



UNIVERSITAS INDONESIA

**INTERVENSI PELATIHAN DAN PENDAMPINGAN
FEEDBACK UNTUK MENINGKATKAN PERSEPSI
KARYAWAN TERHADAP DUKUNGAN ATASAN DAN
KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA KARYAWAN DI PT.A**

*(Intervention of Feedback Training and Supervisory for Improving
Employee's Perception of Supervisor Support and Readiness for
Change among Employees at A Company)*

TESIS

**ANGGI SUSILOWATI
1006796014**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM MAGISTER PSIKOLOGI PROFESI
PEMINATAN INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
JUNI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**INTERVENSI PELATIHAN DAN PENDAMPINGAN
FEEDBACK UNTUK MENINGKATKAN PERSEPSI
KARYAWAN TERHADAP DUKUNGAN ATASAN DAN
KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA KARYAWAN DI PT.A**

*(Intervention of Feedback Training and Supervisory For Improving
Employee's Perception of Supervisor Support and Readiness for
Change among Employees at A Company)*

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Psikologi

**ANGGI SUSILOWATI
1006796014**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM MAGISTER PSIKOLOGI PROFESI
PEMINATAN INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
JUNI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : ANGGI SUSILOWATI

NPM : 1006796014

Tanda Tangan :



Tanggal : 26 Juni 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Anggi Susilowati

NPM : 1006796014

Program Studi : Program Magister Psikologi Profesi Peminatan Industri dan Organisasi

Judul Tesis : Intervensi Pelatihan dan Pendampingan *Feedback* untuk Meningkatkan Persepsi Karyawan Terhadap Dukungan Atasan dan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan di PT.A

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

DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi.

Pembimbing II : Dra. Lembana Soemitro, M.Psi.

Penguji I : Drs. Urip. A. Mokoginta, M.Psi, Ph.D.

Penguji II : Dra. Sri Fatmawati, M.Si.

(Alice Salendu)

(Lembana Soemitro)

(Urip. A. Mokoginta)

(Sri Fatmawati)

Depok, 26 Juni 2012

Ketua Program Studi Profesi Psikologi

Fakultas Psikologi UI

(Dra. Dharmayati Utoyo Lubis)

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

NIP. 19510327 197603 2 001

Dekan Fakultas Psikologi



(Dr. Wilman Dahlan Mansoer)

Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M. Org. Psy.

NIP 19490403 197603 1 002

UCAPAN TERIMAKASIH

Alhamdulillah Ya Allah....akhirnya tesis ini dapat selesai tepat pada waktunya....Terima kasih juga kepada beberapa pihak yang telah membantu peneliti dalam kelancaran pengerjaan tesis ini. Pihak-pihak tersebut adalah :

1. Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi, selaku pembimbing I, dan Dra. Lembana Soemitro, M.Psi, selaku pembimbing II, yang telah menyempatkan diri di tengah kesibukan mereka untuk memberi masukan, kritikan, dan dorongan kepada peneliti sehingga tesis ini dapat selesai.
2. Bapak Drs. Urip. A. Mokoginta, M.Psi, Ph.D dan Ibu Dra. Sri Fatmawati, M.Si selaku penguji yang telah memberikan masukan sehingga tesis ini dapat lebih sempurna lagi.
3. Mama, Papa, dan kedua kakak saya yaitu Anton Rifco dan Agnes Thia. Terima kasih untuk doa dan dukungan yang tidak pernah terputus yang telah diberikan kepada saya.
4. Teman bersama di saat pembuatan tesis dan magang, yaitu Mas Aji, K Vicky, dan Coco. Terima kasih untuk kebersamaan selama 6 bulan terakhir, terutama di saat *hectic* dalam pengerjaan tesis ini.
5. Haramain Billady, yang senantiasa percaya kepada peneliti, memberikan dukungan yang luar biasa, dan hiburan di tengah pengerjaan tesis ini.
6. *Dudulers*, yaitu Andini Soraya dan Dini Pratiningtyas. Terima kasih untuk cinta dan *support* yang tidak terbatas yang telah kalian berikan.
7. Sahabat-sahabat di S2, yaitu Miranti Susilowati, Elita Loina, dan Darnella Puspita. Terima kasih untuk kebersamaan selama 2 tahun ini, untuk canda tawa dan berjuang bersama menyelesaikan gelar S2 ini.
8. Para *Gardenians*, untuk Natih, K Nila, K Mila, Lala, Andin, Bu Mini, Mba Mar, dan lain-lainnya yang tidak bisa disebutkan satu per satu. Terima kasih untuk dukungan dan kebersamaan selama 6 tahun ini. Kalian sudah seperti keluarga buat saya.
9. Seluruh teman PIO XIV yang telah mendukung peneliti selama dua tahun bersama, serta memberikan dukungan semangat, masukan, saran, kritik, dan kebahagiaan yang telah dilalui bersama.
10. Seluruh pihak di PT.A yang telah membantu kelancaran pelaksanaan intervensi, yaitu Mas Dhiko, Pak Ucok, Pak Subari, Pak Masrana, Pak Agus, dan seluruh responden yang terlibat dalam pengambilan data tesis ini. Terima kasih atas waktu yang diberikan ditengah kesibukan bekerja kalian.
11. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu disini.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan dari semua pihak yang terkait. Saya berharap tesis ini dapat berguna bagi orang-orang yang membacanya.

Depok, 26 Juni 2012

Anggi Susilowati

(Anggisusilowati@yahoo.com)

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

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

Nama : Anggi Susilowati
NPM : 1006796014
Program Studi : Program Magister Psikologi Profesi Peminatan 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 :

“Intervensi Pelatihan dan Pendampingan *Feedback* untuk Meningkatkan Persepsi Karyawan Terhadap Dukungan Atasan dan Kesiapan untuk Berubah Pada Karyawan di PT.A”

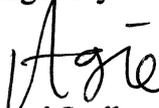
beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 26 Juni 2012

Yang menyatakan


(Anggi Susilowati)

ABSTRAK

Nama : Anggi Susilowati
Program Studi : Program Magister Psikologi Profesi Peminatan Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Intervensi Pelatihan dan Pendampingan *Feedback* untuk Meningkatkan Persepsi Karyawan Terhadap Dukungan Atasan dan Kesiapan untuk Berubah Pada Karyawan di PT.A

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dan kesiapan karyawan untuk berubah pada PT.A. PT. A merupakan perusahaan *outsourcing* penyedia jasa layanan keamanan yang sedang melakukan perubahan organisasi. Berdasarkan data awal yang diperoleh melalui wawancara, diketahui bahwa kesiapan untuk berubah pada karyawan PT A dalam menghadapi perubahan organisasi masih perlu ditingkatkan. Persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi diduga berpengaruh terhadap kesiapan tersebut. Untuk mengetahui apakah dugaan tersebut benar, peneliti melakukan perhitungan statistik melalui uji regresi berganda. Hasil yang ada menunjukkan bahwa ketiga dimensi pada persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, yaitu *fairness of treatment*, *supervisor support*, dan *organizational rewards and job condition* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk berubah dalam menghadapi perubahan organisasi. Dari ketiga dimensi persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, variabel *supervisor support* merupakan dimensi yang memiliki sumbangan paling besar terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Oleh karena itu, intervensi yang dilakukan pada penelitian ini dirancang untuk meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan atasan (*supervisor support*) yaitu berupa pelatihan dan pendampingan *feedback* pada atasan. Hasil perhitungan uji signifikansi perbedaan *pre-test* dan *post-test* menunjukkan bahwa intervensi yang diberikan mampu meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, namun belum mampu meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.

Kata kunci :

Kesiapan karyawan untuk berubah, persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, pelatihan

ABSTRACT

Nama : Anggi Susilowati

Study Program : Master Program in Professional Psychology,
Specializing in Industrial And Organizational
Psychology

Title : Intervention of Feedback Training and Supervisory
for Improving Employee's Perception of Supervisor
Support and Readiness for Change among Employees
at A Company

This study was conducted to find out relationship between employee's perception of organizational support and readiness for change among employees in PT A. PT.A is an outsourcing company which provide security services and on doing some organizational changes. Based on initial data that were obtained from interviews, the researcher found that readiness for change of employees in PT A due to organizational change still need improvement. Employee's perceived of organizational support are assumed to affect readiness for change. To know whether that presumption is correct or not, the researcher conducted a statistical calculation through multiple regression test. The results showed that third dimensions of employee's perceived of organizational support, such as fairness of treatment, supervisor support, dan organizational rewards and job condition jointly together affect the employees' readiness for change facing of organizational change. Among the three dimensions of employee's perceived of organizational support, the employee's perception of supervisor support has the most influence and significant impact on the employees' readiness for change facing of organizational change. Therefore, the intervention in this study was designed to increase employee perception of supervisor support that was feedback training and supervisory for supervisor. The result of pre-test and post-test significance difference test indicated that the intervention given had been able to increase employee's perception of organizational support, but had not been able to increase employee's readiness for change facing of organizational change.

Key words:

Readiness for change, employee perceived of organizational support, training

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
UCAPAN TERIMAKASIH.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR..	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GRAFIK.....	xv
DAFTAR BAGAN	xvi
LAMPIRAN.....	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Permasalahan Organisasi	6
1.3 Rumusan Permasalahan.....	11
1.4 Tujuan Penelitian	12
1.5 Manfaat Penelitian.....	12
1.6 Sistematika Penulisan.....	13
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1 Perubahan Organisasi (<i>Organizational Change</i>).....	14
2.1.1 Definisi Perubahan Organisasi	14
2.1.2 Faktor-faktor yang Menyebabkan Terjadinya Perubahan Organisasi...	15
2.1.3 Jenis-Jenis Perubahan Organisasi	17
2.2 Kesiapan Individu dalam Menghadapi Perubahan Organisasi.....	18

2.2.1 Definisi Kesiapan Individu dalam Menghadapi Perubahan Organisasi.....	18
2.2.2 Dimensi Kesiapan Individu dalam Menghadapi Perubahan Organisasi.....	20
2.2.3 Pengukuran Kesiapan Individu dalam Menghadapi Perubahan Organisasi.....	20
2.3 <i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	21
2.3.1 Definisi <i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	21
2.3.2 Dimensi <i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	22
2.3.2.1 <i>Perceived Fairness of Treatment</i>	22
2.3.2.2 <i>Perceived Supervisor Support</i>	23
2.3.2.3 <i>Perceived Organizational Rewards and Job Condition</i>	24
2.3.3 Dampak-dampak yang ditimbulkan oleh <i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	25
2.3.4 Pengukuran <i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	27
2.4 Dinamika hubungan POS dan Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi dengan Implementasi Pelatihan dan Pendampingan <i>Feedback</i> untuk meningkatkan POS	27
2.5 Intervensi Organisasi	33
2.5.1 Definisi Intervensi Organisasi.....	33
2.5.2 Tipe Intervensi Organisasi.....	33
2.5.2.1 <i>Human Process Intervention</i>	33
2.5.2.2 <i>Technostructural Intervention</i>	35
2.5.2.3 <i>Human Resources Management Intervention</i>	35
2.5.2.4 <i>Strategic Intervention</i>	35
2.5.3 Pelatihan	36
2.5.3.1 Definisi Pelatihan	36

2.5.3.2 Tahap Penyusunan Program Pelatihan	37
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	41
3.1 Pendekatan Penelitian.....	41
3.2 Tipe Penelitian.....	42
3.3 Desain Penelitian.....	42
3.4 Variabel Penelitian.....	43
3.4.1 Variabel Terikat : Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi.....	43
3.4.2 Variabel Bebas : <i>Perceived Organizational Support</i> (POS)	44
3.5 Intervensi Penelitian	44
3.6 Permasalahan Penelitian.....	45
3.7 Hipotesis Penelitian	45
3.8 Responden Penelitian	45
3.9 Metode Pengumpulan Data.....	46
3.9.1 Wawancara.....	46
3.9.2 Observasi	47
3.9.3 Kuesioner.....	47
3.9.3.1 Kuesioner Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi.....	48
3.9.3.2 Kuesioner <i>Perceived Organizational Support</i> (POS)	49
3.10 Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner	50
3.10.1 Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi.....	50
3.10.2 Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner <i>Perceived Organizational Support</i> (POS).....	51
3.11 Metode Pengolahan dan Analisis Data.....	52

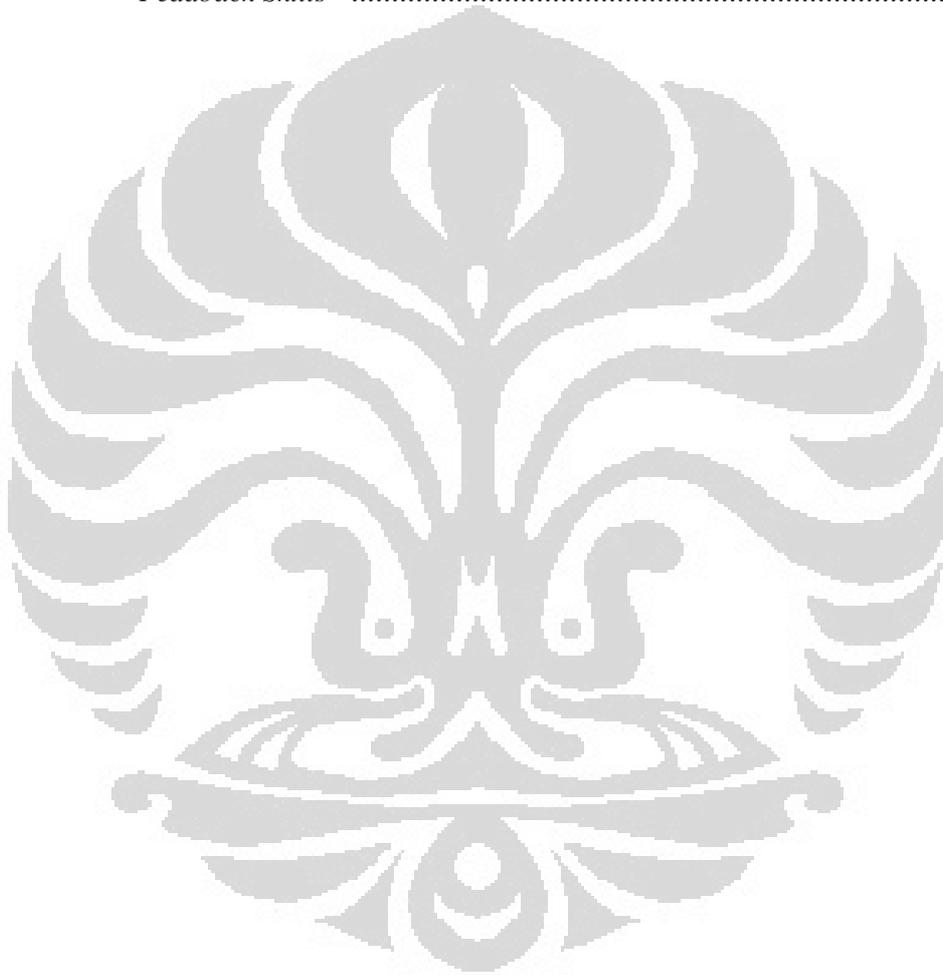
3.12	Prosedur Penelitian.....	52
3.12.1	Tahap <i>Scouting</i>	52
3.12.2	Tahap <i>Entry</i>	53
3.12.3	Tahap <i>Data Collection</i>	55
3.12.4	Tahap <i>Feedback</i>	56
3.12.5	Tahap <i>Diagnosis</i>	56
3.12.6	Tahap <i>Action Planning</i>	57
3.12.7	Tahap <i>Action Implementation</i>	58
3.12.8	Tahap <i>Evaluation</i>	58
BAB 4	HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI.....	60
4.1	Gambaran Responden Penelitian	60
4.1.1	Gambaran Data Demografis Responden Penelitian.....	60
4.1.2	Gambaran Mean untuk Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi, <i>Perceived Organizational Support</i> , <i>Perceived Supervisor Support</i> , <i>Perceived Organizational Rewards and Job Condition</i> , dan <i>Perceived Fairness of Treatment</i>	62
4.1.3	Gambaran Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi	63
4.1.4	Gambaran <i>Perceived Organizational Support</i>	64
4.1.5	Gambaran <i>Perceived Organizational Rewards and Job Condition</i>	65
4.1.6	Gambaran <i>Perceived Supervisor Support</i>	65
4.1.7	Gambaran <i>Perceived Fairness of Treatment</i>	66
4.1.8	Pemetaan jumlah karyawan pada <i>Perceived Supervisor Support</i> dan Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi	66
4.2	Hasil, Analisis, dan Kesimpulan Hasil Perhitungan Awal	67
4.2.1	Hasil, Analisis, dan Kesimpulan Hasil Penelitian.....	67
4.3	Program Intervensi.....	69
4.3.1	Rancangan Intervensi Berdasarkan Hasil Penelitian	69

4.3.2 Waktu Intervensi	70
4.3.3 Tempat Intervensi.....	70
4.3.4 Responden Intervensi.....	71
4.3.5 Prosedur Intervensi.....	71
4.3.5.1 Prosedur Persiapan Intervensi.....	71
4.3.5.2 Prosedur Pelaksanaan Intervensi	72
4.3.6 Evaluasi Intervensi.....	72
4.3.6.1 Hasil Evaluasi Level Reaksi Terhadap Pelaksanaan Pelatihan	72
4.3.6.2 Hasil Evaluasi Level Pembelajaran yang Dialami Peserta Pelatihan	77
4.4 Hasil Perhitungan Setelah Intervensi.....	79
4.4.1 Perbedaan Skor <i>Perceived Organizational Support</i> Sebelum dan Sesudah Pelaksanaan Pelatihan “ <i>Coaching and Feedback Skills</i> ”	79
4.4.2 Perbedaan Skor <i>Perceived Supervisor Support</i> Sebelum dan Sesudah Pelaksanaan Pelatihan “ <i>Coaching and Feedback Skills</i> ”	81
4.4.3 Perbedaan Skor Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi Sebelum dan Sesudah Pelaksanaan Pelatihan “ <i>Coaching and Feedback Skills</i> ”	82
4.4.4 Korelasi <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Readiness for Change</i> Sesudah Pelaksanaan Pelatihan “ <i>Coaching and Feedback Skills</i> ”	84
BAB 5 KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN	86
5.1 Kesimpulan	86
5.2 Diskusi.....	87
5.3 Saran	94
5.3.1. Saran Metodologis.....	94
5.3.2 Saran Praktis.....	94
DAFTAR PUSTAKA	97

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Tahapan <i>Action Research</i>	42
Tabel 3.2 Dimensi dan Nomor Item Alat Ukur Kesiapan untuk Berubah.....	48
Tabel 3.3 Dimensi dan Nomor Item Alat Ukur Persepsi Karyawan Terhadap Dukungan Organisasi	50
Tabel 4.1 Gambaran Demografis Responden Penelitian	61
Tabel 4.2 Gambaran Nilai <i>Mean</i> untuk Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi, <i>Perceived Organizational Support</i> , <i>Perceived Supervisor Support</i> , <i>Perceived Organizational Rewards and Job Condition</i> , <i>Perceived Fairness of Treatment</i>	63
Tabel 4.3 Gambaran Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi....	64
Tabel 4.4 Gambaran <i>Perceived Organizational Support</i>	64
Tabel 4.5 Gambaran <i>Perceived Organizational Rewards and Job Condition</i>	65
Tabel 4.6 Gambaran <i>Perceived Supervisor Support</i>	66
Tabel 4.7 Gambaran <i>Perceived Fairness of Treatment</i>	66
Tabel 4.8 Gambaran Pemetaan <i>Perceived Supervisor Support</i> dan Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi.....	66
Tabel 4.9 Korelasi <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Readiness for Change</i>	67
Tabel 4.10 Hasil Analisa Regresi Berganda antara Dimensi <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap <i>Readiness for Change</i>	68
Tabel 4.11 Perbedaan Skor Jumlah Jawaban Benar Pada Uji Pengetahuan Saat <i>Pre-Test</i> dan <i>Post-Test</i>	78
Tabel 4.12 Perbedaan Skor <i>Perceived Organizational Support</i> Sebelum dan Sesudah Pelaksanaan Pelatihan.....	80

Tabel 4.13 Perbedaan Skor <i>Perceived Supervisor Support</i> Sebelum dan Sesudah Pelaksanaan Pelatihan	82
Tabel 4.14 Perbedaan Skor Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi Sebelum dan Sesudah Pelaksanaan Pelatihan	83
Tabel 4.15 Korelasi <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Readiness for Change</i> Sesudah Pelaksanaan Intervensi Pelatihan “ <i>Coaching And Feddback Skills</i> ”	84

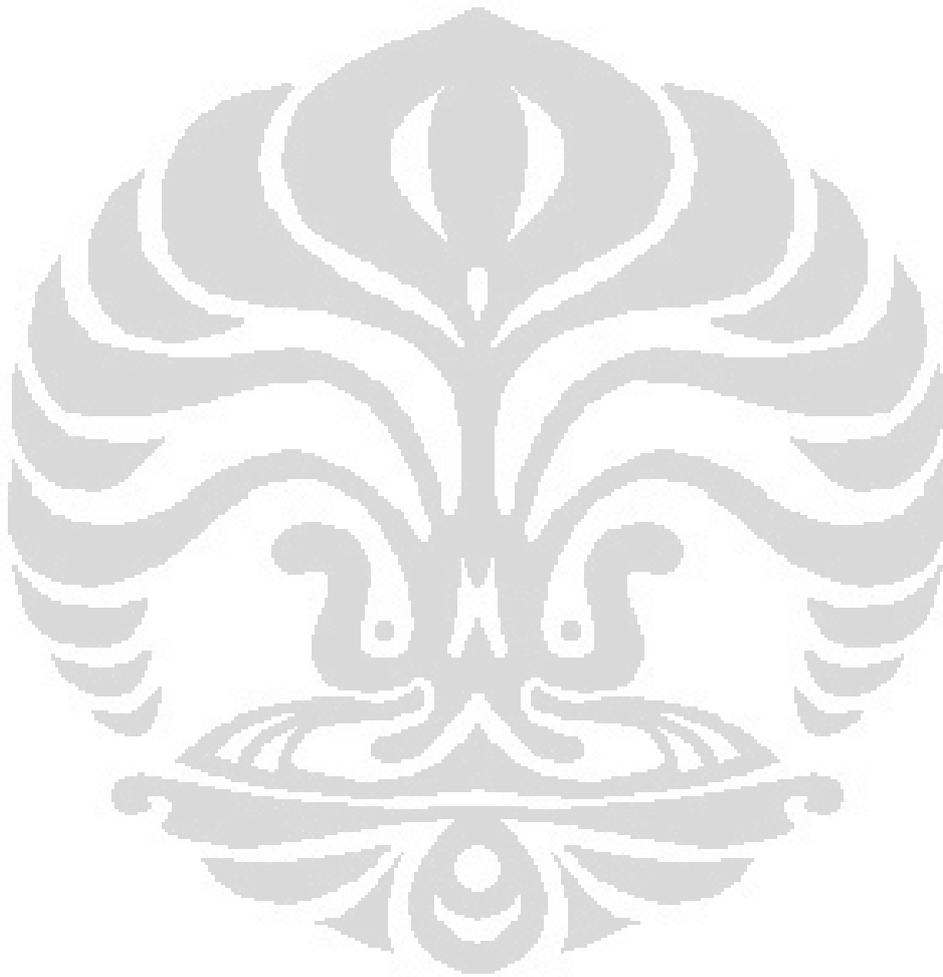


DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1 Hasil Penilaian terhadap Keseluruhan Pelatihan	74
Grafik 4.2 Hasil Penilaian terhadap Pelaksanaan Pelatihan.....	75
Grafik 4.3 Hasil Penilaian terhadap Materi Pelatihan.....	76
Grafik 4.4 Hasil Penilaian terhadap Fasilitator Pelatihan	76
Grafik 4.5 Hasil Perbandingan Uji Pengetahuan <i>Pre-Test</i> dan <i>Post-Test</i>	78
Grafik 4.6 Hasil Perbandingan Skor <i>Perceived Organizational Support</i> Sebelum dan Sesudah Pelaksanaan Pelatihan	79
Grafik 4.7 Hasil Perbandingan Skor <i>Perceived Supervisor Support</i> Sebelum dan Sesudah Pelaksanaan Pelatihan	81
Grafik 4.8 Hasil Perbandingan Skor Persepsi Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi Pada Sebelum dan Sesudah Pelaksanaan Pelatihan	83

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Dinamika Teori	32
Bagan 3.1 <i>Before and After Study Design</i>	43

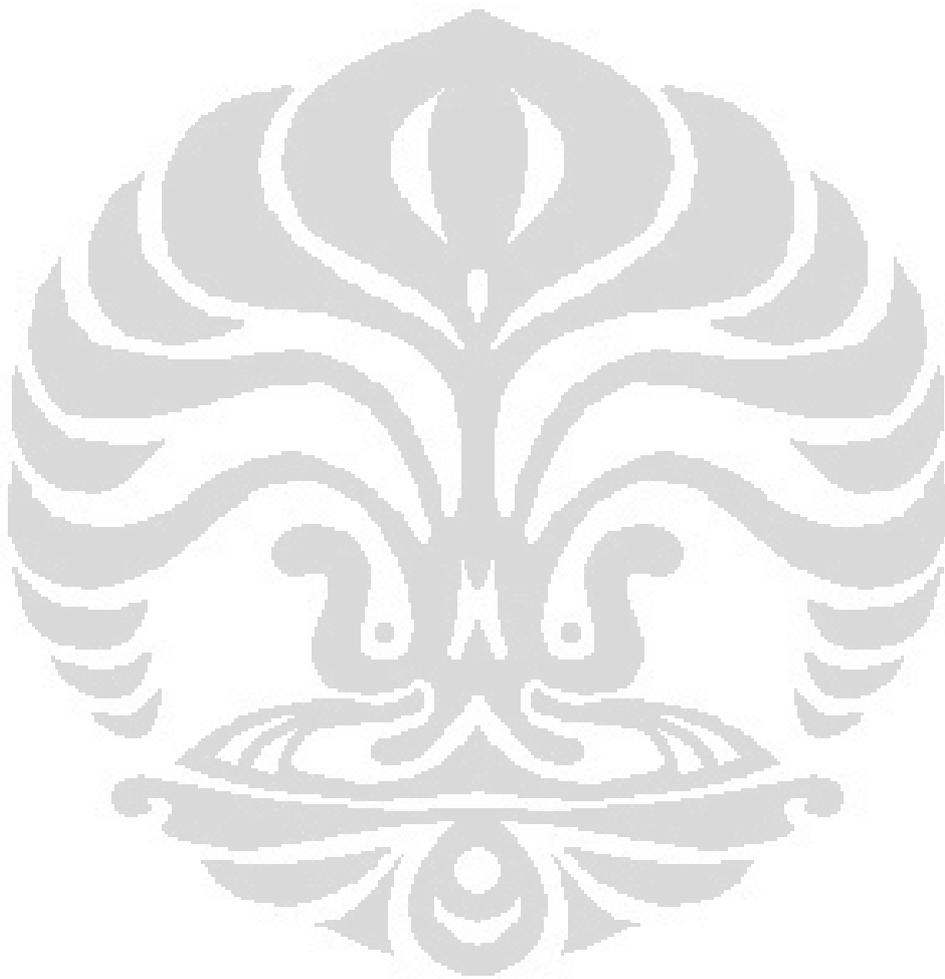


LAMPIRAN

LAMPIRAN	1
Lampiran 1 Profil Perusahaan PT.A	2
Lampiran 2 Bagan Kerangka Berpikir Penelitian	8
Lampiran 3 Cuplikan Alat Ukur Penelitian	9
Lampiran 4 Uji Statistik Alat Ukur Penelitian	13
4.1 <i>Output SPSS Uji Statistik Kuesioner Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi (Readiness for Change)</i>	13
4.2 <i>Output SPSS Uji Statistik Kuesioner Perceived Organizational Support</i>	14
Lampiran 5 Hasil Penelitian	16
5.1 <i>Output SPSS Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Data Demografis</i>	16
5.2 <i>Output SPSS Gambaran Nilai mean Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi, Perceived Organizational Support, Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Rewards and Job Condition, dan Perceived Fairness of Treatment</i>	17
5.3 <i>Output SPSS Gambaran Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi (Readiness fo Change)</i>	18
5.4 <i>Output SPSS Gambaran Perceived Organizational Support</i>	18
5.5 <i>Output SPSS Gambaran Perceived Supervisor Support</i>	19
5.6 <i>Output SPSS Gambaran Perceived Organizational Rewards and Job Condition</i>	19
5.7 <i>Output SPSS Gambaran Perceived Fairness of Treatment</i>	20

5.8	<i>Output Uji SPSS Untuk Perhitungan Korelasi Readiness for Change dan Perceived Organizational Support</i>	20
5.9	<i>Output Uji SPSS Untuk Perhitungan Analisis Regresi Berganda Perceived Organizational Rewards And Job Condition, Perceived Supervisor Support, dan Perceived Fairness of Treatment terhadap Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi</i>	21
5.10	<i>Output Uji SPSS Untuk Perbedaan Jumlah Jawaban Benar Uji Pengetahuan Pada Sebelum dan Sesudah Pelaksanaan Pelatihan</i> .	23
5.11	<i>Output Uji SPSS Untuk Perbedaan Skor Perceived Supervisor Support Sebelum dan Sesudah Pelatihan</i>	24
5.12	<i>Output Uji SPSS Untuk Perbedaan Skor Perceived Organizational Support Sebelum dan Sesudah Pelatihan</i>	25
5.13	<i>Output Uji SPSS Untuk Perbedaan Skor Kesiapan Karyawan Menghadapi perubahan Organisasi Sebelum dan Sesudah Pelatihan</i>	26
5.14	<i>Output Uji SPSS Untuk Uji Korelasi Perceived Organizational Support dan Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi Setelah Pelaksanaan Intervensi Pelatihan “Coaching and Feedback Skills”</i>	27
Lampiran 6 Pelatihan		29
6.1	<i>Rundown Pelaksanaan Pelatihan “Coaching And Feedback Skills”</i>	29
6.2	Cuplikan Modul Pelatihan “ <i>Coaching and Feedback Skills</i> ”	34
6.3	Cuplikan Lembar Evaluasi Pelatihan Level Reaksi (Level 1).....	36
6.4	Cuplikan Lembar Evaluasi Pelatihan Level Pembelajaran (Level 2).....	37
6.5	Lembar Kerja <i>Coaching dan Feedback</i>	38

6.6 Lembar Panduan untuk Fasilitator 39



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Adanya globalisasi, munculnya bisnis-bisnis baru, dan perkembangan teknologi mendorong organisasi-organisasi untuk mengembangkan dan mengimplementasikan perubahan di dalam organisasi mereka agar dapat bertahan dan menyesuaikan diri dengan tuntutan di dalam lingkup bisnisnya. Perubahan organisasi menjadi hal utama yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi saat ini dan tidak dapat dihindari (Drucker, 1999).

Perubahan organisasi didefinisikan sebagai pengadopsian dari ide-ide atau tingkah laku baru oleh suatu organisasi (Daft, 1998, p.291). Sedangkan definisi lain mengatakan bahwa perubahan organisasi adalah tindakan organisasi dalam memvariasikan atau merubah cara-cara tradisional dalam berpikir atau bertingkah laku (Wagner III & Hollenbeck, 1998, p.345). Jones (2007) menambahkan bahwa perubahan organisasi adalah proses dimana organisasi bergerak dari keadaan saat ini menuju pada keadaan yang diharapkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi mereka. Perubahan organisasi kadang dipersepsikan sebagai kesempatan organisasi untuk berkembang (Cohen, 1998 ; Greve, 1998) atau kebutuhan untuk organisasi agar dapat bertahan (Cameron, 1994 ; Dopson & Neumann, 1998 ; Reichers, Wanous & Austin, 1997).

Terdapat tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam melaksanakan perubahan organisasi. Pertama, perubahan organisasi merupakan sebuah proses, baik dalam level individu maupun organisasi, perubahan membutuhkan pemahaman mengenai kondisi pada saat ini dan membandingkan dengan kondisi masa depan yang diharapkan dari adanya perubahan tersebut (Hatch, 1997). Kedua, pemahaman mengenai adanya perbedaan antara kondisi saat ini dan kondisi setelah berubah tidak cukup untuk kesuksesan sebuah perubahan organisasi. Hal ini perlu didukung oleh adanya perilaku keinginan untuk berubah atau yang kita kenal dengan istilah kesiapan individu untuk berubah. Terakhir, baik level individu maupun level organisasi harus bekerja sama agar perubahan organisasi dapat berjalan dengan sukses (Amburgey, Kelly, & Barnett, 1993;

Armenakis et al., 1993; Madsen, John, & Miller, 2007; Piderit, 2000; Woodman, 1989).

Dalam melaksanakan perubahan organisasi, biasanya manajemen merasa khawatir akan kesuksesan dari implementasi perubahan tersebut. Seperti telah dijelaskan di atas, perubahan organisasi menuntut perubahan perilaku orang-orang yang ada di dalamnya dikarenakan adanya perpindahan situasi nyaman mereka kepada situasi yang belum mereka ketahui. Hal ini menimbulkan perasaan cemas, khawatir, dan ketidakpastian bagi mereka. Munculnya perasaan-perasaan tersebut mengakibatkan kemungkinan adanya perilaku menolak perubahan organisasi yang terjadi. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang mengatakan bahwa penolakan terhadap adanya perubahan organisasi merupakan respon yang paling menonjol dari adanya perubahan organisasi (e.g. Bovey & Hede, 2001; Gullickson, 2009). Oleh karena itu, dalam mengimplementasikan perubahan organisasi, sebaiknya manajemen memiliki fokus terhadap sumber daya manusianya.

Penjelasan di atas sejalan dengan beberapa peneliti yang menggunakan pendekatan yang fokus kepada aspek sumber daya manusia dalam merencanakan perubahan (Cunningham, 2006; Judge et al., 1999; Vakola et al., 2003; Wanberg and Banas, 2000 dalam Devos). Hal ini dikarenakan mereka beranggapan bahwa organisasi terdiri dari sekumpulan orang, dimana perubahan organisasi diikuti oleh perubahan orang-orang di dalam organisasi tersebut (Schein, 1980 dalam Devos). Scneider et al (1996, dalam Devos) menambahkan bahwa apabila orang-orang di dalam organisasi tidak dapat berubah, maka perubahan organisasi tidak akan terjadi. Oleh karena itu, kunci penting dan variabel utama dalam menentukan keberhasilan atau kesuksesan suatu perubahan organisasi adalah kesiapan atau keterbukaan orang-orang di dalam organisasi untuk melakukan perubahan. Organisasi harus dapat memunculkan motivasi atau keinginan karyawan untuk berubah agar dapat memperoleh kesuksesan dalam perubahan (Madsen et al, 2005).

Kesiapan individu didefinisikan sebagai suatu sikap terhadap perubahan yang terdiri dari dua komponen utama yang terdiri dari segi afektif dan intensi. Kedua komponen tersebut merupakan evaluasi seseorang terhadap suatu

perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Komponen afektif merujuk pada perasaan seseorang terhadap perubahan yang ada dan melibatkan aspek emosional dalam menghadapi perubahan, sedangkan komponen intensi merujuk kepada intensi berperilaku seseorang terhadap perubahan dan melibatkan komitmen dalam melaksanakan perubahan (Bouckennooghe & Devos, 2007).

Dari penjelasan tersebut, diketahui bahwa penting bagi organisasi untuk mempersiapkan para karyawannya dalam menghadapi perubahan. Penolakan atau ketidaksiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi diasosiasikan dengan adanya efek negatif yang ditimbulkan seperti menurunnya kepuasan karyawan, tingkat produktivitas, kesejahteraan, dan intensi karyawan untuk keluar dari perusahaan (van Dam, Oreg, & Schyns, 2008). Selain itu, perilaku lainnya dari adanya ketidaksiapan karyawan untuk berubah adalah melakukan sabotase terhadap aktivitas-aktivitas perubahan yang telah direncanakan perusahaan (Addy, 2008). Berdasarkan berbagai dampak negatif yang ditimbulkan dari ketidaksiapan karyawan untuk berubah, maka penting bagi perusahaan untuk mencari tahu elemen dari organisasi yang berkontribusi atau berpengaruh terhadap ketidaksiapan karyawan untuk berubah.

Perilaku seseorang tidak terlepas dari kondisi lingkungan orang tersebut (Lewin, 1951). Hal ini pun terjadi pada perilaku ketidaksiapan karyawan untuk berubah. Kondisi lingkungan organisasi atau lebih jelasnya persepsi karyawan terhadap kondisi lingkungannya berpengaruh terhadap perilaku karyawan. Hasil studi Leiter dan Harvie (1998, dalam Wittenstein, 2008) menunjukkan bahwa kesiapan individu dalam berubah berhubungan langsung dengan faktor konteksnya, seperti manfaat perubahan tersebut dalam pekerjaan mereka, dukungan dari manajemen, kualitas komunikasi antara atasan dan bawahan, dan dukungan dari atasan langsung. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil studi dari Eby et al., (2000, dalam Wittenstein, 2008), yang juga menunjukkan bahwa faktor konteks dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Faktor-faktor tersebut antara lain pilihan untuk bekerja dalam kelompok, persepsi terhadap dukungan organisasi, kepercayaan di dalam kelompok kerja, partisipasi dari setiap anggota organisasi, aturan perusahaan yang fleksibel, dan dukungan sistem di dalam organisasi.

Dari penjelasan tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti faktor *perceived organizational support* terhadap kesiapan individu untuk berubah. *Perceived organizational support* merupakan salah satu aspek penting yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah. *Perceived organizational support* merujuk kepada persepsi karyawan mengenai perhatian organisasi terhadap kesejahteraan dan apa yang diinginkan mereka (Eisenberger et al, 1986). *Perceived organizational support* teori mengatakan karyawan yang mempersepsikan organisasi memberikan dukungan penuh pada mereka akan membuat mereka berusaha untuk ikut membantu program-program yang dilakukan organisasi untuk mencapai efektivitasnya, termasuk di dalamnya perubahan organisasi (Eisenberger, 1986).

Sebagai salah satu bentuk respon terhadap organisasi, *perceived organizational support* menunjukkan hubungan timbal balik antara individu dan organisasi. Organisasi yang dipersepsikan menunjukkan dukungan terhadap karyawannya akan membuat karyawan lebih siap untuk berubah. Namun sebaliknya, organisasi yang dipersepsikan kurang menunjukkan dukungan terhadap karyawannya membuat karyawan menolak adanya perubahan. Kemudian, adanya persepsi dukungan organisasi yang baik dari karyawan membuat karyawan tidak menganggap suatu perubahan sebagai sesuatu yang mengancam (Rush et al dalam Eby, 2000), namun sebagai sesuatu yang membantu mereka bekerja lebih efektif lagi (Lau & Woodman dalam Eby, 2000).

Penjelasan di atas menekankan pentingnya pendekatan organisasi kepada sumber daya manusianya. Organisasi sebagai sistem sebaiknya dapat memperhatikan faktor manusianya agar dapat memperoleh hasil yang optimal dari para anggotanya. Namun, kebanyakan organisasi biasanya memilih pendekatan sumber daya manusia yang harus mengikuti pola organisasi. Mereka menuntut terlalu banyak dari anggotanya tanpa memikirkan kesejahteraan para anggota tersebut. Hal tersebut biasanya berdampak dari adanya perilaku-perilaku negatif yang muncul seperti pengunduran diri dan ketidakefektifan karyawan dalam bekerja. Adanya perilaku-perilaku tersebut tentu saja sangat merugikan organisasi. Oleh karena itu, teori *perceived organizational support* menekankan pentingnya

hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara organisasi dan anggotanya.

Menurut Eisenberger (1986), *perceived organizational support* memiliki tiga dimensi, yaitu *perceived fairness of treatment*, *perceived supervisor support*, serta *perceived organizational rewards and job condition*. *Perceived fairness of treatment* mengacu kepada sejauh mana organisasi menyediakan prosedur yang adil dan kondisi politik dari organisasi. Sedangkan *perceived supervisor support* mengacu kepada persepsi karyawan mengenai sejauh mana supervisor menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Terakhir, *perceived organizational rewards and job condition* mengacu kepada beragam *rewards* dan kondisi pekerjaan yang berakumulasi dalam mempengaruhi persepsi karyawan secara keseluruhan mengenai dukungan organisasi. Pengertian *rewards* dalam dimensi *perceived organizational support* ini tidak hanya mengacu kepada gaji saja, namun juga mengacu kepada adanya kesempatan promosi, pengakuan, pemberian pujian dan apresiasi, *job security*, otonomi dalam bekerja, kondisi dalam pekerjaan, serta pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh organisasi.

Dari ketiga dimensi tersebut, pada intinya semua berfokus kepada perilaku yang dilakukan oleh manajemen terhadap bawahan mereka. Manajemen yang mendukung secara psikologis merupakan suatu dimensi utama untuk kenyamanan bekerja bagi para karyawan di tempat kerja. Manajemen yang mendukung pada dasarnya berkaitan dengan cara-cara perilaku atasan di dalam memfasilitasi dan memberikan keleluasaan bekerja, termasuk bagaimana upaya dan cara kerja para karyawan dalam menyelesaikan dan mencapai tujuan tanpa melepaskan fungsi kontrol di dalamnya. Mahn Hee Yoon, Sharon E. Beatty and Jaebeom Suh (2001 : pp. 502) mengemukakan manajemen yang mendukung mengacu kepada perhatian dan dukungan para manajer kepada pekerjaan bawahan dan mencerminkan tingkat dimana para manajer menciptakan suatu iklim yang memfasilitasi dukungan, kepercayaan dan bantuan sepenuhnya.

Pada sisi lain, Brown and Leigh (1996) mengemukakan dukungan manajemen merupakan dimensi utama keamanan secara psikologis bagi para karyawan di tempat kerja. Lebih lanjut Brown and Leigh mengatakan bahwa dukungan manajemen itu ada ketika para manajer atau atasan membiarkan

bawahannya untuk bekerja tanpa disertai rasa takut akan hukuman yang akan diterimanya apabila dia gagal. Hal itu juga berkaitan dengan pemberian apresiasi terhadap bagaimana para karyawan tersebut mencapai tujuan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Singh (2000) dalam Mahn Hee Yoon, Sharon E. Beatty and Jaebeom Suh (2001) dikatakan bahwa pada perusahaan jasa (*service organization*), suatu lingkungan yang mendukung seperti dukungan atasan akan membangun komitmen, meningkatkan kinerja dan mengurangi niat untuk keluar (*turn over*) karyawan dari perusahaan tersebut, serta berkorelasi positif terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.

Dapat dipahami bahwa apabila karyawan merasa bahwa manajer mereka memperhatikan dan memberikan otoritas serta kendali sesuai dengan pekerjaan mereka, maka mereka akan merasa lebih positif terhadap pekerjaan, dan dengan demikian para karyawan akan lebih sungguh-sungguh dalam melakukan usaha dan upaya yang lebih untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik. Manajemen yang mendukung bisa menjadi isyarat bahwa para manajer mempercayai karyawannya dan merasa yakin atas kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

1.2 Permasalahan organisasi

PT.A berdiri pada tahun 2002 sebagai sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pengamanan. Pelayanan jasa yang ditawarkan oleh PT.A diantaranya adalah penyediaan tenaga keamanan, konsultasi keamanan, pengawalan angkut uang dan barang berharga, serta penyediaan pendidikan dan pelatihan keamanan. Pengguna pelayanan jasa PT.A berasal dari berbagai jenis usaha diantaranya adalah perbankan, manufaktur, *natural resources* dan perkantoran maupun perumahan yang berskala nasional maupun internasional yang tersebar di seluruh Indonesia.

Memasuki usianya yang ke-10, PT.A telah berhasil mengembangkan jaringan yang cukup luas dan meningkatkan jumlah pelanggan dengan memperluas segmentasi bidang usaha. Target yang ingin dicapai oleh PT.A

selanjutnya adalah penambahan cakupan operasional di seluruh wilayah Indonesia, selalu memberikan pelayanan terbaik bagi pengguna jasa keamanan dan menjadi *good corporate governance* (Profil Perusahaan PT.A, 2012).

Seiring perkembangan organisasinya, PT.A melakukan perubahan baik dalam struktur maupun budaya dan logo di dalam organisasi. Perubahan struktur dilakukan pada pertengahan tahun 2010. Struktur organisasi yang sederhana menjadi semakin kompleks disesuaikan dengan adanya kebutuhan-kebutuhan perusahaan, sebagai contoh adanya Departemen Operasional II untuk menangani *security-security* di luar Jabodetabek. Kemudian, budaya perusahaan disesuaikan dengan fokus perusahaan saat ini. Sebelumnya, PT.A belum memiliki budaya perusahaannya sendiri. Budaya mereka masih mengikuti budaya ASTRA Group yaitu yang dikenal dengan istilah Catur Dharma. Budaya Catur Dharma tersebut terdiri dari menjadi milik yang bermanfaat bagi bangsa dan Negara, memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan, menghargai individu dan membina kerjasama, dan senantiasa berusaha mencapai yang terbaik. Namun, seiring berkembangnya perusahaan, PT.A merasa bahwa mereka perlu memiliki budaya sendiri yang lebih sesuai dengan visi misi perusahaan mereka. Lebih lanjutnya, visi PT.A sendiri adalah menjadi mitra yang terpercaya dalam bidang jasa pengamanan dengan penyediaan solusi terintegrasi. Dalam mewujudkan misi tersebut, PT.A mengedepankan nilai-nilai *team work*, *operational excellence*, *professional*, dan *customer care*. Empat nilai ini disingkat menjadi *TOPCust*.

Nilai-nilai tersebut di atas baru terbentuk pada awal tahun 2011. Peluncuran nilai-nilai tersebut dilakukan di Bandung dan melibatkan seluruh karyawan dan jajaran direksi PT.A. Seiring dengan adanya sosialisasi terhadap nilai-nilai tersebut, jajaran direksi PT.A menerapkan beberapa program dalam rangka menginternalisasi dan membentuk nilai-nilai tersebut ke dalam diri anggota organisasinya. Salah satu bentuk program internalisasi nilai-nilai tersebut adalah mengadakan kegiatan *morning share* seminggu sekali. Kegiatan ini merupakan sebuah kegiatan mengumpulkan seluruh karyawan di aula, kemudian satu per satu karyawan diminta untuk menceritakan kegiatan yang sudah dilakukan berkaitan dengan nilai-nilai Top Cust. Namun, kegiatan tersebut hanya berjalan selama beberapa bulan. Hal ini dikarenakan pencetus dari kegiatan ini mengundurkan diri

dari PT.A. Oleh karena itu, tidak ada yang menjadi penerus penanggung jawab kegiatan ini. Selain kegiatan tersebut, PT.A memberikan pin dan *id card* yang bertuliskan *TopCust* sebagai bentuk sosialisasi, dan menunjuk beberapa orang karyawan untuk menjadi agen sosialisasi pembentukan nilai-nilai organisasi. Agen ini bertanggung jawab untuk menyosialisasikan adanya perubahan nilai-nilai organisasi tersebut dan mengajak semua karyawan untuk ikut serta dalam pembentukannya.

Setelah satu tahun berjalan, pihak manajemen merasa bahwa sosialisasi dan program-program pembentukan nilai perusahaan yang ada belum berjalan maksimal. Hal ini dapat terlihat dari belum terlihatnya perilaku-perilaku karyawan yang mencerminkan nilai-nilai perusahaan tersebut. Selain perubahan budaya organisasi, PT.A juga melakukan perubahan logo pada awal tahun 2012. Perubahan logo dari bentuk pentungan (melambangkan simbol keamanan) yang kemudian diganti menjadi tiga cakram mengacu kepada keinginan perusahaan untuk mengubah "*image*" perusahaan mereka agar tidak lagi dipandang sebagai perusahaan yang konvensional (hanya menyediakan jasa keamanan – *security* saja). Logo tiga cakram tersebut menandakan bahwa PT.A tidak hanya menyediakan jasa *security* saja, namun juga menyediakan alat-alat keamanan (*cctv* dan *alarm*) dan menyediakan jasa konsultan keamanan bagi klien yang membutuhkan.

Dari penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa telah terjadi tiga jenis perubahan di PT. A yaitu perubahan struktur organisasi, perubahan budaya, dan perubahan logo perusahaan. Adanya perubahan-perubahan organisasi tersebut menuntut karyawan untuk menjadi "lebih bekerja keras lagi". Adanya perubahan struktur organisasi membuat beberapa jabatan disatukan dan berakibat penambahan beban pekerjaan bagi beberapa karyawan. Kemudian, adanya perubahan logo menuntut karyawan untuk menambah fokusnya untuk tidak hanya menyediakan jasa pelayanan keamanan, tetapi juga berusaha untuk dapat menjadi jasa konsultan dan penyedia alat-alat keamanan bagi klien yang membutuhkan. Terakhir, adanya perubahan budaya mengharuskan karyawan untuk mengikuti kegiatan *morning share* setiap minggunya. Selain itu, mereka juga diminta untuk dapat membuat target-target pribadi terkait dengan implementasi budaya

organisasi, sebagai contoh dapat bekerja salam dengan departemen lain dalam menyelesaikan suatu tugas.

Dari adanya perubahan-perubahan tersebut, terdapat beberapa keluhan dari pihak *recruitment*. Keluhan tersebut berupa adanya beberapa karyawan yang mengundurkan diri (19 karyawan) pada awal tahun 2012. Dari hasil *exit interview*, didapatkan hasil bahwa kebanyakan dari mereka merasa tidak dapat mengikuti adanya perubahan-perubahan yang terjadi di PT.A. Kemudian, keluhan pun terdapat pada karyawan yang tidak mengundurkan diri. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti kepada 17 orang karyawan yang berasal dari semua departemen dan terdiri dari semua level jabatan mulai dari staf hingga kepala departemen, mereka mengeluhkan bahwa perusahaan terlalu cepat melakukan perubahan-perubahan yang berskala besar. Selain itu, mereka menganggap para manajemen kurang memperhatikan atau membantu mereka dalam menghadapi perubahan-perubahan tersebut.

Perubahan-perubahan yang dilakukan oleh PT.A tidak diimbangi dengan adanya kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi itu sendiri. Padahal, adanya kesiapan karyawan menjadi hal yang penting dalam mengimplementasikan perubahan organisasi. Hal ini dikarenakan organisasi terdiri dari sekumpulan orang, dimana perubahan organisasi diikuti oleh perubahan orang-orang di dalam organisasi tersebut (Schein, 1980 dalam Devos). Scneider et al (1996, dalam Devos) menambahkan bahwa apabila orang-orang di dalam organisasi tidak dapat berubah, maka perubahan organisasi tidak akan terjadi. Oleh karena itu, kunci penting dan variabel utama dalam menentukan keberhasilan atau kesuksesan suatu perubahan organisasi adalah kesiapan atau keterbukaan orang-orang di dalam organisasi untuk melakukan perubahan. Organisasi harus dapat memunculkan motivasi atau keinginan karyawan untuk berubah agar dapat memperoleh kesuksesan dalam perubahan (Madsen et al, 2005).

Melihat permasalahan di atas, peneliti ingin melihat permasalahan-permasalahan atau sumbatan-sumbatan yang mengakibatkan adanya ketidaksiapan karyawan untuk berubah. Peneliti kemudian menyebarkan kuesioner empat belas sumbatan organisasi (*organizational blockage*) yang dikembangkan oleh

Woodcock & Francis (1990) kepada 55 orang karyawan di kantor pusat PT. A dengan level jabatan mulai dari *staff* sampai dengan *presiden direktur*. Adapun dalam tiga besar sumbatan organisasi di PT. A ini adalah ; *poor teamwork* menempati urutan yang pertama, *lack of management development* menempati urutan kedua, dan *unfair reward* menjadi urutan ketiga.

Berdasarkan data-data diatas, permasalahan *reward* yang dianggap perlu untuk diperbaiki bukan hanya terkait dengan finansial, tetapi juga non-finansial. *Reward* non-finansial dalam hal ini terkait dengan penghargaan perusahaan pada karyawan yang kompeten dan berprestasi, dukungan organisasi pada karyawan apabila organisasi menuntut standar yang tinggi, timbal balik yang diberikan perusahaan terhadap kontribusi karyawannya, kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri, kesempatan promosi, dan penghargaan ketika berhasil mengerjakan tugas dengan baik. Keseluruhan hal tersebut pada dasarnya terkait dengan persepsi karyawan mengenai dukungan organisasi (*perceived organizational support*).

Rhoades & Eisenberger (2002) dalam Dawley, dkk (2010) menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) merupakan opini atau persepsi karyawan mengenai penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka, kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka, kesesuaian antara imbalan/penghargaan yang diberikan organisasi dengan performa mereka selama ini, dan sejauh mana organisasi memenuhi kebutuhan sosial-emosional mereka. Berdasarkan teori dukungan organisasi (*organizational support theory*), biasanya POS terkait dengan kesempatan karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, keadilan dalam pemberian *reward*, pengalaman yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk lebih berkembang serta kesempatan promosi, otonomi karyawan dalam bekerja, dan *job security* (Dawley dkk, 2008). Semua hal tersebut menandakan bahwa kebanyakan karyawan PT.A mempersepsi bahwa masih kurangnya dukungan organisasi (*organizational support*) terhadap mereka (terdapat indikasi adanya permasalahan mengenai *perceived organizational support*).

Dukungan organisasi pada dasarnya dapat dilihat sebagai dukungan manajemen. Dukungan manajemen tersebut biasanya dilihat sebagai dukungan

dari supervisor atau atasan langsung dari bawahan. Hal ini dikarenakan para karyawan pada umumnya berhubungan sehari-hari dengan atasan langsung mereka. Agar dapat memimpin secara efektif, seorang supervisor diharapkan mampu berkomunikasi dengan jelas, memotivasi bawahan, berpegang pada tujuan dan berusaha memperoleh komitmen (Dharma, 2003). Salah satu cara yang dapat digunakan untuk membuat supervisor efektif adalah memiliki kemampuan memberikan *feedback*. Oleh karena itu, upaya yang akan dilakukan peneliti dalam meningkatkan POS adalah dengan pemberian intervensi yang berupa pelatihan dan pendampingan *feedback*.

Performance feedback atau umpan balik kinerja adalah proses pemberian informasi kepada karyawan mengenai tingkat kinerja kerja mereka dimana di dalamnya terdapat saran pengembangan kinerja kerja di masa depan. Pemberian umpan balik tersebut penting dalam pengelolaan kinerja karyawan, dikarenakan mampu mengarahkan, memotivasi, dan mendorong tingkah laku yang efektif dan mengurangi atau menghentikan tingkah laku yang tidak efektif (London, 2003). Hal tersebut yang membuat umpan balik memiliki manfaat yang penting bagi karyawan. Manfaat adanya pemberian umpan balik tersebut adalah meningkatkan motivasi dan performa karyawan, menyempurnakan *performance management* sebagai penekanan pada pengakuan terhadap adanya kesempatan pengembangan karyawan, dan membantu pencapaian tujuan dari karyawan. Dalam umpan balik kinerja dapat dijelaskan mengenai pencapaian yang telah individu dapatkan dan kesempatan dalam meraih tujuan yang diinginkannya (Armstrong, 2006).

1.3 Rumusan Permasalahan

Rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah *perceived organizational support* berhubungan dengan kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi di PT. A?
2. Apakah terdapat peningkatan *perceived organizational support* setelah dilaksanakannya intervensi pada dimensi *perceived organizational support* yang memiliki sumbangan paling besar terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi ?

3. Dimensi manakah dari *perceived organizational support* yang memiliki sumbangan paling besar terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi ?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara *perceived organizational support* dan kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi.
2. Mengetahui ada atau tidaknya peningkatan *perceived organizational support* setelah dilaksanakannya intervensi.
3. Mengetahui dimensi dari *perceived organizational support* yang memiliki sumbangan paling besar terhadap kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan organisasi.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Secara teoritis, penelitian ini dapat memperkaya khasanah penelitian mengenai hubungan antara *perceived organizational support* dan kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi (*readiness for change*), khususnya pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengamanan di Indonesia.
2. Secara praktis, penelitian ini bermanfaat bagi perusahaan dalam melakukan intervensi terhadap kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan organisasi. Intervensi tersebut dirancang dengan memperhatikan dan mempertimbangkan faktor yang memiliki sumbangan paling besar terhadap kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan organisasi. Selain itu, perusahaan juga akan memiliki gambaran mengenai *perceived organizational support* di perusahaannya, serta gambaran kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi.

1.6 Sistematika Penulisan

Tesis ini terdiri atas lima bab dengan rincian sebagai berikut:

1. Bab satu merupakan pendahuluan penelitian, yang meliputi latar belakang masalah, permasalahan organisasi, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan yang digunakan.
2. Bab dua merupakan tinjauan pustaka yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu teori perubahan organisasi, kesiapan individu untuk berubah, teori *perceived organizational support*, dan teori intervensi organisasi yang secara khusus akan membahas mengenai pelatihan. Selain itu, juga akan diuraikan teori dinamika peningkatan *perceived organizational support* terhadap kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan organisasi dengan implementasi pelatihan dan pendampingan *feedback*.
3. Bab tiga merupakan metode penelitian, yang terdiri atas pendekatan penelitian, tipe penelitian, desain penelitian, variabel penelitian, rumusan masalah, hipotesis penelitian, responden penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data, serta prosedur penelitian.
4. Bab empat berisi hasil, analisis, dan intervensi yang dilakukan dalam penelitian ini. Secara terperinci, bagian ini berisi penjelasan tentang gambaran umum responden penelitian; hasil, analisis dan kesimpulan hasil perhitungan awal, program intervensi, dan hasil perhitungan setelah intervensi.
5. Bab lima merupakan bab yang terakhir, yang meliputi kesimpulan akhir dalam rangka menjawab masalah penelitian, diskusi tentang hasil penelitian, serta saran yang diajukan berdasarkan diskusi dan hasil penelitian.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini akan diuraikan teori dan konsep yang berhubungan dengan variabel dalam penelitian ini. Teori-teori yang akan dibahas adalah teori perubahan organisasi, teori kesiapan individu untuk berubah, teori *perceived organizational support* (POS), dan teori intervensi organisasi. Dalam teori intervensi organisasi akan secara khusus membahas salah satu bentuk intervensi, yaitu pelatihan. Pada akhir bab ini akan dijelaskan dinamika peningkatan *perceived organizational support* (POS) terhadap kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan organisasi dengan implementasi pelatihan dan pendampingan *feedback*.

2.1 Perubahan Organisasi (*Organizational Change*)

2.1.1 Definisi Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi didefinisikan sebagai pengadopsian dari ide-ide atau tingkah laku baru oleh suatu organisasi (Daft, 1998, p.291). Sedangkan definisi lain mengatakan bahwa perubahan organisasi adalah tindakan organisasi dalam memvariasikan atau merubah cara-cara tradisional dalam berpikir atau bertingkah laku (Wagner III & Hollenbeck, 1998, p.345). Lebih lanjut Jones (2007) menambahkan bahwa perubahan organisasi adalah proses dimana organisasi bergerak dari keadaan saat ini menuju pada keadaan yang diharapkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi mereka. Perubahan organisasi kadang dipersepsikan sebagai kesempatan organisasi untuk berkembang (Cohen, 1998 ; Greve, 1998) atau kebutuhan untuk organisasi agar dapat bertahan (Cameron, 1994 ; Dopson & Neumann, 1998 ; Reichers, Wanous & Austin, 1997).

Perubahan organisasi mengacu pada setiap perubahan pada desain atau fungsi organisasi, yakni mengenai bagaimana cara membuat sesuatu menjadi berbeda. Untuk ini, setiap karyawan harus mampu untuk bergerak atau digerakkan dari kondisi saat ini kepada kondisi yang diinginkan (Julia Connel, 2007).

2.1.2 Faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya Perubahan Organisasi

Menurut Kreitner & Kinichi (2001), dorongan untuk melakukan perubahan organisasi dapat disebabkan oleh faktor-faktor yang berasal dari luar (eksternal) dan dalam (internal) organisasi.

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar organisasi. Karena faktor ini memiliki pengaruh global, maka organisasi harus dapat memikirkan kembali esensi bisnis yang dijalankannya, serta proses produksi barang atau jasa yang mereka tawarkan. Faktor-faktor eksternal yang menjadi pendorong organisasi melakukan perubahan diantaranya adalah :

- Karakteristik demografis karyawan
Karakteristik demografis karyawan meliputi usia, pendidikan, level kemampuan, jenis kelamin, dan riwayat imigrasi karyawan.
- Perkembangan teknologi
Perkembangan teknologi digunakan organisasi untuk meningkatkan produktivitas, daya saing, dan pelayanan terhadap *customer*.
- Perubahan tuntutan pasar dan *customer*
Perkembangan pasar dan semakin pintar nya para *customer* menuntut organisasi meningkatkan kualitas produk dan pelayanan mereka.
- Tekanan situasi sosial dan politik.
Situasi sosial dan politik yang berubah dalam suatu negara menyebabkan situasi perekonomian negara tersebut berubah. Biasanya organisasi menyewa seorang konsultan untuk memprediksi bagaimana perubahan situasi sosial dan politik yang akan terjadi ke depannya. Sebagai contoh, adanya isu *global warming* membuat perusahaan produksi mobil menciptakan mobil yang berbahan bakar ramah lingkungan.

2. Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam organisasi. Faktor ini dapat terlihat dengan samar-samar, seperti kepuasan kerja yang

rendah. Selain itu, faktor internal ini juga dapat terlihat dengan jelas, seperti menurunnya produktivitas organisasi dan konflik antar karyawan. Dorongan faktor internal datang dari permasalahan tenaga kerja dan perilaku managerial atau pengambilan keputusan, seperti sebagai berikut :

- Permasalahan tenaga kerja

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

- Perilaku managerial atau pengambilan keputusan

Adanya konflik antara manajer dengan bawahannya merupakan tanda-tanda dimana organisasi perlu melakukan suatu perubahan. Salah satu caranya adalah dengan memisahkan mereka ke dalam departemen yang berbeda atau memberikan mereka *training* tentang *interpersonal skill*. Konflik antara manajer dengan bawahannya perlu diatasi karena hubungan antara atasan dan bawahan sangat penting dalam rangka meningkatkan produktivitas organisasi.

Dalam penelitian ini, perubahan organisasi yang terjadi, yaitu perubahan struktur organisasi, perubahan budaya, dan perubahan logo disebabkan oleh faktor eksternal dari organisasi. Faktor eksternal tersebut adalah adanya perubahan tuntutan pasar dan *customer*. Semakin meningkatnya jumlah *customer* dan tuntutan *customer* untuk tidak hanya menyediakan jasa layanan keamanan saja membuat PT.A semakin mengembangkan fokus organisasinya menjadi perusahaan jasa penyedia layanan alat-alat keamanan dan jasa konsultasi sistem keamanan. Selain itu, penambahan fokus tersebut juga dikarenakan semakin banyaknya persaingan di dunia bisnis penyedia jasa keamanan.

2.1.3 Jenis-jenis Perubahan Organisasi

Menurut Robbins (2001), perubahan yang terjadi di dalam organisasi terbagi menjadi empat kategori, yaitu:

1. Perubahan struktur

Perubahan struktur dapat dilakukan dengan cara menggabungkan beberapa departemen yang memiliki tanggung jawab yang berbeda-beda menjadi satu departemen saja atau membuat departemen baru yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

2. Perubahan teknologi

Faktor daya saing atau inovasi menuntut organisasi melakukan perubahan teknologi. Perubahan ini dapat dilakukan dengan mengganti teknologi yang lama dengan teknologi baru yang lebih canggih. Tujuan dilakukannya perubahan ini adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja individu di dalam suatu organisasi sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

3. Kondisi fisik

Pengaturan kondisi fisik juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Biasanya, organisasi mempertimbangkan beban kerja, kebutuhan interaksi sosial, dan tuntutan interaksi formal dalam mengatur kondisi fisik ruangan kerja. Contohnya adalah menghilangkan sekat pemisah antar ruang kerja dalam rangka meningkatkan komunikasi antar karyawan, menggunakan pendedap suara untuk mengurangi kebisingan, mengatur dekorasi ruang kerja, tatanan kursi, dan melakukan pengaturan cahaya dalam ruang kerja untuk menunjang efektivitas pekerjaan karyawan.

4. Perubahan sumber daya manusia di dalam organisasi

Perubahan ini dilakukan dengan tujuan meningkatkan kualitas dan efektivitas hubungan kerjasama antara sesama anggota dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Contohnya adalah mengubah sikap dan perilaku karyawan melalui proses komunikasi, pengambilan keputusan, dan penyelesaian masalah.

Jenis-jenis perubahan yang terjadi di PT.A diantaranya adalah perubahan struktur organisasi dari sederhana menjadi semakin kompleks, sebagai contoh

adanya Departemen Operasional II untuk menangani *security-security* di luar Jabodetabek dan perubahan sumber daya manusia melalui adanya perubahan logo dan perubahan budaya. Perubahan logo dan perubahan budaya ini menuntut sumber daya manusia di PT.A untuk dapat berubah sesuai dengan harapan-harapan perusahaan, seperti adanya usaha lebih keras dari karyawan untuk menambah fokusnya untuk tidak hanya menyediakan jasa pelayanan keamanan, tetapi juga berusaha untuk dapat menjadi jasa konsultan dan penyedia alat-alat keamanan bagi klien yang membutuhkan, serta membuat target-target pribadi terkait dengan implementasi budaya organisasi, sebagai contoh dapat bekerja sama dengan departemen lain dalam menyelesaikan suatu tugas.

2.2 Kesiapan Individu dalam Menghadapi Perubahan Organisasi (*Individual Readiness for Organizational Change*)

2.2.1 Definisi Kesiapan Individu dalam Menghadapi Perubahan Organisasi

Kesiapan individu untuk berubah dianggap sebagai sebuah konstruk yang bersifat multidimensional. Beberapa peneliti mengemukakan definisinya masing-masing mengenai konstruk kesiapan individu untuk berubah. Dari beberapa definisi tersebut, Bouckenoghe & Devos menyempurnakannya menjadi satu definisi kesiapan individu untuk berubah.

Armenakis et al (dalam Bouckenoghe & Devos, 2007) mendefinisikan kesiapan untuk berubah sebagai keyakinan, perilaku dan intensi seseorang terhadap perubahan yang dibutuhkan dan terkait dengan persepsi mereka terhadap kapasitas individual dan organisasinya untuk mencapai keberhasilan dalam perubahan tersebut.

Sedangkan menurut Herscovitch & Meyer (dalam Bouckenoghe & Devos, 2007) mendefinisikan kesiapan untuk berubah sebagai sesuatu yang mengikat individu pada suatu jalur aksi yang dirasa perlu bagi suksesnya suatu implementasi perubahan. Definisi-definisi yang ada ini dianggap belum cukup mampu memperlihatkan reaksi karyawan yang mungkin muncul terhadap suatu perubahan. Oleh sebab itu disarankan dalam mengukur kesiapan individu untuk berubah sebagai suatu kesatuan fungsi dari sikap, maka peneliti dapat

membedakan antara kognisi, emosi, dan intensi individu (Piderit, 2000 dalam Bouckenooghe & Devos, 2007).

Pandangan dalam mendefinisikan kesiapan untuk berubah seperti yang dikemukakan oleh Piderit (dalam Bouckenooghe & Devos, 2007) lebih mampu mendefinisikan suatu kesiapan individu untuk berubah dan memberikan pemahaman yang lebih baik terhadap hubungan antara kesiapan untuk berubah dengan penyebab-penyebabnya. Variabel-variabel tertentu dalam pandangan tersebut dapat memberikan pengaruhnya yang besar terhadap bagaimana orang merasakan suatu perubahan, dimana orang lain mungkin lebih terpengaruh pada apa yang mereka lakukan, sedangkan yang lainnya terpengaruh pada apa yang mereka pikirkan mengenai perubahan. Pengikutsertaan secara emosional terhadap perubahan, komitmen kognitif terhadap perubahan, dan intensi terhadap perubahan merefleksikan tiga manifestasi yang berbeda dari suatu evaluasi individu terhadap situasi perubahan (McGuire, 1985; dalam Bouckenooghe & Devos, 2007).

Disisi lain, Bouckenooghe & Devos (2007) melengkapi beberapa definisi di atas yaitu mendefinisikan kesiapan individu sebagai suatu sikap terhadap perubahan yang terdiri dari dua komponen utama yang terdiri dari segi afektif dan intensi. Kedua komponen tersebut merupakan evaluasi seseorang terhadap suatu perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Komponen afektif merujuk pada perasaan seseorang terhadap perubahan yang ada dan melibatkan aspek emosional dalam menghadapi perubahan, sedangkan komponen intensi merujuk kepada intensi berperilaku seseorang terhadap perubahan dan melibatkan komitmen dalam melaksanakan perubahan.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti mendefinisikan kesiapan individu untuk berubah tidak hanya sebagai keyakinan, sikap dan intensi seseorang terhadap perubahan. Namun kesiapan untuk berubah dianggap sebagai sikap komprehensif terhadap perubahan yang juga terkait dengan perasaan dan intensi berperilaku seseorang terhadap perubahan yang akan dihadapi.

2.2.2 Dimensi Kesiapan Individu dalam Menghadapi Perubahan Organisasi

Menurut Bouckennooghe & Devos (2007) terdapat tiga dimensi utama yang terdapat pada kesiapan untuk berubah, yaitu dimensi *emotional component*, *cognitive component*, dan *intentional component*. Berikut uraian dimensi-dimensi yang membentuk kesiapan untuk berubah:

1. Komponen Emosi (*Emotional Component*)

Komponen emosi atau afektif ini merujuk pada bagaimana perasaan seorang individu terhadap perubahan yang terjadi dan melibatkan aspek emosional dalam menghadapi perubahan.

2. Komponen Kognitif (*Cognitive Component*)

Komponen kognitif ini merujuk pada apa yang sebenarnya dipikirkan oleh seseorang terhadap perubahan yang terjadi, berhubungan dengan pikiran akan manfaat atau kerugian yang mungkin dia dapatkan dari perubahan yang terjadi.

3. Komponen Intensi (*Intentional Component*)

Komponen intensi ini terkait dengan energi atau usaha yang dikeluarkan atau digunakan seorang individu selama proses perubahan berlangsung dan melibatkan komitmen dalam melaksanakan perubahan.

2.2.3 Pengukuran Kesiapan Individu dalam Menghadapi Perubahan Organisasi

Terdapat beberapa cara untuk mengukur kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi, diantaranya adalah alat ukur dari Holt, Armenikes, Field, & Haris (2007) yang mengembangkan alat ukur kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi berdasarkan model hubungan antara keempat elemen kesiapan dalam menghadapi perubahan organisasi (*readiness for organizational change*) dan aspek “keyakinan” (*believe*) pada individu di dalam organisasi. Kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi terbagi ke dalam beberapa dimensi, yaitu: *appropriateness*, *management support*, *change efficacy*, dan *personal beneficial*. Selain itu, peneliti lain yaitu Hanpachern (1997) juga mengembangkan alat ukur *Readiness For Change Scale* atau kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi.

Kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi menurutnya terbagi ke dalam tiga dimensi, yaitu: *high promoting change*, *high participating change*, dan *low resisting to change*.

Di sisi lain, pengukuran kesiapan untuk berubah pun dikembangkan dan dilengkapi kembali menggunakan alat ukur dari Bouckennooghe, D. & Devos, G. (2007), yang diadaptasi dari Boonstra dan Bennebroek-Gravenhorst (1998), Matselaar (1997), dan Oreg (2006). Kuesioner ini digunakan untuk mengungkap sejauh mana kesiapan karyawan terhadap perubahan organisasi, yang terdiri dari aspek emosi, aspek kognisi, dan aspek intensi.

Pada dasarnya, semua pengukuran kesiapan individu untuk menghadapi perubahan organisasi menggunakan skala sikap (skala psikologis). Hal ini dikarenakan pengukuran kesiapan individu untuk berubah merujuk pada kecenderungan seseorang untuk berperilaku melaksanakan perubahan yang terjadi dalam organisasi (berpartisipasi dalam aktivitas perubahan organisasi).

2.3 Perceived Organizational Support (POS)

2.3.1 Definisi Perceived Organizational Support (POS)

Eisenberger, dkk. (1986) berasumsi bahwa POS adalah “*employees’ perceptions about the degree to which the organization cares about their well-being and value their contribution, to describe the social exchange relationship between the organization and its employees*”. Dari pernyataan di atas, maka dapat dikatakan POS adalah persepsi karyawan mengenai seberapa besar organisasi peduli dengan kesejahteraan mereka dan menilai kontribusi mereka untuk menggambarkan hubungan pertukaran sosial antara organisasi dan para karyawannya.

Selanjutnya, Eisenberger, dkk (1986) juga menyatakan POS diasumsikan sebagai kepercayaan global yang membentuk keyakinan karyawan mengenai penilaian mereka pada organisasi. Berdasarkan pengalaman pribadi karyawan, kebijakan dan prosedur organisasi, penerimaan sumber daya dan interaksi dengan agen organisasi, seorang karyawan akan menyaring orientasinya secara umum terhadap organisasi. POS juga dapat dilihat bahwa sebuah keyakinan karyawan, dimana organisasi akan membantu karyawan sehingga karyawan dapat

menyelesaikan pekerjaan dengan efektif serta dapat membantu karyawan dalam menghadapi situasi menekan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Sementara itu, Lew (2009) mengatakan POS adalah pengalaman yang didasarkan pada atribusi mengenai baik tidaknya niat organisasi dalam kebijakan-kebijakan, norma-norma, prosedur-prosedur dan tindakan-tindakan yang mempengaruhi karyawan. Dari definisi-definisi diatas, peneliti menggunakan pengertian POS menurut Eisenberger,dkk (1986) karena dirasa lebih menggambarkan POS secara luas dibandingkan pengertian POS menurut Lew yang hanya terbatas pada atribusi saja.

2.3.2 Dimensi *Perceived Organizational Support* (POS)

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002), *perceived organizational support* (POS) memiliki tiga dimensi yang membentuknya, antara lain:

2.3.2.1 *Perceived Fairness of Treatment*

Unsur keadilan yang mendukung persepsi atas dukungan organisasi menjelaskan bagaimana keadilan digunakan dalam suatu organisasi. Greensberg (1990) menjelaskan bahwa keadilan dalam suatu organisasi di terapkan melalui bagaimana perusahaan mendistribusikan kesejahteraan di antara karyawannya. Sedangkan Shore & Shore (1995) memberikan masukan bahwa penggunaan unsur keadilan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan persepsi dari POS karena menyuarakan kesejahteraan karyawan. Unsur keadilan dalam pengambilan keputusan juga dijelaskan oleh Cropanzano & Greenberg (1990) yang membedakan dua aspek, yaitu struktural dan sosial dalam prosedur penerapan keadilan dalam pengambilan keputusan perusahaan. Kedua aspek tersebut dapat di jelaskan sebagai berikut :

1. Struktural aspek dalam prosedur penerapan keadilan

Aspek ini menekankan perlunya suatu aturan formal dalam melakukan pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi karyawan, termasuk adanya pemberitahuan sebelum keputusan perusahaan di implementasikan, memasukkan pendapat dari karyawan dalam proses pengambilan

keputusan, serta kepastian akan ketepatan informasi yang diterima oleh karyawan

2. Sosial aspek dalam prosedur penerapan keadilan

Aspek ini menekankan pentingnya kualitas pendekatan interpersonal dalam melakukan alokasi kesejahteraan dimana di dalamnya termasuk memperlakukan karyawan secara hormat, serta menyediakan karyawan informasi bagaimana hasil yang mereka terima itu diperoleh.

Keadilan sering dibahas menjadi dua tipe yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif meliputi keadilan dalam distribusi hasil, sementara keadilan prosedural meliputi keadilan dalam bentuk prosedur yang digunakan untuk menentukan hasil (Greenberg, 1990). Shore dan Shore (1995) mengatakan bahwa perlakuan adil yang berulang akan memiliki efek kumulatif yang kuat pada POS karena menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Kedua keadilan tersebut memiliki hubungan positif dengan POS (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Akan tetapi yang berhubungan lebih kuat dengan POS adalah keadilan prosedural dari pada keadilan distributif.

2.3.2.2 *Perceived Supervisor Support*

Di artikan sebagai pandangan karyawan dalam melihat sejauh mana supervisor dapat menilai kontribusi mereka kepada perusahaan dan peduli dalam keadaan sekitar (Kottke & Sharafinski, 1988). Menurut Eisenberger (1986) & Levinson (1965), karena supervisor berperan sebagai agen pada suatu organisasi, mempunyai tanggung jawab dalam mengarahkan dan mengevaluasi *performance* dari bawahan-nya, karyawan sering menilai bahwa orientasi atau pendekatan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang di lakukan supervisor terhadap mereka sebagai suatu indikasi atas dukungan organisasi.

Supervisor merupakan agen dari organisasi, mereka memiliki tanggung jawab untuk memerintah dan mengavaluasi unjuk kerja bawahan. Oleh karena itu, tindakan yang bersifat *favorable* atau *nonfavorable* dari supervisor akan mempengaruhi pandangan karyawan mengenai dukungan organisasi (Eisenberger et al., 1986; Levinson, 1965). Selanjutnya, karyawan memahami bahwa evaluasi

dari supervisor kepada mereka sebenarnya hanya merupakan penyampaian dari atasan pada organisasi, setelah itu akan kontribusi pada POS pada karyawan.

2.3.2.3 *Perceived Organizational Rewards And Job Conditions*

Menurut Shore & Shore (1995), penghargaan terhadap kontribusi karyawan berkorelasi positif terhadap persepsi atas dukungan organisasi. Terdapat beberapa penghargaan organisasi dan kondisi lingkungan kerja yang berhubungan dengan peningkatan persepsi atas dukungan organisasi yang dapat di jelaskan sebagai berikut :

1. Pemberian gaji & promosi

Pemberian penghargaan kepada karyawan merupakan suatu indikasi positif yang dinilai oleh karyawan atas dukungan organisasi.

2. Keamanan pekerjaan

Menunjukkan bahwa kepastian yang diberikan oleh suatu organisasi terhadap masa depan dari karyawan dapat meningkatkan persepsi dari karyawan atas dukungan organisasi (Dallen, Shore, Griffeth,1999).

3. Otonomi atau delegasi kepercayaan

Otonomi di artikan sebagai bagaimana karyawan dapat mengontrol pekerjaannya termasuk dalam melakukan perencanaan, membuat aturan kerja serta menghadapi berbagai macam jenis kegiatan kerja. Menurut Eisenberger, Rhoades, & Cameron (1999), dengan menunjukkan bahwa organisasi memberikan wewenang kepada karyawan untuk melakukan pengambilan keputusan dapat meningkatkan persepsi karyawan atas dukungan organisasi.

4. Faktor – faktor yang menyebabkan stres

Di artikan sebagai permintaan dari lingkungan kerja dimana seorang individu tidak dapat untuk mengatasi tuntutan permintaan tersebut (Lazarus & Folkman, 1984). Beberapa penelitian menjelaskan beberapa hal yang menyebabkan kondisi stres itu muncul antara lain :

- Beban kerja yang berlebihan disebabkan oleh pemberian pekerjaan di luar batas standar kemampuan karyawan.

- Peran kerja yang ambigu yang di ebakan oleh kurangnya informasi mengenai tanggung jawab dari suatu kerja.
- Konflik peran yang di sebabkan oleh tidak sesuainya tanggung jawab pekerjaan dengan peran yang di jalankan..

Kondisi – kondisi di atas dapat mengurangi persepsi karyawan atas dukungan organisasi yang ada di suatu perusahaan. Kemudian, ditambahkan bahwa ada dua hal yang berpengaruh terhadap *perceived organizational support*, yaitu training dan ukuran organisasi :

1. Training

Menurut Wayne et al (1997), training kerja merupakan komunikasi yang di berikan kepada perusahaan dalam investasi terhadap karyawan dan dapat meningkatkan persepsi atas dukungan organisasi.

2. Ukuran organisasi

Menurut Dekker & Barling(1995), karyawan merasa nilai dirinya sangat kecil pada suatu organisasi yang besar, dimana aturan formal dan prosedur dapat mengurangi fleksibilitas dalam memenuhi kebutuhan masing – masing individu sehingga dapat mengurangi persepsi karyawan akan dukungan organisasi.

2.3.3 Dampak-dampak yang ditimbulkan *Perceived Organizational Support* (POS)

Menurut Rhoades & Eisenberger (2001), *perceived organizational support* (POS) memiliki beberapa dampak bagi karyawan dalam suatu organisasi, diantaranya adalah:

1. Komitmen terhadap Organisasi

POS akan menciptakan *felt obligation*. *Felt obligation* adalah kesadaran seseorang dalam memenuhi kewajibannya pada organisasi. *Felt obligation* ini kemudian akan mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Sebagai tambahan, Shore dan Tetrick (1991) menyatakan bahwa POS akan menurunkan rasa “terperangkap” (*feeling of entrapment*) yang terjadi ketika karyawan berusaha untuk berada di organisasi karena tingginya biaya ketika ia meninggalkan organisasi.

2. *Job-related Affect*

POS mempengaruhi reaksi afektif seseorang saat bekerja, seperti kepuasan kerja dan *mood* yang positif. POS dapat berkontribusi pada keseluruhan kepuasan kerja pada karyawan melalui pemenuhan kebutuhan sosial emosional, meningkatkan *reward* dari ekspektansi kinerja mereka dan memberikan sinyal pada bantuan ketika dibutuhkan.

3. *Job Involvement*

Job involvement berhubungan pengidentifikasian pada satu pekerjaan yang spesifik (Cropanzano et al., 1997). Dengan menaikkan kompetensi yang dirasakan karyawan, POS pada karyawan akan meningkat.

4. *Employee Performance*

POS akan meningkatkan kinerja dari aktivitas pekerjaan dan meningkatkan tindakan yang dapat mendukung suatu organisasi dimana hal ini akan berpengaruh terhadap tanggung jawab mereka.

5. Tekanan Pekerjaan

POS diharapkan dapat mengurangi reaksi psikologis dan psikosomatis pada karyawan.

6. Keinginan untuk tetap berada di organisasi

Penelitian telah dilakukan oleh Witt,dkk (1992 dalam Rhoades dan Eisenberger, 2002) untuk mengetahui hubungan antara POS dan keinginan karyawan untuk tetap tinggal. Diketahui hasilnya bahwa kecenderungan karyawan meninggalkan organisasi jika diberikan gaji yang tinggi, status, dan *professional freedom*.

7. Penarikan diri

Penarikan diri berhubungan pada pengurangan partisipasi karyawan dalam organisasi, termasuk diantaranya aktivitas perubahan organisasi. Penarikan diri secara aktual seperti keterlambatan, absensi, dan *voluntary turnover*.

Dari ketujuh dampak-dampak yang ditimbulkan oleh *Perceived Organizational Support* pada karyawan, yang menjelaskan mengenai dampak *Perceived Organizational Support* terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah adalah poin nomor 6 dan 7, yaitu keinginan untuk tetap berada di organisasi dan

penarikan diri. Seorang karyawan yang merasa bahwa organisasi secara penuh mendukungnya, akan memiliki perilaku untuk loyal terhadap organisasi dan berpartisipasi dalam organisasi, termasuk diantaranya aktivitas-aktivitas dalam perubahan organisasi.

2.3.4 Pengukuran *Perceived Organizational Support* (POS)

Penelitian mengenai *Perceived Organizational Support* pada umumnya menggunakan pengukuran alat ukur POS yang dikembangkan oleh Eisenberger dkk. (1986) yaitu *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS) dengan jumlah 36 item dan mengandung 3 faktor yang membentuk yaitu *procedural justice*, *supervisor support*, dan *organizational reward-job conditions* yang masing-masing terdapat 12 item. Alat ukur ini juga memiliki versi *short* atau versi singkatnya yang hanya menggunakan 17 item dan 6 item saja. Aspek yang menjadi fokus dalam alat ukur ini adalah penilaian karyawan terhadap organisasi dalam hal perhatian terhadap tujuan dan nilai-nilai individu, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, kesediaan untuk memberi kesempatan terhadap kesejahteraan karyawan, kesediaan untuk memberi kesempatan pada individu untuk berkembang, penilaian terhadap prestasi individu, dan tanggapan organisasi terhadap keluhan karyawan.

2.4 Dinamika hubungan *Perceived Organizational Support* (POS) dan Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi dengan Implementasi Pelatihan dan Pendampingan *Feedback* untuk Meningkatkan *Perceived Organizational Support* (POS)

Perilaku seseorang tidak terlepas dari kondisi lingkungan orang tersebut (Lewin, 1951). Hal ini pun terjadi pada perilaku ketidaksiapan karyawan untuk berubah. Kondisi lingkungan organisasi atau lebih jelasnya persepsi karyawan terhadap kondisi lingkungannya berpengaruh terhadap perilaku karyawan. Hasil studi Leiter dan Harvie (1998, dalam Wittenstein, 2008) menunjukkan bahwa kesiapan individu dalam berubah berhubungan langsung dengan faktor konteksnya, seperti manfaat perubahan tersebut dalam pekerjaan mereka,

dukungan dari manajemen, kualitas komunikasi antara atasan dan bawahan, dan dukungan dari atasan langsung. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil studi dari Eby et al., (2000, dalam Wittenstein, 2008), yang juga menunjukkan bahwa faktor konteks dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Faktor-faktor tersebut antara lain pilihan untuk bekerja dalam kelompok, persepsi terhadap dukungan organisasi, kepercayaan di dalam kelompok kerja, partisipasi dari setiap anggota organisasi, aturan perusahaan yang fleksibel, dan dukungan sistem di dalam organisasi.

Perceived organizational support merupakan salah satu aspek penting yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah. *Perceived organizational support* merujuk kepada persepsi karyawan mengenai perhatian organisasi terhadap kesejahteraan dan apa yang diinginkan mereka (Eisenberger et al, 1986). *Perceived organizational support* teori mengatakan karyawan yang mempersepsikan organisasi memberikan dukungan penuh pada mereka akan membuat mereka berusaha untuk ikut membantu program-program yang dilakukan organisasi untuk mencapai efektivitasnya, termasuk di dalamnya perubahan organisasi (Eisenberger, 1986)

Sebagai salah satu bentuk respon terhadap organisasi, *perceived organizational support* menunjukkan hubungan timbal balik antara individu dan organisasi. Organisasi yang dipersepsikan menunjukkan dukungan terhadap karyawannya akan membuat karyawan lebih siap untuk berubah. Namun sebaliknya, organisasi yang dipersepsikan kurang menunjukkan dukungan terhadap karyawannya membuat karyawan menolak adanya perubahan. Kemudian, adanya persepsi dukungan organisasi yang baik dari karyawan membuat karyawan tidak menganggap suatu perubahan sebagai sesuatu yang mengancam (Rush et al dalam Eby, 2000), namun sebagai sesuatu yang membantu mereka bekerja lebih efektif lagi (Lau & Woodman dalam Eby, 2000).

Menurut Eisenberger (1986), *perceived organizational support* memiliki tiga dimensi, yaitu *perceived fairness of treatment*, *perceived supervisor support*, serta *perceived organizational rewards and job condition*. *Perceived fairness of treatment* mengacu kepada sejauh mana organisasi menyediakan prosedur yang adil dan kondisi politik dari organisasi. Sedangkan *perceived supervisor support*

mengacu kepada persepsi karyawan mengenai sejauh mana supervisor menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Terakhir, *perceived organizational rewards and job condition* mengacu kepada beragam *rewards* dan kondisi pekerjaan yang berakumulasi dalam mempengaruhi persepsi karyawan secara keseluruhan mengenai dukungan organisasi. Pengertian *rewards* dalam dimensi *perceived organizational support* ini tidak hanya mengacu kepada gaji saja, namun juga mengacu kepada adanya kesempatan promosi, pengakuan, pemberian pujian dan apresiasi, *job security*, otonomi dalam bekerja, kondisi dalam pekerjaan, serta pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh organisasi.

Dari ketiga dimensi tersebut, pada intinya semua berfokus kepada perilaku yang dilakukan oleh manajemen terhadap bawahan mereka. Dukungan organisasi pada dasarnya dapat dilihat sebagai dukungan manajemen. Dukungan manajemen tersebut biasanya dilihat sebagai dukungan dari supervisor atau atasan langsung dari bawahan. Hal ini dikarenakan para karyawan pada umumnya berhubungan sehari-hari dengan atasan langsung mereka.

Manajemen yang mendukung secara psikologis merupakan suatu dimensi utama untuk kenyamanan bekerja bagi para karyawan di tempat kerja. Manajemen yang mendukung pada dasarnya berkaitan dengan cara-cara perilaku atasan di dalam memfasilitasi dan memberikan keleluasaan bekerja, termasuk bagaimana upaya dan cara kerja para karyawan dalam menyelesaikan dan mencapai tujuan tanpa melepaskan fungsi kontrol di dalamnya. Mahn Hee Yoon, Sharon E. Beatty and Jaebeom Suh (2001 : pp. 502) mengemukakan manajemen yang mendukung mengacu kepada perhatian dan dukungan para manajer atau supervisor kepada pekerjaan bawahan dan mencerminkan tingkat dimana para manajer menciptakan suatu iklim yang memfasilitasi dukungan, kepercayaan dan bantuan sepenuhnya.

Disisi lain, Brown and Leigh (1996) mengemukakan dukungan supervisor merupakan dimensi utama keamanan secara psikologis bagi para karyawan di tempat kerja. Lebih lanjut, Brown and Leigh (1996) mengatakan bahwa dukungan manajemen itu ada ketika para manajer atau atasan membiarkan bawahannya untuk bekerja tanpa disertai rasa takut akan hukuman yang akan diterimanya apabila dia gagal. Hal itu juga berkaitan dengan pemberian apresiasi terhadap

bagaimana para karyawan tersebut mencapai tujuan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Singh (2000) dalam Mahn Hee Yoon, Sharon E. Beatty and Jaebeom Suh (2001) dikatakan bahwa pada perusahaan jasa (*service organization*), suatu lingkungan yang mendukung seperti dukungan atasan akan membangun komitmen, meningkatkan kinerja dan mengurangi niat untuk keluar (*turn over*) karyawan dari perusahaan tersebut.

Dapat dipahami bahwa apabila karyawan merasa bahwa manajer mereka memperhatikan dan memberikan otoritas serta kendali sesuai dengan pekerjaan mereka, maka mereka akan merasa lebih positif terhadap pekerjaan, dan dengan demikian para karyawan akan lebih sungguh-sungguh dalam melakukan usaha dan upaya yang lebih untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik. Manajemen yang mendukung bisa menjadi isyarat bahwa para manajer mempercayai karyawannya dan merasa yakin atas kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Supervisor atau manajer yang efektif adalah supervisor yang bertanggung jawab atas kualitas kinerja pada karyawan yang dipimpinnya. Oleh karena itu, kemampuan supervisor dalam memimpin bawahannya akan sangat berpengaruh terhadap produktivitas kelompok kerjanya. Efektivitas kepemimpinan seorang supervisor dapat dilihat berdasarkan dua faktor utama, faktor keluaran dan faktor manusia (Dharma, 2000). Faktor keluaran adalah tingkat hasil yang dicapai kelompok kerjanya, yaitu seberapa baik pencapaian sasaran yang telah direncanakan. Jika supervisor tidak dapat bekerjasama dengan bawahannya untuk menghasilkan keluaran, kelompok kerjanya tidak akan mencapai tujuan. Demikian pula, jika supervisor tidak mampu menangani faktor manusia. Kemungkinan besar hal tersebut akan merusak komunikasi, menimbulkan pertikaian, gairah kerja akan menurun dan karyawan keluar dari pekerjaan. Agar dapat memimpin secara efektif, seorang supervisor diharapkan mampu berkomunikasi dengan jelas, memotivasi bawahan, berpegang pada tujuan dan berusaha memperoleh komitmen (Dharma, 2000).

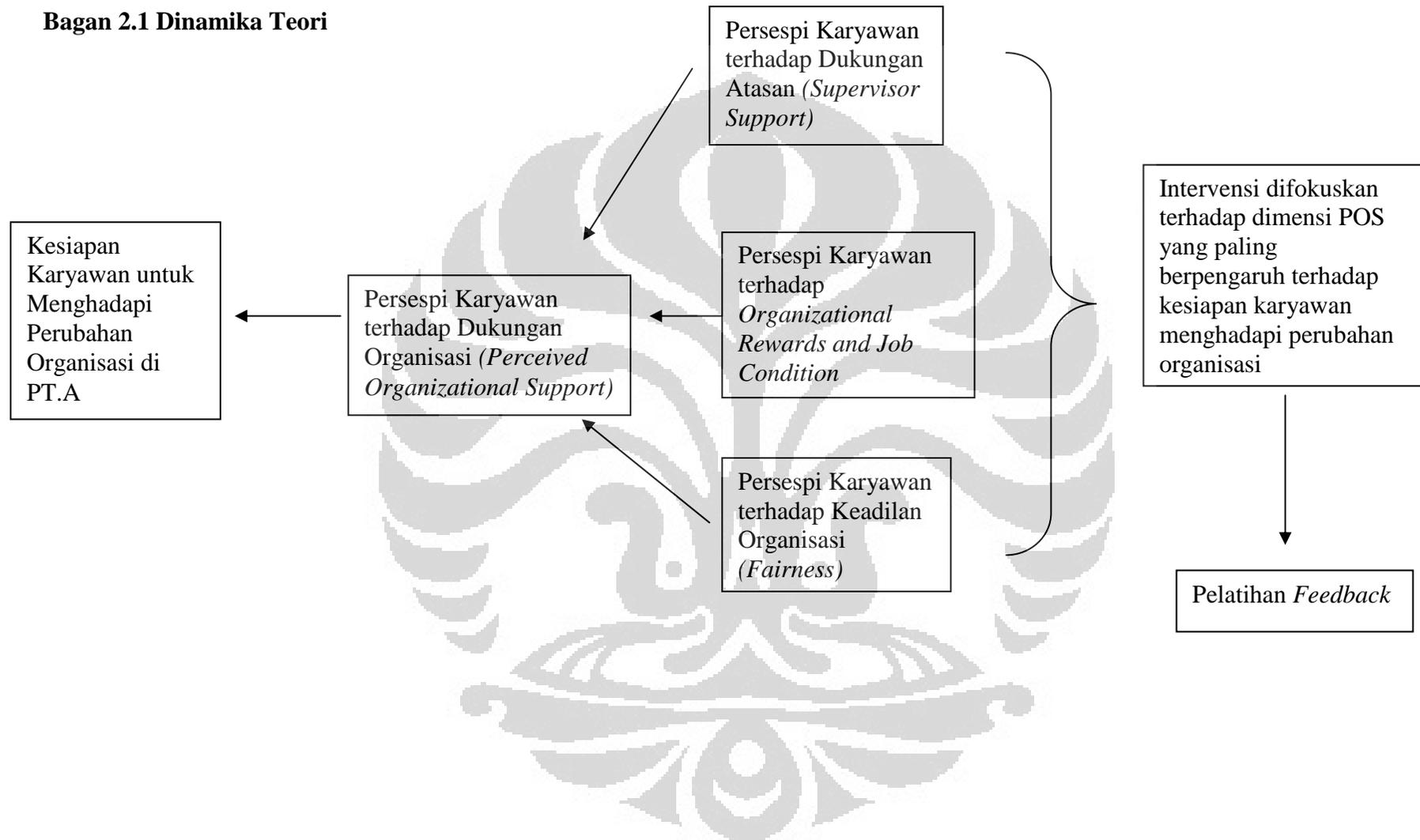
Selanjutnya, disebutkan dalam jurnal yang berjudul *Effect Communication on Perceived Organizational Support* bahwa terdapat beberapa cara yang dapat

dilakukan untuk meningkatkan *Perceived Organizational Support*, diantaranya adalah mengadakan kegiatan-kegiatan di luar perusahaan yang dapat mengakrabkan hubungan supervisor dan bawahan, memberikan orientasi kepada karyawan baru, membantu para karyawan yang memiliki masalah, dan membuat beberapa saran untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Wayne, Shore, & Liden, 1997). Selain itu, peneliti lain menambahkan bahwa meningkatkan interaksi antara supervisor dan bawahan dalam rangka meningkatkan *Perceived Organizational Support* dapat dilakukan dengan cara atasan memberikan *coaching, mentoring, feedback*, atau mendelegasikan tugas secara efektif kepada bawahan (Tymnon.Jr, Stumph.S.A, & Smith.R.R, 2011).

Dari penjelasan di atas, peneliti memilih pemberian intervensi berupa pelatihan *feedback* kepada atasan, kemudian mendampingi para atasan yang telah mendapatkan pelatihan *feedback* agar dapat memberikan *feedback* secara efektif kepada bawahannya. Hal ini dilakukan sebagai upaya yang akan dilakukan dalam meningkatkan *perceived organizational support*. Pemilihan intervensi ini didasarkan pada bahwa *feedback* merupakan cara yang paling efektif untuk memberikan informasi kepada karyawan mengenai performa kerja mereka. Kemudian, adanya pemberian *feedback* dapat membuat karyawan merasa atasan memperdulikan dan memperhatikan mereka.

Performance feedback atau umpan balik kinerja adalah proses pemberian informasi kepada karyawan mengenai tingkat kinerja kerja mereka dimana di dalamnya terdapat saran pengembangan kinerja kerja di masa depan. Pemberian umpan balik tersebut penting dalam pengelolaan kinerja karyawan, dikarenakan mampu mengarahkan, memotivasi, dan mendorong tingkah laku yang efektif dan mengurangi atau menghentikan tingkah laku yang tidak efektif (London, 2003). Hal tersebut yang membuat umpan balik memiliki manfaat yang penting bagi karyawan. Manfaat adanya pemberian umpan balik tersebut adalah meningkatkan motivasi dan performa karyawan, menyempurnakan *performance management* sebagai penekanan pada pengakuan terhadap adanya kesempatan pengembangan karyawan, dan membantu pencapaian tujuan dari karyawan. Dalam umpan balik kinerja dapat dijelaskan mengenai pencapaian yang telah individu dapatkan dan kesempatan dalam meraih tujuan yang diinginkannya (Armstrong, 2006).

Bagan 2.1 Dinamika Teori



2.5 Intervensi organisasi

Sebelum melakukan intervensi yang sesuai untuk dilakukan, peneliti berusaha untuk memahami permasalahan aktual yang terjadi di dalam organisasi dengan melakukan diagnosis. Berdasarkan hasil survei dan wawancara diketahui bahwa karyawan merasa bahwa organisasi kurang mendukung mereka. Peneliti berasumsi bahwa hal tersebut mempengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.

2.5.1 Definisi Intervensi Organisasi

Secara lebih spesifik, intervensi adalah aktivitas-aktivitas spesifik yang dihasilkan dari proses diagnosis dan umpan balik. Intervensi adalah prosedur yang digunakan oleh konsultan pengembangan organisasi, setelah mendiagnosa situasi organisasi dan memberikan umpan balik kepada pihak manajemen, untuk membahas masalah organisasi (Smither, Houston, & McIntire, 1996). Cummings dan Worley (2009) menyatakan bahwa intervensi adalah sebuah kumpulan dari tindakan yang direncanakan atau kejadian yang ditujukan untuk membantu organisasi meningkatkan efektifitas.

2.5.2 Tipe Intervensi Organisasi

Menurut Cummings & Worley (2005), ada 4 macam intervensi yang dapat dilakukan dalam pengembangan organisasi, yaitu *human process interventions*, *technostructural interventions*, *human resources management interventions*, dan *strategic interventions*. Berikut akan dijelaskan pengertian lebih lanjut mengenai keempat tipe tersebut :

2.5.2.1 Human Process Interventions

Human process interventions ini berkaitan dengan proses sosial yang ada pada anggota-anggota di dalam suatu organisasi, seperti masalah komunikasi, pengambilan keputusan, kepemimpinan, dan dinamika kelompok. Berikut ini adalah contoh-contoh intervensi yang dapat dilakukan:

1. *Coaching*

Coaching melibatkan anggota organisasi, biasanya manager dan executive yang bertujuan untuk membantu mereka mengklarifikasi tujuan, menghadapi masalah potensial, dan meningkatkan performa mereka. Intervensi ini bersifat personal dan biasanya hanya melibatkan praktisi OD dengan kliennya. *Coaching* membantu manager dalam menggali pandangan mereka terhadap dilemma yang dihadapi dan menyalurkan pembelajaran mereka pada hasil organisasi. Hal ini meningkatkan keterampilan dan efektivitas mereka dalam memimpin.

2. Pemanduan dan Pengembangan

Pemanduan dan pengembangan merupakan strategi intervensi yang paling lama digunakan untuk perubahan organisasi. Pemanduan dan pengembangan ini menyediakan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam bekerja bagi anggota organisasi yang baru maupun yang sudah ada. Fokus dari intervensi pemanduan ini pada awalnya bermula dari metode kelas kemudian metodenya menjadi beragam seperti simulasi, *action learning*, pemanduan *online* dan *computer-based*, dan studi kasus, dan dapat digunakan untuk segala level dan tipe dari anggota organisasi. Pemanduan ini biasanya digunakan ketika yang menjadi tujuan adalah pengembangan tenaga kerja, sedangkan untuk pengembangan manajemen ataupun pengembangan kepemimpinan biasanya digunakan ketika yang menjadi tujuan adalah pengembangan manajemen organisasi dan *talent executive*.

Riggio (2009) menyatakan bahwa ada beberapa manfaat yang didapat dari pemanduan untuk manager/atasan, yaitu: meningkatkan keterampilan mereka dalam mengatur karirnya, retensi yang baik, meningkatkan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, diskusi mengenai penilaian kinerja yang produktif, meningkatkan pemahaman mereka mengenai organisasinya, meningkatkan reputasi mereka dalam mengembangkan sumber daya manusia, memotivasi karyawan dalam menerima tanggung jawab mereka yang baru, mengklarifikasi kesesuaian antara tujuan organisasi dan tujuan individu, dan sebagainya.

2.5.2.2 *Technostructural Interventions*

Bentuk intervensi ini merupakan intervensi yang berfokus kepada teknologi dan struktur dalam organisasi. Biasanya metode ini digunakan untuk meningkatkan efektivitas organisasi, khususnya dalam hal meningkatkan produktivitas organisasi. Beberapa contoh yang dapat dilakukan dalam intervensi tipe ini adalah merubah struktur organisasi, melakukan pengurangan karyawan, dan membuat desain organisasi yang baru dengan menerapkan teknologi-teknologi yang baru dalam organisasi.

2.5.2.3 *Human Resources Management Interventions*

Salah satu bentuk intervensi ini adalah berkaitan dengan manajemen kinerja. Manajemen kinerja ini merupakan proses yang terintegrasi dalam mendefinisikan, menilai, dan *me-reinforce* tingkah laku dan hasil kerja karyawan. Dalam manajemen kinerja ini, terdiri dari latihan dan metode untuk penetapan tujuan, penilaian kinerja, dan sistem imbalan. Latihan-latihan tersebut akan mempengaruhi kinerja individu dan juga kelompok kerja.

2.5.2.4 *Strategic Interventions*

Bentuk intervensi ini memiliki fokus terhadap perubahan strategi organisasi. Intervensi ini dilakukan apabila organisasi ingin merubah visi, misi, budaya organisasi, dan menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan, serta semakin banyaknya persaingan di dunia bisnis yang sama. Beberapa contoh yang dapat dilakukan untuk menerapkan tipe intervensi ini adalah dengan cara melakukan *merger* dan *acquisition*, mengintegrasikan strategi perubahan, dan aliansi.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tipe intervensi organisasi *human process interventions*. Pemilihan tipe ini didasarkan pada adanya fokus terhadap masalah-masalah proses sosial yang ada di dalam organisasi, yaitu kurangnya *perceived organizational support*. Dengan kata lain, peneliti memfokuskan intervensi kepada pengembangan individu-individu dalam organisasi, khususnya para atasan. Cara yang dilakukan dalam intervensi jenis ini adalah pemanduan dan pengembangan (pelatihan) *feedback* pada atasan. Pelatihan

feedback ini akan menyediakan keterampilan cara memberikan *feedback* yang efektif dari atasan terhadap bawahan.

2.5.3 Pelatihan

2.5.3.1 Definisi Pelatihan

Berbagai tokoh berusaha memberikan definisi mengenai pelatihan. Laird, Sharon, dan Holton (2003) mendefinisikan pelatihan sebagai sebuah pengalaman, disiplin, atau sebuah prosedur yang mengakibatkan orang lain memperoleh tingkah laku baru yang telah ditentukan. Nadler (dalam Laird, Naquin, dan Holton, 2003) mencoba membedakan istilah pelatihan (*training*) dengan *education*, dan *development*. Ia menyatakan bahwa pelatihan adalah aktivitas - aktivitas yang didisain untuk meningkatkan performa manusia pada pekerjaan yang sekarang sedang dilakukan atau ditugaskan kepada mereka. *Education* adalah aktivitas pengembangan sumber daya manusia yang didisain untuk meningkatkan kompetensi karyawan secara keseluruhan dalam pengarahannya yang terperinci dan melebihi jabatan yang sedang diemban. Terakhir, *development* fokus pada mempersiapkan karyawan sehingga mereka dapat ikut bergerak seiring dengan perkembangan, perubahan, dan pertumbuhan organisasi. Riggio (2008) mendefinisikan pelatihan karyawan sebagai usaha organisasi yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran, penyimpanan dan transfer tingkah laku yang berkaitan dengan pekerjaan. Noe (2010) menyatakan bahwa pelatihan adalah usaha terencana dari perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan terhadap kompetensi yang terkait dengan pekerjaan. Kompetensi yang dimaksud dalam definisi tersebut adalah pengetahuan, keterampilan, dan tingkah laku yang penting bagi kesuksesan performa kerja. Laird (1985) menjelaskan bahwa terdapat tiga domain tingkah laku dari peserta pelatihan yang menjadi sasaran untuk dikembangkan dalam pelatihan, yaitu keterampilan kognitif atau mental, keterampilan psikomotor, dan keterampilan afektif. Keterampilan kognitif biasanya diperoleh melalui kegiatan membaca, kuliah atau mendemonstrasikan. Keterampilan psikomotor melibatkan penggunaan anggota tubuh, biasanya didapatkan pada *job instruction training* (JIT). Pada JIT, instruktur biasanya memberitahukan dan menunjukkan cara melakukan sesuatu, lalu tahap selanjutnya

adalah peserta diminta untuk mencoba melakukannya. Terakhir, pada domain afektif, peserta diharapkan untuk mengalami perubahan area emosi atau perasaan. Tujuan pembelajaran dari domain afektif adalah perubahan minat, nilai, dan sikap (Laird, Naquin, & Holton, 2003). Tujuan diadakannya pelatihan adalah agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan tingkah laku dan dapat mengaplikasikannya didalam kehidupan sehari-hari (Noe, 2010). Sikula (dalam Munandar, 2001) menjelaskan tujuan pelatihan dan pengembangan secara umum, yaitu sebagai berikut; *meningkatkan* produktivitas, meningkatkan mutu, meningkatkan ketepatan dalam perencanaan sumber daya manusia, meningkatkan semangat kerja, menarik dan menahan tenaga kerja yang berpotensi baik, menjaga kesehatan dan keselamatan kerja, menghindari keusangan (*Obsolescence*), menunjang pertumbuhan pribadi (*Personal Growth*).

2.5.3.2 Tahap Penyusunan Program Pelatihan

Menurut Riggio (2008), sebuah program pelatihan harus terstruktur supaya berjalan dengan efektif. Adapun tahapan-tahapannya adalah sebagai berikut:

a. Menilai *Kebutuhan* Pelatihan

Sebuah program pelatihan yang efektif harus dimulai dengan menilai kebutuhan pelatihan. Dengan kata lain, organisasi harus mengetahui hal-hal apa saja yang perlu diketahui oleh karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka. Penilaian kebutuhan pelatihan melibatkan analisis di berbagai level, yaitu level organisasi (kebutuhan dan tujuan organisasi), level tugas (persyaratan untuk melakukan pekerjaan), dan level individu (keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan). Sebagai tambahan, analisis juga dapat dilakukan pada level demografis (kebutuhan pelatihan spesifik dari kelompok demografis yang beragam, seperti wanita dan pria, latar belakang usia pekerja yang berbeda, dan lain sebagainya).

b. *Menetapkan* Tujuan Pelatihan

Tahap kedua adalah menetapkan tujuan pelatihan. Tujuan pelatihan harus spesifik dan dapat diasosiasikan dengan hasil yang terukur. Tujuan pelatihan harus dapat menjelaskan apa yang harus dicapai oleh peserta dalam sebuah program pelatihan (Goldstein & Ford dalam Riggio, 2008). Adanya tujuan pelatihan dapat

membantu dalam mendesain program pelatihan dan memilih teknik dan strategi pelatihan yang tepat. Selain itu, penekanan pada penyusunan tujuan pelatihan yang spesifik dan terukur penting untuk dilakukan terkait dengan evaluasi dari efektifitas program pelatihan (Kraiger, Ford, & Salas; Kraiger & Jung dalam Riggio, 2008).

c. Mengembangkan dan Menguji Materi Pelatihan

Beberapa faktor perlu dipertimbangkan dalam mengembangkan materi pelatihan, seperti latar belakang pendidikan dan keahlian peserta, apakah materi pelatihan berfokus pada hal yang berkaitan secara langsung dengan peningkatan kinerja pekerjaan, dan metode pelatihan seperti apa yang dapat memberikan manfaat yang terbaik, serta biaya yang sesuai. Selain itu, materi pelatihan juga harus diuji sebelum digunakan, misalnya saja dengan melibatkan sekelompok karyawan yang dapat memberikan reaksi terhadap materi dan program yang disusun. Dengan begitu, dapat dilakukan perbaikan terhadap materi dan program pelatihan. Berkaitan dengan metode pelatihan, saat ini metode yang tersedia sangat bervariasi, mulai dari yang sederhana hingga yang kompleks dan canggih. Riggio (2008) membagi metode pelatihan karyawan menjadi 2 kategori umum, yaitu *onsite method* dan *off-site method*. *On-site method* merupakan metode dimana pelatihan dilaksanakan di lokasi kerja. Contoh *on-site method* adalah *on-the-job training*, *apprenticeship*, *vestibule training*, dan *job rotation*. *Off-site method* adalah metode dimana pelatihan dilakukan didalam sebuah *setting* lain yang berbeda dengan keadaan kerja yang sebenarnya. Contoh *off-site method* adalah seminar, *audiovisual instruction*, *behavior modeling training*, *simulation techniques*, *programmed instruction*, *computer-assisted instruction*, dan *management/leadership training methods*.

Kroehnert (1995) menyatakan bahwa terdapat 15 metode instruksi yang dapat membuat pelatihan menjadi efektif dan efisien. Lima belas metode tersebut adalah ceramah, ceramah yang dimodifikasi (melibatkan pembentukan grup untuk diskusi), latihan (peserta mencobakan keterampilan yang mereka dapatkan dari pelatihan), membaca (peserta diminta membaca bahan tertentu untuk kemudian didiskusikan), grup diskusi (baik diskusi terstruktur, forum terbuka, maupun diskusi panel), metode *fishbowl* (peserta dibagi menjadi lingkaran dalam dan

lingkaran luar dan secara bergantian menjadi pengamat dan orang yang diamati), bermain peran, simulasi, permainan, video atau *film*, *brainstorming*, metode instruksi terprogram (*computer-based instruction*), *field trips* (melakukan tur atau ekspedisi), dan terakhir adalah metode tanya jawab.

d. Implementasi Program Pelatihan

Tahap selanjutnya dari model pelatihan adalah mengimplementasikan program *pelatihan*. Ketika mengimplementasikan program pelatihan, ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan, seperti kesiapan dan harapan dari peserta dan iklim organisasi terhadap pelatihan, yaitu apakah karyawan dan organisasi memandang positif dan mendukung pelatihan. Hal yang juga penting untuk diperhatikan adalah memberitahukan peserta mengenai alasan dilakukannya pelatihan, untuk memberikan informasi kepada mereka mengenai manfaat pelatihan bagi dirinya maupun organisasi (Quinones dalam Riggio, 2008). Hal yang perlu dipertimbangkan adalah kapan dan seberapa sering pelatihan dilaksanakan, siapa yang memimpin pelatihan, sesi dalam pelatihan, dimana pelatihan diadakan, dan lain sebagainya.

e. Evaluasi Program Pelatihan

Secara umum, alasan diadakannya evaluasi program pelatihan adalah untuk menentukan keefektifitasan dari program pelatihan tersebut. Kirkpatrick (1998) menjelaskan beberapa alasan khusus perlu dilakukannya evaluasi pelatihan, yaitu:

- Untuk membenarkan keberadaan dari departemen pelatihan dengan menunjukkan bagaimana hal tersebut berkontribusi terhadap tujuan dan sasaran organisasi.
- Untuk menentukan apakah program pelatihan dapat dilanjutkan atau tidak.
- Untuk memperoleh informasi mengenai bagaimana meningkatkan program pelatihan di masa yang akan datang

Hal yang pertama kali harus dilakukan dalam membuat evaluasi program pelatihan adalah menentukan kriteria yang mengindikasikan kesuksesan program tersebut dan mengembangkan cara untuk mengukur kriteria tersebut. Salah satu kerangka yang banyak digunakan adalah empat level yang mengukur efektivitas program pelatihan (Kirkpatrick; Latham & Saari; Warr, Allan, Birdi dalam

Riggio, 2008). Setiap level adalah penting dan mempunyai dampak terhadap level selanjutnya. Berikut ini adalah penjelasan mengenai keempat level tersebut:

a. Level 1: Level Reaksi (*Reaction*)

Level ini mengukur kesan peserta terhadap kegiatan pelatihan yang terjadi, termasuk makna dari pelatihan, jumlah pembelajaran yang diterima dan kepuasan terhadap program pelatihan yang diberikan. Level reaksi biasanya diukur dengan menggunakan survei evaluasi pelatihan berbentuk *rating* yang diberikan kepada peserta segera setelah pelatihan diberikan. Hal yang perlu diingat adalah tahap ini tidak mengukur apakah terjadi pembelajaran, melainkan hanya mengukur pendapat peserta tentang pelatihan dan pembelajaran mereka.

b. Level 2: Level Pembelajaran (*Learning*)

Level kedua mengukur jumlah dari pembelajaran yang didapatkan. Umumnya, untuk melihat kriteria ini digunakan *form* yang berisi tes yang menguji jumlah informasi yang didapat dari program pelatihan.

c. Level 3: Level Tingkah Laku (*Behavioral*)

Level ini mengukur jumlah dari kemampuan baru yang didapat dari pelatihan yang ditunjukkan ketika peserta kembali ke pekerjaannya. Umumnya dilakukan observasi untuk mengukur level ini, dimana pihak atasan memantau kemampuan baru yang muncul tersebut.

d. Level 4: Level Hasil (*Results*)

Level ini mengukur hasil yang penting bagi organisasi karena adanya pelatihan, misalnya peningkatan *output* kerja peserta yang ditunjukkan dengan peningkatan angka produksi, tingginya angka penjualan, atau kualitas kerja yang lebih baik. Dengan menggunakan level hasil, analisa biaya-keuntungan dapat dilihat dengan membandingkan biaya untuk program dengan hasil yang didapatkan ketika diubah dalam nilai uang. Level ini biasanya merupakan evaluasi yang paling penting dari efektivitas program, namun sulit dilakukan karena tidak semua hasil pelatihan dapat dengan mudah diubah ke dalam nilai uang.

BAB 3. METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang metode yang digunakan dalam penelitian. Metode penelitian terdiri atas pendekatan penelitian, tipe penelitian, desain penelitian, variabel penelitian, rumusan masalah, hipotesis penelitian, responden penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data, serta prosedur penelitian. Variabel penelitian terdiri dari penjelasan mengenai variabel terikat, variabel bebas, dan intervensi. Metode pengumpulan data terdiri dari wawancara, observasi, dan kuesioner. Terakhir, prosedur penelitian akan menjelaskan prosedur yang dilakukan berdasarkan tahapan *action research*.

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Goodwin (2005) menyatakan bahwa pada pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan dan diperlihatkan dalam bentuk angka, sebagai skor rata-rata untuk beberapa kelompok yang berbeda pada beberapa tugas (Goodwin, 2005). Kumar (1997) menyatakan bahwa pendekatan kuantitatif digunakan jika peneliti ingin mengkuantifikasikan variasi dalam sebuah fenomena, situasi, masalah, atau isu, jika informasi diperoleh dengan menggunakan variabel kuantitatif, dan jika analisis dilakukan untuk mengetahui besarnya variasi. Pada penelitian ini, pendekatan kuantitatif dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu trust pada rekan kerja, atasan, dan manajemen terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan budaya organisasi.

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan pendekatan kualitatif, terutama ketika menggali permasalahan yang terjadi di perusahaan. Pendekatan kualitatif bertujuan untuk mengembangkan pemahaman, membantu mengerti dan menginterpretasi apa yang ada dibalik peristiwa, yaitu latar belakang pemikiran manusia yang terlibat di dalamnya, serta bagaimana manusia meletakkan makna pada peristiwa yang terjadi (Poerwandari, 2005). Kumar (1997) menyatakan bahwa sebuah studi diklasifikasikan sebagai studi kualitatif apabila tujuan utama studi tersebut adalah mendeskripsikan situasi, fenomena, masalah, atau kejadian.

3.2 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *action research*. Tipe ini dipilih karena menurut Cummings dan Worley (2009) merupakan sebuah model yang menekankan pada pengumpulan data dan diagnosa sebelum perencanaan tindakan dan impelentasi, serta adanya evaluasi hasil setelah tindakan telah dilaksanakan. *Action research* adalah salah satu kerangka kerja teoritis untuk memahami hubungan antara diagnosis, umpan balik, dan perubahan organisasi. Frohman, Saskin, dan Kavanagh (dalam Smither, Houston, & McIntire, 1996) mengidentifikasi delapan tahap *action research* yang dapat diaplikasikan untuk proses pengembangan organisasi. Berikut ini adalah penjelasan delapan tahap *action research* tersebut.

Tabel 3.1 Tahapan Action Research

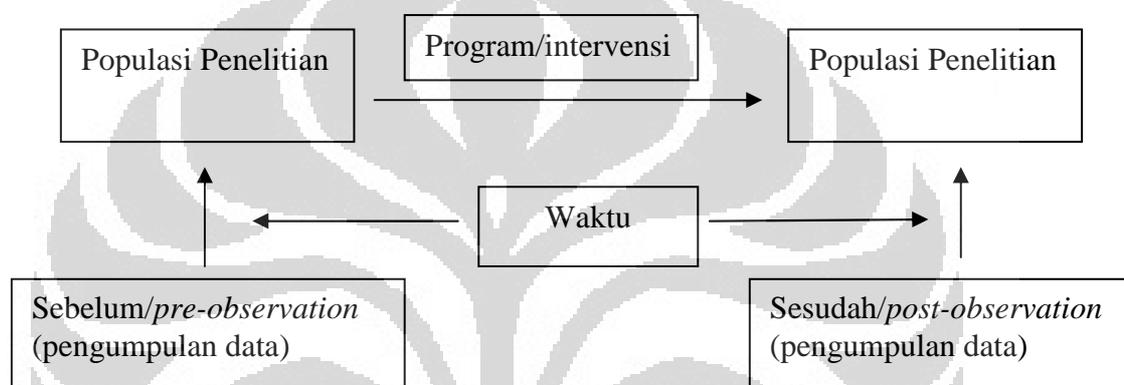
No	Tahapan	Penjelasan
1	Tahap <i>Scouting</i>	Mengumpulkan informasi umum mengenai organisasi
2	Tahap <i>Entry</i>	Membangun hubungan yang efektif dengan pihak organisasi dan mencari permasalahan organisasi
3	Tahap <i>Data Collection</i>	Mengembangkan pengukuran atau instrumen terhadap variabel dan proses organisasi dan melakukan
4	Tahap <i>Data Feedback</i>	Melakukan diskusi dengan pihak organisasi mengenai data yang diperoleh
5	Tahap <i>Diagnosis</i>	Melakukan interpretasi data bersama dengan pihak organisasi untuk mengidentifikasi masalah dan kemungkinan-kemungkinan perbaikan
6	Tahap <i>Action Planning</i>	Mengembangkan <i>action plan</i> secara spesifik dan menentukan siapa yang akan mengimplementasikan <i>action plan</i> tersebut serta bagaimana cara evaluasinya
7	Tahap <i>Action Implementation</i>	Mengimplementasikan <i>action plan</i> yang telah disusun
8	Tahap <i>Evaluation</i>	Mengukur pengaruh dan efektifitas dari <i>action plan</i> yang telah diimplementasikan.

3.3 Desain Penelitian

Desain yang digunakan pada penelitian ini adalah *before and after studies* atau *pre-test / post-test design*. Desain ini dapat mengukur perubahan dalam sebuah situasi, fenomena, masalah atau sikap dan tepat digunakan untuk mengukur efektifitas dari sebuah program (Kumar, 1996). Desain ini dapat digambarkan sebagai dua set observasi *cross sectional* pada populasi yang sama untuk mengetahui perubahan dalam sebuah fenomena atau variabel antara waktu

yang berbeda. Jadi dalam desain ini dilakukan satu kali pengukuran didepan (*pre-test*) sebelum adanya perlakuan dan setelah itu dilakukan pengukuran lagi (*post-test*). Perubahan dapat diukur dengan membandingkan perbedaan dalam sebuah fenomena atau variabel sebelum dan sesudah diberikan perlakuan. Pada penelitian ini, yang ingin dilihat adalah dampak dari pelatihan *feedback* pada atasan terhadap perubahan *perceived organizational support* dari bawahan dan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.

Bagan 3.1 Before-and-after study design



Sumber: Kumar, 1996

3.4 Variabel Penelitian

3.4.1 Variabel Terikat: Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi

Definisi konseptual dari variabel ini adalah sikap komprehensif terkait dengan keyakinan, sikap, perasaan dan intensi berperilaku seseorang terhadap perubahan yang akan dihadapi tersebut. Dimensi-dimensi dari kesiapan untuk berubah tersebut meliputi: *cognitive*, *affection*, dan *intention*

Definisi operasional dari variabel ini adalah skor kesiapan untuk berubah didapatkan dari penjumlahan respon subjek pada *item-item* dalam alat ukur kesiapan untuk berubah dari Bouckenoghe, D. & Devos, G. (2007) yang kemudian dibagi dengan banyak jumlah *item* dalam alat ukur (rata-rata skor

kesiapan untuk berubah pada setiap subjek). Semakin tinggi skor yang didapat, semakin tinggi pula skor kesiapan untuk berubahnya.

3.4.2 Variabel Bebas: *Perceived Organizational Support* (POS)

Definisi konseptual dari variabel ini adalah persepsi karyawan mengenai seberapa besar organisasi peduli dengan kesejahteraan mereka dan menilai kontribusi mereka untuk menggambarkan hubungan pertukaran sosial antara organisasi dan para karyawannya. *Perceived organizational support* memiliki tiga dimensi, yaitu *perceived fairness of treatment* (persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menyediakan prosedur yang adil dan kondisi politik dari organisasi), *perceived supervisor support* (persepsi karyawan mengenai sejauh mana supervisor menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka), dan *perceived organizational rewards & job condition* (persepsi karyawan mengenai beragam *reward* dan *job condition* di perusahaan, seperti gaji, kesempatan promosi, pemberian pujian dan apresiasi, dan lain sebagainya).

Definisi operasional dari variabel ini adalah skor dimensi *perceived fairness of treatment*, skor dimensi *perceived supervisor support*, dan skor dimensi *perceived organizational rewards & job condition* yang diperoleh dari jawaban responden pada alat ukur dari Eisenberger (1986). Jumlah skor dimensi *perceived fairness of treatment*, *perceived supervisor support*, dan *perceived organizational rewards & job condition* menggambarkan persepsi karyawan dalam masing-masing aspek tersebut.

3.5 Intervensi Penelitian

Intervensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pelatihan. Definisi konseptual dari pelatihan adalah usaha terencana dari perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan terhadap kompetensi yang terkait dengan pekerjaan (Noe, 2010). Kompetensi yang dimaksud dalam pelatihan ini adalah *perceived organizational support* (POS), yang dianggap penting bagi kesuksesan pelaksanaan perubahan organisasi.

3.6 Permasalahan Penelitian

Permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *perceived organizational support* berhubungan dengan kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi di PT. A?
2. Apakah terdapat peningkatan *perceived organizational support* setelah dilaksanakannya intervensi pada dimensi *perceived organizational support* yang memiliki sumbangan paling besar terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi ?
3. Dimensi manakah dari *perceived organizational support* yang memiliki sumbangan paling besar terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi ?

3.7 Hipotesis Penelitian

Dari pertanyaan penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H_{a1} : Terdapat hubungan antara *perceived organizational support* dan kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi.
 H_{01} : Tidak terdapat hubungan antara *perceived organizational support* dan kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi.
2. H_{a2} : Terdapat peningkatan *perceived organizational support* setelah dilaksanakannya intervensi pada dimensi *perceived organizational support* yang memiliki sumbangan paling besar terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi
 H_{02} : Tidak terdapat peningkatan *perceived organizational support* setelah dilaksanakannya intervensi pada dimensi *perceived organizational support* yang memiliki sumbangan paling besar terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi

3.8 Responden Penelitian

Responden penelitian ini adalah karyawan *office* di *Head Office* pada departemen *Marketing, HRD, General Affair, Operasional II, Finance & Accounting*, dan *Operasional I* dengan level supervisor dan bawahannya.

Pemilihan responden ini didasarkan pada hasil *pretest* yang rendah pada kuesioner kesiapan karyawan untuk berubah dan dimensi *perceived supervisor support* (*Supervisor Support*). Selain itu, peneliti juga menambahkan masa kerja minimal satu tahun sebagai syarat menjadi responden penelitian. Hal ini didasari asumsi bahwa dengan masa kerja tersebut, responden sudah mengenal dengan baik organisasinya dan sudah mengalami perubahan-perubahan dalam organisasi mereka. Sampel penelitian ini adalah 66 karyawan yang berasal dari populasi seluruh karyawan yang berada di *Head Office*. Dari 66 karyawan tersebut, kemudian diambil 10 orang karyawan yang menjadi responden dalam pelaksanaan intervensi. Penentuan 10 orang yang terlibat dalam intervensi tersebut akan dijelaskan pada bagian prosedur penelitian. Pengambilan sampel penelitian ini menggunakan metode *nonprobability sampling*, dimana tidak terdapat jaminan bahwa setiap elemen dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dimasukkan ke dalam sampel penelitian (Kumar, 1996). Adapun teknik pengambilan sampelnya adalah *incidental sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan ketersediaan dan kebersediaan partisipan untuk menjadi responden (Guilford & Fruchter, 1978). Artinya, kuesioner diberikan kepada partisipan yang sesuai dengan karakteristik penelitian dan bersedia mengikuti penelitian ini.

3.9 Metode Pengumpulan Data

3.9.1 Wawancara

Wawancara adalah percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (Poerwandari, 2005). Wawancara kualitatif dilakukan bila peneliti bermaksud untuk memperoleh pengetahuan tentang makna subjektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti, dan bermaksud untuk melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut, yang tidak dapat dilakukan oleh metode pendekatan lain (Banister dkk dalam Poerwandari, 2005).

Patton (dalam Poerwandari, 2005), membedakan tiga pendekatan dasar dalam memperoleh data kualitatif melalui wawancara, yaitu wawancara informal, wawancara dengan pedoman umum, dan wawancara dengan pedoman standar yang terbuka. Wawancara informal adalah proses wawancara yang sepenuhnya

didasarkan pada perkembangan pertanyaan-pertanyaan secara spontan dalam interaksi ilmiah. Wawancara informal umumnya dilakukan peneliti yang melakukan observasi partisipatif. Wawancara dengan pedoman umum adalah wawancara yang dilengkapi dengan pedoman wawancara sangat umum, yang mencantumkan isu-isu yang harus diliput tanpa menentukan urutan pertanyaan, bahkan mungkin tanpa bentuk pertanyaan eksplisit. Wawancara dengan pedoman terstandar yang terbuka adalah wawancara yang dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara yang ditulis secara rinci, lengkap dengan kumpulan pertanyaan dan penjabarannya dalam kalimat.

Wawancara yang dilakukan pada penelitian ini adalah wawancara dengan pedoman umum. Wawancara dilakukan untuk menggali permasalahan apa saja yang ada diperusahaan pada awal penelitian, menggali informasi mendalam terkait permasalahan penelitian, dan menentukan intervensi yang cocok. Wawancara dilakukan kepada Presiden Direktur, Kepala Seksi HRD, Kepala Departemen HRD, dan beberapa karyawan yang berasal dari populasi penelitian.

3.9.2 Observasi

Metode observasi adalah suatu metode dimana peneliti memperhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul, dan mempertimbangkan hubungan antar aspek dalam fenomena tersebut (Poerwandari, 2005). Tujuan observasi adalah mendeskripsikan setting yang dipelajari, aktivitas-aktivitas yang berlangsung, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas, dan makna dari kejadian yang diamati tersebut. Dalam penelitian ini, metode observasi digunakan oleh peneliti untuk melihat gejala-gejala yang muncul di PT A dalam kegiatan sehari-hari.

3.9.3 Kuesioner

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang jawabannya ditulis sendiri oleh partisipan (Kumar, 1996). Dalam sebuah kuesioner, responden membaca pertanyaan yang ada, menginterpretasikan apa yang diharapkan dan kemudian menuliskan jawabannya. Oleh karena itu, dalam membuat kuesioner, penting untuk membuat pertanyaan atau pernyataan yang jelas dan mudah

dimengerti, serta tampilannya harus mudah dilihat. Kuesioner dipilih karena sifatnya yang efisien, dimana kuesioner dapat diberikan pada banyak partisipan dalam waktu yang singkat. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang telah diadaptasi sesuai dengan kondisi Indonesia. Kuesioner yang digunakan menggunakan *summated rating scale* atau yang lebih dikenal dengan skala Likert (Kumar, 1996). Skala Likert umumnya digunakan pada pengukuran opini, belief, dan sikap. Dalam penggunaan skala Likert, item dipresentasikan sebagai kalimat deklaratif, yang diikuti dengan pilihan respon yang mengindikasikan tingkat kesetujuan yang bervariasi. Pilihan respon dibuat dalam bentuk kata dengan interval yang kurang lebih sama di antara derajat persetujuan tersebut. Pilihan respon yang umumnya digunakan terdiri dari enam respon, yaitu “sangat tidak setuju” sampai dengan “sangat setuju” (DeVellis, 2003). Penelitian ini menggunakan satu buah kuesioner yang terdiri atas dua bagian, yaitu Kuesioner Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi dan Kuesioner *Perceived Organizational Support* (POS).

3.9.3.1 Kuesioner Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi

Alat ukur kesiapan untuk berubah menggunakan alat ukur dari Bouckennooghe, D. & Devos, G. (2007) yang telah diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia dan disesuaikan konteksnya dengan fenomena yang akan diteliti. Alat ukur kesiapan untuk berubah ini terdiri dari 3 (tiga) dimensi, yaitu: emosional, kognisi, dan intensi. Total item di dalam alat ukur ini adalah sebanyak 18 item. Tabel 3.2 akan memperlihatkan secara lebih lengkap mengenai pembagian item per dimensi alat ukur kesiapan untuk berubah :

Tabel 3.2 Dimensi dan Nomor Item Alat Ukur Kesiapan untuk Berubah

Dimensi	Nomor item
<i>Cognitive</i>	1, 2, 3, 4, 5*, 6*
<i>Affective</i>	7, 8, 9, 10, 11, 12
<i>Intention</i>	13*, 14, 15*, 16*, 17, 18

*adalah item *unfavorable*

Untuk metode skoring pada alat ukur ini menggunakan perhitungan skala Likert dengan 6 (enam) rentang skala dari STS (sangat tidak setuju) hingga skala SS (sangat setuju). Skor kesiapan untuk berubah yang digunakan adalah skor total atau penjumlahan dari skor masing-masing item dengan merubah dahulu skor item *unfavorable*.

Untuk pengkategorisasian kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi, dilakukan pengelompokkan sesuai dengan skor total dengan menjumlahkan semua nomor soal dan tidak membagi-baginya ke dalam setiap dimensi dari masing-masing responden. Kategorisasi dibuat berdasarkan rentang nilai *mean* yang sudah menjadi nilai standar (*z-score*). Perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$X1 > Mean > X2$$

Dari perhitungan di atas, peneliti mengelompokkan X1 sebagai kategori rendah dan X2 sebagai kategori tinggi. Kategori rendah mengacu kepada kesiapan karyawan yang rendah, sedangkan kategori tinggi mengacu kepada kesiapan karyawan yang tinggi.

3.9.3.2 Kuesioner *Perceived Organizational Support* (POS)

Pengukuran POS pada penelitian ini mengacu pada alat ukur yang dikembangkan oleh Eisenberger dkk. (1986) yaitu *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS) dengan jumlah 36 item yang dimodifikasi untuk kepentingan penelitian ini dan mengandung 3 faktor yang membentuk yaitu *procedural justice*, *supervisor support*, dan *organizational reward-job conditions* yang masing-masing terdapat 12 item. Peneliti melakukan *try out* alat ukur dengan menerjemahkan item-item dari alat ukur yang asli dan menyempurnakannya menjadi kalimat-kalimat yang mudah dipahami tanpa mengubah makna item. Tabel 3.3 akan memperlihatkan secara lebih lengkap mengenai pembagian item per dimensi alat ukur *perceived organizational support* :

Tabel 3.3 Dimensi dan Nomor Item Alat Ukur *Perceived organizational support*

Dimensi	Nomor item
<i>Perceived Fairness of Treatment</i>	4,5,6*,10*,12,17,24,25*,27,28,32,36*
<i>Perceived Supervisor Support</i>	1,7,8,14*,15*,16*,19,21*,22*,31*,35
<i>Perceived Organizational Rewards and Job Condition</i>	2*,3*,11*,13*,18*,20,23,26,29,30*,33*,34

*adalah item *unfavorable*

Untuk pengkategorisasian setiap dimensi dari *perceived organizational support* dan kategori persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi secara keseluruhan, dilakukan pengelompokkan yang sama seperti pengelompokkan skor kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi.

3.10 Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner

3.10.1 Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi

Kuesioner ini sebelumnya telah diadaptasi oleh Martha Anwarizqa (2009) untuk melakukan penelitian di Indonesia dan telah melewati uji statistik dengan nilai reliabilitas 0,940 dan nilai validitas 0,440. Artinya, kuesioner tersebut sudah tergolong reliabel dan valid. Walaupun demikian, peneliti tetap melakukan uji reliabilitas dan validitas pada kuesioner ini. Reliabilitas merupakan konsistensi skor yang diperoleh seseorang ketika dilakukan pengukuran kembali dengan tes yang sama di waktu yang berbeda, tes berbeda dengan item yang setara, atau dalam variabel lain yang diteliti (Anastasi & Urbina, 1997). Penghitungan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode *single trial* melalui internal konsistensi menggunakan teknik *cronbach-alpha*. Tujuan dari metode ini adalah mengetahui apakah seluruh item dalam pengukuran secara konsisten mengukur hal yang sama (Zechmeister, Zeichmeister, & Shaughnessy, 2001). Menurut Kaplan dan Saccuzzo (1997), koefisien reliabilitas yang berkisar antara 0,70 dan 0,80 dikatakan cukup baik untuk kebanyakan tujuan dalam penelitian. Koefisien reliabilitas untuk kuesioner ini adalah 0,523 untuk 18 item yang menunjukkan

bahwa kuesioner kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan budaya organisasi tergolong reliabel.

Tahap selanjutnya adalah melakukan uji validitas. Menurut Anastasi & Urbina (1997), validitas berkaitan dengan apa yang diukur oleh tes dan seberapa tepat tes tersebut mengukur apa yang hendak diukur. Validitas yang digunakan untuk mengukur kuesioner ini adalah validitas konstruk, yaitu sejauh mana tes dapat mengukur teori atau konstruk yang digunakan. Salah satu cara untuk mengetahui validitas konstruk adalah dengan mengukur internal consistency (Anastasi & Urbina, 2000). Untuk mengukur *internal consistency* tersebut, peneliti mengkorelasikan item dengan total skor di dalam suatu tes. Korelasi item dilihat dengan menggunakan *corrected item-total correlation* agar korelasi yang didapatkan dapat lebih murni karena mengeluarkan item dalam penjumlahan total skor sebelum dikorelasikan. Item-item yang dipertahankan adalah item-item yang memiliki tingkat korelasi dengan skor total item sekurang-kurangnya 0,20 (Aiken & Marnat, 2006). Menurut Aiken dan Marnat (2006) item yang nilai korelasinya di bawah 0,20 atau mendekati 0,00 harus direvisi atau dieliminasi. Penghilangan item-item yang dianggap tidak efektif akan meningkatkan reliabilitas alat ukur.

Berdasarkan uji validitas yang dilakukan pada 18 item dalam kuesioner, diketahui bahwa nilai *corrected item-total correlation* berkisar antara 0,078 – 0,626. Terdapat 3 item yang memiliki nilai *corrected item-total correlation* dibawah 0,2, yaitu item nomor 13 (0.078), item nomor 15 (0.154), dan item nomor 16 (0.181). Oleh karena itu, peneliti melakukan penghapusan terhadap ketiga item tersebut, sehingga jumlah item menjadi 15 dan reliabilitas alat ukur ini meningkat menjadi 0.857 dari 8.523.

3.10.2 Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner *Perceived Organizational Support (POS)*

Dari hasil perhitungan validitas dan reliabilitas menggunakan *SPSS 17 for windows*, diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0.843 untuk ke-36 item alat ukur ini. Sedangkan mengenai uji validitasnya, peneliti melakukan penghapusan terhadap item-item yang memiliki nilai *corrected item-total correlation* di bawah 0.2. Berdasarkan uji validitas yang dilakukan pada 36 item dalam kuesioner,

diketahui bahwa nilai *corrected item-total correlation* berkisar antara 0,016 – 0,669. Terdapat 8 item yang memiliki nilai *corrected item-total correlation* dibawah 0.2, yaitu item nomor 2 (0.167), item nomor 10 (0.149), item nomor 11 (0.067), item nomor 18 (0.032), item nomor 23 (0.141), item nomor 28 (0.173), item nomor 30 (0.016), dan item nomor 32 (0.185). Oleh karena itu, peneliti melakukan penghapusan terhadap kedelapan item tersebut, sehingga jumlah item menjadi 28 item dan reliabilitas alat ukur ini meningkat menjadi 0.878 dari 0.843.

3.11 Metode Pengolahan dan Analisis Data

Setelah semua data terkumpul, peneliti melakukan perhitungan statistik untuk menjawab pertanyaan penelitian. Perhitungan statistik yang dilakukan oleh peneliti menggunakan SPSS 17.0. Teknik-teknik statistik yang digunakan adalah:

1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui *mean* dan frekuensi. Metode ini terutama digunakan untuk mengolah data demografis responden.

2. T-Test (Uji t)

Perhitungan *t-test* digunakan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan *mean* antara dua kelompok.

3. Regresi Linear

Perhitungan regresi linear digunakan untuk mengetahui pengaruh dan prediksi jenis variabel yang satu terhadap variabel lainnya.

3.12 Prosedur Penelitian

3.12.1 Tahap *Scouting*

Tahap ini dilakukan pada bulan Maret 2012 dan diawali dengan mengajukan proposal serta meminta izin untuk melakukan penelitian di PT A. Peneliti mengumpulkan dan mempelajari informasi seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi secara keseluruhan maupun setiap departemen, budaya organisasi, demografi karyawan, dan kebijakan-kebijakan yang diterapkan khususnya berkaitan dengan sumber daya manusia.

Kemudian, pada tahap ini peneliti menyebarkan kuesioner empat belas sumbatan organisasi (*organizational blockage*) yang dikembangkan oleh

Woodcock & Francis (1990) kepada 55 orang karyawan di kantor pusat PT. A dengan level jabatan mulai dari *staff* sampai dengan *presiden direktur*. Adapun dalam tiga besar sumbatan organisasi di PT. A ini adalah ; *poor teamwork* menempati urutan yang pertama, *lack of management development* menempati urutan kedua, dan *unfair reward* menjadi urutan ketiga.

Selain itu, peneliti juga melakukan observasi dan wawancara. Observasi dilakukan pada saat peneliti melakukan wawancara terhadap 17 orang karyawan yang berasal dari seluruh departemen dan terdiri dari level staf hingga level presiden direktur. Selain itu, observasi juga dilakukan pada saat peneliti melakukan kunjungan untuk menyebarkan kuesioner *blockages* dan kuesioner-kuesioner mengenai kesiapan karyawan untuk berubah dan kuesioner *perceived organizational support*. Peneliti mengobservasi perilaku kerja para karyawan sehari-hari, terutama mengenai interaksi mereka dengan sesama karyawan dan atasan.

3.12.2 Tahap *Entry*

Berdasarkan data yang didapatkan pada tahap *scouting*, pada tahap ini peneliti mulai memfokuskan permasalahan ke arah perubahan-perubahan organisasi yang sedang terjadi di PT.A, seperti perubahan budaya, perubahan logo, dan perubahan struktur organisasi. Peneliti melakukan wawancara lanjutan kepada *Ex-Kepala Seksi* departemen *Organizational Development and Recruitment* yang sekarang pindah ke departemen *training center*. Beliau sudah bekerja selama 7 tahun di PT.A sehingga beliau mengetahui mengenai perubahan-perubahan yang terjadi di PT A beserta tanggapan-tanggapan karyawan mengenai adanya perubahan-perubahan tersebut.

Berdasarkan keterangan beliau, diketahui bahwa terdapat gejala rendahnya kesiapan untuk berubah pada karyawan PT A, khususnya pada karyawan-karyawan lama di PT.A (yang lebih dari 1 tahun bekerja). Beliau menyatakan bahwa karyawan dengan karakteristik tersebut memiliki resistensi yang tinggi terhadap perubahan. Berdasarkan keterangan tersebut, peneliti melakukan wawancara terhadap tiga orang karyawan lama dari departemen HRD, departemen *General Affair*, dan departemen Operasional II. Hasil wawancara tersebut

mendukung hasil wawancara sebelumnya, yaitu karyawan lama cenderung kurang siap menghadapi perubahan organisasi. mereka mengatakan bahwa perubahan-perubahan organisasi tersebut terasa sangat cepat bagi mereka, sehingga kesiapan terhadap adanya perubahan-perubahan tersebut belum maksimal. Kemudian, mereka merasa bahwa perusahaan, khususnya manajemen kurang dapat memfasilitasi adanya perubahan-perubahan tersebut. Mereka kurang memberikan dukungan dan motivasi agar para karyawan siap menghadapi perubahan organisasi tersebut.

Peneliti kemudian memfokuskan masalah penelitian menjadi kesiapan karyawan untuk berubah yang juga mendapatkan persetujuan dari pihak perusahaan. Tahap selanjutnya adalah mencari dimensi, yaitu faktor apa saja yang mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah. *Perceived organizational support*, khususnya *perceived supervisor support*, dianggap sebagai faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah pada karyawan PT A Hal tersebut dikarenakan supervisor merupakan peran kunci dalam perubahan yang sedang dilakukan. Hal tersebut juga sesuai dengan teori yang menyatakan dukungan manajemen berpengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah. Namun, adanya penelitian yang mengatakan bahwa *perceived organizational support* secara keseluruhan berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk berubah, maka peneliti memutuskan untuk meneliti kedua dimensi *perceived organizational support* lainnya yaitu *perceived fairness of treatment* dan *perceived organizational rewards and job condition*, dengan melihat besar sumbangan kedua dimensi tersebut.

Peneliti kemudian melakukan wawancara lanjutan terhadap 17 orang karyawan yang berasal dari departemen *Organizational Development and Recruitment*, Operasional I, Operasional II, General Affair, dan *Marketing and Finance* untuk mengetahui gambaran umum mengenai persepsi mereka terhadap dukungan organisasi. Peneliti juga memperkuat permasalahan dari hasil observasi yang dilakukan. Berdasarkan data-data yang telah dikumpulkan, akhirnya peneliti memfokuskan permasalahan penelitian menjadi hubungan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan

organisasi. Permasalahan mendapat persetujuan dari pihak perusahaan untuk diteliti lebih lanjut.

3.12.3 Tahap *Data Collection*

Pada tahap ini, peneliti menentukan variabel terikat dan variabel bebas yang akan digunakan dalam penelitian. Kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi ditetapkan sebagai variabel terikat, sedangkan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi ditetapkan sebagai variabel bebas.

Peneliti kemudian melakukan studi literatur untuk menentukan alat ukur variabel- variabel tersebut. Dari hasil tersebut, akhirnya peneliti memutuskan untuk menggunakan alat ukur *Perceived organizational support* yang dikembangkan oleh Eisenberger dkk. (1986) yaitu *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS) dan juga alat ukur kesiapan untuk berubah yang dikembangkan oleh Bouckennooghe, D. & Devos, G. (2007) sebagai kuesioner penelitian. Kedua kuesioner tersebut merupakan kuesioner aslinya dimana peneliti melakukan penerjemahan terhadap kedua kuesioner tersebut. Setelah itu, peneliti melakukan *back translation* kepada kedua kuesioner tersebut sehingga menghasilkan tingkat keakuratan sebesar 80 persen. Selanjutnya dilakukan uji keterbacaan dan uji statistik yang akhirnya menghasilkan kuesioner yang reliabel dan valid.

Kegiatan yang dilakukan selanjutnya adalah mengumpulkan data penelitian pada tahap *pre-test*. Kegiatan ini dilakukan untuk mengetahui gambaran kesiapan karyawan untuk berubah menghadapi perubahan organisasi; gambaran *perceived organizational support*; apakah terdapat hubungan *perceived organizational support* dan kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi; serta dimensi *perceived organizational support* manakah yang memiliki sumbangan paling besar terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi. Peneliti menyebarkan satu set kuesioner yang terdiri dari dua bagian, yaitu kuesioner kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi dan kuesioner *perceived organizational support*. Penyebaran kuesioner ini mulai dilakukan pada tanggal 10 April 2012 kepada karyawan di *Head Office* yang sesuai dengan karakteristik yang telah ditentukan sebelumnya.

3.12.4 Tahap *Data Feedback*

Setelah data *pre-test* terkumpul, peneliti kemudian melakukan pengolahan data secara kuantitatif. Dari pengolahan tersebut, didapatkan data mengenai karyawan PT A, yaitu gambaran kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan organisasi serta gambaran *perceived organizational support*. Selain itu, hasil pengolahan juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *perceived organizational support* dan kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi, terutama pada dimensi *perceived supervisor support*. Hasil pengolahan data tersebut kemudian didiskusikan dengan pembimbing dan pihak HRD PT. A

3.12.5 Tahap *Diagnosis*

Berdasarkan hasil interpretasi data, diketahui bahwa tingkat kesiapan responden penelitian untuk berubah menghadapi perubahan organisasi masih bervariasi dan dirasakan masih perlu ditingkatkan. Tingkat kesiapan responden berkisar antara rendah sampai tinggi dengan mayoritas berada pada tingkat sedang. Setelah melalui pengolahan data lebih lanjut dan berdasarkan pada hasil *blockages* nomor tiga yaitu *unfair rewards*, diketahui permasalahan *reward* yang dianggap perlu untuk diperbaiki bukan hanya terkait dengan finansial, tetapi juga non-finansial. *Reward* non-finansial dalam hal ini terkait dengan penghargaan perusahaan pada karyawan yang kompeten dan berprestasi, dukungan organisasi pada karyawan apabila organisasi menuntut standar yang tinggi, timbal balik yang diberikan perusahaan terhadap kontribusi karyawannya, kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri, kesempatan promosi, dan penghargaan ketika berhasil mengerjakan tugas dengan baik. Semua penjelasan di atas pada dasarnya merujuk kepada *perceived organizational support*. Kemudian, diketahui pula dimensi *perceived organizational support* yang memiliki sumbangan paling besar terhadap kesiapan karyawan untuk berubah menghadapi perubahan organisasi adalah *perceived supervisor support*. Oleh karena itu, intervensi akan difokuskan untuk meningkatkan *perceived supervisor support*. Berdasarkan diskusi dengan pihak perusahaan dan didukung oleh teori yang ada, maka peneliti memutuskan untuk memberikan pelatihan dan pendampingan *feedback* pada atasan untuk meningkatkan *perceived supervisor support*.

3.12.6 Tahap *Action Planning*

Setelah menentukan intervensi apa yang dilakukan, peneliti kemudian menentukan peserta yang akan ikut didalam intervensi tersebut. Peneliti menentukan peserta berdasarkan penggolongan skor total kesiapan karyawan untuk berubah dan skor total *perceived supervisor support* yang diperoleh. Penggolongan skor total rendah merupakan prioritas peserta dalam pelatihan ini. Berdasarkan penggolongan tersebut, diketahui bahwa peserta pelatihan *feedback* adalah Kepala seksie departemen Operasional II, departemen Operasional I, departemen *Marketing and Finance*, departemen *General Affair*, dan departemen *Organizational Development and Recruitment*. Seperti telah dijelaskan sebelumnya, bahwa pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan *perceived supervisor support*., terutama dukungan dari atasan langsung mereka. Oleh karena itu, peneliti memilih para karyawan yang mempersepsikan rendah terhadap dukungan atasan mereka. Setelah itu, peneliti memilih atasan langsung para karyawan yang memiliki skor rendah hingga sedang tersebut.

Tahap selanjutnya adalah mengembangkan intervensi yang akan diberikan. Setelah melalui diskusi dengan pembimbing dan pihak HRD, dan berdasarkan studi literatur, maka intervensi yang akan diberikan adalah Pelatihan *Feedback skills*. Tujuan umum pelatihan tersebut adalah membantu peserta untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam memberikan *feedback* kepada bawahannya. Dengan meningkatnya kemampuan tersebut, diharapkan *perceived supervisor support* akan meningkat dan akhirnya kesiapan peserta untuk berubah akan meningkat juga.

Secara khusus, pelatihan ini bertujuan memberikan pengalaman dan pemahaman mengenai pentingnya memiliki kemampuan memberikan *feedback* kepada atasan, cara-cara memberikan perlakuan kepada beberapa tipe kepribadian karyawan yang berbeda-beda, mengajarkan para peserta mengenai cara berkomunikasi secara efektif dan mendengarkan aktif, dan memberikan tahap-tahap dalam memberikan *feedback* secara efektif. Setelah peneliti memberikan pelatihan *feedback* kepada atasan, kemudian peneliti melakukan pendampingan kepada para peserta pelatihan *feedback* untuk memberikan *feedback* kepada para bawahannya.

Setelah modul pelatihan selesai, peneliti kemudian melakukan diskusi dengan pihak perusahaan untuk menentukan waktu, tempat, dan peserta pelatihan yang akan terlibat. Waktu yang dipilih adalah hari Senin, 28 Mei 2012, yaitu tidak berdekatan dengan *deadline-deadline* rutin dan adanya pemberian gaji. Kemudian, peserta yang mengikuti pelatihan ini adalah 10 orang sesuai dengan kesepakatan mengenai hasil skor total bawahan mereka.

3.12.7 Tahap Action Implementation

Tahap selanjutnya adalah melakukan rencana tindakan atau intervensi yang telah dirancang sebelumnya, yaitu dalam bentuk pelatihan. Sesuai dengan kesepakatan, kegiatan Pelatihan *Feedback Skills* dilaksanakan pada hari Senin, 28 Mei 2012. Pelatihan ini berlangsung dari pukul 08.30 hingga pukul 17.30 dengan jumlah peserta yang hadir adalah 10 orang yang berasal dari departemen Operasional II, departemen Operasional I, departemen *Marketing and Finance*, departemen *General Affair*, dan departemen *Organizational Development and Recruitment*. Namun, berdasarkan masukan dari atasan, sesi pelatihan *feedback* ini disatukan dengan sesi pemberian pelatihan *coaching* yang dilakukan oleh rekan peneliti lainnya yang juga melakukan penelitian di PT.A. Rincian mengenai pelatihan untuk meningkatkan *perceived supervisor support* dengan judul Pelatihan “*Coaching dan Feedback Skills*” dapat dilihat pada lampiran 6.

3.12.8 Tahap Evaluation

Tahap terakhir dari prosedur penelitian ini adalah tahap evaluasi. Pada tahap ini, peneliti dan organisasi melakukan evaluasi terhadap data yang dihasilkan dari intervensi untuk menentukan keberhasilan dari usaha perubahan yang dilakukan (Smither, Houston, & McIntire, 1996). Intervensi yang dilakukan adalah pelatihan, oleh karena itu evaluasi yang dilakukan pada intervensi ini disesuaikan dengan teori evaluasi pelatihan. Teori yang sering digunakan untuk mengevaluasi efektivitas sebuah program pelatihan adalah teori empat level, yaitu level reaksi, level pembelajaran (*learning*), level tingkah laku (*behavioral*), dan level hasil (Kirkpatrick; Latham & Saari; Warr, Allan, & Birdi dalam Riggio, 2008).

Pada penelitian ini, evaluasi yang dilakukan adalah evaluasi level 1 (reaksi dari peserta) dan level 2 (pembelajaran yang dialami peserta). Evaluasi level 1 pada pelatihan ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada peserta di akhir sesi pelatihan. Hal ini sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa kriteria reaksi biasanya diukur dengan survei dalam bentuk rating yang diberikan segera setelah pelatihan selesai (Riggio, 2008). Hal-hal yang diukur dalam kuesioner evaluasi reaksi adalah pelaksanaan pelatihan (kesempatan beristirahat, ketepatan waktu, suasana, alat bantu, aktivitas dalam pelatihan), materi pelatihan (kelengkapan berbagai metode yang digunakan, manfaat dalam pekerjaan, dan kesesuaian dengan kebutuhan), fasilitator (penggunaan alat bantu dan kejelasan dalam menyampaikan materi), serta komentar dan saran peserta terhadap pelatihan.

Evaluasi level 2 dilakukan dengan memberikan tes kepada peserta yang berisi pertanyaan seputar materi yang diberikan dalam pelatihan. Hal ini sesuai dengan teori level 2 (kriteria *learning* / pembelajaran) yang menyatakan bahwa pada level ini yang diukur adalah jumlah pembelajaran yang diperoleh oleh peserta dengan cara memberikan tes yang mengukur jumlah informasi yang diperoleh dari pelatihan (Riggio, 2008). Untuk mengetahui perubahan *perceived supervisor support* dan perubahan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi, peneliti memberikan kuesioner yang sama dengan kuesioner *pre-test* kepada peserta pelatihan. Kuesioner tersebut diberikan tiga hari setelah pelatihan berlangsung, yaitu pada tanggal 31 Mei 2012. Pemberian kuesioner ini dilakukan setelah para atasan langsung mereka mempraktekan pelatihan *feedback* kepada mereka yang didampingi oleh peneliti. Perbandingan skor kuesioner antara sebelum dan sesudah pelatihan mengindikasikan perubahan yang terjadi. Skor kuesioner yang lebih tinggi pada *post-test* dibandingkan dengan *pre-test* mengindikasikan keberhasilan pelatihan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

BAB 4. HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI

Bab 4 berisi hasil, analisis, dan intervensi yang dilakukan dalam penelitian ini. Secara terperinci, bagian ini berisi penjelasan tentang gambaran umum responden penelitian; hasil, analisis dan kesimpulan hasil perhitungan awal, program intervensi, dan hasil perhitungan setelah intervensi. Gambaran umum responden penelitian terdiri gambaran demografis responden penelitian (jenis kelamin, usia, asal departemen, masa kerja, dan tingkat pendidikan), gambaran variabel terikat dan variabel bebas yang diteliti, dan gambaran variabel terikat dan variabel bebas berdasarkan departemen. Hasil, analisis dan kesimpulan hasil perhitungan awal berisi hasil, analisis, dan kesimpulan hasil penelitian serta rancangan intervensi berdasarkan hasil penelitian. Program intervensi berisi waktu, tempat, responden, prosedur, dan evaluasi intervensi. Terakhir, hasil perhitungan setelah intervensi berisi perbedaan skor variabel bebas dan variabel terikat sebelum dan sesudah dilaksanakannya intervensi.

4.1 Gambaran Responden Penelitian

4.1.1 Gambaran Data Demografis Responden Penelitian

Responden yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 66 orang yang berasal dari seluruh departemen di *Head Office*. Berikut ini akan dijelaskan secara terperinci gambaran responden penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia, asal departemen, masa kerja, dan tingkat pendidikan akhir.

Tabel 4.1 Gambaran Demografis Responden Penelitian

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	44	66.7
	Perempuan	22	33.3
Masa Kerja	0-6 Bulan	5	7.6
	6 Bulan-1 Tahun	11	16.7
	1-2 Tahun	14	21.2
	2-5 Tahun	9	13.6
	> 5 Tahun	27	40.9
Tingkat Jabatan	Kadept	3	4.5
	Kasie	11	16.7
	Staf	51	77.3
	Tidak Mengisi	1	1.5
Tingkat Pendidikan	SMA/SMK/MA	39	59.1
	D1	2	3.0
	D3	9	13.6
	S1	15	22.7
	S2	1	1.5
Asal Departemen	HRD	18	27.3
	<i>General Affair</i>	6	9.1
	Operasional I	18	27.3
	Operasional II	6	9.1
	<i>Marketing</i>	1	1.5
	<i>Finance & Acc</i>	8	12.1
	<i>Control and Monitoring</i>	3	4.5
	IT	2	3.0
	<i>Task Force</i>	4	6.1
JUMLAH		66	100

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki, yaitu sebanyak 44 orang (66,7%). Jumlah tersebut kemudian diikuti dengan responden perempuan yang berjumlah 22 orang (33,3%). Selanjutnya, data demografis menunjukkan mengenai masa kerja. Pada penelitian ini, responden terbanyak berada pada masa kerja lebih dari 5 tahun yaitu sebanyak

27 orang (40.9 %) dan sisanya tersebar dari masa kerja 0-6 bulan sampai masa kerja lebih dari 2- 5 tahun. Kemudian, dari tingkat jabatan, jumlah subyek terbesar berada pada jabatan staf yaitu sebanyak 51 orang (77.3 %). Jika pengelompokan didasarkan atas tingkat jabatan staf dan pimpinan, maka ada 51 responden (77.3%) yang berada pada tingkat jabatan staf dan 14 responden (21.2%) yang berada pada tingkat jabatan pimpinan. Sedangkan dari tingkat pendidikan, responden paling banyak berpendidikan setingkat SMA atau sederajat yaitu sebanyak 39 orang (59.1%). Jumlah tersebut diikuti dengan responden dengan tingkat pendidikan diploma sebanyak 11 orang (16.6%), S1 sebanyak 15 orang (22.7%), dan S2 sebanyak satu orang (1.5%). Terakhir, data demografis asal departemen menunjukkan responden paling banyak berasal dari departemen HRD dan departemen Operasional I yaitu masing-masing sebanyak 18 orang (27.3%) dan sisa yang lainnya tersebar di antara beberapa departemen lainnya.

4.1.2 Gambaran *Mean* untuk Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi, *Perceived Organizational Support*, *Perceived Supervisor Support*, *Perceived Organizational Rewards And Job Condition*, dan *Perceived Fairness of Treatment*

Peneliti melakukan perhitungan untuk mendapatkan gambaran Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi, *Perceived organizational support*, *Perceived supervisor support*, *Perceived Organizational Rewards and Job Condition*, dan *Perceived Fairness of treatment*. Perhitungan ini dilakukan untuk melihat persebaran responden yang memiliki kategori rendah dan tingginya untuk masing-masing variabel. Selain itu, adanya perhitungan *mean* ini dapat digunakan peneliti untuk membandingkan gambaran variabel satu sama lainnya. Berikut ini merupakan hasil perhitungannya :

Tabel 4.2 Gambaran Nilai *Mean* untuk Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi, *Perceived Organizational Support*, *Perceived Supervisor Support*, *Perceived Organizational Rewards and Job Condition*, dan *Perceived Fairness of Treatment*

Variabel	<i>Mean</i>	<i>SD</i>
Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi	4.55	0.54
<i>Perceived organizational support</i> (secara keseluruhan)	3.70	0.56
<i>Perceived supervisor support</i>	3.62	0.66
<i>Perceived organizational rewards and job condition</i>	3.68	0.75
<i>Perceived Fairness of treatment</i>	3.83	0.48

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki kesiapan menghadapi perubahan organisasi dan persepsi yang cukup baik terhadap dukungan organisasinya. Selain itu, ketiga dimensi *perceived organizational support* masih memiliki nilai *mean* di atas rata-rata, yaitu di atas nilai 3. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mempersepsikan ketiga dukungan tersebut cukup baik. Namun apabila dibandingkan, dimensi yang masih perlu untuk ditingkatkan adalah dimensi *perceived supervisor support*. Hal ini dikarenakan nilai *mean* dimensi tersebut paling rendah dibandingkan kedua dimensi yang lainnya. Selanjutnya, peneliti melakukan pengolahan data secara lebih mendalam terhadap *mean* dan standar skor semua variabel tersebut untuk mendapatkan gambaran kategori rendah dan tinggi dari masing-masing variabel. Hasil pengolahan data tersebut akan dipaparkan berikut ini.

4.1.3 Gambaran Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi

Berdasarkan kategorisasi yang telah dibuat sebelumnya, peneliti melakukan perhitungan untuk mendapatkan gambaran mengenai kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, diketahui bahwa mayoritas responden penelitian ini memiliki kesiapan menghadapi perubahan organisasi yang tersebar merata dan tidak jauh berbeda

antara karyawan yang tergolong tinggi yaitu sebanyak 34 orang (51.5%) dan kategori rendah yaitu sebanyak 32 orang (48.5%). Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.3 Gambaran Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi

Kategori Kesiapan Karyawan	Frekuensi	Presentasi (%)
Rendah	32	48.5
Tinggi	34	51.5
TOTAL	66	100

4.1.4 Gambaran *Perceived Organizational Support*

Berdasarkan kategorisasi yang telah dibuat sebelumnya, peneliti melakukan perhitungan untuk mendapatkan gambaran *perceived organizational support*. Tabel berikut ini menyajikan data hasil perhitungan yang terperinci.

Tabel 4.4 Gambaran *Perceived Organizational Support*

Kategori <i>Perceived Organizational Support</i>	Frekuensi	Presentasi (%)
Rendah	32	48.5
Tinggi	34	51.5
TOTAL	66	100

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, dapat dilihat bahwa mayoritas responden memiliki tingkat persepsi terhadap dukungan organisasi yang tergolong merata dan tidak jauh berbeda antara rendah dan tinggi. Karyawan yang memiliki persepsi bahwa organisasi sangat mendukung mereka terdiri dari 34 orang (51.5%). Sedangkan karyawan yang memiliki persepsi bahwa organisasi sangat tidak mendukung mereka terdiri dari 32 orang (48.5%). Selain itu, peneliti juga melakukan pengolahan data untuk mengetahui gambaran skor pada masing-masing dimensi *perceived organizational support*. Hasil perhitungannya akan dipaparkan berikut ini :

4.1.5 Gambaran *Perceived Organizational Rewards And Job Condition*

Berdasarkan kategorisasi yang telah dibuat sebelumnya, peneliti melakukan perhitungan untuk mendapatkan gambaran *perceived organizational rewards and job condition*. Tabel berikut ini menyajikan data hasil perhitungan yang terperinci.

Tabel 4.5 Gambaran *Perceived Organizational Rewards And Job Condition*

Kategori <i>Perceived Organizational Rewards And Job Condition</i>	Frekuensi	Presentasi (%)
Rendah	32	48.5
Tinggi	34	51.5
TOTAL	66	100

Berdasarkan tabel 4.5 diatas, dapat dilihat bahwa mayoritas responden memiliki tingkat persepsi terhadap *organizational rewards and job condition* yang tergolong merata dan tidak jauh berbeda antara rendah dan tinggi. Karyawan yang memiliki persepsi bahwa organisasi sudah menyediakan berbagai macam *rewards* dan kondisi kerja yang memuaskan terdiri dari 34 orang (51.5%). Sedangkan karyawan yang memiliki persepsi bahwa berbagai macam *rewards* dan kondisi kerja dalam organisasi tidak memuaskan terdiri dari 32 orang (48.5%).

4.1.6 Gambaran *Perceived Supervisor Support*

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan, diketahui bahwa mayoritas responden memiliki persepsi yang rendah terhadap dukungan atasan mereka. Responden yang memiliki *perceived supervisor support* yang tergolong rendah, yaitu sebanyak 38 orang (57.6%) dan sisanya memiliki persepsi yang tinggi terhadap dukungan dari atasan mereka, yaitu sebanyak 28 orang (42.4%). Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.6 Gambaran *Perceived Supervisor Support*

Kategori <i>Perceived Supervisor Support</i>	Frekuensi	Presentasi (%)
Rendah	38	57.6
Tinggi	28	42.4
TOTAL	66	100

4.1.7 Gambaran *Perceived Fairness of Treatment*

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan, diketahui bahwa mayoritas responden memiliki persepsi karyawan terhadap keadilan dalam organisasi yang tergolong rendah, yaitu sebanyak 35 orang (53%) dan sisanya menyebar ke dalam kategori tinggi yaitu sebanyak 31 orang (47%). Hal ini menandakan bahwa prosedur dalam organisasi masih dinilai belum adil dan belum dapat memfasilitasi semua harapan karyawan. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.7 Gambaran *Perceived Fairness of Treatment*

Kategori <i>Perceived Fairness of Treatment</i>	Frekuensi	Presentasi (%)
Rendah	35	53
Tinggi	31	47
TOTAL	66	100

4.1.8 Pemetaan jumlah karyawan pada *Perceived Supervisor Support* dan Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi

Tabel 4.8 Gambaran Pemetaan *Perceived Supervisor Support* dan Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi

<i>Perceived Supervisor Support</i>	Kategori	Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi	
		Tinggi	Rendah
	Tinggi	18	17
	Rendah	23	8
	TOTAL	66	

Dari tabel 4.8, dapat diketahui bahwa karyawan yang menganggap atasan mereka tidak mendukung dan hal itu berdampak pada rendahnya kesiapan mereka untuk berubah sebanyak 8 orang (12.1%). Sedangkan karyawan yang menganggap atasan mereka sudah mendukung dan hal tersebut berdampak pada tingginya kesiapan mereka untuk berubah sebanyak 18 orang (27.3%).

Kemudian, dari tabel tersebut juga dapat terlihat karyawan yang menganggap atasannya sangat mendukung mereka namun kesiapan mereka untuk berubah rendah terdiri dari 23 orang (34.8%). Sedangkan karyawan yang menganggap atasannya tidak mendukung mereka namun demikian kesiapan mereka untuk berubah tinggi terdiri dari 17 orang (25.8%).

4.2 Hasil, Analisis, dan Kesimpulan Hasil Perhitungan Awal

4.2.1 Hasil, Analisis, dan Kesimpulan Hasil Penelitian

Untuk menjawab permasalahan pertama dari penelitian ini, maka peneliti melakukan perhitungan korelasi antara *perceived organizational support* dan *readiness for change*. Berikut ini merupakan hasil perhitungannya.

Tabel 4.9 Korelasi *Perceived Organizational Support* dan *Readiness for Change*

Variabel	Koefisien Korelasi (r)	Sig
Skor total <i>Perceived Organizational Support</i>	0.286	0.020**
Skor total <i>Readiness for Change</i>		

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa koefisien korelasi *perceived organizational support* dan *readiness for change* adalah sebesar 0,286 dan signifikan pada l.o.s 0,05 ($p = 0,020$). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *organizational support* berhubungan secara signifikan dengan *readiness for change* atau dengan kata lain hipotesis null satu (H_{01}) ditolak dan hipotesis alternatif satu (H_{a1}) diterima. Selanjutnya, peneliti meneruskan kepada langkah berikutnya, yaitu melakukan perhitungan regresi berganda. Perhitungan regresi berganda dilakukan untuk mengetahui dimensi mana dari ketiga dimensi *perceived organizational support*, yaitu *perceived organizational rewards and*

job condition, perceived supervisor support, dan perceived fairness of treatment, yang memiliki kontribusi paling besar terhadap terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi. Hasil perhitungannya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.10 Hasil Analisa Regresi Berganda antara Dimensi *Perceived Organizational Support Terhadap Readiness for Change*

IV	B	β	Sr ²	Sig
<i>Perceived of organizational rewards and job condition</i>	1.172	.754	.152	0.001**
<i>Perceived of supervisor support</i>	-.799	-.776	.154	0.001**
<i>Perceived fairness of treatment</i>	.547	.290	.049	0.050
			R ² = 0.243	
			Adjusted R ² = 0.206	
			R = 0.493	
			F = 6.620	
			Sig = 0.001**	

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa koefisien regresi (R) yang didapatkan dari sumbangan skor total *perceived organizational rewards and job condition, perceived supervisor support, dan perceived fairness of treatment* terhadap skor total kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi adalah sebesar 0.493 dan signifikan pada l.o.s 0,05 (p=0,001).

Kemudian, koefisien determinan (R²) sebesar 0.243 menandakan bahwa *perceived organizational rewards and job condition, perceived supervisor support, dan perceived fairness of treatment* secara bersama-sama memberikan sumbangan yang bermakna terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi sebesar 24.3%, sementara 75.7% lainnya diprediksi oleh faktor lain. Dengan kata lain, dapat diprediksi bahwa 24.3% skor total kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi berasal dari skor total *perceived organizational rewards and job condition, perceived supervisor support, dan perceived fairness of treatment*.

Selain itu, dari tabel tersebut juga dapat dilihat bahwa dari ketiga dimensi *perceived organizational support*, hanya *perceived organizational rewards and job condition* dan *perceived supervisor support* yang memiliki kontribusi signifikan dalam memprediksi kesiapan karyawan menghadapi perubahan

organisasi. *Perceived organizational rewards and job condition* dan *perceived supervisor support* memiliki nilai β sebesar 0.754 dan 0.776 serta sama-sama signifikan pada l.o.s 0,05 ($p=0,001$), sedangkan *perceived fairness of treatment* memberikan kontribusi dalam memprediksi kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi, namun tidak signifikan.

Kemudian, jika dilihat dari nilai Sr^2 dapat diketahui bahwa *perceived organizational rewards and job condition* berkontribusi sebesar 15.2% terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi, sedangkan *perceived supervisor support* berkontribusi sebesar 15.4% terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi. Dengan kata lain, dapat disimpulkan jawaban dari permasalahan ketiga yaitu dimensi *perceived organizational support* yang memiliki sumbangan paling besar terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi adalah *perceived supervisor support*.

4.3 Program Intervensi

4.3.1 Rancangan Intervensi Berdasarkan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dijelaskan pada sub bab sebelumnya, diketahui bahwa *perceived supervisor support* merupakan dimensi yang memiliki sumbangan paling besar terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi. Selain itu, pemilihan intervensi pada *perceived supervisor support* juga dikarenakan dua hal lainnya. Pertama, nilai *mean* pada dimensi tersebut paling rendah dibanding kedua dimensi lainnya. Kedua, kategori karyawan yang memiliki *perceived supervisor support* yang rendah juga paling banyak jumlahnya apabila dibandingkan dengan dua dimensi lainnya. Oleh karena itu, intervensi akan difokuskan terhadap *perceived supervisor support*.

Pemberian intervensi terhadap faktor yang memiliki sumbangan paling besar diprediksi akan dapat membantu perusahaan untuk menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi, yaitu meningkatkan kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi yang sedang terjadi.

Seperti yang telah dijelaskan pada bab 2 (sub bab 2.4), untuk meningkatkan *perceived organizational support*, dapat melalui pemberian pelatihan *feedback*. Kemudian, pemberian *feedback* dari atasan kepada bawahan

juga merupakan salah satu cara untuk meningkatkan *perceived supervisor support*. Oleh karena itu, intervensi yang dilakukan pada penelitian ini adalah pelatihan *feedback* kepada Kepala Seksie untuk meningkatkan *perceived supervisor support*. Hal ini juga telah mendapat persetujuan perusahaan mengingat karyawan PT A, khususnya dengan level supervisor ke atas, belum pernah mendapatkan pelatihan *feedback skills*.

Kemudian, tahap selanjutnya adalah peneliti melakukan pendampingan terhadap Kepala Seksie yang melakukan pemberian *feedback* kepada bawahannya. Pendampingan dilakukan untuk mengetahui apakah para Kepala Seksie sudah melakukan teknik pemberian *feedback* dengan benar sesuai yang telah disampaikan peneliti dalam pelatihan *feedback*. Bentuk pelatihan berdasarkan konsep *experiential learning* dipilih karena menurut Jones (1997) metode tersebut adalah metode yang paling tepat untuk mengembangkan keterampilan interpersonal.

Peserta yang terlibat dalam pelatihan adalah Kepala Seksie departemen HRD, Kepala Seksie *General Affair*, Kepala Seksie *Finance & Accounting*, Kepala Seksie Operasional I, Kepala Seksie Operasional II, dan Kepala Seksie Marketing. Pemilihan beberapa karyawan tersebut didasarkan pada skor kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi dan skor *perceived supervisor support* yang rendah pada delapan subjek. Kemudian, peneliti memilih atasan langsung (Kepala Seksie) dari masing-masing subjek tersebut untuk diberikan pelatihan *feedback*.

4.3.2 Waktu Intervensi

Intervensi dilakukan pada tanggal 28 Mei 2012, dari pukul 08.30 sampai dengan pukul 17.00.

4.3.3 Tempat Intervensi

Intervensi dilakukan di aula PT A yang berada di lantai 4.

4.3.4 Responden Intervensi

Responden yang terlibat dalam intervensi adalah 8 orang yang merupakan Kepala Seksi departemen HRD, Kepala Seksi *General Affair*, Kepala Seksi *Finance & Accounting*, Kepala Seksi Operasional I, Kepala Seksi Operasional II, dan Kepala Seksi Marketing. Sedangkan karyawan yang diberikan *feedback* oleh atasan peserta pelatihan adalah delapan orang yang berasal dari departemen HRD, *General Affair*, Operasional I, dan Operasional II.

4.3.5 Prosedur Intervensi

4.3.5.1 Prosedur Persiapan Intervensi

Setelah menentukan bentuk intervensi yang akan diberikan, yaitu pelatihan untuk meningkatkan *perceived supervisor support*, peneliti kemudian mengembangkan materi pelatihan. Proses pengembangan materi pelatihan diawali dengan melakukan studi literatur untuk menentukan materi-materi apa saja yang harus diberikan didalam pelatihan tersebut. Studi literatur difokuskan pada tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam memberikan *feedback*. Hasil studi literatur dijadikan dasar untuk merancang sesi dalam pelatihan. Sesi-sesi tersebut melibatkan berbagai macam metode, seperti simulasi, bermain peran, permainan, dan lain-lain. Pemilihan materi dan metode pelatihan disesuaikan dengan latar belakang peserta pelatihan karena menurut Riggio (2008) hal tersebut merupakan hal yang harus dipertimbangkan agar pelatihan berjalan dengan efektif.

Rancangan pelatihan membangun *perceived supervisor support* tersebut kemudian diajukan kepada pihak pembimbing dan pihak perusahaan. Peneliti melakukan beberapa revisi terhadap rancangan pelatihan berdasarkan masukan dari pembimbing dan pihak perusahaan. Selain itu, berdasarkan masukan dari pihak perusahaan, sesi pelatihan *feedback* ini disatukan dengan sesi pemberian pelatihan *coaching* yang dilakukan oleh rekan peneliti lainnya yang juga melakukan penelitian di PT.A. Rincian mengenai pelatihan untuk meningkatkan *perceived supervisor support* dengan judul Pelatihan “*Coaching dan Feedback Skills*” dapat dilihat pada lampiran 6.

4.3.5.2 Prosedur Pelaksanaan Intervensi

Setelah rancangan pelatihan selesai dibuat, peneliti kemudian melakukan perizinan kepada pihak HRD. Perizinan tersebut terkait dengan undangan kepada peserta untuk mengikuti kegiatan pelatihan dan mengenai waktu serta tempat pelaksanaan pelatihan. Setelah melalui diskusi dengan pihak HRD, maka disepakati bahwa pelatihan akan berlangsung pada hari Senin, tanggal 28 Mei 2012, dari pukul 08.30 – 17.00, dengan jumlah peserta sebanyak sepuluh orang. Sepuluh orang tersebut dipilih berdasarkan skor kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi dan skor *perceived supervisor support* yang rendah pada delapan subjek. Namun, peserta yang hadir hanya 8 orang dikarenakan 2 orang sedang berhalangan hadir pada hari tersebut. Secara umum, pelatihan berlangsung lancar. Seluruh peserta yang diundang hadir tepat waktu sehingga pelatihan dapat dimulai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Peserta sangat kooperatif saat pelatihan berlangsung. Sebelum pelatihan berlangsung, perwakilan dari pihak HRD memberikan kata sambutan untuk memberikan semangat dan menekankan pentingnya manfaat yang akan diperoleh dari pelatihan *coaching* dan *feedback skills* ini.

Terdapat beberapa sesi yang berjalan sedikit lebih cepat daripada waktu yang ditentukan namun terdapat juga sesi yang berjalan lebih lama dari waktu yang ditentukan sehingga pelaksanaan pelatihan ini dapat selesai tepat pada waktunya.

4.3.6 Evaluasi Intervensi

4.3.6.1 Hasil Evaluasi Level Reaksi Terhadap Pelaksanaan Pelatihan

Evaluasi pada level ini dilakukan dengan cara membagikan kuesioner evaluasi pelatihan kepada para peserta. Kuesioner tersebut diberikan kepada 8 orang peserta pelatihan. Kuesioner evaluasi ini terdiri dari 17 soal (*item*) yang berupa pernyataan dan 1 soal berbentuk pertanyaan terbuka (*open question*) untuk kritik maupun saran dari peserta. Pada 17 *item* pernyataan, terdapat 5 bagian besar yakni bagian Evaluasi Materi (3 *item*), Evaluasi Aktivitas (4 *item*), Evaluasi Fasilitator (6 *item*), Evaluasi Alat Bantu (2 *item*) dan Evaluasi Keseluruhan Kegiatan (2 *item*).

Untuk ketujuh belas item pada setiap bagian dinilai berdasarkan pilihan dari 6 penilaian (contoh kuesioner terlampir), yaitu:

- Item diberi nilai 1, apabila peserta tidak setuju dengan komponen yang dinilai.
- Item diberi nilai 2, apabila peserta kurang setuju dengan komponen yang dinilai.
- Item diberi nilai 3, apabila peserta agak kurang setuju dengan komponen yang dinilai.
- Item diberi nilai 4, apabila peserta agak setuju dengan komponen yang dinilai.
- Item diberi nilai 5, apabila peserta setuju dengan komponen yang dinilai.
- Item diberi nilai 6, apabila peserta sangat setuju dengan komponen yang dinilai.

Grafik berikut merupakan hasil perhitungan rata-rata skor dari kuesioner evaluasi pelatihan yang telah diisi oleh peserta. Alat ukur ini menggunakan skala Likert mulai dari skala 1 sampai dengan skala 6. Setiap skala menerangkan intensitas dari indikator perilaku dalam tiap pernyataan, yaitu: Sangat Setuju (1), Setuju (2), Agak Setuju (3), Agak Tidak Setuju (4), Tidak Setuju (5), dan Sangat Tidak Setuju (6). Hasilnya adalah sebagai berikut:

Berdasarkan grafik 4.4, dapat dilihat bahwa peserta merasa puas terhadap fasilitator pelatihan (rentang $mean = 4,93 - 5,25$). Peserta menganggap bahwa fasilitator dapat menyampaikan materi dengan jelas ($mean = 4,93$) dan menggunakan berbagai alat bantu dengan baik sehingga membantu peserta memahami penjelasan yang diberikan fasilitator ($mean = 5,25$).

Pada akhir lembar evaluasi, peserta juga diminta menuliskan saran terkait dengan pelatihan yang dilaksanakan. Dari data kualitatif tersebut didapatkan masukan bahwa sebaiknya dalam pelatihan tersebut agar lebih banyak lagi kegiatan-kegiatan berdiskusi dan praktek-praktek dan agar materi yang disajikan dapat lebih menarik dan tidak terlalu teoritis.

4.3.6.2 Hasil Evaluasi Level Pembelajaran yang Dialami Peserta Pelatihan

Selain evaluasi reaksi, peneliti juga melakukan evaluasi pembelajaran pada pelatihan yang dilakukan. Evaluasi level dua ini dilakukan dengan memberikan sebuah tes yang berisi sejumlah pertanyaan terkait materi-materi pelatihan, sesaat sebelum pelatihan (*pre-test*) dan sesaat setelah pelatihan (*post-test*). Hal ini sesuai dengan Riggio (2008) yang menyatakan bahwa umumnya digunakan *form* yang berisi tes yang menguji jumlah informasi yang didapat dari program pelatihan untuk mengukur jumlah pembelajaran yang didapatkan. Tes yang diberikan berisi 20 soal yang terdiri dari pilihan jawaban benar dan salah. Berikut ini grafik perbandingan jumlah jawaban benar yang dijawab oleh peserta pelatihan, saat *pre-test* maupun *post-test* :

Berdasarkan grafik 4.6, dapat dilihat bahwa seluruh responden mengalami kenaikan skor dan tidak ada responden yang mengalami penurunan skor pada saat sebelum dan sesudah pelaksanaan pelatihan *Coaching and Feedback Skills*. Selain itu, peneliti juga melakukan perhitungan statistik dengan menggunakan paired sample *T-Test*. Hasilnya diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 4.12 Perbedaan Skor *Perceived Organizational Support* Sebelum Dan Sesudah Pelaksanaan Pelatihan

<i>Paired sample T-Test</i>					
Pair	Mean	Standar Deviasi	t	df	Sig (2-tailed)
Skor total <i>perceived organizational support</i> (sebelum pelatihan)	95.50	6.234			
Skor total <i>perceived organizational support</i> (sesudah pelatihan)	134.38	12.939	-8.628	7	0.000**

Berdasarkan tabel 4.12, dilihat dari nilai t sebesar -8.628 dengan signifikansi 0.000 ($p < 0.05$), menandakan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara skor total *perceived organizational support* sebelum dan setelah pelaksanaan pelatihan. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *mean* skor total *perceived organizational support* sesudah pelatihan ($mean = 95.50$) yang lebih besar saat sebelum pelatihan ($mean = 134.38$). Hasil ini mendukung data sebelumnya yang menunjukkan bahwa keseluruhan responden mengalami kenaikan skor *perceived organizational support* setelah pelatihan.

Dengan demikian, hipotesis null dua (H_{02}) ditolak dan hipotesis alternatif dua (H_{a2}) diterima, yaitu terdapat peningkatan *perceived organizational support* (POS) setelah dilaksanakannya intervensi pada dimensi yang memiliki sumbangan paling besar terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi. Dalam hal ini, dimensi *perceived organizational support* yang memiliki sumbangan paling besar adalah *perceived supervisor support*.

Tabel 4.13 Perbedaan Skor *Perceived Supervisor Support* Sebelum dan Sesudah Pelaksanaan Pelatihan

Pair	<i>Paired sample T-Test</i>				
	<i>Mean</i>	Standar Deviasi	t	df	Sig (2-tailed)
Skor total <i>perceived supervisor support</i> (sebelum pelatihan)	39.38	2.504	-3.266	7	0.014**
Skor total <i>perceived supervisor support</i> (sesudah pelatihan)	47.38	7.652			

Berdasarkan tabel 4.13, dilihat dari nilai t sebesar -3.266 dengan signifikansi 0.014 ($p < 0.05$), menandakan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara skor total *perceived supervisor support* sebelum dan setelah pelaksanaan pelatihan. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *mean* skor total *perceived supervisor support* sesudah pelatihan ($mean = 47.38$) yang lebih besar saat sebelum pelatihan ($mean = 39.38$). Hasil ini mendukung data sebelumnya yang menunjukkan bahwa keseluruhan responden mengalami kenaikan skor *perceived supervisor support* setelah pelatihan.

4.4.3 Perbedaan Skor Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi Sebelum dan Sesudah Pelaksanaan Pelatihan “*Coaching and Feedback Skills*”

Sebagai analisa tambahan kedua, selain melakukan perhitungan terhadap *perceived supervisor support* sebelum dan sesudah pelaksanaan pelatihan, peneliti juga melakukan pengolahan data terhadap skor total kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi sebelum dan setelah pelaksanaan pelatihan. Sama halnya dengan *perceived supervisor support*, data yang diolah hanyalah data responden yang mengikuti kegiatan pelatihan. Pengisian kuesioer *post-test* dilakukan bersamaan dengan kuesioner *post-test perceived supervisor support*, yaitu 31 Mei 2012. Dengan membandingkan skor total responden pada kedua kuesioner, ditemukan data yaitu sebagai berikut :

organisasi (sesudah
pelatihan)

Berdasarkan tabel 4.14, dilihat dari nilai t sebesar -2.027 dengan signifikansi 0.082 ($p > 0.05$), menandakan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara skor kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi sebelum dan setelah pelaksanaan pelatihan. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *mean* skor total kesiapan karyawan yang tidak jauh berbeda antara sebelum dan sesudah pelatihan. Hasil ini mendukung data sebelumnya yang menunjukkan bahwa mayoritas responden tidak mengalami perubahan skor yang berarti dan hanya satu responden yang mengalami kenaikan skor yang tinggi.

4.4.4 Korelasi *Perceived Organizational Support* dan *Readiness for Change* Sesudah Pelaksanaan Intervensi Pelatihan “*Coaching And Feedback Skills*”

Peneliti juga melakukan uji korelasi kembali antara *perceived organizational support* dan *readiness for change* setelah dilaksanakannya intervensi pelatihan. Hal ini dilakukan untuk melihat apakah pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan hubungan antara keduanya. Berikut ini merupakan hasil perhitungannya.

Tabel 4.15 Korelasi *Perceived Organizational Support* dan *Readiness for Change* Sesudah Pelaksanaan Intervensi Pelatihan “*Coaching And Feedback Skills*”

Variabel	Koefisien Korelasi (r)	Sig
Skor total <i>Perceived Organizational Support</i> Skor total <i>Readiness for Change</i>	0.871	0.005**

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa koefisien korelasi *perceived organizational support* dan *readiness for change* setelah dilaksanakannya intervensi pelatihan adalah sebesar $0,871$ dan signifikan pada $l.o.s$ $0,05$ ($p = 0,005$). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *organizational support* berhubungan secara signifikan dengan *readiness for change*.

Apabila dilakukan perbandingan antara skor korelasi sebelum dan sesudah pelaksanaan intervensi pelatihan *Coaching and Feedback Skills*, maka dapat dilihat bahwa hubungan variabel *perceived organizational support* dan *readiness for change* sebelum dan sesudah pelatihan sama-sama memiliki hubungan, dan hubungan tersebut sama-sama signifikan pada l.o.s 0.05. Kemudian, apabila diteliti lebih lanjut, besarnya hubungan antara kedua variabel tersebut meningkat setelah dilaksanakannya intervensi pelatihan, yaitu dari 0.286 (tabel 4.8) menjadi 0.871 atau dapat dikatakan dari hubungan yang lemah menjadi hubungan yang kuat. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa intervensi pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan besarnya hubungan antara *perceived organizational support* dan *readiness for change*.



BAB 5. KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan yang digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian yang diajukan pada awal penelitian serta kesimpulan hasil temuan-temuan penelitian. Selanjutnya, akan dijelaskan juga mengenai diskusi untuk membahas mengenai hasil penelitian dan juga keterbatasan penelitian. Terakhir, saran berguna untuk perbaikan dan peningkatan penelitian ini dikemudian hari berdasarkan hasil diskusi.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan sebelumnya, maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Hipotesis null satu (H_{01}) ditolak dan hipotesis alternatif satu (H_{a1}) diterima, yaitu terdapat hubungan antara *perceived organizational support* (POS) dan kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi.
2. Hipotesis null dua (H_{02}) ditolak dan hipotesis alternatif dua (H_{a2}) diterima, yang artinya terdapat peningkatan *perceived organizational support* (POS) setelah dilaksanakannya intervensi pada dimensi yang memberi sumbangan paling besar terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi. Dalam hal ini, dimensi *perceived organizational support* yang memberikan sumbangan paling besar adalah *perceived supervisor support*.
3. Dimensi *perceived organizational support* yang memiliki sumbangan paling besar terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi adalah *perceived supervisor support*.

Selain tiga kesimpulan diatas yang dikaitkan dengan permasalahan dan hipotesis penelitian, terdapat beberapa kesimpulan lainnya yang diperoleh berdasarkan temuan-temuan penelitian. Kesimpulan lainnya tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Perceived organizational rewards and job condition*, *perceived supervisor support*, dan *perceived fairness of treatment* secara bersama-sama memberikan sumbangan yang bermakna terhadap kesiapan karyawan menghadapi

perubahan organisasi sebesar 24.3%, sementara 75.7% lainnya diprediksi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2. Perusahaan perlu meningkatkan kedua dimensi dalam *perceived organizational support* selain *perceived supervisor support*, terutama *perceived organizational rewards and job condition* dikarenakan sumbangannya yang signifikan terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi. Hal ini dikarenakan tingkat kedua dimensi tersebut masih tergolong bervariasi, mulai dari rendah sampai tinggi. Hal tersebut perlu ditingkatkan karena akan berdampak pada hal-hal lain di perusahaan yang berujung pada penurunan produktivitas perusahaan.

5.2 Diskusi

Pada penelitian ini, H_{a1} diterima, yaitu terdapat hubungan antara *perceived organizational support* (POS) dan kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi. Artinya, semakin tinggi *perceived organizational support*, maka semakin tinggi pula kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengenai kesiapan untuk berubah yang dilakukan Leiter dan Harvie (1998, dalam Wittenstein, 2008) yang menunjukkan bahwa kesiapan individu dalam berubah berhubungan langsung dengan faktor konteksnya, seperti manfaat perubahan tersebut dalam pekerjaan mereka, dukungan dari manajemen, kualitas komunikasi antara atasan dan bawahan, dan dukungan dari atasan langsung. Hal ini dikarenakan sebagai salah satu bentuk respon terhadap organisasi, *perceived organizational support* menunjukkan hubungan timbal balik antara individu dan organisasi. Organisasi yang dipersepsikan menunjukkan dukungan terhadap karyawannya akan membuat karyawan lebih siap untuk berubah. Namun sebaliknya, organisasi yang dipersepsikan kurang menunjukkan dukungan terhadap karyawannya membuat karyawan menolak adanya perubahan. Kemudian, adanya persepsi dukungan organisasi yang baik dari karyawan membuat karyawan tidak menganggap suatu perubahan sebagai sesuatu yang mengancam (Rush et al dalam Eby, 2000), namun sebagai sesuatu yang membantu mereka bekerja lebih efektif lagi (Lau & Woodman dalam Eby, 2000).

Namun, perlu diperhatikan juga besarnya hubungan antara kedua variabel tersebut. Dalam penelitian ini, besarnya hubungan antara *perceived organizational support* dan kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi hanya sebesar 0.286 atau dapat dikatakan hubungan antara kedua variabel tersebut lemah. Oleh karena itu, kenaikan variabel *perceived supervisor support* belum tentu diikuti oleh kenaikan variabel kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi.

Peneliti juga melakukan uji korelasi kembali antara variabel *perceived organizational support* dan *readiness for change* setelah dilakukannya intervensi pelatihan *Coaching and Feedback Skills*. Dari hasil yang didapatkan, terdapat peningkatan besarnya hubungan antara kedua variabel tersebut yaitu menjadi 0.871. Hal tersebut menandakan bahwa pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan besarnya hubungan antara kedua variabel tersebut.

Kemudian, diantara ketiga dimensi *perceived organizational support* tersebut, ditemukan bahwa *perceived supervisor support* merupakan dimensi yang memiliki sumbangan paling besar dan paling signifikan terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi. Dengan demikian, terdapat dua dimensi dari *perceived organizational support* yang memiliki sumbangan signifikan terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi, yaitu *perceived organizational rewards and job condition* dan *perceived supervisor support*. Namun, apabila dibandingkan besar sumbangannya terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi, maka sumbangan *perceived supervisor support* lebih besar dari sumbangan *perceived organizational rewards and job condition* ($0.776 > 0.754$).

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Singh (2000) dalam Mahn Hee Yoon, Sharon E. Beatty and Jaebeom Suh (2001) yang mengatakan bahwa pada perusahaan jasa (*service organization*), suatu lingkungan yang mendukung seperti dukungan atasan akan membangun komitmen, meningkatkan kinerja dan mengurangi niat untuk keluar (*turn over*) karyawan dari perusahaan tersebut, serta berkorelasi positif terhadap kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan organisasi.

Dapat dipahami bahwa apabila karyawan merasa bahwa manajer mereka memperhatikan dan memberikan otoritas serta kendali sesuai dengan pekerjaan

mereka, maka mereka akan merasa lebih positif terhadap pekerjaan, dan dengan demikian para karyawan akan lebih sungguh-sungguh dalam melakukan usaha dan upaya yang lebih untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik. Manajemen yang mendukung bisa menjadi isyarat bahwa para manajer mempercayai karyawannya dan merasa yakin atas kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Selanjutnya, pada penelitian ini dinyatakan bahwa hipotesis alternatif dua (H_{a2}) diterima, yang artinya terdapat peningkatan *perceived organizational support* (POS) setelah dilaksanakannya intervensi pada dimensi yang paling memiliki sumbangan paling besar terhadap kesiapan menghadapi perubahan organisasi. Dalam hal ini, dimensi *perceived organizational support* yang memiliki sumbangan paling besar adalah *perceived supervisor support*. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa pelatihan *coaching* dan *feedback skills* yang diberikan kepada peserta sudah efektif untuk meningkatkan *perceived supervisor support*.

Selain itu, peneliti juga melakukan analisis tambahan untuk mengetahui apakah *perceived supervisor support* dan kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi mengalami peningkatan setelah dilaksanakannya intervensi. Dari hasil perhitungan, didapatkan hasil bahwa terdapat peningkatan yang pada *perceived supervisor support* sesudah diadakannya pelatihan. Sedangkan pada kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi tidak mengalami peningkatan yang signifikan setelah diadakannya intervensi pelatihan.

Alur pada penelitian ini adalah adanya pelatihan untuk meningkatkan *perceived supervisor support* diharapkan akan meningkatkan *perceived organizational support*, yang kemudian berdampak pada kenaikan tingkat kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi. Oleh karena itu, ketika intervensi yang dilakukan sudah dapat meningkatkan *perceived organizational support*, maka hal yang tidak wajar jika tidak terjadi peningkatan pula pada tingkat kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi. Peneliti mempunyai alasan mengapa hal ini dapat terjadi. Alasan yang menjadi dugaan peneliti adalah dalam kuesioner kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi, peneliti tidak mencantumkan secara jelas mengenai perubahan-perubahan yang sedang

terjadi di PT.A. Oleh karena itu, karyawan mungkin saja mempunyai persepsi yang berbeda-beda mengenai setiap perubahan yang terjadi. Sebagai contoh, karyawan A mempersepsikan kesiapan terhadap perubahan budaya, dimana dalam perubahan budaya ini manajemen sudah dapat memberikan dukungan dengan baik. Hal ini berakibat karyawan A mempersepsikan dukungan atasan dengan kategori yang tinggi. Sedangkan karyawan B mempersepsikan kesiapan terhadap perubahan struktur, dimana dalam perubahan struktur tersebut manajemen belum memberikan dukungannya dalam memotivasi karyawan untuk dapat memegang dua jabatan sekaligus. Oleh karena itu, karyawan B mempersepsikan dukungan atasan dengan kategori rendah. Maka kelemahan dalam penelitian ini adalah peneliti tidak spesifik dengan jelas menyebutkan jenis perubahan yang sedang terjadi dalam kuesioner kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi.

Selain itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *perceived organizational rewards and job condition*, *perceived supervisor support*, dan *perceived fairness of treatment* secara bersama-sama memberikan sumbangan yang bermakna terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi sebesar 24.3%, sementara 75.7% lainnya diprediksi oleh faktor lain. Dengan kata lain, dapat diprediksi bahwa 24.3% skor total *readiness for change* berasal dari skor total *perceived organizational rewards and job condition*, *perceived supervisor support*, dan *perceived fairness of treatment*. Penjelasan di atas juga dapat menguatkan hasil kesimpulan bahwa peningkatan *perceived supervisor support* tidak selalu diikuti oleh adanya kenaikan kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi.

Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa selain memperhatikan faktor lingkungan didalam perubahan, perusahaan juga disarankan untuk memperhatikan individu-individu dalam proses perubahan itu sendiri, seperti faktor kepercayaan bawahan terhadap atasan, faktor kepribadian karyawan, dan faktor nilai-nilai individu yang dimiliki oleh karyawan dalam organisasi, serta pentingnya faktor agen perubahan dalam mempengaruhi kesiapan karyawan mengahdapi perubahan organsiasi.

Menurut Leathem (dalam Smither, Houston, & McIntire, 1996), agen perubahan adalah orang-orang yang diberi tanggung jawab untuk

mengimplementasikan perubahan. Agen perubahan merupakan aktor penting dalam sebuah usaha perubahan organisasi. Agen perubahan terdiri dari dua jenis, yaitu agen perubahan internal dan agen perubahan eksternal. Agen perubahan internal adalah orang-orang yang berasal dari dalam organisasi yang bertanggung jawab untuk mengimplementasikan perubahan. Sebaliknya, agen perubahan eksternal adalah orang-orang yang berasal dari luar organisasi yang dipekerjakan untuk memfasilitasi perubahan organisasi. Peneliti menyarankan perusahaan untuk melibatkan agen perubahan internal didalam perubahan organisasi tersebut.

Dalam penentuan agen perubahan internal, perusahaan dapat memilih beberapa orang dari masing-masing departemen untuk dijadikan agen perubahan. Kriteria pemilihan agen perubahan tersebut bisa didasarkan oleh beberapa hal. Misalnya saja dipilih karyawan yang paling memiliki pengaruh secara sosial atau karyawan yang memiliki performa paling baik di departemennya. Leathem (dalam Smither, Houston, & McIntire, 1996) menyatakan bahwa ketika mencari karyawan untuk dijadikan agen perubahan internal, pihak manajemen seringkali mencari para karyawan yang memiliki performa kerja yang baik yang diharapkan akan mentransfer kapabilitas mereka terhadap usaha perubahan. Peran agen perubahan tersebut tentu saja juga harus disosialisasikan kepada karyawan lainnya agar mereka menyadari kehadiran para agen perubahan tersebut. Selain itu, perusahaan juga perlu mempertimbangan pemberian *reward* kepada agen perubahan tersebut agar mereka merasa dihargai.

Pada penelitian ini, didapatkan gambaran *mean skor perceived organizational rewards and job condition, perceived supervisor support, dan perceived fairness of treatment* pada karyawan di PT.A. Apabila dibandingkan, skor *mean perceived supervisor support* merupakan yang paling rendah dibandingkan dengan *perceived organizational rewards and job condition* dan *perceived fairness of treatment*.

Namun, ketiga dimensi tersebut memiliki mayoritas responden yang berada dalam kategori yang tergolong di atas rata-rata (tabel 4.1). Meskipun demikian, pada penelitian ini, intervensi tetap difokuskan terhadap *perceived supervisor support*. Hal tersebut dikarenakan penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi. Oleh karena

itu, intervensi hanya dilakukan terhadap faktor yang memiliki sumbangan paling besar dan signifikan terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi dan didukung oleh hasil *mean* yang paling rendah. Selain itu, pemilihan intervensi ini juga didasarkan pada paling banyaknya karyawan yang memiliki kategori rendah pada dimensi *perceived supervisor support* ini (tabel 4.6).

Meskipun demikian, bukan berarti bahwa perusahaan dapat mengabaikan kedua dimensi lainnya. Peneliti merasa bahwa perusahaan tetap harus memperhatikan kedua faktor tersebut dan melakukan usaha perbaikan untuk meningkatkan *perceived organizational support*. Hal ini dikarenakan masih terdapat kategori rendah untuk kedua dimensi tersebut dan dapat mempengaruhi *perceived organizational support* secara keseluruhan. Penjelasan tersebut diperkuat oleh pernyataan Shore dan Shore (1995) yang mengatakan bahwa perlakuan adil (*perceived fairness of treatment*) yang berulang akan memiliki efek kumulatif yang kuat pada *perceived organizational support* karena menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Kemudian, Shore & Shore (1995) menambahkan bahwa penghargaan terhadap kontribusi karyawan (*perceived organizational rewards and job condition*) berkorelasi positif terhadap *perceived organizational support*.

Cara yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan kedua hal tersebut adalah dengan menerapkan *information sharing* antar departemen. Hal ini dilakukan agar masing-masing departemen mengetahui kekurangan dan kelebihan mengenai hal-hal yang didapatkan dari perusahaan, sehingga diharapkan perusahaan dapat bersikap adil kepada masing-masing departemen. Kemudian, pemberian *training* dan *rewards* juga dapat meningkatkan *perceived organizational rewards and job condition*.

Selanjutnya, apabila dilihat dari gambaran *mean* kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi, dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan memiliki kesiapan menghadapi perubahan organisasi untuk level di atas rata-rata. Namun, apabila dilihat secara lebih mendalam, masih terdapat karyawan yang memiliki level kesiapan yang rendah. Hal ini perlu menjadi perhatian perusahaan untuk lebih meningkatkan motivasi mereka agar lebih siap menghadapi perubahan

organisasi dan dengan memperhatikan faktor individu dan faktor lingkungan yang membentuknya.

Kirkpatrick; Latham & Saari; Warr, Allan, Birdi (dalam Riggio, 2008) menyatakan bahwa terdapat empat level yang mengukur efektivitas program pelatihan. Pada pelatihan ini, efektivitas program pelatihan hanya dilakukan pada level satu dan level dua, yaitu reaksi peserta terhadap pelatihan dan pembelajaran yang didapatkan peserta dari pelatihan tersebut. Pengukuran terhadap kedua level tersebut menunjukkan bahwa peserta bereaksi positif terhadap pelatihan, baik dari segi pelaksanaan pelatihan secara umum, materi, maupun pemandu pelatihan, serta semua peserta mengalami pembelajaran dari pelatihan tersebut. Evaluasi level 3 (pengukuran tingkah laku) dan evaluasi level 4 (hasil bagi organisasi) belum dapat diukur karena adanya keterbatasan waktu dan juga membutuhkan keterlibatan dari pihak atasan dan manajemen dalam pelaksanaannya.

Dalam penelitian ini, masih terdapat beberapa keterbatasan dan kekurangan. Pertama, kesiapan menghadapi perubahan organisasi sangat berhubungan dengan faktor motivasi dikarenakan motivasi mempengaruhi perilaku seseorang. Oleh karena itu, sebaiknya peneliti juga mempertimbangkan faktor motivasi dalam pengukuran kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi ini.

Kedua, adanya pemberian nama dalam pengisian kuesioner dapat saja membuat para responden mengisi kuesioner dengan tidak apa adanya. Hal ini akan mempengaruhi pemerolehan hasil ada. Oleh karena itu, sebaiknya peneliti mencari cara lain agar tetap mengetahui responden yang mengisi kuesioner tanpa harus meminta responden menuliskan namanya.

Ketiga, sampel dalam penelitian ini kurang representatif, yang dikhawatirkan berdampak pada hasil dan generalisasi temuan penelitian. Pengambilan sampel masih menggunakan metode *non-probability sampling* dan belum merata pada seluruh departemen dalam PT.A.

Keempat, pemberian pelatihan selama satu hari dirasakan masih kurang. Hal ini dikarenakan peneliti belum optimal dalam memberikan kesempatan para atasan (responden) mempraktekan kemampuan *feedback* mereka. Selain itu,

peneliti juga merasa masih kurang menggali kekurangan-kekurangan para atasan dalam memberikan *feedback*.

Terakhir, penelitian ini juga memiliki keterbatasan dalam hal administrasi penelitian yang kurang terkontrol. Saat pengambilan data, sebagian responden mungkin saja sedang dalam keadaan yang sibuk, sedang mengobrol dan bercanda. Hal ini memungkinkan responden untuk mengisi dengan seadanya dan cenderung memilih nilai yang tertinggi saja.

5.3 Saran

5.3.1 Saran Metodologis

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

1. Menambah sesi dan durasi pelatihan menjadi dua hari untuk memperbanyak sesi diskusi dan praktek-praktek pemberian *feedback* sehingga dapat dilaksanakan dengan lebih efektif.
2. Membuat sesi pelatihan untuk meningkatkan *perceived supervisor support* yang langsung dikaitkan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di PT.A.
3. Melakukan evaluasi pelatihan level tiga, yaitu level pengukuran tingkah laku, dengan cara melakukan tindak lanjut terhadap hasil pembelajaran setelah pelatihan. Hal tersebut dilakukan untuk mengukur kemampuan baru yang didapat dari pelatihan yang ditunjukkan ketika peserta kembali ke pekerjaannya.

5.3.2 Saran Praktis

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

1. Membuat sistem untuk program pemberian *coaching* dan *feedback*. Selama ini, diakui oleh beberapa atasan dan pihak HRD PT.A bahwa program tersebut belum memiliki sistem yang baik sehingga belum dijalankan dan dipantau secara berkala. Padahal, pelaksanaan program tersebut mendorong keterbukaan

antara atasan dengan bawahan yang berguna untuk meningkatkan *perceived supervisor support*.

2. Membuat program-program yang dapat dilakukan secara berkala kepada para agen perubahan di PT.A. Hal ini dilakukan agar para karyawan dapat selalu mendapatkan informasi terbaru mengenai perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi, mengetahui manfaatnya, dan diharapkan akan lebih siap menghadapi perubahan-perubahan organisasi tersebut.
3. Perubahan sebaiknya tidak dilakukan secara tiba-tiba, melainkan diperlukan tahapan-tahapan untuk berubah. Salah satunya adalah dengan mengidentifikasi kesiapan karyawan untuk berubah. Hal ini perlu dilakukan agar implementasi pelaksanaan perubahan dapat tercapai. Selain itu, hal-hal lain yang perlu dilakukan agar karyawan siap untuk berubah adalah melalui sistem komunikasi yang jelas, yang akan memberikan informasi kepada seluruh karyawan mengenai pentingnya pelaksanaan perubahan organisasi tersebut. Selain itu, organisasi dapat melibatkan karyawan dalam pembuatan keputusan yang diperlukan selama proses perubahan berlangsung untuk membuat karyawan merasa dihargai dan dianggap keberadaannya.
4. Perusahaan dapat memberikan perhatian yang lebih kepada para karyawan yang memiliki kategori kesiapan untuk berubah yang rendah dengan cara memberikan penyuluhan atau training-training motivasi untuk meningkatkan kesiapan untuk berubah.
5. Manajemen sebaiknya menunjukkan perilaku yang konsisten dengan apa yang menjadi fokus perhatian dalam implementasi perubahan, khususnya perubahan budaya dan logo organisasi, dan tunjukkan konsistensi tersebut pada saat merekrut ataupun menyeleksi karyawan baru, mempromosikan karyawan, dan bahkan ketika harus memutuskan kerja dengan karyawan.
6. Pihak perusahaan sebaiknya dapat mengalokasikan *rewards* kepada para karyawan yang sudah dapat menunjukkan perilaku-perilaku perubahan yang sesuai dengan harapan organisasi.
7. Pihak perusahaan sebaiknya benar-benar menjadikan agen perubahan internal sebagai seseorang yang bertanggung jawab dan mengontrol terhadap perubahan perilaku-perilaku karyawan agar sesuai dengan harapan perusahaan.

Selama ini, agen perubahan dalam perusahaan hanya dijadikan sebagai simbol adanya perubahan pada saat *kick off* mengenai adanya perubahan logo dan budaya, tanpa melakukan kegiatan-kegiatan perubahan secara berkala atau pengontrol berlangsungnya aktivitas perubahan.

8. Pihak perusahaan sebaiknya juga memperhatikan peningkatan kedua dimensi *perceived organizational support* lainnya, yaitu *perceived organizational rewards* dan *perceived fairness of treatment*. Hal ini dikarenakan masih terdapat kategori rendah untuk kedua dimensi tersebut dan dapat mempengaruhi *perceived organizational support* secara keseluruhan.



DAFTAR PUSTAKA

- Aiken, L.R. & Marnat, G.G. (2006). *Psychological testing and assessment (12th ed)*. Boston: Pearson Education Group, Inc.
- Anwarizqa, Martha. (2009). *Tugas Akhir : Identifikasi Kesiapan Karyawan untuk Berubah dalam Rangka Implementasi Budaya Organisasi PT.A*. Depok : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Anastasi, A. & Urbina, S. (1997). *Psychological Testing (7th ed)*. USA: Prentice – Hall.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice (10th ed)*. London: Kogan Page.
- Austin, Christopher.H. (2005). Thesis : *Effect Communication on Perceived Organizational Support* . School of Informatics : Department of Communication.
- Bouckenooghe, D. & Devos, G. (2007). *Psychological change climate as a crucial catalyst of readiness for change: a dominance analysis*. Vlerick Leuven Gent Management School. 5-10.
- Bouckenooghe, D. & Devos, G. (2007). *The role of process, context and individual characteristics in explaining readiness to change: a multilevel analysis*. Vlerick Leuven Gent Management School. 4-13.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2005). *Organization development & change, 8th ed*. USA: Thomson

- Brown, S.P & Leigh, T.Q. (1996). A new look at psychological climate on job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-365.
- Burke, J.M., Borucki, C.C., & Kaufman, J. D. (2002). Contemporary perspectives on the study of psychological climate: A commentary. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (3), 325-340
- Dharma, A. (2000). *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis bagi Para Supervisor*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Eisenberger, R., & Huntington, R. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, vol 71, no 3, 500-507.
- Kaplan, R.M. & Saccuzzo, D.P. (1997). *Psychological testing: Principles, applications, and issues (4th ed)*. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of Behavioral Research (4th ed.)*. Orlando: Harcourt College Publisher.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs; The Four Level (3rd ed.)*. San Fransisco: Berret-Koehler Publisher.
- Kumar, R. (1996). *Research methodology second edition: A step by step guide for beginners*. London: SAGE Publications Ltd.
- Madsen, S.R., Cameron, R.J., & Duane, M. (2006). Influential Factors in Individual Readiness for Change. *Journal of Business and Management* pg. 93
- Martin, C.A., Jones, E.S., & Callan, V.J. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (3), 263-289

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology* , 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology* , 825-836.
- Riggio, R. E. (2008). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Smith, Ian. (2005). *Achieving readiness for organizational change*. *Library Management*, 26,6/7 pg.408
- Smither, R.D., Houston, J.M., & McIntire, S.D. (1996). *Organization development: Strategies for changing environments*. USA: Harper Collins College Publishers.
- Stephen P. Robbins & Judge, Timothy A. (2007). *Organizational Behavior 12th edition*. New Jersey : Pearson Prentice Hall
- Susan R. Madsen, Duane Miller, Cameron R. John. (2005). *Readiness for Organizational Change : Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference ?*. *Human Resource Development Quarterly*, vol.16 No.2, Summer 2005
- Tymon.Jr, Stumph, S.A, & Smith.R.R (2011). Manager Supports Predict Turnover of Professionals in India. *Career Development International*, vol 16, no 3, 2011, pp.293-312..
- Woodcock, M., & Francis, D. (1990). *Unblocking Your Organization*. New York: Gower Publishing.



Universitas Indonesia

Lampiran 1 – Profil Perusahaan PT.A

Sejarah Perusahaan

PT A adalah sebuah Badan Usaha Jasa Pengamanan (BUJP) dimana saham perseroan perusahaan ini dimiliki oleh Koperasi AI sebesar 92,5 %, dan 7,5 % sisanya dimiliki oleh Koperasi Karyawan PT A. Perusahaan ini memiliki Surat Izin BUJP resmi yang dikeluarkan oleh Markas Besar Kepolisian Republik Indonesia, sebagai berikut :

- Jasa Penyediaan Tenaga Pengamanan
- Jasa Pendidikan dan Latihan Keamanan
- Jasa Konsultasi Keamanan
- Jasa Kawal Angkut Uang dan Barang Berharga

Melalui kombinasi antara kompetensi manajemen pengamanan yang dilaksanakan di kelompok perusahaan As oleh *Corporate Security Center (CSC) PT AI*, dipadukan dengan kompetensi manajemen pengelolaan usaha Koperasi AI yang berdiri sejak tahun 1990, menjadikan PT A sebuah kekuatan yang handal untuk dapat mewujudkan *Good Corporate Governance* dan *Operational Excellence*.

Keberadaan BUJP yang berizin resmi serta profesional dalam pengelolaan anggota *security* tentunya akan membantu terlaksananya tugas pengamanan yang diharapkan oleh perusahaan pengguna jasa. Perusahaan pengguna jasa tidak perlu disibukkan dengan tuntutan status kekaryawanan dari anggota *security* yang bertugas di lokasi perusahaan, karena semua hal yang berkaitan dengan pekerjaan, perintah dan upah sudah ditangani langsung oleh PT A.

Sesuai dengan tuntutan bisnis masa depan, PT A dari awal telah mempunyai kebijakan tata kelola perusahaan yang berpegang pada prinsip *Good Corporate Governance*, yang berarti : mempunyai izin pengelolaan sebagai Badan Usaha Jasa Pengamanan resmi dari Mabes Polri; mentaati aturan ketenagakerjaan Depnaker; berkontribusi kepada Negara melalui penerapan dan pelaksanaan Undang-undang Perpajakan; serta pengelolaan perusahaan secara benar, bersih, transparan dan profesional.

Melalui hal tersebut, PT A menjadikan *security* sebagai profesi yang dapat diandalkan, dimana secara tidak langsung *security* ikut memiliki saham kepemilikan perusahaan. Selain itu PT A juga berkomitmen memberikan fasilitas kesehatan yang baik, serta untuk memberikan kepastian dan kelangsungan kerja, PT A memberikan pendidikan berkelanjutan mulai dari Garda Pratama (dasar) dan Garda Madya (supervisor) untuk memenuhi kualifikasi "*Professional security guard*".

Universitas Indonesia

Visi dan Misi

- **Visi :** Menjadi mitra yang terpercaya dalam bidang jasa pengamanan dengan penyediaan solusi terintegrasi.
- **Misi :**
 1. Memuaskan pelanggan dengan memberikan solusi terbaik di bidang jasa pengamanan.
 2. Melakukan pengelolaan secara benar, bersih, transparan dan profesional sesuai kaidah tata kelola perusahaan yang baik.
 3. Memberikan nilai tambah kepada *stakeholders*.
 4. Melakukan pembinaan untuk membentuk karyawan yang profesional dan perbaikan sistem manajemen secara berkelanjutan.

Corporate culture

PT A memiliki budaya organisasi yang terbagi menjadi empat nilai, yaitu : *Team Work, Operational Excellence, Profesional, dan Customer Care*. Empat nilai ini disingkat menjadi TOPCust.

I. Team Work

Prinsip kerjasama menjadi landasan dalam bekerja untuk mencapai tujuan bersama.

Indikator Perilaku :

a. Bekerja sama dan menghargai pendapat serta masukan orang lain

- 1) Mau belajar dari orang lain (atasan, bawahan dan rekan kerja) untuk meningkatkan pengetahuan demi mendukung kualitas kerja.
- 2) Berpartisipasi aktif dalam kelompok untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.
- 3) Mengupayakan agar anggota lain mendapatkan informasi yang relevan dan bermanfaat demi memenuhi kebutuhan pelanggan eksternal maupun internal.

b. Membangun semangat kebersamaan

- 1) Bertindak untuk menciptakan suasana kerjasama yang akrab dan moral kerja yang baik dalam kelompok.
- 2) Berpikir dan bertindak positif dalam berinteraksi dengan anggota kelompok.

II. Operational Excellence

Mencapai keunggulan dan prestasi dalam melakukan kegiatan operasional *day-to-day* basis melalui taat azas kepada sistem, prinsip kepemimpinan dan peningkatan berkesinambungan.

Indikator Perilaku :

a. Bekerja secara efektif dan efisien

- 1) Bekerja sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan oleh perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.
- 2) Menggunakan sumber daya secara efisien dengan tetap mengutamakan kualitas kerja.

b. Perbaiki sistem secara berkelanjutan

- 1) Melakukan perbaikan sistem yang menunjang kemampuan perusahaan dalam menghadapi tuntutan dan tantangan pasar.
- 2) Secara terus menerus meningkatkan kualitas produk jasa pengamanan untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

III. Professional

Untuk mencapai tujuan dan dalam menjalankan perusahaan, PT A memiliki orang-orang dengan kompetensi yang tinggi, loyal, berintegritas, dan berdedikasi tinggi dalam menjalankan tugasnya.

Indikator Perilaku :

a. Selalu berusaha meningkatkan kompetensi

- 1) Memiliki keinginan untuk senantiasa mengejar kesempatan berkembang secara profesional sehingga dapat meningkatkan dan memperbaiki kualitas dan keterampilan kerja.
- 2) Menjalankan tugas secara optimal dengan menggunakan pengetahuan, keahlian, dan kompetensi yang dimiliki.

b. Berkomitmen untuk memberikan hasil terbaik kepada perusahaan

- 1) Berusaha mencapai keberhasilan kinerja melebihi standar yang telah ditetapkan.
- 2) Menumbuhkan rasa ikut memiliki terhadap Perusahaan.
- 3) Bertanggung jawab atas tindakan atau keputusan yang telah dibuat.

Universitas Indonesia

IV. *Customer Care*

Pelanggan sebagai mitra yang berharga bagi PT.A, didukung dengan program *customer intimacy* yang berujung pada kemitraan jangka panjang.

Indikator Perilaku :

a. Merespon pelanggan dengan cepat dan tepat

- 1) Menindaklanjuti permintaan dan keluhan pelanggan.
- 2) Memberikan respon segera dengan memeriksa kebutuhan pelanggan yang sebenarnya.
- 3) Memberikan pelayanan dan solusi terbaik sesuai dengan kebutuhan pelanggan secara cepat dan tepat.

b. Memelihara komunikasi yang baik kepada pelanggan

- 1) Memonitor kepuasan pelanggan.
- 2) Memahami dan mencari informasi mengenai kebutuhan pelanggan.

Produk dan Jasa

Sebagai bukti komitmen manajemen kepada profesi *security*, PT A mencoba untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dengan menawarkan jasa keamanan seperti :

- Penyediaan Tenaga *Security*
- Konsultan Keamanan, Pendidikan dan Pelatihan *Security*, Untuk mendapatkan SDM yang baik, dalam pengelolaannya PT.A Security Training Center didukung oleh tenaga-tenaga ahli dalam bidangnya, bekerja sama dengan tenaga pendidik dari Secapa Polri serta tenaga ahli dari Asosiasi Manager Security Indonesia (AMSI).PT.A Security Training Center menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan *Security* yang terprogram, seperti:
 - Gada Pratama (untuk anggota *security*), dilaksanakan setiap bulan secara terus menerus
 - Gada Madya (untuk Komandan Regu atau Pleton), dilaksanakan setiap 4 (empat) kali secara terus menerus

Selain itu, PT A mempunyai produk baru yaitu CMS (*Control Monitoring Service*). CMS adalah layanan jasa monitoring pengamanan yang diberikan PT A kepada pelanggan baik perseorangan maupun perusahaan selama 24 jam/7 hari yang dikelola secara profesional. Untuk mendukung kelancaran kegiatan *Control Monitoring Service*, PT A memberikan dukungan bantuan penyediaan tim cepat (*Quick Response*) yang di tempatkan di setiap wilayah DKI/ Jabodetabek.

Universitas Indonesia

- Perlengkapan Keamanan
- Pembinaan Pengawasan dan Pengendalian (Binwasdal), tes kompetensi, patroli, *bodyguard*, jasa satpam untuk acara khusus, *recruitment & rescue*, *training* pendidikan dasar seperti: *training* keahlian khusus (Pemadam kebakaran dan Investigasi tindak kejahatan) serta beberapa pelatihan seperti pelatihan beladiri yang saat ini diharuskan untuk diterapkan kepada anggota keamanan yang menjaga di bidang perbankan.
- Pelatihan di alam terbuka (*outbond*) untuk membentuk kerjasama team (*teamwork*), meningkatkan motivasi kerja, dan penerapan dasar-dasar kepemimpinan. Juga diadakan program-program pelatihan khusus sesuai permintaan pelanggan, seperti: *Customer Service*, *Fire Fighting*, *Environment Health and Safety*, dan lain-lain.

Perkembangan Perusahaan

PT A pada awalnya berdiri karena adanya kebutuhan jasa pengamanan pada Group Astra yang memiliki banyak cabang di seluruh Indonesia, melalui kepercayaan yang diberikan oleh Astra Group dan hubungan baik dengan Kepolisian Negara Republik Indonesia maka PT A berdiri dan berusaha memuaskan kebutuhan permintaan tenaga *security* dengan memberikan pelayanan jasa pengamanan terbaik bagi pelanggan.

Berangkat dari hal tersebut, PT A terus berkembang, sehingga selain guna memenuhi kebutuhan Astra Group, PT A juga terus mengembangkan diri dengan memenuhi kebutuhan permintaan jasa pengamanan di luar Astra Group dengan mencari peluang, baik itu pada perusahaan Nasional dan perusahaan Internasional level menengah yang memiliki lingkup operasional nasional di seluruh kepulauan Indonesia.

Walaupun usia PT A masih relatif muda dalam bisnis ini, namun perusahaan ini terus tumbuh dan berkembang. Pada tahun 2002, PT A memiliki 1200 tenaga *security*, dan pada tahun 2003 jumlah dari tenaga *security* bertambah menjadi 1800 personel yang kemudian menjadi 2400 personel pada tahun 2004. Selanjutnya, jumlah personel *security* di PT A terus bertambah menjadi 3000 personel pada tahun 2005. Angka ini terus meningkat hingga pada bulan Desember 2006 PT A memiliki 4000 orang tenaga *security* yang tersebar di lebih dari 100 perusahaan hampir di seluruh 60 kota di Indonesia.

Lebih dari 500 unit tenaga *security* dimana setiap area diawasi oleh seorang supervisor area. Diluar dugaan, pada akhir tahun 2007 PT A telah memiliki hingga 5000 anggota *security*. Sehingga, rata-

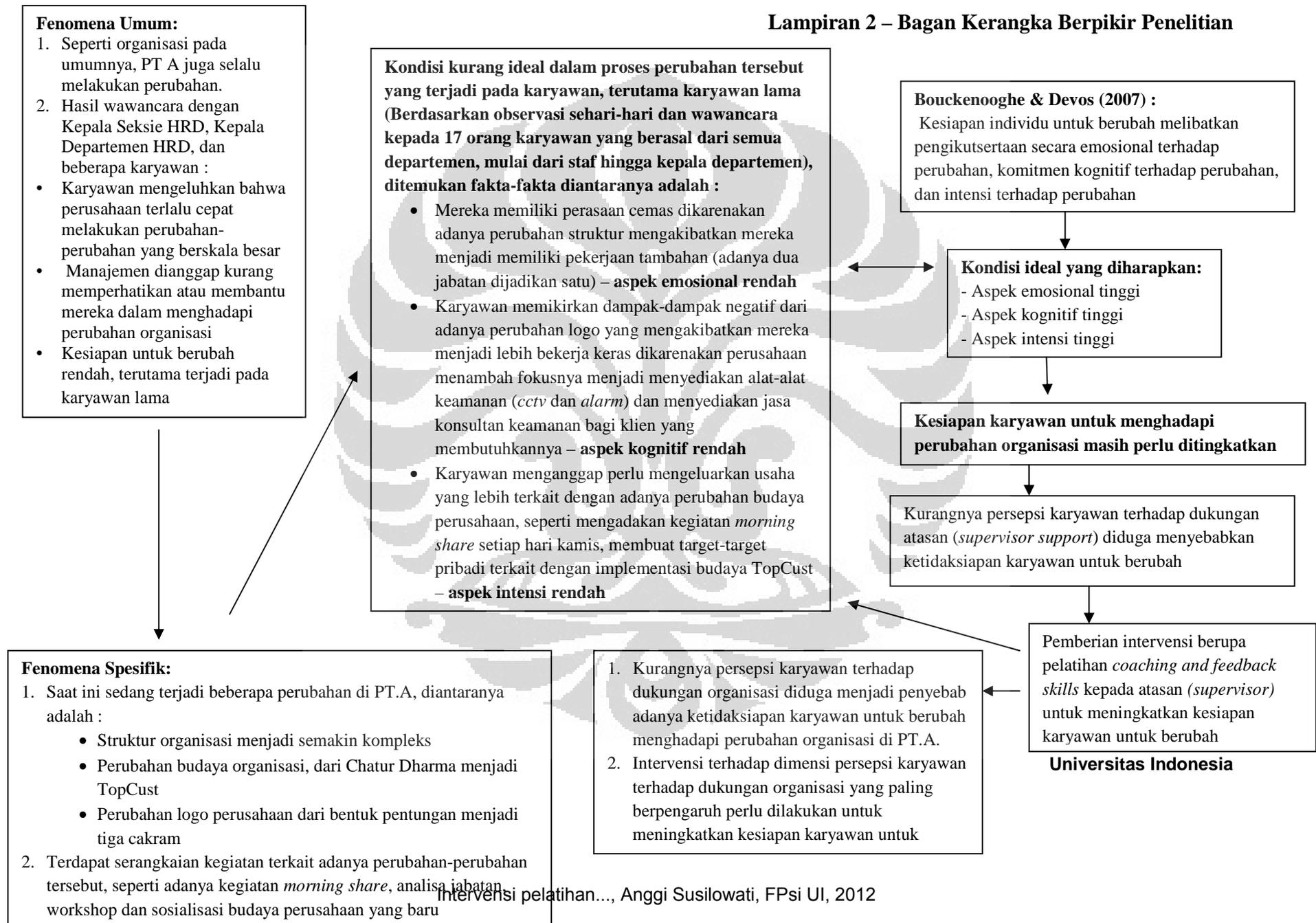
rata pertumbuhan anggota *security* diharapkan memiliki peningkatan sebanyak 1000 anggota setiap tahunnya dimana saat ini rata-rata pertumbuhan sekitar 35% per tahun.

Struktur Organisasi

Dalam struktur organisasi di PT A ((bagan struktur organisasi terlampir), terlihat bahwa PT A dipimpin oleh BOD (*Board of Directors*) yang terdiri dari Presiden Direktur yang merangkap Direktur Marketing, Direktur Operation, Direktur HRD, GA, ESR dan IT, serta Direktur Finance & Accounting. Dalam kesehariannya, BOD dibantu oleh Audit, PDCA & BD, Advisor, Legal, Sekretaris direksi dan ESR & Marketing Resources and Support. Setiap anggota BOD membawahi divisi-divisi yang ada di PT A yang terdiri dari:

- Divisi Marketing (dipimpin oleh Kadiv. Marketing) yang membawahi KA.DEPT. SMK 1 (ASTRA) dan KA.DEPT. SMK 2 (NON-ASTRA)
- Divisi Operation (dipimpin oleh Kadiv. Operation) yang membawahi KA.DEPT. OPERATION 1 (JABODETABEK), KA.DEPT. OPERATION 2 (NON-JABODETABEK), KA. DEPT. C&M, dan KA.DEPT. STC
- Divisi Finance dan Accounting (dipimpin oleh Kadiv. Finance & Accounting) yang membawahi KA.DEPT. FINANCE dan KA.DEPT. ACCOUNTING.

Lampiran 2 – Bagan Kerangka Berpikir Penelitian



Lampiran 3 – Cuplikan Alat Ukur Penelitian

Dengan hormat,

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

Dalam kuesioner ini terdapat **54 pernyataan dengan 6 pilihan jawaban**. Bapak/Ibu diminta untuk membaca dengan teliti setiap pernyataan dan memilih jawaban yang sesuai dengan kondisi Anda. Jawaban yang Bapak/Ibu berikan tidak bersifat benar atau salah, sehingga setiap individu dapat memiliki jawaban yang berbeda. Setelah Bapak/Ibu selesai menjawab seluruh pernyataan yang ada, mohon untuk mengecek kembali jangan sampai ada pernyataan yang terlewat.

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

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

Peneliti

Universitas Indonesia

Lampiran 3 – Cuplikan Alat Ukur Penelitian (Lanjutan)

IDENTITAS DIRI

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

Nama Lengkap :

Departemen & Divisi :

Jenjang Jabatan : Direksi Kadiv Kadept Kasie Staf

Nama Jabatan :

Lama Kerja : 0 – 6 bulan 6 bulan – 1 tahun 1 – 2 tahun 2 – 5 tahun > 5 tahun

Status Kepegawaian : Permanen Kontrak Outsource

Usia : ≤ 25 tahun 26 – 35 tahun 36 – 45 tahun 46 – 55 tahun
≥ 56 tahun

Jenis kelamin : Pria Wanita

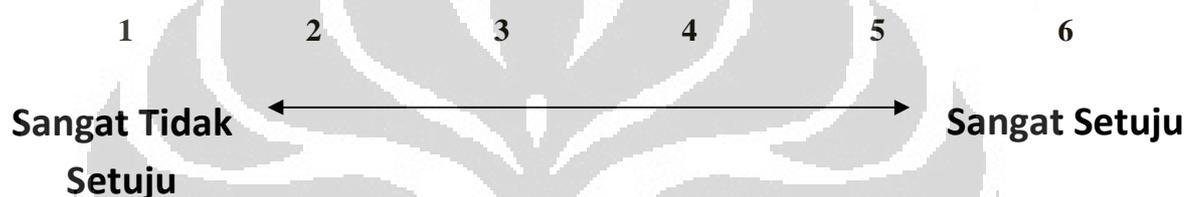
Tingkat Pendidikan : SMA/SMK/MA D1 D3 D-IV S1 S2 S3

Universitas Indonesia

Lampiran 3 – Alat Ukur Penelitian (Lanjutan)

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Pada lembar berikut, Anda akan mendapatkan **54** pernyataan berupa pandangan Anda terhadap diri Anda terkait dengan tempat kerja saat ini. Tugas Anda adalah memberikan **tanda silang (X)** pada angka tingkat kesesuaian pernyataan dengan kondisi yang sebenarnya, berdasarkan skala sebagai berikut.



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

Hal tersebut menunjukkan bahwa pernyataan di atas **menggambarkan kondisi Anda yang sebenarnya di perusahaan tempat Anda bekerja.**

Selamat Mengerjakan !

Universitas Indonesia

Section 1

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

NO	PERNYATAAN	Sangat Tidak Setuju ← → Sangat Setuju					
		1	2	3	4	5	6
1	Perusahaan menghargai kontribusi saya melalui perhatiannya pada kesejahteraan karyawan.	1	2	3	4	5	6
2	Perusahaan dapat saja merekrut seseorang untuk menggantikan saya, dan dapat menggaji orang tersebut lebih rendah dari gaji saya.	1	2	3	4	5	6
3	Menurut saya, perusahaan belum dapat mengapresiasi usaha ekstra yang sudah saya lakukan.	1	2	3	4	5	6
4	Perusahaan sangat memperhatikan tujuan pribadi dan nilai-nilai yang saya yakini.	1	2	3	4	5	6
5	Perusahaan mengerti ketika saya harus tidak masuk kantor karena sakit.	1	2	3	4	5	6
6	Dalam pengambilan keputusan yang akhirnya mempengaruhi saya dan pekerjaan saya, perusahaan tidak mempertimbangkan kepentingan saya dalam proses pengambilan keputusan tersebut.	1	2	3	4	5	6
7	Ketika saya menemui kendala, bantuan selalu tersedia.	1	2	3	4	5	6
8	Perusahaan sangat memperhatikan kesejahteraan saya.	1	2	3	4	5	6
9	Perusahaan melakukan upaya untuk membantu saya menunjukkan performa kerja yang sesuai dengan kemampuan terbaik saya.	1	2	3	4	5	6
10	Perusahaan tidak mau mengerti ketika saya tidak bisa masuk kantor karena urusan pribadi.	1	2	3	4	5	6
11	Apabila perusahaan menemukan cara yang lebih efisien dalam penyelesaian tugas-tugas saya, bisa saja perusahaan mengganti saya dengan orang lain.	1	2	3	4	5	6

Universitas Indonesia

Lampiran 4 – Uji Statistik Alat Ukur Penelitian

4.1 Output SPSS Uji Statistik Kuesioner Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi (*Readiness for Change*)

Cronbach's Alpha	N of Items
.857	15

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
rfc1	63.24	58.402	.521	.847
rfc2	63.92	57.794	.442	.852
rfc3	63.61	58.058	.421	.853
rfc4	63.83	56.264	.521	.847
rfc5	64.11	58.558	.370	.856
rfc6	63.98	54.969	.609	.842
rfc7	63.79	60.570	.561	.848
rfc8	64.06	58.273	.470	.850
rfc9	63.91	57.469	.606	.843
rfc10	63.83	57.495	.583	.844
rfc11	63.77	59.040	.527	.847
rfc12	63.83	57.956	.489	.849
rfc14	63.27	59.617	.403	.853
rfc17	63.55	59.729	.407	.853
rfc18	63.32	57.728	.629	.842

Universitas Indonesia

Lampiran 4 – Uji Statistik Alat Ukur Penelitian (Lanjutan)

4.2 Output SPSS Uji Statistik Kuesioner *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support

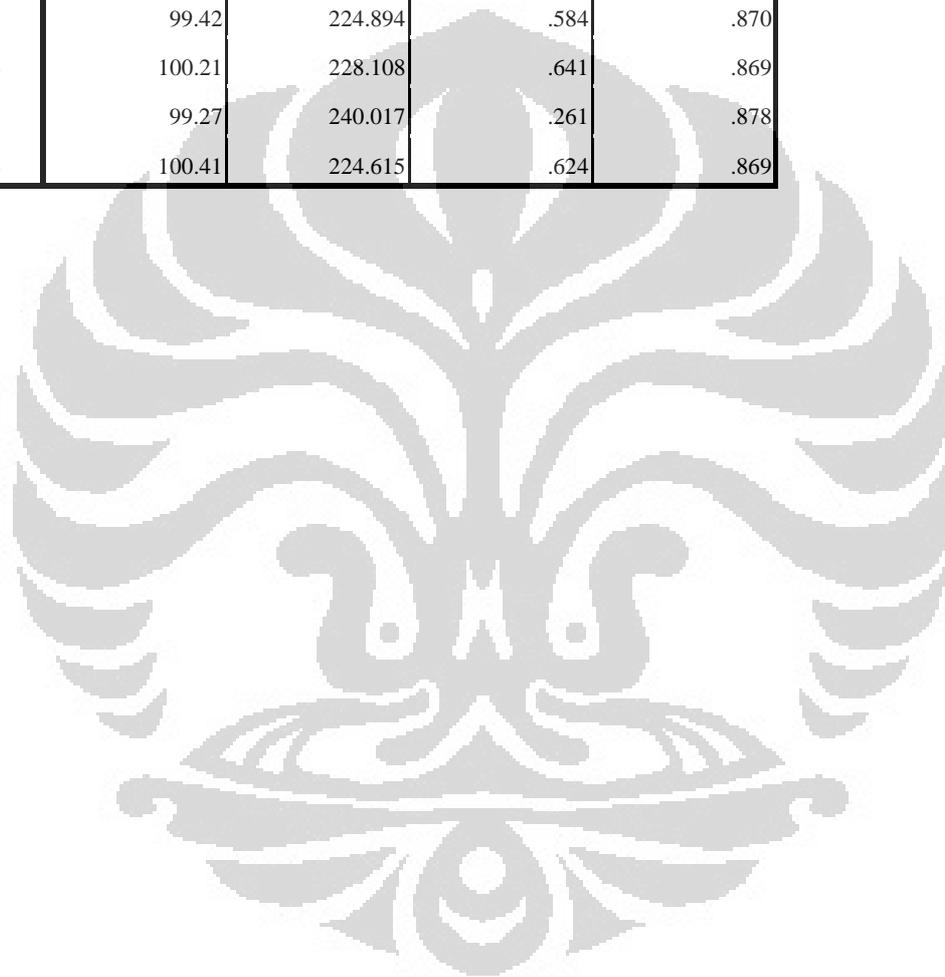
Cronbach's Alpha	N of Items
.878	28

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
pos1	100.02	227.277	.659	.869
pos3	100.53	232.714	.432	.874
pos4	100.47	237.914	.304	.877
pos5	99.09	233.469	.396	.875
pos6	100.35	232.415	.419	.874
pos7	99.92	230.286	.484	.873
pos8	100.08	232.840	.466	.873
pos9	99.89	228.066	.636	.870
pos12	99.86	239.043	.280	.877
pos13	99.45	235.913	.360	.876
pos14	99.58	229.571	.515	.872
pos15	100.09	234.269	.368	.875
pos16	100.27	222.509	.535	.871
pos17	99.88	231.185	.584	.871
pos19	99.76	231.263	.609	.871
pos20	100.08	225.979	.679	.868
pos21	100.50	232.746	.390	.875
pos22	100.21	223.616	.601	.869

Universitas Indonesia

pos24	100.03	233.630	.435	.874
pos25	98.92	230.410	.493	.872
pos26	99.68	229.051	.557	.871
pos27	99.11	282.619	-.670	.908
pos29	100.21	223.493	.494	.872
pos31	100.47	232.868	.450	.874
pos33	99.42	224.894	.584	.870
pos34	100.21	228.108	.641	.869
pos35	99.27	240.017	.261	.878
pos36	100.41	224.615	.624	.869



Universitas Indonesia

Lampiran 5 – Hasil Penelitian

5.1 Output SPSS Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Data Demografis

jabatan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1.5	1.5	1.5
kadept	3	4.5	4.5	6.1
kasie	11	16.7	16.7	22.7
staf	51	77.3	77.3	100.0
Total	66	100.0	100.0	

jeniskelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
pria	44	66.7	66.7	66.7
wanita	22	33.3	33.3	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
SMA/SMK/MA	39	59.1	59.1	59.1
D1	2	3.0	3.0	62.1
D3	9	13.6	13.6	75.8
S1	15	22.7	22.7	98.5
S2	1	1.5	1.5	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Universitas Indonesia

Lampiran 5 – Hasil Penelitian (Lanjutan)

Lamakerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-6 bulan	5	7.6	7.6	7.6
6 bulan- 1 tahun	11	16.7	16.7	24.2
1-2 tahun	14	21.2	21.2	45.5
2-5 tahun	9	13.6	13.6	59.1
> 5 tahun	27	40.9	40.9	100.0
Total	66	100.0	100.0	

5.2 Output SPSS Gambaran Nilai mean Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi, *Perceived Organizational Support*, *Perceived Supervisor Support*, *Perceived Organizational Rewards and Job Condition*, dan *Perceived Fairness of Treatment*

Statistics

	meanpos	meanlrfc	meanfair	meanpss	meanreward
N Valid	66	66	66	66	66
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.7008	4.5525	3.8300	3.6162	3.6797
Std. Deviation	.56350	.54183	.47869	.65810	.74676
Minimum	2.14	3.33	2.89	1.83	1.57
Maximum	5.00	5.87	4.89	5.00	5.29

Lampiran 5 – Hasil Penelitian (Lanjutan)

5.3 Output SPSS Gambaran Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi (*Readiness fo Change*)

kategorirfc

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rendah	32	48.5	48.5	48.5
	tinggi	34	51.5	51.5	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

5.4 Output SPSS Gambaran *Perceived Organizational Support*

kategoripos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rendah	32	48.5	48.5	48.5
	tinggi	34	51.5	51.5	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Lampiran 5 – Hasil Penelitian (Lanjutan)

5.5 Output SPSS Gambaran Perceived Supervisor Support

kategoripss

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rendah	38	57.6	57.6	57.6
	tinggi	28	42.4	42.4	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

5.6 Output SPSS Gambaran Perceived Organizational Rewards and Job Condition

kategorireward

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rendah	32	48.5	48.5	48.5
	tinggi	34	51.5	51.5	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Lampiran 5 – Hasil Penelitian (Lanjutan)

5.7 Output SPSS Gambaran Perceived Fairness of Treatment

kategorifair

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rendah	35	53.0	53.0	53.0
	tinggi	31	47.0	47.0	100.0
Total		66	100.0	100.0	

5.8 Output Uji SPSS Untuk Perhitungan Korelasi *Readiness for Change* dan *Perceived Organizational Support*

Data Descriptives

	Mean	Std. Deviation	N
skortotalpos	103.62	15.778	8
skortotalrfc	68.29	8.127	8

Correlations

		skortotalpos	skortotalrfc
skortotalpos	Pearson Correlation	1	.286*
	Sig. (2-tailed)		.020
	N	8	8
skortotalrfc	Pearson Correlation	.286*	1
	Sig. (2-tailed)	.020	
	N	8	8

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Universitas Indonesia

Lampiran 5 – Hasil Penelitian (Lanjutan)

5.9 Output Uji SPSS Untuk Perhitungan Analisis Regresi Berganda *Perceived Organizational Rewards And Job Condition, Perceived Supervisor Support, dan Perceived Fairness of Treatment* terhadap Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
skortotalrfc	68.29	8.127	66
totalfair	34.47	4.308	66
totalpss	43.39	7.897	66
totalreward	25.76	5.227	66

Correlations

		skortotalrfc	totalfair	totalpss	totalreward
Pearson Correlation	skortotalrfc	1.000	.261	.048	.271
	totalfair	.261	1.000	.631	.611
	totalpss	.048	.631	1.000	.851
	totalreward	.271	.611	.851	1.000
Sig. (1-tailed)	skortotalrfc	.	.017	.350	.014
	totalfair	.017	.	.000	.000
	totalpss	.350	.000	.	.000
	totalreward	.014	.000	.000	.
N	skortotalrfc	66	66	66	66
	totalfair	66	66	66	66
	totalpss	66	66	66	66
	totalreward	66	66	66	66

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	totalreward, totalfair, totalpss ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.493 ^a	.243	.206	7.242	.243	6.620	3	62	.001

a. Predictors: (Constant), totalreward, totalfair, totalpss

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1041.652	3	347.217	6.620	.001 ^a
	Residual	3251.878	62	52.450		
	Total	4293.530	65			

a. Predictors: (Constant), totalreward, totalfair, totalpss

b. Dependent Variable: skortotalrfc

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
		1	(Constant)	53.887			7.280		7.402	.000	
	totalfair	.547	.273	.290	2.002	.050	.261	.246	.221	.582	1.719
	totalpss	-.799	.224	-.776	-3.558	.001	.048	-.412	-.393	.257	3.895
	totalreward	1.172	.332	.754	3.527	.001	.271	.409	.390	.267	3.740

Universitas Indonesia

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	53.887	7.280		7.402	.000					
	totalfair	.547	.273	.290	2.002	.050	.261	.246	.221	.582	1.719
	totalpss	-.799	.224	-.776	-3.558	.001	.048	-.412	-.393	.257	3.895
	totalreward	1.172	.332	.754	3.527	.001	.271	.409	.390	.267	3.740

a. Dependent Variable: skortotalrfc

5.10 Output Uji SPSS Untuk Perbedaan Jumlah Jawaban Benar Uji Pengetahuan Pada Sebelum dan Sesudah Pelaksanaan Pelatihan

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Jumlah_Jawaban_Benar_PreTes	14.88	8	1.885	.666
	Jumlah_Jawaban_Benar_PostTest	16.75	8	1.282	.453

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Jumlah_Jawaban_Benar_PreTes & Jumlah_Jawaban_Benar_PostTest	8	.281	.500

Lampiran 5 – Hasil Penelitian (Lanjutan)

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 Jumlah_Jawaban_Benar_PreTest - Jumlah_Jawaban_Benar_PostTest	-1.875	1.959	.693	-3.513	-.237	-2.707	7	.030

5.11 Output Uji SPSS Untuk Perbedaan Skor *Perceived Supervisor Support* Sebelum dan Sesudah Pelatihan

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 skortotal_PSS_PreTest	39.38	8	2.504	.885
skortotal_PSS_PostTest	47.38	8	7.652	2.705

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 skortotal_PSS_PreTest & skortotal_PSS_PostTest	8	.439	.276

Universitas Indonesia

Lampiran 5 – Hasil Penelitian (Lanjutan)

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 skortotal_PSS_PreTest - skortotal_PSS_PostTest	-8.000	6.928	2.449	-13.792	-2.208	-3.266	7	.014

5.12 Output Uji SPSS Untuk Perbedaan Skor *Perceived Organizational Support* Sebelum dan Sesudah Pelatihan

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 skortotal_POS_PreTest	95.50	8	6.234	2.204
skortotal_POS_PostTest	134.38	8	12.939	4.575

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 skortotal_POS_PreTest & skortotal_POS_PostTest	8	.272	.515

Universitas Indonesia

Lampiran 5 – Hasil Penelitian (Lanjutan)

Paired Samples Test								
	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 skorttotal_POS_PreTest - skorttotal_POS_PostTest	-38.875	12.744	4.506	-49.529	-28.221	-8.628	7	.000

5.13 Output Uji SPSS Untuk Perbedaan Skor Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi Sebelum Dan Sesudah Pelatihan

Paired Samples Statistics				
	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 skorttotal_RFC_PreTest	58.38	8	1.408	.498
skorttotal_RFC_PostTest	66.25	8	11.158	3.945

Paired Samples Correlations			
	N	Correlation	Sig.
Pair 1 skorttotal_RFC_PreTest & skorttotal_RFC_PostTest	8	.184	.662

Universitas Indonesia

Lampiran 5 – Hasil Penelitian (Lanjutan)

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 skorttotal_RFC_PreTest - skorttotal_RFC_PostTest	-7.875	10.986	3.884	-17.060	1.310	-2.027	7	.082

5.14 Output Uji SPSS Untuk Uji Korelasi *Perceived Organizational Support* dan Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi Setelah Pelaksanaan Intervensi Pelatihan “*Coaching and Feedback Skills*”

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
skorttotalposttestpos	134.38	12.939	8
skorttotalposttestrfc	66.75	10.714	8

Correlations

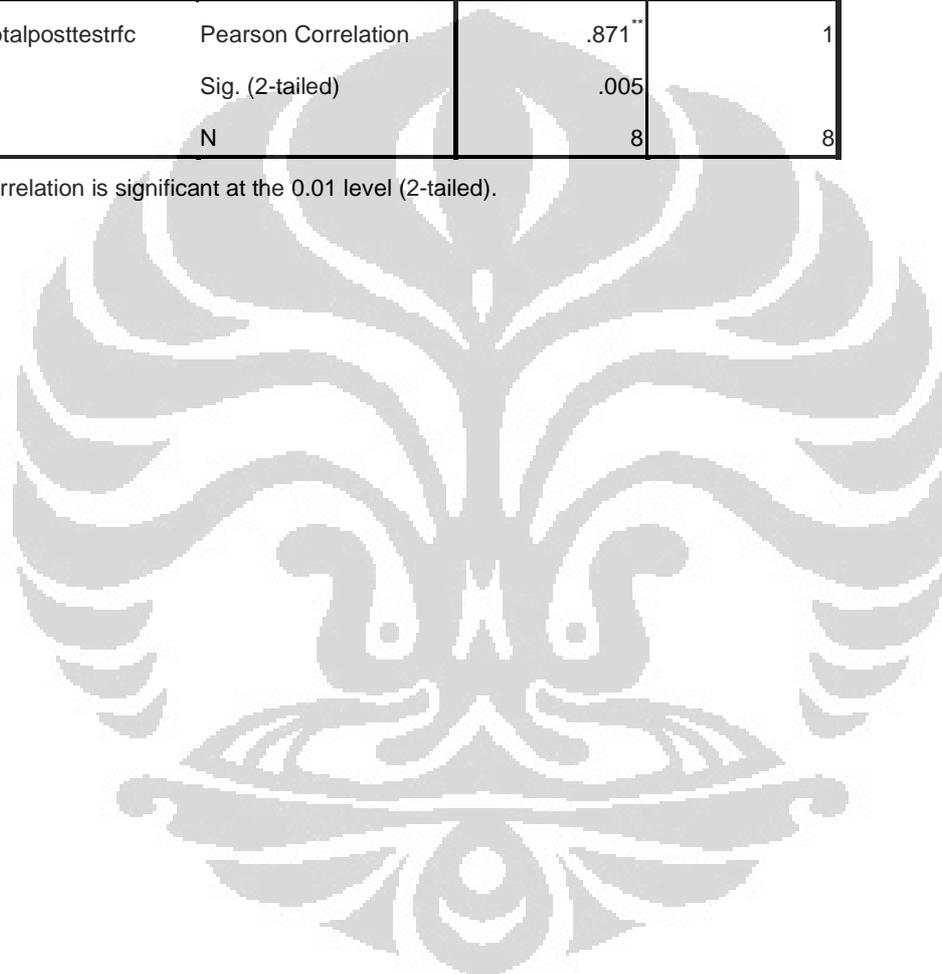
		skorttotalposttest pos	skorttotalposttest rfc
skorttotalposttestpos	Pearson Correlation	1	.871**
	Sig. (2-tailed)		.005
	N	8	8
skorttotalposttestrfc	Pearson Correlation	.871**	1
	Sig. (2-tailed)	.005	
	N	8	8

Universitas Indonesia

Correlations

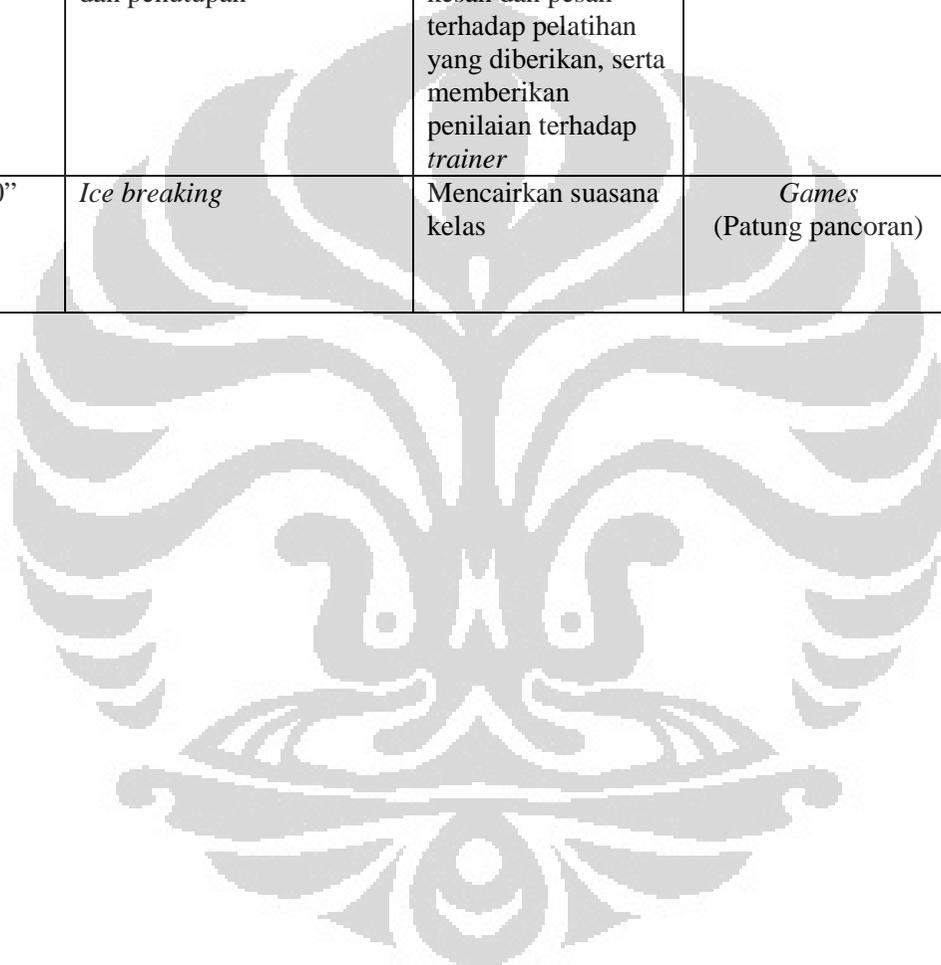
		skortotalposttest pos	skortotalposttestr fc
skortotalposttestpos	Pearson Correlation	1	.871**
	Sig. (2-tailed)		.005
	N	8	8
skortotalposttestr fc	Pearson Correlation	.871**	1
	Sig. (2-tailed)	.005	
	N	8	8

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Waktu	Durasi	Aktivitas	Tujuan	Metode	Alat yang digunakan	PIC
			tataran kognitif			
SESI III : Base principle of Coaching and Feedback Effectiveness						
10.40 – 11.05	25''	Pemberian materi tipe kepribadian DISC	Membantu para peserta untuk dapat lebih mengenali kepribadian orang lain dalam kaitannya dengan efektivitas pemberian <i>coaching</i> dan <i>feedback</i> kepada bawahannya	Ceramah	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Laptop</i> • <i>Projector</i> 	Scholastica
11.05-11.20	15''	<i>Role play DISC</i>		<i>Role play</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lembar observasi • Alat tulis 	Scholastica
11.20 – 11.35	15''	Pemberian materi perilaku asertif		Ceramah	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Flipchart</i> 	Aji
11.35-12.00	25''	Pemutaran video + diskusi + umpan balik dan pemaknaan	Mengembangkan keterampilan para peserta untuk dapat berperilaku asertif dalam berkomunikasi	Melihat video	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Projector</i> 	Aji
12.00 - 13.00	60''	ISHOMA				
SESI IV : Performance Coaching Skills						
13.00 - 13.45	45''	Pemberian materi <i>Performance coaching skills</i>	Meningkatkan pemahaman dan kemampuan peserta dalam proses pemberian <i>coaching</i> yang efektif dengan pengaplikasian teknik, model, dan struktur <i>coaching</i>	Ceramah	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Laptop, projector, sound</i> 	Vicky

Waktu	Durasi	Aktivitas	Tujuan	Metode	Alat yang digunakan	PIC
		dan penutupan	kesan dan pesan terhadap pelatihan yang diberikan, serta memberikan penilaian terhadap <i>trainer</i>		Evaluasi	
16.50 – 17.00	10''	<i>Ice breaking</i>	Mencairkan suasana kelas	<i>Games</i> (Patung pancoran)	<ul style="list-style-type: none"> • Susunan kursi • <i>Laptop, projector, sound</i> 	Vicky



Lampiran 6 – Pelatihan (Lanjutan)

6.2 Cuplikan Modul Pelatihan “*Coaching and Feedback Skills*”

SESI 4 : *Feedback skills*

a. Pemberian Materi: *Feedback Skills*

- ❖ Durasi : 45 menit
- ❖ Tujuan : Membantu peserta untuk memahami konsep tentang pemberian umpan balik kinerja dan proses pemberian umpan balik
- ❖ Aktivitas : Metode Ceramah

Umpan Balik (*Feedback*)

Sudah menjadi hal yang umum bahwa apabila manajer yang efektif dapat menciptakan iklim kerja yang membuat karyawannya merasa nyaman sehingga mereka memiliki kesempatan untuk menampilkan performa kerja terbaik dan mengoptimalkan seluruh potensi dalam diri mereka. Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam menciptakan manajemen yang efektif adalah dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang membangun karyawan, dimana mereka dapat memberikan bantuan kepada karyawan yang kurang menampilkan performa kerjanya. Cara yang dapat digunakan dalam memberikan bantuan tersebut adalah melalui Feedback. Feedback merupakan salah satu cara untuk menyampaikan informasi secara langsung kepada para karyawan atau pekerja mengenai efektifitas dari performa kerja mereka (Riggio, 2009, p.196).

Manfaat feedback (umpan balik) kinerja

Pemberian umpan balik itu penting dalam pengelolaan kinerja karyawan. Umpan balik mampu mengarahkan, memotivasi, dan mendorong tingkah laku yang efektif dan mengurangi atau menghentikan tingkah laku yang tidak efektif (London, 2003). Hal tersebut yang membuat umpan balik memiliki manfaat yang penting bagi karyawan. Berikut ini adalah beberapa manfaat dari umpan balik :

1. Meningkatkan motivasi dan performa karyawan. Motivasi yang dapat ditingkatkan antara lain adalah motivasi ekstrinsik (Armstrong, 2006). Motivasi

ekstrinsik merupakan apa yang telah orang lain lakukan untuk memotivasi karyawan, di dalamnya termasuk pujian, penghargaan atau kritik (Herzberg dalam Armstrong, 2006). Dari umpan balik yang diberikan, karyawan dapat merasa mendapat dukungan atau malah sebaliknya. Hal ini yang nantinya berpengaruh terhadap motivasi karyawan.

2. Menyempurnakan performance management sebagai penekanan pada pengakuan terhadap adanya kesempatan pengembangan karyawan (Armstrong, 2006).
3. Umpan balik bermanfaat untuk membantu pencapaian tujuan dari karyawan. Dalam umpan balik kinerja dapat dijelaskan mengenai pencapaian yang telah individu dapatkan dan kesempatan dalam meraih tujuan yang diinginkannya (Armstrong, 2006).

Umpan balik kinerja yang efektif

Ada beberapa hal yang dapat menyebabkan tidak maksimalnya pemberian umpan balik menurut Robbins dan Judge (2009), yaitu:

1. Atasan dapat merasa tidak nyaman untuk memberitahukan kelemahan bawahannya secara langsung.
2. Banyak karyawan yang masih berperilaku defensif ketika kelemahan mereka diberitahukan,
3. Karyawan masih menganggap kemampuan mereka lebih tinggi daripada yang seharusnya.

Lampiran 6 – Pelatihan (Lanjutan)

6.3 Cuplikan Lembar Evaluasi Pelatihan Level Reaksi (Level 1)

Reaction Sheet

Nyatakanlah pendapat Saudara secara terbuka, karena hal ini sangat membantu kami dalam mengevaluasi kegiatan ini guna perbaikan pada kesempatan mendatang. Mohon agar membubuhkan tanda silang (×) pada salah satu kemungkinan jawaban yang tersedia, sesuai dengan yang Saudara rasakan.

SS: Sangat Setuju

SE: Setuju

AS: Agak Setuju

AK: Agak Kurang Setuju

KS: Kurang Setuju

TS: Tidak Setuju

NO.	PERNYATAAN	SS	SE	AS	AK	KS	TS
MATERI							
1	Materi yang disajikan sesuai dengan kebutuhan saya.						
2	Materi yang disajikan sesuai dengan kondisi pekerjaan saya..						
3	Perbandingan antara simulasi/games, diskusi dan materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan.						
AKTIVITAS							
4	Aktivitas-aktivitas dalam pelatihan ini berguna untuk pengembangan diri saya pribadi.						
5	Jadwal pelaksanaan pelatihan tepat waktu.						
6	Suasana selama pelatihan mendukung saya untuk belajar mengenai materi yang diberikan.						
7	Kesempatan beristirahat yang diberikan mencukupi.						

Lampiran 6 – Pelatihan (Lanjutan)

6.4 Cuplikan Lembar Evaluasi Pelatihan Level Pembelajaran (Level 2)

Pre-test dan Post-test *COACHING AND FEEDBACK SKILLS TRAINING*

Tuliskan huruf “**B**” untuk pernyataan yang anda anggap benar dan “**S**” untuk pernyataan yang anda anggap salah pada kolom yang telah disediakan

No	Pernyataan	B/S
1.	Atasan yang efektif adalah atasan yang bertanggung jawab atas kualitas kinerja pada karyawan yang dipimpinnya	
2.	Kemampuan atasan dalam memimpin bawahannya tidak terlalu berpengaruh terhadap produktivitas kelompok kerjanya	
3.	<i>Feedback</i> adalah suatu proses pemberian informasi terhadap karyawan dalam mengevaluasi perilaku kerja yang sudah produktif dan berorientasi pada pemberian saran pengembangan	
4.	<i>Coaching</i> adalah suatu proses yang memfasilitasi karyawan dalam mengoptimalkan kinerja yang berfokus pada solusi dan membuka potensi yang dimilikinya, serta dilakukan secara sistematis	
5.	Prinsip utama dari <i>feedback</i> adalah munculnya pemaknaan (<i>insight</i>) pada <i>feedbackee</i> untuk dapat memperbaiki perilaku kerjanya di masa lalu melalui saran pengembangan yang diterima. Sedangkan dalam proses <i>coaching</i> , <i>coachee</i>-lah yang memegang kendali dalam artian seorang <i>coach</i> yang baik akan mendukung, mendengarkan, dan mengarahkan fokus <i>coachee</i> ke masa depan .	
6.	Menurut Nofiar (2005), DISC digunakan sebagai alat untuk menggambarkan kepribadian seseorang yang khususnya mengenai perilaku kerja -nya	
7.	Kepanjangan dari DISC adalah <i>dominant, impressive, stable</i> , dan <i>compliant</i> .	
8.	Secara praktis DISC ditujukan untuk mendapat gambaran kekuatan dan kecenderungan individu, yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efektivitas, mengetahui penyebab <i>demotivator</i> , ataupun memberikan kunci bagaimana cara berkomunikasi secara efektif dengan individu tersebut	
9.	Bolton (1986) mendefinisikan individu dengan perilaku asertif adalah individu yang menggunakan metode komunikasi yang memungkinkannya untuk menjaga <i>self-respect</i> , mendapatkan apa yang dia inginkan, dan mempertahankan haknya tanpa menyakiti atau mendominasi orang lain.	

Lampiran 6 – Pelatihan (Lanjutan)

6.5 Lembar Kerja *Coaching* dan *Feedback*

LEMBAR KERJA *COACHING & FEEDBACK*

Tanggal :

Waktu :

Nama :

Kerahasiaan: Atasan yang mendampingi tidak akan membuka informasi apapun yang disampaikan oleh karyawan selama sesi kepada pihak ketiga, kecuali sudah ada kesepakatan yang jelas sebelumnya.

Hasil sesi:

Tujuan yang ingin dicapai / perilaku kerja yang ingin dikembangkan:

- 1.
- 2.
- 3.

Tindakan yang akan dilakukan dalam mewujudkan tujuan di atas:

- 1.
- 2.
- 3.

Ditandatangani oleh:

Atasan

Karyawan

Universitas Indonesia

Lampiran 6 – Pelatihan (Lanjutan)

6.6 Lembar Panduan untuk Fasilitator

Berikut ini akan dijelaskan beberapa panduan yang harus diperhatikan oleh para fasilitator :

1. Para fasilitator sebaiknya memperbanyak sesi tanya jawab untuk menggali kekurangan-kekurangan responden dalam memberikan *feedback*.
2. Apabila ada responden yang kurang aktif dalam pelaksanaan pelatihan, sebaiknya fasilitator dapat memancing agar responden mau aktif (misalnya dengan cara bertanya atau menunjuk responden yang bersangkutan)
3. Tujuan pelatihan ini adalah ingin mengajarkan perilaku memberikan *feedback* yang efektif. Oleh karena itu, sebaiknya diperbanyak sesi praktek memberikan *feedback*.
4. Fasilitator harus menekankan langkah-langkah memberikan *feedback* yang efektif dan hal-hal yang harus diperhatikan dalam memberikan feedback. Pastikan bahwa semua peserta telah memahaminya dengan cara meminta mereka mempraktekannya.
5. Fasilitator harus teliti dalam memahami kekurangan-kekurangan responden dalam memberikan *feedback* dan berusaha membantu para responden tersebut menyadari kekurangannya.