



UNIVERSITAS INDONESIA

**PEMBERIAN PROGRAM *EFFECTIVE COACHING* PADA
ATASAN UNTUK MENINGKATKAN *PERCEIVED
ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN KOMITMEN
ORGANISASI KARYAWAN
(STUDI PADA SBU H PT. X)**

*Implementation Effective Coaching Program for Supervisor to
Enhance Employee's Perceived Organizational Support and
Organizational Commitment
(Study at SBU H PT. X)*

TESIS

**RODIANA
1006796550**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI PROFESI
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
JULI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PEMBERIAN PROGRAM *EFFECTIVE COACHING* PADA
ATASAN UNTUK MENINGKATKAN *PERCEIVED
ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN KOMITMEN
ORGANISASI KARYAWAN
(STUDI PADA SBU H PT. X)**

*Implementation Effective Coaching Program for Supervisor to
Enhance Employee's Perceived Organizational Support and
Organizational Commitment
(Study at SBU H PT. X)*

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister

**RODIANAH
1006796550**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI PROFESI
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
JULI 2012**

Universitas Indonesia

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Rodianah

NPM : 1006796550

Tanda Tangan :



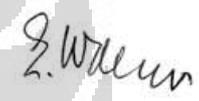
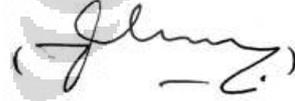
Tanggal : 9 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Rodianah
NPM : 1006796550
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Pemberian Program *Effective Coaching* pada Atasan untuk meningkatkan *Perceived Organizational Support* dan Komitmen Organisasi Karyawan (Studi pada SBU I PT. X)

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

DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Dra. Lieke E. Waluyo, M.Sc, Eng, Ph.L ()
NIP.080903010
Pembimbing II : Dra. Siti Farida Haryoko, M.Psi ()
NIP.195109301976032002
Penguji I : Dr. Semiati Ibnu Umar ()
NIP.080903016
Penguji II : Dianti E. Kusumawardhani, M.Si, Ph.D ()
NIP.080903060

DISAHKAN OLEH

Ketua Program Studi Psikologi Profesi
Universitas Indonesia

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



(Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, M.A., Ph.D. Psikolog)
NIP. 195103271976032001

(Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M. Org. Psy)
NIP. 194904031976031002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
Tanggal : 9 Juli 2012

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Psikologi pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perencanaan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dra. Lieke E. Waluyo, M.Sc, Eng, Ph.L dan Dra. Siti Farida Haryoko, M.Psi selaku dosen pembimbing tesis. Terima kasih atas masukan, kritik, dan dorongan sehingga tesis ini dapat selesai.
2. Dr. Semiati Ibnu Umar dan Dianti E. Kusumawardhani, Ph.D selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan agar tesis ini menjadi lebih baik.
3. Keluarga tercinta, Mama, Papa, Adik-adik yang telah memberikan dukungan, kepercayaan, dan ruang yang begitu luas bagi peneliti untuk terus mengembangkan diri
4. PT. X atas izin, kesempatan, dan bantuan yang diberikan kepada peneliti untuk proses pengambilan data.
5. Seluruh teman-teman PIO 16 UI yang telah mendukung, memberikan masukan, saran, kritik, dan kebersamaannya selama dua tahun terakhir, terutama Mbak Ade, Ade Hanie, Anti, Micu, Nining, Ria, Renny, Prima, Scholastica, dan Ayu.
6. Dan terakhir, untuk Jepri Naibaho yang telah memberikan banyak cinta, doa, dukungan, dan kesabaran luar biasa selama proses penyelesaian tesis ini.

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

Depok, 9 Juli 2012

Peneliti

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

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

Nama : Rodianah
NPM : 1006796550
Program Studi : Magister Profesi Psikologi Industri dan Organisasi
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Tesis

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

“Pemberian Program *Effective Coaching* pada Atasan untuk Meningkatkan *Perceived Organizational Support* dan Komitmen Organisasi Karyawan (Studi pada SBU H PT.X)”

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tesis 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 : 9 Juli 2012

Yang menyatakan



(Rodianah)

ABSTRAK

Nama : Rodianah
Program Studi : Profesi Psikologi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Pemberian Program *Effective Coaching* untuk meningkatkan *Perceived Organizational Support* pada Atasan dan Komitmen Organisasi Karyawan (Studi pada SBU H PT. X)

Penelitian ini dilakukan untuk melihat efektivitas pemberian program *effective coaching* pada atasan untuk meningkatkan *perceived organizational support* dan komitmen organisasi karyawan SBU H PT. X. Penelitian ini menggunakan tipe penelitian *action research* dengan jumlah partisipan penelitian sebanyak 12 orang karyawan SBU H PT.X. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Survey of Perceived Organizational Support* yang dikembangkan oleh Eisenberger (1986) yang berjumlah 36 item dan alat ukur Komitmen Organisasi yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1997) yang berjumlah 36 item. Peneliti menggunakan teknik korelasi Spearman Rho untuk mengetahui hubungan antara *perceived organizational support* dan komitmen organisasi dan uji *Wilcoxon Signed-Rank Test* untuk melihat peningkatan skor kedua variabel tersebut setelah pemberian intervensi berupa program *effective coaching*. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara POS dan Komitmen Organisasi, dengan koefisien korelasi sebesar 0.880 dan signifikansi 0.000 ($p < 0.001$). Selain itu juga terdapat peningkatan skor *perceived organizational support* setelah pemberian intervensi akan tetapi tidak terdapat peningkatan skor komitmen organisasi setelah pemberian intervensi.

Kata kunci:

Perceived Organizational Support, Komitmen Organisasi, *Coaching*

ABSTRACT

Name : Rodianah
Study Program : Professional Psychology
Specialization : Industrial and Organizational Psychology
Title : Implementation Effective Coaching Program for Supervisor to Enhance Employee's Perceived Organizational Support and Organizational Commitment (Study at SBU H PT. X)

This research was conducted to examine the effectiveness of Effective Coaching Program for Supervisor to enhance employee's perceived organizational support and organizational commitment at SBU H PT. X. This research used action research studies with 12 participants who works in SBU H PT. X. Tools used in this research were Survey of Perceived Organizational Support by Eisenberger (1986) with 36 items, and Organizational Commitment Questionnaire that developed from Allen & Meyer (1997) with 36 items. The Researcher using the Spearman Rho correlation technique to determine the relationship between perceived organizational support and organizational commitment and the Wilcoxon Signed-Rank Test to see an increase in score of the two variables after the intervention of effective coaching program. The results showed a significant relationship between POS and Organizational Commitment by all participants in this study with coefficient correlation of 0.880 and significance 0.000 ($p < 0.001$). In addition, there is also an increase in perceived organizational support scores after the intervention but there is no increase in organizational commitment scores after the intervention.

Key words: Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, Coaching

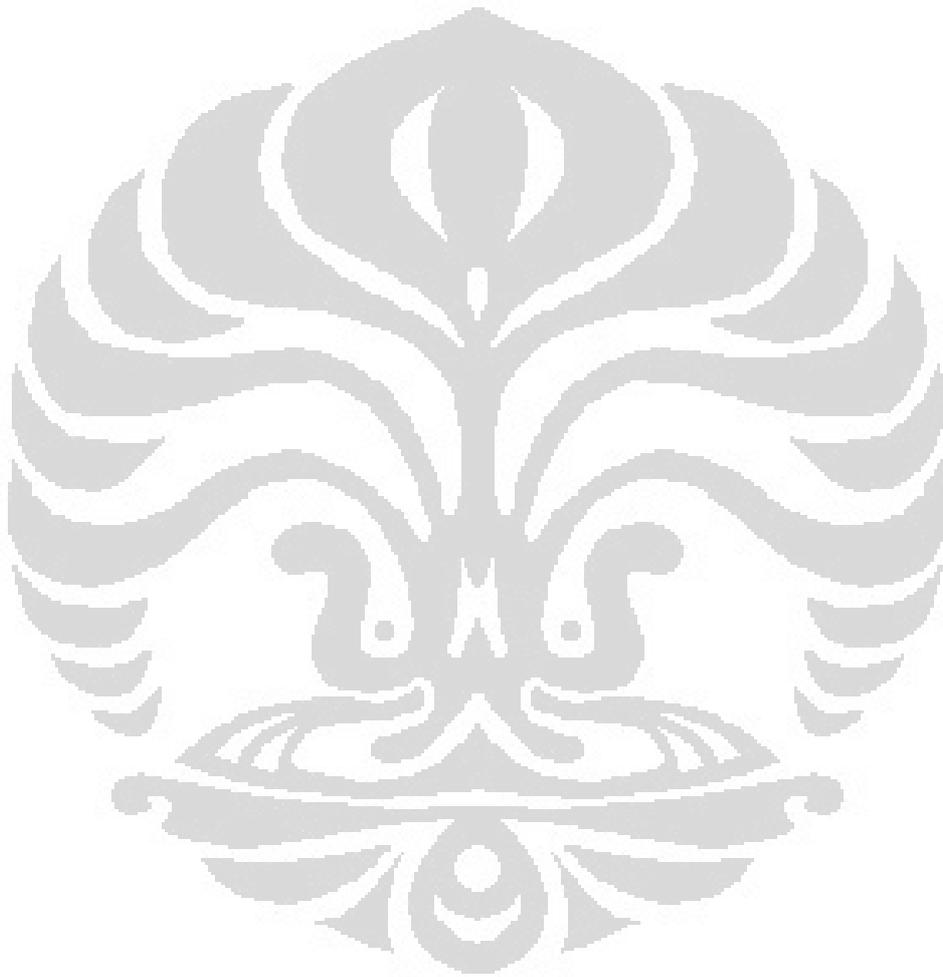
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR BAGAN.....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GRAFIK.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Permasalahan.....	7
1.3 Rumusan Permasalahan.....	13
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	13
1.4.1 Tujuan Penelitian.....	13
1.4.2 Manfaat Penelitian.....	13
1.5 Sistematika Penulisan.....	14
BAB 2 TINJAUAN TEORITIS.....	15
2.1 Komitmen Organisasi.....	15
2.1.1 Definisi Komitmen Organisasi.....	15
2.1.2 Komponen Komitmen Organisasi.....	16
2.1.3 Faktor Penyebab Komitmen Organisasi.....	19
2.1.4 Dampak Komitmen Organisasi.....	26
2.2 <i>Perceived Organizational Support</i> (POS).....	27
2.2.1 Sejarah POS.....	27
2.2.2 Definisi POS.....	29
2.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi POS.....	30
2.2.4 Dampak POS.....	32
2.3 Intervensi Organisasi.....	34
2.3.1 Definisi Intervensi Organisasi.....	34
2.3.2 Tipe Intervensi Organisasi.....	35
2.3.3 <i>Coaching</i>	37
2.3.4 Sosialisasi.....	43
2.3.5 Pelatihan.....	44
2.4 Dinamika Pemberian Program <i>Effective Coaching</i> untuk meningkatkan POS dan Komitmen Organisasi.....	51

BAB 3 METODE PENELITIAN.....	55
3.1 Pendekatan Penelitian.....	55
3.2 Tipe Penelitian.....	55
3.3 Desain Penelitian.....	56
3.4 Variabel Penelitian.....	57
3.4.1 Variabel 1.....	57
3.4.2 Variabel 2.....	57
3.4.3 Intervensi.....	58
3.5 Rumusan Masalah.....	58
3.6 Hipotesis Kerja.....	58
3.7 Lokasi Penelitian.....	59
3.8 Populasi.....	59
3.9 Sampel.....	59
3.10 Metode Pengumpulan Data.....	60
3.11 Metode Pengolahan Data.....	66
3.12 Prosedur Penelitian.....	68
 BAB 4 HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI.....	 71
4.1 Gambaran Umum Responden Penelitian.....	71
4.2 Gambaran Variabel Penelitian.....	72
4.2.1 Gambaran POS.....	72
4.2.2 Gambaran Komitmen Organisasi.....	72
4.3 Hasil Analisa Hubungan Antar Variabel.....	74
4.4 Program Intervensi.....	76
4.4.1 Waktu dan tempat pelaksanaan Intervensi.....	76
4.4.2 Peserta Intervensi.....	76
4.4.3 Prosedur Intervensi.....	76
4.4.4 Hasil Evaluasi Intervensi.....	76
4.5 Hasil Analisis Perbedaan Variabel Sebelum dan Setelah Intervensi.....	84
4.6 Analisa Tambahan.....	86
 BAB 5 DISKUSI, KESIMPULAN, DAN SARAN.....	 88
5.1 Diskusi.....	88
5.2 Kesimpulan.....	94
5.3 Saran.....	95
5.3.1 Saran Metodologis.....	95
5.3.2 Saran Praktis.....	96
 DAFTAR PUSTAKA.....	 97
 LAMPIRAN.....	 99

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Model Teoritik POS dan Komitmen Organisasi.....	52
Bagan 2.2 Kerangka Penelitian.....	54

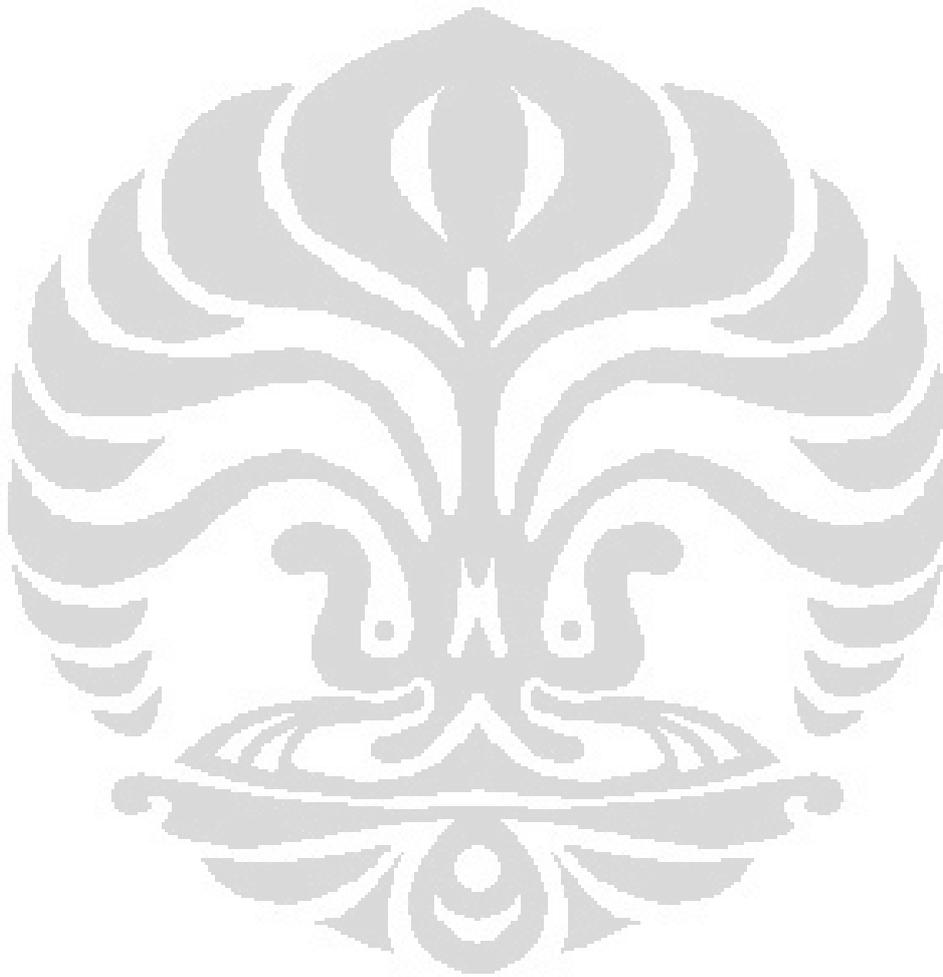


DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbedaan <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i>	38
Tabel 2.2	Perbedaan <i>Coaching</i> dan <i>Counseling</i>	38
Tabel 3.1	Item dalam Skala Sikap Komitmen Organisasi.....	63
Tabel 3.2	Uji Coba Validitas Alat Ukur Komitmen Organisasi	63
Tabel 3.3	Item dalam Skala Sikap POS.....	65
Tabel 3.4	Uji Coba Validitas Alat Ukur POS.....	65
Tabel 4.1	Gambaran Umum Partisipan Penelitian.....	71
Tabel 4.2	Gambaran <i>Mean</i> dan Standar Deviasi POS.....	72
Tabel 4.3	Gambaran Pengelompokkan POS	72
Tabel 4.4	Gambaran Mean dan Standar Deviasi Komitmen Organisasi	73
Tabel 4.5	Gambaran Pengelompokkan Komitmen Organisasi	74
Tabel 4.6	Hubungan antara POS dan Komitmen Organisasi	75
Tabel 4.7	Hubungan antara POS dan Komponen Komitmen Organisasi	75
Tabel 4.8	Prosedur Pelaksanaan Intervensi.....	77
Tabel 4.9	Uji Perbedaan antara <i>Pre-Test</i> dan <i>Post Test</i> Evaluasi Tahap II....	81
Tabel 4.10	Uji Signifikasi Perbedaan Skor POS setelah intervensi.....	85
Tabel 4.11	Uji Signifikasi Perbedaan Skor Komitmen Organisasi setelah intervensi.....	86

DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1 Hasil Evaluasi Level Reaksi.....	76
Grafik 4.2 Hasil Evaluasi Tahap II.....	79
Grafik 4.3 Hasil Evaluasi <i>Role Playing</i>	82



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Profil Perusahaan.....	1
Lampiran 2	Alat Ukur Penelitian.....	7
Lampiran 3	Uji Statistik Alat Ukur Penelitian.....	13
Lampiran 4	Uji Statistik Hasil Penelitian.....	18
Lampiran 5	Modul Pelatihan Effective Coaching.....	19
Lampiran 6	Rundown Pelatihan Effective Coaching.....	32
Lampiran 7	Contoh Power Point Pelatihan Effective Coaching.....	34
Lampiran 8	Form Evaluasi Tahap I.....	45
Lampiran 9	Form Evaluasi Tahap II.....	47
Lampiran 10	Form Evaluasi <i>Role Playing</i>	49
Lampiran 11	Panduan Coaching Program.....	50
Lampiran 12	Dokumentasi.....	74



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi dunia usaha ditandai dengan terbukanya persaingan di segala bidang, baik usaha di bidang produk maupun jasa pelayanan. Pada pasar yang semakin kompetitif, sumber daya manusia merupakan salah satu bagian untuk menentukan *performance* dan kesuksesan bisnis dari organisasi. Sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah karyawan, memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Perusahaan-perusahaan yang unggul tidak lagi memandang SDM sebagai faktor produksi semata, tetapi mitra yang sangat menentukan maju mundurnya perusahaan. Hal ini disebut juga dengan istilah *Human Capital* yang memandang manusia atau karyawan sebagai aset yang menentukan sukses atau gagalnya suatu perusahaan (Noe, 2003).

Melihat hal itu, perusahaan dituntut agar tidak hanya mampu merekrut karyawan yang memiliki kualifikasi memadai, tetapi juga dituntut untuk memiliki strategi yang sesuai dalam mempertahankan karyawan sehingga karyawan tetap bekerja di perusahaan tersebut. Menurut Dawley, dkk (2010), perusahaan yang mampu secara proaktif mengurangi jumlah karyawan yang meninggalkan pekerjaan secara sukarela (*voluntary turnover rate*), biasanya lebih mampu menghadapi tantangan yang terkait dengan sumber daya manusia. Lebih lanjut, Killian (1982, dalam Siagian, 1995) menyatakan bahwa sebagai sumber daya yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi, sumber daya manusia harus selalu diperhatikan, dijaga, dipertahankan, serta dikembangkan oleh organisasi. Sementara itu ditinjau dari sudut karyawan sebagai sumber daya manusia itu sendiri, Santamaria (1991, dalam Seniati, 1996) menyatakan bahwa saat ini karyawan tidak hanya mengharapkan imbalan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi, tetapi juga mengharapkan kualitas tertentu dari perlakuan dalam tempatnya bekerja. Karyawan mencari pengakuan, penghargaan, kebijakan yang mempengaruhi kerja dan karir mereka, rekan kerja yang kooperatif serta kompensasi dan perlakuan yang adil. Tuntutan karyawan yang semakin tinggi terhadap organisasi serta apa yang akan dilakukan oleh organisasi akan

menentukan bagaimana komitmen atau keterikatan karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya mempengaruhi keputusannya untuk tetap bergabung dan memajukan organisasinya atau memilih tempat kerja lain yang lebih 'menjanjikan'.

Komitmen organisasi merupakan isu penting dalam menghadapi lingkungan persaingan bisnis yang semakin lama semakin kompetitif. Organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya (Seniati, 1996). Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1997) bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki pandangan yang positif dan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Hal inilah yang membuat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih untuk menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja. Selain itu, karyawan dengan komitmen organisasi tinggi adalah karyawan yang lebih stabil, akan bertahan lebih lama dalam organisasi dan lebih produktif, sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi (Greenberg dan Baron, 1993; Robbins, 2005). Beberapa penelitian lainnya juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara komitmen organisasi, baik dengan *absenteism* (tidak masuk kerja) maupun *turnover* (Robbins, 2005) serta tingkat kelambanan dalam bekerja (Angle dan Perry, 1981, dalam Seniati, 1996). Hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin rendah komitmen karyawan, maka semakin tinggi tingkat absensi, *turnover*, dan tingkat kelambanan karyawan dalam bekerja, begitu pula sebaliknya.

Dengan mengetahui komitmen organisasi karyawan, perusahaan dapat mengevaluasi kekuatan para pekerja untuk bertahan pada suatu perusahaan sehingga sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Komitmen organisasi itu sendiri adalah kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi dan mempengaruhi keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Meyer dan Allen, 1997). Sedangkan menurut Mowday, dkk (dalam Luthans, 1992) komitmen organisasi didefinisikan sebagai: (1) keinginan

yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu (2) Kemauan memberikan usaha yang lebih besar untuk kepentingan organisasi (3) Keyakinan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Dengan kata lain, komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya. Untuk itulah, organisasi dan karyawan harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapainya.

Komitmen organisasi memiliki tiga komponen yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif (Allen dan Meyer, 1997). Komponen pertama yaitu komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*). Komponen kedua yaitu komitmen kontinuans mengacu pada keterikatan anggota secara psikologis dengan organisasi karena biaya yang ia tanggung sebagai konsekuensi apabila meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komitmen kontinuans yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*). Komponen ketiga yaitu komitmen normatif mengacu pada keterikatan anggota secara psikologis dengan organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen normatif kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukannya (*ought to*).

Beberapa penelitian sudah dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi (Steers, 1977; Mathieu dan Zajac, 1990; Meyer dan Allen, 1997). Dari hasil-hasil penelitian diketahui bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi terbagi menjadi 3 hal yaitu karakteristik personal (usia, lama kerja, tingkat pendidikan, dan jenis kelamin); karakteristik pekerjaan dan peran (kesempatan kerja, konflik peran, dan ambiguitas peran); dan pengalaman kerja (cakupan kerja, dukungan yang diberikan, perlakuan yang adil, sikap positif terhadap perusahaan, hubungan dengan atasan, dan hubungan dengan rekan kerja). Dari ketiga faktor tersebut, diketahui bahwa pengalaman kerja merupakan faktor yang memiliki kaitan erat dengan komitmen organisasi

dibandingkan dengan faktor karakteristik personal atau karakteristik pekerjaan (Steers, 1982; Dunham, Grube dan Castaneda, 1994).

Pengalaman kerja merupakan segala sesuatu yang dialami dan dirasakan oleh seorang karyawan ketika bekerja di organisasi, yaitu bagaimana organisasi memberikan dukungannya terhadap karyawan, memperlakukan karyawan dengan adil, dan menghargai kontribusi karyawan terhadap organisasi (Meyer dan Allen, 1997). Sementara itu, Setton dkk (1996) menyatakan bahwa bagian penting dari pengalaman kerja seorang karyawan adalah pengalaman dengan organisasinya yaitu persepsi seberapa besar dukungan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Penelitian yang dilakukan Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa karyawan yang merasa dirinya mendapatkan dukungan dari organisasi akan memiliki rasa kebermaknaan dalam diri karyawan tersebut sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi. Persepsi sejauhmana dukungan organisasi terhadap karyawannya disebut juga sebagai *Perceived Organizational Support*, dalam penelitian ini selanjutnya akan ditulis dengan POS.

POS adalah persepsi karyawan mengenai sejauhmana organisasi menghargai kontribusi yang diberikan oleh karyawan dan memperhatikan kesejahteraan karyawan (Eisenberger, 1997). Sedangkan menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), POS adalah persepsi karyawan mengenai penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka, kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka, kesesuaian imbalan/penghargaan yang diberikan organisasi terhadap kinerja mereka selama ini, dan sejauh mana organisasi memenuhi kebutuhan sosial-emosional mereka (dalam Dawney dkk, 2010). POS bisa juga dijelaskan sebagai persepsi individu mengenai komitmen dari organisasi pada karyawannya. Jika dinilai positif, karyawan akan membalas dengan dedikasi dan loyalitas kepada organisasi (Eisenberger dkk; Robinson dkk, dalam Settoon, Bennet dan Liden, 1996).

Teori POS didasari oleh kerangka timbal balik sosial (*Social Exchange Theory*) yang dikemukakan oleh Blau (1964 dalam Steers, Porter dan Bigley, 1996). *Social Exchange Theory* mengatakan bahwa ketika seseorang memberikan jasa kepada pihak lain, dapat diharapkan ia akan menerima balasan dari pihak

tersebut di kemudian hari, walaupun tidak jelas kapan dan dalam bentuk apa. Bagi karyawan, organisasi merupakan sumber penting bagi kebutuhan sosioemosional mereka seperti penghargaan, kepedulian dan *tangible benefits* seperti gaji dan tunjangan. Perhatian yang tinggi oleh organisasi membantu karyawan untuk memenuhi kebutuhan penerimaan, *esteem*, dan afiliasi. Selain itu, pembentukan persepsi dukungan organisasi didukung oleh kecenderungan karyawan yang menganggap organisasi memiliki karakteristik seperti manusia. Hal ini didukung oleh Levinson (1965) yang menyatakan bahwa tindakan-tindakan yang dilakukan oleh agen organisasi dipandang sebagai tindakan organisasi. Perilaku manajemen, atasan, dan kebijakan-kebijakan organisasi merupakan dasar bagi karyawan untuk menginterpretasikan mengenai dukungan organisasi.

Teori dukungan organisasi juga menganggap persepsi dukungan organisasi menghasilkan suatu perasaan wajib bagi karyawan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Hal ini didasari oleh norma timbal balik (*reciprocity norm*) yaitu ketika karyawan menerima perlakuan yang baik dari organisasi maka karyawan tersebut merasa harus membalas kebaikan organisasi atas manfaat yang telah diberikan kepadanya dengan cara memberikan kontribusi yang akan menguntungkan bagi organisasi (Gouldner, 1960 dalam Eisenberger, 2002). Jadi, tingkat POS yang tinggi pada karyawan akan menimbulkan perasaan wajib untuk berkomitmen terhadap organisasi dan membalas kebaikan yang diberikan organisasi terhadap dirinya dengan cara terlibat serta berperilaku yang mendukung tujuan perusahaan (Eisenberger, 1997). Hal ini juga didukung oleh Dawley dkk (2008) bahwa POS yang tinggi dapat memunculkan perasaan positif pada karyawan sehingga akan berdampak pada kemauan karyawan untuk berkontribusi secara lebih baik pada pencapaian tujuan organisasi dan kebutuhan sosial-emosional mereka dapat juga terpenuhi, sehingga dapat dikatakan bahwa persepsi dukungan organisasi memberikan hasil yang positif baik untuk karyawan maupun organisasi.

Berdasarkan hasil beberapa penelitian, ditemukan bahwa ada hubungan yang positif antara dukungan organisasi dengan peningkatan komitmen karyawan pada organisasi (Shore dan Tetrick, 1991; Sanchez, Korbin, dan Viscarra, 1995; Rhoades, 2001; Loi, Hang Yue dan Foley, 2006; Rousseau, 2007; Tumwesgiye,

2010). Perasaan didukung oleh organisasi dapat menimbulkan rasa tanggung jawab dalam diri karyawan (Eisenberger dalam Wayne dan Shore, 1997) serta perilaku-perilaku positif dan komitmen organisasi (Eisenberger dkk, 1986; Eisenberger, Fasolo dan Davis – LaMAstro, 1990; Shore dan Wayne, 1997). Adapun bentuk dukungan organisasi yang dijadikan indikator adalah perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, sikap organisasi terhadap ide-ide karyawan, kesediaan organisasi untuk memberikan kesempatan individu berkembang, penilaian terhadap prestasi individu, tanggapan organisasi terhadap keluhan karyawan, respon terhadap karyawan yang mengalami masalah, dan kesediaan organisasi memberikan pertolongan pada saat dibutuhkan (Armeli, Eisenberger, Fasolo dan Lynch, 1998; Eisenberger, Cummings, Armeli dan Lynch, 1997).

Selain itu, Allen, Shore, dan Griffeth (2003, dalam Kahumuza dan Schlechter 2008) menyatakan bahwa POS secara langsung memiliki hubungan signifikan (korelasi negatif) dengan intensi untuk meninggalkan pekerjaan. Korelasi tersebut dapat pula dimediasi oleh variabel komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Adapun Cole, dkk (2002) serta Eisenberger, dkk (2001, dalam Kahumuza dan Schlechter 2008) juga menemukan hasil yang menunjukkan bahwa terdapat korelasi negatif yang kuat antara POS dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan. POS juga memiliki korelasi yang kuat dengan komitmen afektif melalui pemenuhan kebutuhan sosial-emosional karyawan (Eisenberger dkk, 1986 dalam Kahumuza dan Schlechter, 2008).

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa *perceived organizational support* (POS) memiliki hubungan dengan komitmen organisasi karyawan. Oleh sebab itu, dengan adanya peningkatan *Perceived Organizational Support* maka diharapkan akan meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Adapun untuk meningkatkan POS, dapat dilakukan dengan lebih memperhatikan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan (Allen dkk, 2003 dalam Dawley dkk, 2010), memperhatikan keadilan atau kesesuaian dalam pemberian imbalan/penghargaan (Allen dkk, 2003 dalam Dawley dkk, 2010), memperhatikan pemberian kesempatan pada karyawan untuk berkembang (contoh pemberian

training, coaching, mentoring) dan mendapatkan kesempatan promosi (Wayne dkk, 1997 dalam Dawley dkk, 2010), memperhatikan otonomi karyawan dalam bekerja (Rhoades dan Eisenberger, 2002), memperhatikan *job security* dari karyawan (Rhoades dan Eisenberger, 2002), dukungan atasan (Tetrick, Shore dan Miles, 1994; Rhoades dan Eisenberger, 2002).

1.2. Permasalahan

PT. X didirikan pada tahun 1996 yang merupakan distributor tunggal dari produk-produk teknologi penunjang kesehatan yang dikembangkan dari Osaka, Jepang. PT. X menggunakan metode *road show* seminar dan pameran dalam memperkenalkan konsep dan teknologi penunjang kesehatan. *Road show* seminar diperkenalkan oleh PT. X dengan sebutan Perapera, yang artinya sampaikan. Melalui Pera-pera, PT. X memberikan edukasi kepada masyarakat luas tentang konsep pemeliharaan kesehatan (*preventive health*) yang terintegrasi dan menyeluruh serta menjual produk-produk penunjang kesehatan yang terdiri dari dua jenis yaitu: *Nutraceutical* (seperti suplemen kesehatan) dan *Health Theraphy Equipment* (seperti Curesonic, Tens21, New Mag Belt Power, Mag Pillow Power)

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan produk kesehatan, PT. X memiliki divisi-divisi yang mendukung berjalannya bisnis penjualan produk kesehatan tersebut. Adapun divisi yang memegang peranan penting dalam penjualan produk tersebut adalah Divisi *Sales dan Marketing*. Divisi ini terdiri dari 12 tim *Small Bussiness Unit* (SBU) yang tersebar di seluruh Indonesia. Tugas dari masing-masing SBU yaitu melakukan kegiatan penjualan kepada customer dari mengundang calon customer, memberikan edukasi tentang kesehatan dan produk, serta mencapai target penjualan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa SBU ini adalah ujung tombak perusahaan dalam meningkatkan penerimaan melalui penjualan produk maka hendaknya SBU ini memiliki performa yang optimal dan tingkat produktivitas yang tinggi agar dapat mencapai tujuan dan efektivitas perusahaan.

Namun begitu, berdasarkan hasil wawancara dengan GM divisi Sales dan Marketing, mengatakan bahwa produktivitas dari SBU mengalami penurunan sepanjang tahun 2009 – 2011 yang terlihat dari tingkat penjualan yang semakin

menurun. Menurut pendapatnya, kemungkinan salah satu faktor yang menyebabkan hal tersebut adalah keluar masuknya para staf promosi yang mengakibatkan terhambatnya proses pencapaian target penjualan. Hal ini sesuai dengan data yang diberikan oleh Pihak HRD, diketahui bahwa terdapat angka *turnover* yang tinggi pada karyawan PT. X, khususnya yang bekerja di SBU. Selama tahun 2010 - 2011, terdapat 238 orang yang mengundurkan diri dari pekerjaan (baik di bagian *commercial* maupun *non-commercial*). Dari jumlah tersebut kebanyakan yang mengundurkan diri adalah dari bagian *commercial* (*sales and marketing*), yakni sebanyak 213 orang. Menurut *HRD Deputy General Manager*, jika dibandingkan dengan seluruh karyawan yang berjumlah sekitar 640 orang, maka angka 238 orang merupakan angka yang cukup besar karena perusahaan kehilangan 37.2% dari karyawannya dalam kurun waktu dua tahun terakhir. Adapun menurut Allison (2005), standar tingkat *turnover* karyawan adalah 30%, hal ini menunjukkan bahwa kondisi tingkat *turnover* karyawan di PT. X perlu mendapatkan perhatian lebih dari pihak perusahaan.

Horowitz dan Pinehart (2001, dalam Woods, 2009) menyatakan bahwa kerugian yang disebabkan oleh tingginya tingkat *turnover* setidaknya adalah sebesar satu setengah kali gaji tahunan karyawan yang meninggalkan pekerjaan tersebut. Adapun Hillmer, dkk (dalam Woods, 2009) membagi kerugian perusahaan akibat tingkat *turnover* karyawan yang tinggi ke dalam dua jenis kerugian, yakni kerugian yang bersifat *tangible* dan *intangible*. Kerugian yang *tangible* mencakup biaya-biaya yang terkait dengan proses seleksi, wawancara, pengetesan, pelatihan, proses orientasi pegawai, dan teknologi. Sedangkan kerugian yang *intangible* adalah produktivitas perusahaan/unit yang menjadi menurun selama belum mendapatkan karyawan pengganti, adanya kemungkinan kesalahan kerja yang terjadi ketika karyawan pengganti baru mulai bekerja, adanya beban kerja yang harus dilimpahkan pada rekan kerja dari karyawan yang mengundurkan diri karena tentunya ada pekerjaan yang harus segera ditangani.

Sedangkan berdasarkan hasil wawancara dengan Manager Cabang di SBU H mengenai kondisi staf promosi yang ada saat ini. Beliau mengatakan bahwa terdapat beberapa staf promosi yang tidak mencapai target penjualan, kurang melakukan pendekatan terhadap calon-calon customer, kurang mempersiapkan

peralatan dan perlengkapan dengan baik sehingga mengganggu kelancaran kegiatan presentasi promosi produk. Selain itu, ia berpendapat bahwa beberapa staf promosi juga terlihat kurang bersemangat dalam memberikan penjelasan mengenai produk kesehatan yang ditawarkan kepada *customer* dalam kegiatan promosi, menolak jika disuruh untuk melakukan presentasi, dan mengancam mengundurkan diri ketika diberi teguran. Pada penjelasan yang telah dipaparkan sebelumnya pada latar belakang bahwa karyawan dengan komitmen organisasi tinggi adalah karyawan yang lebih stabil, akan bertahan lebih lama dalam organisasi dan lebih produktif, sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi (Greenberg dan Baron, 1993; Avolio, dkk., Robbins, 2005). Berdasarkan data-data diatas dapat diasumsikan bahwa staf promosi memiliki gambaran perilaku komitmen organisasi yang cenderung rendah terhadap organisasi dimana terdapat tingginya angka *turnover*, kurang terlibatnya karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, dan kurangnya keinginan untuk bertahan di organisasi.

Untuk mengetahui penyebab dari fenomena perilaku tersebut, peneliti menyebarkan kuesioner *organizational blockage* dari Woodcock dan Francis (1990). Dari data kuesioner tersebut menunjukkan bahwa tiga masalah besar sumbatan organisasi secara berurutan, yaitu *unfair reward*, *inadequate recruitment and selection*, dan *personal stagnation*. Woodcock dan Francis (1990) menyatakan bahwa *unfair reward* tidak hanya yang terkait dengan *reward financial* tetapi juga *nonfinancial*, seperti penghargaan terhadap kontribusi karyawan, dukungan dari atasan, dan pengalaman dikembangkan oleh organisasi. Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara yang dilakukan terhadap beberapa staf promosi yaitu mereka merasa kurang diperhatikan dan dihargai atas upaya yang mereka berikan, merasa kurang dibantu ketika terlibat masalah, kurang didengarkan ide-idenya, dan merasa kurang adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang mendukung keberhasilan tugasnya secara lebih baik baik ketika pertama kali masuk kerja maupun selama bekerja.

Peneliti juga melakukan review terhadap data *exit interview*, yang dilakukan pihak HRD PT. X terhadap karyawan-karyawan yang telah mengundurkan diri, guna mengetahui lebih lanjut tentang hal-hal yang

melatarbelakangi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. *Review* ini dilakukan secara acak pada beberapa hasil *exit interview*, mengingat perusahaan tidak mengizinkan peneliti untuk mengakses keseluruhan data tersebut. Adapun dari 10 orang karyawan yang meninggalkan pekerjaannya di PT. X, 9 orang menyatakan bahwa gaji bukanlah penyebab utama mereka ingin meninggalkan pekerjaannya, bahkan sebagian besar menyatakan bahwa fasilitas kesehatan yang diberikan PT. X sangatlah layak. Hal-hal yang dianggap menjadi penyebab karyawan ingin meninggalkan pekerjaan justru lebih terkait dengan dukungan organisasi, seperti kurangnya pengetahuan dan keterampilan yang diberikan untuk mengerjakan tugas dengan lebih baik, apresiasi terhadap kontribusi karyawan yang dinilai masih kurang memadai, atasan yang kurang dapat menghargai upaya bawahan untuk mencapai target, dukungan atasan yang kurang memadai padahal tuntutan terhadap bawahan cukup tinggi, kurang adanya kesempatan untuk mengembangkan diri, serta kurang selarasnya *strategic planning* dengan realisasinya di lapangan.

Wawancara yang dilakukan peneliti terhadap *recruitment and development staff* PT. X, yang melakukan *exit interview* ini juga menunjukkan hasil yang konsisten dengan data diatas. Dinyatakan bahwa kebanyakan karyawan yang mengundurkan diri selalu mengemukakan alasan tentang kurangnya dukungan organisasi terhadap mereka, mulai dari kurangnya dukungan atasan, kurangnya *reward non-finansial* (karyawan merasa pengembangan dirinya kurang diperhatikan dan kontribusi mereka kurang diapresiasi oleh organisasi/atasan), serta tuntutan organisasi yang tinggi terhadap mereka tidak sebanding dengan apa yang mereka dapatkan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mani (2010) yang mengatakan bahwa *nonfinancial reward* saat ini menjadi faktor yang lebih dominan mempengaruhi kepuasan kerja daripada *financial reward*.

Berdasarkan data-data yang ditemukan peneliti, terdapat dugaan bahwa kebanyakan karyawan PT. X mempersepsi masih kurangnya dukungan organisasi terhadap mereka (terdapat indikasi adanya permasalahan mengenai *perceived organizational support*) yang akhirnya berdampak pada rendahnya komitmen karyawan yang ditandai dengan tingginya angka turnover, kurang terlibatnya karyawan dalam melakukan pekerjaan. POS sendiri merupakan konsep yang

didasarkan pada teori pertukaran sosial yang merupakan salah satu pendekatan teori belajar. Menurut teori ini, orang masuk ke dalam hubungan pertukaran karena mendapatkan *reward* dari hubungan tersebut. *Reward* yang dimaksudkan disini bukan sekedar faktor ekonomi, tetapi termasuk non finansial seperti pengakuan sosial, cinta, penghargaan, rasa aman, dan lain-lain. Selanjutnya Eisenberger (1986) mengembangkan teori mengenai kesiapan organisasi untuk memberikan imbalan/penghargaan pada peningkatan unjuk kerja dan memenuhi kebutuhan sosioemosional pada karyawan. Teori ini selanjutnya dikembangkan oleh Eisenberger karena dalam organisasi juga terdapat prinsip pertukaran sosial.

Perceived Organizational Support (POS) merupakan opini/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).

POS yang meningkat diharapkan juga dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan, sehingga organisasi juga bisa meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa untuk meningkatkan POS dapat melalui 3 anteseden, yakni *fairness* (keadilan perlakuan dan prosedur dalam organisasi), *supervisor support* (dukungan supervisor/atasan), serta *rewards and job condition* (imbalan dan kondisi pekerjaan). Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dalam penelitian ini intervensi yang digunakan adalah dengan meningkatkan *supervisor support* melalui pemberian program *coaching*. Hal ini sesuai dengan kondisi di SBU H PT. X dimana atasan merupakan orang yang secara langsung selalu melakukan kontak dengan karyawan terkait dengan pekerjaan mereka sehari-hari, sehingga diharapkan efek intervensi yang dilakukan melalui dukungan atasan dapat lebih menunjukkan hasil yang signifikan.

Coaching yang diberikan kepada bawahan dapat dianggap sebagai bentuk dukungan baik dari atasan maupun organisasi. Hal ini dikarenakan, secara umum karyawan mempersepsi dukungan atasan sebagai dukungan organisasi secara keseluruhan (Dawley dkk, 2010). Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh *supervisor* ataupun *manager* bukan dipersepsi bawahan sebagai tindakan atasan mereka secara individual, melainkan sebagai tindakan organisasi secara keseluruhan. Selain itu *supervisor* juga bertindak sebagai agen organisasi, serta memiliki tanggung jawab dalam mengarahkan, mengevaluasi kinerja, dan mendukung anak buahnya (Levinson, 1965 dalam Dawley dkk, 2010).

Selain itu, program *coaching* merupakan salah satu bentuk pengembangan karyawan (Tannenbaum, 2003). Pengembangan karyawan dilihat karyawan sebagai dukungan organisasi terhadap mereka, sehingga karyawan akan memberikan balas secara timbal balik dengan cara-cara yang positif demi kemajuan perusahaan (Wayne, 1997; Johlke dkk, 2001; Tansky dan Cohen, 2001). Menurut Ellinger dkk (2003) menyatakan bahwa perilaku *coaching* dari atasan dapat memberdayakan dan memfasilitasi karyawan untuk belajar dan berkembang. Lebih lanjut Underhill (2007) menyatakan bahwa program *coaching* yang diberikan merupakan salah satu bentuk pengembangan karyawan yang tidak membutuhkan biaya yang besar. Hal ini sejalan dengan kondisi perusahaan saat ini yang sedang melakukan transformasi dalam bidang *people development* namun tetap memperhatikan efisiensi biaya.

Proses *coaching* ini juga dapat berfungsi sebagai *reward* non finansial bagi karyawan, karena dengan proses ini karyawan akan merasa dihargai, diarahkan, dikembangkan kemampuannya sehingga karyawan merasa lebih kompeten, lebih terlibat dalam pekerjaan, dan lebih termotivasi (Rowold, 2008). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rhoades (2001) dan Onyemah (2008) menyatakan bahwa *coaching* dapat meningkatkan POS dan komitmen organisasi. Hal ini dapat terjadi karena karyawan yang mendapatkan *coaching* akan menunjukkan apresiasi dengan membangun perasaan keterikatan terhadap organisasi. Oleh karena itu, dengan pemberian *coaching*, diharapkan karyawan akan merasa didukung dan

dapat menghasilkan kinerja yang lebih optimal serta akhirnya dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan.

1.3. Rumusan Masalah

Berikut ini adalah rumusan masalah berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang telah disebutkan sebelumnya, yaitu:

1. Apakah terdapat hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan komitmen organisasi pada karyawan SBU H PT.X ?
2. Apakah terdapat peningkatan *perceived organizational support* yang signifikan setelah karyawan SBU H PT.X diberikan intervensi?
3. Apakah terdapat peningkatan komitmen organisasi yang signifikan setelah karyawan SBU H PT. X diberikan intervensi?

1.4. Tujuan dan Manfaat

1.4.1. Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan *Perceived Organizational Support* (POS) dan komitmen organisasi pada karyawan SBU H PT. X. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk melihat sejauh mana program *Effective Coaching* yang diberikan mampu meningkatkan POS yang berdampak pada meningkatnya komitmen organisasi pada karyawan SBU H PT. X.

1.4.2. Manfaat

Manfaat dari penelitian ini dapat berupa manfaat teoritis dan manfaat praktis. Manfaat teoritis yang dapat diberikan antara lain adalah menjadi sumbangan pengetahuan pada konteks industri kesehatan di Indonesia, khususnya mengenai teori *Perceived Organizational Support* (POS) dan teori komitmen organisasi.

Adapun manfaat praktis yang dapat diberikan oleh penelitian ini bagi PT. X adalah :

1. Menjadi masukan bagi PT. X untuk meningkatkan POS, sehingga komitmen organisasi diharapkan meningkat, dan angka *turnover* karyawan juga dapat dikurangi agar perusahaan menjadi lebih efisien.
2. Menjadi masukan bagi PT. X tentang program yang dapat dilakukan dalam rangka mempertahankan karyawan, yakni melalui pemberian program *coaching* kepada karyawan.

1.5. Sistematika Penulisan

BAB 1 PENDAHULUAN

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

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi penjelasan mengenai teori organisasi yang terkait masalah, serta teori terkait dengan *dependent variable* dan *independent variable* dalam penelitian ini.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini berisi pendekatan penelitian, tipe penelitian, desain penelitian, rumusan permasalahan, hipotesis kerja, responden penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data, dan prosedur penelitian.

BAB 4 PEMBAHASAN HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI

Bab ini berisi gambaran responden penelitian, hasil, analisis, dan kesimpulan hasil dari perhitungan awal, dan program intervensi yang diberikan dalam penelitian.

BAB 5 KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan penelitian, diskusi dari hasil penelitian, dan saran baik untuk perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.

BAB 2

TINJAUAN TEORITIS

2.1. Komitmen Organisasi

2.1.1. Definisi Komitmen Organisasi

Hall, Schneider, dan Nygren (dalam Meyer dan Allen, 1997:12) mengemukakan komitmen adalah “...*process by which the goal of organization and those of individual become increasingly integrated or congruent*”. Definisi ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah suatu proses dimana tujuan-tujuan organisasi dan individu makin terintegrasi atau semakin menyatu antara satu dan lainnya.

Sheldon (dalam Meyer dan Allen, 1997:12) menjelaskan definisi komitmen organisasi “..*an orientation toward the organization which link or attaches the identity of the person to the organization*”. Dari penjelasan di atas, dapat diartikan bahwa komitmen adalah suatu orientasi terhadap organisasi yang menghubungkan identitas individu dengan organisasi tersebut.

Mowday, Steers dan Porter (dalam Meyer dan Allen, 1997:12) mengemukakan definisi, yaitu: “*Organizational commitment is the relative strength of an individual identification with and involvement in a particular organization*“. Definisi di atas menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah besarnya kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya di dalam suatu organisasi.

Herbiniak dan Alutto (dalam Meyer dan Allen, 1997:12) berpendapat bahwa komitmen adalah “..*a structural phenomenon wich occures as a result of individual organization transaction inside bets or investment over*”. Definisi ini menjelaskan bahwa komitmen merupakan suatu gejala struktural yang muncul sebagai akibat dari transaksi individu-organisasi dalam hal “taruhan” atau tabungan dari waktu ke waktu.

Sementara Wiener (dalam Meyer dan Ellen, 1997:12) menjelaskan komitmen organisasi adalah “..*the totality of internalized normative pressures to act in a way which meets organizational goals and interests*”. Komitmen

merupakan totalitas dari tekanan normatif yang terinternalisasi untuk berperilaku tertentu di mana hal tersebut sesuai dengan tujuan dan kebutuhan organisasi.

Meyer dan Allen (1997) menyatakan bahwa komitmen organisasi mencakup tiga komponen yaitu ikatan afektif pada organisasi, persepsi mengenai kerugian yang akan timbul jika meninggalkan organisasi, dan adanya kewajiban untuk tetap berada di organisasi. Dengan mempertimbangkan ketiga hal tersebut, akan bisa didapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai hubungan individu dengan organisasinya. Lebih lanjut, Meyer dan Allen (1997) menyebutkan bahwa dari definisi-definisi yang telah disebutkan di atas, terdapat kesamaan yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu konstruk psikologis yang (1) mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi tempatnya bekerja, dan (2) memiliki implikasi terhadap keputusan/pilihan karyawan untuk melanjutkan keanggotaan di dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti memilih pengertian komitmen organisasi dari Allen dan Meyer (1997) dengan pertimbangan: (1) Komitmen organisasi dari Allen dan Meyer merupakan konsep yang dikembangkan dari penelitian-penelitian sebelumnya; (2) Komitmen organisasi dari Allen dan Meyer terdiri dari 3 komponen sehingga dapat melihat dengan lebih jelas dinamika hubungan karyawan dengan organisasi.

2.1.2. Komponen Komitmen Organisasi

Menurut Suliman dan Iles (2000), ada tiga pendekatan yang telah berkembang tentang komitmen organisasi yaitu: pendekatan sikap (*attitudinal commitment*), pendekatan tingkah laku (*behavioral commitment*), dan pendekatan multidimensi, yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Pendekatan sikap berkaitan erat dengan keterlibatan dan loyalitas. Komitmen sikap menunjukkan keadaan bagaimana seorang individu mempertimbangkan nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi, serta keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Mowday, Porters dan Steers (1982) mengemukakan bahwa komitmen organisasi bercirikan adanya (1) *belief* yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kesiapan untuk bekerja keras; serta (3)

keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen ini tergolong komitmen sikap (*attitudinal commitment*) karena berkaitan dengan individu yang merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi. Sebagai contoh, karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki tingkat absensi yang rendah dan lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi, dibandingkan dengan karyawan yang memiliki komitmen rendah.

2. Pendekatan tingkah laku menitikberatkan pandangan bahwa investasi karyawan (berupa waktu, pertemanan, pensiun, dan lain-lain) membuat karyawan terikat untuk loyal terhadap organisasi. Kanter (dalam Suliman dan Iles, 2000) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keuntungan yang berhubungan dengan partisipasi yang berkesinambungan dan biaya yang terkait dengan meninggalkan pekerjaan. Artinya, komitmen organisasi adalah perilaku tetap bekerja atau meninggalkan organisasi yang didasarkan pada pertimbangan untung rugi. Sementara itu Miner (1992) menyatakan bahwa komitmen tingkah laku didasarkan pada sejauhmana karyawan memutuskan untuk terikat pada organisasi, berkaitan dengan adanya kerugian jika memutuskan melakukan alternatif di luar pekerjaannya saat ini. Berbeda dengan pendekatan sikap, pendekatan tingkah laku ini lebih menekankan pada perhitungan keuntungan dan kerugian bekerja pada organisasi. Miner (1992) juga mengatakan bahwa komitmen tingkah laku terkait erat dengan *turnover* karyawan, tetapi tidak terlalu terkait dengan kualitas hasil kerja karyawan.
3. Pendekatan Multidimensional adalah pendekatan yang terbaru dari komitmen organisasi. Pendekatan ini menganggap bahwa komitmen organisasi tidak hanya terbentuk melalui keikatan emosional, persepsi tentang biaya dan kewajiban moral, tetapi melalui interaksi antara ketiga komponen tersebut. Allen dan Meyer (1997) mengidentifikasi tiga komponen komitmen organisasi yaitu keterikatan afektif pada organisasi (*affective commitment*), komitmen sebagai biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan organisasi (*continuance commitment*), dan komitmen sebagai kewajiban untuk tetap

dalam organisasi (*normative commitment*). Adapun definisi dari komponen-komponen tersebut adalah sebagai berikut:

a. *Affective commitment*,

“...refers to an affective or emotional attachment to the organization such that the strongly committed individual identifies, is involved in and enjoy membership in organization” (Meyer dan Allen, 1997).

Komitmen yang berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada organisasinya. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasikan diri dengan organisasi, akan terlibat secara penuh pada kegiatan-kegiatan organisasi serta sangat menyenangkan keanggotaannya dalam organisasi. Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.

b. *Continuance commitment*

“...a tendency to engage in consistent line of activity based on the individual's recognition of the cost associated with discontinuing the activity.” (Meyer dan Allen, 1997).

Continuance commitment ini mengacu pada penelitian dari Herbiniak dan Alutto (dalam Meyer dan Allen, 1997) yang mengartikan *continuance commitment* sebagai tidak adanya alternatif pilihan kecuali tetap bertahan dalam organisasi, karena jika tidak, maka karyawan akan mengalami kerugian yang akan dialaminya jika meninggalkan organisasi. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan *continuance commitment* ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.

c. *Normative commitment*

“...refers to the employee feeling of obligation to remain with the organization” (Meyer dan Allen, 1997).

Normative commitment berasal dari keyakinan seseorang untuk bertanggung jawab dan merasa wajib untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dengan demikian, *normative commitment* merupakan seberapa besar loyalitas karyawan terhadap organisasi. Hal ini berarti karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi.

Dalam konsep Meyer dan Allen (1997), komitmen organisasi mencakup tiga komponen yaitu ikatan efektif pada organisasi, persepsi mengenai kerugian yang akan timbul jika meninggalkan organisasi, dan adanya kewajiban untuk tetap berada di organisasi. Dengan mempertimbangkan ketiga hal tersebut, akan bisa didapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai hubungan individu dengan organisasinya. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, pengukuran komitmen organisasi juga seharusnya merefleksikan ketiga komponen komitmen tersebut, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif (Seniati, 1996).

2.1.3. Faktor penyebab (Anteseden) Komitmen Organisasi

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu :

- 1) Karakteristik personal terbagi ke dalam dua variabel yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi (Allen dan Meyer, 1997). Hal - hal lain yang tercakup ke dalam variabel disposisional ini adalah kebutuhan untuk berprestasi dan etos kerja yang baik (Buchanan, dalam Allen dan Meyer, 1997).

a. Usia

Perbedaan usia seseorang akan menimbulkan pula perbedaan dalam menanggapi dan menghayati pekerjaannya. Mereka yang masih tergolong muda usia, masih mempunyai harapan untuk mengembangkan kemampuannya, sebaliknya bagi golongan usia yang lebih tua masa-masa

pengembangan diri telah mereka lalui. March dan Simon (1958) menyatakan bahwa dengan meningkatnya usia dan masa kerja, kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas. Cummings dan Worley (2005) melakukan pengelompokan usia berdasarkan tahapan karir yang akan dialami seseorang. Tahapan ini terdiri dari tiga tahap, yaitu:

1. *The Establishment Stage* (21 -26 tahun)

Pada tahap ini, seseorang belum yakin mengenai kompetensi dan potensi yang dimiliki serta cenderung bergantung pada orang lain. Seseorang karyawan akan mulai menetapkan pilihan akan karir secara spesifik, organisasi, dan pekerjaan.

2. *The Advancement Stage* (27 – 40 tahun)

Selama tahap ini, karyawan menjadi mandiri dalam bekerja serta berusaha untuk mengklarifikasi pilihan karir dalam jangka panjang

3. *The Maintenance Stage* (41 – 60 tahun)

Fase ini melibatkan usaha untuk mempertahankan kesuksesan karier yang telah dicapai dan tidak lagi memiliki keinginan untuk mencapai tingkatan karier yang lebih tinggi. Sebagian besar karyawan pada tahap ini sudah mencapai pencapaian terbesar dalam karir mereka. Bagi karyawan yang tidak merasa puas dengan perkembangan karir akan mengalami konflik dan depresi. Seringkali pada tahap ini karyawan kembali melakukan evaluasi terhadap keadaan, alternatif yang ada, dan berusaha mengarahkan kembali karir mereka.

4. *The Withdrawal Stage* (> 60 tahun)

Tahapan akhir ini ditandai dengan meninggalkan karier yang dimiliki. Fase ini meliputi langkah melepaskan diri dari organisasi dan persiapan terhadap pensiun. Kontribusi individu pada fase ini terutama adalah berbagi dan menyampaikan pengetahuan serta pengalaman mereka kepada karyawan lain. Bagi mereka yang puas terhadap karier yang telah mereka capai, periode ini ditandai

dengan perasaan lega telah memenuhi tugas dan keinginan untuk meninggalkan dan melepaskan karier yang telah mereka miliki.

b. Tingkat pendidikan

Mowday, dkk (1982) juga mengutip pendapat Angle dan Perry (1981); Moris dan Sherman (1981), yang mengatakan bahwa tingkat pendidikan juga sering ditemukan berhubungan secara negatif dengan komitmen pada organisasi, walaupun hasil penelitian tersebut tidak semuanya konsisten (Lee, 1971; Steers dan Spencer, 1971). Pendidikan membekali keterampilan yang kadang-kadang tidak dapat dimanfaatkan sepenuhnya dalam dunia pekerjaan. Hal ini menyebabkan harapan-harapannya tidak dapat terpenuhi oleh organisasi dimana dia bekerja, sehingga menimbulkan kekecewaan terhadap organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang akan semakin banyak pula tuntutan-tuntutannya yang mungkin tidak dapat dipenuhi oleh organisasi. Disisi lain individu yang mempunyai pendidikan tinggi kemungkinan akan lebih terikat dengan profesinya dibandingkan dengan organisasi.

c. Lama Kerja

Penelitian Angle dan Perry, (1981) mengungkapkan bahwa salah satu prediktor komitmen organisasi yang terkuat adalah masa kerja yang kemudian dijelaskan bahwa semakin lama masa kerja seseorang di suatu organisasi yaitu pertama, makin meningkat kemungkinan karyawan menerima tugas-tugas yang lebih menantang, memperoleh otonomi dan keleluasaan bekerja lebih besar, dan tingkat imbalan ekstrinsik juga lebih tinggi, serta posisi/jabatan yang lebih diinginkan. Hal-hal positif tersebut mendukung sikap komitmen pada organisasi. Kedua, makin meningkat investasi diri karyawan (dalam bentuk tenaga dan waktu) untuk organisasi, sehingga makin sulit untuk meninggalkan organisasi. Ketiga, makin mengurangi mobilitas pekerjaan karyawan, sebab kemungkinan untuk mendapatkan pekerjaan lain berkurang. Feldman (1981) membagi lama kerja berdasarkan tahapan-tahapan pengalaman kerja seorang karyawan yang dapat mempengaruhi sikap dan penerimaannya terhadap nilai-nilai

dan tujuan perusahaan. Tahapan-tahapan tersebut terdiri dari tiga kategori, yaitu:

1. Tahap *Breaking-in* (< 1 tahun)

Tahap ini adalah masa mulainya pekerja berhadapan dengan realita ataupun praktik kerja baik secara teori maupun *training* yang telah diperoleh dalam perusahaan. Tahap ini disebut *anticipatory socialization*, dimana pekerja mulai berorientasi dengan prosedur kerjanya. Masa ini merupakan masa-masa pengenalan nilai-nilai dan pengalamannya untuk mempersepsikan pengaruh yang dia rasakan dari pimpinannya maupun hubungan sosial dengan rekan-rekan kerjanya. Apabila pada masa ini dirasakan situasi kerja tidak cocok bagi dirinya, kemungkinan dia akan keluar dari pekerjaannya.

2. Tahap *Setting-in* (1-3 tahun)

Masa dimana para pekerja mulai mapan dengan situasi pekerjaannya. Pada masa ini para pekerja diharapkan telah mampu kerja dengan baik sesuai standar kerja dan menemukan beberapa pengalaman penting dalam pekerjaannya. Mereka sudah mulai merasa nyaman dan menerima lingkungannya. Pada periode ini mulai terjadi "*Metamorphosis*", yaitu suatu tahapan dimana lingkungan, nilai-nilai, aturan, dan tujuan perusahaan mulai mempengaruhi dan membentuk sikapnya yang baru sesuai dengan lingkungan kerjanya. Pada masa ini diharapkan komitmen organisasi dari para pekerja telah mulai terbentuk. Pada tahap inilah para pekerja diuji loyalitas kerjanya, dimana bertahan atau keluarnya pekerja tergantung pada kesesuaian diri dengan tuntutan dunia kerjanya.

3. Tahap *Establish* (> 4 tahun)

Pada tahap ini, pekerja telah mapan dengan pekerjaannya, baik secara ekonomi dan psikologi. Nilai komitmen organisasi telah jelas warnanya. Orang juga telah mempunyai banyak pengalaman terkait pekerjaan, rekan kerja, maupun atasannya. Pada umumnya mereka telah mempunyai posisi (jabatan) di perusahaannya yang berarti

kekuasaan dan nilai-nilai yang diterapkan mempengaruhi bawahannya.

- 2) Karakteristik yang berkaitan dengan jabatan atau peran memiliki sumbangan yang bermakna pada komitmen organisasi. Karakteristik ini meliputi tantangan pekerjaan, konflik peran, dan ambiguitas peran. Dari beberapa penelitian ditemukan bahwa tantangan pekerjaan memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi, sedangkan konflik peran dan ambiguitas peran memiliki hubungan negatif dengan komitmen organisasi. Misalnya Mathieu dan Zajac (1990) menemukan bahwa tantangan tugas dan variasi keterampilan memiliki korelasi positif sedang dengan komitmen organisasi; tetapi otonomi hanya berkorelasi rendah dengan komitmen organisasi. Sebaliknya konflik peran, ambiguitas peran, dan kelebihan beban kerja memiliki korelasi yang negatif sedang dengan komitmen organisasi.
- 3) Pengalaman kerja memberikan kontribusi yang paling besar terhadap komitmen organisasi. Pengalaman kerja ini meliputi keterandalan organisasi (Buchanan, 1974; Herbeniak, 1974; Steers, 1977), perasaan dipentingkan (Buchanan, 1974; Steers, 1977), realisasi harapan (Grusky, 1966; Steers, 1977), sikap rekan kerja yang positif terhadap organisasi (Buchanan, 1974; Steers, 1977), persepsi terhadap gaji, serta norma kelompok yang berkaitan dengan kerja keras (Buchanan, 1974). Hasil penelitian Mathieu dan Zajac (1990) menemukan korelasi yang cukup besar antara kepemimpinan partisipatori dan komunikasi pimpinan, yang merupakan bentuk pengalaman kerja dengan komitmen organisasi.

Adapun anteseden Komitmen Organisasi menurut Allen dan Meyer

Allen dan Meyer (1997) membagi anteseden komitmen organisasi berdasarkan tiga komponen komitmen organisasi, yaitu:

1) Anteseden *Affective Commitment*

Affective Commitment akan berkembang jika keterlibatan dengan pekerjaan merupakan suatu pengalaman yang menyenangkan, misalnya memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang memuaskan atau memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan yang

berarti. Selain itu, terdapat faktor anteseden lain yaitu karakteristik individu, yang terdiri dari variabel demografis (misalnya jenis kelamin, usia, lama kerja) dan variabel disposisional (seperti kepribadian, dan nilai-nilai yang dianut oleh seseorang dalam hidupnya). Faktor anteseden lain adalah pengalaman kerja. Dari ketiga anteseden tersebut, anteseden yang paling berpengaruh adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam menjalankan peran kerja.

2) Anteseden *Continuance Commitment*

Continuance Commitment dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan organisasi. Beberapa tindakan atau kejadian ini dapat dibagi ke dalam dua variabel, yaitu investasi dan alternatif. Selain itu, proses pertimbangan juga dapat mempengaruhi individu (Allen dan Meyer, 1997). Investasi termasuk sesuatu yang berharga, termasuk waktu, usaha ataupun uang, yang harus individu lepaskan jika meninggalkan organisasi. Sedangkan alternatif adalah kemungkinan untuk masuk ke organisasi lain. Proses pertimbangan adalah saat di mana individu mencapai kesadaran akan investasi dan alternatif, dan bagaimana dampaknya bagi mereka sendiri (Allen dan Meyer, 1997).

Continuance commitment akan berkembang setelah individu membuat suatu investasi yang akan hilang atau berkurang nilainya jika individu berganti pekerjaannya. Misalnya jika individu telah memiliki kedudukan yang tinggi dalam pekerjaannya atau dalam asosiasi profesinya, atau jika ia telah menghabiskan waktu dan usaha yang besar dalam memperoleh keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Selain itu, penghayatan akan tersedianya alternatif pekerjaan lain dan sejauh mana keterampilan karyawan dapat digunakan pada pekerjaan lain, juga akan mempengaruhi *continuance commitment* karyawan (Meyer dan Allen, 1997). Faktor lain yang mempengaruhi *continuance commitment* adalah tingkat pendidikan (Lee, dalam Meyer dan Allen, 1997), usia dan lama kerja (Ferris dan Aranya, dalam Meyer dan Allen, 1997). Semakin tinggi

tingkat pendidikan maka akan semakin rendah *continuance commitment* dan semakin tua usia dan lama kerja seseorang maka *continuance commitment* akan semakin tinggi karena kesempatan individu untuk berpindah pekerjaan semakin kecil.

3) Antecedent *Normative Commitment*

Normative commitment berkembang sebagai hasil dari internalisasi dari tekanan normatif untuk mengikuti sejumlah tindakan tertentu dan penerimaan akan keuntungan-keuntungan tertentu, yang membentuk rasa tanggung jawab untuk membalas. Misalnya menjadi anggota dari keluarga yang sudah lama menekuni bidang pekerjaan tersebut, atau jika menerima bantuan finansial sehingga dapat memikirkan karir dalam pekerjaan tersebut. Selain itu ditemukan pula bahwa pengalaman kerja yang menyenangkan dan kepuasan kerja memiliki korelasi positif dengan *normative commitment*, artinya semakin tinggi kepuasan kerja seseorang maka akan semakin tinggi pula *normative commitment* individu.

Pengalaman kerja adalah kelompok variabel antecedent yang paling banyak diteliti. Dari beberapa hasil penelitian, diketahui bahwa pengalaman kerja merupakan faktor yang memiliki kaitan erat dengan komitmen organisasi dibandingkan dengan faktor karakteristik personal atau karakteristik organisasi. Meyer dan Allen (1997) mengungkapkan bahwa pengalaman kerja meliputi cakupan kerja, peran, keadilan dan dukungan. Dengan demikian, pengalaman kerja meliputi segala sesuatu yang dialami dan dirasakan oleh seorang karyawan ketika bekerja di dalam organisasi. Menurut Setton dkk (1996) salah satu bagian penting dari pengalaman kerja seseorang adalah pengalaman dengan organisasinya. Salah satu faktor dalam pengalaman kerja seseorang adalah dukungan yang diberikan oleh organisasi yang diartikan sebagai sejauh mana karyawan mempersepsikan bahwa organisasi memberi dorongan, dukungan, menghargai kontribusi karyawan, serta memberikan bantuan jika diperlukan (Wayne, Shore dan Liden, 1997). Hal ini didukung oleh Pack (2005) yang menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hal ini berarti jika organisasi

peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal karyawan dan menghargai kontribusi karyawan pada organisasi maka karyawan mau mengikatkan diri dan menjadi bagian dari organisasi.

Berdasarkan pada penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi terdiri dari karakteristik personal, karakteristik pekerjaan dan pengalaman kerja. Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan pada pengalaman kerja sebagai faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi, khususnya terkait dengan dukungan yang diberikan oleh organisasi.

2.1.4. Dampak Komitmen Organisasi

Dampak komitmen organisasi karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja dapat dilihat sebagai berikut :

1. *Turnover*

Banyak hasil penelitian menatakan bahwa komitmen organisasi merupakan prediktor yang kuat terhadap *turnover* karyawan (Mathieu dan Zajac, 1990; Meyer dan Allen, 1997; Huo-Tsan, Nai Wen, dan Min-Chih, 2007). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Meyer dkk (2002), tiga komponen komitmen organisasi (afektif, kontinuans, dan normatif) memiliki korelasi negatif dengan intensi karyawan untuk keluar, dimana komitmen afektif memiliki korelasi yang paling tinggi lalu kemudian diikuti oleh komitmen normatif dan komitmen kontinuans. Berdasarkan hal tersebut, komitmen afektif dianggap sebagai prediktor terkuat diantara komponen komitmen organisasi lainnya dalam hubungannya dengan intensi karyawan untuk keluar (Meyer dkk, 2002)

2. Absensi dan keterlambatan jam kerja

Komitmen organisasi memiliki hubungan dengan absensi karyawan (Meyer dan Allen, 1997). Selain itu, karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan berperilaku sesuai dengan aturan kerja, misalnya datang ke kantor untuk bekerja dan laporan kerja diselesaikan tepat waktu.

3. Meyer dan Allen (1997) juga menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan bekerja dengan penuh dedikasi karena karyawan

yang memiliki komitmen yang tinggi menganggap bahwa hal penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi juga memiliki pandangan yang positif dan akan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Hal ini membuat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang dapat menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

2.2 *Perceived Organizational Support (POS)*

2.2.1 Sejarah POS

Teori *Perceived Organizational Support* (untuk selanjutnya disingkat sebagai POS) merupakan kajian yang relatif baru di bidang organisasi dan manajemen. POS didasari oleh teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) yang dikemukakan oleh Blau (1964 dalam Eisenberger, 2002) yang merupakan salah satu pendekatan dalam teori belajar. *Social Exchange Theory* mengatakan bahwa orang yang masuk ke dalam hubungan pertukaran sosial karena mendapatkan reward dari hubungan tersebut. *Reward* yang dimaksudkan disini bukan hanya sekedar *reward* finansial tetapi termasuk juga non finansial seperti pengakuan, penghargaan, rasa aman, cinta, dan lain-lain. Ketika seseorang memberikan jasa kepada pihak lain, maka ia mengharapkan akan menerima balasan dari pihak tersebut di kemudian hari, walaupun tidak jelas kapan dan dalam bentuk apa.

Selanjutnya Eisenberger (1986) mengembangkan teori mengenai kesiapan organisasi untuk memberikan imbalan/penghargaan pada peningkatan unjuk kerja dan memenuhi kebutuhan sosioemosional pada karyawan. Teori ini selanjutnya dikembangkan oleh Eisenberger karena dalam organisasi juga terdapat prinsip pertukaran sosial dan dalam bekerja seseorang melakukan pertukaran usaha atau kesetiaan untuk sebuah *tangible benefits* dan juga *social rewards* (Bateman dan Organ, 1983; Mowday dkk, 1982; Eisenberger, 2002).

Teori dukungan organisasi juga menyatakan bahwa POS melibatkan norma *reciprocity*, yakni jika organisasi mendukung karyawan, karyawan akan cenderung dapat menghargai dan menghormati perusahaan tempatnya bekerja,

kemudian berupaya berkontribusi pada proses pencapaian tujuan organisasi (Dawley, 2008). Perasaan positif yang dimunculkan dari adanya POS yang positif cenderung akan memenuhi kebutuhan sosioemosional karyawan, serta membuat karyawan menjadi bertahan di organisasi tempatnya bekerja.

Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa dalam teori dukungan organisasi, perkembangan dari POS berasal dari adanya kecenderungan karyawan untuk menilai organisasi sebagai karakteristik individual. Levinson (1965, dalam Rhoades dan Eisenberger, 2002) mengemukakan bahwa tindakan yang diambil oleh agen dari organisasi (misalnya atasan dari karyawan) biasanya dipersepsi sebagai tindakan organisasi secara keseluruhan, daripada sebagai tindakan yang didasari oleh motif personal dari agen organisasi tersebut. Proses personifikasi ini menurut Levinson didasari oleh adanya anggapan bahwa tindakan dari agen organisasi merupakan tindakan yang dilatarbelakangi oleh kebijakan yang ada di perusahaan, norma yang berlaku di perusahaan, serta budaya yang berkembang di perusahaan, dimana keseluruhan hal tersebut dinilai akan tergambarkan dalam perilaku dari agen organisasi. Dengan dasar proses personifikasi ini, karyawan menilai secara positif ataupun negatif mengenai perlakuan yang organisasi berikan kepadanya, sebagai indikasi mengenai kesukaan ataupun ketidaksukaan organisasi pada karyawannya.

Dalam Rhoades dan Eisenberger (2002), disebutkan bahwa menurut teori dukungan organisasi terdapat tiga proses psikologis yang mendasari konsekuensi dari POS, antara lain :

1. *The Basis of the Reciprocity Norms*

POS seharusnya menghasilkan perasaan yang positif pada karyawan untuk selanjutnya membuat mereka menjadi peduli dan mau berkontribusi pada tujuan organisasi.

2. *Caring, Approval, and Respect*

Dalam hal ini, POS haruslah menghasilkan kepedulian, penerimaan, dan respek karyawan terhadap organisasi, memenuhi kebutuhan sosial-emosional karyawan, mengarahkan karyawan pada keterikatan yang lebih kuat dalam keanggotaannya di organisasi, status peran yang diambilnya

dalam organisasi menjadi lebih mendalam, begitu juga dengan identitas keorganisasiannya.

3. *Strengthen Employees' Belief*

Adapun POS juga seharusnya memperkuat kepercayaan karyawan bahwa organisasi mengakui dan menghargai peningkatan performa kerja mereka.

Ketiga proses di atas menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) menimbulkan hasil yang positif bagi karyawan, seperti adanya peningkatan kepuasan kerja, meningkatnya perasaan positif karyawan terhadap organisasi, dan sebagainya. Untuk organisasi sendiri, hal di atas seharusnya juga menimbulkan hasil yang positif, misalnya dengan meningkatnya komitmen organisasi dan performa karyawan, serta menurunnya tingkat *turnover*.

2.2.2 Definisi *Perceived Organizational Support*

Pada berbagai literatur, ditemukan berbagai definisi 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.

Adapun Jawahar dan Hemmasi (2006), yakni “*...multiple exchanges between employees and their employers, refers to the degree to which employee perceive their organization values their contribution, respects them and genuinely cares about their wellbeing*”. Dalam hal ini POS didefinisikan sebagai hubungan saling timbal balik yang terjadi antara karyawan dan organisasi tempatnya bekerja, dimana hal ini mengacu persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi mampu menghargai kontribusi mereka, respek terhadap mereka, dan secara jujur benar-benar memperhatikan kesejahteraan mereka.

Sedangkan Pack dan Soetjipto (2005) mendefinisikan POS sebagai persepsi karyawan mengenai bagaimana organisasi memberi dukungan pada karyawan dan kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat dibutuhkan.

Sementara itu, Lew (2009) mengatakan POS adalah pengalaman yang didasarkan pada persepsi mengenai baik tidaknya niat organisasi dalam kebijakan-kebijakan, norma-norma, prosedur-prosedur dan tindakan-tindakan yang mempengaruhi karyawan.

Definisi lain dikemukakan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) yang mendefinisikan POS sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka, peduli dan memperhatikan kesejahteraan mereka, serta persepsi karyawan mengenai seberapa siap organisasi memberikan timbal balik yang sesuai dengan performa kerja, dan memenuhi kebutuhan sosioemosional mereka.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa POS merupakan persepsi karyawan mengenai sejauhmana organisasi menghargai kontribusi karyawan, memperhatikan kesejahteraan karyawan, kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat dibutuhkan serta sejauh mana organisasi mampu memenuhi kebutuhan sosioemosional karyawan.

2.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Perceived Organizational Support*

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *perceived organizational support* karyawan yaitu :

1. *Fairness*

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). Kedua keadilan tersebut memiliki hubungan yang positif dengan POS (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Akan tetapi yang berhubungan positif lebih kuat dengan POS adalah keadilan prosedural. Dalam keadilan prosedural (*procedural justice*) menitikberatkan keadilan dalam pembagian sumber daya di antara karyawan (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. Cropanzo dan Greenberg (1990) membedakan antara aspek struktural dan

sosial dalam keadilan prosedural. Aspek struktural meliputi peraturan formal dan kebijakan sebelum membuat keputusan seperti diberikan pemberitahuan sebelum kebijakan diimplementasikan, menerima informasi yang akurat, dan dapat memberikan masukan. Sedangkan aspek sosial berisi tentang bagaimana karyawan diperlakukan dengan hormat dan dihargai.

2. *Supervisor support*

Supervisor support diartikan sejauh mana karyawan mempersepsikan kepedulian atasan akan kesejahteraan mereka, nilai kontribusi mereka dan secara umum mendukung mereka (Eisenberger et al, 2002). Menurut Kottke dan Sharafinski (1988) mengartikan *perceived supervisory support* sebagai keyakinan karyawan pada kepedulian atasan terhadap kontribusi dan kesejahteraan mereka. Hal ini dikarenakan atasan dianggap sebagai agen yang mewakili organisasi, sehingga atasan mempunyai tanggung jawab untuk memberikan arahan, mengevaluasi hasil kerja, dan mendukung bawahannya. Pendapat ini juga didukung oleh Eisenberger et al, (1986) dan Levinson (1965) yang mengatakan bahwa bawahan melihat atasan sebagai perpanjangan tangan dari organisasi (*personal extension of the organization*) sehingga dukungan yang diberikan oleh atasan dapat dianggap sebagai dukungan dari organisasi.

3. *Organizational Conditions and Rewards*

Pada beberapa literatur, faktor *Organizational Rewards and Job Condition* dapat disebut juga sebagai *human resources practices* (Eisenberger, 2002; Nasrudin, Hemdi, dan Guat, 2008). Organisasi yang sistematis mempunyai kebijakan dan prosedur sumber daya manusia untuk diimplementasikan pada karyawan. Praktek-praktek *human resources practices* meliputi (1) penghargaan, gaji dan promosi (2) *job security* yang merupakan rasa aman untuk mengetahui bahwa organisasi akan mempertahankan karyawannya (Allen, Shore, dan Griffeth, 1999); (3) otonomi yang didefinisikan sebagai persepsi karyawan atas bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan dan mengindikasikan bahwa organisasi percaya pada karyawan (Eisenberger, Rhoades dan Cameron, 1999); (4) *role stressor* yaitu faktor di dalam peran kerja yang memberikan tekanan pada individu (Lazarus dan Folkman, 1984);

(5) pelatihan menandakan bahwa organisasi menaruh investasi pada karyawan sehingga POS karyawan bertambah (Wayne et al, 1997).

Selain itu, pengakuan dan penghargaan dari manajemen tingkat atas (Wayne, Shore, Boomer dan Tetrick, 2002) juga berkontribusi sebagai faktor dalam *human resource practices*. Menurut Eisenberger et al. (1997) pengalaman positif berorganisasi yang didapat individu, yang merupakan keputusan sukarela dari organisasi lebih mempengaruhi POS dibandingkan keputusan yang berdasarkan serikat pekerja maupun regulasi pemerintah. Status atasan dalam organisasi juga mempengaruhi tingkat POS sehingga dapat dikatakan bahwa atasan yang dipersepsi karyawan didukung oleh organisasi akan memiliki pengaruh yang lebih kuat dalam POS (Eisenberger et al., 2002).

Lebih lanjut, *employee development* juga dapat meningkatkan POS pada karyawan dimana karyawan merasa memiliki pengalaman dikembangkan oleh perusahaan (*developmental experiences*) yang membantu individu untuk meningkatkan keterampilan (Wayne, Shore, dan Liden, 1997). *Developmental experiences* ini dapat diberikan melalui *training, coaching, mentoring, apprenticeship* dan *action learning* (D'Abbate dan Tannenbaum, 2003). Penelitian oleh Gutteridge, Leibowitz, dan Shore (1993) menemukan bahwa pemimpin organisasi mendapatkan hasil yang menguntungkan dari adanya *developmental experiences* ini seperti meningkatnya *employee retention*, meningkatnya kemampuan dan moral karyawan, dan keuntungan strategis lainnya.

2.2.4 Dampak *Perceived Organizational Support*

Rhoades dan Eisenberger (2002) menjelaskan beberapa hal yang merupakan konsekuensi dari *Perceived Organizational Support* yaitu :

1. Komitmen organisasi

Mengacu pada *The Basis of the Reciprocity Norms*, POS seharusnya mampu menciptakan perasaan terikat yang memunculkan adanya kepedulian karyawan terhadap keberlangsungan organisasi (Rhoades dan Eisenberger, 2002). POS secara langsung dapat meningkatkan komitmen organisasi melalui pemenuhan kebutuhan sosioemosional karyawan, seperti adanya keterikatan

dan dukungan emosional bagi karyawan (Armeli dkk, 1988; Eisenberger dkk, 1986). Pemenuhan kebutuhan tersebut dianggap dapat menghasilkan perasaan memiliki yang kuat terhadap organisasi, termasuk perasaan menjadi bagian dari organisasi dan status peran yang kemudian akan menjadi *social identity* karyawan.

POS juga berkontribusi terhadap adanya perasaan bermakna dan bertujuan dari karyawan terhadap organisasi, serta mampu mengurangi perasaan tidak nyaman yang dapat saja muncul karena karyawan dipaksa untuk tetap bertahan di perusahaan tempatnya bekerja (Shore dan Tetrick, 1991).

2. *Job related affect*

POS akan mempengaruhi reaksi afektif seseorang saat bekerja, seperti kepuasan kerja dan *positive mood*. POS dapat berkontribusi pada keseluruhan kepuasan kerja pada karyawan melalui pemenuhan kebutuhan sosioemosional, peningkatan *performance-reward expectancies*, dan adanya ketersediaan bantuan dikala diperlukan.

Positive mood secara konseptual berbeda dengan kepuasan kerja karena *positive mood* merupakan pernyataan emosi secara umum, tanpa adanya objek spesifik tertentu (George, 1989). *Mood* merupakan komponen afektif yang dipengaruhi oleh lingkungan (George dan Brief, 1992). POS juga dapat berkontribusi terhadap perasaan karyawan mengenai sejauh mana ia cukup kompeten pada pekerjaannya dan cukup berharga bagi perusahaan, melalui peningkatan *positive mood*.

3. *Job Involvement*

Job Involvement berhubungan dengan pengidentifikasian dan minat seseorang terhadap pekerjaan yang dijalannya (Cropanzo et al, 1997). Persepsi karyawan mengenai sejauh mana ia cukup kompeten dinyatakan berhubungan dengan keterlibatan terhadap tugas (Eisenberger dkk, 1999). POS dapat meningkatkan keterlibatan karyawan terhadap tugasnya melalui peningkatan persepsi karyawan mengenai sejauh mana ia cukup kompeten pada pekerjaannya.

4. *Employee Performance*

POS dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam aktivitas kerjanya, serta dapat meningkatkan performa kerja karyawan pada aktivitas yang ditugaskan padanya. Menurut George dan Brief (1992), POS dapat meningkatkan peran karyawan dalam aktivitas pekerjaan seperti membantu rekan kerja, mengambil tindakan yang dapat melindungi organisasi dari resiko, menawarkan saran yang konstruktif bagi organisasi, serta berusaha memperoleh pengetahuan dan keahlian yang menguntungkan organisasi.

5. Tekanan pekerjaan

POS dapat mengurangi reaksi psikis terhadap *stressor* melalui penyediaan bantuan berupa materi maupun dukungan emosional terhadap karyawan, ketika karyawan dituntut dengan standar yang tinggi dalam bekerja (George dkk, 1993; Robblee dkk, 1998). Selain itu, POS juga dapat mempengaruhi *stressor-strain relationship*, *fatigue*, dan *burnout* (Cropanzano dkk, 1997; Robblee dkk, 1998; Venkatachalam, 1995). Dinyatakan juga POS dapat menurunkan tingkat stress, baik pada kondisi kerja dengan *stressor* tinggi maupun *stressor* rendah (Viswesvaran dkk, 1999).

6. Keinginan untuk tetap berada di organisasi

Penelitian telah dilakukan oleh Witt, dkk (1993) untuk mengetahui hubungan antara POS dan keinginan karyawan untuk bertahan di organisasi. Eisenberger (1990) menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai tingkat persepsi dukungan organisasi yang rendah, mempunyai kecenderungan yang lebih besar untuk mencari dan menerima tawaran pekerjaan dari organisasi lain. Hal ini disebabkan karena persepsi dukungan organisasi akan meningkatkan penanaman rasa keanggotaan dalam organisasi sebagai identitas diri karyawan. Ketika karyawan telah merasa menjadi bagian dari organisasi, maka kecenderungan untuk mencari dan pindah ke organisasi lain akan berkurang.

2.3 Intervensi Organisasi

2.3.1. Definisi Intervensi Organisasi

Menurut Smither, Houston, dan McIntire (1996), intervensi adalah “*the procedure that the OD consultant uses, after diagnosing an organizational situation and providing feedback to management to address an organizational*

problem.” (hal. 218). Dalam definisi tersebut, intervensi dapat diartikan sebagai prosedur yang digunakan konsultan OD (pengembangan organisasi) setelah mendiagnosa situasi dari sebuah organisasi, dan memberikan umpan balik kepada manajemen untuk menyelesaikan sebuah masalah organisasi.

Selain itu, menurut Argyris (1970) intervensi adalah proses masuk ke dalam sistem yang sedang berjalan, masuk diantara orang, kelompok atau objek dengan tujuan untuk membantu mereka. Tujuan dari intervensi adalah membawa perubahan, tentunya pada perubahan yang lebih baik. Menurut, Cummings dan Worley (2009), pengertian intervensi merujuk pada serangkaian tindakan sistematis yang terencana atau penyelenggaraan program yang dimaksudkan untuk membantu organisasi dalam meningkatkan efektivitasnya.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa intervensi adalah suatu proses sistematis yang dimulai dari diagnosa permasalahan hingga pemberian tindakan tertentu yang membantu organisasi dalam mengatasi permasalahan sehingga dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

2.3.2. Tipe Intervensi Organisasi

Berikut ini merupakan beberapa tipe intervensi organisasi yang dikemukakan oleh Cummings dan Worley (2009):

1. *Human Process Intervention*

Tipe intervensi ini memfokuskan pada individu-individu di dalam organisasi dan proses-proses yang dilalui oleh mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Proses-proses ini meliputi komunikasi, pemecahan masalah, pengambilan keputusan kelompok dan kepemimpinan. Intervensi ini biasanya berkaitan dengan relasi interpersonal dan dinamika kelompok, yang meliputi: (1) *Process consultation*; (2) *Third-party intervention*; dan (3) *Teambuilding intervention*, serta relasi antar kelompok yang lebih luas dengan cakupan departemen bahkan organisasi secara keseluruhan: (1) *Organization confrontation meeting*; (2) *Intergroup relations*; (3) *Large-group intervention*.

2. *Technostructural Intervention*,

Tipe intervensi memfokuskan kepada teknologi (contohnya desain dan metode pekerjaan) dan struktur (contohnya hierarki dan divisi-divisi tenaga kerja) yang dimiliki organisasi. Intervensi ini meliputi pendekatan terhadap keterlibatan karyawan (*employee involvement*) serta metode-metode untuk mendesain organisasi, kelompok dan pekerjaan. Penekanan tipe intervensi ini dilakukan terhadap produktivitas dan pemenuhan faktor-faktor manusia yang bertujuan menciptakan struktur organisasi dan desain pekerjaan yang sesuai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

3. *Human Resources Management Intervention*

Tipe intervensi ini digunakan untuk mengembangkan, mengintegrasikan, serta mendukung individu-individu di dalam organisasi. Praktek dari intervensi ini meliputi *performance management (goal setting, performance appraisal, reward system)* dan *developing dan assisting program (career planning dan development, managing workforce diversity, employee assistance programs–EAP)*.

4. *Strategic Intervention*

Tipe intervensi ini merupakan intervensi yang mengkaitkan fungsi-fungsi internal di dalam organisasi pada lingkungan yang lebih luas dan mentransformasi organisasi untuk tetap dapat menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang berubah-ubah.

Dari keempat penjelasan tipe intervensi organisasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini, intervensi yang dilakukan termasuk ke dalam tipe intervensi ke-3, yaitu *human resources management intervention* dalam area *career development intervention*. Adapun bentuk intervensinya adalah pembuatan *Program Effective Coaching*, yang bertujuan untuk meningkatkan *perceived organizational support* karyawan sehingga dapat juga meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Pada sub bab berikutnya akan dijelaskan mengenai *Coaching*.

2.3.3 Coaching

2.3.3.1 Definisi Coaching

Istilah *coaching* digunakan untuk menggambarkan beberapa peran atau intervensi. Ada beberapa pendapat para ahli mengenai definisi *coaching*.

Minor (2003) mengungkapkan *coaching* adalah proses mengarahkan yang dilakukan oleh seorang manager untuk melatih dan memberikan orientasi kepada karyawan tentang realitas di tempat kerja dan membantunya mengatasi hambatan dalam mencapai prestasi yang optimum. Sementara itu, Whitmore (2003) berpendapat bahwa *coaching* adalah kunci pembuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya. *Coaching* lebih kepada membantu seseorang untuk belajar daripada mengajarnya.

Grant (dalam Passmore, 2010) menyatakan bahwa *coaching* adalah proses kolaborasi yang berfokus pada solusi, berorientasi pada hasil, dan sistematis dimana *coach* memfasilitasi peningkatan atas performa kerja, pengalaman hidup, pembelajaran diri, dan pertumbuhan pribadi. Clutterbuck dan Klases (2002) mendefinisikan *coaching* sebagai intervensi jangka pendek yang bertujuan untuk meningkatkan performa atau mengembangkan kompetensi tertentu.

Definisi lain disampaikan Thorne (2005) yang menyatakan bahwa *coaching* atau yang dapat disebut sebagai pembinaan adalah proses pembelajaran untuk mengembangkan kapasitas individu yang di dalamnya terdapat proses berbagi pengetahuan, kearifan, dan pengalaman untuk membantu mengembangkan perilaku, sikap, dan keterampilan baru.

Dalam setiap organisasi diharapkan dapat mengadakan program pengembangan karyawan yang salah satunya berupa *coaching*. Bukti penelitian dari *The Chartered Institute of Personal Development* (CIPD) dan yang lain menunjukkan bahwa *coaching* telah menjadi suatu bentuk intervensi organisasi populer sejajar dengan program pengembangan kepemimpinan dan program-program keahlian manajemen (Passmore, 2010). *Coaching* disebut sebagai metode yang paling kuat untuk pengembangan karyawan (Lee, 2003).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *coaching* adalah proses pembinaan dimana seseorang bertujuan untuk membantu memberdayakan

orang lain dengan memfasilitasi pembelajaran diri, pertumbuhan pribadi, dan perbaikan kinerja.

2.3.3.2 Perbedaan *Coaching* dan Metode Pengembangan Yang Lain

Ada banyak metode pengembangan karyawan yang bisa digunakan. Dari semua pengembangan karyawan tersebut, *mentoring* dikatakan paling mirip dengan *coaching*. Menurut D'Abate, Ebby, dan Tannenbaum (2003) perbedaan *coaching* dan *mentoring* adalah:

Tabel 2.1
Perbedaan *Coaching* dan *Mentoring*

<i>Coaching</i>	<i>Mentoring</i>
Mengembangkan keterampilan yang spesifik	Mengembangkan karyawan secara umum
Pengembangan jangka pendek	Pengembangan jangka panjang
Secara umum, proses terfokus pada goal setting, pemberian aplikasi praktis, memberikan umpan balik, dan pengajaran.	Secara umum, proses terfokus pada modeling, konsultasi, dukungan, pengenalan dan perlindungan.

Sedangkan perbedaan antara *coaching* dan *counseling* menurut Lubis (1999) dan Copeland (2005) adalah :

Tabel 2.2
Perbedaan *Coaching* dan *Counseling*

<i>Coaching</i>	<i>Counseling</i>
Membantu karyawan mengatasi masalah kinerja karena kurangnya pengetahuan dan keterampilan	Membantu karyawan agar mampu mengatasi masalah pribadi yang mengganggu kinerja
<i>Coaching</i> tentang peningkatan kinerja	<i>Counseling</i> tentang kemajuan seseorang terhadap permasalahan yang dihadapi
<i>Coaching</i> selalu fokus pada upaya mendorong <i>coachee</i> bergerak maju	<i>Counseling</i> terkadang melakukan hal ini, tetapi tidak sepanjang waktu karena <i>counseling</i> selalu berurusan dengan masa lalu.

2.3.3.3 Manfaat *Coaching*

Kegiatan *coaching* memiliki sejumlah manfaat baik dari segi organisasi, atasan, maupun bawahan. Adapun manfaat yang di dapat sebagai berikut :

1. Organisasi

Menurut Whitmore (2007) manfaat yang didapat dari *coaching* untuk organisasi yaitu:

- a) Meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. *Coaching* menghasilkan yang terbaik dari dalam diri individu dan tim, sseuatu yang bahkan tidak pernah dibayangkan oleh metode penginstruksian.
- b) Pengembangan karyawan. *Coaching* berarti membuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerja mereka sendiri. Hal ini juga membantu perusahaan untuk menghemat biaya (Flemming, 2000)
- c) Meningkatkan relasi antar karyawan dengan atasan. Tindakan menanyakan sebuah pertanyaan sudah merupakan sikap menghargai bawahan. Tindakan tersebut juga dapat meningkatkan motivasi dan inisiatif karyawan karena adanya pengakuan dan penghargaan yang positif dari atasan. Dan karena atasan merupakan agen dari organisasi, maka karyawan akan merasa didukung oleh organisasi.
- d) Peningkatan kepuasan kerja
- e) Meningkatkan budaya *continuous learning*, dukungan organisasi, dan rasa kepemilikan (Flemming, 2000)
- f) Keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan

2. Atasan

- a) Membuat pekerjaan atasan lebih mudah
- b) Bawahan menjadi cepat pintar
- c) Memungkinkan untuk mendelegasikan tanggung jawab
- d) Atasan memiliki waktu untuk hal-hal lain yang lebih penting
- e) Dapat mengurangi stress
- f) Kepemimpinan lebih baik dimata bawahan
- g) Komunikasi dengan bawahan menjadi lebih baik
- h) Kinerja tim meningkat

3. Bawahan

Menurut Ryan (2008) manfaat yang diperoleh bawahan yaitu :

- a) Bawahan mengetahui potensinya
- b) Bawahan mengetahui apa, mengapa, dan bagaimana melakukan suatu pekerjaan
- c) Percaya diri meningkat dan siap untuk menerima pendelegasian tugas-tugas baru
- d) Berani bertindak, mengambil keputusan, dan bertanggung jawab
- e) Motivasi dan komitmen meningkat
- f) Merasa dihargai dan didukung oleh atasan dan perusahaan atas apa yang telah dikerjakan
- g) Kinerja dan kreativitas meningkat
- h) Merasa memiliki tantangan dalam pekerjaan

2.3.3.4 Ciri-ciri *coach* yang Efektif

Berikut adalah ciri-ciri yang diharapkan dapat dimiliki oleh seorang *coach* agar dapat menjalankan perannya dengan baik pada saat *coaching* (Thorne, 2005):

- a. Dipercaya dan dihargai
- b. Nilai-nilai hidup dan perilaku mereka menjadi panutan
- c. Mempunyai pengalaman yang relevan dengan berbagai nilai tambah
- d. Mempunyai keterampilan berkomunikasi yang baik (mampu bertanya, mengembangkan pertanyaan, klarifikasi, dan meringkas)
- e. Memberikan dukungan dan semangat
- f. Menyediakan waktu untuk mendengarkan
- g. Mempersilahkan setiap orang untuk menjadi dirinya sendiri
- h. Bekerja secara bermitra
- i. Rasa percaya diri kuat dan dapat meningkatkannya semaksimal mungkin
- j. Memfokuskan pada tujuan akhir
- k. Mengambil tanggung jawab terhadap keputusan yang telah dibuat

2.3.3.5 Peran *Coach* dalam kegiatan *coaching*

Thorne (2005) juga menguraikan peran-peran yang sepatutnya dapat dijalankan oleh seorang *coach* dalam kegiatan *coaching* dengan *coachee*, yaitu:

- a. Mengembangkan lingkungan kerja yang positif
- b. Mengajukan pertanyaan untuk keperluan analisis
- c. Menggunakan pertanyaan terbuka untuk menggali informasi lebih dalam
- d. Memfokuskan pada kebutuhan setiap individu
- e. Memberikan saran-saran agar wawasan dari para *coachee* lebih terbuka
- f. Menjadi pendengar yang baik
- g. Menawarkan ide dan mengembangkannya bersama
- h. Memberikan umpan balik
- i. Menyetujui rencana aksi untuk pengembangan
- j. Memantau kinerja
- k. Terus-menerus memberikan dukungan
- l. Memfokuskan pada perbaikan kinerja pekerjaan saat ini
- m. Membantu upaya peningkatan kinerja sesuai standar yang telah ditetapkan
- n. Menekankan pada saat ini

2.3.3.6 Tahapan Pelaksanaan *Coaching*

Thorne (2005) telah mengidentifikasi beberapa hal pokok yang harus dilalui oleh seorang *coach* yaitu:

1. Menciptakan iklim atau suasana *coaching* yang kondusif

Tahapan ini tidak hanya berkaitan dengan pertemuan awal, tetapi juga untuk pertemuan-pertemuan berikutnya. Sering saat *coachee* dibina untuk pertama kalinya, mereka tidak yakin dengan apa yang diharapkan dalam kegiatan *coaching* yang berlangsung. Seorang *coach* yang baru pun terkadang juga akan mengalami hal sama, namun seiring bertambahnya pengalaman, seorang *coach* dapat menciptakan suasana penuh keakraban. Hal terpenting adalah perhatian terhadap individu dan aplikasi dari perilaku yang diharapkan dalam *coaching*. Seorang *coach* harus dapat mengkontekstualisasikan pembelajaran, yaitu membantu pembelajar mengembangkan keterampilan yang tepat dan dalam konteks yang tepat.

2. Membangun hubungan

Kemampuan untuk membangun hubungan adalah inti untuk menjadi seorang *coach* yang baik. Kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan interpersonal dan untuk menembangkan kecerdasan emosi adalah hal kritis dalam mengembangkan peran sebagai *coach*. *Coach* harus dapat mentransfer pengetahuan sambil memahami gaya belajar *coachee* agar ia dapat memperoleh pengalaman pembelajaran dengan lebih efektif. *Coach* juga harus peka akan perasaan *coachee* dan dapat memberikan inspirasi dalam menyatakan suatu hal yang benar atau dalam mengambil tindakan yang benar dalam rangka meningkatkan kepercayaan diri *coachee*.

3. Keterbukaan terhadap pengalaman

Setiap individu memiliki harapan, mimpi, dan aspirasi yang berbeda-beda. Oleh karena itu, penting bagi *coach* untuk tidak membuat asumsi berdasarkan pengalamannya sendiri, tetapi tetap berpandangan terbuka atau tanpa prasangka dan mendengarkan ide atau gagasan *coachee*. Apabila pengalaman yang *coachee* miliki saat ini telah menghasilkan harga diri yang rendah, *coach* harus dapat membantu *coachee* untuk menantang asumsinya sendiri dan membantunya untuk menghindari *coachee* meramalkan kegagalannya sendiri.

4. Mitra solusi

Coach tidak perlu memiliki pengetahuan dan keterampilan profesional yang sama dengan *coachee*, namun mereka perlu tahu bagaimana membina dan membantu *coachee* bekerja untuk menemukan solusi. Oleh karena itu, *coach* penting untuk melakukan percakapan yang matang agar dapat merekomendasikan saran-saran yang bermanfaat dan membantu *coachee* menemukan berbagai alternatif solusi. Selain itu, *coach* juga diharapkan dapat membantu *coachee* dalam mengelola resiko secara memadai dengan melakukan penilaian resiko yang akurat. Peran *coach* adalah membantu *coachee* untuk melangkah maju dan mendukung *coachee* jika mereka mundur.

5. Kolaboratif

Idealnya, seorang *coach* yang baik dapat membantu *coachee* untuk membangun jaringan dan memberi saran dengan dukungan serta membantu *coachee* untuk menjalin hubungan dengan orang lain dalam rangka pengembangan diri dan wawasannya. Seorang *coach* yang baik dapat menghubungkan orang, baik secara individu atau dalam tim untuk berbagi informasi dan melakukan praktik yang terbaik.

6. Memutuskan/memelihara hubungan yang tepat

Ini merupakan tahapan penting karena terkait dengan kemampuan *coach* untuk mengetahui bagaimana ia dapat menyelesaikan percakapan. Pengaturan waktu merupakan hal utama dalam kegiatan *coaching*. Penting untuk memahami poin dimana harus menunda atau menghentikan dan mendorong *coachee* untuk mempraktikkan pikiran dan penemuan mereka dari hasil *coaching*. Tahapan ini menuntut *coach* untuk dapat mendorong *coachee* bergerak maju dengan dukungan pembinaan yang berkurang dari *coach*. Oleh karena itu, mengidentifikasi tahapan ini dan menanganinya secara tepat adalah penting.

Pada sub bab berikutnya akan dijelaskan mengenai langkah implementasi Program *Effective Coaching*, dimana langkah pertama yang dilakukan adalah sosialisasi program kepada karyawan. Langkah kedua adalah pemberian pelatihan yang dibutuhkan untuk mendukung program tersebut. Materi pelatihan yang akan diberikan dalam pelatihan yaitu pengetahuan dan keterampilan sebagai seorang *coach*. Hal ini dilakukan agar implementasi Program *Effective Coaching* dapat berjalan dengan efektif.

2.3.4 Sosialisasi

Sosialisasi adalah proses individu dalam memperoleh pemahaman akan nilai, menguasai keterampilan, perilaku yang diharapkan dan pengetahuan yang diperlukan agar dapat memahami perannya dalam organisasi serta memberikan kontribusinya sebagai anggota dalam organisasi tersebut (Bernadin, 2006). Oleh karena itu, sosialisasi umumnya dianggap sebagai proses pembelajaran seseorang dari mulai memasuki organisasi dan selama ia berada di organisasi. Banyak sekali

hal yang dapat karyawan pelajari melalui sosialisasi ini, yaitu tujuan organisasi, nilai-nilai dalam perusahaan, budaya, kompetensi inti, peraturan, prosedur, program-program pengembangan, dan lain-lain.

Menurut Cummings dan Worley (2009) dalam melakukan intervensi organisasi diperlukan proses sosialisasi sebelumnya kepada anggota organisasi. Hal ini dilakukan karena anggota organisasi harus memahami tujuan dan manfaat diberikannya intervensi sehingga anggota organisasi dapat terlibat selama proses intervensi berlangsung. Selain itu, sosialisasi dalam sebuah organisasi merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk melakukan pertukaran informasi antara para anggota dalam suatu organisasi dengan organisasi itu sendiri.

Sosialisasi mengenai program *coaching* penting untuk dilakukan agar karyawan mengetahui apa itu *coaching*, tujuan *coaching*, manfaat *coaching* dan diharapkan pada akhirnya karyawan setuju untuk terlibat dalam *coaching* (Palmer et al, 2006). Selain itu, Wilson (2011) mengatakan bahwa tidak semua orang dapat bereaksi positif terhadap *coaching*, karena seringkali karyawan mempersepsikan *coaching* biasanya diberikan jika karyawan melakukan kesalahan, karyawan tidak kompeten, yang berakibat memalukan bagi karyawan.

2.3.5 Pelatihan

2.3.5.1 Pengertian Pelatihan

Cummings dan Worley (2009) menyatakan bahwa pelatihan dapat membantu karyawan mendapatkan keterampilan dan pengetahuan. Sementara itu, Noe (2010) mengatakan pelatihan adalah suatu usaha terencana dari suatu perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan dalam hal kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Kompetensi tersebut dapat berupa pengetahuan, keterampilan, atau tingkah laku yang penting untuk dapat melakukan pekerjaan dengan efektif. Sedangkan menurut Sikula (dalam Munandar, 2001), pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, sehingga tenaga kerja dapat mempelajari pengetahuan dan keterampilan untuk tujuan tertentu. Berdasarkan pengertian-pengertian mengenai pelatihan di atas, maka pengertian pelatihan yang digunakan

dalam penelitian ini adalah usaha terencana yang dapat membantu karyawan dalam mendapatkan pengetahuan dan keterampilan untuk tujuan tertentu.

2.3.5.2 Pelatihan berdasarkan *experiential learning*

Kolb (1984) mengusulkan suatu pendekatan proses pembelajaran melalui pengalaman untuk mengubah tingkah laku individu secara sistematis. Pendekatan *Experiential learning* ini memiliki daur belajar yang terdiri dari empat tahapan sebagai berikut:

1. *Concrete experiences*

Proses pemberian kegiatan yang dapat secara langsung memberikan pengalaman nyata kepada peserta untuk merasakan sendiri apa yang terjadi pada dirinya ketika ia mengikuti kegiatan tersebut.

2. *Reflective observation*

Proses mengamati dan merefleksikan kembali apa yang telah dialami dalam peristiwa sebelumnya. Hal ini bertujuan untuk menggali pengalaman spesifik yang dimiliki oleh peserta. Kegiatan ini disebut juga dengan *debriefing* atau *pembahasan kegiatan yang meliputi kegiatan sharing dan probing*.

3. *Abstract conceptualization*

Proses dimana peserta dipandu untuk merumuskan atau menyimpulkan sesuatu tentang dirinya atau konsep yang relevan dengan sasaran pembelajaran. Hal tersebut dapat berupa kesimpulan mengenai kelebihan dan kekurangan diri, sisi positif atau negatif diri, kebiasaan atau gambaran tingkah laku yang selama ini tidak disadari.

4. *Active Experimentation*

Proses mencobakan tingkah laku baru yang merupakan sasaran pembelajaran. Peserta diharapkan berusaha memunculkan tingkah laku yang diharapkan, mengurangi atau menghilangkan kebiasaan lama yang dimilikinya.

Menurut Munandar (2001), pembelajaran memerlukan praktek dan penghayatan dengan tugas. Konsep utama dari pembelajaran melalui penghayatan

(*experiential learning*) adalah bahwa harus ada praktek yang aktif agar dapat mengulang-ulang apa yang harus mereka pelajari dan hayati, sehingga akhirnya dapat menguasai pengetahuannya atau keterampilannya. Hal ini juga didukung oleh Johnson (1997) bahwa konsep pembelajaran berdasarkan pengalaman sangat tepat digunakan untuk mempelajari suatu keterampilan. Melalui adanya pengalaman aktif, seseorang tidak hanya bisa mendapatkan pengetahuan mengenai apa yang dipelajari, tetapi juga mendapatkan kesempatan untuk melakukan praktek secara aktif.

Berdasarkan uraian tersebut, maka pelatihan yang akan diberikan dalam penelitian ini akan merujuk pada konsep pembelajaran dengan melibatkan penghayatan (*experiential*).

2.3.5.3 Penyusunan program pelatihan

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

1. Menilai kebutuhan pelatihan

Sebuah program pelatihan yang efektif harus dimulai dengan menilai kebutuhan pelatihan. Penilaian kebutuhan pelatihan dapat terbagi menjadi beberapa tingkatan analisis:

- a. Analisis organisasi, yaitu menentukan kebutuhan pelatihan sesuai dengan startegi bisnis atau tujuan perusahaan, dukungan dari manajer, rekan kerja, dan karyawan terhadap aktivitas pelatihan dan sumber-sumber pelatihan.
- b. Analisis tugas, yaitu berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik lain yang dibutuhkan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan yang spesifik secara efektif. Hal yang dapat dilakukan untuk mengumpulkan informasi adalah melalui deskripsi pekerjaan, yang kemudian dapat diketahui persyaratan-persyaratan tertentu yang harus dimiliki oleh karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut.
- c. Analisis individu, yaitu melakukan analisis dengan mengetahui kemampuan karyawan saat ini, sehingga dapat diketahui siapa yang

mebutuhkan pelatihan. Proses analisis individu dapat dilakukan melalui penilaian kinerja dan informasi yang diperoleh dari data seleksi karyawan, seperti hasil tes ujian masuk untuk karyawan baru atau hasil penilaian diri sendiri mengenai kebutuhan pelatihan.

Dalam melakukan proses indentifikasi kebutuhan pelatihan dapat digunakan berbagai macam metode, seperti wawancara, observasi, dan survey atau kuesioner (Noe, 2010).

2. Menentukan tujuan pelatihan

Adanya tujuan pelatihan dapat membantu dalam mendesain program pelatihan, memilih teknik dan strategi pelatihan yang tepat. Tujuan pelatihan haruslah spesifik agar peserta tahu apa yang harus dicapai dan hasil pelatihan dapat terukur, sehingga dapat mengevaluasi efektivitas suatu program pelatihan.

3. Mengembangkan dan menguji bahan-bahan pelatihan

Langkah selanjutnya adalah mengembangkan dan menguji bahan-bahan pelatihan. Hal yang pertama kali dilakukan adalah mengembangkan materi pelatihan itu sendiri. Dalam hal ini tidak hanya mencakup materi pelatihan, melainkan juga menentukan metode-metode apa saja yang akan digunakan dalam pelatihan. Bentuk-bentuk pelatihan dapat dibedakan ke dalam pelatihan pada pekerjaan (*on-the-job training*) dan pelatihan di luar lingkungan pekerjaannya (*off-the-job training*). Berikut ini beberapa metode pelatihan yang umumnya digunakan adalah (Munandar, 2001; Riggio, 2008; Noe, 2010):

- a. Kuliah, merupakan suatu ceramah yang disampaikan secara lisan untuk tujuan pendidikan. Metode ini dapat dipakai untuk kelompok yang sangat besar dan dapat menyajikan banyak bahan pengetahuan dalam waktu yang relatif singkat. Namun, biasanya peserta lebih bersikap pasif mendengarkan daripada aktif mencerna karena hanya terjadi komunikasi satu arah. Walaupun demikian, metode kuliah tetap mempunyai nilainya dan dianjurkan untuk tetap digunakan di samping metode-metode lainnya.

- b. Konferensi atau diskusi kelompok, merupakan pertemuan formal dimana terjadi diskusi mengenai sesuatu hal. Metode ini diperlancar melalui partisipasi lisan dan interaksi antar anggota. Para peserta diminta untuk memberikan gagasan mereka, yang kemudian didiskusikan, dievaluasi dan mungkin diubah oleh gagasan dan pandangan peserta yang lain.
- c. Studi kasus, merupakan uraian tertulis atau lisan tentang masalah dalam perusahaan pada waktu tertentu yang nyata atau hipotesis (namun didasarkan pada kenyataan). Pada metode ini, peserta diminta untuk mengidentifikasi masalah dan merekomendasikan jawabannya. Metode ini melatih kemampuan berpikir analitis dan pemecahan masalah.
- d. Bermain peran (*role play*). Peran adalah suatu pola perilaku yang diharapkan. Dalam metode ini, peserta diberi tahu mengenai suatu keadaan dan peran yang harus mereka mainkan. Metode *role play* memberikan kesempatan kepada peserta untuk mempelajari keterampilan hubungan antar manusia melalui praktek dan untuk mengembangkan pemahaman mengenai pengaruh tindakan mereka sendiri pada orang lain. Metode ini memungkinkan peserta untuk belajar melalui perbuatan, menekankan pada interaksi manusia, memberikan hasil secara langsung, menimbulkan minat dan keterlibatan yang tinggi, serta menunjang *transfer of learning*.
- e. *Programmed instruction*. Metode ini meliputi langkah-langkah yang telah diatur terlebih dahulu tentang prosedur yang berhubungan dengan dapat dikuasai suatu keterampilan yang khusus atau suatu pengetahuan umum. Metode ini dapat dilaksanakan dengan memakai buku atau mesin pengajaran.
- f. Simulasi, adalah suatu jenis alat atau teknik yang menyalin setepat mungkin kondisi-kondisi nyata yang ditemukan dalam pekerjaan. Contoh dari latihan simulasi adalah *business game*, *leaderless group discussion*, dan lain sebagainya.

- g. Teknik audiovisual, meliputi adanya pemberian *slide* gambar atau video (Noe, 2010). Teknik ini biasanya digunakan untuk meningkatkan kemampuan komunikasi, wawancara, pelayanan pelanggan dan bagaimana prosedur seharusnya dilakukan. Namun, metode ini jarang digunakan secara mandiri, biasanya akan dilengkapi juga dengan pemberian metode lainnya seperti ceramah atau diskusi.

Setelah disusun dan ditentukan metode yang akan digunakan dalam pelatihan, yang selanjutnya dilakukan adalah melakukan uji coba. Tujuan dilakukan uji coba adalah untuk mengidentifikasi kelemahan apa saja yang masih ada. Jika masih ditemukan kelemahan, maka akan langsung dilakukan revisi atau perbaikan-perbaikan bila diperlukan (Munandar, 2001). Dengan demikian dapat diusahakan efektivitas pelatihan yang optimal. Namun, ada kalanya pelatihan tidak dicobakan terlebih dahulu, misalnya karena terdesak waktu. Dalam hal ini, maka pelatihan langsung dilaksanakan dengan segala konsekuensinya.

4 Implementasi dari pelaksanaan program pelatihan

Tahapan selanjutnya adalah melaksanakan program pelatihan yang sudah disusun. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan program pelatihan adalah kesiapan peserta, harapan peserta, dan iklim pelatihan. Selain itu, sebelum dimulai melakukan pelatihan sebaiknya peserta dijelaskan mengenai tujuan pelatihan agar mereka tahu bagaimana pelatihan ini bisa bermanfaat untuk mereka maupun organisasi.

5 Evaluasi program pelatihan

Sebagai kriteria keberhasilan suatu program pelatihan, dapat ditetapkan perilaku-perilaku apa saja yang diharapkan dapat ditampilkan peserta di akhir program pelatihan. Oleh karena itu, hal ini harus disesuaikan dengan tujuan dan sasaran dari pelatihan itu sendiri. Apabila yang diajarkan adalah pengetahuan, maka diharapkan pada akhir program pelatihan peserta dapat memperlihatkan penguasaan mereka tentang pengetahuan yang telah diajarkan. Namun, apabila yang diajarkan adalah keterampilan maka diharapkan peserta dapat memperlihatkan keterampilan tersebut. Apabila sebagian besar peserta telah memenuhi kriteria tersebut, maka dapat

disimpulkan bahwa pelatihan yang diberikan merupakan pelatihan yang efektif. Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006) menyatakan bahwa ada empat tingkat yang merepresentasikan tahapan untuk mengevaluasi sebuah program pelatihan. Empat tingkat dari penilaian program pelatihan tersebut adalah:

a. Reaksi dari peserta pelatihan

Evaluasi pada tingkat ini mengukur bagaimana peserta bereaksi terhadap program *training* atau disebut juga dengan pengukuran kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Apabila peserta bereaksi negatif, maka kemungkinan peserta tidak termotivasi untuk belajar.

b. Pembelajaran dari peserta pelatihan

Evaluasi pada tingkat ini mengukur seberapa banyak peserta pelatihan belajar dari pengalaman pelatihan tersebut, yang dapat dilihat dari tingkat perubahan sikap, perubahan pengetahuan, dan peningkatan keterampilan. Tiga hal tersebut dapat digunakan sebagai dasar pengukuran level ini.

c. Tingkah laku dari peserta pelatihan

Evaluasi pada tingkat ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana peserta pelatihan berubah perilakunya setelah mengikuti program pelatihan.

d. Hasil

Evaluasi pada tingkat ini adalah untuk mengetahui hasil akhir dari kehadiran dan partisipasi peserta dari pelatihan yang dirasakan oleh organisasi, seperti peningkatan produktivitas dan lain sebagainya.

Untuk dapat melakukan program *coaching* dengan baik, setelah diberikan sosialisasi kepada bawahan, maka atasan dapat diberikan pelatihan tentang bagaimana memberikan *coaching* yang efektif kepada bawahan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Graham dkk (dalam, Mathieu dan Pousa, 2001) bahwa keterampilan *coaching* dapat dipelajari atasan dengan pemberian training oleh perusahaan.

2.4 Dinamika Pemberian Program *Coaching* Untuk Meningkatkan *Perceived organizational support* dan Komitmen Organisasi

Sumber daya utama perusahaan adalah manusia, sehingga kompetensi karyawan harus menjadi prioritas untuk ditingkatkan dan dikembangkan semaksimal mungkin (Wingnyowiyoto, 2002). Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan sumber daya manusia yang bekerja di dalamnya agar mampu menghadapi persaingan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan memenuhi kebutuhan karyawan. Karyawan yang terpenuhi kebutuhannya akan memberikan kontribusi secara maksimal dalam bentuk waktu, tenaga, dan usaha kepada perusahaan (Randall dkk, 1999). Namun sebaliknya apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi maka karyawan tidak akan memiliki rasa keterikatan terhadap tempatnya bekerja. Keterikatan karyawan pada organisasi dimana karyawan bekerja disebut sebagai komitmen organisasi (Seniati, 1996).

Komitmen organisasi penting dimiliki oleh karyawan agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya (Seniati, 1996). Porter dan Smith (1995) menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki: 1) keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi yang bersangkutan; 2) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi; serta 3) kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Salah satu faktor yang ikut mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen organisasi pada karyawan adalah *Perceived Organizational Support/POS* (Eisenberger, 2002; Reid dkk, 2006).

Pada penelitian-penelitian sebelumnya, banyak ditemukan hubungan yang positif antara POS dan komitmen organisasi (Eisenberger et al, 1990; Randall, Cropanzano, Bormann, 1999; Settoon, 1996; Wayne et al, 1997; Loi, Hang-Yue, Foley, 2006 dalam Guat, 2008). Karyawan yang merasa dirinya mendapatkan dukungan dari organisasi akan memiliki rasa kebermaknaan dalam diri karyawan tersebut sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi (Eisenberger, 2002). Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Randall dkk (1999) dan Loi dkk (2006) yang menemukan bahwa POS dapat meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh organisasi,

secara emosional akan lebih terikat dan merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bertahan dalam organisasi serta memberikan usaha terbaik demi tercapainya tujuan organisasi. Dalam hal ini terdapat hubungan timbal balik antara perhatian dan dukungan yang diberikan organisasi kepada karyawan dengan komitmen karyawan terhadap organisasi (Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa, 1986 dalam Hawkins, 1998). Berikut ini adalah bagan model teoritik mengenai hubungan antara *perceived organizational support* dan komitmen organisasi:



Bagan 2.1 Model Teoritik POS dan Komitmen Organisasi

Dari uraian diatas, terlihat bagaimana pengaruh langsung dari POS terhadap komitmen organisai. Dengan melakukan peningkatan terhadap POS, seyogyanya akan meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan. Berdasarkan teori mengenai dukungan organisasi yang dikembangkan oleh Eisenberger, dkk (1986, dalam Rhoades dan Eisenberger, 2002), terdapat tiga bentuk perlakuan organisasi yang menjadi anteseden POS dan dapat meningkatkan POS, yakni *fairness* (keadilan perlakuan dan prosedur dalam organisasi), *supervisor support* (dukungan supervisor/atasan), serta *rewards and job condition* (imbalan dan kondisi pekerjaan). Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dalam penelitian ini intervensi yang digunakan adalah dengan meningkatkan *supervisor support* melalui pemberian program *effective coaching*. Hal ini sesuai dengan Eisenberger (2002) yang menyatakan bahwa keyakinan karyawan tentang atasan yang peduli dan mendukung bawahan dapat meningkatkan POS namun tidak sebaliknya (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

Coaching yang diberikan kepada bawahan dapat dianggap sebagai bentuk dukungan baik dari atasan maupun organisasi. Hal ini dikarenakan, secara umum karyawan mempersepsi dukungan atasan sebagai dukungan organisasi secara keseluruhan (Dawley dkk, 2010). Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh *supervisor* ataupun *manager* bukan dipersepsi bawahan sebagai tindakan atasan

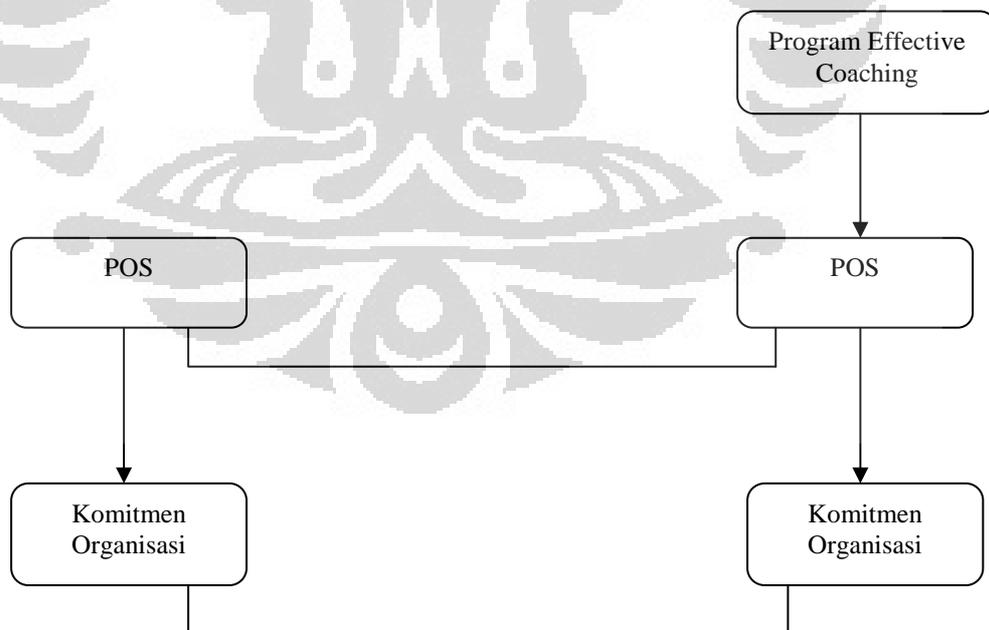
mereka secara individual, melainkan sebagai tindakan organisasi secara keseluruhan. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Kram (dalam Rocereto, 2011) yang menyatakan bahwa *coaching* adalah salah satu bentuk hubungan dyadic khususnya antara atasan dan bawahan yang akan dipersepsikan oleh karyawan sebagai dukungan. Ryan (2008) menyebutkan bahwa kegiatan *coaching* memiliki sejumlah manfaat, diantaranya adalah peningkatan performa kerja, peningkatan hubungan atasan dan bawahan, peningkatan kepuasan kerja, peningkatan keterlibatan dan rasa tanggung jawab karyawan dalam pekerjaan, serta keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan.

Selain itu, program *coaching* merupakan salah satu bentuk pengembangan karyawan. Pengembangan karyawan merupakan sinyal dari perusahaan terhadap karyawannya bahwa perusahaan menghargai kontribusi mereka dan peduli akan status mereka di perusahaan, dan sebagai hasilnya karyawan akan memberikan balasan dengan cara-cara yang positif demi kemajuan perusahaan (Wayne, et.al, 1997). Menurut *organizational support theory*, apabila perusahaan memberikan dukungan yang penuh kepada karyawannya, maka karyawan-karyawan tersebut akan mempersepsikan bahwa perusahaan menghargai dan peduli terhadap kesejahteraan serta perkembangan mereka (Eder dan Eisenberger, 2008). Dukungan penuh disini dapat dimaksudkan karyawan diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian mereka melalui metode-metode pembelajaran yang dimediasi oleh perusahaan (Bezuijen et.al, 2010). Persepsi karyawan terhadap pengembangan yang dilakukan perusahaan akan menambah kewajiban karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan komitmen afektif mereka dan ekspektasi mereka bahwa apabila kinerja mereka baik maka mereka akan mendapatkan penghargaan.

Menurut Ellinger dkk (2003) menyatakan bahwa perilaku *coaching* dari atasan dapat memberdayakan dan memfasilitasi karyawan untuk belajar dan berkembang. Lebih lanjut, Underhill (2007) menyatakan bahwa program *coaching* yang diberikan merupakan salah satu bentuk pengembangan karyawan yang tidak membutuhkan biaya yang besar. *Coaching* disebut juga sebagai metode yang paling kuat untuk pengembangan karyawan (Lee, 2003). Hasil penelitian Mathieu dan Pousa (2001) menunjukkan bahwa penerapan *coaching*

secara berkala oleh atasan terhadap bawahan dapat meningkatkan persepsi terhadap dukungan organisasi serta performa kerja karyawan yang berdampak pada keuntungan organisasi. Proses *coaching* ini juga dapat berfungsi sebagai *reward* non finansial bagi karyawan, karena dengan proses ini karyawan akan merasa dihargai, diarahkan, dikembangkan kemampuannya sehingga karyawan merasa lebih kompeten, lebih terlibat dalam pekerjaan, dan lebih termotivasi (Rowold, 2008). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rhoades (2001) dan Onyemah (2008) menyatakan bahwa *coaching* dapat meningkatkan persepsi dukungan terhadap organisasi dan komitmen organisasi. Hal ini dapat terjadi karena karyawan yang mendapatkan *coaching* akan menunjukkan apresiasi dengan membangun perasaan keterikatan terhadap organisasi. Oleh karena itu, dengan pemberian *coaching*, diharapkan karyawan akan merasa didukung oleh organisasi dan dapat menghasilkan kinerja yang lebih optimal serta akhirnya dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan.

Kerangka penelitian pemberian *program effective coaching* dalam meningkatkan POS dan Komitmen Organisasi dapat dilihat dalam bagan berikut ini:



Bagan 2.2 Kerangka Penelitian

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan gabungan 2 pendekatan penelitian yaitu kuantitatif dan kualitatif atau lebih dikenal dengan sebutan *mixed methods*. Beberapa ahli telah mendefinisikan penelitian *mixed method* ini, diantaranya adalah Creswell (2009) yang menjelaskan penelitian *mixed method* sebagai suatu metodologi penelitian dimana peneliti mengumpulkan, menganalisa dan kemudian menggabungkan atau mengintegrasikan data kuantitatif dan kualitatif ke dalam sebuah studi atau penelitian. Lebih lanjut lagi, Creswell (2009) menjelaskan bahwa penggabungan pendekatan kuantitatif dan kualitatif ini bertujuan untuk menghadirkan pemahaman yang lebih baik dan mendalam terhadap permasalahan penelitian.

Pendekatan kuantitatif adalah suatu pendekatan penelitian yang berdasarkan pada pengukuran variabel terikat dan variabel bebas, biasanya berbentuk angka, dan kemudian data-data tersebut diolah menggunakan analisa statistik untuk penyimpulan dan interpretasi hasil penelitian (Gravetter dan Forzano, 2006). Pendekatan ini digunakan untuk mengukur secara lebih akurat mengenai hubungan antara variabel bebas di dalam penelitian ini, yaitu *perceived organizational support* dengan variabel terikat, yaitu komitmen organisasi. Di sisi lain, pendekatan kualitatif digunakan untuk menunjang kelengkapan data kuantitatif dan mendapatkan data yang mendalam dari partisipan, terutama dalam penggalan permasalahan.

3.2. Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian *action research*. Stevenson (2003) menjelaskan *action research* sebagai suatu penyelidikan atau penelitian yang fokus pada usaha untuk meningkatkan kualitas dan performa organisasi. Penelitian ini dirancang dan dilakukan oleh praktisi yang bekerjasama dengan organisasi dalam menganalisa data. Penelitian *action research* bertujuan untuk menemukan solusi bagi permasalahan nyata dengan cara melakukan kolaborasi

bersama partisipan dalam pengumpulan data, pemberian umpan balik dan pengembangan rancangan untuk pelaksanaan perubahan (Smither, Houston dan McIntire, 1996). Tipe ini dipilih karena menurut Cummings dan Worley (2009) merupakan sebuah model yang menekankan pada pengumpulan data dan diagnosa sebelum perencanaan tindakan dan implementasi, serta adanya evaluasi hasil setelah tindakan telah dilaksanakan. Berdasarkan penjelasan tersebut, *action research* dinilai tepat untuk melihat efek dari intervensi yang akan dilakukan selama penelitian.

3.3. Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan suatu rencana, struktur, dan strategi investigasi yang dilakukan untuk memperoleh jawaban atas permasalahan atau pertanyaan penelitian (Kumar, 1999). Desain penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *the before-and-after study design*. Kumar (1999) menjabarkan desain tersebut sebagai observasi terhadap dua set data dalam populasi yang sama untuk menemukan perubahan dalam variabel yang menjadi fenomena antara dua titik dalam satu waktu tertentu. Desain tersebut menurut Kumar (1999) dapat mengukur perubahan dalam situasi, fenomena, isu, masalah atau sikap.

Lebih lanjut lagi, Kumar (1999) mengatakan bahwa desain ini merupakan desain yang paling cocok untuk mengukur dampak atau efektivitas program. Kelebihan dari desain ini adalah kemampuan untuk mengukur perubahan dalam fenomena atau untuk menilai dampak dari sebuah intervensi. Namun, desain ini juga memiliki kelemahan, yaitu peneliti harus mengambil dua set data, yang terkadang lebih sulit untuk diimplementasikan dan lebih memakan biaya; partisipan yang berpartisipasi dalam pre-test tidak selalu bisa hadir untuk pengukuran selanjutnya; tidak dapat dipastikannya apakah perubahan terjadi karena intervensi atau karena perubahan lain; instrumen penelitian turut mengubah partisipan (disebut dengan *reactive effect*); dan ada kemungkinan partisipan lebih negatif atau positif pada saat pre-test, namun mengubah sikapnya ketika mengerjakan *post-test*.

3.4 Variabel Penelitian

3.4.1 Variabel 1

Variabel satu dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi. Definisi konseptual dari variabel komitmen organisasi adalah suatu kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan individu dengan organisasinya dan mempengaruhi karyawan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Meyer dan Allen, 1997). Komitmen organisasi dapat dilihat dari tiga komponen komitmen organisasi yaitu komitmen afektif (keterikatan emosional pada organisasi), Komitmen kontinuans (biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan organisasi) dan komitmen normatif (kewajiban untuk tetap dalam organisasi).

Sedangkan secara definisi operasional dari variabel komitmen organisasi adalah skor total dari komponen komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif yang diperoleh dari jawaban partisipan pada Skala sikap Komitmen Organisasi yang dikembangkan oleh Cahyadi, dkk (2010) yang berdasarkan pada definisi komitmen organisasi dari Meyer dan Allen (1997). Jumlah skor keseluruhan pada aspek komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif menggambarkan komitmen organisasi.

3.4.2 Variabel 2

Variabel dua pada penelitian ini adalah *perceived organizational support*. Definisi konseptual dari variabel *perceived organizational support* adalah persepsi karyawan mengenai sejauhmana organisasi memberi dukungan pada karyawan dan sejauhmana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat dibutuhkan (Eisenberger, 1997).

Sedangkan definisi operasional dari variabel *perceived organizational support* adalah skor total dari alat ukur *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS). Skor ini diperoleh berdasarkan skor total mengenai dukungan organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan.

3.4.3 Intervensi

Intervensi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah Program *effective coaching*. Adapun pemberian intervensi dilakukan dengan sosialisasi program *coaching* kepada karyawan dan pelatihan “*Effective Coaching*” bagi atasan. Intervensi dalam penelitian ini merupakan suatu usaha terencana yang dapat membantu PT. X dalam mengatasi suatu permasalahan sehingga dapat meningkatkan efektivitas dari organisasi tersebut.

3.5 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian permasalahan di dalam SBU H PT. X yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat hubungan antara *perceived organizational support* dan komitmen organisasi pada karyawan SBU H PT X?
2. Apakah terdapat peningkatan *perceived organizational support* yang signifikan setelah karyawan SBU H PT.X diberikan intervensi?
3. Apakah terdapat peningkatan komitmen organisasi yang signifikan setelah karyawan SBU H PT.X diberikan intervensi?

3.6 Hipotesis Kerja

Berikut ini adalah hipotesis kerja yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Ho1 : Tidak terdapat hubungan *perceived organizational support* dan komitmen organisasi pada karyawan SBU H PT. X
Ha1 : Terdapat hubungan *perceived organizational support* dan komitmen organisasi pada karyawan SBU H PT. X
2. Ho2 : Tidak ada peningkatan *perceived organizational support* yang signifikan setelah karyawan SBU H PT. X diberikan intervensi
Ha2 : Ada peningkatan *perceived organizational support* yang signifikan setelah karyawan SBU H PT. X diberikan intervensi
3. Ho3 : Tidak ada peningkatan komitmen organisasi yang signifikan setelah karyawan SBU H PT. X diberikan intervensi

intervensi

Ha3 : Ada peningkatan komitmen organisasi yang signifikan setelah karyawan SBU H PT. X diberikan intervensi

3.7 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kantor *Small Business Unit H* yang berlokasi di daerah Cijerah, Bandung.

3.8 Populasi

PT. X memiliki 12 SBU yang tersebar di sejumlah kota di seluruh Indonesia antara lain Surabaya, Yogyakarta, Lampung, Palembang, dan kota-kota lainnya. Seluruh SBU tersebut memiliki permasalahan yang sama seperti yang telah diuraikan pada bab pendahuluan. Namun dalam penelitian ini, hanya satu SBU yang dipilih yaitu SBU H, Bandung. Pemilihan SBU H didasarkan atas permintaan pihak perusahaan. Dengan demikian, populasi pada penelitian ini adalah staf promosi di SBU H, Bandung yang berjumlah 12 orang.

3.9 Sampel

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah keseluruhan jumlah populasi yang ada yaitu sebanyak 12 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, di mana partisipan penelitian dipilih karena dianggap memiliki informasi yang dibutuhkan dalam penelitian (Kumar, 1999).

Karakteristik dari partisipan penelitian ini adalah karyawan yang memiliki fungsi *sales and marketing* dengan *job title* yang dinamakan oleh perusahaan sebagai *staf promosi*. Adapun tugas mereka adalah mencari dan mengundang *customer* untuk datang ke acara promosi, memberi penjelasan kepada *customer* mengenai produk, melakukan penyambutan *customer*, melakukan kegiatan hiburan pada acara promosi dan menjual produk kepada *customer*. Usia sampel penelitian berada pada rentang 21-40 tahun dengan masa kerja kurang dari 1 tahun hingga lebih dari 4 tahun.

3.10 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode wawancara, observasi, dan skala sikap. Berikut ini masing-masing penjelasan mengenai metode pengumpulan data tersebut:

3.10.1 Wawancara

Wawancara adalah proses komunikasi yang interaktif antara dua pihak, dimana satu pihak memiliki tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, dan melibatkan adanya pertanyaan dan jawaban dari pertanyaan tersebut (Stewart dan Cash, 2006). Wawancara digunakan dalam mengumpulkan data karena penelitian bermaksud untuk mengetahui secara mendalam tentang respon atau jawaban dari partisipan. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan peneliti dengan tujuan untuk menggali data awal untuk membuat latar belakang, permasalahan penelitian, dan hal-hal lainnya yang berkaitan dengan topik penelitian.

3.10.2 Observasi

Menurut Riggio (2009), observasi melibatkan adanya pencatatan tingkah laku tertentu yang didefinisikan sebagai variabel yang telah dioperasionalkan. Tujuan dari observasi adalah mendeskripsikan *setting* yang dipelajari, aktivitas yang terjadi, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas tersebut, dan makna kejadian tersebut apabila dilihat dari perspektif orang yang terlibat dalam aktivitas tersebut (Poerwandari, 2009). Di dalam penelitian ini, observasi terutama ditujukan untuk menjadi data penunjang dari wawancara.

3.10.3 Skala sikap

Skala sikap yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk pertanyaan tertutup dengan menggunakan format *item* bentuk Likert. Tipe Likert seringkali digunakan untuk skala yang mengukur sikap atau kepribadian, di mana responden menunjukkan tingkat persetujuan terhadap pernyataan-pernyataan atau *item-item* yang diberikan (Kaplan dan Sacuzzo, 2005). Skala sikap ini diberikan dua kali kepada responden, yaitu sebelum dan sesudah pemberian intervensi. Tujuan dari penyebaran skala sikap yang pertama adalah untuk memperoleh gambaran awal

mengenai *perceived organizational support* dan komitmen organisasi pada partisipan sebelum dilakukan intervensi (*pre-test*). Sedangkan penyebaran skala sikap kedua dimaksudkan untuk memperoleh gambaran akhir mengenai *perceived organizational support* dan komitmen organisasi pada partisipan setelah dilakukan intervensi, yaitu untuk melihat apakah ada perubahan yang terjadi akibat pemberian intervensi tersebut (*post-test*).

Kedua skala sikap yang telah disebutkan diatas, akan melewati uji keterbacaan (*face validity*) sebelum disebarakan untuk melihat apakah item-item dan pernyataan-pernyataan yang ada dalam skala sikap tersebut dapat dimengerti dan dipahami dengan baik oleh partisipan (Anastasi dan Urbina, 1997). Peneliti melakukan uji keterbacaan skala sikap kepada beberapa orang mahasiswa Profesi Psikologi Industri dan Organisasi.

Masing-masing skala sikap juga akan melewati uji validitas dan reliabilitas. Metode yang digunakan dalam uji reliabilitas adalah *single trial* dengan menggunakan *Alpha Cronbach*. Tujuan dari metode ini adalah mengetahui apakah seluruh item dalam pengukuran secara konsisten mengukur hal yang sama (Zechmeister, dkk, 2001). Tinggi rendahnya reliabilitas sebuah tes dinyatakan melalui sebuah koefisien reliabilitas. Menurut Kaplan dan Sacuzzo (2005) dan DeVellis (2003), koefisien reliabilitas yang dianggap baik dalam sebuah pengukuran pada sebuah penelitian adalah antara 0,7 – 0,8. Jika nilai koefisien alfa yang diperoleh $< 0,7$, maka instrumen tersebut tidak memiliki reliabilitas yang baik atau kurang dapat diandalkan.

Adapun tipe uji validitas yang akan digunakan di dalam penelitian ini adalah validitas konstruk, karena uji ini digunakan untuk melihat seberapa besar sebuah tes dapat dikatakan mengukur sebuah konstruk teoritis atau sifat (Anastasi dan Urbina, 1997). Salah satu cara untuk mengetahui validitas konstruk adalah dengan mengukur konsistensi internalnya (Anastasi dan Urbina, 1997). Untuk mengukur konsistensi internal tersebut, peneliti mengkorelasikan *item* dengan total skor di dalam suatu dimensi atau 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. Batasan nilai korelasi yang

digunakan dalam penelitian ini menggunakan batasan korelasi dari Cronbach (1990) bahwa item dengan nilai korelasi $\geq 0,2$ merupakan item yang layak untuk dipakai/dipertahankan. Apabila korelasi antara *item* dengan total skor dimensi $< 0,2$ maka item tersebut akan dieliminasi.

Untuk melakukan pengujian validitas dan reliabilitas alat ukur penelitian maka peneliti menyebarkan kedua skala sikap yang digunakan kepada 48 orang karyawan PT. X yang bekerja di kantor pusat, Jakarta. Adapun mengenai skala sikap yang digunakan dalam penelitian ini, akan dijelaskan sebagai berikut:

A. Skala sikap Komitmen Organisasi

Untuk mengukur komitmen organisasi, peneliti menggunakan adaptasi alat ukur yang telah dikembangkan oleh Cahyadi dkk (2010) berdasarkan pada teori komitmen organisasi dari Meyer dan Allen (1997) yang terdiri dari 3 komponen yaitu komitmen afektif (sebanyak 12 item), komitmen kontinuans (sebanyak 12 item), dan komitmen normatif (sebanyak 12 item).

Penilaian yang diberikan oleh partisipan pada skala komitmen organisasi terdiri dari 4 pilihan jawaban, yaitu sangat setuju, setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Untuk item yang mengandung pernyataan positif atau *favorable*, jawaban diberikan skor sebagai berikut: Sangat setuju (4), Setuju (3), Tidak setuju (2), Sangat tidak setuju (1). Sebaliknya, untuk item yang mengandung pernyataan negatif atau *unfavorable*, diberlakukan penilaian sebagai berikut: Sangat setuju (1), Setuju (2), Tidak setuju (3), dan Sangat tidak setuju (4).

Alat ukur komitmen organisasi ini terdiri dari 36 item pernyataan, yang terdiri dari yang terdiri dari 25 *item* positif (*favourable*) dan 11 *item* negatif (*unfavorable*). Berikut ini merupakan komponen dan nomor *item* dari alat ukur komitmen organisasi yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 3.1
Item dalam Skala sikap Komitmen Organisasi

Komponen	Nomor Item
Komitmen Afektif	1, 5, 8, 11, 13, 14, 17, 20, 21, 22, 28, 36
Komitmen Kontinuans	6*, 9*, 10*, 12*, 15*, 18*, 23, 24, 27, 30, 31, 32
Komitmen Normatif	2,3,4, 7,16,19*,25, 26, 29*, 33, 34, 35

Ket: * Item negatif (*unfavorable*)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dengan metode *single trial*, ditemukan bahwa skala sikap Komitmen organisasi (Meyer dan Allen, 1997) menghasilkan nilai Alpha Cronbach (α) = 0.919. Hal tersebut menunjukkan bahwa alat ukur komitmen organisasi sudah dapat dikatakan reliabel, dalam arti *item-item* di dalamnya sudah secara homogen mengukur satu variabel yang sama. Sedangkan berdasarkan hasil uji validitas dengan menggunakan *corrected-item total correlations* diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3.2
Uji Coba Validitas Alat Ukur Komitmen Organisasi

Komponen	Σ item awal	Σ item valid	Jangkauan <i>item total correlation</i>	No item yang dieliminasi
Afektif	12	9		8, 20 dan 21
Kontinuans	12	11	0.210 – 0.847	23
Normatif	12	8		7 dan 16
Total	36	30		

Dari tabel tersebut, dapat dilihat bahwa ada 30 item yang sudah dapat dikatakan valid ($r > 0,2$) apabila mengacu kepada patokan dari Cronbach (1990). Sedangkan ada 6 item yang belum dapat dikatakan valid ($r < 0,2$). Untuk dapat meningkatkan baik validitas maupun reliabilitas dari alat ukur komitmen organisasi, maka item-item yang tidak valid tersebut dieliminasi. Setelah item-item tersebut dieliminasi, reliabilitas alat ukur meningkat menjadi alpha (α) = 0.931.

Untuk pengkategorisasian komitmen organisasi pada karyawan, dilakukan pengelompokkan partisipan penelitian sesuai dengan skor total yang dimiliki oleh

masing-masing partisipan penelitian. Kategorisasi dibuat dengan menggunakan kategorisasi *all possible score* yang artinya pembagian skor berdasarkan jumlah item dan rentang skor yang memungkinkan di dalam suatu alat ukur (Anastasi, 1997). Pembagian kategori tersebut dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai penyebaran skor komitmen organisasi yang lebih detil dari partisipan penelitian. Langkah pengerjaan pembagian skor adalah sebagai berikut :

Rentang skor pada skala = 1 – 4

Jumlah item skala komitmen organisasi = 30

Skor Total Minimum = Jumlah item*1 = 30*1 = 30

Skor Total Maximum = Jumlah item*4 = 30*4 = 120

Rentang = (skor total maximum – skor total minimum) / jmlh kategori
 = (120 – 30) / 2 = 45

Dari perhitungan diatas dapat diketahui bahwa skor total minimum yang mungkin diperoleh dari alat ukur komitmen organisasi adalah 30 dan skor total maksimumnya adalah 120. Kemudian, peneliti menentukan dua kategori skor komitmen organisasi yaitu tinggi dan rendah. Dari rentang tersebut, maka penentuan kategorisasi untuk skor total komitmen organisasi adalah sebagai berikut : kategori rendah (rentang total skor 30-75) dan kategori tinggi (76-120).

B. Skala sikap *Perceived Organizational Support*

Untuk mengukur konstruk ini, peneliti menggunakan modifikasi dari alat ukur *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS) yang disusun oleh Eisenberger pada tahun 1986. Modifikasi dilakukan untuk menyesuaikan pernyataan-pernyataan dengan kondisi perusahaan. Semakin rendah skor *Survey of Perceived Organizational Support* yang ada, berarti semakin rendah persepsi karyawan mengenai dukungan yang diberikan oleh organisasi.

Penilaian yang diberikan oleh partisipan pada skala sikap ini terdiri dari 4 pilihan jawaban, yaitu sangat setuju, setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Untuk item yang mengandung pernyataan positif atau *favorable*, jawaban diberikan skor sebagai berikut: Sangat setuju (4), Setuju (3), Tidak setuju (2), Sangat tidak setuju (1). Sebaliknya, untuk item yang mengandung pernyataan

negatif atau *unfavorable*, diberlakukan penilaian sebagai berikut: Sangat setuju (1), Setuju (2), Tidak setuju (3), dan Sangat tidak setuju (4).

Alat ukur POS ini terdiri dari 36 item pernyataan, yang terdiri dari yang terdiri dari 20 *item* positif (*favourable*) dan 16 *item* negatif (*unfavorable*). Berikut ini merupakan komponen dan *item* dari alat ukur *perceived organizational support* yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 3.3
Item dalam Skala sikap *Perceived Organizational Support*

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

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dengan metode *single trial*, ditemukan bahwa skala sikap Komitmen organisasi (Meyer dan Allen, 1997) menghasilkan alpha (α) = 0.871. Hal tersebut menunjukkan bahwa alat ukur komitmen organisasi sudah dapat dikatakan reliabel, dalam arti *item-item* di dalamnya sudah secara homogen mengukur satu variabel yang sama. Sedangkan berdasarkan hasil uji validitas dengan menggunakan *corrected-item total correlations* diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3.4
Uji Coba Validitas Alat Ukur POS

Skala	\sum item awal	\sum item akhir	Jangkauan <i>item total correlation</i>	No item yang dieliminasi
POS	36	34	0.220 – 0.868	18 dan 26
Total	36	34		

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa ada 34 item yang sudah dapat dikatakan valid ($r > 0,2$) apabila mengacu kepada patokan dari Cronbach (1990). Sedangkan ada 2 item yang belum dapat dikatakan valid ($r < 0,2$). Untuk dapat meningkatkan baik validitas maupun reliabilitas dari alat ukur *perceived organizational support*,

maka item-item yang tidak valid tersebut dieliminasi. Setelah item-item tersebut dieliminasi, reliabilitas alat ukur meningkat menjadi alpha (α) = 0.880.

Untuk pengkategorisasian *perceived organizational support* pada karyawan, dilakukan pengelompokkan partisipan penelitian sesuai dengan skor total yang dimiliki oleh masing-masing partisipan penelitian. Kategorisasi dibuat dengan menggunakan kategorisasi *all possible score* yang artinya pembagian skor berdasarkan jumlah item dan rentang skor yang memungkinkan di dalam suatu alat ukur (Anastasi, 1997). Pembagian kategori tersebut dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai penyebaran skor *perceived organizational support* yang lebih detil dari partisipan penelitian. Langkah pengerjaan pembagian skor adalah sebagai berikut :

Rentang skor pada skala = 1 – 4

Jumlah item skala POS = 34

Skor Total Minimum = Jumlah item*1 = 34*1 = 34

Skor Total Maximum = Jumlah item*4 = 34*4 = 136

Rentang = (skor total maximum – skor total minimum) / jmlh kategori
 = (136 – 34) / 2 = 51

Dari perhitungan diatas dapat diketahui bahwa skor total minimum yang mungkin diperoleh dari alat ukur komitmen organisasi adalah 34 dan skor total maksimumnya adalah 136. Kemudian, peneliti menentukan dua kategori skor *perceived organizational support* yaitu tinggi dan rendah. Dari rentang tersebut, maka penentuan kategorisasi untuk skor total *perceived organizational support* adalah sebagai berikut : kategori rendah (rentang total skor 34-85) dan kategori tinggi (86-136).

3.11 Metode Pengolahan Data

Dalam mengolah data yang ada, peneliti membagi analisis data antara data kuantitatif dan kualitatif. Untuk menganalisis data kuantitatif yang ada, peneliti menggunakan perangkat lunak SPSS 17.0. Berikut ini adalah metode pengolahan yang digunakan oleh peneliti:

1. Metode analisis deskriptif dipakai untuk mendapatkan frekuensi, persentase, *mean*, skor maksimum, skor minimum, serta *standard deviation*. Hasil tersebut digunakan untuk melihat gambaran data demografis partisipan dan gambaran partisipan secara umum terhadap aspek-aspek yang diukur. Untuk data yang sifatnya nominal, analisa berhenti sampai frekuensi dan persentase. Di sisi lain, untuk data yang bersifat numerik, analisa yang digunakan adalah *mean*, skor maksimum, skor minimum, dan standar deviasi.
2. Metode korelasi *Spearman Rho* digunakan untuk melihat apakah ada hubungan antara dua variabel. Dalam penelitian ini, metode ini digunakan untuk melihat hubungan antara *perceived organizational support* dengan Komitmen organisasi. Untuk melihat apakah dua variabel berhubungan atau tidak, peneliti menginput skor total masing-masing variabel, kemudian setelah diolah, peneliti melihat signifikansi (*p*) dari tabel korelasi dalam *output* yang dalam SPSS 17.0. Apabila *p* di dalam tabel $< 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa kedua variabel tersebut berhubungan secara signifikan pada $\alpha = 0,05$. Metode korelasi ini juga termasuk ke dalam metode statistik non-parametrik yang digunakan karena jumlah sampel penelitian tidak bisa memenuhi persyaratan distribusi normal karena jumlahnya yang kecil ($N = 12$). Menurut Guilford (1978), suatu populasi akan berdistribusi normal apabila distribusi populasi tidak *skewed* dan N (jumlah sampel penelitian) tidak kecil ($N \geq 30$).
3. Metode *Wilcoxon Signed-Rank Test* digunakan untuk melihat apakah ada perbedaan skor *perceived organizational support* sebelum dan setelah diberikan intervensi serta perbedaan skor Komitmen organisasi sebelum dan setelah diberikan intervensi. Metode ini adalah metode yang dapat digunakan untuk melihat apakah ada perbedaan yang signifikan dari mean skor sebelum ada intervensi dan setelah dilakukan intervensi. Dari *output* yang ada, peneliti melihat signifikansi (*p*) dari nilai *Z* yang didapatkan. Apabila *p* di dalam tabel $< 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa ada perbedaan yang signifikan pada $\alpha = 0,05$ untuk mean skor persepsi terhadap *perceived organizational support* atau mean skor *komitmen*

organisasi sebelum dan sesudah intervensi. Metode korelasi ini juga termasuk ke dalam metode statistik non-parametrik yang digunakan karena jumlah sampel penelitian tidak bisa memenuhi persyaratan distribusi normal karena jumlahnya yang kecil ($N = 12$). Menurut Guilford (1978), suatu populasi akan berdistribusi normal apabila distribusi populasi tidak *skewed* dan N (jumlah sampel penelitian) tidak kecil ($N \geq 30$).

Data kualitatif yang didapatkan dari wawancara yang dilakukan akan diolah lebih lanjut dan digunakan untuk memperkaya analisis dan interpretasi data. Sedangkan data yang didapatkan dari observasi akan dirangkum untuk kemudian menjadi salah satu bentuk evaluasi dari intervensi yang dilakukan.

3.12 Prosedur Penelitian

Prosedur yang akan dilakukan pada penelitian ini mengacu kepada tahapan *general model of planned change* seperti yang dinyatakan oleh Cummings dan Worley (2009), yaitu *entering and contracting, diagnosing, planning and implementing change*, serta *evaluating and institutionalizing change*. Berikut ini adalah penjelasan dari rencana untuk masing-masing tahap:

1. *Entering and contracting*.

Tahapan ini menurut Cummings dan Worley (2009) melibatkan pengumpulan data awal untuk memahami masalah yang dihadapi oleh organisasi. Begitu informasi ini dikumpulkan, masalah atau kesempatan yang ada kemudian didiskusikan dengan manajer dan anggota organisasi lain untuk mengembangkan kontrak atau persetujuan untuk perubahan yang terencana. Tahapan ini terjadi pada pertengahan Maret sampai bulan April 2012, dimana peneliti melakukan wawancara awal dengan HR *General Manager* dan *Branch Manager* untuk memahami masalah dan isu yang sedang terjadi di PT. X. Dari wawancara dan diskusi awal ini, diketahui bahwa salah satu isu/masalah yang sedang terjadi di perusahaan adalah keluhan mengenai tingginya angka *turnover* karyawan, terutama pada divisi sales marketing. Untuk melengkapi hasil wawancara mengenai gejala permasalahan yang ada,

peneliti mengumpulkan data-data mengenai jumlah *turn over*, data absensi karyawan, dan data pencapaian target.

2. *Diagnosing.*

Dalam tahap ini, Cummings dan Worley (2009) mengatakan bahwa sistem dari perusahaan dipelajari dengan hati-hati. Diagnosa dapat terfokus pada pemahaman masalah organisasi, termasuk penyebab dan dampaknya. Tahapan ini melibatkan pemilihan model yang tepat untuk memahami organisasi, dan mengumpulkan, menganalisa, serta memberikan informasi sebagai umpan balik pada manajer dan anggota organisasi mengenai masalah atau kesempatan yang ada. Tahapan ini berlangsung selama bulan April dan Mei 2012, dimana peneliti mengambil data skala sikap dan wawancara dari beberapa partisipan penelitian dan *Branch Manager* untuk menggali data agar didapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai sumber penyebab dari permasalahan. Dari data-data yang sudah dikumpulkan, peneliti melakukan studi literatur untuk menentukan variabel penelitian sesuai dengan permasalahan yang terjadi di PT. X. Berdasarkan studi literatur yang telah dilakukan, variabel-variabel penelitian yang saling berhubungan dan sesuai dengan gejala permasalahan PT. X adalah *perceived organizational support* dan komitmen organisasi. Oleh karena itu, peneliti menyebarkan skala sikap *perceived organizational support* dan komitmen organisasi kepada responden. Data kuantitatif dari hasil penyebaran skala sikap kemudian dianalisis untuk mendapat kepastian bahwa kedua variabel tersebut merupakan variabel yang dapat merepresentasikan permasalahan. Selain itu, dapat diketahui mengenai hal apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki keadaan dari variabel yang menjadi masalah.

3. *Planning and implementing change*

Dalam tahap ini, peneliti mengusulkan kepada pihak perusahaan beberapa program intervensi yang dapat memperbaiki permasalahan yang ada. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak perusahaan, peneliti menyusun rancangan program intervensi yaitu program *coaching*. Intervensi yang diberikan bertujuan untuk membantu perusahaan dalam mengatasi suatu permasalahan sehingga dapat meningkatkan efektivitas dari organisasi.

Rancangan ini dipresentasikan kepada pihak HRD untuk mendapatkan masukan dan dukungan agar program dapat diimplementasikan. Setelah itu, pemberian intervensi dilakukan dengan sosialisasi program *coaching* kepada karyawan dan pemberian pelatihan "*effective coaching*" kepada atasan. Selanjutnya, peneliti memfasilitasi implementasi program yaitu pemberian *coaching* oleh atasan kepada bawahan di kantor cabang PT.X yang berada di Bandung.

4. *Evaluating and institutionalizing change*

Tahap terakhir dari model *planned change* melibatkan evaluasi efek dari intervensi dan pengelolaan institusionalisasi program perubahan sehingga perubahan tersebut berjalan terus. Umpan balik kepada anggota perusahaan mengenai hasil intervensi dapat memberikan informasi mengenai apakah perubahan harus terus dilanjutkan, dimodifikasi, atau ditunda. Dalam penelitian ini, evaluasi dilakukan terhadap pelaksanaan pelatihan yang diberikan kepada atasan. Evaluasi yang diberikan adalah evaluasi tahap 1 (reaksi) dan evaluasi tahap 2 (pengetahuan). Selain itu, untuk melakukan evaluasi mengenai efek intervensi, peneliti kembali memberikan skala sikap mengenai *perceived organizational support* dan komitmen organisasi setelah intervensi. Dari pengolahan data yang dilakukan, dapat terlihat apakah intervensi yang diberikan dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan *perceived organizational support* sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan.

BAB 4

HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI

4.1 Gambaran Umum Partisipan Penelitian

Partisipan yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 12 orang, merupakan karyawan yang bekerja di SBU H PT. X. Tabel berikut ini menggambarkan sebaran demografis partisipan penelitian secara keseluruhan yaitu:

Tabel 4.1
Gambaran Sebaran Demografis Partisipan Penelitian

No.	Aspek Demografis	Frekuensi	Persentase
1	Usia		
	21-26 tahun	9	75%
	27-40 tahun	3	25%
2	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	7	58,33%
	Perempuan	5	41,67%
3	Tingkat Pendidikan		
	S1	2	16,7%
	D3	6	50%
	SMA	4	33,33%
4	Masa Kerja		
	< 1 tahun	6	50%
	1 – 3 tahun	3	25%
	> 4 tahun	3	25%

Dari tabel tersebut, dapat dilihat bahwa dari 12 orang karyawan yang menjadi partisipan dalam penelitian ini, ada sebanyak 9 orang atau 75% yang berada pada tahap *establishment stage* (21-26), dan 3 orang atau 25% yang berada pada tahap *advancement stage* (26-40).

Selanjutnya dari aspek jenis kelamin, dapat dilihat bahwa dari 12 orang karyawan yang menjadi partisipan dalam penelitian ini, ada sebanyak 7 orang atau 58,33% yang berjenis kelamin laki-laki, dan 5 orang atau 41,67% yang berjenis kelamin perempuan. Jika berdasarkan pendidikan, maka terdapat 2 orang atau 16,7% yang tingkat pendidikannya Sarjana Strata 1 (S1), 6 orang lainnya atau

50% yang tingkat pendidikannya Diploma 3 (D3), dan 4 orang lainnya atau 33,33% memiliki tingkat pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA).

Sedangkan jika dilihat dari masa kerjanya, maka sebanyak 6 orang atau 50% yang masa kerjanya berada pada tahap *breaking-in stage* (< 1 tahun), 3 orang lainnya atau 25% berada pada *setting-in stage* (1-3 tahun), dan 3 orang lainnya atau 25% yang masa kerjanya pada tahap *establish stage* (> 4 tahun).

4.2 Gambaran Variabel Penelitian

4.2.1 Gambaran POS

Skor total dari POS diperoleh dari penjumlahan partisipan terhadap 34 item dalam alat ukur *survey of perceived organizational support*. Format respon dalam alat ukur berupa skala likert yang memiliki rentang 1-4. Dengan demikian skor total yang diperoleh partisipan berkisar antara 34-136. Berikut ini akan dipaparkan mengenai *mean* dan standar deviasi dari POS yaitu:

Tabel 4.2
Gambaran *Mean* dan Standar Deviasi POS

Deskripsi	Minimum	Maksimum	Mean	SD
POS	62	106	80.16	14.37

Untuk melihat secara detil gambaran klasifikasi skor POS setiap partisipan, peneliti mengelompokkan skor setiap partisipan berdasarkan *all possible score* ke dalam 2 kategori yaitu rendah (rentang skor 34-85) dan tinggi (rentang skor 86-136). Persebaran skor partisipan berdasarkan kategori tersebut digambarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3
Gambaran Pengelompokkan POS

Kategori	Jumlah	Persentase
Rendah (34-85)	8	66,67%
Tinggi (86-136)	4	33,33%
Total	12	100%

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa sebagian besar partisipan, yaitu sebanyak 8 orang (66,67%) memiliki skor *perceived organizational support* yang termasuk ke dalam kategori rendah. Sementara 4 orang (33,33%) lainnya memiliki skor *perceived organizational support* yang termasuk ke dalam kategori tinggi.

Partisipan dengan kategori POS rendah merupakan responden yang mempersepsi bahwa penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka masih tergolong rendah. Sedangkan partisipan dengan kategori POS tinggi merupakan partisipan yang mempersepsi penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka sudah tergolong tinggi. Dengan perkataan lain, 33.33 % karyawan mempersepsi dukungan yang mereka dapat dari organisasi sudah mencukupi, dan 66.67% karyawan mempersepsi dukungan yang mereka dapat dari organisasi belum mencukupi atau masih dianggap kurang.

4.2.2 Gambaran Komitmen Organisasi

Skor total dari Komitmen organisasi diperoleh dari penjumlahan partisipan terhadap 30 item dalam alat ukur komitmen organisasi. Format respon dalam alat ukur berupa skala likert yang memiliki rentang 1-4. Dengan demikian skor total yang diperoleh partisipan berkisar antara 30-120. Berikut ini akan dipaparkan mengenai *mean* dan standar deviasi dari Komitmen Organisasi yaitu:

Tabel 4.4

Gambaran *Mean* dan Standar Deviasi Komitmen Organisasi

Kategori	Minimum	Maksimum	Mean	SD
Komitmen Organisasi	65	107	87,75	11,05
Komitmen Afektif	20	34	26,08	3,72
Komitmen Kontinuans	24	38	31,41	4,62
Komitmen Normatif	21	36	30,25	3,91

Berdasarkan pada tabel 4.3, dapat diketahui bahwa mean komitmen organisasi secara keseluruhan sebesar 87,75. Dari tabel terlihat bahwa mean yang paling tinggi terdapat pada komitmen kontinuans (*mean* = 31,41), diikuti oleh komitmen normatif (*mean* = 30,25) dan komitmen afektif (*mean* = 26,08). Hal ini

menunjukkan bahwa partisipan memiliki komitmen kontinuas yang paling tinggi dibandingkan dengan komitmen normatif dan komitmen afektif.

Untuk melihat secara detil gambaran klasifikasi skor komitmen organisasi, peneliti mengklasifikasikan skor setiap partisipan berdasarkan *all possible score* ke dalam 2 kategori yaitu tinggi (rentang skor 76 - 120) dan rendah (rentang skor 30 - 75). Persebaran skor partisipan berdasarkan kategori tersebut digambarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5
Gambaran Pengelompokan Komitmen Organisasi

Kategori	Jumlah	Presentase
Rendah	5	41,67%
Tinggi	7	58,33%
Total	12	100%

Dari tabel di atas, dapat dilihat, sebanyak 5 orang (41,67%) memiliki Komitmen Organisasi yang termasuk ke dalam kategori rendah. Sementara sebanyak 7 orang (58,33%) yang memiliki Komitmen Organisasi yang termasuk ke dalam kategori tinggi.

Partisipan dengan kategori Komitmen Organisasi rendah merupakan responden yang kurang memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut dan kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi. Sedangkan partisipan dengan kategori Komitmen organisasi tinggi merupakan responden yang memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut dan kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi. Dengan perkataan lain, sebanyak 41,67 % karyawan kurang memiliki komitmen organisasi dan 58.33% karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

4.3 Hasil Analisa Hubungan Antar Variabel Penelitian

Untuk menjawab permasalahan pertama dari penelitian ini, maka dilakukan pengolahan data terhadap skor POS dan Komitmen Organisasi. Melalui pengolahan data, diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hubungan antara POS dan Komitmen Organisasi

<i>Spearman's Rho Correlation</i>	
(N=12)	
Nilai Korelasi	.880 **
Sig. (2-tailed)	.000

Dari tabel 4.6, dapat dilihat bahwa nilai korelasi antara kedua variabel yang diperoleh adalah sebesar 0.880 dengan signifikansi sebesar 0.00 ($p < 0,01$). Dengan demikian, hipotesis alternatif satu (H_{a1}) diterima dan hipotesis null dua (H_{o1}) ditolak, yaitu terdapat hubungan yang signifikan antara POS dan Komitmen Organisasi. Selain itu, dari hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa hubungan antara dua variabel yang ada adalah linear dan positif, artinya peningkatan skor POS diikuti oleh peningkatan skor Komitmen Organisasi karyawan. Begitu pula jika terjadi penurunan pada skor POS diikuti oleh penurunan skor Komitmen Organisasi karyawan.

Sebagai hasil tambahan, dilakukan perhitungan korelasi skor total POS terhadap masing-masing skor total komponen Komitmen Organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif dengan menggunakan menggunakan teknik korelasi *Spearman*. Adapun hasilnya akan dipaparkan sebagai berikut:

Tabel 4.7
Hubungan antara POS dan Komponen Komitmen Organisasi

Komponen	Nilai korelasi	Signifikansi
Komitmen Afektif	.910	.000
Komitmen Kontinuans	.632	.027
Komitmen Normatif	.793	.002

Dari tabel 4.7, dapat disimpulkan bahwa dari korelasi antara POS dan masing-masing komponen Komitmen Organisasi memiliki hubungan yang signifikan. Nilai korelasi yang paling tinggi terdapat pada Komitmen afektif dibandingkan dengan Komitmen Kontinuans dan Komitmen Normatif. Hal ini

menunjukkan bahwa POS berhubungan dengan Komitmen Organisasi paling tinggi pada komponen komitmen afektif.

4.4 Program Intervensi

Berdasarkan permasalahan yang didapatkan melalui pengambilan data awal serta kesiapan dan kondisi perusahaan, seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, peneliti memberikan intervensi berupa Program *Effective Coaching*.

4.4.1 Waktu dan Tempat Pelaksanaan Intervensi

Intervensi *Coaching program* dilakukan dalam dua tahap, yaitu:

1. Pelatihan “*Effective Coaching*” yang dilakukan pada tanggal 27 April 2012 bertempat di Ruang *Meeting Titan Center*, Jakarta
2. Sosialisasi Program *Effective Coaching* yang dilakukan pada tanggal tanggal 5 Mei 2012 bertempat di Kantor Cabang (SBU H) Cijerah, Bandung.

4.4.2 Peserta Intervensi

Peserta dari tahap pertama adalah seluruh manajer PT.X yang berjumlah 24 orang, terdiri dari para manajer dan supervisor kantor pusat dan kantor cabang. Sedangkan peserta dari intervensi tahap kedua adalah seluruh staf promosi pada kantor cabang Cijerah yang berjumlah 12 orang.

4.4.3 Prosedur Intervensi

4.4.3.1 Prosedur Persiapan Intervensi

Peneliti melakukan beberapa hal untuk mempersiapkan intervensi, yaitu:

- a. Pelatihan “*Effective Coaching*”

Terdapat beberapa hal yang dilakukan sebelum memberikan pelatihan, antara lain menentukan tujuan pelatihan dan menyusun modul pelatihan, membuat buku panduan mengenai *Coaching program*

b. Sosialisasi Program *Effective Coaching*

Terdapat beberapa hal yang dilakukan sebelum memberikan sosialisasi, antara lain membuat materi sosialisasi, mengatur jadwal sosialisasi.

4.4.3.2 Prosedur Pelaksanaan Intervensi

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, *Coaching Program* diberikan melalui 2 tahap yaitu pelatihan “*Effective Coaching*” pada atasan dan sosialisasi mengenai Program *Effective Coaching* pada karyawan di SBU H. Adapun untuk jadwal pelatihan dan materi yang diberikan (terdapat dalam lampiran). Secara ringkas, prosedur pelaksanaan intervensi dapat di lihat dalam tabel berikut :

Tabel 4.8
Prosedur Pelaksanaan Intervensi

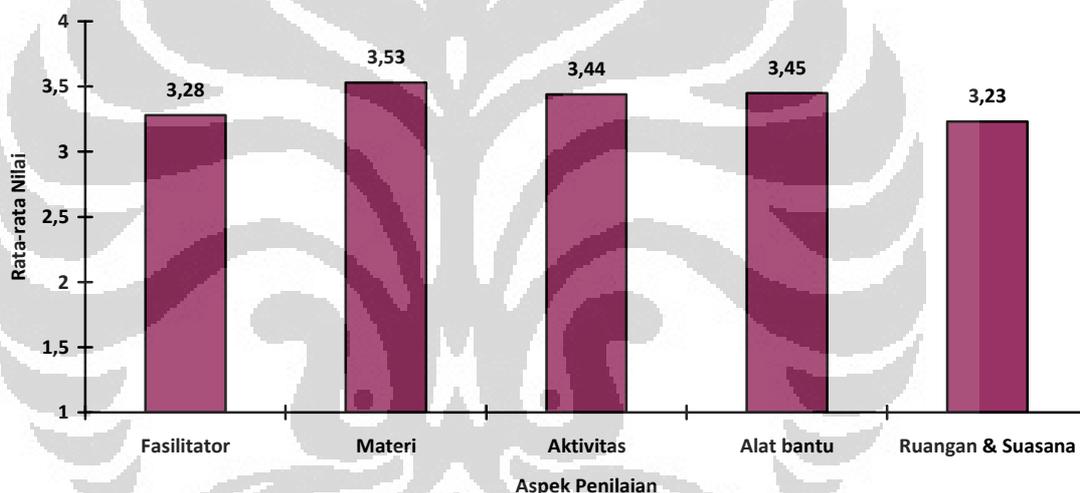
Kegiatan	Tujuan	Waktu	Peserta Intervensi
Pelatihan “ <i>Effective Coaching</i> ”	Agar mereka mendapatkan pengetahuan & skill mengenai <i>Coaching</i> yang dibutuhkan untuk melakukannya	27 April 2012	Manager dan supervisor
Sosialisasi Program <i>Effective Coaching</i>	Memberi pengetahuan seputar <i>Coaching</i> , menumbuhkan kesadaran akan kebutuhan <i>Coaching</i>	5 Mei 2012	Seluruh staf promosi di SBU H
Uji coba Program <i>Coaching</i>	Atasan mengaplikasikan <i>Coaching</i> kepada bawahan	Minggu ke-2, 3,4 bulan Mei 2012	Dua orang staf promosi

4.4.4 Hasil Evaluasi Intervensi

Sub bab berikut ini akan membahas mengenai hasil evaluasi intervensi *Coaching program* yang berupa pelatihan dan sosialisasi yang diberikan. Adapun evaluasi pelatihan “*Effective Coaching*” terdiri 2 tahap yaitu evaluasi tahap 1 (reaksi) dan evaluasi tahap 2 (pengetahuan), sedangkan evaluasi sosialisasi berupa data kualitatif mengenai tanggapan terhadap program.

4.4.4.1 Hasil Evaluasi tahap I (Reaksi)

Evaluasi terhadap kegiatan pelatihan *effective Coaching* pada level I, yaitu reaksi dari peserta diukur dengan memberikan lembar evaluasi yang berisi penilaian terhadap beberapa aspek dalam pelatihan. Aspek-aspek tersebut adalah penilaian terhadap fasilitator, materi yang diberikan, aktivitas yang digunakan, dan alat bantu yang digunakan. Peserta diminta untuk memberikan penilaian terhadap aspek-aspek tersebut yang berupa pernyataan dengan memilih satu dari empat pilihan nilai yang ada mulai dari sangat tidak sesuai (1), tidak sesuai (2), sesuai (3), dan sangat sesuai (4). Berikut ini adalah rata-rata penilaian peserta pelatihan terhadap aspek-aspek tersebut.



Grafik 4.1. Hasil Evaluasi Level Reaksi

Berdasarkan grafik hasil evaluasi level reaksi, tampak bahwa seluruh aspek yang dinilai dalam evaluasi tersebut memiliki rata-rata di atas 3 namun masih di bawah 4. Hal tersebut berarti bahwa peserta menilai bahwa secara keseluruhan kelima aspek tersebut, yaitu fasilitator, materi, aktivitas, alat bantu, serta ruangan dan suasana pelatihan dapat dikatakan baik.

Pada aspek fasilitator jumlah rata-rata penilaian dari peserta adalah sebesar 3,28. Hal ini berarti bahwa peserta menganggap fasilitator dapat memfasilitasi pelatihan tersebut dengan baik. Fasilitator dianggap dapat menjelaskan materi

dengan bahasa yang mudah dipahami, dapat memberikan contoh dan aplikasi dengan jelas, dapat menjawab pertanyaan yang diajukan oleh peserta dengan jelas, mendorong peserta untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pelatihan, dan dapat membahas hasil dari setiap kegiatan secara menyeluruh dengan baik.

Pada aspek materi terlihat bahwa skor rata-rata untuk kategori ini adalah sebesar 3,53. Hal ini berarti bahwa peserta menilai materi dan kegiatan yang dibawakan selama kegiatan pelatihan telah sesuai dan relevan dengan tujuan pelatihan. Di samping itu, para peserta juga menganggap bahwa materi dapat memberikan manfaat bagi kelancaran pekerjaan sehari-hari. Di antara seluruh aspek yang dinilai, aspek ini memiliki nilai yang paling tinggi. Hal ini kemungkinan disebabkan karena dalam pekerjaan sehari-hari para peserta, sangat membutuhkan materi atau pengetahuan yang diajarkan. Di sisi lain, materi ini belum pernah diberikan oleh pihak perusahaan, sehingga dirasakan materi ini sangat sesuai dan bermanfaat.

Pada aspek aktivitas terlihat bahwa skor untuk kategori ini adalah sebesar 3,44. Hal ini menunjukkan peserta menganggap bahwa secara keseluruhan aktivitas-aktivitas dalam kegiatan pelatihan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik. Peserta menganggap bahwa aktivitas-aktivitas dalam pelatihan tersebut dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah dijadwalkan dan waktu istirahat yang diberikan dinilai sudah cukup bagi mereka. Selain itu, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam pelatihan, terutama untuk menyampaikan materi dirasakan mempermudah mereka dalam memahami materi terkait serta bermanfaat untuk pengembangan diri mereka.

Untuk aspek alat bantu yang digunakan selama pelatihan memiliki rata-rata sebesar 3,45. Hal ini berarti bahwa secara keseluruhan alat bantu yang digunakan sudah tersedia dengan baik serta membantu para peserta dalam memahami materi yang disampaikan.

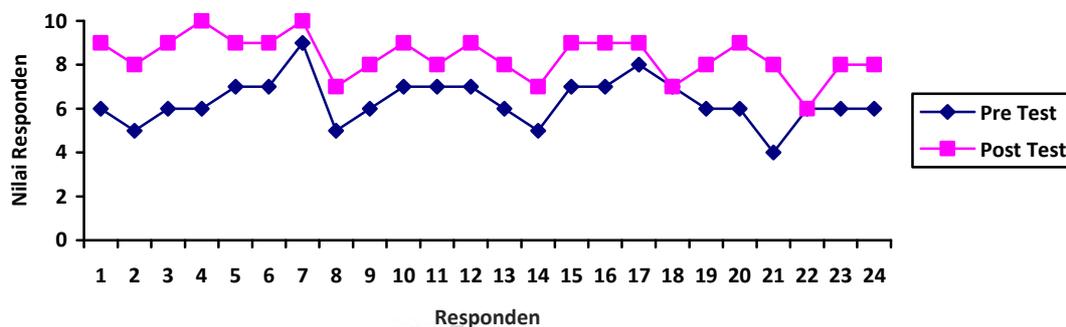
Aspek terakhir yang dinilai dalam evaluasi level reaksi ini adalah ruangan dan suasana. Jika dirata-rata kedua aspek ini adalah sebesar 3,23. Apabila dilihat lebih lanjut rata-rata nilai suasana dalam pelatihan adalah sebesar 3, yang berarti cukup kondusif dan menyenangkan. Rata-rata penilaian peserta terhadap ruangan yang digunakan sebesar 2,92 yang berarti bahwa penataan ruangan belum

sepenuhnya sesuai dengan kegiatan yang dilakukan pada setiap sesi kegiatan pelatihan ini. Rata-rata penilaian terhadap ruangan yang digunakan paling rendah dibandingkan dengan aspek lainnya dapat dipahami karena ruangan yang digunakan untuk pelatihan ini dapat dikatakan kurang luas, sehingga menghambat pergerakan untuk melakukan beberapa aktivitas dalam pelatihan tersebut. Hal tersebut mungkin menyebabkan para peserta kurang merasa nyaman.

Dalam lembar evaluasi reaksi yang diberikan, pada dasarnya terdapat kolom kritik dan saran yang bertujuan untuk menampung masukan dari para peserta untuk perbaikan pelatihan-pelatihan berikutnya. Akan tetapi tidak seluruh peserta mengisi kolom saran dan kritik tersebut. Secara umum, kegiatan ini menambah wawasan dan pengetahuan mengenai *Coaching*. Peserta mengharapkan waktu pelaksanaan pelatihan lebih lama disertai tambahan sesi *roleplay*. Para peserta juga mengharapkan bahwa modul pelatihan diberikan di awal pelatihan. Akan tetapi, peneliti memberikan modul di akhir pelatihan dengan pertimbangan agar peserta lebih memperhatikan materi yang disampaikan fasilitator sehingga peserta berpartisipasi secara aktif selama pelatihan berlangsung.

4.4.4.2 Hasil Evaluasi Tahap II (Pengetahuan)

Evaluasi tahap II ini dilakukan dengan cara memberikan tes yang berisi sejumlah pertanyaan terkait materi-materi pelatihan, sesaat sebelum pelatihan (*pre-test*) dan sesaat setelah pelatihan (*posttest*). Riggio (2008) menyatakan bahwa umumnya untuk melakukan evaluasi ini digunakan *form* yang berisi tes singkat untuk menguji jumlah informasi yang didapat dari program pelatihan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti memberikan *pre-test* dan *post-test* yang berisi 10 soal dengan bentuk pilihan ganda (lima pilihan jawaban). Adapun bobot penilaian untuk setiap soal adalah 1 jika benar dan 0 jika jawaban salah. Adapun untuk hasil perhitungan skor skor *pre-test* dan *post-test* peserta dapat dilihat pada grafik berikut:



Grafik 4.2 Hasil Evaluasi Tahap II

Berdasarkan grafik tersebut terlihat bahwa 22 peserta mengalami kenaikan skor, yang berarti bahwa mereka mengalami peningkatan pengetahuan setelah program pelatihan dilaksanakan. Terdapat dua peserta yang tidak mengalami kenaikan skor, yang berarti bahwa kedua orang tersebut tidak mengalami peningkatan pemahaman terhadap materi yang diberikan. Secara umum, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar peserta mengalami kenaikan skor. Untuk mengetahui apakah kenaikan tersebut signifikan atau tidak, maka peneliti melakukan uji signifikansi perbedaan mean dengan menggunakan metode *wilcoxon signed-rank test*. Berikut ini merupakan hasil uji signifikansi perbedaan mean yaitu :

Tabel 4.9

Uji Perbedaan antara Pre-Test dan Post Test Evaluasi Tahap II

Data	Mean	SD	Z	df	Sig. (2-tailed)
Pre-Test	6.33	1.04	4.213	12	.000
Post-Test	8.37	0.96			

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban benar pada *post-test* (8.37) lebih besar daripada rata-rata jawaban benar pada saat *pre-test* (6.33). Nilai z dari hasil pengujian tersebut adalah sebesar 4.213 dengan signifikansi 0,000 ($p < 0.05$), yang berarti bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara rata-rata skor *pre-test* dengan rata-rata skor *post-test*. Hal ini memperkuat

hasil yang tampak pada grafik 4.2, sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar peserta mengalami proses pembelajaran pada pelatihan ini.

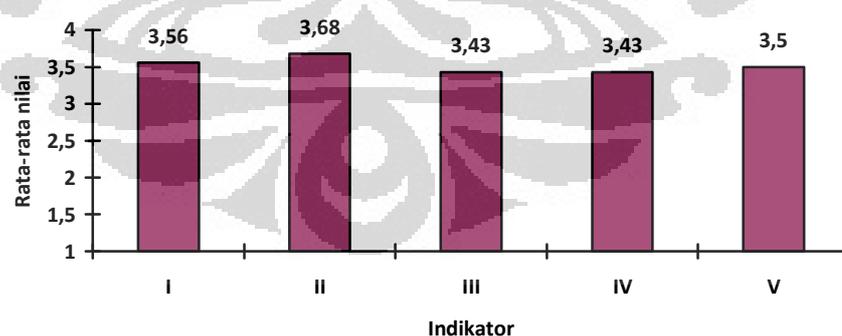
4.4.4.3 Hasil Evaluasi Tambahan Sesi *Role Playing* saat pelatihan

Dalam kegiatan pelatihan, salah satu sesi penting yang dilakukan adalah role play. Setiap peserta berkesempatan menjadi *Coach* dan diharapkan dapat mempraktekkan bagaimana menjadi *Coach* yang efektif seperti yang telah disampaikan dalam sesi materi. Peserta akan mendapatkan penilaian dari rekan yang menjadi observer secara kuantitatif melalui form evaluasi *role playing* dan secara kualitatif melalui catatan tambahan yang diberikan.

Dalam form evaluasi *role playing* terdapat lima indikator penilaian, yaitu:

1. Indikator 1= *Coach* dapat mengatur waktu sesi *Coaching*
2. Indikator 2= *Coach* memberikan umpan balik
3. Indikator 3 =*Coach* membantu *Coachee* mengidentifikasi tujuan yang jelas
4. Indikator 4 = *Coach* berkomunikasi dengan *Coachee* secara hangat dan terbuka
5. Indikator 5 = *Coach* membantu *Coachee* mengidentifikasi solusi beserta pilihannya.

Berikut ini akan dipaparkan hasil nilai mean para peserta pada setiap aspek indikator yaitu:



Grafik 4.3 Hasil Evaluasi Sesi *Role Playing*

Dari diagram diatas, dapat diketahui bahwa nilai mean peserta pada indikator I (3,56), Indikator II (3,68), Indikator III (3,43), Indikator IV (3,43) dan indikator V (3,5). Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum, peserta dapat

menunjukkan performa yang baik pada setiap indikator ketika bermain peran sebagai *Coach* dan telah mampu menunjukkan perilaku sebagai *Coach* yang efektif dalam kegiatan tersebut. Hal ini diharapkan dapat diterapkan kepada bawahan ketika harus melakukan *Coaching*.

Selanjutnya, peneliti melakukan analisa kualitatif terhadap catatan tambahan yang dituliskan observer akan kelebihan dan kekeurangan rekannya yang sedang berperan menjadi *Coach*. Secara garis besar, hal-hal yang menjadi kelebihan para peserta ketika berperan menjadi *Coach*, antara lain: memiliki pengetahuan dan pengalaman yang memadai, mau mendengarkan, lugas dan tegas dalam berbicara, dapat memberikan umpan balik. Namun masih ada pula hal-hal yang perlu ditingkatkan ketika berperan menjadi *Coach*, antara lain: terlalu mendominasi, kurang bisa membina rapport dengan *Coachee*, intonasi dan bahasa yang digunakan kurang tepat, kurang menjaga *eye contact*, bahasa tubuh yang kaku sehingga terkesan menghakimi.

Dari kegiatan role play ini, peserta menjadi belajar akan kelebihan dan kekurangan dirinya dalam melakukan *Coaching* karena mendapatkan umpan balik penilaian dari sesama rekan dan dapat memperoleh *insight* dengan melihat performa rekan-rekan lain saat berperan menjadi *Coach*

4.4.4.4 Hasil Evaluasi Sosialisasi *Coaching Program*

Untuk mengetahui apakah peserta sosialisasi sudah memahami program *Coaching* yang akan diberikan dan respon serta tanggapan dari para staf promosi, peneliti menyebarkan alat ukur dengan bentuk pertanyaan terbuka. Adapun pertanyaannya adalah mengenai pengetahuan apa yang telah diperoleh dan tanggapan terhadap *Coaching program*. Secara umum, sosialisasi *Coaching program* ini dapat diterima dengan baik oleh peserta sosialisasi. Berikut ini adalah hasil respon para staf promosi terkait dengan *Coaching program* yang dirancang oleh peneliti:

- 1) Peserta memahami gambaran kegiatan *Coaching*, dimana sebagai *Coachee* mereka harus memiliki keinginan untuk belajar. Selain itu, peserta memahami tujuan dan manfaat dari *Coaching program* yang akan diberikan.

- 2) Peserta sosialisasi menyambut dengan baik terhadap program *Coaching*. Mereka menilai positif dan bersedia terlibat dalam program tersebut. Beberapa peserta juga menilai bahwa kegiatan ini merupakan kesempatan yang diberikan perusahaan bagi staf promosi untuk mengembangkan kompetensi mereka.
- 3) Peserta sosialisasi berpendapat bahwa atasan mereka dapat berperan sebagai *Coach* yang mampu membantu dan memfasilitasi proses belajar dalam kegiatan *Coaching*.
- 4) Peserta sosialisasi berpendapat apabila nantinya program *Coaching* diimplementasikan dengan baik, maka kesempatan mereka untuk berkembang, baik dari segi kemampuan, maupun karir akan terbuka lebar.
- 5) Beberapa peserta mengungkapkan bahwa mereka merasa lebih termotivasi untuk bekerja. Selain itu, mereka juga menyatakan bahwa akan berkomitmen untuk menjadi *Coachee* apabila nanti diminta kesediaan untuk mengikuti kegiatan *Coaching*.
- 6) Harapan peserta sosialisasi terhadap perusahaan adalah agar dapat terus mendukung terlaksananya program ini hingga selesai agar proses pengembangan diri mereka dapat tercapai.

Berdasarkan uraian mengenai respon peserta sosialisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa Program *Effective Coaching* ini disambut baik dan positif oleh staf promosi. Mereka merasa akan mendapat manfaat dari program ini, yaitu pengembangan keterampilan dan adanya kesempatan pengembangan karir. Selain itu, mereka juga percaya bahwa atasan mereka dapat menjadi *Coach* bagi mereka. Walaupun demikian, para staf promosi juga berharap bahwa program ini dapat terus secara konsisten didukung oleh pihak perusahaan.

4.5 Hasil Analisis Perbedaan Variabel Sebelum dan Setelah Intervensi

Untuk menjawab permasalahan lainnya dalam penelitian ini, yaitu apakah intervensi yang telah dilakukan memberikan dampak yang signifikan, maka peneliti melakukan pengolahan data terhadap skor total POS dan skor total Komitmen Organisasi sebelum (data *pre-test*) dan setelah (data *post-test*)

pelaksanaan intervensi. Untuk mendapatkan data *post test*, peneliti memberikan kembali alat ukur POS dan Komitmen Organisasi yang sama dengan *pre test*. Selanjutnya akan dijelaskan mengenai hasil analisis perbedaan variabel sebelum dan setelah intervensi:

4.5.1 Hasil Analisis Perbedaan Skor POS Sebelum dan Setelah Intervensi

Untuk menjawab permasalahan kedua dalam penelitian ini, yaitu apakah intervensi yang telah dilakukan memberikan peningkatan skor POS yang signifikan, maka dilakukan pengolahan data terhadap skor POS sebelum dan setelah intervensi. Berikut ini adalah hasil analisis perbedaan skor POS sebelum dan setelah intervensi:

Tabel 4.10

Uji Signifikansi Perbedaan Skor POS sebelum dan setelah intervensi

Pair	Mean	SD	Z	Sig. (2tailed)
POS <i>pre test</i>	80.16	14.73	2.124	0.034
POS <i>post test</i>	84.33	12.19		

Berdasarkan tabel 4.10, dapat diketahui bahwa *mean* skor POS sebelum dan setelah intervensi terjadi peningkatan. Apabila dilihat dari nilai Z sebesar 2.124 dengan signifikansi 0.034 ($p < 0.05$), menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara skor total POS sebelum dan setelah intervensi atau dengan kata lain ada perbedaan skor diantara keduanya. Dengan demikian, hipotesis alternatif dua (H_{a2}) diterima dan hipotesis null dua (H_{o2}) ditolak, yaitu terdapat peningkatan *perceived organizational support* yang signifikan setelah karyawan SBU H PT. X diberikan intervensi.

4.5.2 Hasil Analisis Perbedaan Skor Komitmen Organisasi Sebelum dan Setelah Intervensi

Untuk menjawab permasalahan penelitian yang terakhir, maka dilakukan pengolahan data skor komitmen organisasi sebelum dan setelah intervensi. Berikut ini adalah hasil analisis perbedaan skor Komitmen Organisasi sebelum dan setelah intervensi:

Tabel 4.11
Uji Signifikansi Perbedaan Skor Komitmen Organisasi sebelum dan setelah
intervensi

Pair	Mean	SD	Z	Sig. (2tailed)
KO <i>pre test</i>	79.92	18.68	1.406	0.160
KO <i>post test</i>	80.50	17.62		

Berdasarkan tabel 4.11, dapat diketahui bahwa *mean* skor Komitmen Organisasi sebelum dan setelah intervensi terjadi peningkatan. Namun apabila dilihat dari nilai Z sebesar 1.406 dengan signifikansi 0.160 ($p < 0.05$), menunjukkan bahwa terdapat tidak ada perbedaan yang signifikan antara skor Komitmen Organisasi sebelum dan setelah intervensi atau dengan kata lain ada tidak ada perbedaan skor diantara keduanya. Dengan demikian, hipotesis alternatif dua (H_{a2}) ditolak dan hipotesis null dua (H_{o2}) diterima, yaitu tidak ada peningkatan Komitmen organisasi yang signifikan setelah karyawan SBU H PT. X diberikan intervensi.

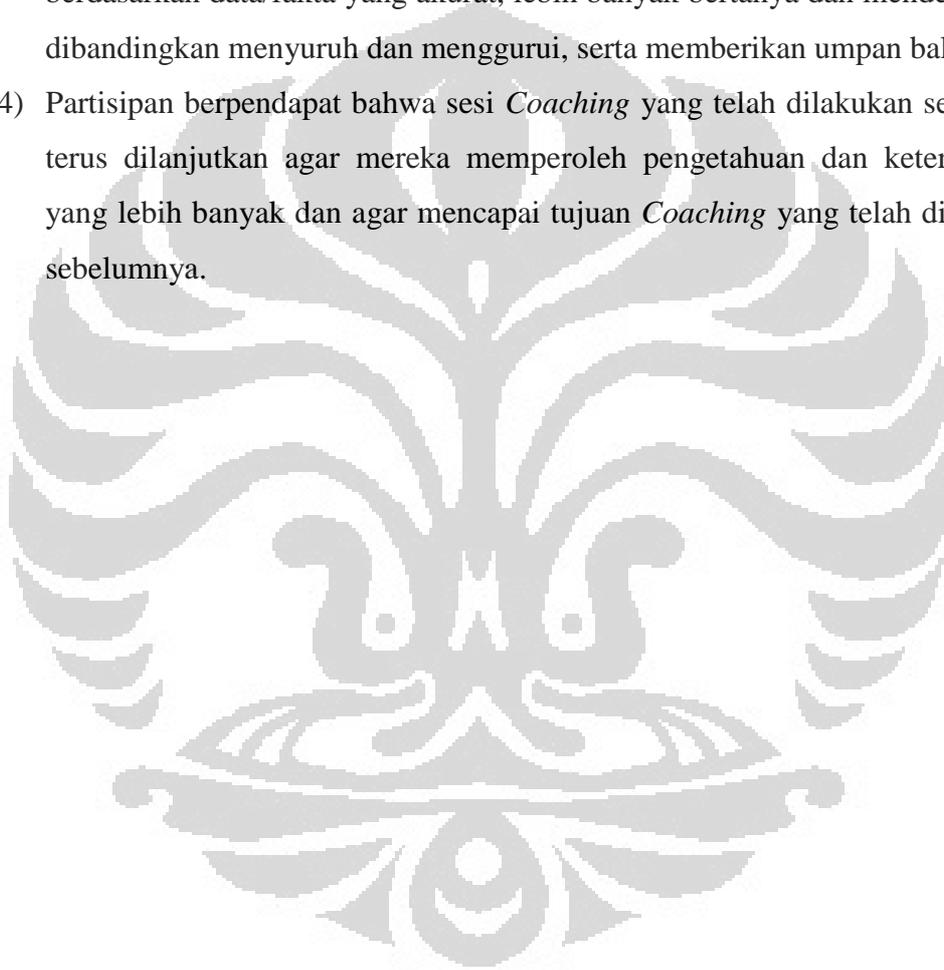
4.6 Analisa Tambahan

Pada pembahasan intervensi dijelaskan bahwa dalam penelitian ini terdapat beberapa langkah yang dilakukan oleh peneliti untuk menerapkan program *Coaching*, yakni sosialisasi Program *Coaching*, pemberian training “*Effective Coaching*” pada atasan dan uji coba program *Coaching* tersebut. Adapun sosialisasi Program *Coaching* dilakukan kepada 12 partisipan, sedangkan uji coba program *Coaching* dilakukan kepada 2 partisipan yang mengikuti sosialisasi tersebut. Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai hasil evaluasi terhadap uji coba yang dilakukan kepada 2 partisipan tersebut berdasarkan pengisian formulir *Coaching* dan wawancara. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

- 1) Partisipan menyatakan bahwa implementasi *Coaching program* ini sangat bermanfaat bagi mereka, karena partisipan memperoleh kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang ada pada dirinya, keleluasan dalam mengambil keputusan, memberikan tantangan dalam bekerja, dan meningkatkan motivasi. Tanggapan partisipan ini merupakan tanggapan terhadap sesi *Coaching* yang pertama dan kedua, dimana *Coach* dan *Coachee*

merumuskan bersama tujuan, jadwal, dan perkembangan yang terjadi dalam sesi *Coaching* selanjutnya.

- 2) Partisipan merasa bahwa dengan mengikuti sesi *Coaching*, mereka memperoleh perasaan didukung dan diperhatikan oleh atasan dan organisasi, dihargai kontribusinya terhadap tindakan yang telah mereka lakukan serta dapat dengan bebas mengemukakan pendapat/pemikiran.
- 3) Partisipan juga menyatakan bahwa *coach*/atasan memberikan pandangan berdasarkan data/fakta yang akurat, lebih banyak bertanya dan mendengarkan dibandingkan menyuruh dan menggurui, serta memberikan umpan balik.
- 4) Partisipan berpendapat bahwa sesi *Coaching* yang telah dilakukan sebaiknya terus dilanjutkan agar mereka memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang lebih banyak dan agar mencapai tujuan *Coaching* yang telah disepakati sebelumnya.



BAB 5

DISKUSI, KESIMPULAN, DAN SARAN

5.1 Diskusi

5.1.1 Diskusi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki tiga permasalahan utama yaitu (1) hubungan antara *perceived organizational support* dan komitmen organisasi pada SBU H PT. X; (2) peningkatan *perceived organizational support* yang signifikan setelah karyawan SBU H PT. X diberikan intervensi; (3) peningkatan komitmen organisasi yang signifikan setelah karyawan SBU H PT. X diberikan intervensi.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *perceived organizational support* dan komitmen organisasi pada karyawan SBU H PT.X. Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa dirinya mendapatkan dukungan dari organisasi akan memiliki rasa kebermaknaan dalam diri karyawan tersebut sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi (Eisenberger, 2002). Selain itu, Penelitian yang telah dilakukan oleh Aube, Rousseau, dan Morin (2007) menunjukkan bahwa semakin positif *perceived organizational support* maka semakin tinggi komitmen organisasi pada karyawan. Sebaliknya, semakin negatif *perceived organizational support* maka semakin rendah komitmen organisasi karyawan. Tingkat POS yang tinggi dapat menciptakan perasaan kewajiban dan tanggung jawab, dimana karyawan tidak hanya harus menunjukkan komitmen pada organisasinya, tetapi juga harus membalas dukungan yang diberikan oleh organisasinya dengan cara menampilkan perilaku yang mendukung keberhasilan organisasi.

Untuk menjawab permasalahan kedua dalam penelitian ini, hasilnya menunjukkan bahwa terdapat peningkatan *perceived organizational support* yang signifikan setelah karyawan SBU PT. X diberikan intervensi. Adapun intervensi yang diberikan adalah dengan meningkatkan dukungan atasan melalui program *effective coaching*. Intervensi tersebut dilakukan dengan dasar pemikiran bahwa menurut Eisenberger, dkk (1986) dan Levinson (1965, dalam Rhoades dan Eisenberger 2002), atasan merupakan perpanjangan tangan (agen) dari organisasi

yang memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahannya, sedangkan karyawan yang menjadi bawahan dari atasan mempersepsi adanya orientasi yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan dari atasannya, dan menilai tindakan atasan tersebut sebagai dukungan organisasi. Mempertimbangkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa peran atasan menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan persepsi karyawan mengenai dukungan organisasi. Intervensi yang dilakukan melalui jalur atasan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan atasan memang dipersepsi sebagai dukungan organisasi secara keseluruhan. Akan tetapi, perlu tetap diingat bahwa POS memiliki 3 antecedent utama yang dapat meningkatkan POS itu sendiri. Selain *supervisor support*, perusahaan juga tetap harus memperhatikan aspek *fairness* dan *organizational reward and job condition*. Apabila ketiga hal ini diperhatikan secara seksama, maka akan meningkatkan POS yang akhirnya juga meningkatkan komitmen organisasi.

Hasil penelitian terakhir menyatakan bahwa tidak terdapat peningkatan komitmen organisasi yang signifikan setelah karyawan SBU H PT. X diberikan intervensi. Hal ini tidak sejalan dengan hipotesis yang diasumsikan sebelumnya bahwa intervensi yang diberikan akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan SBU H PT. X. Walaupun tidak terdapat perbedaan yang signifikan, namun terdapat peningkatan *mean* komitmen organisasi setelah pelaksanaan intervensi namun peningkatan *mean* tersebut belum terlalu besar sehingga hasilnya tidak signifikan. Tidak meningkatnya skor komitmen organisasi yang signifikan setelah pelaksanaan intervensi dapat disebabkan oleh beberapa hal. Pertama, peningkatan komitmen organisasi karyawan melibatkan suatu proses yang cenderung membutuhkan waktu yang cukup panjang setelah pelaksanaan intervensi. Hal ini dapat dijelaskan melalui proses pembentukan sikap dimana komitmen organisasi merupakan salah satu sikap karyawan terhadap organisasi (Robbins, 2001). Fishbein dan Ajzen (1975) menjelaskan proses pembentukan sikap terbentuk melalui pengalaman baik yang merupakan proses yang terjadi pada dirinya maupun yang terjadi pada orang lain disampaikan kepadanya. Setelah itu, terjadilah proses evaluasi yang akan menimbulkan afeksi. Afeksi ini akan menimbulkan pada dirinya suatu sikap atau kecenderungan ke arah perilaku

tertentu. Jika dikaitkan dengan hasil penelitian ini, pemahaman *coaching* yang diperoleh partisipan pada saat sosialisasi program *effective coaching* akan diatur sesuai dirinya terlebih dahulu untuk membentuk ketetapan yang akan menimbulkan evaluasi. Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa untuk dapat merubah sikap maka seseorang perlu melalui serangkaian proses yang memerlukan waktu yang cukup panjang. Oleh karena itu, peningkatan komitmen organisasi yang signifikan belum terjadi dalam penelitian yang relatif singkat ini.

Kedua, proses pembentukan komitmen organisasi terkait dengan sejauh mana organisasi dirasakan dapat memenuhi kebutuhan, harapan, dan memungkinkan karyawan untuk mencapai tujuannya (Allen & Meyer, 1997). Dengan perkataan lain, komitmen organisasi dibangun berdasarkan pengalaman yang dirasakan memenuhi secara psikologis. Pengalaman kerja yang dirasakan memenuhi secara psikologis adalah pengalaman kerja dimana karyawan merasa nyaman dalam organisasi dan merasa kompeten dalam peran kerjanya (Allen & Meyer, 1997). Berdasarkan hasil penelusuran, didapatkan data bahwa sebagian besar partisipan yang mendapatkan intervensi memiliki masa kerja kurang dari satu tahun dan memiliki usia antara 21-26 tahun. Menurut Feldman (1981), masa kerja partisipan berada pada tahap *breaking-in* dimana mulainya karyawan berhadapan dengan realita ataupun praktik kerja baik secara teori maupun *training* yang telah diperoleh dari perusahaan. Masa ini merupakan masa-masa pengenalan nilai-nilai dan pengalamann untuk mempersepsikan pengaruh yang dia rasakan dari pimpinannya maupun hubungan sosial dengan rekan-rekan kerjanya. Usia partisipan (21-26 tahun) masuk dalam tahap *establishment stage* (Cumings dan Worley, 2005) dimana pada tahap ini seseorang belum yakin mengenai kompetensi dan potensi yang dimiliki serta cenderung bergantung pada orang lain. Kedua hal tersebut menunjukkan bahwa partisipan merupakan karyawan yang berada pada tahap awal atau pembentukan di dalam perusahaan dan upaya yang dikeluarkan individu adalah mendapatkan tempat kerja yang sesuai dengan pilihan untuk berkarir. Jika dirasakan sesuai maka karyawan akan menetap di perusahaan tersebut. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja yang dirasakan oleh karyawan SBU H PT. X belum memenuhi kebutuhan psikologis mereka sehingga dapat mempengaruhi proses pembentukan komitmen organisasi karyawan.

Ketiga, jika pemberian intervensi diberikan secara berkala maka peneliti berasumsi akan dapat meningkatkan komitmen organisasi yang signifikan. Ellinger (2003) melakukan penelitian longitudinal mengenai efek *coaching* terhadap komitmen organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat peningkatan komitmen organisasi yang signifikan setelah karyawan mendapatkan *coaching* selama satu tahun. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mathieu dan Pousa (2001) dan Guild (2009) menyatakan bahwa penerapan *coaching* secara berkala oleh atasan terhadap bawahan dapat meningkatkan persepsi terhadap dukungan organisasi dan komitmen organisasi yang akan berdampak pada keberhasilan organisasi. Berdasarkan hal tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengukuran komitmen organisasi dalam penelitian ini memiliki jangka waktu yang terlalu singkat setelah proses *coaching* dimulai.

5.1.2 Diskusi kegiatan intervensi

Mengingat adanya pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi, maka intervensi yang diberikan adalah intervensi untuk meningkatkan *perceived organizational support*. Menurut beberapa penelitian mengatakan bahwa untuk meningkatkan *perceived organizational support* dapat dilakukan melalui pemberian treatment pada faktor-faktor *perceived organizational support* yaitu *fairness*, *supervisor support*, dan *Organizational condition dan rewards*. Sesuai dengan permasalahan gejala yang ada dan pengolahan data, dipilih untuk meningkatkan *supervisor support* melalui *program coaching*. Untuk itu, maka dibuatlah *coaching program* yang melibatkan atasan dan merupakan bagian dari kebijakan dari HR yang diberikan kepada karyawan. Sebagai salah satu persiapan dalam penerapan *coaching program*, maka peneliti mengadakan pelatihan untuk menjadi seorang *coach* pada atasan dan sosialisasi *coaching program* kepada bawahan.

Berdasarkan evaluasi kriteria reaksi pada kegiatan pelatihan menunjukkan hasil yang cukup memuaskan. Dari hasil observasi yang dilakukan oleh co-fasilitator, para peserta pelatihan menunjukkan antusiasme yang besar dalam kegiatan, mereka memperhatikan materi yang diberikan, aktif dalam diskusi, dan terlibat dalam *role play* yang dilakukan. Berdasarkan hasil evaluasi tahap II

(*knowledge criteria*), terlihat bahwa terjadi peningkatan rata-rata skor sesudah pelatihan. Dilihat dari skor rata-rata pre-test evaluasi tahap II, yaitu sebesar 6,3 (di atas rata-rata total skor), maka dapat dikatakan bahwa sebenarnya para peserta pelatihan sudah memiliki pengetahuan mengenai *coaching*. Hal ini diduga menjadi faktor yang memudahkan para peserta dalam memahami materi yang diberikan. Setelah mengikuti pelatihan, terjadi peningkatan pengetahuan *coaching*, dengan skor rata-rata sebesar 8,3. Selain itu, hasil evaluasi tambahan berdasarkan *behavioral indicator checklist* dalam kegiatan *role play* menunjukkan bahwa para peserta dapat menampilkan performa yang baik dalam memberikan *coaching*. Pada sesi tersebut peserta juga mendapatkan umpan balik sehingga apa yang menjadi kelebihanannya dapat dipertahankan dan hal-hal yang menjadi kekurangan sebagai *coach* dapat ditingkatkan. Bila hasil pembelajaran ini secara konsisten diterapkan dalam kegiatan *coaching* terhadap bawahan langsung mereka, diperkirakan kegiatan *coaching* akan berjalan dengan baik dan memperoleh banyak manfaat baik untuk atasan, bawahan, maupun organisasi.

Di samping hasil evaluasi pelatihan, meneliti meminta kritik dan saran dari peserta mengenai jalannya pelatihan. Sebagian peserta mengatakan bahwa waktu yang diberikan untuk melakukan *roleplay* masih dirasa kurang. Masukan tersebut dapat menjadi pertimbangan selanjutnya untuk perusahaan agar dapat memfasilitasi kebutuhan akan *roleplay* tersebut sehingga dapat memperkuat hasil dari proses belajar. Kritik lainnya adalah mengenai modul pelatihan yang diberikan di akhir pelatihan. Para peserta menganggap bahwa seharusnya modul tersebut diberikan di awal pelatihan. Peneliti memutuskan untuk memberikan di akhir kegiatan dengan harapan bahwa para peserta dapat fokus dalam menerima materi dan berpartisipasi aktif selama kegiatan pelatihan berlangsung. Hal ini terbukti terjadi berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh rekan-rekan co-fasilitator.

Selain menjadi sarana pembelajaran bagi para manager, kegiatan pelatihan ini juga dijadikan sarana sosialisasi oleh pihak manajemen akan program *coaching* yang akan dilakukan secara berkala di PT. X yang merupakan bagian transformasi yang sedang dilakukan dalam bidang *people development*. Himbauan untuk melakukan *coaching* antara atasan dan bawahan di PT. X sejalan dengan program implementasi sistem penilaian kinerja yang baru, namun dalam hal ini

belum diatur lebih lanjut mengenai sistem kontrol dan monitornya. Tanpa pengawasan, tidak semua atasan akan melakukan kegiatan *coaching* kepada bawahannya secara berkala. Menurut HRD, yang selama ini terjadi para atasan hanya memberikan penilaian kinerja saja tanpa melakukan *coaching*. Hal ini bisa diatasi dengan disediakannya form dokumentasi *coaching* yang harus diisi oleh bawahan dan atasan setiap kali melakukan *coaching* dan melaporkannya kepada bagian HRD. Selain itu, pihak manajemen perlu mengingatkan jadwal pelaksanaan *coaching* melalui berbagai media seperti milis dan mading kantor.

Dengan keterbatasan durasi waktu yang disediakan untuk kegiatan pelatihan, konten materi yang diberikan cukup terbatas. Selain dasar-dasar *coaching* dan melatih keterampilan sebagai *coach* melalui *role play*, para peserta membutuhkan materi untuk lebih mengenal karakter bawahan yang berbeda-beda. Bila materi tersebut diberikan lebih dalam, tentunya akan bermanfaat bagi peserta untuk mengetahui cara yang tepat dalam mengatasi bawahan yang berbeda-beda ketika memberikan *coaching*.

Ada temuan yang cukup menarik pada saat pelaksanaan pelatihan *effective coaching*. Berdasarkan hasil dari sesi berbagi pengalaman, diketahui pula bagaimana *coaching* tidak menjadi efektif selama ini. Menurut beberapa peserta mengungkapkan bahwa mereka pun tidak mendapatkan *coaching* dari atasannya. Hal ini menunjukkan bahwa ada efek domino ketika atasan dari level yang lebih tinggi tidak melakukan perannya terhadap bawahan, maka bawahan tersebut juga tidak melakukan perannya terhadap bawahan pada level yang lebih rendah darinya. Dari temuan ini akan lebih baik jika pelatihan ini diberikan kepada seluruh level atasan, agar kegiatan *coaching* dapat dilakukan dari level yang paling atas hingga paling bawah. Temuan ini dapat dijelaskan dengan apa yang dikemukakan oleh Jelinek dan Ahearne (dalam Mathieu dan Pousa, 2001) bahwa TOP manajemen harus terlebih dahulu menampilkan perilaku yang diinginkan sebagai *role model*. Dengan melihat apa yang ada pada diri *role model*, jabatan-jabatan dibawahnya akan mengikuti hal yang sama.

Setelah pelatihan "*effective coaching*" diberikan pada para atasan, selanjutnya peneliti melakukan sosialisasi mengenai *coaching program* yang diberikan pada para bawahan di salah satu kantor cabang. Padatnya jam kerja para

staf promosi (bawahan) di kantor cabang, menyebabkan acara sosialisasi baru dapat dilakukan pada malam hari. Hal ini menyebabkan peserta sosialisasi terlihat sedikit mengantuk dan kelelahan ketika menyimak materi yang disampaikan. Meskipun demikian, berdasarkan *form* penilaian yang disebarakan peneliti terhadap peserta sosialisasi di akhir kegiatan sosialisasi, menyatakan bahwa kegiatan sosialisasi tersebut dirasa menyenangkan bagi mereka. Selain itu, mereka menilai bahwa *coaching* akan dapat membantu proses pengembangan dirinya, baik secara professional maupun personal.

Sebagai tahapan selanjutnya dari proses pelatihan dan sosialisasi Program *effective coaching*, maka dilakukan implementasi program berupa *pilot program*. Karena keterbatasan waktu yang ada, maka peneliti hanya melakukan *pilot program* di satu kantor cabang dimana hanya melibatkan satu orang atasan (*coach*) yang difasilitasi untuk mengimplemetasikan pengetahuan *coaching* yang diperoleh melalui pelatihan sebelumnya kepada dua orang bawahannya (*coachee*).

5.2 Kesimpulan

Berdasarkan analisa data yang dilakukan, berikut kesimpulan yang dapat menjawab rumusan masalah penelitian :

1. Hipotesis null satu (Ho1) ditolak dan hipotesis alternatif (Ha1) diterima, yaitu terdapat hubungan *perceived organizational support* dan komitmen organisasi pada karyawan SBU H PT.X
2. Hipotesis null dua (Ho2) ditolak dan hipotesis alternatif (Ha2) diterima, yaitu terdapat peningkatan *perceived organizational support* yang signifikan setelah karyawan SBU H PT. X diberikan intervensi.
3. Hipotesis null tiga (Ho3) diterima dan hipotesis akternatif (Ha2) ditolak yaitu tidak terdapat peningkatan komitmen organisasi yang signifikan setelah karyawan SBU H PT. X diberikan intervensi.

5.3 Saran

5.3.1 Saran Metodologis

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan, ada beberapa saran metodologis yang dapat peneliti ajukan untuk menjadi bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Dalam mengukur komitmen organisasi, sebaiknya pengukurannya dilakukan secara *longitudinal*. Dengan pengukuran *longitudinal*, peneliti bisa mendapatkan gambaran yang lebih menyeluruh dari waktu ke waktu dengan juga mempertimbangkan perubahan yang terjadi di organisasi.
2. Dalam POS terdapat 3 anteseden yang menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) dapat meningkatkan POS. Akan lebih baik jika ketiga anteseden tersebut dijadikan fokus intervensi, sehingga diharapkan efeknya terhadap peningkatan POS dan komitmen organisasi menjadi lebih signifikan.
3. Durasi pelaksanaan pelatihan yang selanjutnya menjadi dua atau tiga hari, agar penyampaian materi dapat dilakukan secara lebih komprehensif dan mendalam serta praktek-praktek kemampuan *coaching*. Pengayaan materi serta waktu penyampaian diharapkan akan lebih dapat meningkatkan efektivitas pemberian pelatihan dan pengimplementasian konsep *coaching* pada program *effective coaching* yang akan dilakukan perusahaan.
4. Melakukan evaluasi pelatihan tahap 3 (*behavioral criteria*) untuk untuk mengetahui sejauh mana peserta pelatihan berubah perilakunya setelah mengikuti program pelatihan.. Dalam penelitian ini, peneliti hanya melakukan evaluasi pelatihan tahap 1 (*reaction criteria*) dan 2 (*knowledge criteria*) saja, sehingga efektivitas pemberian pelatihan *effective coaching* bagi atasan tidak terlihat pada aspek perilaku dan hasil yang diharapkan dari pelatihan tersebut.

5.3.2 Saran Praktis

Peneliti juga mengajukan beberapa saran praktis yang dapat berguna bagi pengembangan PT.X untuk dapat ditindaklanjuti yaitu:

1. Penting untuk memberdayakan peran dari atasan sebagai agen organisasi yang dapat membantu karyawan untuk merasa lebih didukung, sehingga dihadapkan mereka juga memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bekerja di PT. XYZ.
2. Perlu diperhatikan mengenai upaya untuk membentuk iklim kerja yang positif, sehingga apabila proses pemberian *coaching* dari atasan kepada bawahan ingin terus dilanjutkan, hal ini dapat memberikan efek yang signifikan pada peningkatan performa karyawan, mengingat *coaching* yang efektif baru akan berdampak jika disampaikan pada lingkungan kerja yang positif
3. Mengingat peran kegiatan *coaching* harus dilakukan oleh atasan pada semua level, maka kegiatan pelatihan seperti ini diharapkan dapat diberikan pada atasan di semua level, agar dampak dari pemberian *coaching* ini dapat lebih integratif.
4. Membuat sistem kontrol dan monitor untuk program *coaching* yang dilakukan secara berkala. Memberikan umpan balik mengenai implementasi Program *effective coaching*. Sebaiknya perusahaan menunjuk seorang karyawan untuk menjadi koordinator program *effective coaching* yang bertugas menyusun, mengawasi dan melaksanakan evaluasi. Hal ini dilakukan agar penerapan program *effective coaching* terlaksana sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan sehingga perusahaan akan dapat merasakan manfaat dari penerapan program tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, D., Shore, L., & Griffeth, R. (1999). A model of Perceived Organizational Support, *Administrative Science Quarterly*, 21, 113-121.
- Angle, H.L., & Perry, J.L. (1981). An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 27, 1-14.
- Allison, G. (2005). Is Your Turnover Rate Only 30%?. *The Call Center Magazine*, 8 (48).
- Anastasi, A. & Urbina, S. (1997). *Psychological Testing* (7th Ed.) New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Aube, C., Rousseau, V., & Morin, E.M. (2007). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effects of Locus of Control and Work Autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 479-495.
- Bateman, T.S., & Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship. *Academy Of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bernadin, H. J. (2006). *Human Resources Management: An Experimental Approach* (4th ed). New York : McGraw-Hill.
- Buchanan, B., (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organization. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Cahyadi, A., dkk. (2010). Alat Ukur Komitmen Organisasi. Tugas Kontruksi Alat Ukur Psikologi. Depok : Universitas Indonesia. Laporan tidak diterbitkan.
- Clutterbuck, D., & Klasen, N. (2002). *Implementing Mentoring in Schemes*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Copeland, S. (2005). *Counseling Supervision in Organizations: Professional & Ethical dilemmas explored*. New York: Routledge, Tylor & Francis Group.
- Cresswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative and Mixed Method Approach*. London: Sage Publication.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed). New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- Cummings & Worley. (2005). *Organization Development & Change* (8th Ed). Ohio : Thomson South Western Corporation.

- D'Abate, C.P., Eddy, E.R., & Tannenbaum, S.J. (2003). What's in a name? Literature-based Approach to Understanding Mentoring, Coaching, and Other Constructs that Describe Developmental Interactions. *Human Resource Development Review*, 2, 360-384.
- Dawley, D., Houghton, J.D., & Bucklew, N.S. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention : The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*, 150, 238-257.
- Dunham, R.B., Grube, J. A., & Casteneda, M.B. (1994). Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D., (1986). Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo. P., & Davis-LaMastro, V., (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., Cameron, J. (1999). Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self Determination and Intrinsic Motivation?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1026-1040.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Fasolo & Lynch., Rhoades L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *The Academy of Management Review*. Vol. 6, No.2, 309-318.
- Fleming, I. & Taylor, J.D. (2000). *The Coaching Pocketbook*. Hants: Management Pocketbooks Ltd.
- Gravetter, F.J., & Forzano, L.B. (2006). *Research Methods for the Behavioral sciences*. California: Wadsworth/Thomson Learning.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J., & Baron, R. (2003). *Behaviour in Organization: Understanding and Managing The Human Side of Work*. New Jersey: Pearson Education.
- Guildford, J.P., & Fruchter, B. (1978). *Fundamental Statistics in Psychology and Education* (6th ed). Tokyo: Mc-Graw Hill Kogakusha.

- Jawahar, I.M., & Hemmasi, P. (2006). Perceived Organizational Support for Women's Advancement and Turnover Intention. *The Journal of Women in Management*, 21, 643-661.
- Kahumuza, J., & Schlechter, A.F. (2008). Examining the Direct and Some Mediated Relationships between Perceived Support and Intention to Quit. *The Journal of Management Dynamics*, 17, 2-19.
- Kaplan, R.M., & Sacuzzo, D.P. (2001). *Psychological Testing: Principles, Application, and Issues*. California: Thomson Wadsworth.
- Kolb, D. A., Boyatzis, R. E. & Mainemelis C. (2000). *Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions*.
- Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J.D. (2007). *Implementing The Four Levels. A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*. San Fransisco : Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Kumar, R. (1999). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners*. Malaysia: Sage Publications.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behaviour*. Tokyo: McGraw-Hill International Book Company.
- Mathieu, J.E., & Zajac, D. (1990). A Review and Meta-analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mathieu, A. & Pousa, C. (2001). Does Supervisory Coaching Behaviour Reduce Salespeople's Lies?. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9, 16-28.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research, and Application*. New Delhi: Sage Publications.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, I., & Topolnystsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Metaanalysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61, 20-52.
- Miner, J.B. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*. Singapore: McGraw-Hill International Editions.

- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and Turnover*. New York : Academic Press.
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri dan organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Noe, R.A. (2003). *Employee Training and Development* (3rd ed). Singapore: Mc Graw Hill.
- Onyemah, V. (2008). The Effects of Coaching on Salespeople's Attitude and Behaviours: A Contingency Approach. *European Journal of Marketing*, Vol.43, 938-960.
- Pack, S.M. (2005). Antecedents An Consequences of Perceived Organizational Support for NCCA Athletic Administrators, *Ohio Link ETD*, 177.
- Passmore, J. (2012). *Excellence in coaching: Panduan Lengkap Menjadi Coach Profesional*. Jakarta : PPM Manajemen.
- Poerwandari, E.K. (2005). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Depok: LPSP3 UI.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., Birjulin, A. (1999). Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job performance, and Organizational Citizenship Behaviour, *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 159-174.
- Riggio, R.E. (2009). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to Organization: The Contribution to Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support : A Review of the Literature. *The Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Robbins, S.P., (2005). *Organizational Behavior* (11th ed). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Roccereto, J.F., Mosca, J.B., Gupta, S.F., & Rosenberg, S.L. (2001). The Influence of Coaching on Employee Perceptions of Supervisor Effectiveness and Organizational Policies. *Journal of Bussiness and Economic Research*, 15-23.
- Ryan, R.K. (2008). *Leadership Development : A Guide for HR & Training Professionals*. London: Elsvier.

- Seniati, A.N. (1996). Hubungan antara persepsi dan diskrepansi harapan persepsi karyawan atas pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi dengan komitmen karyawan pada organisasi. (Tesis). Depok: Pasca Sarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Settoon, R.P., Bennet, N., & Liden, R.C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader Member Exchange, and Employee Reciprocity, *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Siagian, S.P. (1995). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Shore, L.M., & Tetrick, L.E., (1991). A Construct Validity Study of The Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Shore, L.M., & Shore, T.H. (1995). Perceived Organizational Support and Organizational Justice, In R.S Cropanzano & K.M Kachmar (eds.), *Organizational Politics, Justice and Support: Managing The Social Climate in The Workplace*, 149-164.
- Smither, R.D., Houston, J.M., & McIntire, S. (1996). *Organization Development: Strategies for Changing Envirments*. New York: Harper Collins College Publishers.
- Stewart, C.J. & Cash, W.B. (2006). *Interviewing: Principles and Practices (11th ed)*. New York: McGraw-Hill.
- Suliman, A., & Iles, P. (2000). Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look. *Journal of Mangerial Psychology*, 15 (5), 1-9.
- Thorne, K. (2005). *Coaching for change*. London: Kogan Page.
- Tumwesigye, G. (2010). The Relationship between Organizational Support and Turnover Intentions in A Developing Country: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Bussiness Management*, 46, 942-952.
- Underhill, B.O., McAnally, K., & Koriath, J. (2007). *Executive Coaching for Results: The Definitive Guide To Developing Organizational Leaders*. San Fransisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.

- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Wilson, C. (2011). *Performance Coaching: Metode baru mendongkrak kinerja karyawan*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Whitmore, J. (2003). *Coaching for Performance* (3rd ed). London: Nicholas Brealey.
- Woodcock, M., & Francis, D. (1990). *Unblocking Your Organization*. New York: Gower Publishing.
- Woods, K. (2009). Relationship Between Employee Turnover Rate and Customer Satisfaction Levels for Banking Centers. *Dissertation*. Travecca.
- Wingnyowiyoto, S. (2002). *Leadership-Followership: Hubungan Dinamis Kepemimpinan-Keanakbuahan Sebagai Kunci Sukses Organisasi*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Zeichmeister, J.S., Zeichmeister, E.B., & Shaughnessy, J.J. (2001). *Essentials of Research Method in Psychology*. Singapore: McGraw-Hill.



PROFIL PERUSAHAAN

A. Sejarah

PT. X didirikan pada tahun 1996 yang merupakan distributor tunggal dari produk-produk teknologi penunjang kesehatan yang dikembangkan oleh FSW, Osaka, Jepang. Sebagaimana yang dilakukan oleh PT.X selama lebih dari 30 tahun, PT. X menggunakan metode *road show* seminar dan pameran dalam memperkenalkan konsep dan teknologi penunjang kesehatan. *Road show* seminar dan pameran yang pertama kali di Indonesia diperkenalkan oleh PT. X dengan nama Pera Pera (dalam bahasa Jepang berarti : 'sampaikan;') yang kini telah dipatenkan.

Melalui *event* Pera Pera, PT. X memberikan edukasi kepada masyarakat luas tentang konsep pemeliharaan kesehatan (*preventive health*) yang terintegrasi dan menyeluruh. Dengan mengikuti Pera Pera diharapkan akan tumbuh pemahaman yang benar dan kesadaran tentang kesehatan di masyarakat untuk mencapai hari tua yang sehat, mandiri, dan produktif. *Road show* seminar dan pameran kesehatan Pera Pera telah dilaksanakan di lebih dari 250 lokasi di berbagai wilayah di Indonesia. Saat ini PT. X telah membentuk 12 tim Pera Pera untuk memenuhi harapan masyarakat dan mengantisipasi luasnya wilayah Indonesia.

Dalam rangka pengembangan layanan purna jual, sejak tahun 2003 PT. X telah menerapkan layanan *customer care* yang terkomputerisasi untuk pengelolaan data konsumen yang lebih baik. PT. X juga membuka komunikasi dengan konsumen melalui fasilitas telpon bebas pulsa untuk memberikan kesempatan pada konsumen dalam mendapatkan informasi seputar kesehatan dan solusinya. Untuk mengelola jumlah konsumen yang setiap tahun selalu meningkat, pada pertengahan tahun 2009 lalu sudah diresmikan sebuah pusat layanan kesehatan yang mengintegrasikan layanan kesehatan promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif yakni klinik *Preventive and Care (P & C)*.

B. Visi dan Misi Perusahaan

Visi Perusahaan:

Menjadi perusahaan terdepan dalam bidang Kesehatan Preventif terintegrasi & holistik.

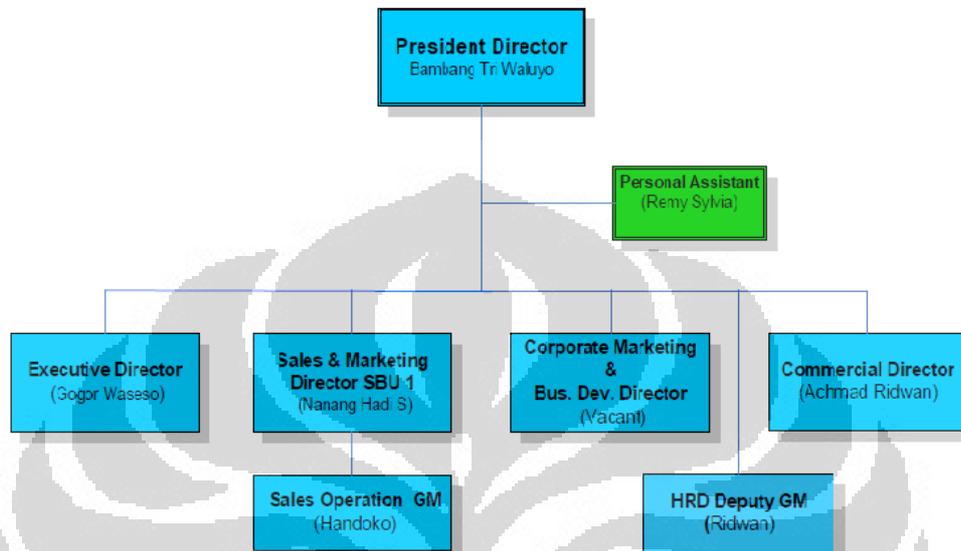
Misi Perusahaan:

1. Menyebarkan informasi & pengetahuan tentang konsep kesehatan preventif yang terintegrasi dan holistik.
2. Menumbuhkan kesadaran masyarakat akan pentingnya melakukan tindakan preventif secara terus menerus.
3. Memperkenalkan & menyebarkan produk X sebagai kebutuhan dan bagian dari solusi kesehatan preventif.
4. Membantu mewujudkan harapan sebanyak mungkin orang untuk panjang umur dengan tetap sehat.

Lampiran 1 – Profil Perusahaan (lanjutan)

C. Struktur Organisasi

Berikut ini adalah bagan struktur organisasi dari PT. X :



Bagan 1.1 Struktur Organisasi

D. Budaya Organisasi

PT. X memiliki kegiatan *ceremony* yang dilakukan setiap hari untuk internalisasi *core values* perusahaan, yang terdiri dari:

- a. Shazei (*Value of Integrity*)
- b. Yotts No Kansa (*Value of Service & Appreciation*)
- c. Yotsu No Ai (*Value of Humanity*)

Selain *core values*, perusahaan juga memiliki *supreme values*, yaitu senantiasa menjaga spirit untuk selalu belajar dan secara terus menerus melakukan perbaikan, baik cara berpikir, sikap dan perilaku dalam mencapai tujuan organisasi.

PT. X juga memiliki *corporate spirit* dan *corporate behavior* sebagai berikut:

a. *Corporate Spirit*:

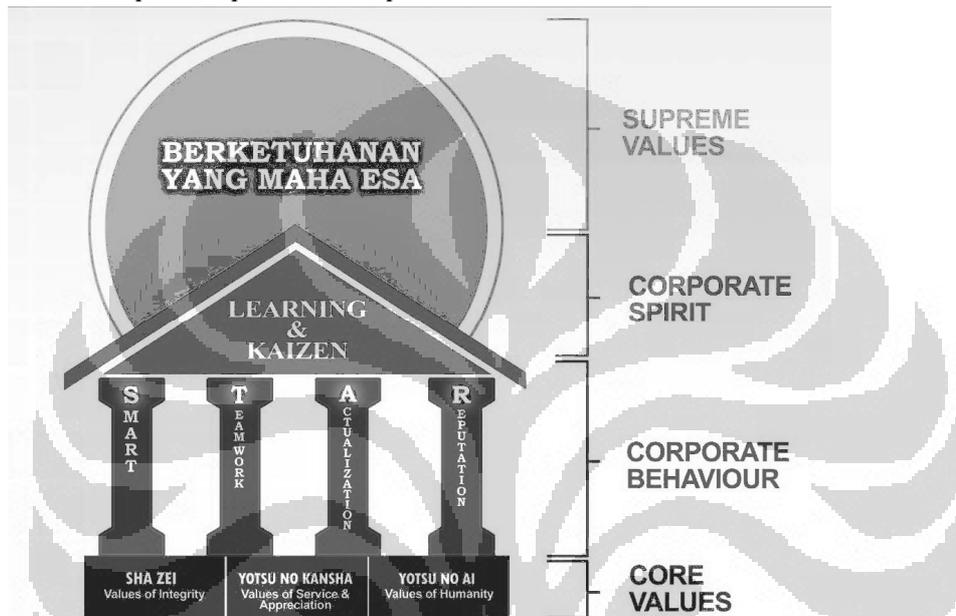
X sebagai *spiritual company*, menjadikan nilai-nilai ketuhanan sebagai landasan seluruh elemen dalam menjalankan aktivitas organisasi.

b. *Corporate Behavior*:

SMART	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cerdas dan kreatif ▪ Menguasai informasi terkini ▪ Mampu merencanakan program kerja ▪ Memiliki kemampuan analisa dan antisipasi
TEAMWORK	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tidak ada <i>superman</i>, tapi <i>superteam</i>

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengkomunikasikan setiap tugas kepada atasan ▪ Bekerja sama demi satu tujuan
ACTUALIZATION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sesuai SOP penerapan dalam pekerjaan sehari-hari ▪ <i>Monitoring & Controlling</i>
REPUTATION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Good Corporate Governance</i> ▪ <i>Branding & Image</i>

Berikut ini adalah bagan yang menggambarkan kedudukan *core values*, *supreme values*, *corporate spirit*, dan *corporate behavior*:



Bagan 1.2 Nilai-nilai Perusahaan

E. Transformasi Perusahaan

Saat ini, perusahaan sedang melakukan transformasi pada enam pilar, yaitu:

1. *Business Reengineering*
Perencanaan ulang peta bisnis perusahaan secara terintegrasi sehingga menciptakan pembagian sub-bisnis yang tepat, untuk melayani berbagai kebutuhan *customer*.
2. *Organization Restructuring*
Menyusun ulang struktur organisasi sesuai ketentuan dari posisi teratas hingga posisi terbawah untuk memperkuat ketahanan bisnis demi pelayanan terbaik untuk *customer*.
3. *People Development*
Pengembangan, penempatan, dan peningkatan sumber daya manusia dalam keseluruhan struktur bisnis untuk meningkatkan *performance* perusahaan demi peningkatan pelayanan *customer*.
4. *System Development*

Lampiran 1 – Profil Perusahaan (lanjutan)

Menciptakan dan memperbaiki prosedur logis, rasional, dan baku antar departemen dalam menjalankan rangkaian bisnis proses untuk mencapai satu tujuan memberikan layanan terbaik pada *customer*.

5. *Technology Department*

Menciptakan dan mengembangkan berbagai program dan aplikasi berbasis teknologi informasi untuk mempermudah monitoring seluruh divisi dan unit bisnis dengan tujuan utama memberikan layanan terbaik pada *customer*.

6. *Corporate Culture*

Menerapkan budaya perusahaan yang berasal dari *core values*, *corporate behavior*, *corporate spirit*, dan *supreme values*, kesungguhan menerapkan hal ini membawa perubahan kinerja perusahaan yang menghasilkan perbaikan layanan untuk *customer*.

Untuk mendukung berjalannya transformasi pada keenam pilar tersebut, perusahaan merumuskan sepuluh sikap yang harus dimiliki oleh karyawan yang disebut *10 attitude for customer*, yang terdiri dari:

1. Melayani dengan dedikasi & hati
2. Jujur dan bertanggung jawab
3. Merespon dengan cepat dan tuntas
4. *Caring* dengan empati
5. Semangat terus memberi dan membantu
6. Memprioritaskan pencapaian kepentingan pelanggan
7. Senantiasa memperbaiki kualitas pelayanan
8. Mengupayakan kemudahan, kecepatan, dan keakuratan layanan
9. Komitmen terhadap kesehatan jangka panjang pelanggan
10. Membangun dan menjaga reputasi

F. **Produk Perusahaan**

PT. X mendistribusikan produk-produk penunjang kesehatan yang terdiri dari dua jenis, yaitu:

a. *Nutraceutical*

Beberapa contoh jenis produk ini diantaranya adalah: Salakinase, Baliin Q10, Glucan 5 Ex, Royal Jelly Gold, dan lainnya.

b. *Health Theraphy Equipment*

Beberapa contoh jenis produk ini adalah: Curesonic, Tens21, New Mag Belt Power, Mag Pillow Power, dan lain-lain.

Lampiran 2 – Alat Ukur Penelitian

Selamat Pagi/Siang/Sore,

Kami dari Program Pasca Sarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia sedang melakukan penelitian mengenai persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi. Kami mengharapkan kerjasama Anda dalam pengisian kuesioner ini.

Sebelum mengisi kuesioner ini, bacalah terlebih dahulu petunjuk pengisian agar tidak terjadi kekeliruan. Dalam kuesioner ini, tidak ada jawaban benar atau salah. Oleh karena itu, Anda diharapkan untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan keadaan diri Anda yang sesungguhnya.

Setelah Anda selesai mengisi, periksalah kembali jawaban Anda agar tidak ada pernyataan yang terlewat. Data dan identitas diri Anda, akan kami jamin kerahasiaannya. Atas partisipasi dan kerjasama Anda, Kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami,
Penelitian

Data Responden

- Nama (Inisial) : _____
- Jenis Kelamin : L / P
- Status Pernikahan : Menikah / Tidak Menikah
- Usia : 21 – 26 tahun
 27 – 40 tahun
 41 – 60 tahun
- Pendidikan Terakhir : SMA S1
 D3 S2
- Lama bekerja : < 1 tahun
 1– 3 tahun
 > 4 tahun
- Penghasilan per bulan : Rp. 1.000.000 – Rp. 2.000.000
 Rp. 2.000.001 – Rp. 3.000.000
 Rp. 3.000.001 – Rp. 4.000.000
 Rp. 4.000.001 – Rp. 5.000.000
 >Rp. 5.000.000

Lampiran 2 – Alat Ukur Penelitian (lanjutan)

BAGIAN I (Komitmen Organisasi)

Petunjuk Pengisian:

Pilihlah salah satu jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Anda, dengan memberikan tanda silang [X] pada lembar jawaban yang tersedia.

NO	PERNYATAAN	Sangat Sesuai	Sesuai	Tidak sesuai	Sangat Tidak Sesuai
1	Saya merasa senang menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini				
2	Saya senang dengan disiplin yang diterapkan di perusahaan ini				
3	Agar tetap dapat bekerja di perusahaan ini, saya bersedia menerima jenis tugas apa saja yang diberikan perusahaan kepada saya				
4	Saya tetap bekerja sebagaimana mestinya walaupun tidak diawasi				
5	Saya sungguh-sungguh merasa bahwa masalah perusahaan adalah masalah saya juga				
6	Saya tidak mendapat banyak pengalaman selama bekerja di perusahaan ini				

BAGIAN II (Perceived Organizational Support)

Petunjuk Pengisian:

Pilihlah salah satu jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Anda, dengan memberikan tanda silang [X] pada lembar jawaban yang tersedia.

NO	PERNYATAAN	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1.	Perusahaan menghargai kontribusi saya dalam pencapaian tujuan perusahaan				
2.	Perusahaan tidak ragu menggantikan posisi saya dengan orang lain yang digaji lebih rendah dari saya				
3.	Perusahaan belum dapat menghargai usaha ekstra yang sudah saya lakukan.				
4.	Perusahaan memperhatikan tujuan dan nilai-nilai hidup saya				
5.	Perusahaan mengerti ketika saya harus tidak masuk kantor karena sakit.				
6.	Perusahaan tidak memikirkan saya ketika mengambil keputusan yang berhubungan dengan saya				

Lampiran 3 – Uji Statistik Alat Ukur Penelitian

OUTPUT RELIABILITAS DAN VALIDITAS ALAT UKUR KOMITMEN ORGANISASI

A. Output Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Komitmen Organisasi dengan 36 item

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.919	.913	36

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Aff1	102.9167	116.265	.619		.914
Nor1	102.4167	116.265	.559		.915
Nor2	102.7500	128.023	-.228		.923
Nor3	102.0000	122.182	.209		.920
Aff2	102.2500	119.477	.468		.916
Kon1	102.3333	114.970	.719		.913
Nor4	102.0833	126.992	-.137		.922
Aff3	102.9167	125.174	.023		.921
Kon2	102.5833	119.356	.311		.919
Kon3	102.5833	129.356	.254		.927
Aff4	102.2500	116.205	.738		.913
Kon4	102.1667	116.152	.685		.914
Aff5	102.2500	121.295	.498		.917
Aff6	102.6667	114.424	.820		.912
Kon5	102.5833	115.538	.793		.913
Nor5	102.2500	124.750	.094		.920
Aff7	102.5000	115.545	.677		.914
Kon6	102.5000	112.455	.751		.912
Nor6	102.2500	114.932	.845		.912
Aff8	102.5000	124.818	.127		.919
Aff9	102.2500	124.750	.094		.920
Aff10	102.1667	122.152	.336		.918
Kon7	102.8333	123.970	.129		.920
Kon8	102.9167	120.992	.388		.917
Nor7	102.3333	120.424	.445		.917
Nor8	102.3333	118.061	.661		.914
Kon9	102.5000	117.000	.759		.913
Aff11	102.5000	114.273	.770		.912
Nor9	102.7500	113.659	.690		.913
Kon10	102.5833	121.538	.302		.918
Kon11	102.7500	115.477	.701		.913
Kon12	102.6667	114.242	.677		.913
Nor10	102.5000	115.727	.664		.914
Nor11	102.1667	116.879	.629		.914
Nor12	102.4167	118.992	.484		.916
Aff12	103.1667	115.606	.503		.916

B. Output Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Komitmen Organisasi dengan 30 Item

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.931	.931	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Aff1	85.25	112.932	.615		.927
Nor1	84.75	114.023	.484		.929
Nor2	85.08	124.265	.210		.915
Nor3	84.33	118.606	.216		.932
Aff2	84.58	115.720	.495		.929
Kon1	84.67	112.061	.685		.926
Kon2	84.92	115.356	.343		.932
Kon3	84.92	126.629	.306		.929
Aff4	84.58	112.992	.723		.926
Kon4	84.50	113.000	.667		.927
Aff5	84.58	117.538	.535		.929
Aff6	85.00	111.273	.804		.925
Kon5	84.92	112.265	.785		.925
Aff7	84.83	112.152	.678		.926
Kon6	84.83	108.879	.767		.925
Nor6	84.58	111.538	.847		.925
Aff10	84.50	119.182	.285		.931
Kon8	85.25	117.295	.410		.930
Nor7	84.67	117.879	.363		.930
Nor8	84.67	114.970	.631		.927
Kon9	84.83	113.788	.742		.926
Aff11	84.83	110.333	.813		.925
Nor9	85.08	109.902	.717		.926
Kon10	84.92	118.083	.302		.931
Kon11	85.08	111.538	.744		.926
Kon12	85.00	110.182	.724		.926
Nor10	84.83	111.970	.692		.926
Nor11	84.50	113.364	.639		.927
Nor12	84.75	115.295	.505		.929
Aff12	85.50	111.000	.573		.928

**OUTPUT RELIABILITAS DAN VALIDITAS
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT**

A. Output Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur POS dengan 36 item

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.871	.872	36

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
POS1	85.0000	205.818	.717	.	.860
POS2	83.9167	206.992	.701	.	.861
POS3	84.5000	206.455	.548	.	.863
POS4	84.1667	218.333	.306	.	.869
POS5	83.9167	209.902	.436	.	.866
POS6	83.9167	214.447	.406	.	.867
POS7	85.2500	215.114	.531	.	.866
POS8	84.8333	208.697	.594	.	.863
POS9	84.7500	211.114	.537	.	.864
POS10	83.8333	232.697	.245	.	.881
POS11	84.3333	215.515	.363	.	.868
POS12	84.1667	218.333	.204	.	.871
POS13	84.2500	216.932	.274	.	.870
POS14	84.9167	203.902	.675	.	.860
POS15	84.6667	204.970	.676	.	.861
POS16	85.0000	212.364	.531	.	.865
POS17	83.8333	212.333	.519	.	.865
POS18	83.8333	227.242	-.076	.	.876
POS19	85.0833	212.447	.506	.	.865
POS20	84.0000	208.545	.464	.	.865
POS21	85.0833	208.811	.656	.	.862
POS22	84.7500	215.477	.424	.	.867
POS23	84.0833	236.992	.402	.	.863
POS24	84.0833	217.720	.257	.	.870
POS25	84.2500	204.023	.671	.	.860
POS26	83.9167	223.720	.053	.	.874
POS27	84.4167	218.083	.210	.	.871
POS28	84.6667	218.061	.254	.	.870
POS29	84.0000	210.545	.535	.	.864
POS30	84.3333	211.333	.426	.	.866
POS31	85.1667	231.788	.271	.	.868
POS32	84.3333	210.970	.402	.	.867
POS33	84.5000	214.636	.359	.	.868
POS34	84.2500	217.477	.229	.	.871
POS35	84.8333	205.606	.643	.	.861
POS36	84.3333	210.242	.424	.	.866

B. Output Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur POS dengan 34 item

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.880	.881	34

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
POS1	79.08	204.447	.747		.869
POS2	78.00	205.818	.725		.870
POS3	78.58	205.902	.547		.873
POS4	78.25	217.114	.333		.878
POS5	78.00	209.636	.426		.876
POS6	78.00	214.364	.386		.877
POS7	79.33	215.515	.479		.876
POS8	78.92	209.538	.540		.874
POS9	78.83	210.879	.523		.874
POS10	77.92	230.992	.212		.879
POS11	78.42	215.356	.346		.877
POS12	78.25	218.205	.289		.871
POS13	78.33	215.879	.290		.879
POS14	79.00	203.455	.671		.870
POS15	78.75	206.023	.618		.872
POS16	79.08	210.992	.563		.874
POS17	77.92	211.902	.513		.874
POS19	79.17	213.061	.457		.875
POS20	78.08	207.720	.471		.875
POS21	79.17	208.152	.658		.872
POS22	78.83	215.061	.416		.876
POS23	78.17	235.970	.389		.876
POS24	78.17	215.788	.305		.878
POS25	78.33	202.424	.706		.869
POS27	78.50	217.545	.208		.881
POS28	78.75	217.295	.260		.879
POS29	78.08	209.356	.557		.873
POS30	78.42	210.811	.423		.876
POS31	79.25	231.114	.269		.877
POS32	78.42	209.356	.433		.876
POS33	78.58	212.811	.403		.876
POS34	78.33	215.515	.272		.879
POS35	78.92	204.811	.651		.871
POS36	78.42	211.538	.367		.877

Lampiran 4 – Uji Statistik Hasil Penelitian

A. Output Korelasi POS dan Komitmen Organisasi

Correlations

			Tot_POS	Tot_Kom
Spearman's rho	Tot_POS	Correlation Coefficient	1.000	.880**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	12	12
	Tot_Kom	Correlation Coefficient	.880**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	12	12

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

B. Output SPSS Perbedaan Antara POS dan Komitmen Organisasi Sebelum dan Setelah Intervensi

Wilcoxon Signed-Rank Test

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
POS_PostTest - POS_PreTest	Negative Ranks	1 ^a	3.50	3.50
	Positive Ranks	7 ^b	4.64	32.50
	Ties	4 ^c		
	Total	12		
KO_PosTest - KO_PreTest	Negative Ranks	2 ^d	3.00	6.00
	Positive Ranks	5 ^e	4.40	22.00
	Ties	5 ^f		
	Total	12		

a. POS_PostTest < POS_PreTest

b. POS_PostTest > POS_PreTest

c. POS_PostTest = POS_PreTest

d. KO_PosTest < KO_PreTest

e. KO_PosTest > KO_PreTest

f. KO_PosTest = KO_PreTest

Test Statistics^b

	POS_PostTest - POS_PreTest	KO_PosTest - KO_PreTest
Z	-2.124 ^a	-1.406 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.034	.160

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

MODUL PELATIHAN “EFFECTIVE COACHING”

PT. X

🚩 **Pembukaan**

a. Pembukaan Pelatihan

- Durasi : 10 menit
- Tujuan : Membuka pelatihan secara resmi
- Deskripsi : Pelatihan dibuka oleh wakil dari pihak perusahaan untuk memberikan kata sambutan kepada para peserta dan menekankan pentingnya pelatihan ini dalam menjalankan pekerjaan mereka sehari-hari sekaligus mensosialisasikan bahwa coaching akan dijalankan oleh perusahaan ke depannya.

b. Perkenalan fasilitator dan *ice breaking*

- Durasi : 15 menit
- Tujuan : Fasilitator dan peserta dapat saling mengenal satu sama lain.
- Peralatan : Bola karet
- Deskripsi : Fasilitator dan peserta saling memperkenalkan diri satu persatu dengan cara menyebutkan nama diikuti dengan menyebutkan dua kata sifat yang menggambarkan dirinya. Peserta yang lain diminta untuk memberikan apresiasi berupa tepuk tangan apabila setuju dengan dua kata yang disebutkan atau meneriakkan “huuu” apabila tidak setuju. Setelah satu orang memperkenalkan diri kemudian ia melemparkan bola kepada orang lain. Orang yang menerima bola tersebut kemudian memperkenalkan dirinya. Demikian selanjutnya.

c. Pengenalan Tujuan Pelatihan dan *Learning Contract*

- Durasi : 10 menit
- Tujuan : Peserta dapat mengetahui tujuan yang ingin dicapai dengan diadakannya pelatihan ini dan membuat kesepakatan bersama mengenai kontrak belajar.
- Deskripsi : Pertama-tama, fasilitator menanyakan kepada para peserta mengenai apa harapan yang ingin dicapai dari pelatihan ini. Co-fasilitator kemudian menuliskannya kedalam *flipchart*.

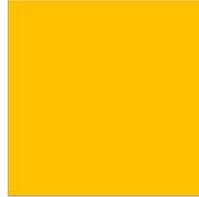
Lampiran 6 – Rundown Pelatihan

Run down Kegiatan Pelatihan “ *Effective Coaching*”

Waktu	Durasi	Sesi	Deskripsi Kegiatan	Alat Bantu
08.00 – 08.10	10’	Pembukaan dari manajemen	Wakil dari perusahaan memberikan <i>opening speech</i> dan mensosialisaikan program coaching yang akan berjalan di perusahaan ke depannya	Flipchart, Spidol, Laptop
08.10 - 08.30	20’	Perkenalan fasilitator & <i>Pre Test</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta diberikan penjelasan mengenai kegiatan yang akan dilakukan beserta tujuannya • Fasilitator akan memperkenalkan diri dan meminta peserta untuk memperkenalkan diri • Pemberitahuan Rules of the day dan meminta komitmen peserta • Memberikan pre test kepada peserta terkait dengan materi <i>coaching</i> 	Flip chart, spidol, lembar pre test, alat tulis
08.30 - 08.40	10’	<i>Ice Breaking</i> “Hitung Masa Kerja”	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta diminta untuk membentuk satu lingkaran • Masing-masing peserta diminta untuk menyebutkan lama kerjanya dengan menambahkan lama kerja dari peserta sebelumnya 	
08.40 - 09.10	30’	Sesi I : Manusia menciptakan Keajaiban	Peserta dipaparkan mengenai bahwa manusia terbaik dibentuk, melihat potensi terpendam orang lain, keberhasilan seseorang tidak pernah diraih sendiri	Laptop, slide gambar, flipchart, spidol
09.10 - 09.25	15’	“Tree of Succes”	Meminta peserta untuk mengisi lembar <i>tree of success</i> dan mengajak peserta berbagi cerita mengenai orang-orang yang telah berjasa dalam kehidupan mereka	Lembar “ <i>Tree of Success</i> ”, flipchart, spidol, alat tulis
09.25 - 10.00	60’	Membentuk para juara	<ul style="list-style-type: none"> • Mengajukan pertanyaan mengenai peran atasan di tempat kerja • Memberikan materi mengenai coaching → definisi, manfaat, kapan, teknik coaching • Memberikan latihan-latihan teknik <i>coaching</i> 	Slide presentasi, laptop, flipchart, spidol

10.15 - 10.30	15'	<i>Coffee break</i>	Peserta dipersilahkan untuk mengambil <i>snack</i> dan minum	
10.30 - 11.30	60'	Sesi II : <i>Role Play Practice</i> : @10' <i>Sharing</i> : 30'	<ul style="list-style-type: none"> • Masing-masing peserta menuliskan permasalahan yang dihadapi • Membagi peserta menjadi kelompok @ 3 orang (coach, coachee, observer) • Untuk yang berperan sebagai observer mengisi BIC • Meminta sharing perwakilan satu kasus coaching kelompok ke forum 	Formulir BIC, alat tulis
11.30 -13.00	60'	Istirahat & Sholat Jum'at		
13.00 - 13.15	15'	Ice Breaking "Ram Tam Tam"	Peserta diminta untuk mengikuti gerak dan lagu yang dipimpin oleh fasilitator.	<i>Sound system</i>
13.15 – 14.15	60'	Sesi III : Mengenal bawahan	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta mengisi lembar DISC • Fasilitator memberikan penjelasan mengenai hambatan dalam coaching • Fasilitator memberikan materi tentang tipe bawahan • Menghadapi tipe bawahan berdasarkan DISC • Peserta berlatih dengan mengerjakan studi kasus 	Kasus
14.15 – 14.45	30'	Tayangan Video	<ul style="list-style-type: none"> • Memutar film yang berhubungan dengan coaching • Menggali <i>insight</i> dari tayangan film 	Cuplikan Film "Kungfu Panda", Flipchart, <i>Sound system</i>
14.45 – 15.00	15'	Kesimpulan	<ul style="list-style-type: none"> • Fasilitator menggali insight dari seluruh kegiatan dan materi pelatihan yang telah diberikan. • Fasilitator menyimpulkan insight dari seluruh kegiatan dan materi training yang telah diberikan. 	Flipchart, spidol
15.00 – 15.20	20'	Penutupan : Evaluasi Kegiatan & Post-Test	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta mengisi <i>reaction sheet</i> yang akan diberikan oleh fasilitator. • Peserta mengerjakan soal-soal pre-test yang diberikan oleh fasilitator. • Fasil menutup kegiatan dan berfoto bersama 	Lembar reaction sheet, lembar post test

Lampiran 7 – Contoh Power Point Pelatihan Effective Coaching



Effective Coach



Mengapa Coaching

- Dunia bisnis, teknologi terus berubah maka pengetahuan dan keterampilan para bawahan juga perlu terus berkembang
- Perusahaan yang tetap *survive* adalah perusahaan yang terus melakukan inovasi dan perubahan-perubahan. Oleh karena itu karyawan pun perlu dipersiapkan dengan baik mengikuti perubahan yang terjadi.
- Di sisi lain, manusia sulit berubah dan cenderung nyaman dengan comfort zone. Hal ini disebabkan karena perubahan berarti mengubah kebiasaan-kebiasaan dan pola-pola kerja yang lama
- Dengan coaching semua pihak (atasan, bawahan, dan perusahaan) memperoleh manfaatnya

Definisi Coaching ?

Kunci pembuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya. Coaching lebih kepada membantu seseorang untuk belajar daripada mengajarnya (Whitmore, 2000)

Proses kolaborasi yang berfokus pada solusi, berorientasi pada hasil, dan sistematis. Dimana coach memfasilitasi peningkatan atas performa kerja, pengalaman hidup, pembelajaran diri, dan pertumbuhan pribadi dari coachee (Grant, 2000)

Seni memfasilitasi kinerja, pembelajaran, dan pengembangan orang lain (Downey, 2003)

Bos atau Coach?

Boss	Coach
• Banyak bicara	• Banyak mendengarkan
• Memegang kendali	• Memegang komitmen
• Memerintah	• Memberikan tantangan
• Bekerja untuknya	• Bekerja sama
• Menyalahkan	• Bertanggung jawab
• Menjaga jarak	• Menjaga hubungan

Coaching vs Other Methods

No	Coaching	Mentoring
1	Coach tidak selalu senior dan tidak harus ahli dalam bidang tertentu	Mentor merupakan senior yang mempunyai pengalaman dan ahli di bidangnya
2	Lebih Formal dan terstruktur, bisa melibatkan pihak ketiga	Formal dan informal
3	Jangka waktu pendek antara 2 sampai 12 bulan (Short term)	Jangka waktu panjang antara sampai 5 tahun (long term)
4	Fokus pada kinerja, umumnya pada keterampilan jangka pendek dan masalah kinerja	Fokus pada karir, umumnya masalah karir jangka panjang pertumbuhan diri
5	Agenda disusun oleh coachee untuk pencapaian tujuan yang spesifik dan langsung	Agenda disusun oleh mentor bersama dengan mentor. Diminta mentor memberikan panduan menyiapkan mereka di masa
6	Non Directive	Directive

Coaching vs Other Methods

No	Coaching	Counseling
1	Fokus lebih sempit	Fokus permasalahan lebih luas dalam
2	Tujuan : untuk meningkatkan kinerja seseorang	Tujuan : untuk membantu orang memahami akar permasalahan masalah emosi, sikap mental
3	Jangka pendek	Bisa jangka pendek, namun bisa pula jangka panjang tergantung kedalaman masalah yang dihadapi
4	Agenda : disusun oleh individu	Agenda : disusun oleh individu konselor
5	Stakeholder (seperti : manager, direktur) biasanya terlibat	Jarang melibatkan stakeholder

Lampiran 8 – Form Evaluasi Tahap I

Nyatakanlah pendapat Saudara secara terbuka, karena hal ini sangat membantu kami dalam mengevaluasi kegiatan ini guna perbaikan pada kesempatan mendatang. Berilah tanda silang (X) di kotak yang tersedia sesuai dengan yang Saudara rasakan.

STS: Sangat Tidak Setuju

S: Setuju

TS : Tidak Setuju

SS: Sangat Setuju

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
MATERI					
1	Materi yang diberikan sesuai dengan tujuan pelatihan				
2	Kegiatan-kegiatan yang diberikan relevan dengan materi dan tujuan pelatihan				
3	Materi yang diberikan bermanfaat bagi pekerjaan sehari-hari				
AKTIVITAS					
4	Aktivitas-aktivitas dalam pelatihan ini berguna untuk pengembangan diri saya pribadi.				
5	Jadwal pelaksanaan pelatihan tepat waktu.				
6	Aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam pelatihan ini mempermudah dalam pemahaman materi				
FASILITATOR					
7	Fasilitator menjelaskan materi dengan bahasa yang mudah dipahami				
8	Fasilitator memberikan contoh dan aplikasi dengan jelas				
9	Fasilitator menjawab pertanyaan peserta dengan jelas				
10	Fasilitator mendorong peserta untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pelatihan				
ALAT BANTU					
11	Fasilitas pendukung (flipchart, handout, laptop) tersedia dengan baik				
12	Penggunaan alat bantu membantu saya dalam memahami materi				

Secara Keseluruhan, kegiatan ini saya nilai:

Sangat Memuaskan

Kurang memuaskan

Memuaskan

Tidak memuaskan

Dari kegiatan ini, saya (jawaban boleh lebih dari satu):

Memperoleh pengetahuan baru

Memperoleh sikap baru

Memperoleh pengalaman yang berguna untuk pengembangan diri pribadi

Tidak memperoleh apa-apa

Lain – lain, Sebutkan :

Kritik & Saran:

Terima kasih

Lampiran 9 – Form Evaluasi Tahap II

Universitas Indonesia

Bacalah setiap pertanyaan di bawah ini dengan teliti, kemudian jawablah pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan cara memberikan tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang benar :

1. Berikut ini merupakan pengertian yang paling tepat dari istilah coaching:
 - a. Proses membantu karyawan mengatasi kehidupan personalnya secara efektif
 - b. Proses untuk membantu karyawan mengaktualisasikan potensinya sehingga mencapai kerja yang optimal
 - c. Proses untuk membantu karyawan dalam mengerjakan pekerjaan yang bersifat administratif
 - d. Proses untuk membantu karyawan agar bisa cepat naik jabatan
2. Berikut ini bukan hal yang termasuk dalam karakteristik kegiatan coaching, yaitu:
 - a. Bertujuan untuk perbaikan dan peningkatan kinerja
 - b. Menggunakan informasi yang konkrit dan objektif
 - c. Directive
 - d. Dilakukan oleh atasan langsung
3. Dengan adanya kegiatan coaching, perusahaan akan mendapatkan manfaat sebagai berikut, kecuali:
 - a. Peningkatan performa kerja
 - b. Peningkatan kepuasan kerja
 - c. Peningkatan komitmen kerja
 - d. Peningkatan perilaku bekerja sama
4. Dengan melakukan kegiatan coaching, seorang bawahan mendapat masukan tentang:
 - a. Potensinya
 - b. Beban kerjanya
 - c. Tujuan hidupnya
 - d. Kepribadian dirinya
5. Berikut ini adalah kemampuan –kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang coach, kecuali:
 - a. Memberikan umpan balik
 - b. Mendengar
 - c. Kemampuan bertanya
 - d. Kemampuan mengumpulkan informasi
6. Di bawah ini yang tidak termasuk langkah-langkah dalam proses coaching adalah:
 - a. Menetapkan sasaran dan tujuan
 - b. Mempersiapkan data-data yang objektif
 - c. Melakukan penilaian terhadap kinerja bawahan
 - d. Mengemukakan alternatif, umpan balik, dan solusi
7. Seorang coach yang baik diharapkan memiliki beberapa hal berikut ini, kecuali:

- a. *coach* berkomitmen untuk mendukung pengembangan *coachee*
 - b. Menerima bawahan apa adanya tanpa melihat/menilai latar belakang dan kondisi
 - c. Menjaga *coachee* agar selalu fokus pada tujuannya
 - d. *coach* merasa lebih tinggi atau lebih pakar terhadap *coachee*
8. Peran *coach* dalam coaching adalah sebagai berikut, kecuali :
- a. Pengatur waktu
 - b. Memastikan *coachee* menentukan tujuan, strategi, dan tindakan yang jelas
 - c. Melakukan analisa permasalahan
 - d. Menjaga kepercayaan *coachee*
9. Seorang atasan sering kali mengalami kendala dalam memberikan coaching seperti sebagai berikut, kecuali:
- a. Merasa khawatir akan reaksi bawahan saat dilakukan coaching
 - b. Merasa tidak memiliki waktu untuk melakukan coaching
 - c. Merasa bahwa yang memberikan coaching adalah tugas bagian HRD
 - d. Merasa karyawan seharusnya tahu apa yang harus dilakukan
10. Berikut ini, yang tidak termasuk manfaat dari pencatatan coaching yaitu:
- a. Sebagai bukti telah melakukan kegiatan coaching
 - b. Agar mendapat jumlah insentif yang jelas
 - c. Agar dapat melakukan monitor dan evaluasi
 - d. Agar karyawan lebih terdorong untuk mewujudkan apa yang telah disepakati

Data Partisipan :

Nama :
Jenis Kelamin :
Usia : tahun
Pendidikan terakhir :
Divisi/Departemen :
Jabatan :
Lama kerja : tahun bulan

Lampiran 12 – Dokumentasi



Gambar 1. Kegiatan PT.X

PT.X bergerak dalam bidang penjualan alat kesehatan, mereka akan mengundang warga untuk hadir di kantor mereka, melakukan presentasi, dan diakhiri dengan pemberian sejumlah hadiah dengan harapan warga yang diundang akan kembali lagi esok harinya dengan warga lain, entah



Gambar 2. Kegiatan *Training Effective Coaching*

Training ini diberikan kepada para *Leader* untuk dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan *coaching*. Dengan tujuan agar mampu menerapkan *coaching* kepada bawahan di tempat kerja mereka.



Gambar 3. Kegiatan Sosialisasi Program *Coaching*.

Kegiatan ini diberikan kepada karyawan *Kaijo H*, Cijerah, Bandung. Tujuannya untuk memberikan pengetahuan seputar *Coaching* dengan harapan karyawan akan terlibat dalam *coaching* yang diberikan atasan mereka.

