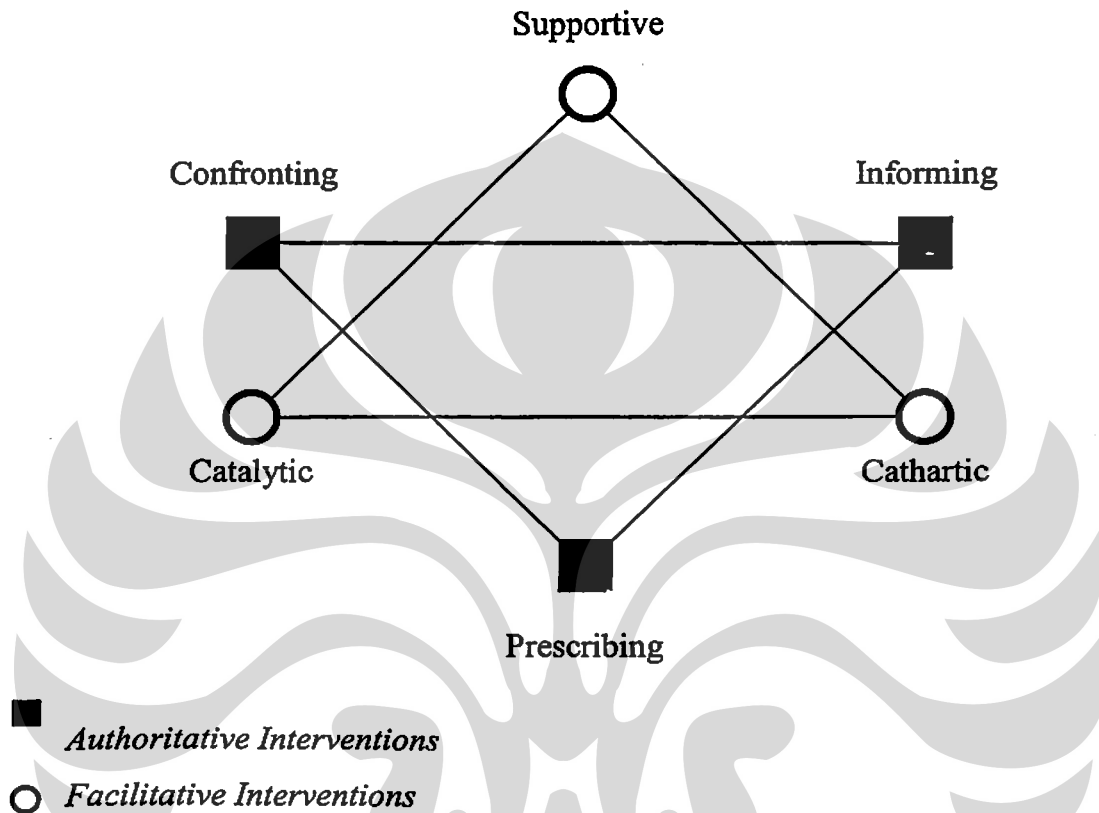
Markle (2000) menyebut wawancara kinerja sebagai *catalytic coaching* yang berarti :

“A comprehensive, integrated performance management system built on a paradigm of development. It’s purpose is to enable individuals to improve their production capabilities and rise to their potential, ultimately causing organizations to generate better business result. It features clearly defined infrastructure, methodology and skill sets. It assigns responsibility for career development to employees and establishes the boss as developmental coach”.

Wawancara kinerja adalah suatu sistem manajemen kinerja terpadu dan komprehensif, yang dibangun berdasarkan paradigma perkembangan. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada individu untuk meningkatkan kapabilitas produksi dan potensi, sehingga pada akhirnya akan berdampak pada semakin baiknya bisnis yang dijalankan oleh organisasi. Wawancara kinerja menjabarkan infrastruktur, metodologi dan keahlian yang dibutuhkan, serta bertanggungjawab

dalam pengembangan karir karyawan dan menetapkan atasan sebagai tutor pengembangan tersebut.

Secara mendalam, *catalytic coaching* dijelaskan oleh Heron (dalam Hawkins & Smith, 2006) dalam modelnya yang tergambar sebagai berikut :



Bagan 1. *The Heron Model*

Model Heron mempunyai dua tipe dasar, yaitu *authoritative* dan *facilitative*. Kedua tipe tersebut dijabarkan lebih rinci dalam enam kategori, antara lain (Heron, 1990) :

1. *Authoritative interventions*

- a. *Prescriptive*, yaitu atasan secara eksplisit mengarahkan bawahan melalui pemberian nasihat dan petunjuk.
- b. *Informative*, yaitu atasan menyediakan informasi untuk mengarahkan dan membimbing bawahan.
- c. *Confronting*, yaitu atasan menantang perilaku atau sikap bawahan. *Confronting* merupakan suatu hal yang bersifat positif dan konstruktif

dimana bawahan secara tidak langsung disadarkan untuk bersikap dan berperilaku yang benar.

2. *Facilitative interventions*

- a. *Cathartic*, yaitu bawahan dibantu untuk mengekspresikan dan mengatasi pemikiran dan emosi yang sebelumnya belum dikonfrontasi.
- b. *Catalytic*, yaitu bawahan dibantu untuk merefleksikan, menemukan dan belajar mengenai dirinya sendiri. Hal ini membuat bawahan mampu untuk berdiri sendiri saat membuat keputusan, menyelesaikan masalah dan lain sebagainya.
- c. *Supportive*, yaitu atasan membangun kepercayaan diri bawahan dengan fokus pada kompetensi, kualitas dan prestasi.

Catalytic coaching yang juga dikenal dengan wawancara kinerja termasuk dalam kategori intervensi dari atasan kepada bawahan yang bersifat fasilitatif. Artinya adalah proses ini mendorong individu untuk memecahkan setiap permasalahan secara pribadi, menggali informasi secara lebih mendalam dan membuat individu belajar melalui penemuan terhadap diri sendiri.

2.3.2 Karakteristik Wawancara Kinerja

Wawancara kinerja mempunyai beberapa karakteristik yang membuatnya sebagai suatu proses yang berbeda, antara lain (Stewart & Cash, 2006) :

1. Berorientasi ke masa depan daripada ke masa lalu.
Sesi pada wawancara kinerja tidak membahas secara rinci setiap kegiatan yang telah dilakukan di masa lalu. Akan tetapi, sesi ini hanya fokus pada kegiatan atau aktivitas pekerjaan di masa lalu yang mempunyai dampak terhadap performa di masa mendatang.
2. Menempatkan tanggung jawab ke pemegang jabatan daripada ke atasan.
Pemegang jabatan dinyatakan sebagai pemilik dari seluruh proses wawancara kinerja. Oleh karena itu, masing-masing pemegang jabatan bertanggungjawab dalam mempersiapkan dan mengimplementasikan rencana-rencana pengembangan pribadinya.

3. Para atasan lebih berperan sebagai *coach* daripada evaluator.

Dalam menjalankan fungsi sebagai seorang *coach*, atasan membantu dalam memberikan umpan balik terhadap kekuatan, area yang membutuhkan pengembangan serta aspirasi karir dari karyawan. Seorang *coach* juga membantu setiap karyawan dalam menetapkan rencana pengembangan yang bertujuan untuk meningkatkan kontribusi terhadap pekerjaan.

4. Secara tidak langsung berhubungan dengan penentuan kompensasi.

Wawancara kinerja fokus pada pengembangan dan peningkatan performa tanpa berusaha untuk melakukan penyesuaian pemberian gaji atau kompensasi.

2.3.3 Perbedaan Wawancara Kinerja dengan Metode *Performance Review*

Tradisional

Wawancara kinerja dapat dibedakan dari metode *performance review* tradisional dalam tiga prinsip dasar, yaitu proses, isi, dan peran dari pihak-pihak yang terlibat didalamnya, yang dijelaskan sebagai berikut (Markle, 2000) :

	Pembanding	Wawancara Kinerja	<i>Performance Review</i> Tradisional
Proses	Fokus waktu	Masa depan	Masa lampau
	Panjang halaman dari form	1-2 halaman	4-7 halaman
	Tanggung jawab pengembangan	Pada karyawan sendiri	Pada manajemen atau HRD
Isi	Pemberian nilai pada akhir sesi	Tidak	Iya
	Penggunaan <i>ranking</i>	Tidak	Kadang-kadang
	Berkaitan dengan penghitungan gaji	Tidak Langsung	Langsung
	Penekanan pada masukan dari karyawan	Bersifat <i>incidental</i>	Bersifat wajib
Peran	Fokus utama dalam proses	Karyawan	Dokumen
	Peran atasan	<i>Coach</i> atau tutor	Evaluator / hakim
	Peran karyawan	Pengembang karir pribadi	Penerima umpan balik
	Peran HRD	Konsultan	Pengawas

Tabel 3. Perbandingan Wawancara Kinerja dengan Metode *Performance Review* Tradisional

Berdasarkan hal diatas diketahui bahwa wawancara kinerja merupakan hal yang berbeda dari *performance review* tradisional. Hal ini membuat wawancara kinerja dapat diterapkan sebagai pendukung dari penilaian kinerja yang sudah berjalan di perusahaan. Apabila diimplementasikan dengan cara yang benar, wawancara kinerja dapat menumbuhkan sikap kerja yang positif serta motivasi untuk bekerja lebih giat dari para karyawan (Markle, 2000).

2.3.4 Tahap-tahap Pelaksanaan Wawancara Kinerja

Untuk melaksanakan suatu wawancara kinerja, proses yang dilalui melewati tiga tahapan. Tahapan pelaksanaan tersebut yaitu (Stewart & Cash, 2006) :

1. Persiapan wawancara kinerja
2. Pemilihan model wawancara kinerja yang tepat
3. Pelaksanaan wawancara kinerja

2.3.4.a Tahap Persiapan Wawancara Kinerja

Tahap awal yang harus dilaksanakan oleh atasan ialah menciptakan iklim yang santai, positif dan suportif melalui proses pengawasan perkembangan karyawan secara terus-menerus, menawarkan dukungan psikologis dalam bentuk pujian atau penguatan, membantu dalam memperbaiki kesalahan, dan memberikan umpan balik. Evaluasi tersebut harus berdasarkan pada kinerja dan bukannya pada individu. Selain itu, atasan juga harus merupakan orang yang terlatih dalam melaksanakan wawancara. Ia harus memahami apa yang harus dilakukan dalam wawancara, seperti menciptakan dialog yang terbuka dan menjadi pendengar yang aktif.

2.3.4.b Tahap Pemilihan Model Wawancara Kinerja yang Tepat

Untuk menjalankan wawancara kinerja yang adil, para ahli dan organisasi-organisasi telah mengembangkan sejumlah model. Model-model wawancara kinerja tersebut antara lain :

1. *Person-Product-Service Model*

Dalam model ini, kompetensi manajerial akan memunculkan perilaku yang efektif yang pada akhirnya menciptakan kinerja yang efektif pula. Dikatakan bahwa evaluasi terhadap kompetensi seseorang mempunyai dua keunggulan, yaitu satu kompetensi dapat termanifestasi dalam beberapa tindakan berbeda dan perilaku tertentu dari seorang manajer dipengaruhi oleh beberapa kompetensi.

2. *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) Model*

Model BARS menyatakan bahwa keahlian tertentu yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan diidentifikasi melalui analisa jabatan. Kemudian akan ditetapkan suatu standar tertentu. Analisa jabatan juga akan memberikan hasil pengukuran dari seberapa besar kegunaan dari keahlian spesifik tersebut. Keunggulan dari model ini adalah karyawan mengetahui keahlian apa yang harus dipunyai dalam pekerjaan mereka, fungsi karyawan bagi organisasi dan bagaimana kinerja mereka akan diukur. Sementara kelemahan dari model ini adalah tidak semua jenis pekerjaan mudah untuk diidentifikasi dan diukur keahliannya.

3. *Management by Objectives (MBO) Model*

Model MBO melibatkan atasan dengan bawahan dalam situasi saling menguntungkan (50-50) untuk menetapkan tujuan. Model MBO mengklasifikasikan seluruh jenis pekerjaan dalam empat elemen utama, yaitu *input* (peralatan, material, uang, dan karyawan), aktivitas (pelaksanaan pekerjaan), *output* (hasil, produk akhir, uang, laporan, atau jasa yang diberikan) dan umpan balik (tanggapan supervisi terhadap *output*). Sementara itu, enam prinsip utama dalam penerapan model MBO antara lain :

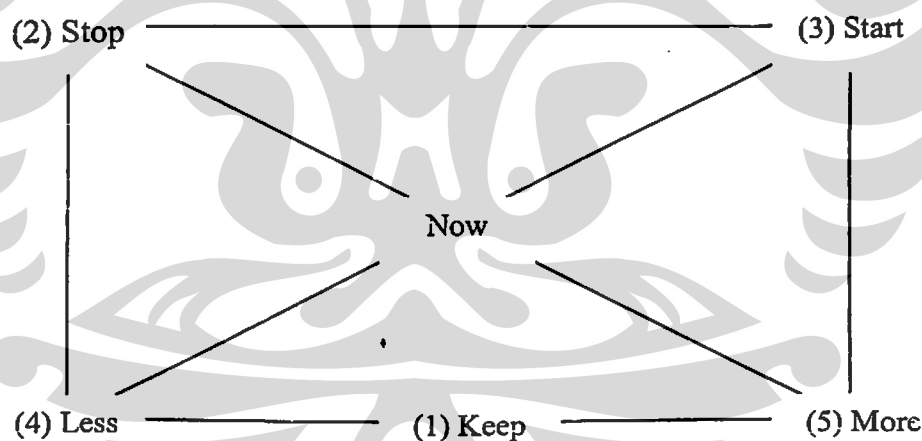
- a. Selalu pertimbangkan mengenai kualitas, kuantitas, waktu dan biaya.
- b. Nyatakan hasil dalam bentuk rentang nilai daripada nilai absolut.
- c. Bentuk lingkungan yang saling menguntungkan.
- d. Tetapkan obyektif penilaian yang sederhana dengan jumlah sedikit.
- e. Saat penilaian kinerja bersifat abstrak, tetapkan praktek-praktek yang membuat penilaian tersebut menjadi terukur.
- f. Apabila kondisi dari sukses tidaknya suatu kinerja tidak dapat ditentukan, gunakan tujuan yang bersifat *floating* atau *gliding*.

4. *Universal Performance Interviewing Model*

Dalam penerapan model ini, atasan akan bertindak sebagai tutor yang memulai proses evaluasi dengan mempertahankan perilaku positif dan diikuti dengan koreksi terhadap perilaku yang ingin diperbaiki. Model ini didasari oleh empat pertanyaan dasar, yaitu :

- a. Apakah pekerjaan yang seharusnya dilakukan tetapi dalam kenyataannya tidak dilakukan?
- b. Harapan-harapan apa sajakah yang belum memenuhi suatu standar?
- c. Apakah seseorang bisa melakukan pekerjaan tersebut apabila ia benar-benar menginginkannya?
- d. Apakah individu mempunyai keahlian untuk mencapai kinerja sesuai dengan yang diinginkan?

Keempat pertanyaan dasar tersebut kemudian diikuti oleh enam kata kunci, yaitu *keep*, *stop*, *start*, *less*, *more*, dan *now*, yang tergambar sebagai berikut (Stewart & Cash, 2006) :

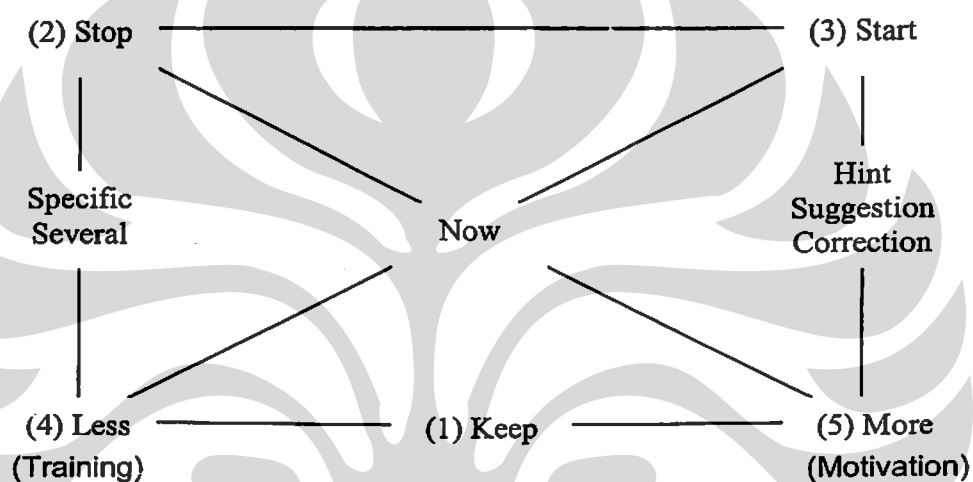


Bagan 2. Enam Kata Kunci *Universal Performance Interviewing Model*

Keep disampaikan sebagai apresiasi ketika karyawan melakukan hal yang baik, dengan tujuan untuk mempertahankan tingkah laku yang diinginkan. *Stop* untuk menghentikan tingkah laku yang tidak diinginkan, *start* untuk memulai tingkah laku yang diharapkan, *less* untuk mengurangi tingkah laku yang kurang baik, *more* untuk meningkatkan tingkah laku yang sudah baik

dan *now* menekankan pada pentingnya membuat perubahan yang sesuai secepatnya.

Hal penting lainnya yang harus diperhatikan adalah penerapan dari dua SS, yaitu *specific* dan *several*. Dua SS memungkinkan diberikannya contoh yang spesifik untuk menunjukkan masalah dalam beberapa situasi. Selain itu, juga harus diberikan petunjuk (*hint*) dan saran (*suggestion*) sebelum melakukan koreksi (*correction*). Berikut merupakan gambar *Universal Performance Interviewing Model* yang mencakup seluruh aspek (Stewart & Cash, 2006).



Bagan 3. *Universal Performance Interviewing Model*

5. *The 360-Degree Approach*

Pendekatan *360-Degree* dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner yang diikuti dengan wawancara. Kuesioner yang berisi pernyataan mengungkap keahlian, pengetahuan dan gaya bekerja, diisi oleh karyawan. Kemudian wawancara dilakukan untuk pemberian umpan balik yang membangun. Dalam proses akhir, akan disusun rencana pengembangan secara bersama-sama.

3. *Force Choice Distribution*

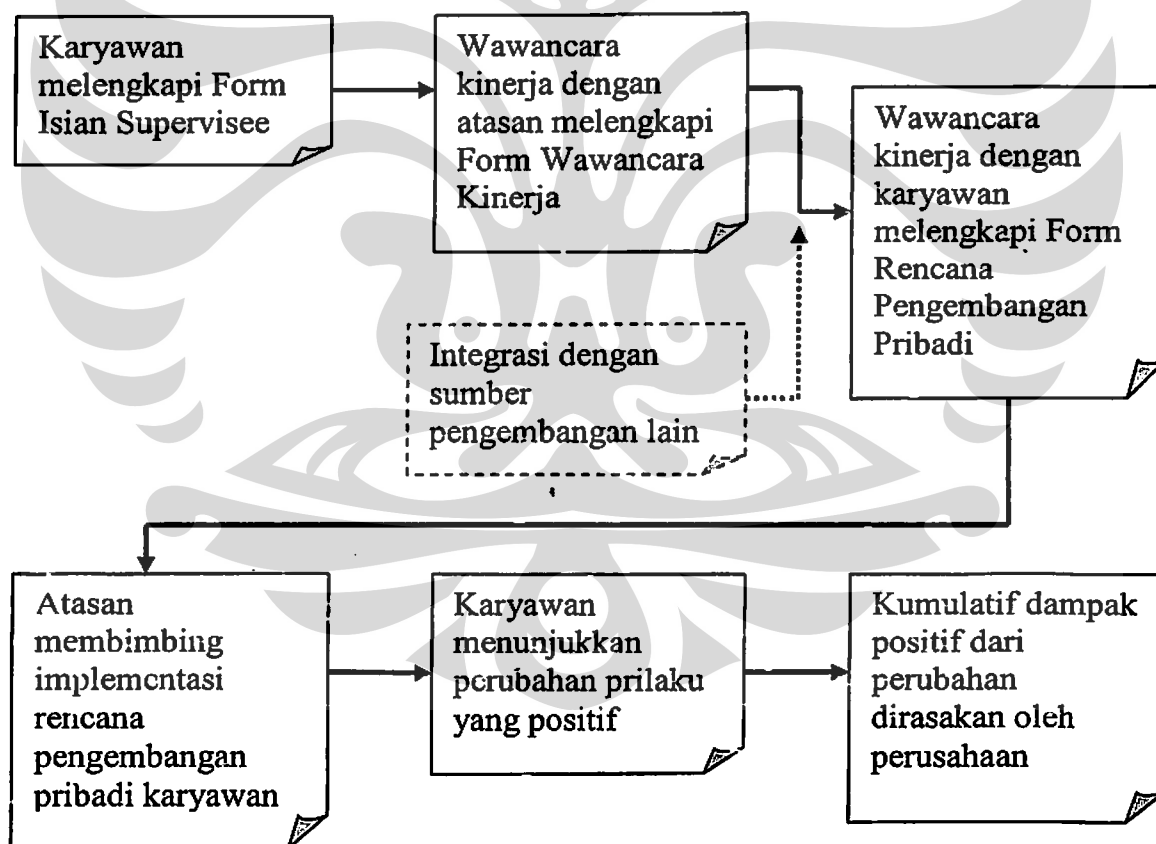
Model ini merupakan model yang paling sederhana. Karyawan akan diranking kedalam tiga atau empat kelompok berdasarkan tujuan terukur yang telah ditetapkan sebelumnya. Rangking 5-20% teratas menerima nilai A, 20-30%

berikutnya menerima nilai B, 20% berikutnya menerima nilai C, dan 5-15% terbawah akan dikeluarkan.

Dalam penelitian ini, model yang akan digunakan adalah model *Universal Performance Interviewing Model*. Model ini digunakan karena sifat universalitasnya sehingga dapat diterapkan dalam berbagai jenis organisasi.

2.3.4.c Tahap Pelaksanaan Wawancara Kinerja

Sebelum menjalani keseluruhan proses wawancara kinerja, atasan harus mempelajari sejarah kinerja dari karyawan dan hasil paling akhir dari penilaian kinerjanya. Atasan juga harus memahami posisi dan pekerjaan dari karyawan tersebut, serta memperhatikan kesesuaian antara karyawan dengan posisi dan organisasi. Proses keseluruhan pelaksanaan wawancara kinerja digambarkan sebagai berikut (Markle, 2000) :



Bagan 4. Proses Pelaksanaan Wawancara Kinerja

Dalam proses diskusi wawancara kinerja sendiri, terdapat empat tahapan dalam pelaksanaannya, yaitu (Stewart & Cash, 2006) :

1. Pembukaan wawancara

Hal-hal yang perlu dilakukan dalam tahap ini adalah menciptakan suasana yang nyaman, membangun *rapport*, menjelaskan tentang tujuan wawancara dan memberikan dukungan kepada karyawan untuk berpartisipasi aktif selama proses wawancara.

2. Diskusi kinerja

Beberapa hal yang perlu dilakukan dalam tahap ini adalah menjaga komunikasi verbal dan nonverbal, mendengarkan dengan aktif, serta memberikan umpan balik dan penguatan positif. Lowe (dalam Stewart & Cash, 2006) menjelaskan bahwa terdapat tujuh hal yang dapat menggagalkan wawancara kinerja, yaitu :

- a. *Hallo effect*, yaitu atasan memberikan penilaian positif di semua aspek sementara pada kenyataannya karyawan hanya unggul pada satu bagian saja.
- b. *Pitchfork effect*, yaitu atasan cenderung memberi penilaian negatif di semua aspek karena adanya perasaan tidak suka terhadap perilaku tertentu dari karyawan.
- c. *Central tendency*, yaitu atasan menahan diri untuk memberi penilaian yang ekstrim pada kinerja karyawan.
- d. *Recency error*, yaitu atasan bergantung terlalu besar pada peristiwa terbaru atau tingkat kinerja.
- e. *Loose rater*, yaitu atasan enggan untuk menunjukkan area lemah atau cenderung memberi penilaian kinerja pada area rata-rata atau baik.
- f. *Tight rater*, yaitu atasan mempunyai keyakinan bahwa tidak seorang pun mampu menampilkan kinerja pada standar yang telah ditetapkan.
- g. *Competitive rater*, yaitu atasan mempunyai keyakinan bahwa tidak seorang pun mampu menampilkan kinerja lebih baik daripada dirinya.

3. Penetapan tujuan baru dan rencana pelaksanaan

Penetapan tujuan merupakan kunci kesuksesan dari penilaian kinerja dan harus mencakup 75% dari proses wawancara. Fokus harus lebih diutamakan pada kinerja masa mendatang dan pengembangan karir daripada bergantung

pada masa lalu. Atasan harus mampu menjadi seorang pemberi nasihat, pendukung dan fasilitator daripada menjadi seorang hakim.

4. Penutupan wawancara

Hal yang perlu diperhatikan dalam tahap ini adalah memastikan bahwa karyawan telah memahami keseluruhan diskusi. Wawancara kinerja disimpulkan dengan berlandaskan kepercayaan dan komunikasi terbuka.

2.4 Dinamika Peningkatan Kepuasan Kerja dengan Intervensi Wawancara

Kinerja

Organisasi telah melihat kepuasan kerja karyawan sebagai sesuatu hal yang penting. Hal ini disebabkan karena kepuasan kerja merupakan salah satu indikator bagi organisasi untuk mengetahui apakah organisasi tersebut telah mampu mengelola sumber daya manusianya dengan baik. Robbins (2001) menyatakan bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan, sedangkan yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya tersebut. Oleh karena itu, organisasi tidak boleh mengabaikan hal ini karena kepuasan kerja karyawan berdampak langsung terhadap kinerja karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi produktivitas organisasi tersebut.

Kepuasan kerja dapat dinyatakan sebagai perasaan secara keseluruhan atau perilaku terhadap suatu pekerjaan atau berbagai dimensi dari pekerjaan tersebut (Spector, 1997). Selanjutnya Spector (1997) menjelaskan bahwa terdapat sembilan dimensi yang merupakan indikator dari kepuasan kerja karyawan, yaitu gaji, promosi, supervisi, tunjangan, hadiah, kondisi operasional, rekan kerja, sifat kerja dan komunikasi.

Dari sembilan dimensi kepuasan kerja tersebut, dimensi supervisi telah menjadi perhatian para peneliti akhir-akhir ini. Hal ini dikarenakan faktor tersebut memiliki kontribusi paling besar terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan (Adianto, dkk, 2005). Miner (1992) menyatakan bahwa kepuasan dalam pekerjaan merupakan konsekuensi dari hubungan antara atasan dengan bawahan. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Mardanov, dkk (2007) menemukan bahwa semakin kuat hubungan antara supervisor dengan karyawan,

akan menciptakan tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi. Sehingga kepuasan pada dimensi supervisi merupakan hal yang tidak dapat diabaikan karena akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan.

Penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa supervisi yang diberikan oleh atasan mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan pernah dilakukan oleh Williams (dalam Mardanov, dkk, 2007). Ia menyebutkan bahwa alasan pertama karyawan meninggalkan perusahaan adalah karena mereka diperlakukan buruk oleh atasan mereka.

Berdasarkan hal diatas, diketahui bahwa peranan supervisor sangatlah penting dimana ia harus mampu membina hubungan dengan bawahannya, sehingga ia akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Supervisor perlu meningkatkan kualitas dari supervisi yang mereka terapkan karena hal tersebut menentukan kualitas hubungan yang terbentuk antara atasan dengan bawahan.

Luthans (2005) mengemukakan bahwa supervisor dapat meningkatkan kualitas dari supervisinya apabila ia memiliki ketertarikan personal dan kepedulian terhadap karyawannya (*employee-centeredness*). Hal ini dapat dilihat melalui beberapa hal, yaitu memeriksa pekerjaan karyawan, serta bersedia memberikan saran dan bantuan kepada karyawan yang membutuhkan. Selain itu, meningkatkan keterlibatan karyawan juga dapat meningkatkan kualitas dari supervisi. Hal ini dilakukan dengan memperbolehkan karyawan untuk berperan serta atau terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka (*participation of influence*).

Salah satu cara yang dapat membantu peningkatan kualitas dari supervisi adalah melalui program wawancara kinerja. Wawancara kinerja adalah suatu sistem manajemen kinerja terpadu dan komprehensif, yang dibangun berdasarkan paradigma perkembangan. Tujuannya adalah untuk memberikan kesempatan kepada individu untuk meningkatkan kapabilitas produksi dan potensi, sehingga pada akhirnya akan berdampak pada semakin baiknya bisnis yang dijalankan oleh organisasi (Markle, 2000). Dalam wawancara kinerja, terdapat proses memberikan informasi kepada karyawan mengenai efektivitas kinerja mereka, sehingga karyawan dapat senantiasa menyesuaikan kinerja mereka dengan tujuan dari perusahaan (Noe, dkk, 2003). Selain itu, umpan balik dan saran juga disampaikan

kepada karyawan tersebut. Hal yang paling penting dalam wawancara kinerja adalah karyawan sendiri turut serta dalam pengambilan keputusan mengenai langkah perbaikan kinerja serta langkah pengembangan karirnya. Melalui penerapan program wawancara kinerja, maka diharapkan akan mampu meningkatkan kualitas supervisi atasan terhadap bawahan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja dari karyawan tersebut.



BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini merupakan penjelasan secara lebih rinci mengenai metode penelitian. Pendekatan penelitian akan menjelaskan tentang bagaimana gambaran umum pelaksanaan penelitian. Partisipan penelitian akan menjelaskan tentang partisipan yang terlibat, jumlah partisipan dan teknik yang digunakan. Selanjutnya metode pengumpulan data akan menjelaskan tentang alat ukur yang digunakan serta cara pengukurannya. Prosedur penelitian akan menjelaskan tentang langkah-langkah atau tahapan pelaksanaan penelitian. Serta terdapat metode pengolahan data yang akan menjelaskan tentang teknik analisis yang digunakan.

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian yang dilakukan merupakan *action research*, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menemukan solusi bagi permasalahan nyata dengan cara melakukan kolaborasi dengan partisipan dalam pengumpulan data, pemberian umpan balik dan pengembangan rancangan untuk pelaksanaan perubahan (Smither, dkk, 1996).

Sementara itu, pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan yang bersifat kuantitatif dan kualitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang fokus pada kuantifikasi atau pengukuran dari suatu fenomena. Karakteristik dari penelitian kuantitatif adalah dilakukan pada lingkungan yang dikontrol dengan tujuan untuk mencapai hasil yang objektif dan tidak dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, fokus kepada perilaku, menitikberatkan pada prediksi daripada deskripsi, biasanya melibatkan penggunaan metode eksperimental atau kuesioner terstruktur serta dilakukan pada jumlah partisipan yang besar (Langdridge, 2004). Pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini adalah sewaktu pengumpulan serta pengolahan data kepuasan kerja karyawan yang menggunakan *Job Satisfaction Survey* (JSS) yang dikembangkan oleh Paul E. Spector .

Saat penelitian kuantitatif menuntut digunakannya pendekatan yang terstandardisasi, sehingga pengalaman-pengalaman manusia dibatasi pada kategori-kategori tertentu, maka penelitian kualitatif sebaliknya, memungkinkan peneliti mempelajari isu-isu tertentu secara mendalam dan mendetil, karena

pengumpulan data tidak dibatasi pada kategori-kategori tertentu saja (Poerwandari, 2001). Penelitian kualitatif fokus pada kualitas dari suatu fenomena serta menitikberatkan pada teks dan pengertian (Langdrigde, 2004). Penggunaan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini sangat sesuai untuk memahami secara mendalam mengenai suatu fenomena tertentu. Pendekatan kualitatif dilakukan sewaktu pengumpulan data menggunakan wawancara dan observasi.

3.2 Pertanyaan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat dua pertanyaan, yaitu :

1. Program wawancara kinerja apakah yang sesuai untuk *Human Resources Departement* di PT. X sebagai program untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah program wawancara kinerja dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap kualitas supervisi yang berdampak pada peningkatan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan?

3.3 Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Definisi konseptual dari kepuasan kerja adalah perasaan dan perilaku seseorang terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Aspek-aspek ini mengacu pada teori kepuasan kerja menurut Spector, yaitu gaji, promosi, supervisi, tunjangan, hadiah, kondisi operasional, rekan kerja, sifat kerja, dan komunikasi.

Sedangkan definisi operasional dari variabel ini adalah skor kepuasan kerja yang diperoleh dari respon partisipan pada kuesioner *Job Satisfaction Survey* (JSS) yang dikembangkan oleh Spector (1994). Penggunaan JSS dikarenakan kuesioner ini dibuat berdasarkan dimensi-dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja tersebut. Jumlah skor dari masing-masing dimensi akan menggambarkan tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan.

3.4 Partisipan Penelitian

Populasi yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di *Human Resources Department* pada PT. X.

3.4.1 Karakteristik Partisipan Penelitian

Penelitian ini melibatkan partisipan dengan karakteristik sebagai berikut :

1. Merupakan karyawan tetap dari PT. X yang bekerja di *Human Resources Department*.
2. Telah bekerja di perusahaan ini, khususnya bagian *Human Resources Department*, selama minimal satu tahun agar partisipan mempunyai pemahaman tentang kondisi supervisi yang telah diterapkan selama ini.

3.4.2 Jumlah Partisipan

Partisipan dalam penelitian ini terbagi dalam dua kelompok, yaitu partisipan saat penggalian data awal serta partisipan saat pemberian *pre-test*, intervensi dan *post-test*.

Partisipan pada saat penggalian data awal terdiri dari 16 orang karyawan dari *Human Resources Departement*. Jabatan para partisipan tersebut terdiri dari 10 jabatan, antara lain :

Seksi	Jabatan	Σ Orang
Recruitment and Training	Recruitment Officer	1
	Recruitment Staff	1
	Training Officer	1
	Training Staff	1
Industrial Relation and Legal	Industrial Relation and Legal Officer	1
	Industrial Relation and Legal Staff	2
Remuneration and Data Centre	Remuneration and Data Centre Officer	1
	Remuneration and Data Centre Staff	4
Planning and Development	Planning and Development Officer	2
Safety, Health and Environment	Safety, Health and Environment Officer	2
Total		16

Tabel 4. Partisipan Penelitian Penggalian Data Awal

Sementara partisipan pada saat pemberian *pre-test*, intervensi dan *post-test* terdiri dari empat orang dengan jabatan *Remuneration and Data Centre Staff* dari Seksi *Remuneration and Data Centre*. Jumlah partisipan yang kecil dikarenakan penelitian melibatkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Berdasarkan

pendekatan tersebut, maka karakteristik partisipan sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sarantakor (dalam Poerwandari, 2001), yaitu :

1. Jumlah sampel yang relatif kecil
2. Jumlah maupun karakteristik sampel tidak ditentukan secara kaku, namun dapat berubah sesuai pemahaman konseptual yang berkembang dalam penelitian.
3. Pemilihan partisipan tidak berdasarkan keterwakilan secara acak melainkan pada kecocokan konteks.

3.4.3 Teknik Pengambilan Partisipan

Teknik pengambilan partisipan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik dimana pengambilan partisipan dilakukan pada orang-orang yang memang telah dipilih berdasarkan kriteria penelitian, serta dimana informasi mengenai partisipan didapat dari perusahaan tempat ia bekerja.

Teknik ini digunakan karena sesuai dengan pendekatan penelitian, yaitu kualitatif. Patton (dalam Poerwandari, 2001) menguraikan bahwa pedoman pengambilan partisipan pada penelitian kualitatif, harus disesuaikan dengan masalah dan tujuan penelitian. Hal ini disebabkan karena penelitian kualitatif tidak diarahkan pada jumlah partisipan yang besar, melainkan pada kasus-kasus tipikal sesuai kekhususan masalah penelitian.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini adalah kuesioner, wawancara, diskusi kelompok terfokus (*focus group discussion*) dan observasi.

3.5.1 Kuesioner

Suatu metode yang memudahkan peneliti untuk mengumpulkan data dari sejumlah besar orang adalah kuesioner. Kuesioner sangat bermanfaat untuk mencari tahu tentang perilaku atau opini, kepercayaan atau sikap dari sejumlah orang terhadap suatu kejadian (Langdridge, 2004).

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Job Satisfaction Survey* (JSS) yang dikembangkan oleh Paul E. Spector. Kuesioner ini bertujuan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang berdasarkan sembilan dimensi kepuasan kerja, antara lain gaji, promosi, supervisi, tunjangan, hadiah, kondisi operasional, rekan kerja, sifat kerja dan komunikasi.

Kuesioner tersebut menggunakan skala Likert, yaitu skala yang memberikan sejumlah pernyataan sehingga partisipan dapat mengindikasikan derajat persetujuan atau ketidaksetujuannya (Bordens & Abbot, 2005). Partisipan diminta untuk menilai kesesuaian pernyataan-pernyataan tersebut dengan keadaan dirinya berkaitan dengan kepuasan terhadap pekerjaan. Penilaian yang diberikan partisipan dalam bentuk respon terhadap kuesioner dengan enam pilihan jawaban, yaitu dari Sangat Tidak Sesuai (STS), Tidak Sesuai (TS), Agak Tidak Sesuai (ATS), Agak Sesuai (AS), Sesuai (S), dan Sangat Sesuai (SS).

Kuesioner ini terdiri dari 36 item pernyataan dimana 19 item diantaranya merupakan item negatif dan 17 item merupakan item positif. Berikut merupakan dimensi dari kuesioner kepuasan kerja dan letak penyebaran item-itemnya dalam kuesioner.

No	Dimensi	Nomor Item
1	Gaji	1, 10*, 19*, 28
2	Promosi	2*, 11, 20, 33
3	Supervisi	3, 12*, 21*, 30
4	Tunjangan	4*, 13, 22, 29*
5	Hadiah	5, 14*, 23*, 32*
6	Kondisi Operasional	6*, 15, 24*, 31*
7	Rekan Kerja	7, 16*, 25, 34*
8	Sifat Kerja	8*, 17, 27, 35
9	Komunikasi	9, 18*, 26*, 36*

* Item Negatif

Tabel 5. Penyebaran Item dalam Kuesioner *Job Satisfaction Survey*

Cara pemberian skor dan penentuan norma mengikuti pedoman JSS (Spector, 1994) serta penjelasan yang diperoleh peneliti dari Spector, yaitu :

1. Berikan penilaian kepada respon dari partisipan. Untuk item yang mengandung pernyataan positif atau *favourable*, diberlakukan penilaian

sebagai berikut : STS (1), TS (2), ATS (3), AS (4), S (5), dan SS (6). Sebaliknya untuk item yang mengandung pernyataan negatif atau *unfavourable*, diberlakukan penilaian sebagai berikut : STS (6), TS (5), ATS (4), AS (3), S (2), dan SS (1).

2. Jumlahkan skor dari 4 item pada masing-masing dimensi. Kemudian jumlahkan skor keseluruhan untuk mendapatkan nilai total.
3. Norma yang diberlakukan untuk hasil skor yang diperoleh adalah sebagai berikut :

Penilaian	Total Skor	Interpretasi Tingkat Kepuasan Kerja
Skor Per Dimensi	4 – 12	Rendah
	13 – 15	Sedang
	16 – 24	Tinggi
Skor Total	36 – 108	Rendah
	109 – 143	Sedang
	144 – 216	Tinggi

Tabel 6. Norma Kuesioner *Job Satisfaction Survey*

3.5.2 Wawancara

Wawancara adalah percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Wawancara kualitatif dilakukan bila peneliti bermaksud untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subjektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti, dan bermaksud melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut, suatu hal yang tidak dapat dilakukan melalui pendekatan lain (Banister, dkk. dalam Poerwandari, 2001).

Penelitian ini menggunakan wawancara dengan pedoman umum sebagai pendekatan dasar dalam memperoleh data kualitatif. Dalam proses wawancara, peneliti dilengkapi pedoman wawancara yang sangat umum, yang mencantumkan isu-isu yang harus diliput tanpa menentukan urutan pertanyaan, bahkan mungkin tanpa bentuk pertanyaan eksplisit (Patton dalam Poerwandari, 2001).

Wawancara dilakukan baik di awal penelitian sebagai salah satu cara untuk memahami fenomena atau permasalahan yang terjadi, dan setelah pemberian program intervensi sebagai cara untuk mengetahui bagaimana

pemahaman partisipan terhadap program dan menggali pandangannya apabila program tersebut dijalankan dalam pekerjaannya.

3.5.3 Diskusi Kelompok Terfokus (*Focus Group Discussion*)

Focus Group Discussion (FGD) adalah wawancara atau pengumpulan informasi yang dilakukan pada sekelompok orang secara bersamaan dan dipimpin oleh seorang moderator. Tujuan dari FGD adalah untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam serta juga dapat menggali intensitas perasaan seseorang terhadap isu tertentu (Smither, dkk, 1996).

FGD yang dilakukan dalam penelitian ini adalah diskusi pada sekelompok karyawan yang berada di bawah satu seksi, yaitu *Remuneration and Data Centre Section*. FGD digunakan untuk memperoleh informasi dan memahami lebih dalam tentang bagaimana kondisi supervisi yang berjalan selama ini, serta menggali pandangan karyawan apabila program intervensi dijalankan dalam pekerjaannya.

3.5.4 Observasi

Banister, dkk (dalam Poerwandari, 2001) menyatakan bahwa observasi diarahkan pada kegiatan yang memperhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul, dan mempertimbangkan hubungan antara aspek dalam fenomena tersebut. Tujuan dari observasi adalah mendeskripsikan keadaan yang dipelajari, aktivitas-aktivitas yang berlangsung, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas dan makna kejadian dilihat dari perspektif mereka yang terlibat dalam kejadian yang diamati tersebut

Observasi dalam penelitian ini dilakukan terutama pada awal penelitian untuk mendapatkan gambaran langsung mengenai gejala-gejala yang tampak di organisasi tersebut.

3.6 Prosedur Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini mengacu pada tahapan *action research*, yaitu *general model of planned change* dari Cummings & Worley (2001). Terdapat empat tahapan penelitian, antara lain *entering and contracting*, *diagnosing*, *planning and implementing change*, dan *evaluating*.

Tahap I : *Entering and Contracting*

Tahap ini bertujuan untuk memperoleh komitmen dan dukungan dari pihak perusahaan, untuk mengizinkan peneliti melakukan penelitian di perusahaan ini dalam rangka membantu pihak perusahaan dalam memahami permasalahan yang sedang terjadi di organisasi serta bagaimana cara mengatasinya.

Pihak yang terlibat : *Planning and Development Section Head* dan *Remuneration and Data Centre Section Head*

Waktu pelaksanaan : 25 Januari 2010

Hasil :

- Terkumpulnya informasi mengenai profil perusahaan, yaitu visi, misi dan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan.
- Terkumpulnya informasi mengenai struktur organisasi PT. X secara keseluruhan, maupun struktur organisasi *Human Resources Department* secara khusus.
- Terkumpulnya data *turnover* karyawan di *Human Resources Department* sejak tahun 2006 sampai dengan tahun 2009.

Tahap II : *Diagnosing*

Fokus dari tahap ini adalah untuk memahami secara lebih mendalam permasalahan apa sesungguhnya yang sedang dihadapi oleh perusahaan. Aktivitas utama dalam tahap ini adalah mengumpulkan dan menganalisa data-data yang diperoleh dari perusahaan. Dalam pengumpulan data, peneliti mempergunakan beberapa metode, yaitu observasi, penyebaran kuesioner dan wawancara. Selain itu, peneliti juga melakukan tinjauan dari berbagai literatur untuk melengkapi teori-teori yang akan digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini.

Pihak yang terlibat : 16 orang karyawan *Human Resources Department*

Waktu pelaksanaan : Februari sampai dengan Mei 2010

Hasil :

- Dilakukannya observasi terhadap aktivitas pekerjaan karyawan dan terkumpulnya data-data serta informasi mengenai fenomena-fenomena yang sedang terjadi di *Human Resources Department*.

- Dilakukannya penyebaran kuesioner *Job Satisfaction Survey* (JSS) kepada 16 orang karyawan, yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman lebih dalam tentang kondisi kepuasan kerja karyawan.
- Dilakukannya wawancara awal terhadap beberapa orang karyawan, yang bertujuan untuk menegaskan kembali informasi yang telah diperoleh dari hasil observasi dan penyebaran kuesioner.

Tahap III : *Planning and Implementing Change*

Tahap ini bertujuan untuk melakukan implementasi dari program intervensi yang dikembangkan untuk menjawab permasalahan perusahaan. Program intervensi yang dijalankan adalah mengembangkan suatu program *performance interview* atau wawancara kinerja, serta memperkenalkan dan menjelaskannya kepada karyawan.

Pihak yang terlibat : 1 orang *Remuneration and Data Centre Section Head*, 1 orang *Planning and Development Officer*, dan 4 orang *Remuneration and Data Centre Staff*.

Waktu pelaksanaan : 20 – 25 Mei 2010

Hasil :

- Program Wawancara Kinerja dikembangkan berdasarkan studi literatur dan hasil diskusi dan masukan dengan seorang *Remuneration and Data Centre Section Head* dan seorang *Planning and Development Officer*.
- Program Wawancara Kinerja diperkenalkan dan dijelaskan kepada 4 orang karyawan dari bagian *Remuneration and Data Centre*.

Tahap IV : *Evaluating*

Tahap ini bertujuan untuk melakukan evaluasi terhadap efek atau dampak dari hasil implementasi program intervensi yang telah dilakukan. Tujuannya adalah untuk mengetahui sejauh mana tingkat keberhasilan program tersebut dalam memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan. Oleh karena keterbatasan atas beberapa hal, yaitu tidak adanya kewenangan dari peneliti serta keterbatasan waktu, *post-test* yang dilakukan hanya berupa penggalian persepsi dari partisipan penelitian apabila program wawancara kinerja tersebut diterapkan

dalam pekerjaannya. Daviddof (dalam Walgito, 2002) menyatakan bahwa persepsi adalah suatu proses yang dilalui oleh suatu stimulus yang diterima panca indera yang kemudian diorganisasikan dan diinterpretasikan sehingga individu menyadari yang diinderanya itu. Proses terjadinya persepsi tergantung dari pengalaman masa lalu dan pendidikan yang diperoleh individu.

Pihak yang terlibat : 4 orang *Staff* dari Seksi *Remuneration and Data Centre*

Waktu pelaksanaan : 25 Mei 2010

Hasil :

- Dilaksanakannya *focus group discussion* (FGD) dengan 4 orang *Remuneration and Data Centre Staff*, yang bertujuan untuk menggali lebih dalam pandangan para karyawan tersebut apabila atasannya menjalankan program ini dalam pekerjaannya sehari-hari.
- Dilakukannya penyebaran kuesioner *Job Satisfaction Survey* (JSS) kepada 4 orang *Remuneration and Data Centre Staff*, yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman tentang persepsi kepuasan kerja karyawan setelah pemberian program intervensi.

3.7 Metode Pengolahan Data

Pengolahan data mengenai gambaran demografik partisipan menggunakan analisa statistik deskriptif dengan bantuan program *SPSS for Windows* versi 16.0. Data yang mencakup jenis kelamin, usia dan lama bekerja diolah dan penyebaran skor ditampilkan dalam bentuk frekuensi sehingga mampu memberikan gambaran umum tentang kondisi partisipan.

Sementara untuk pengolahan data pada saat penggalan data awal, juga menggunakan analisa statistik deskriptif yang akan menampilkan hasil tabulasi silang. Hasil tersebut bertujuan untuk melihat keterkaitan antara beberapa faktor yang ingin diteliti.

Untuk pengolahan data *pre-test* dan *post-test*, digunakan pedoman pemberian skor dari *Job Satisfaction Survey* yang dikembangkan oleh Spector. Berdasarkan pedoman tersebut, dilakukan analisa terhadap masing-masing skor untuk menentukan tinggi atau rendahnya kepuasan kerja karyawan dan juga masing-masing dimensinya.

Selanjutnya untuk pengolahan data kualitatif, yaitu pada saat dilakukan intervensi, digunakan analisa teks. Hal ini dilakukan karena data-data tersebut berupa hasil *focus group discussion* dengan para partisipan penelitian. Analisa dilakukan dengan penyusunan transkrip verbatim, pengkodean, dan interpretasi data.



BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

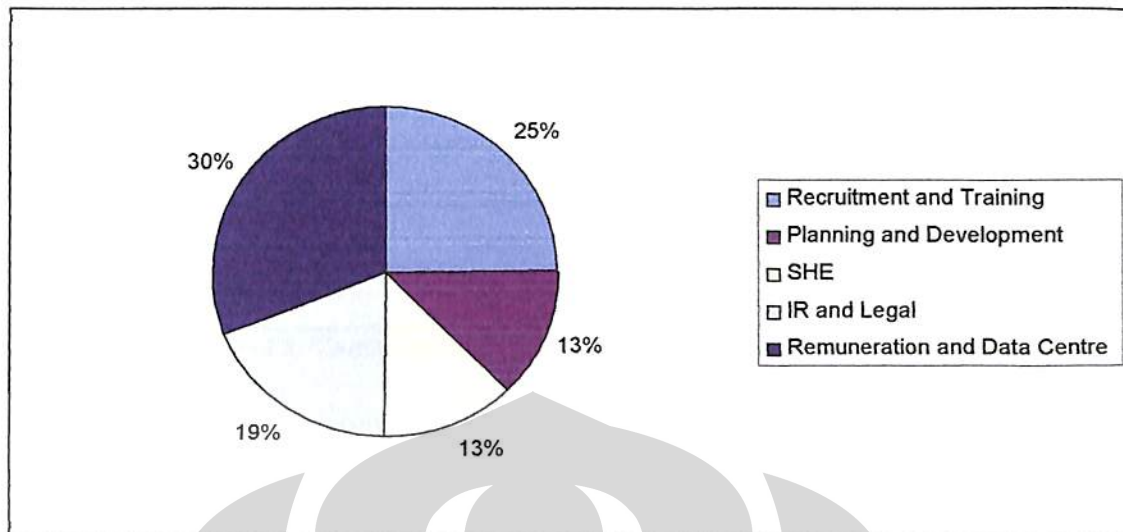
Bab ini berisi hasil dan analisis data yang merupakan penjelasan tentang gambaran umum partisipan penelitian, mencakup gambaran jenis kelamin partisipan, gambaran usia partisipan, dan gambaran lama bekerja partisipan. Kemudian akan dijelaskan mengenai hasil dari penggalian data awal, *pre-test*, intervensi, dan *post-test*, serta interpretasi dari hasil tersebut.

4.1 Gambaran Umum Partisipan Penelitian

Partisipan yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 16 orang, dengan karakteristik sebagai berikut : merupakan karyawan tetap PT. X, telah bekerja selama minimal satu tahun, dan memiliki tingkat pendidikan minimal SMU. Partisipan penelitian ini diambil dari *Human Resources Department* yang berasal dari lima seksi, yaitu Seksi *Planning and Development*, Seksi *Recruitment and Training*, Seksi *Industrial Relation and Legal*, Seksi *Remuneration and Data Centre*, dan Seksi *Safety, Health and Environment*.

4.1.1 Gambaran Umum Partisipan Penggalian Data Awal

Partisipan yang terlibat dalam penggalian data awal adalah 16 orang karyawan pada *Human Resources Department*. Jumlah partisipan dari setiap seksi antara lain sebanyak 4 orang karyawan dari Seksi *Recruitment and Training*, 2 orang karyawan dari Seksi *Planning and Development*, 3 orang karyawan dari Seksi *Industrial Relation and Legal*, 5 orang karyawan dari Seksi *Remuneration and Data Centre* dan 2 orang karyawan dari Seksi *Safety, Health and Environment*. Berikut ini adalah gambaran umum dari partisipan tersebut.



Grafik 1. Gambaran Umum Partisipan Penggalian Data Awal Berdasarkan Seksi

4.1.1.a Gambaran Jenis Kelamin Partisipan Penggalian Data Awal

Berdasarkan pengolahan data, gambaran jenis kelamin partisipan penggalian data awal dapat dilihat dalam tabel berikut.

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	6	37,5 %
Perempuan	10	62,5 %
Total	16	100 %

Tabel 7. Gambaran Jenis Kelamin Partisipan Penggalian Data Awal

Dari tabel 7 dapat dilihat bahwa dari 16 orang partisipan dalam penggalian data awal, enam orang atau sebanyak 37,5% berjenis kelamin laki-laki dan 10 orang atau sebanyak 62,5% berjenis kelamin perempuan. Hal ini menandakan bahwa dalam penggalian data awal melibatkan lebih banyak karyawan berjenis kelamin perempuan daripada karyawan berjenis kelamin laki-laki.

4.1.1.b Gambaran Usia Partisipan Penggalian Data Awal

Berdasarkan pengolahan data, diperoleh gambaran usia partisipan penggalian data awal menyebar dari rentang usia 20 sampai dengan 35 tahun. Gambaran usia partisipan yang telah dikelompokkan adalah sebagai berikut.

Usia	Frekuensi	Persentase
21 – 25 tahun	8	50 %
26 – 30 tahun	7	43,8%
31 – 35 tahun	1	6,3%
Total	16	100 %

Tabel 8. Gambaran Usia Partisipan Penggalan Data Awal

Dari tabel 8 dapat dilihat bahwa penyebaran usia partisipan penggalan data awal mayoritas berusia muda. Partisipan yang berusia 21 – 25 tahun ada sebanyak 8 orang (50%), yang berusia 26 – 30 tahun ada sebanyak 7 orang (43,8%), serta yang berusia 31 – 35 tahun ada sebanyak 1 orang (6,3%). Hal ini menandakan bahwa dalam penggalan data awal melibatkan lebih banyak karyawan yang berusia muda.

4.1.1.c Gambaran Lama Bekerja Partisipan Penggalan Data Awal

Berdasarkan pengolahan data, diperoleh gambaran lama bekerja partisipan penggalan data awal menyebar dari satu sampai dengan lima tahun. Gambaran lama bekerja partisipan adalah sebagai berikut.

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
1 tahun	3	18,8%
2 tahun	2	12,5%
3 tahun	4	25%
4 tahun	5	31,3%
5 tahun	2	12,5%
Total	16	100 %

Tabel 9. Gambaran Lama Bekerja Partisipan Penggalan Data Awal

Dari tabel 9 dapat dilihat bahwa penyebaran lama bekerja cenderung dalam periode yang singkat. Partisipan yang telah bekerja selama 1 tahun ada sebanyak 3 orang (18,8%), selama 2 tahun ada sebanyak 2 orang (12,5%), selama 3 tahun ada sebanyak 4 orang (25%), selama 4 tahun ada sebanyak 5 orang

(31,3%) dan selama 5 tahun ada sebanyak 2 orang (12,5%). Hal ini menandakan bahwa dalam penggalian data awal, karyawan yang terlibat mayoritas telah bekerja selama empat tahun.

4.1.2 Gambaran Umum Partisipan *Pre-Test*, *Intervensi*, dan *Post-Test*

Partisipan yang terlibat dalam *pre-test*, *intervensi* dan *post-test* adalah sebanyak empat orang karyawan. Para karyawan tersebut berasal dari Seksi *Remuneration and Data Centre* dengan jabatan *Remuneration and Data Centre Staff*. Berikut adalah gambaran umum dari partisipan tersebut.

Kategori	Frekuensi	Persentase	
Jenis Kelamin	Laki-laki	2	50%
	Perempuan	2	50%
Usia	26 – 30 tahun	3	75%
	31 – 35 tahun	1	25%
Lama Bekerja	1 tahun	1	25%
	2 tahun	1	25%
	3 tahun	1	25%
	5 tahun	1	25%

Tabel 10. Gambaran Umum Partisipan *Pre-Test*, *Intervensi*, dan *Post-Test*

Dari tabel 10 diketahui bahwa partisipan penelitian *pre-test*, *intervensi* dan *post-test* berdasarkan jenis kelamin, sebanyak 2 orang (50%) merupakan laki-laki dan 2 orang lainnya (50%) merupakan perempuan. Berdasarkan usia, sebanyak 3 orang (75%) berusia antara 26 – 30 tahun dan sebanyak 1 orang (25%) berusia antara 31 – 35 tahun. Sementara berdasarkan lama bekerja, 1 orang (25%) telah bekerja selama satu tahun, 1 orang (25%) telah bekerja selama dua tahun, 1 orang (25%) telah bekerja selama tiga tahun, dan 1 orang (25%) telah bekerja selama lima tahun.

4.2 Penggalian Data Awal

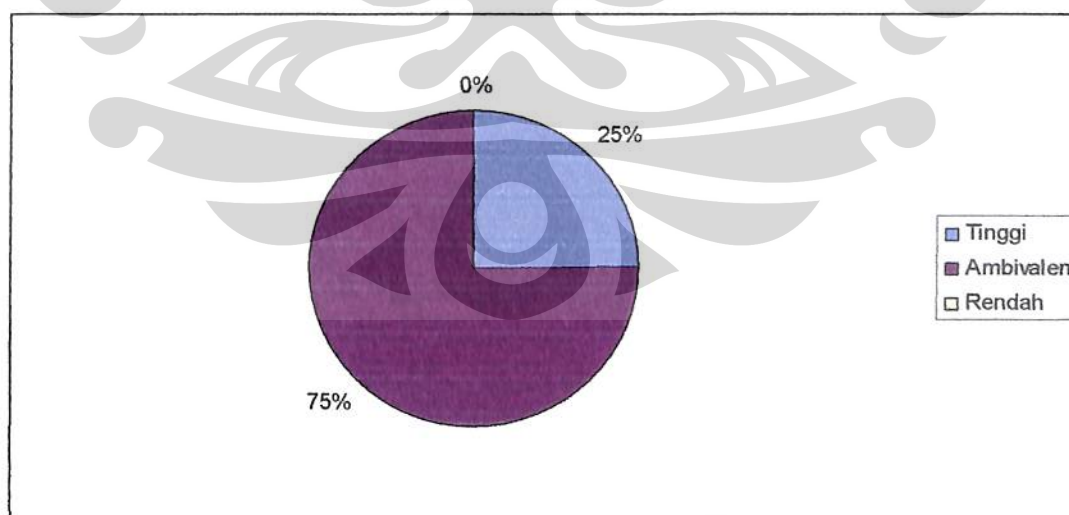
Penggalian data awal dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan *Human Resources Department* di PT. X.

4.2.1 Hasil Pengukuran Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data dari penyebaran kuesioner *Job Satisfaction Survey* (JSS), diketahui bahwa sebanyak 4 orang karyawan (25%) memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Sementara itu, 12 orang karyawan (75%) lainnya memiliki tingkat kepuasan kerja yang ambivalen atau tidak bisa ditentukan dengan pasti apakah karyawan mengalami kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Berikut ini merupakan tabel hasil perhitungan tingkat kepuasan kerja.

Tingkat Kepuasan Kerja	Jumlah	Persentase
Tinggi	4	25%
Ambivalen	12	75%
Rendah	0	0%
<i>Total</i>	16	100%

Tabel 11. Hasil Kepuasan Kerja



Grafik 2. Gambaran Kepuasan Kerja di *Human Resources Department* PT. X

4.2.2 Tabulasi Silang Antara Tingkat Kepuasan Kerja dengan Masing-masing Seksi di *Human Resources Department*

Berdasarkan hasil pengolahan data, diketahui bahwa kepuasan kerja karyawan pada seksi *Planning and Development* dan *Remuneration and Data Centre* berada pada tingkat ambivalen. Sementara untuk seksi *Recruitment and Training* dan *Safety, Health and Environment* 50% dari karyawan memiliki kepuasan kerja pada tingkat ambivalen dan 50% sisanya memiliki kepuasan kerja pada tingkat tinggi. Pada seksi *Industrial Relation and Legal*, sebesar 66,3% dari karyawan memiliki kepuasan kerja pada tingkat ambivalen dan 33,3% sisanya memiliki kepuasan kerja pada tingkat tinggi. Dibawah ini merupakan tabel hasil tabulasi silang antara tingkat kepuasan kerja dengan masing-masing seksi.

Seksi	Tingkat Kepuasan Kerja						Total
	Rendah		Ambivalen		Tinggi		
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
Recruitment and Training	0	0	2	50	2	50	4
Planning and Development	0	0	2	100	0	0	2
Industrial Relation and Legal	0	0	2	66,3	1	33,3	3
Remuneration and Data Centre	0	0	5	100	0	0	5
<i>Safety, Health and Environment</i>	0	0	1	50	1	50	2
Total	0	0	12	75	4	25	16

Tabel 12. Tabulasi Silang Antara Tingkat Kepuasan Kerja dengan Seksi

4.2.3 Tabulasi Silang Antara Tingkat Kepuasan Kerja dengan Hasil dari Masing-masing Dimensi Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data, terdapat 1 orang (6,3%) tidak puas, 3 orang (18,8%) ambivalen dan 12 orang (75%) puas terhadap gaji yang diberikan oleh perusahaan. Terdapat 1 orang (6,3%) tidak puas, 5 orang (31,3%) ambivalen dan 10 orang (62,5%) puas terhadap kesempatan promosi. Terdapat 11 orang (68,8%) tidak puas dan 5 orang (31,3%) ambivalen terhadap supervisi yang

diberikan oleh atasan. Terdapat 5 orang (31,3%) ambivalen dan 11 orang (68,8%) puas terhadap tunjangan yang disediakan oleh perusahaan. Terdapat 4 orang (25%) ambivalen dan 12 orang (75%) puas terhadap hadiah yang diberikan perusahaan atas kinerja baik karyawan. Terdapat 1 orang (6,3%) tidak puas, 4 orang (25%) ambivalen dan 11 orang (68,8%) puas terhadap kondisi operasional, peraturan dan prosedur yang diterapkan perusahaan. Terdapat 2 orang (12,5%) ambivalen dan 14 orang (87,5%) puas terhadap rekan kerja. Terdapat 6 orang (37,5%) ambivalen dan 10 orang (62,5%) puas terhadap sifat kerja di perusahaan. Terdapat 5 orang (31,3%) ambivalen dan 11 orang (68,8%) puas terhadap komunikasi yang berlangsung di perusahaan. Berikut merupakan tabel yang menyajikan hasil tabulasi silang antara tingkat kepuasan kerja dengan masing-masing dimensi dari kepuasan kerja tersebut.

Dimensi	Tingkat Kepuasan Kerja					
	Rendah		Ambivalen		Tinggi	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Dimensi 1 (Gaji)	1	6.3	3	18.8	12	75.0
Dimensi 2 (Promosi)	1	6.3	5	31.3	10	62.5
Dimensi 3 (Supervisi)	11	68.8	5	31.3	0	0.0
Dimensi 4 (Tunjangan)	0	0.0	5	31.3	11	68.8
Dimensi 5 (Hadiah)	0	0.0	4	25.0	12	75.0
Dimensi 6 (Kondisi Operasional)	1	6.3	4	25.0	11	68.8
Dimensi 7 (Rekan Kerja)	0	0.0	2	12.5	14	87.5
Dimensi 8 (Sifat Kerja)	0	0.0	6	37.5	10	62.5
Dimensi 9 (Komunikasi)	0	0.0	5	31.3	11	68.8

Tabel 13. Tingkat Kepuasan Kerja Berdasarkan Hasil dari Masing-masing Dimensi Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan tabel 13 diatas, diketahui bahwa dimensi kepuasan kerja dengan mayoritas karyawan menyatakan tingkat kepuasan kerja yang rendah adalah dimensi supervisi. Hal ini menandakan bahwa mayoritas

karyawan tersebut tidak puas terhadap kondisi supervisi atau pengawasan yang berjalan di pekerjaannya saat ini.

4.2.4 Tabulasi Silang Antara Tingkat Kepuasan Kerja pada Dimensi

Supervisi dengan Masing-masing Seksi di *Human Resources Department*

Berdasarkan hasil pengolahan data, pada seksi *Recruitment and Training*, *Planning and Development*, dan *Safety, Health and Environment* sebesar 50% karyawan menyatakan tidak puas terhadap supervisi dan 50% sisanya menyatakan ambivalen. Pada seksi *Industrial Relation and Legal* sebesar 66,7% karyawan menyatakan tidak puas terhadap supervisi dan 33,3% sisanya menyatakan ambivalen. Sementara pada seksi *Remuneration and Data Centre* sebesar 100% karyawan menyatakan tidak puas terhadap supervisi. Berikut merupakan tabel yang menyajikan hasil tabulasi silang antara tingkat kepuasan kerja pada dimensi supervisi dengan masing-masing seksi.

Seksi	Tingkat Kepuasan Kerja pada Dimensi Supervisi						Total
	Rendah		Ambivalen		Tinggi		
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
Recruitment and Training	2	50	2	50	0	0	4
Planning and Development	1	50	1	50	0	0	2
Industrial Relation and Legal	2	66,7	1	33,3	0	0	3
Remuneration and Data Centre	5	100	0	0	0	0	5
<i>Safety, Health and Environment</i>	1	50	1	50	0	0	2
Total	11	68,8	5	31,3	0	0	16

Tabel 14. Tabulasi Silang Antara Tingkat Kepuasan Kerja pada Dimensi Supervisi dengan Seksi

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan tabel 14 diatas, diketahui bahwa seluruh karyawan pada seksi *Remuneration and Data Centre* tidak puas terhadap kondisi supervisi yang saat ini terjadi di perusahaan.

4.3 Hasil Pre-Test

Tujuan pelaksanaan *pre-test* adalah untuk mengetahui kondisi aktual dari kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. *Pre-test* diberikan kepada empat orang karyawan dengan jabatan *Remuneration and Data Centre Staff* dari seksi *Remuneration and Data Centre*. Berikut merupakan hasil dari *pre-test* kepuasan kerja yang diberikan kepada empat orang karyawan tersebut.

Dimensi	Subjek							
	1		2		3		4	
	Skor	Kategori	Skor	Kategori	Skor	Kategori	Skor	Kategori
Dimensi 1 (Gaji)	15	Ambivalen	17	Tinggi	17	Tinggi	16	Tinggi
Dimensi 2 (Promosi)	16	Tinggi	17	Tinggi	16	Tinggi	18	Tinggi
Dimensi 3 (Supervisi)	11	Rendah	9	Rendah	11	Rendah	9	Rendah
Dimensi 4 (Tunjangan)	15	Ambivalen	17	Tinggi	18	Tinggi	18	Tinggi
Dimensi 5 (Hadiah)	18	Tinggi	16	Tinggi	15	Ambivalen	18	Tinggi
Dimensi 6 (Kondisi Operasional)	19	Tinggi	16	Tinggi	16	Tinggi	15	Ambivalen
Dimensi 7 (Rekan Kerja)	18	Tinggi	18	Tinggi	17	Tinggi	17	Tinggi
Dimensi 8 (Sifat Kerja)	15	Ambivalen	16	Tinggi	16	Tinggi	15	Ambivalen
Dimensi 9 (Komunikasi)	16	Tinggi	17	Tinggi	17	Tinggi	16	Tinggi
Tingkat Kepuasan Kerja	143	Ambivalen	143	Ambivalen	142	Ambivalen	143	Ambivalen

Tabel 15. Hasil *Pre-Test*

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan oleh tabel 15, diketahui bahwa kepuasan kerja dari partisipan penelitian berada pada tingkat ambivalen. Hal ini menandakan bahwa tidak bisa ditentukan dengan pasti apakah para karyawan tersebut mengalami kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Sementara itu, dari seluruh dimensi yang mengukur kepuasan kerja, khusus untuk dimensi supervisi, para partisipan penelitian menyatakan tingkat kepuasan kerja yang rendah. Hal ini menandakan bahwa para karyawan hanya merasakan ketidakpuasan kerja yang

diakibatkan oleh kondisi supervisi di perusahaan tersebut. Sedangkan untuk kondisi selain supervisi, para karyawan tidak mengalami masalah yang berarti.

4.4 Hasil Intervensi

Setelah dilakukan analisis terhadap dimensi yang mempengaruhi rendahnya kepuasan kerja karyawan, yaitu supervisi, maka peneliti memberikan intervensi untuk mengatasi permasalahan tersebut. Intervensi yang dilakukan adalah pengenalan serta penjelasan terhadap program wawancara kinerja. Program wawancara kinerja ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas supervisi dari atasan kepada bawahannya. Selain itu, penerapan dari program ini juga dapat membantu memperbaiki kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan.

Program wawancara kinerja dikembangkan berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Markle (2000). Wawancara kinerja yang digunakan dalam intervensi ini tergolong dalam model *universal performance interviewing*. Dalam penelitian ini, peneliti menyusun suatu bimbingan atau pedoman untuk melaksanakan wawancara kinerja. Pedoman tersebut mencakup :

1. *Overview* wawancara kinerja

Mencakup penjelasan singkat tentang wawancara kinerja dan karakteristiknya. Pada *overview* ini juga dijelaskan tentang tahapan-tahapan dalam pelaksanaan wawancara kinerja tersebut secara umum.

2. Prosedur pelaksanaan wawancara kinerja

Bagian ini menjelaskan secara lebih rinci bagaimana pelaksanaan dari setiap tahapan. Cara dan prosedur pengisian form diterangkan dengan detail. Selain itu, juga dijelaskan tentang kata-kata kunci yang harus digunakan selama proses wawancara kinerja, serta hal-hal apa saja yang harus dihindari. Jadwal pelaksanaan program selama satu tahun juga disertakan pada bagian ini.

3. Form-form wawancara kinerja

Bagian ini memberikan gambaran tentang form-form yang akan digunakan dalam proses wawancara kinerja. Terdapat empat form, yaitu form observasi kinerja umum supervisee, form isian supervisee, form wawancara kinerja, dan form rencana pengembangan pribadi.

Selain mengembangkan program wawancara kinerja dalam bentuk buku pedoman, peneliti juga menyusun program tersebut dalam format A3. Hal ini dilakukan sebagai langkah penyesuaian terhadap sistem yang dijalankan oleh PT. X, dimana semua bentuk rancangan program dan laporan harus dalam format A3.

Dikarenakan peneliti tidak mempunyai kewenangan serta terdapatnya keterbatasan waktu, maka peneliti tidak dapat menerapkan secara langsung program wawancara kinerja ini, melainkan hanya berupa pengenalan serta memberikan penjelasan tentang program ini kepada partisipan penelitian.

4.5 Hasil *Post-Test*

Dibawah ini adalah tabel yang memuat hasil *post-test* kepuasan kerja dari karyawan Seksi *Remuneration and Data Centre*. *Post-test* diberikan setelah pelaksanaan penjelasan program wawancara kinerja. Oleh karena keterbatasan, *post-test* yang dilakukan hanya berupa penggalian persepsi dari partisipan penelitian apabila program wawancara kinerja diterapkan dalam pekerjaannya.

Dimensi	Subjek							
	1		2		3		4	
	Skor	Kategori	Skor	Kategori	Skor	Kategori	Skor	Kategori
Dimensi 1 (Gaji)	15	Ambivalen	17	Tinggi	17	Tinggi	16	Tinggi
Dimensi 2 (Promosi)	17	Tinggi	17	Tinggi	16	Tinggi	18	Tinggi
Dimensi 3 (Supervisi)	15	Ambivalen	12	Rendah	16	Tinggi	12	Rendah
Dimensi 4 (Tunjangan)	15	Ambivalen	17	Tinggi	18	Tinggi	18	Tinggi
Dimensi 5 (Hadiah)	18	Tinggi	16	Tinggi	16	Tinggi	18	Tinggi
Dimensi 6 (Kondisi Operasional)	19	Tinggi	16	Tinggi	16	Tinggi	15	Ambivalen
Dimensi 7 (Rekan Kerja)	18	Tinggi	18	Tinggi	17	Tinggi	18	Tinggi
Dimensi 8 (Sifat Kerja)	15	Ambivalen	16	Tinggi	17	Tinggi	15	Ambivalen
Dimensi 9 (Komunikasi)	17	Tinggi	17	Tinggi	17	Tinggi	16	Tinggi
Tingkat Kepuasan Kerja	149	Tinggi	146	Tinggi	150	Tinggi	146	Tinggi

Tabel 16. Hasil *Post-Test*

Dengan diberikannya program wawancara kinerja, partisipan penelitian mempersepsikan bahwa intervensi tersebut mampu meningkatkan kualitas supervisi yang diterapkan atasan kepada bawahannya.

Berdasarkan hasil *focus group discussion*, diperoleh informasi bahwa dengan penerapan program wawancara kinerja, karyawan dapat merasakan banyak manfaat. Manfaat tersebut antara lain tujuan atau objektif pekerjaan menjadi lebih jelas sehingga karyawan mampu memperbaiki kinerjanya secara terus-menerus, hubungan antara atasan dengan bawahan dapat menjadi lebih baik, serta karyawan dapat menyampaikan aspirasinya kepada atasan dan perusahaan. Selain itu, dengan diterapkannya program ini, karyawan merasa bahwa atasan dapat lebih adil dalam memperlakukan seluruh karyawannya. Sehingga tidak ada perbedaan dalam pemberian bimbingan dan arahan. Karyawan juga menyatakan bahwa atasan dapat menjadi lebih perhatian terhadap bawahannya.

4.6 Hasil Penelitian

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini, maka hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut.

<i>Subyek</i>	Kepuasan Kerja				Dimensi Supervisi			
	<i>Pre-Test</i>		<i>Post-Test</i>		<i>Pre-Test</i>		<i>Post-Test</i>	
	Skor	Kategori	Skor	Kategori	Skor	Kategori	Skor	Kategori
1	143	Ambivalen	149	Tinggi	11	Rendah	15	Ambivalen
2	143	Ambivalen	146	Tinggi	9	Rendah	12	Rendah
3	142	Ambivalen	150	Tinggi	11	Rendah	16	Tinggi
4	143	Ambivalen	146	Tinggi	9	Rendah	12	Rendah

Tabel 17. Hasil Penelitian

Dilihat dari hasil yang ditunjukkan dalam tabel 17, diketahui bahwa terjadi peningkatan tingkat kepuasan kerja antara sebelum dilakukan intervensi dengan setelah intervensi dilaksanakan. Para karyawan yang pada awalnya mempunyai tingkat kepuasan kerja yang ambivalen, setelah diberikan intervensi menjadi mempunyai persepsi tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Sementara itu, khusus untuk dimensi supervisi dari kepuasan kerja, terjadi peningkatan skor antara sebelum intervensi dengan sesudah intervensi. Akan tetapi, peningkatan skor tersebut belum menyebabkan terjadinya perubahan tingkat kepuasan kerja karyawan secara umum. Satu karyawan mengalami peningkatan dari tingkat kepuasan kerja rendah menjadi tinggi, satu karyawan mengalami peningkatan dari tingkat kepuasan kerja rendah menjadi ambivalen, sementara dua karyawan lainnya memiliki tingkat kepuasan kerja yang sama, yaitu rendah.

Apabila ditinjau secara lebih dalam, perubahan skor dari masing-masing item dalam dimensi supervisi terlihat dalam tabel berikut :

No Item	Pernyataan	Skor <i>Pre-Test</i>				Skor <i>Post-Test</i>			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
3	My supervisor is quite competent in doing his/her job. (Atasan saya kompeten dalam melakukan pekerjaannya)	3	3	3	3	4	3	4	3
12	My supervisor is unfair to me. (Atasan berlaku tidak adil terhadap saya)	2	2	2	2	4	4	5	4
21	My supervisor shows too little interest in the feelings of subordinates. (Atasan saya menunjukkan minat yang minim terhadap perasaan bawahannya)	3	2	3	2	4	3	4	3
30	I like my supervisor. (Saya menyukai atasan saya)	3	2	3	2	3	2	3	2

Tabel 18. Perbandingan Skor Item dalam Dimensi Supervisi Antara Hasil *Pre-Test* dengan Hasil *Post-Test*

Dari tabel 18, seluruh karyawan memberikan peningkatan skor untuk nomor item 12 dan 21. Untuk nomor item 3, 50% karyawan memberikan peningkatan skor. Sementara untuk nomor item 30, seluruh karyawan tidak memberikan peningkatan ataupun penurunan skor.

BAB 5 KESIMPULAN, DISKUSI DAN SARAN

Pada bab ini akan dikemukakan mengenai kesimpulan untuk menjawab pertanyaan penelitian berdasarkan analisa data yang telah dilakukan sebelumnya. Kemudian akan dibahas pula mengenai diskusi hasil penelitian serta keterbatasan penelitian. Pada bagian akhir akan dikemukakan mengenai saran penelitian yang terdiri dari saran teoritis dan saran praktis.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dan hasil analisis terhadap data, maka diperoleh kesimpulan penelitian sebagai berikut :

1. Sebagai suatu cara untuk meningkatkan kualitas supervisi, sehingga pada akhirnya mampu menaikkan tingkat kepuasan kerja karyawan pada *Human Resources Department* PT. X, peneliti menyusun dan mengembangkan program *performance interview* atau wawancara kinerja. Peneliti mengacu pada model *universal performance interviewing* karena model ini bersifat universal sehingga sesuai untuk lingkungan PT. X. Program wawancara kinerja dikembangkan baik dalam bentuk buku pedoman maupun format A3 sebagai penyesuaian terhadap sistem di perusahaan.
2. Hasil *pre-test* terhadap karyawan dari Seksi *Remuneration and Data Centre* menunjukkan bahwa para karyawan tersebut mengalami tingkat kepuasan kerja yang ambivalen dengan tingkat kepuasan yang rendah pada dimensi supervisi. Sementara hasil *post-test* yang dilaksanakan setelah pemberian intervensi menunjukkan bahwa, baik pada nilai total kepuasan kerja karyawan maupun nilai rata-rata kepuasan pada dimensi supervisi mengalami peningkatan. Berdasarkan hal tersebut, maka program wawancara kinerja mampu meningkatkan persepsi karyawan terhadap kualitas supervisi yang berdampak pada peningkatan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan.

5.2 Diskusi

5.2.1 Diskusi Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program wawancara kinerja yang diberikan sebagai intervensi, mampu meningkatkan kepuasan karyawan terhadap supervisi yang diberikan oleh atasan. Sehingga pada akhirnya, hal tersebut juga berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan.

Supervisi merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang secara keseluruhan. Penelitian yang dilakukan oleh O'Driscoll & Beehr (1994) menyatakan bahwa supervisor yang berorientasi pada pekerjaan, ikut menentukan tujuan yang akan dicapai, membantu memecahkan masalah, menyediakan dukungan sosial dan material serta memberikan *feedback* atas kinerja karyawan, akan membantu mengurangi kebingungan peran serta ketidakpastian yang dialami karyawan, sehingga kepuasan kerja karyawannya akan meningkat.

Wawancara kinerja merupakan salah satu metode supervisi yang dapat diterapkan oleh atasan, untuk memberikan bimbingan dalam rangka pengembangan karyawan. Wawancara kinerja turut memiliki peranan dalam menimbulkan kondisi psikologis kritical pada diri karyawan yang mencakup : (1) *Experienced meaningfulness of the work*; (2) *Experienced responsibility for outcomes of the work*; dan (3) *Knowledge of the actual result of the work activities*. Kondisi psikologis inilah yang akan menentukan tingkat kepuasan seseorang dalam bekerja (Hackman & Oldham dalam Munandar, 2001).

Dengan melaksanakan wawancara kinerja, karyawan akan merasakan bahwa atasan mempunyai kepedulian terhadap pekerjaannya. Dampak dari hal tersebut adalah timbulnya rasa puas karyawan tersebut kepada supervisi yang dilakukan oleh atasannya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Ciliana & Mansoer (2008), yang menyatakan bahwa kepuasan terhadap atasan merupakan manifestasi dari pendapat karyawan mengenai kemampuan atasan untuk membimbingnya dalam mengatasi masalah yang dihadapi dan apakah atasan bersikap adil. Ketika karyawan merasakan bahwa atasan berlaku adil dan kompeten serta mempunyai keyakinan bahwa atasan tersebut berniat baik dan sepenuh hati, maka kepuasan akan cenderung meningkat. Sebaliknya, ketika

karyawan memandang bahwa atasan tidak berlaku adil dan tidak kompeten, maka kepuasan akan cenderung menurun.

Dari hasil penelitian juga ditemukan bahwa dari empat item pernyataan pada dimensi supervisi, terdapat satu item pernyataan yang tidak mengalami peningkatan atau penurunan skor setelah pelaksanaan program intervensi. Item tersebut bertujuan untuk mengungkap apakah karyawan menyukai atasannya atau tidak. Dengan demikian, walaupun melalui wawancara kinerja persepsi karyawan mampu meningkat terhadap kualitas supervisi serta rasa adil yang diberikan oleh atasan, tetapi belum tentu dapat memunculkan rasa suka terhadap atasannya tersebut. Perasaan suka atau tidak terhadap atasan pada dasarnya juga mempunyai pengaruh terhadap semakin kuat atau tidaknya hubungan antara atasan dengan karyawan. Mardanov, dkk (2007) menyatakan bahwa semakin kuat hubungan antara supervisor dengan karyawan, akan dapat menciptakan tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi. Apabila karyawan belum merasakan perasaan suka terhadap atasan, maka karyawan tersebut belum akan mengalami tingkat kepuasan yang maksimal terhadap supervisi yang diberikan oleh atasan.

5.2.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya, antara lain :

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada Seksi *Remuneration and Data Centre* di *Human Resources Department* PT. X. Oleh karena itu, penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk mewakili bagian atau divisi lain dari PT. X maupun untuk perusahaan swasta sejenis lainnya di Indonesia.
2. Dikarenakan keterbatasan peneliti dalam hal kewenangan dan waktu, program intervensi dalam penelitian tidak dapat diujicobakan secara langsung. Hal ini menyebabkan tidak diperolehnya pengukuran yang aktual dari tingkat keberhasilan dan efektivitas program intervensi tersebut.

5.3 Saran

5.3.1 Saran Teoritis

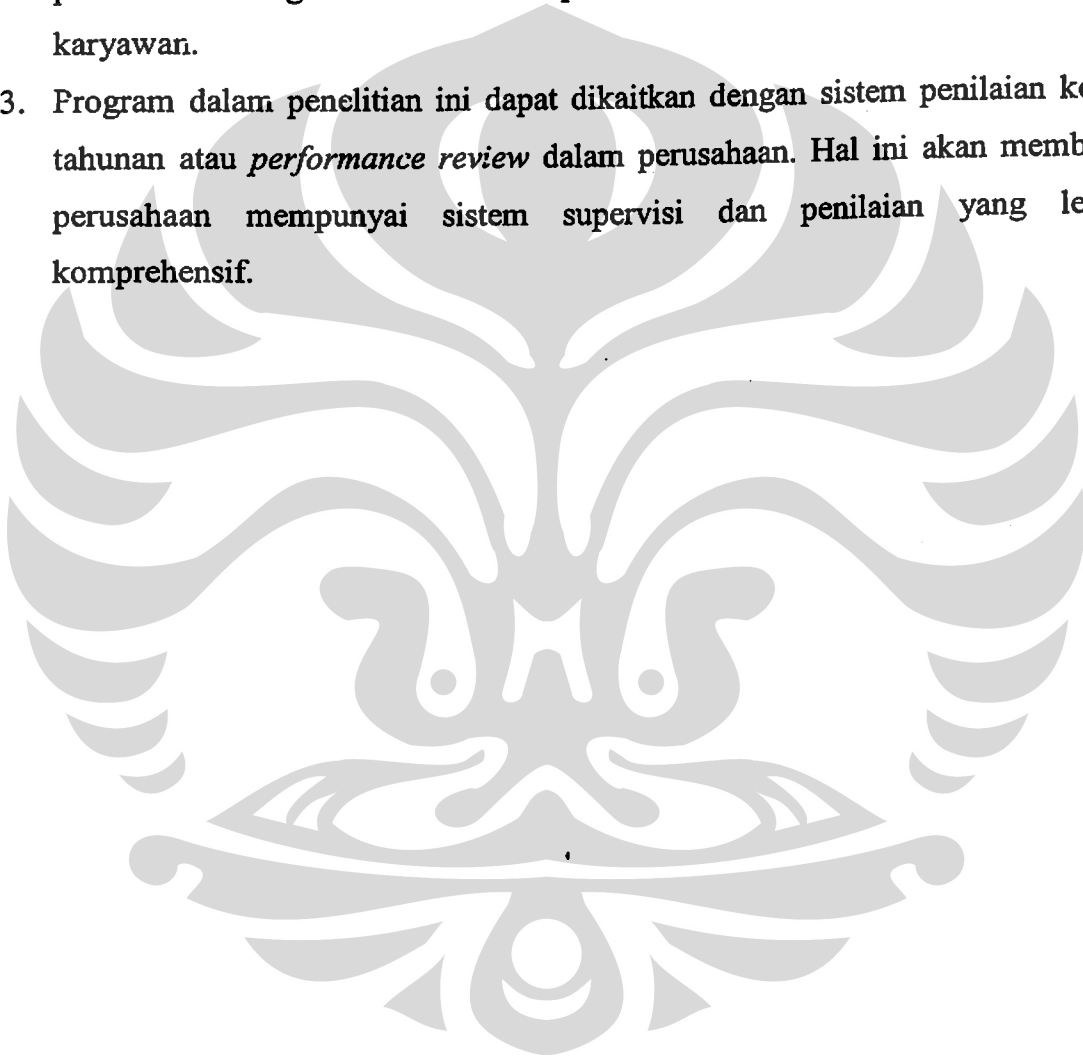
Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan, beberapa saran teoritis yang dapat peneliti ajukan sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya, antara lain :

1. Melakukan penelitian yang lebih luas, misalnya pada beberapa departemen di dalam satu perusahaan ataupun pada beberapa perusahaan sejenis. Dengan adanya penelitian pada ruang lingkup yang lebih luas, maka dapat dilakukan generalisasi dari hasil penelitian tersebut.
2. Agar dapat mengetahui efektivitas dan tingkat keberhasilan program intervensi secara lebih mendalam dan komprehensif, maka dapat dilakukan :
 - a. Melibatkan atasan, yang merupakan seorang supervisor, dalam proses penelitian terutama dalam penerapan program intervensi. Hal ini bertujuan agar mendapatkan perspektif yang lebih mendalam dari sudut pandang atasan tentang efektivitas dari program intervensi.
 - b. Mengikutsertakan aspek pelatihan *coaching* dan *mentoring* yang telah diperoleh oleh atasan serta kepribadian dari masing-masing atasan, untuk mengetahui seberapa jauh hal tersebut mempengaruhi kualitas supervisi terhadap para karyawan. Dengan demikian, pengaruh program intervensi terhadap peningkatan kualitas supervisi atasan juga akan diketahui secara lebih baik.
 - c. Menerapkan program intervensi yang bertujuan untuk mengatasi permasalahan yang telah ditemukan. Dengan penerapan tersebut, peneliti dapat mengetahui secara lebih akurat tentang tingkat keberhasilan dan efektivitas dari program intervensi tersebut. Selain itu, berdasarkan penerapan secara langsung, peneliti juga akan dapat melakukan evaluasi terhadap program untuk kemudian melakukan pengembangan program ke arah yang lebih baik.

5.3.2 Saran Praktis

Selain saran teoritis, peneliti juga mengajukan beberapa saran praktis yang dapat berguna bagi pengembangan perusahaan, khususnya PT. X, yaitu :

1. Pihak *Human Resources Department* (HRD) diharapkan mempunyai kepedulian yang lebih terhadap kualitas pelaksanaan supervisi dari atasan kepada bawahan yang saat ini berjalan di perusahaan. Dengan demikian, HRD dapat mengetahui hal yang positif maupun negatif dari pelaksanaan supervisi tersebut, untuk kemudian melakukan evaluasi dan perbaikan.
2. Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan panduan atau pedoman bagi pihak perusahaan sebagai masukan untuk perbaikan sistem supervisi terhadap para karyawan.
3. Program dalam penelitian ini dapat dikaitkan dengan sistem penilaian kerja tahunan atau *performance review* dalam perusahaan. Hal ini akan membuat perusahaan mempunyai sistem supervisi dan penilaian yang lebih komprehensif.



DAFTAR PUSTAKA

- Adianto, H., dkk. (2005). *Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja Terhadap Performansi Kerja Operator Bagian pada Bagian Produksi. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 7, 2, 125-238, September 2005.
- Aguinis, H. (2009). *Performance Management*. (2nd ed.). USA : Pearson Education, Inc.
- As'ad, M. (2004). *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia : Psikologi Industri*. (4th ed.). Yogyakarta : Liberty Yogyakarta.
- Bordens, K.S., & Abbott, B.B. (2005). *Research Design and Methods : A Process Approach*. New York : The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Cahyana, E.B. (2009). *Toyota Kuasai 39,7% Penjualan Ritel Otomotif Nasional Bulan Januari*. 28 Januari 2010. <http://toyota-astra.blogspot.com>.
- Cascio, W.F. (1998). *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*. (5th ed.). USA : Irwin/McGraw-Hill.
- Ciliana & Mansoer, W.D. (2008). *Pengaruh Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja, Stress Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kesiapan Untuk Berubah pada Karyawan PT Bank Y. JPS*, 4, 02, Mei 2008.
- Copeland, S. (2005). *Counselling Supervision in Organisations : Professional and Ethical Dilemmas Explored*. New York : Routledge.
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2001). *Organizational Development and Change*. Ohio : Thomson South-Western.
- Hawkins, P., & Nick Smith. (2006). *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy : Supervision and Development*. New York : Open University Press.
- Heron, J. (1990). *Helping the Client : A Creative Practical Approach*. London : Sage.
- Langdrige, D. (2004). *Introduction to Research Methods and Data Analysis in Psychology*. London : Pearson Prentice Hall.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. (10th ed.). New York : McGraw-Hill, Inc.

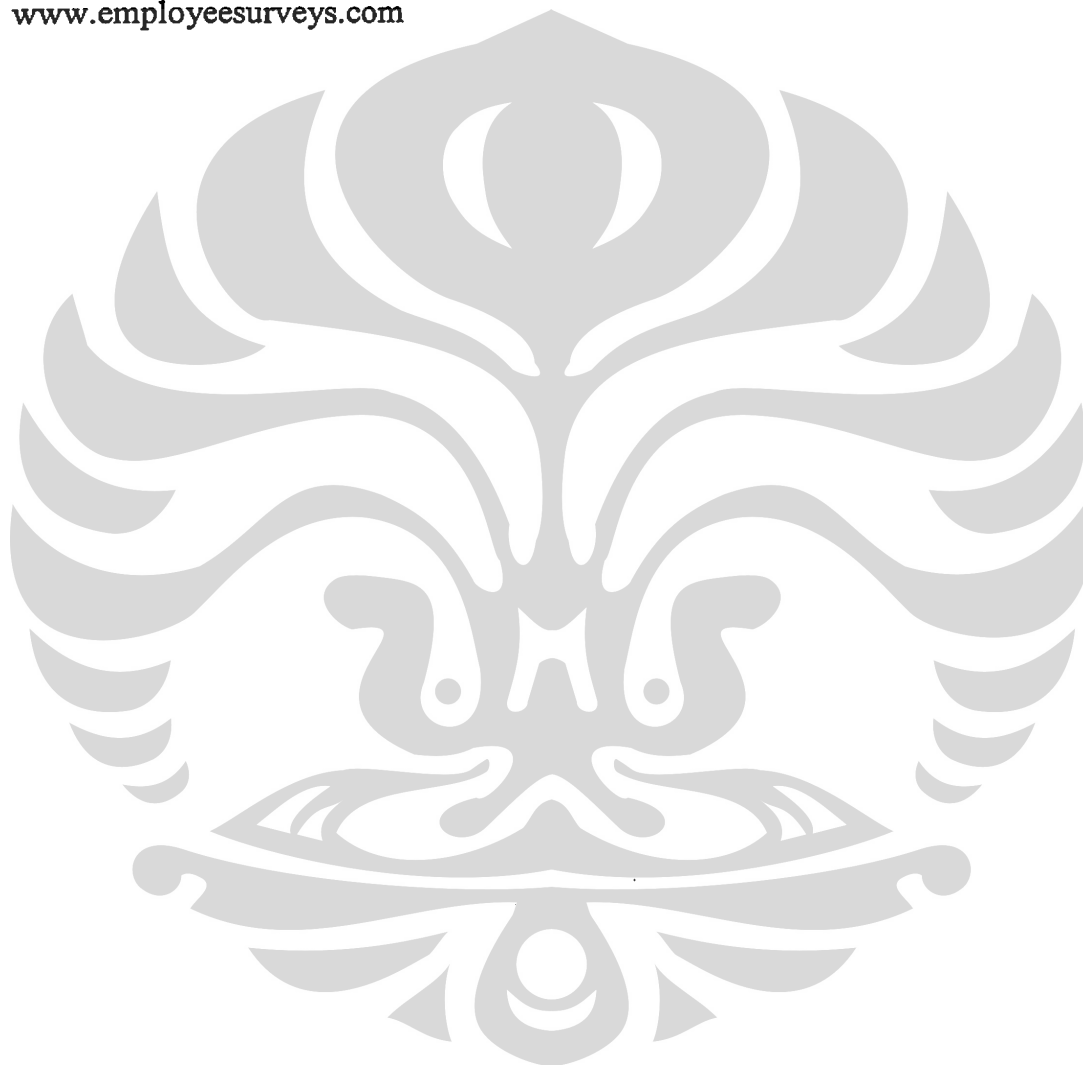
- Mardanov, I., dkk. (2007). *Satisfaction with Supervision and Member Job Satisfaction in Leader-Member Exchange : An Empirical Study in The Restaurant Industry. The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12, 3.
- Markle, G.L. (2000). *Catalytic Coaching : The End of The Performance Review*. USA : Greenwood Publishing.
- Miner, J.B. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*. USA : McGraw-Hill.
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : Penerbit Universitas Indonesia.
- Nawawi, H. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Noe, R.A., dkk. (2003). *Human Resource Management : Gaining A Competitive Advantage*. (4th ed.). New York : The McGraw-Hill Companies, Inc.
- O'Driscoll, M.P., & Beehr, T.A. (1994). *Supervisor Behaviors, Role Stressors and Uncertainty as Predictors of Personal Outcomes for Subordinates. Journal of Organizational Behavior*, 15, 2, 141-155.
- Pella, D.A. (2009). *Toyota : The Power of HR*. 12 Desember 2009. <http://darminpella.wordpress.com/2009/02/22/toyota-the-power-of-hr>.
- Poerwandari, E.K. (2001). *Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian Psikologi*. Jakarta : Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3) UI.
- Robbins, S.P. (2001). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Prenhallindo.
- Sedarmayanti, M. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Penerbit Mandar Maju.
- Siagian, S.P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : PT Asdi Mahasatya.
- Smither, R.D., Houston, J.M., & McIntire, S.A. (1996). *Organization Development : Strategies for Changing Environments*. USA: Harper Collins Collage Publisher.
- Spector, P.E. (1985). *Measurement of Human Service Staff Satisfaction : Development of the Job Satisfaction Survey. American Journal of Community Psychology*, 13, 6.
- Spector, P.E. (1994). *Job Satisfaction Survey*. 8 March 2010. <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsspag.html>

Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction : Application, Assessment, Causes and Consequences*. California : SAGE Publications, Inc.

Stewart, C.J., & Cash, W.B. (2006). *Interviewing : Principles and Practices*. (11th ed.). New York : The McGraw-Hill Companies, Inc.

Walgito, B. (2002). *Psikologi Umum*. Yogyakarta : Penerbit Andi.

www.employeesurveys.com



LAMPIRAN

A. Perusahaan yang Diteliti : PT. X

A.1 Sejarah PT. X

PT. X mempunyai suatu sejarah yang panjang sejak awal mulai berdiri sampai dengan saat ini. Berikut merupakan rangkuman dari sejarah tersebut

Tahun	Peristiwa
Akhir 1800	Di desa Yamaguchi, Jepang, Sakichi Toyoda menciptakan mesin tenun yang mampu menghasilkan kain dengan kualitas baik.
1894	Sakichi mulai mendirikan sebuah perusahaan yang menjual mesin tenun buatannya.
1924	TALW, Ltd resmi berdiri.
1925an	Sakichi menjual perusahaan mesin tenunnya kepada Platt Brothers & Company, Ltd seharga 1 juta yen dan memulai penelitian di bidang automotif.
1930	Sakichi Toyoda meninggal dunia, namun sebelumnya meminta anaknya, Kiichiro melakukan penelitian terhadap produksi mobil.
1933	Kiichiro berhasil memproduksi sebuah prototipe dari sepeda motor.
1934	Prototipe mesin Toyoda pertama selesai.
Mei 1935	Sebuah prototipe mobil berpenumpang pertama, Model A1, diluncurkan di Jepang.
1936	Toyoda berhasil menjual mobil dengan merk X.
1948	Perusahaan terancam mengalami kebangkrutan karena krisis yang disebabkan oleh Perang Dunia II.
1950	Kiichiro Toyoda mengundurkan diri digantikan oleh Taizo Ishida sebagai presiden TMC. Shotaro Kamiya ditunjuk sebagai presiden dari bagian penjualan X di Jepang.
1950-1960	Keadaan perusahaan membaik dan mulai melakukan ekspansi ekspor dan mengembangkan pasar ke seluruh dunia.
1963	Total ekspor X mencapai 24.000 unit.
1964	TMT mulai beroperasi.
1966	Total ekspor X mencapai 105.000 unit.
1969	X mulai memasuki pasar Indonesia.
1971	X melakukan <i>joint venture</i> dengan PT. AI, dengan nama PT. X. Pada awalnya PT. X berperan sebagai importir dan distributor.
1973	MA didirikan sebagai <i>assembly plant</i> .
1976	TM didirikan sebagai <i>component plant</i> .
1982	TEI didirikan sebagai <i>engine plant</i> .
1988	X, MA, TM dan TEI bergabung menjadi PT. X dengan bisnisnya sebagai manufaktur dan distributor.
2003	PT. X dipecah menjadi dua, yaitu PT. X (distributor) dan PT. Y (manufaktur).

Tabel 1. Sejarah PT. X

PT. X, yang diresmikan pada tanggal 12 April 1971, merupakan agen tunggal pemegang merk mobil X di Indonesia. PT. X merupakan perusahaan *joint venture* antara PT. AI Tbk dengan persentase saham 51% dan TMC, Jepang dengan persentase saham 49%.

PT. X berperan sebagai distributor resmi kendaraan X di Indonesia. Saat ini PT. X bekerja sama dengan lima *main dealer* yang tersebar di hampir seluruh Indonesia. Kelima *main dealer* tersebut adalah A2000 (seluruh Kalimantan, sebagian besar Sumatra dan Jawa), AA (Sebagian kecil Sumatra), HA (seluruh Papua dan sebagian kecil Sulawesi), HK (sebagian Sulawesi) dan NRM (sebagian kecil Jawa).

A.2 Filosofi, Visi dan Misi PT. X

Sebagai suatu perusahaan, PT. X memiliki filosofi, visi dan misi. Filosofi PT. X terdiri dari dua hal, yaitu berkontribusi terhadap bangsa dan masyarakat melalui praktek profesional dalam mendistribusi kualitas produk secara global dan berkembang bersama karyawan, PT. Y, *dealer* dan *supplier* dengan menerapkan hubungan yang terpercaya dan saling menghargai melalui komunikasi yang terbuka. Visi dari PT. X adalah dominan di segala segmentasi pasar (menguasai 40% pasar di Indonesia) dan mencapai *Best Customer Satisfaction*. Dalam mencapai visi tersebut, maka terdapat tiga misi yang dijalankan PT. X adalah :

1. Menyediakan pengalaman terbaik bagi pelanggan.
2. Meningkatkan nilai dari *stakeholder* dengan cara :
 - a. Aktivitas *Kaizen* di segala area operasi
 - b. Membangun karyawan yang kompeten

c. Komunikasi yang efektif dan kolaborasi antara *dealer, main dealer, dan supplier*

3. Berkomitmen untuk menjadi *Good Corporate Governance*.

X sendiri memiliki nilai yang dinamakan dengan *X Way*. *X Way* adalah sebuah gagasan, suatu standar, dan suatu pedoman bagi setiap orang di dalam organisasi global PT. X. Ini mengungkapkan kepercayaan dan nilai-nilai dimana semua pihak saling berbagi. *X Way* itu sendiri memiliki tiga fungsi bagi perusahaan. Pertama, untuk memperjelas metode bisnis dan nilai X. Kedua, mengkonsistenkan kinerja X secara global. Terakhir, untuk menciptakan penerimaan dan fleksibilitas terhadap keragaman. *X Way* terdiri dari dua nilai utama, yaitu :

1. *Continous Improvement*

Tidak pernah puas dengan keadaan saat ini sehingga selalu berupaya untuk mengembangkan bisnis dengan menempatkan ide dan usaha terbaik.

Dalam pengembangan secara kontinu ini, terdapat cara yaitu :

a. *Challenge*

Membangun suatu visi jangka panjang, menghadapi tantangan dengan keberanian dan kreativitas untuk mewujudkan impian.

- Menciptakan nilai melalui manufakturing dan pengiriman barang serta jasa
- Semangat tantangan
- Perspektif jauh ke depan
- Pertimbangan yang seksama dalam pengambilan keputusan

b. *Kaizen*

Meningkatkan operasi bisnis secara berkelanjutan, selalu mendorong terciptanya inovasi dan evolusi.

- Pola pikir *Kaizen* dan berpikiran inovatif
- Membangun sistem dan struktur yang *lean* (efisien)
- Menciptakan sistem organisasi yang mendorong untuk belajar

c. *Genchi Genbutsu*

Selalu bergerak menuju sumber masalah untuk mendapatkan fakta-fakta untuk membuat keputusan yang tepat, membangun konsensus dan mencapai tujuan dalam waktu secepatnya.

- *Genchi Genbutsu*
- Pembangunan konsensus secara efektif
- Komitmen pada pencapaian hasil

2. *Respect for people*

Selalu menghargai orang lain dan percaya bahwa kesuksesan berasal dari usaha individual dan kerjasama yang baik.

Terdapat dua cara dalam penerapan *respect for people* yaitu :

a. *Respect*

Menghargai orang lain dengan berusaha keras untuk saling mengerti, bertanggungjawab dan melakukan yang terbaik untuk membangun kepercayaan.

- Merespek pada pemegang saham
- Saling percaya dan saling bertanggungjawab
- Komunikasi yang tulus

b. Teamwork

Merangsang pertumbuhan secara pribadi dan profesional, berbagi kesempatan untuk berkembang dan memaksimalkan kinerja perorangan dan kelompok.

1. Komitmen pada pendidikan dan pengembangan
2. Respek kepada individu : Mewujudkan kekuatan konsolidasi sebagai suatu tim

A.3 Produk dan Jasa PT. X

X telah mengembangkan sejumlah produk yang disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan di Indonesia. Saat ini, X telah memiliki 12 varian yang terbagi dalam 2 jenis, yaitu :

1. Produk komersial

Produk ini terdiri dari kendaraan jenis *pick up* dan truk.

2. Produk non-komersial

Produk ini terdiri dari kendaraan jenis sedan, MPV dan SUV. Untuk produk ini dapat dibagi dalam 4 segmentasi pasar, antara lain *First Entry*, *Medium*, *Medium Up*, dan *Premium*.

A.4 Human Resources Department PT. X

Human Resources Department (IIRD) merupakan departemen yang mempunyai tujuan, strategi, dan tantangan untuk mengalokasikan sumber daya manusia. Secara umum, fokus dari HRD terbagi dua. Pertama, transaksi dan operasi HR, serta yang kedua, transformasi dan strategi HR. Transaksi dan operasi

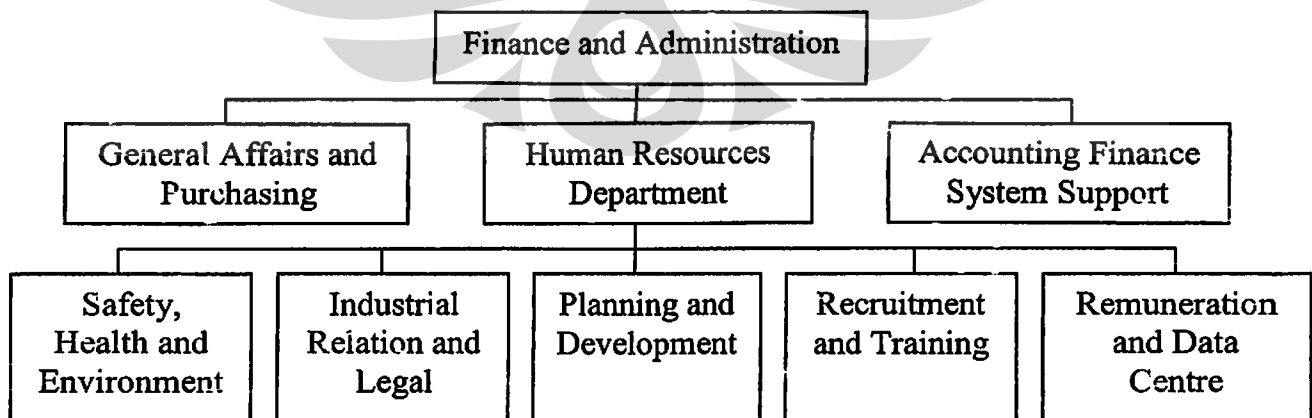
HR memastikan bahwa pekerjaan setiap karyawan berjalan dengan efisien, sesuai dengan anggaran dan mempunyai kesalahan kerja yang minim. Sementara transformasi dan strategi HR berusaha untuk mengembangkan cara-cara baru dalam menjalankan operasi dari HRD. Tanggung jawab HRD umumnya adalah sebagai berikut :

Employment and recruiting	Interviewing, recruiting, testing, temporary labor coordination
Training and development	Orientation, performance management skills training, productivity enhancement
Compensation	Wage and salary administration, job descriptions, executive compensation, incentive pay, job evaluation
Benefits	Insurance, vacation leave administration, retirement plans, profit sharing, stock plans
Employee services	Employee assistance programs, relocation services, outplacement services
Employee and community relations	Attitudes surveys, labor relations, publications, labor law compliance, discipline
Personnel records	Information systems, records
Health and safety	Safety inspections, drug testing, health, wellness
Strategic planning	International human resources, forecasting, planning, mergers and acquisitions

Tabel 2. Tanggung Jawab *Human Resource Departement*

Di PT. X, HRD berada di bawah Divisi *Finance and Administration*.

Berikut adalah struktur organisasi HRD.



Gambar 1. Struktur Organisasi *Human Resources Department*

B. Kuesioner *Job Satisfaction Survey*

B.1 *Email Perizinan dan Norma* dari Paul E. Spector

From: Lasmaria Pulungan [mailto:lasmariapulungan@yahoo.com]
Sent: Wednesday, March 10, 2010 3:13 AM
To: spector@chuma.cas.usf.edu
Subject: Job Satisfaction Questionnaire

Dear Sir,

Hello, my name is Maria. I'm currently a postgraduate student at University of Indonesia, majoring Industrial and Organizational Psychology.

At present, I'm working on my thesis and the topic is about job satisfaction. I'm going to do research on this topic, because most of the employee in the company complaint about their supervisor and the ineffective performance appraisal. Therefore, I would like to find out more about this, and for the intervention, I would like to conduct performance interview/catalytic coaching, in order to increase the supervisor-subordinate relationship. Hopefully, if the relationship is getting better, the job satisfaction will increase too.

I've known that you have Job Satisfaction Survey. Therefore, I would like to ask for your permission to use it. I really hope that you would kindly assist me.

Sir, aside from the above topic, there's another thing that I would like to ask you. It's about Job Stress Survey. In that questionnaire, you used 4 dimensions to define job stress. First, is it possible if we use the dimension separately? Example, we only use Quantitative Workload Inventory to measure workload condition in one place. The second question, is Quantitative Workload Inventory able to measure mental workload?

Thank you so much for your attention.
I'm looking forward for your guidance.

Best Regards,
Maria

From: "Spector, Paul" <pspector@usf.edu>
To: Lasmaria Pulungan <lasmariapulungan@yahoo.com>
Sent: Wednesday, March 10, 2010 21:14:46
Subject: RE: Job Satisfaction Questionnaire

Dear Maria:

You have my permission to use the JSS in your thesis as well as any of the other scales on my website. What you call the Job Stress Survey is not a single measure of job stress, but a collection of individual scales that can be used separately. There is no overall stress score. The QWI measures perceived workload, whether it is mental or physical, but it is not a specific measure of mental workload. If you need a mental workload scale, you would have to use a different scale, or modify this one to ask specifically about cognitive/mental tasks.

Best of luck with your research.

Paul Spector
Department of Psychology
University of South Florida
Tampa, FL 33620
813-974-0357
pspector@usf.edu
<http://shell.cas.usf.edu/~spector>

From: "Spector, Paul" <pspector@usf.edu>
To: Lasmaria Pulungan <lasmariapulungan@yahoo.com>
Sent: Wednesday, March 10, 2010 21:34:16
Subject: RE: Job Satisfaction Questionnaire

Maria:

Here's a paper describing development of the stressor scales.

Paul Spector
Department of Psychology
University of South Florida
Tampa, FL 33620
813-974-0357
pspector@usf.edu
<http://shell.cas.usf.edu/~spector>

From: Lasmaria Pulungan <lasmariapulungan@yahoo.com>
To: "Spector, Paul" <pspector@usf.edu>
Sent: Thursday, March 11, 2010 16:05:16
Subject: Re: Job Satisfaction Questionnaire

Dear Sir,

Thank you so much for your permission and the article that you've shared.
I really appreciate the guidance that you give me.

Best Regards,
Maria

From: Lasmaria Pulungan <lasmariapulungan@yahoo.com>
To: "Spector, Paul" <pspector@usf.edu>
Sent: Thursday, March 11, 2010 20:25:47
Subject: Re: Job Satisfaction Questionnaire

Dear Sir,

There is another thing that I would like to ask you regarding to the use of JSS. I'm going to distribute the scale to not more than 20 subjects. Therefore, what is the best approach that I can use in order to interpret the scoring results? Shall I refer to the absolute approach that you already explain in your official web?

Please kindly advice me, Sir.
Thank you.

Best Regards,
Maria

From: "Spector, Paul" <pspector@usf.edu>
To: Lasmaria Pulungan <lasmariapulungan@yahoo.com>
Sent: Wednesday, March 11, 2010 21:42:02
Subject: RE: Job Satisfaction Questionnaire

Maria:

If you have a tiny sample you may refer to the absolute approach which has been described in my website. The sample size would not affect interpretation other than if you have a very tiny sample of an organization, you might not be able to generalize to the entire organization, e.g., the 33 faculty in my department would not be a good sample from my entire university.

Paul Spector
Department of Psychology
University of South Florida
Tampa, FL 33620
813-974-0357
pspector@usf.edu
<http://shell.cas.usf.edu/~spector>

From: Lasmaria Pulungan <lasmariapulungan@yahoo.com>
To: "Spector, Paul" <pspector@usf.edu>
Sent: Thursday, March 12, 2010 10:21:35
Subject: Re: Job Satisfaction Questionnaire

Dear Sir,

Thank you so much for the explanation.
I really appreciate the guidance that you give me.

Best Regards,
Maria

B.2 Contoh Kuesioner *Job Satisfaction Survey*

Selamat pagi/siang/sore,

Saya adalah mahasiswa Pascasarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Saat ini saya sedang melakukan penelitian mengenai persepsi karyawan terhadap pekerjaan di kantor. Untuk itu, saya mohon kesediaan Anda untuk mengisi kuesioner ini.

Kepada Anda akan diberikan pernyataan-pernyataan. **Tidak ada jawaban benar atau salah dari setiap pernyataan.** Oleh karena itu, jawablah setiap pernyataan dengan **jujur** dan yang paling menggambarkan diri Anda. **Kerahasiaan jawaban yang Anda berikan akan terjamin dan hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian.**

Bacalah petunjuk pengisian sebelum Anda menjawab agar tidak terjadi kesalahan dalam menjawab. Sebelum Anda mengumpulkan, periksalah kembali jawaban Anda agar tidak ada pernyataan yang terlewat.

Terima kasih atas perhatian dan kerjasama yang Anda berikan.

Lasmaria Pulungan

INSTRUKSI

Pada bagian ini Anda akan menjumpai sejumlah pernyataan mengenai **sikap Anda terhadap keadaan di kantor**. Untuk setiap pernyataan terdapat 6 (enam) alternatif jawaban. Anda diminta untuk menjawab dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom jawaban yang telah disediakan sesuai dengan pilihan jawaban sebagai berikut :

STS : sangat tidak sesuai dengan keadaan diri Anda

TS : tidak sesuai dengan keadaan diri Anda

ATS : agak tidak sesuai dengan keadaan diri Anda

AS : agak sesuai dengan keadaan diri Anda

S : sesuai dengan keadaan diri Anda

SS : sangat sesuai dengan keadaan diri Anda

Contoh :

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1	My office working hours start at 9 am Jam kerja di kantor saya dimulai pada pukul 9 pagi						X

Apabila Anda memberikan tanda silang pada kolom SS, berarti pernyataan tersebut sangat sesuai dengan keadaan diri Anda.

Jika Anda ingin mengubah jawaban yang telah diberikan, maka berikan tanda sama dengan (=) pada pilihan jawaban, lalu berikan jawaban lainnya, contoh :

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1	My office working hours start at 9 am Jam kerja di kantor saya dimulai pada pukul 9 pagi				X		=

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1	I feel I am being paid a fair amount for the work I do. Saya merasa bahwa kompensasi yang diberikan kepada saya adil serta sesuai dengan jumlah pekerjaan saya.						
2	There is really too little chance for promotion on my job. Kesempatan promosi dalam pekerjaan saya sangatlah sedikit.						
3	My supervisor is quite competent in doing his/her job. Atasan saya kompeten dalam melakukan pekerjaannya.						
4	I am not satisfied with the benefits I receive. Saya merasa tidak puas dengan tunjangan yang saya terima.						
5	When I do a good job, I receive the recognition for it that I should receive. Saat saya berhasil melakukan pekerjaan dengan baik, saya menerima pengakuan dan penghargaan yang sepatutnya.						
6	Many of our rules and procedures make doing a good job difficult. Sebagian besar dari peraturan dan prosedur pekerjaan, justru menimbulkan kesulitan dalam penyelesaian pekerjaan.						
7	I like the people I work with. Saya suka bekerja dengan orang-orang yang terlibat dalam pekerjaan saya.						
8	I sometimes feel my job is meaningless. Terkadang saya merasa bahwa pekerjaan saya tidak berarti.						
9	Communications seem good within this organization. Komunikasi berjalan dengan baik dalam perusahaan ini.						
10	Raises are too few and far between. Kenaikan gaji sangat sulit untuk diraih.						

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
11	Those who do well on the job stand a fair chance of being promoted. Karyawan yang mempunyai prestasi kerja, memiliki kesempatan promosi yang tinggi.						
12	My supervisor is unfair to me. Atasan berlaku tidak adil terhadap saya.						
13	The benefits we receive are as good as most other organizations offer. Tunjangan yang kami terima sama baiknya dengan yang ditawarkan oleh perusahaan lain.						
14	I do not feel that the work I do is appreciated. Saya merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan tidak dihargai.						
15	My efforts to do a good job are seldom blocked by red tape. Usaha saya dalam mencapai performa kerja yang tinggi jarang terhalangi oleh birokrasi.						
16	I find I have to work harder at my job because of the incompetence of people I work with. Saya merasa harus bekerja lebih keras karena rekan-rekan kerja saya tidak kompeten.						
17	I like doing the things I do at work. Saya suka melakukan pekerjaan saya.						
18	The goals of this organization are not clear to me. Tujuan dari perusahaan ini tidak jelas bagi saya.						
19	I feel unappreciated by the organization when I think about what they pay me. Saya merasa tidak dihargai oleh perusahaan bila mengingat kompensasi yang saya terima.						
20	People get ahead as fast here as they do in other places. Karir seseorang bisa maju dengan cepat di perusahaan ini seperti halnya di perusahaan lainnya.						

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
21	My supervisor shows too little interest in the feelings of subordinates. Atasan saya menunjukkan minat yang minim terhadap perasaan bawahannya.						
22	The benefit package we have is equitable. Perusahaan memberikan paket tunjangan yang adil kepada karyawannya.						
23	There are few rewards for those who work here. Bonus yang diterima karyawan dalam perusahaan ini sangatlah sedikit.						
24	I have too much to do at work. Saya memiliki terlalu banyak tugas untuk dikerjakan.						
25	I enjoy my coworkers. Saya menikmati bekerja dengan rekan kerja saya.						
26	I often feel that I do not know what is going on with the organization. Saya sering merasa tidak mengetahui mengenai isu yang sedang berkembang di perusahaan.						
27	I feel a sense of pride in doing my job. Saya mempunyai rasa bangga dalam melakukan pekerjaan saya.						
28	I feel satisfied with my chances for salary increases. Saya puas dengan kesempatan saya untuk mendapatkan peningkatan kompensasi.						
29	There are benefits we do not have which we should have. Kami tidak menerima beberapa tunjangan yang seharusnya didapatkan.						
30	I like my supervisor. Saya menyukai atasan saya.						
31	I have too much paperwork. Terdapat banyak sekali berkas-berkas pekerjaan yang harus saya selesaikan.						

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
32	I don't feel my efforts are rewarded the way they should be. Usaha saya tidak dihargai sebagaimana mestinya.						
33	I am satisfied with my chances for promotion. Saya puas dengan kesempatan saya untuk mendapatkan promosi.						
34	There is too much bickering and fighting at work. Terdapat terlalu banyak konflik di tempat kerja.						
35	My job is enjoyable. Pekerjaan saya sangat menyenangkan.						
36	Work assignments are not fully explained. Tugas-tugas yang diberikan kepada saya tidak dijelaskan dengan baik.						

Terima Kasih atas partisipasi Anda

DATA RESPONDEN

Nama :
 Usia :
 Jenis Kelamin : P / L
 Pendidikan Terakhir :
 Jabatan/Departemen :

C. Gambaran Partisipan

C.1 Gambaran Jenis Kelamin Partisipan Penggalan Data Awal

Statistics

Jenis Kelamin

N	Valid	16
	Missing	0

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	6	37.5	37.5	37.5
	Perempuan	10	62.5	62.5	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

C.2 Gambaran Usia Partisipan Penggalan Data Awal

Statistics

Usia

N	Valid	16
	Missing	0
Mean		1.56
Median		1.50
Mode		1
Sum		25

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 - 25 tahun	8	50.0	50.0	50.0
	26 - 30 tahun	7	43.8	43.8	93.8
	31 - 35 tahun	1	6.3	6.3	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

C.3 Gambaran Lama Bekerja Partisipan Penggalan Data Awal

Statistics

Lama Bekerja

N	Valid	16
	Missing	0
Mean		3.06
Median		3.00
Mode		4
Sum		49

Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	18.8	18.8	18.8
	2	2	12.5	12.5	31.3
	3	4	25.0	25.0	56.3
	4	5	31.3	31.3	87.5
	5	2	12.5	12.5	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

C.4 Gambaran Umum Partisipan *Pre-Test*, Intervensi, dan *Post-Test*

Statistics

		Jenis Kelamin	Usia	Lama Bekerja
N	Valid	4	4	4
	Missing	0	0	0
Mean			1.25	3.75
Median			1.00	3.50
Mode			1	3
Sum			5	15

Jenis Kelamin

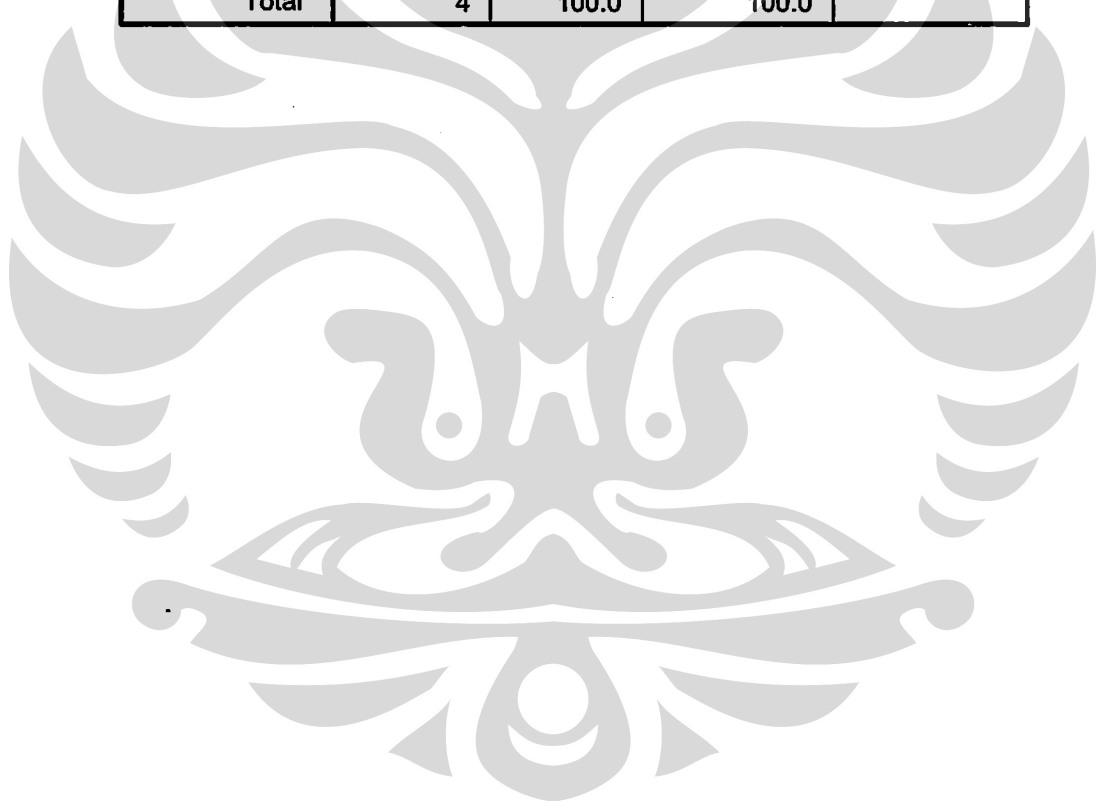
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	2	50.0	50.0	50.0
	Perempuan	2	50.0	50.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26 - 30 tahun	3	75.0	75.0	75.0
	31 - 35 tahun	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	25.0	25.0	25.0
	2	1	25.0	25.0	50.0
	3	1	25.0	25.0	75.0
	5	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	



D. Hasil Pengolahan Kuesioner *Job Satisfaction Survey*

D.1 Data Mentah *Pre-Test* Kuesioner *Job Satisfaction Survey*

Subyek / Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Item 1	5	3	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	3	5	5	5
Item 2	5	4	4	3	5	1	2	2	2	5	4	3	3	4	3	5
Item 3	5	3	2	5	3	4	2	4	2	2	4	3	3	3	3	3
Item 4	5	4	5	5	2	5	2	4	3	5	5	5	2	4	5	5
Item 5	5	3	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4
Item 6	4	4	6	2	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4
Item 7	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
Item 8	5	3	5	4	2	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3
Item 9	3	3	5	4	5	5	5	5	4	5	3	4	3	4	4	3
Item 10	5	5	4	2	3	4	2	2	4	2	4	2	5	2	2	2
Item 11	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5
Item 12	2	2	3	3	4	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2
Item 13	5	3	4	5	5	2	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4
Item 14	5	4	6	4	5	3	3	2	4	5	5	5	5	2	3	5
Item 15	5	3	6	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
Item 16	5	4	6	3	4	5	4	5	5	5	6	5	3	3	3	3
Item 17	5	5	6	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4
Item 18	5	5	6	5	3	5	4	4	5	6	5	5	5	5	5	5
Item 19	5	3	5	5	4	5	2	4	4	5	5	4	3	5	5	4
Item 20	2	3	4	4	4	2	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4
Item 21	3	2	2	3	4	4	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2
Item 22	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5
Item 23	5	4	4	3	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5
Item 24	3	3	5	2	4	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	3
Item 25	5	4	5	5	5	6	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4
Item 26	2	5	5	2	4	4	2	4	4	5	5	4	5	5	4	5
Item 27	3	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	3	4	3	3	4
Item 28	4	4	5	5	3	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5
Item 29	5	5	4	2	4	1	2	5	3	2	2	4	4	5	4	4
Item 30	3	2	2	3	3	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	2
Item 31	3	3	6	2	3	5	5	4	5	5	5	3	5	3	3	3
Item 32	5	3	5	5	4	3	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4
Item 33	3	3	4	5	4	2	3	2	2	4	4	5	5	4	5	4
Item 34	5	4	4	5	4	4	1	5	3	5	4	3	5	5	5	5
Item 35	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Item 36	5	3	4	4	2	5	2	1	3	4	3	5	3	3	4	3

D.2 Hasil *Skoring Pre-Test* Kepuasan Kerja

Dimensi / Subyek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
1	19	15	13	20	20	15	20	17	15	154
2	15	13	9	17	14	13	15	17	16	129
3	19	17	9	18	20	23	20	21	20	167
4	17	16	14	17	16	11	18	18	15	142
5	15	18	14	15	18	16	18	15	14	143
6	18	8	13	13	15	20	20	16	19	142
7	9	13	9	12	13	20	15	19	13	123
8	16	14	14	19	16	16	19	15	14	143
9	16	13	10	14	16	18	16	15	16	134
10	17	18	9	17	20	18	20	15	20	154
11	19	17	12	17	19	18	20	17	16	155
12	16	16	9	18	18	15	16	16	18	142
13	15	16	11	15	18	19	18	15	16	143
14	17	17	9	17	16	16	18	16	17	143
15	17	16	11	18	15	16	17	16	17	143
16	15	18	9	18	18	15	17	15	16	142

D.3 Hasil Kepuasan Kerja Secara Keseluruhan

Statistics

Total

N	Valid	16
	Missing	0

Total

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ambivalen	12	75.0	75.0	75.0
Tinggi	4	25.0	25.0	100.0
Total	16	100.0	100.0	

D.4 Hasil Kepuasan Kerja per Dimensi

Statistics

	Dimensi1	Dimensi2	Dimensi3	Dimensi4	Dimensi5	Dimensi6	Dimensi7	Dimensi8	Dimensi9
N Valid	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Dimensi1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ambivalen	3	18.8	18.8	18.8
	Rendah	1	6.3	6.3	25.0
	Tinggi	12	75.0	75.0	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

Dimensi2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ambivalen	5	31.3	31.3	31.3
	Rendah	1	6.3	6.3	37.5
	Tinggi	10	62.5	62.5	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

Dimensi3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ambivalen	5	31.3	31.3	31.3
	Rendah	11	68.8	68.8	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

Dimensi4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ambivalen	5	31.3	31.3	31.3
	Tinggi	11	68.8	68.8	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

Dimensi5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ambivalen	4	25.0	25.0	25.0
	Tinggi	12	75.0	75.0	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

Dimensi6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ambivalen	4	25.0	25.0	25.0
	Rendah	1	6.3	6.3	31.3
	Tinggi	11	68.8	68.8	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

Dimensi7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ambivalen	2	12.5	12.5	12.5
	Tinggi	14	87.5	87.5	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

Dimensi8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ambivalen	6	37.5	37.5	37.5
	Tinggi	10	62.5	62.5	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

Dimensi9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ambivalen	5	31.3	31.3	31.3
	Tinggi	11	68.8	68.8	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

D.5 Hasil Tabulasi Silang Antara Seksi dengan Kepuasan Kerja

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Seksi * Total	16	100.0%	0	.0%	16	100.0%

Seksi * Total Crosstabulation

			Total		Total
			Ambivalen	Tinggi	
Seksi IR and Legal	Count	2	1	3	
	% within Seksi	66.7%	33.3%	100.0%	
	% within Total	16.7%	25.0%	18.8%	
	% of Total	12.5%	6.3%	18.8%	
Planning and Development	Count	2	0	2	
	% within Seksi	100.0%	.0%	100.0%	
	% within Total	16.7%	.0%	12.5%	
	% of Total	12.5%	.0%	12.5%	
Recruitment and Training	Count	2	2	4	
	% within Seksi	50.0%	50.0%	100.0%	
	% within Total	16.7%	50.0%	25.0%	
	% of Total	12.5%	12.5%	25.0%	
Remuneration and Data Centre	Count	5	0	5	
	% within Seksi	100.0%	.0%	100.0%	
	% within Total	41.7%	.0%	31.3%	
	% of Total	31.3%	.0%	31.3%	
SHE	Count	1	1	2	
	% within Seksi	50.0%	50.0%	100.0%	
	% within Total	8.3%	25.0%	12.5%	
	% of Total	6.3%	6.3%	12.5%	
Total	Count	12	4	16	
	% within Seksi	75.0%	25.0%	100.0%	
	% within Total	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	75.0%	25.0%	100.0%	

D.6 Hasil Tabulasi Silang Antara Dimensi Supervisi dengan Seksi

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Seksi * Dimensi 3 (Supervisi)	16	100.0%	0	.0%	16	100.0%

Seksi * Dimensi 3 (Supervisi) Crosstabulation

			Dimensi 3 (Supervisi)		Total
			Ambivalen	Rendah	
Seksi IR and Legal	Count	1	2	3	
	% within Seksi	33.3%	66.7%	100.0%	
	% within Dimensi 3 (Supervisi)	20.0%	18.2%	18.8%	
	% of Total	6.3%	12.5%	18.8%	
Planning and Development	Count	1	1	2	
	% within Seksi	50.0%	50.0%	100.0%	
	% within Dimensi 3 (Supervisi)	20.0%	9.1%	12.5%	
	% of Total	6.3%	6.3%	12.5%	
Recruitment and Training	Count	2	2	4	
	% within Seksi	50.0%	50.0%	100.0%	
	% within Dimensi 3 (Supervisi)	40.0%	18.2%	25.0%	
	% of Total	12.5%	12.5%	25.0%	
Remuneration and Data Centre	Count	0	5	5	
	% within Seksi	.0%	100.0%	100.0%	
	% within Dimensi 3 (Supervisi)	.0%	45.5%	31.3%	
	% of Total	.0%	31.3%	31.3%	
SHE	Count	1	1	2	
	% within Seksi	50.0%	50.0%	100.0%	
	% within Dimensi 3 (Supervisi)	20.0%	9.1%	12.5%	
	% of Total	6.3%	6.3%	12.5%	
Total	Count	5	11	16	
	% within Seksi	31.3%	68.8%	100.0%	
	% within Dimensi 3 (Supervisi)	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	31.3%	68.8%	100.0%	

D.7 Data Mentah *Post-Test* Kuesioner *Job Satisfaction Survey*

Subyek / Item	1	2	3	4
Item 1	5	3	5	5
Item 2	5	4	4	3
Item 3	5	3	2	5
Item 4	5	4	5	5
Item 5	5	3	5	4
Item 6	4	4	6	2
Item 7	5	3	5	5
Item 8	5	3	5	4
Item 9	3	3	5	4
Item 10	5	5	4	2
Item 11	5	3	5	4
Item 12	2	2	3	3
Item 13	5	3	4	5
Item 14	5	4	6	4
Item 15	5	3	6	5
Item 16	5	4	6	3
Item 17	5	5	6	4
Item 18	5	5	6	5
Item 19	5	3	5	5
Item 20	2	3	4	4
Item 21	3	2	2	3
Item 22	5	5	5	5
Item 23	5	4	4	3
Item 24	3	3	5	2
Item 25	5	4	5	5
Item 26	2	5	5	2
Item 27	3	5	5	5
Item 28	4	4	5	5
Item 29	5	5	4	2
Item 30	3	2	2	3
Item 31	3	3	6	2
Item 32	5	3	5	5
Item 33	3	3	4	5
Item 34	5	4	4	5
Item 35	4	4	5	5
Item 36	5	3	4	4

D.8 Hasil *Skoring Post-Test* Kepuasan Kerja

Dimensi / Subyek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
1	15	17	15	15	18	19	18	15	17	149
2	17	17	12	17	16	16	18	16	17	146
3	17	16	16	18	16	16	17	17	17	150
4	16	18	12	18	18	15	18	15	16	146

E. Hasil *Focus Group Discussion*

E.1 Transkrip *Focus Group Discussion*

5 Menurut rekan-rekan sekalian, bagaimanakah atasan selama ini memberikan *feedback* terhadap pekerjaan sehari-hari? Apakah ada atau tidak?

10 S1 : Biasanya sih kalo ada ini ya, kerjaan-kerjaan yang sifatnya proyek gitu. Kita diskusi gitu.

Boleh diberikan contoh proyeknya?

15 S1 : Kayak kemarin sosialisasi ya. Atasan ada memberikan mungkin ini masukannya seperti ini biar tetap bisa diterima sama karyawan, strateginya gimana untuk mensosialisasikan itu ke divisi-divisi. Biasanya sih langsung atau *direct* kalo ada proyek gitu.

Kalau untuk pekerjaan rutin bagaimana?

20 S2 : Ada. Jadi, biasanya kalau untuk pekerjaan-pekerjaan rutin, Beliau sih ngecek. Kalau tidak ada masalah berarti Beliau cuma eh berarti itu ok. Tapi kalau ada masalah, kita sih biasanya yang harus bilang untuk Beliau ngasih *feedback*. Harusnya begini. Dan kalau itu memang butuh Beliau yang turun langsung, ya Beliau turun langsung. Tapi kalau cukup kita bisa atasi, kita *conform* ke Beliau, ya gapapa juga. Tapi selama ini memang pekerjaan seperti itu. Kadang-kadang Beliau tanya, ada masalah nggak di area-area teman-teman, gitu kan.

25 S2 : Kadang Beliau juga suka menyampaikan isu-isu. Ini kok ada isu seperti ini, gimana sih, gitu? Biasanya sih datang ke PICnya masing-masing.

30 Berarti lebih ke individu daripada kelompok ya?

S3 : Ya

35 S1 : Kalo kelompok mungkin nggak semua ya disampaikan ya.

S4 : Kelompok itu cuma kalo ada isu-isu yang harus diketahui semua orang, gitu kan. Itu baru disampaikan ke semua, gitu. Itu dikumpulkan di *meeting*, nanti di *meeting* itu, pokoknya ada isu apa yang semua harus tahu, gitu ya. Jadi kalau ditanya oleh karyawan atau apa, kita juga tahu.

40 Menurut rekan-rekan, bagaimana kualitas supervisi yang diberikan oleh atasan selama ini?

45 S2 : Jadi begini, kalau untuk atasan langsung karena Beliau yang lebih tahu area pekerjaan kita seperti apa, *problemnya* dimana, mungkin melihatnya memang secara detail. Berbeda dengan atasannya lagi kan, karena Beliau menilai ke bawahannya dulu baru ke bawahnya lagi. Semuanya jadi berbeda. Kadang-kadang menjadi bias gitu, apa yang diminta atasan langsung sama atasannya lagi

50 membuat kita bias. Itu yang kadang-kadang membuat kita geraknya harus gimana nih? Apakah, di lain sisi kita permintaan yang seperti ini, tapi yang lain mintanya seperti ini, yang di atasnya.

Biasanya bagaimana cara mengatasinya?

55 S2 : Um, kalo gitu kita serahin ke atasan.

S1 : Kita serahin ke atasan saja.

S2 : Kita tinggal tunggu hasilnya apa, instruksinya seperti itu.

60 S4 : Jadi biar nanti, atasannya kita sama atasannya dia..

S2 : Sama.

65 S4 : Iya sama. Jadi kita ini kan lebih *clear* ngerjain apa, dengan yang diminta sama.

Kalau dalam memberikan *guidance* atau bimbingan dalam bekerja, bagaimana pandangan rekan-rekan terhadap atasan selama ini? Apakah sudah efektif atau belum?

70

S2 : Kadang-kadang gini, ada beberapa *guidance* atau *tools-tools* yang diarahkan ke kita banyak banget. Kadang-kadang tiga bulanan kita memakai *tools* A gitu. Tapi bulan berikutnya, *tools* A blum *fixed* sudah diganti dengan *tools* B, diganti apa, B, X. Kayaknya di *tools* A itu kita blum matang gitu kan, sudah diganti *tools* lain misalnya *tools* B.

75

Perubahan itu karena apa ya?

80 S1 : Karena apa ya?

80

S2 : Kebutuhan dari atasnya lagi mungkin ya.

S1 : *Support* ke data ini, ntar harus ditampilkan ini, data ini yang sebenarnya nggak ada. Tapi itu benar-benar bisa mengubah semuanya gitu. Kadang-kadang kan kita sudah nyiapin dengan *tools* A, kita udah *prepare*, nanti bulan depan ganti lagi nih dengan *tools* B. Trus itu blum tentu dan bisa balik lagi ke *tools* A. Itu sering banget, jadinya, eh akhirnya kerjaan kita keganggu. Itu terutama di *report* ya, kalo kayak gitu ya. Jadinya keteteran semua.

85

90 **Jadi penyebab terganggunya karena?**

S1 : Waktunya mepet.

S4 : Iya, waktunya sedikit, perubahannya mendadak.

95

Lalu cara mengatasinya seperti apa?

S2 : Dengan ikhlas sih.

Semua : Hahahaha.

100

S3 : Dikerjakan dengan senang hati lah.

Selain itu, apakah rekan-rekan pernah *sharing* dengan atasan?

105

S3 : Belum.

S1 : Belum, belum sampai pada kondisi seperti itu. Mungkin agak susah.

110

S2 : Karena mungkin memang kan Beliau dari manajemen minta yang seperti ini.

Lalu bagaimana perasaan rekan-rekan bila atasan berlaku demikian?

S1 : Udah terbiasa ya, hehehe.

115

S4 : Karena kan kita dari awal masuk atasannya sudah yang ini. Jadi mungkin rekan-rekan lain yang lebih lama mungkin yang bisa membandingkan dengan yang dulu.

120

S3 : Yah, namanya juga orang, ada beda-bedanya. Kereta ini mau dibawa kemana. Itu kan tergantung pimpinannya ya. Dia sebenarnya tujuannya sama untuk memajukan, tetapi ada yang lewatnya, mau ke Monas nih, ada yang lewatnya lewat Sudirman, ada yang muter-muter dulu. Jadi memang mungkin, tujuannya sama, ingin memajukan, tapi karena kita tahu, oh dia itu maunya yang *simple*, yang ini maunya yang muter-muter, gitu aja. Cuma kita, ya bagaimana, kita kan sebagai bawahan, ya kalau sudah satu jalur kita harus ikut gerbong yang itu kan. Nggak mungkin kita loncat dari gerbong yang itu kan. Seperti itu. Diajak yang muter-muter ayo, diajak yang langsung ayo. Mau yang singkat ayo, mau yang kemana dulu jalan-jalan ayo.

125

130

S2 : Karyawan siaga gitu ya.

135

S3 : Iya. Hahaha. Tujuannya sama. Kita harus mengadaptasi atasan maunya seperti apa. Jadi mungkin teman-teman mungkin menangkapnya berbeda. Kok gitu ya. Tapi tujuannya sama. Tapi kita ini mikinya, yang dia maksud kita belum nyampe maunya apa. Jadi akhirnya timbul belum jelas uih, efeknya bias. Tapi sebenarnya untuk kebaikan.

S2 : Betul betul.

140

S3 : Cuma ya karena kok ini ini ini, itu mungkin karena kita belum nyampe. Mungkin karena keterbatasan kita juga kan. Wawasan kita beda kan. Dia udah jauh, kita masih berusaha menebak-nebak, ini apa gitu, tujuannya apa. Menurut saya sih, semua sama, cuma berbeda gaya, gitu. Dulu saya pernah ketemu orang

145 yang praktis, tek tek tek tek tek, wah enak banget nih. Ada satu lagi yang muter-muter, dibolak-balik, tapi kan yang penting tujuannya sama. Ya kita bagaimana beradaptasi saja. Ya gimana kita menyikapi lah. Kalo kita bisa, ya tahan banting.

S2 : Ditempa, hehehe.

150 **Apakah rekan-rekan puas dengan bimbingan yang diberikan atasan selama ini?**

155 S1 : Mungkin sudah baik sih. Cuma ya, mungkin perlu ditambah konselingnya itu, mungkin tidak hanya di akhir tahun. Kan kita udah dinilai nih, tiga gitu, jelek. Kan kita baru tahu diakhir, ya kan. Nah alangkah baiknya kalo di tengah-tengah itu kita diberi *feedback*, misalnya ditengah tahun. Jadi, kan kita bisa *prepare*, bisa memperbaiki diri. Nggak diakhir-akhir aja gitu loh. Itu aja sih. Kalo ngasih *feedback*nya aku rasa udah bagus. Trus sebenarnya misalnya kalo ada masalah apa-apa, Beliaunya tidak lepas tangan. Tapi mungkin selama ini kita lebih sering di event-event tertentu saja kita dikumpulkan untuk *feedback* sesuatu hal. Misal ada perubahan standarisasi *report* nih. Tapi untuk yang konseling pekerjaan sehari-hari itu, selama aku disini, belum jarang dapat. Sebenarnya kitanya sih yang harus aktif, takutnya kalau kita nggak aktif, Beliaunya tidak mengerti apa sih yang kita kerjakan. Cuma ya namanya anak baru, apalagi aku
160 dulu baru keluar kampus langsung kerja, udah pasti lebih banyak pasifnya dong daripada aktifnya. Karena nggak tau apa yang harus dilakukan. Nah itu aja sih.

170 S2 : Cuma mau menambahkan saja, kalau untuk *feedback*, *coaching* atau konseling itu mungkin dilakukan kalau kita sudah mau mendapatkan penilaian. Harusnya, kita kan ingin sesuatu yang ideal, misalnya *feedback* itu dilakukan tiga bulan sekali. Sehingga kita tahu target apa yang belum kita capai, kita bisa ngejar kesana. Tapi eh aktualnya tidak seperti itu. *Feedback* yang dilakukan selama ini mungkin *feedback* yang terkait dengan pekerjaan. Masalah pekerjaan segala macam. Tetapi apakah pekerjaan segala macam itu, menurut atasan sudah
175 memenuhi targetnya Beliau apa belum, kita itu tidak, masih bias gitu loh. Beliau itu mungkin tipikal orang yang sangat pintar, gitu ya. Apa ya, jadi *coaching* konseling yang dilakukan itu memang dilakukan semauanya Beliau. Jadi kalau Beliau ingin *coaching* konseling mungkin tipikalnya tidak merata. Hanya pada orang-orang yang memang sering ke Beliau. Mereka lah yang mendapatkan *coaching*. Sedangkan orang-orang itu, ada orang yang kerjanya aktif tetapi tidak
180 suka tampil, itu tidak disamaratakan cara *coaching* konselingnya. Hanya orang-orang tertentu saja. Gitu sih.

185 S3 : Ya sempat sih terbersit. Sebenarnya duuuu saya juga memang pernah ditempatkan di area yang kekurangan orang. Disitu kita akhirnya jalan walaupun kita ga sempat, *learning by doing*, jadi belajarnya sambil ini, eh tugas. Kadang-kadang karena karyawan keluar dan belum ada yang baru, semua pekerjaan kita pegang. Jadi sempat ini, bingung juga, caranya bagaimana. Akhirnya inilah berat juga, berat banget kayak gini. Disitu saya liat atasan itu tipikal. Ada atasan yang
190 langsung, ada yang gimana respon karyawan ini, mau nanya nggak. Ya beda tipikal saja. Saya rasa sih, pada intinya atasan pasti tidak akan membimbing

195 mengarahkan, cuma kita juga dari sisi waktu. Kadang-kadang kalau waktunya kurang pas, timbul ini kan, yang ujungnya malah bukan ini. Jadi harus bener-bener kita ngerti juga kondisi, suasana mungkin. *Timingnya* ga bagus, akhirnya jadi panjang urusannya. Malah akhirnya nanti banyak, apa. Jadi perlu strategi juga gimana hubungannya supaya bagus.

200 Tadi sudah ada yang menyebutkan kalau penilaian sebaiknya tidak dilakukan di akhir tahun saja, tapi ada juga yang ditengah-tengah. Menurut rekan-rekan, jika program wawancara kinerja ini diterapkan oleh atasan kita, bagaimana pendapat rekan-rekan?

205 S1 : Aku rasa bagus ya. Buat perbaikan kita, kinerja kita selanjutnya supaya lebih bagus. Terus juga hubungan antara kalo bawahan dengan atasannya itu lebih sreg. Yang penting sebenarnya butuh konsistensi. Jangan sampai tahun sekarang sudah diterapkan, tahun berikutnya nanti mundur mundur mundur gitu. Kadang-kadang kan yang nggak sesuai konsistensinya. Tapi kalau menurutku sih itu bagus banget. Untuk kedepannya, untuk *feedbacknya*, untuk pembenahan dirinya juga bagus.

210 S2 : Kalau menurut saya sih, itu bagus bagus saja. Karena memang selama ini belum ada *tools* yang diterapkan standar gitu ya. Mungkin ini bisa jadi salah satu cara alternatif yang bisa diterapkan, bagaimana atasan itu bisa menilai bawahannya. Dan bagaimana bawahan bisa menyampaikan aspirasi yang mungkin selama ini tidak ada jembatan untuk itu. Cuma semua kembali ke konsistensi.

215 S4 : Selama itu bagus, ya setuju-setuju saja ya. Selama itu bagus dan memperbaiki kinerja kita dan hubungan atasan bawahan juga, mudah-mudahan sih dengan adanya wawancara kinerja, objektif pekerjaan lebih kelihatan aja sih.

220 S3 : Ya, memang sebelumnya kita jadi tahu, kalau itu diterapkan sebelum hasil akhir final, kita jadi lebih tahu. Tapi ini kembali lagi, dimana dilihat dari kaca mata yang mungkin teman-teman ngerti ya, dapat dilihat bagus, apa yang bagus, dilihat kurang apanya yang kurang. Jadi benar-benar bisa menilai. Jadi atasan bisa melihat benar-benar karyawan kerja bagus. Jangan karena kesalahan kecil jadi terlihat tidak bagus. Ada kesalahan sedikit, bisa jadi kan. Jadi rusak semuanya. Jadi sudut pandang atasan bisa terlihat dengan jelas.

230 S4 : Seringnya memang seperti itu ya, karena kesalahan sedikit, semua dipandang rusak.

235 S3 : Iya. Ada sih memang. Pandangan kita kan sebenarnya kita nggak tau kan. Dari sisi mana nih ngeliatnya. Mungkin itu, yah mereka kan sudah dilatih dan di *training* untuk menilai itu seperti apa.

Menurut rekan-rekan, apabila program ini diterapkan, bagaimana pendapat rekan-rekan tentang keadilan atasan terhadap seluruh bawahannya?

240 S2 : Umm, mungkin atasan bisa lebih adil ya. Kan seperti tadi yang saya udah bilang, selama ini atasan ngeliat orang yang itu-itu aja untuk *coaching* konseling. Mungkin dengan adanya program ini, atasan bisa terapin ke semua bawahan, jadi semua dapat *coaching* konseling, ya kan.

245 S1 : Iya kayaknya ya. Kan mau ga mau, atasan kayak dipaksa, tanda kutip, untuk ngasih *feedback* ke kita. Trus nanti semua aspirasi kita, satu per satu, atasan bisa dengerin, bisa tahu gitu. Jadinya ya, kayaknya atasan bisa lebih adil ya.

250 S4 : Adil ya, ya pastinya atasan lebih terlihat *fair* ya. Soalnya dia kan pasti tidak akan keliatan ngebeda-bedain lagi yang mana yang dikasih *feedback* atau nggak. Kayaknya sih bisa ya.

Menurut rekan-rekan, apakah dengan penerapan program ini, atasan jadi lebih terlihat *care* terhadap perasaan rekan-rekan?

255 S3 : Ya, sebenarnya kembali lagi ke atasannya ya. Cara dia melakukan program ini seperti apa. Tapi yah kembali lagi, mereka kan sudah dilatih atau di *training* tadi itu. Mungkin ya bisa jadi terlihat seperti itu.

260 S1 : Cuma mau nambahin, kayaknya sih bisa jadi lebih *care* atau perhatian gitu. Soalnya kan kayak tadi udah dibilang, hubungan atasan bawahan bisa jadi lebih baik, soalnya ada sesi ini, sesi wawancara kinerja gitu.

265 S4 : Sebenarnya sih selama ini atasan kita orangnya perhatian. Tapi mungkin ya itu tadi, tipikal orangnya nggak terlalu terbuka. Jadi mungkin beberapa teman-teman mengira kalau atasan kurang perhatian. Tapi sebenarnya, ya, nggak gitu juga.

S2 : Iya sih, memang ada kalanya Beliau terlihat perhatian gitu.

270 S4 : Iya. Tapi siapa tahu, kalau memang wawancara kinerja ini jalan, yah bisa jadi dia jadi lebih *care* lagi, hehehe.

275 **Baiklah, kalau begitu, saya mengucapkan terima kasih atas partisipasi, waktu dan informasi yang teman-teman berikan dalam diskusi yang baru saja kita lakukan.**

Keterangan :

S1 : Subyek 1

S3 : Subyek 3

S2 : Subyek 2

S4 : Subyek 4

280

285

E.2 Pengkodean *Focus Group Discussion*

Mekanisme Pengkodean

- Pernyataan : Merupakan kutipan pernyataan yang mendukung arti
- Kode : Menunjukkan nomor baris pada transkrip *focus group discussion*
- Arti : Merupakan interpretasi dari beberapa pernyataan dengan makna yang sama

PERNYATAAN	KODE	ARTI
Kita diskusi gitu	9 – 10	Selama ini, dalam menyampaikan umpan balik dan bimbingan, atasan langsung berhubungan dengan PIC. <i>Feedback</i> kelompok diberikan untuk isu-isu tertentu.
Biasanya sih langsung atau <i>direct</i> kalo ada proyek gitu	15 - 16	
Jadi, biasanya kalau untuk pekerjaan-pekerjaan rutin, Beliau sih ngecek. Kalau tidak ada masalah berarti Beliau cuma eh berarti itu ok. Tapi kalau ada masalah, kita sih biasanya yang harus bilang untuk Beliau ngasih <i>feedback</i> . Harusnya begini.	20 – 23	
Biasanya sih datang ke PICnya masing-masing.	29	
Itu dikumpulkan di <i>meeting</i> , nanti di <i>meeting</i> itu, pokoknya ada isu apa yang semua harus tahu, gitu ya.	37 – 38	
Tapi mungkin selama ini kita lebih sering di event-event tertentu saja kita dikumpulkan untuk <i>feedback</i> sesuatu hal. Misalnya ada perubahan standarisasi <i>report</i> nih. Tapi untuk yang konseling pekerjaan sehari-hari itu, selama aku disini, belum jarang dapat.	159 – 163	
Mungkin sudah baik sih. Cuma ya, mungkin perlu ditambah konselingnya itu, mungkin tidak hanya di akhir tahun	153 – 154	
Kalau untuk <i>feedback</i> , <i>coaching</i> atau konseling itu mungkin dilakukan kalau kita sudah mau mendapatkan penilaian.	168 – 169	
jadi <i>coaching</i> konseling yang dilakukan itu memang dilakukan semuanya Beliau. Jadi kalau Beliau ingin <i>coaching</i> konseling mungkin tipikalnya tidak merata. Hanya pada orang-orang yang memang sering ke Beliau. Merekalah yang mendapatkan <i>coaching</i> . Sedangkan orang-orang itu, ada orang yang kerjanya aktif tetapi tidak suka tampil, itu tidak disamaratakan cara <i>coaching</i> konselingnya. Hanya orang-orang tertentu saja	171 – 183	

Buat perbaikan kita, kinerja kita selanjutnya supaya lebih bagus. Terus juga hubungan antara kalo bawahan dengan atasannya itu lebih sreg.	203 – 204	Manfaat program wawancara kinerja bila diterapkan yaitu, dapat memperbaiki kinerja, memperjelas objektif, meningkatkan kualitas hubungan atasan dengan bawahan, ada alat standar dalam supervisi, dan karyawan dapat menyampaikan aspirasinya.
Untuk membenahan dirinya juga bagus.	208	
Karena memang selama ini belum ada <i>tools</i> yang diterapkan standar gitu ya. Mungkin ini bisa jadi salah satu cara alternatif yang bisa diterapkan, bagaimana atasan itu bisa menilai bawahannya. Dan bagaimana bawahan bisa menyampaikan aspirasi yang mungkin selama ini tidak ada jembatan untuk itu.	210 – 214	Kelemahan program wawancara kinerja bila diterapkan adalah apabila tidak ada konsistensi dalam pelaksanaannya.
Selama itu bagus dan memperbaiki kinerja kita dan hubungan atasan bawahan juga, mudah-mudahan sih dengan adanya wawancara kinerja, objektif pekerjaan lebih kelihatan aja sih.		
Yang penting sebenarnya butuh konsistensi. Jangan sampai tahun sekarang sudah diterapkan, tahun berikutnya nanti mundur mundur mundur gitu. Kadang-kadang kan yang nggak sesuai konsistensinya.	205 – 207	Dengan penerapan program wawancara kinerja, karyawan akan merasa bahwa atasan lebih berlaku adil.
Cuma semua kembali ke konsistensi.	214 – 215	
Umm, mungkin atasan bisa lebih adil ya. Kan seperti tadi yang saya udah bilang, selama ini atasan ngeliat orang yang itu-itu aja untuk <i>coaching</i> konseling. Mungkin dengan adanya program ini, atasan bisa terapin ke semua bawahan, jadi semua dapat <i>coaching</i> konseling, ya kan.	239 – 243	Dengan penerapan program wawancara kinerja, karyawan akan merasa bahwa atasan lebih menaruh perhatian terhadap perasaan mereka.
Iya kayaknya ya. Kan mau ga mau, atasan kayak dipaksa, tanda kutip, untuk ngasih <i>feedback</i> ke kita. Trus nanti semua aspirasi kita, satu per satu, atasan bisa dengerin, bisa tahu gitu. Jadinya ya, kayaknya atasan bisa lebih adil ya	244 – 246	
Adil ya, ya pastinya atasan lebih terlihat <i>fair</i> ya. Soalnya dia kan pasti tidak akan keliatan ngebenda-bedain lagi yang mana yang dikasih <i>feedback</i> atau nggak. Kayaknya sih bisa ya	248 – 250	
Mungkin ya bisa jadi terlihat seperti itu.	257	
Kayaknya sih bisa jadi lebih <i>care</i> atau perhatian gitu. Soalnya kan kayak tadi udah dibilang, hubungan atasan bawahan bisa jadi lebih baik, soalnya ada sesi ini, sesi wawancara kinerja gitu.	259 – 261	
Tapi siapa tahu, kalau memang wawancara kinerja ini jalan, yah bisa jadi dia jadi lebih <i>care</i> lagi	269 – 270	



PROGRAM WAWANCARA KINERJA

PEDOMAN PELAKSANAAN

Disusun Untuk :
Remuneration and Data Centre Section
Human Resources Department
Finance and Administration Division
PT. Toyota-Astra Motor



Jakarta, 2010



**OVERVIEW
WAWANCARA KINERJA**

OVERVIEW

WAWANCARA KINERJA

Apakah yang dimaksud dengan Wawancara Kinerja?

Wawancara kinerja adalah suatu sistem manajemen kinerja terpadu dan komprehensif, yang dibangun berdasarkan paradigma perkembangan. Wawancara kinerja bertanggungjawab dalam pengembangan karir karyawan dan menetapkan atasan sebagai *coach* atau tutor dalam proses pengembangan tersebut.

Apakah tujuan dari pelaksanaan Wawancara Kinerja?

Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kapabilitas produksi dan potensi, sehingga pada akhirnya akan berdampak pada semakin baiknya kinerja organisasi.

Bagaimana karakteristik Wawancara Kinerja?

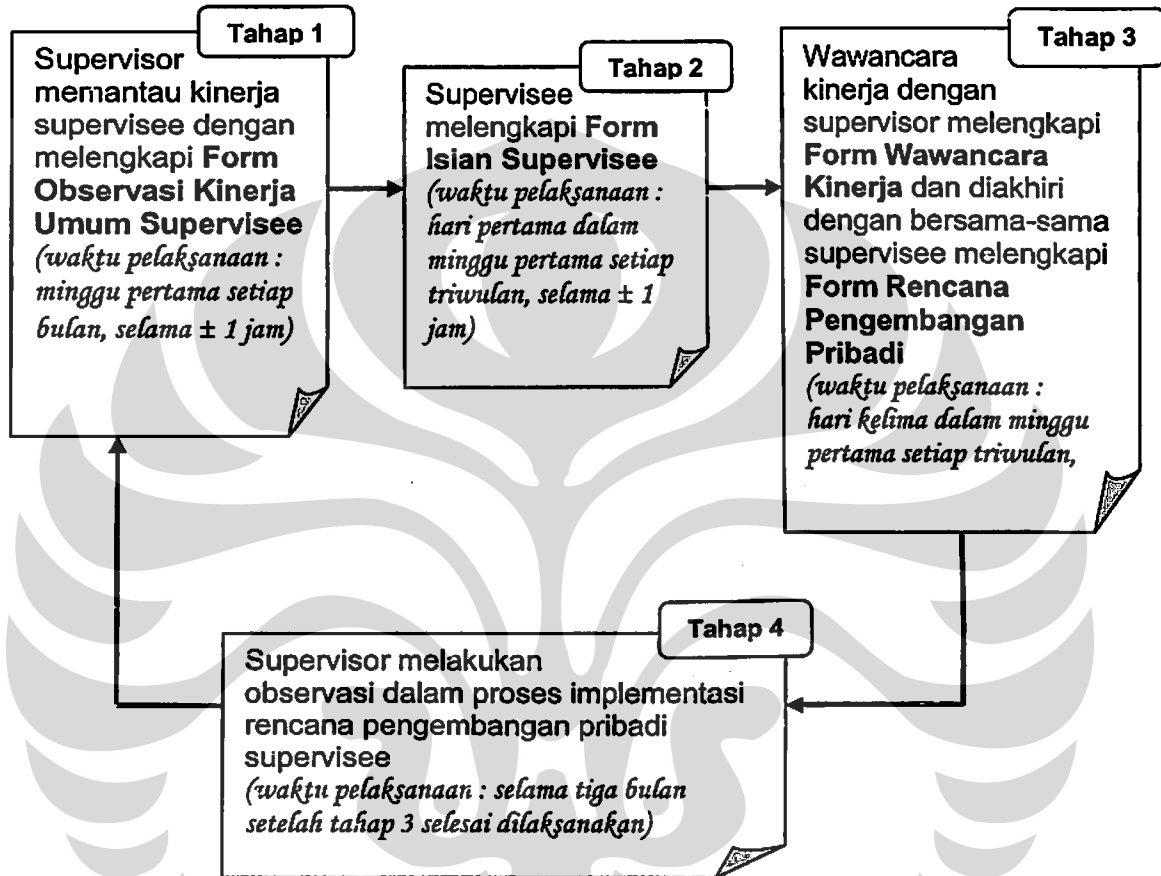
Karakteristik dari wawancara kinerja antara lain, (1) berorientasi ke masa depan daripada ke masa lalu; (2) menempatkan tanggung jawab ke pemegang jabatan daripada ke atasan; (3) para atasan lebih berperan sebagai tutor daripada evaluator; dan (4) secara tidak langsung dapat berhubungan dengan penentuan kompensasi.

Model Wawancara Kinerja apakah yang digunakan?

Wawancara kinerja ini menggunakan *Universal Performance Interviewing Model* yaitu model yang fokus pada proses evaluasi dengan mempertahankan perilaku positif dan diikuti koreksi terhadap perilaku yang ingin diperbaiki.

Bagaimana Tahapan Pelaksanaan Wawancara Kinerja?

Pelaksanaan wawancara kinerja terdiri atas beberapa tahapan yang terangkum dalam gambar berikut :



FACULTY OF PSYCHOLOGY
UNIVERSITY OF INDONESIA



**PROSEDUR
PELAKSANAAN
WAWANCARA KINERJA**

PROSEDUR PELAKSANAAN WAWANCARA KINERJA

Tahap 1 : Form Observasi Kinerja Umum Supervisee

Pengisian Form Observasi Kinerja Umum Supervisee (F-01) merupakan proses yang membantu supervisor dalam memantau kinerja dari supervisee. Tiga aspek umum dalam pekerjaan supervisee yang dapat diawasi oleh supervisor, antara lain kualitas kerja, kuantitas kerja dan jadwal kerja.

Prosedur :

1. Supervisor meluangkan waktu di minggu pertama setiap awal bulan untuk melakukan pemantauan terhadap kinerja supervisee dengan menggunakan Form Observasi Kinerja Umum Supervisee. Waktu pengisian \pm 1 jam.
2. Berikan penilaian terhadap penyelesaian tugas dari supervisee Anda, yang mencakup aspek kualitas, kuantitas dan jadwal kerja, dengan melingkari angka yang sesuai dengan hasil observasi Anda.
3. Berdasarkan hasil observasi tersebut, berikan saran pengembangan bagi tugas-tugas yang mendapat penilaian kurang (penilaian $<$ 5).

Tahap 2 : Form Isian Supervisee

Pengisian Form Isian Supervisee (F-02) merupakan tahap pertama dari wawancara kinerja. Proses ini dilakukan oleh karyawan sebagai supervisee, yang diharapkan untuk memberikan keterangan mengenai hal apa saja yang telah dilakukan baik bagi perusahaan maupun diri sendiri, serta apa yang diharapkan supervisee bagi masa depannya.

Prosedur :

1. Karyawan sebagai supervisee melengkapi Form Isian Supervisee.
2. Menetapkan tiga kekuatan dari diri sendiri yang paling menonjol dalam mendukung penyelesaian suatu tugas.
3. Menetapkan tiga area dari diri sendiri yang paling membutuhkan pengembangan agar dapat mendukung penyelesaian suatu tugas.
4. Menetapkan hal-hal yang diinginkan bagi masa depan pribadi.
5. Menetapkan hal-hal lain yang supervisee ingin diketahui oleh supervisor.
6. Waktu pengisian \pm 1 jam, yang dilakukan saat hari pertama pada minggu pertama setiap triwulan.

Tahap 3 : Wawancara Kinerja

Merupakan diskusi yang dilakukan antara supervisor dengan supervisee untuk membicarakan kinerja dan terutama rencana pengembangan supervisee. Diskusi ini juga untuk memastikan kesamaan pemahaman untuk hal-hal yang telah disepakati bersama.

Prosedur :

1. Atasan langsung sebagai supervisor dan karyawan sebagai supervisee bersama-sama melakukan wawancara kinerja.
2. Pelaksanaan dilakukan setelah supervisee selesai melengkapi Form Isian Supervisee, yaitu saat hari kedua pada minggu pertama setiap triwulan. Waktu pelaksanaan \pm 1.5 jam.
3. Proses dibantu dengan pengisian **Form Wawancara Kinerja (F-03)** oleh supervisor.
 - a. Bersama-sama mendiskusikan tentang hal-hal apa saja yang merupakan kekuatan dari diri supervisee. Penetapan kekuatan didasarkan pada hasil yang telah ditetapkan secara pribadi oleh supervisee pada Form Isian Supervisee (F-02) dengan penilaian dari supervisor.
 - b. Bersama-sama mendiskusikan tentang area apa saja yang membutuhkan pengembangan dari diri supervisee. Penetapan area di diri supervisee yang membutuhkan pengembangan didasarkan pada hasil diskusi antara AMP yang telah ditetapkan secara pribadi oleh supervisee pada Form Isian Supervisee (F-02) dengan penilaian dari supervisor, yaitu hasil pemantauan yang dilakukan setiap bulannya dan terangkum dalam Form Observasi Kinerja Umum Supervisee (F-01).
 - c. Bersama-sama mendiskusikan rekomendasi dan saran pengembangan bagi supervisee.
4. Penutupan sesi wawancara kinerja dengan menetapkan rencana pengembangan supervisee, yang dibantu dengan pengisian **Form Rencana Pengembangan Pribadi (F-04)**.
 - a. Pelaksanaan dilakukan setelah supervisee selesai melengkapi Form Wawancara Kinerja.
 - b. Supervisee, dengan bimbingan supervisor, mendiskusikan hal-hal apa saja yang dapat dikembangkan dari diri supervisee agar supervisee dapat menjadi lebih efektif dalam melakukan pekerjaannya.
 - c. Hasil diskusi dituangkan dalam Form Rencana Pengembangan Pribadi (F-04), dimana :
 - Berdasarkan area yang membutuhkan pengembangan yang telah dikemukakan pada Form Wawancara Kinerja, supervisee dan supervisor menetapkan tidak lebih dari empat target beserta langkah-langkahnya, yang bertujuan untuk mendukung pengembangan diri supervisee.
 - Berdasarkan kekuatan yang telah dikemukakan pada Form Wawancara Kinerja, supervisee dan supervisor menetapkan satu target untuk lebih menguatkan potensi diri supervisee.

Catatan Penting dalam Wawancara Kinerja

Dalam wawancara kinerja, terdapat enam kata kunci yang harus digunakan supervisor untuk merespon tingkah laku supervisee dalam bekerja, yaitu :

No	Kata Kunci	Tujuan
1	KEEP (pertahankan)	Disampaikan sebagai apresiasi ketika karyawan melakukan hal yang baik dengan tujuan untuk mempertahankan tingkah laku yang diinginkan.
2	STOP (hentikan)	Disampaikan untuk menghentikan tingkah laku yang tidak diinginkan.
3	START (mulai)	Disampaikan untuk memulai tingkah laku yang diharapkan.
4	LESS (kurangi)	Disampaikan untuk mengurangi tingkah laku yang kurang baik.
5	MORE (tingkatkan)	Disampaikan untuk meningkatkan tingkah laku yang sudah baik.
6	NOW (sekarang)	Disampaikan untuk menekankan pada pentingnya membuat perubahan yang sesuai secepatnya.

Selain hal diatas, supervisor harus menghindari tujuh hal yang dapat menggagalkan wawancara kinerja, antara lain :

1. **Hallo effect**, yaitu supervisor memberikan penilaian positif di semua aspek sementara pada kenyataannya supervisee hanya unggul pada satu bagian saja.
2. **Pitchfork effect**, yaitu supervisor cenderung memberi penilaian negatif di semua aspek karena adanya perasaan tidak suka terhadap perilaku tertentu dari supervisee.
3. **Central tendency**, yaitu supervisor menahan diri untuk memberi penilaian yang ekstrim pada kinerja supervisee.
4. **Recency error**, yaitu supervisor bergantung terlalu besar pada peristiwa terbaru atau tingkat kinerja.
5. **Loose rater**, yaitu supervisor enggan untuk menunjukkan area lemah atau cenderung memberi penilaian kinerja pada area rata-rata atau baik.
6. **Tight rater**, yaitu supervisor mempunyai keyakinan bahwa tidak seorang pun mampu menampilkan kinerja pada standar yang telah ditetapkan.
7. **Competitive rater**, yaitu supervisor mempunyai keyakinan bahwa tidak seorang pun mampu menampilkan kinerja lebih baik daripada dirinya.

Jadwal Pelaksanaan Wawancara Kinerja

Di bawah ini merupakan jadwal pelaksanaan wawancara kinerja dalam periode waktu satu tahun :

TAHAP WAWANCARA KINERJA		BULAN											
		Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Spt	Okt	Nov	Des
<i>Tahap 1</i> Form Observasi Umum Kinerja Supervisee		■	■		■	■		■	■		■	■	
<i>Tahap 2</i> Form Isian Supervisee				■			■			■			
<i>Tahap 3</i> Wawancara Kinerja	Form Wawancara Kinerja			■			■			■			
	Form Rencana Pengembangan Pribadi			■			■			■			
													■

Keterangan :

- : Dilaksanakan oleh supervisor
- : Dilaksanakan oleh supervisee
- : Dilaksanakan bersama-sama oleh supervisor dan supervisee
- : Pelaksanaan *Performance Appraisal*

Supervisor sebaiknya mengikuti jadwal pelaksanaan wawancara kinerja yang telah ditetapkan agar supervisee tetap memperoleh supervisi dan bimbingan dari supervisor dalam setiap proses pengembangan yang dilalui.



**FORM
WAWANCARA KINERJA**

FORM OBSERVASI KINERJA UMUM SUPERVISEE

Silahkan memberikan penilaian terhadap penyelesaian tugas dari supervisee Anda, yang mencakup aspek kualitas, kuantitas dan jadwal kerja, dengan melingkari angka yang sesuai dengan hasil observasi Anda.

No	Deskripsi Tugas	Dimensi yang Dibutuhkan Tugas	Aspek	Penilaian	Keterangan
			Kualitas Kerja	1 2 3 4 5	
			Kuantitas Kerja	1 2 3 4 5	
			Jadwal Kerja	1 2 3 4 5	
			Kualitas Kerja	1 2 3 4 5	
			Kuantitas Kerja	1 2 3 4 5	
			Jadwal Kerja	1 2 3 4 5	
			Kualitas Kerja	1 2 3 4 5	
			Kuantitas Kerja	1 2 3 4 5	
			Jadwal Kerja	1 2 3 4 5	
			Kualitas Kerja	1 2 3 4 5	
			Kuantitas Kerja	1 2 3 4 5	
			Jadwal Kerja	1 2 3 4 5	
			Kualitas Kerja	1 2 3 4 5	
			Kuantitas Kerja	1 2 3 4 5	
			Jadwal Kerja	1 2 3 4 5	

KETERANGAN :

ASPEK	PENILAIAN				
	1	2	3	4	5
Kualitas Kerja Sejauh mana karyawan mampu memenuhi kriteria kualitas secara akurat dalam aktivitas pekerjaan.	Sangat Kurang	Kurang	Cukup	Baik	Sangat Baik
Kuantitas Kerja Sejauh mana karyawan mampu menghasilkan pekerjaan sesuai dengan kuantitas kerja yang diargetkan.					
Jadwal Kerja Sejauh mana karyawan mampu memehuni jadwal dan tenggat waktu yang ditetapkan.					

Berdasarkan hasil observasi diatas, tugas-tugas yang mendapat penilaian kurang (penilaian < 5) sehingga membutuhkan pengembangan, antara lain :

No	Deskripsi Tugas	Saran Pengembangan

Supervisor :	Supervisee :
Tanggal :	Tanggal :

FORM ISIAN SUPERVISEE

Nama : _____
 Jabatan : _____
 Departement/Divisi : _____
 Lama Bekerja : _____
 Tanggal : _____

1. Tiga kekuatan dari diri saya yang paling menonjol dalam mendukung penyelesaian tugas-tugas saya, antara lain :

No	Deskripsi Tugas	Kekuatan

2. Tiga area dari diri saya yang paling membutuhkan pengembangan agar dapat mendukung penyelesaian tugas-tugas saya, antara lain :

No	Deskripsi Tugas	Area yang Membutuhkan Pengembangan

3. Apa yang saya inginkan bagi masa depan saya?

Aspirasi karir

- Bagaimana keadaan karir saya dalam satu atau dua tahun kedepan?

- Bagaimana keadaan karir saya dalam lima tahun kedepan?

- Apakah yang menjadi aspirasi utama saya?

4. Hal-hal lain yang saya ingin diketahui oleh Supervisor saya?

Kondisi pribadi / Pertanyaan profesional

- Isu atau keinginan atau hambatan dalam pekerjaan saya?

- Isu menyangkut kompensasi yang saya terima?

- Isu atau pertanyaan lain?

Supervisor :	Supervisee :
Tanggal :	Tanggal :

FORM WAWANCARA KINERJA

Nama : _____
 Jabatan : _____
 Departement/Divisi : _____
 Lama Bekerja : _____
 Tanggal : _____

KEKUATAN

Bagian ini menetapkan kekuatan yang dimiliki oleh supervisee, yang didasarkan pada hasil diskusi antara kekuatan yang telah ditetapkan secara pribadi oleh supervisee pada Form Isian Supervisee (F-02) dengan penilaian dari supervisor.

- _____

- _____

- _____

AREA YANG MEMBUTUHKAN PENGEMBANGAN (AMP)

Bagian ini menetapkan area di diri supervisee yang membutuhkan pengembangan, yang didasarkan pada hasil diskusi antara AMP yang telah ditetapkan secara pribadi oleh supervisee pada Form Isian Supervisee (F-02) dengan penilaian dari supervisor, yaitu hasil pemantauan yang dilakukan setiap bulannya dan terangkum dalam Form Observasi Kinerja Umum Supervisee (F-01).

No	AMP	Klasifikasi AMP (berikan tanda ✓ apabila AMP sesuai dengan klasifikasi berikut, dapat lebih dari satu pilihan)		
		AMP dapat mempengaruhi kinerja	AMP berpotensi untuk ditingkatkan	AMP dapat mengancam pekerjaan
1				
2				
3				

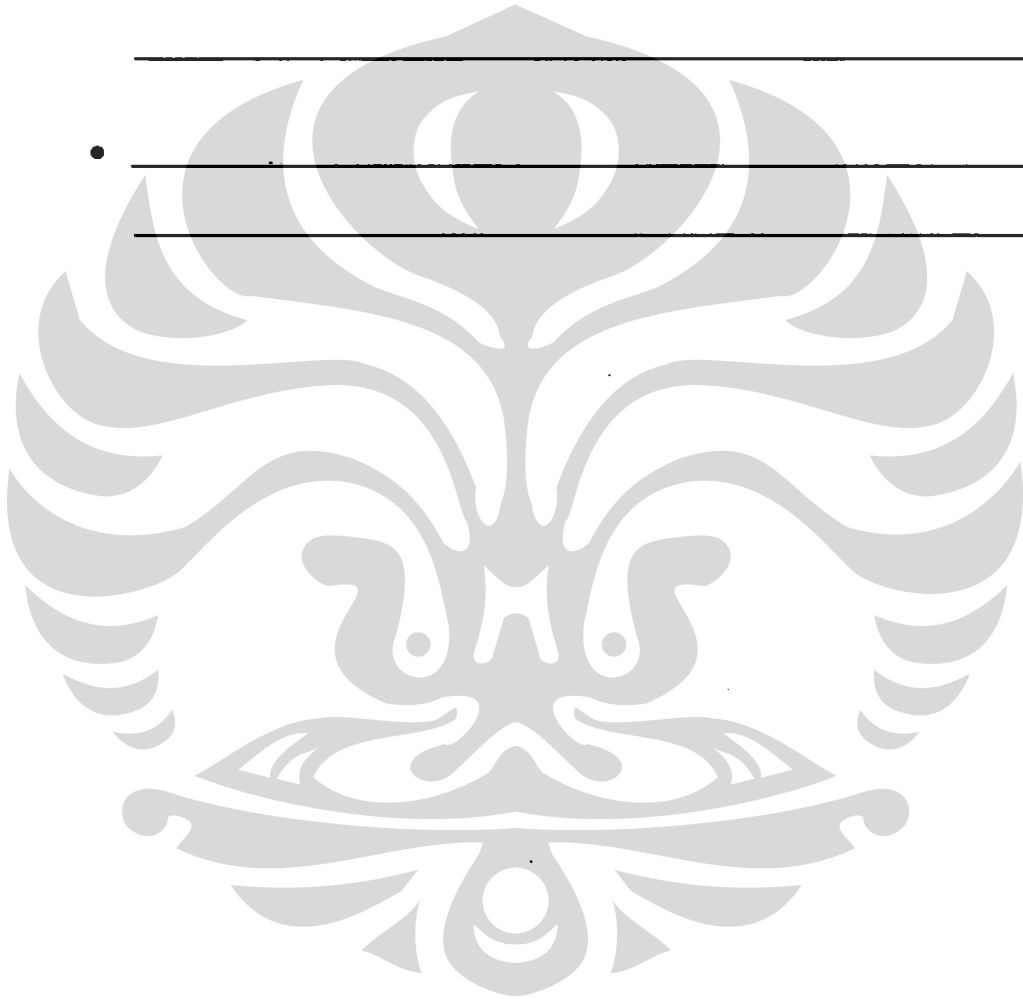
**REKOMENDASI
PENGEMBANGAN**

Bagian ini menetapkan rekomendasi pengembangan bagi supervisee agar mampu menyelesaikan tugas pekerjaan dengan lebih baik

- _____

- _____

- _____



Supervisor :	Supervisee :
Tanggal :	Tanggal :

DEFINISI ISTILAH

KEKUATAN

Merupakan karakteristik atau hal-hal yang menonjol dari diri individu, yang dapat mendukung keefektifan penyelesaian tugas dan pekerjaan individu tersebut. Kekuatan harus dijelaskan dengan spesifik.

AREA YANG MEMBUTUHKAN PENGEMBANGAN (AMP)

Merupakan karakteristik yang membutuhkan usaha untuk lebih dikembangkan sehingga dapat mencapai keuntungan optimal bagi individu maupun perusahaan. AMP tidak selalu berarti kekurangan. Sesuai dengan nilai yang kita pegang, yaitu *continous improvement* atau perbaikan berkelanjutan, setiap orang mempunyai area yang harus ditingkatkan. Memilih 3 sampai dengan 5 AMP per individu dalam tiap sesi konseling, membantu supervisor untuk fokus sesuai dengan prioritas. Masing-masing AMP harus diklasifikasikan sesuai dengan cara berikut. Berikan tanda (✓) apabila AMP tersebut sesuai dengan klasifikasi yang dimaksud.

- AMP dapat mempengaruhi kinerja
AMP ini menggambarkan kinerja, yang apabila peningkatannya dapat diukur, bisa menambah kontribusi terhadap tugas-tugas dikerjakan saat ini. AMP ini tidak selalu berarti kekurangan. Dalam tahap minimum, AMP ini menggambarkan kesempatan untuk menambah kapasitas individu dan produktivitas perusahaan.
- AMP berpotensi untuk ditingkatkan
AMP ini menggambarkan kinerja, yang apabila peningkatannya dapat diukur, bisa menghasilkan peningkatan potensi individu sampai pada tahap yang lebih tinggi dalam organisasi. Perbaikan pada area ini tidak mengharuskan adanya promosi, walaupun kesempatan tersebut ada.
- AMP dapat mengancam pekerjaan
AMP ini menggambarkan kinerja dibawah tingkat yang dapat diterima. Bila individu tidak menunjukkan peningkatan pada aspek tersebut dalam suatu periode kerja, maka ia dapat dibebaskan dari tugasnya melalui mutasi, demosi atau terminasi. Amatlah penting untuk segera melakukan pengembangan pada area ini.

REKOMENDASI PENGEMBANGAN

Bagian ini akan diisi dengan rekomendasi aktivitas yang akan dilakukan karyawan dalam rangka peningkatan AMP diatas. Rekomendasi pengembangan dapat mencakup pelatihan, *mentoring* atau *coaching*, atau memberikan pengalaman baru melalui tugas yang berbeda. Jadwal *coaching* atau konseling atau sesi umpan balik lanjutan juga dapat dicantumkan pada bagian ini.

RENCANA PENGEMBANGAN PRIBADI

Nama : _____
 Jabatan : _____
 Departemen/Divisi : _____
 Lama Bekerja : _____
 Tanggal : _____

TARGET PENGEMBANGAN

Bagian ini akan menetapkan tindakan bagi pengembangan pribadi serta langkah-langkah yang akan diambil berdasarkan **AMP** yang telah dikemukakan pada Form Wawancara Kinerja (F-03).

Target 1 _____

Langkah-langkah : • _____
 • _____

Target 2 _____

Langkah-langkah : • _____
 • _____

Target 3 _____

Langkah-langkah : • _____
 • _____

Target 4 _____

Langkah-langkah : • _____
 • _____

KEKUATAN

Bagian ini akan menggambarkan usaha pribadi untuk memaksimalkan potensi sendiri dengan menetapkan tujuan berdasarkan **kekuatan** yang telah dikemukakan pada Form Wawancara Kinerja (F-03).

Target 5 _____

Langkaii-langkah : • _____
 • _____

Supervisor :	Supervisee :
Tanggal :	Tanggal :

PERFORMANCE INTERVIEW

NAME	
TITLE	
PERIOD	

	Date	Supervisee Sign	Date	Supervisor's Sign
1st Review				
2nd Review				
3rd Review				

FORM-xxx / SOP-HRDTAM-xxx

OBSERVATION SHEET		SUPERVISEE INPUT SHEET		PERFORMANCE INTERVIEW SHEET		PERSONAL DEVELOPMENT PLAN	
JAN	<p>⇒ Filled by your supervisor through comprehensive observation of the tasks</p> <p>⇒ The observation is based on the achievement of target in job quantity, job quality and timeline</p> <p>⇒ Based on the observation result, write down the development suggestions for the task that does not meet the target</p>	MAR	<p>Write down your strenghts and areas for improvement when you perform your work tasks, career aspirations, and other things that you want your supervisor to know</p>	MAR	<p>⇒ Filled together with your supervisor through deep discussion in performance interview session</p> <p>⇒ Based on the result of deep discussion, write down your strenghts and areas for improvement when you perform your work tasks</p> <p>⇒ Then, write down the development suggestions based on the areas for improvements</p>	MAR	<p>Together with your supervisor, write down the specific steps and target of personal development based on the performance interview result</p>
FEB		JUN		JUN			
APR		AUG		AUG			
MEI							
JUL							
AUG							
OKT							
NOV							