



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH KONSELING KARIR TERHADAP KEPUASAN
KERJA DAN *INTENTION TO TURNOVER*
PADA KARYAWAN DIVISI SALES PT X**

*(The Effect of Career Counseling to Job Satisfaction and Intention
to Turnover of Employees at X Company Sales Division)*

TESIS

**MIRANTY MANDASARY MASWAR
1006796424**

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



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH KONSELING KARIR TERHADAP KEPUASAN
KERJA DAN *INTENTION TO TURNOVER*
PADA KARYAWAN DIVISI SALES PT X**

*(The Effect of Career Counseling to Job Satisfaction and Intention
to Turnover of Employees at X Company Sales Division)*

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister

**MIRANTY MANDASARY MASWAR
1006796424**

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

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : MIRANTY MANDASARY MASWAR

NPM : 1006796424

Tanda Tangan :



Tanggal : 6 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Miranty Mandasary Maswar
NPM : 1006796424
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Pengaruh Karir Konseling terhadap Kepuasan Kerja dan *Intention to Turnover* pada Karyawan Divisi Sales PT. X.


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

DEWAN PENGUJI

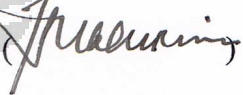
Pembimbing I : Dra. Bertina Sjabadhyni, M. Si.
NIP.196109101987032001

()

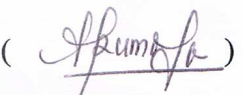
Pembimbing II : Adi Respati, S. Psi., M. Si.
NUP. 080603001

()

Penguji I : Drs. Iman Sukhirman, M.Si
NIP. 194704121979031003

()

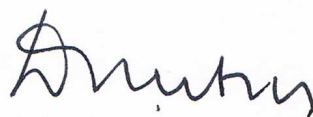
Penguji II : Arum Etikariena Hidayat, S. Psi., M. Psi
NIP. 086050142

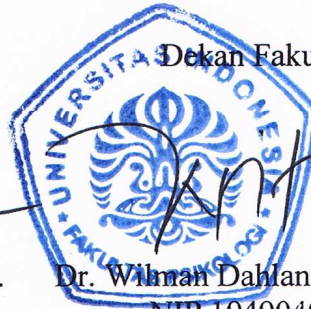
()

DISAHKAN OLEH

Ketua Program Studi Profesi Psikologi
Fakultas Psikologi UI

Dekan Fakultas Psikologi







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

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

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Tanggal : 6 Juli 2012

UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT, karena dengan berkah dan ridho-Nya peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Peneliti menyadari bahwa dalam proses penyusunan tesis ini terdapat banyak bantuan yang peneliti dapatkan dari berbagai pihak, untuk itu peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Kedua pembimbing saya yaitu Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si., selaku pembimbing I, serta Adi Respati, S.Psi., M.Si., selaku pembimbing II, yang telah bersedia menyediakan waktu untuk membimbing, memberikan masukan, dan memotivasi peneliti untuk menyelesaikan tesis dengan baik.
2. Keluarga saya, kedua Orangtua dan Abang-abang saya, khususnya Alm. Papa saya yang telah mendukung dan menyemangati saya untuk mengembangkan diri dan menyelesaikan pendidikan saya. Pa, ini semua untuk Papa.
3. Arvin Setyo Harsono, yang telah menjadi suami yang penuh perhatian, yang selalu mengingatkan saya untuk penyelesaian tesis dan selalu mendukung dan membantu dalam segala hal. Terima kasih untuk semuanya bita.
4. Seluruh rekan-rekan PIO XVI UI yang telah mendukung peneliti selama dua tahun terakhir, terutama Anti, Ade, Mbak Nana, Mbak Ade, Layina, Nina, Kartika, Mega dan Atha. Terima kasih telah menjadi teman-teman yang menyenangkan dan saling mendukung selama ini.
5. Semua subjek dalam penelitian ini dan orang-orang yang telah sangat membantu kelancaran pengumpulan data penelitian.

Semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan dari semua pihak yang telah membatu peneliti dalam proses penyelesaian tesis ini. Peneliti juga berharap tesis ini dapat memberi manfaat bagi pengembangan ilmu Psikologi Industri dan Organisasi.

Depok, 2012

Miranty Mandasary Maswar

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

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

Nama : Miranty Mandasary Maswar
NPM : 1006796424
Program Studi : Program Magister Pendidikan Psikolog Peminatan Psikologi Industri Dan Organisasi
Fakultas : Psikologi
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul : “Pengaruh Konseling Karir terhadap Kepuasan Kerja dan *Intention to Turnover* pada Karyawan Divisi *Sales* PT. X.”

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : Juli 2012

Yang menyatakan



(Miranty Mandasary Maswar)

Indonesia

ABSTRAK

Nama : Miranty Mandasary Maswar
Program Studi : Program Magister Pendidikan Psikolog Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Pengaruh Konseling Karir terhadap Kepuasan Kerja dan *Intention to Turnover* pada Karyawan Divisi *Sales* PT.X

Tesis ini berfokus pada pemberian konseling karir pada karyawan *sales monitoring* di perusahaan yang bergerak di bidang *preventive health* untuk meningkatkan kepuasan kerja, sehingga dapat menurunkan *intention to turnover*. Alat ukur diadaptasi alat ukur kepuasan kerja (Spector, 1997) (Alpha Cronbach = 0,974) dan *intention to turnover* (Mobley, 1978) (Alpha Cronbach = 0,958). Hasil uji korelasi Pearson menunjukkan hubungan negatif yang signifikan antara kepuasan kerja dan *intention to turnover* ($r=-0,868$ dan signifikansi 0,001). Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan semakin meningkatnya kepuasan kerja pada *sales*, maka *intention to turnover* mereka akan semakin rendah. Intervensi konseling karir diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan *intention to turnover*. Hasil uji *Paired Sampled T-Test* sebelum dan sesudah intervensi menunjukkan bahwa terdapat perbedaan skor yang signifikan pada skor kepuasan kerja dengan nilai signifikansi 0,017 ($p>0,05$) dan skor *intention to turnover* dengan nilai signifikansi 0,038 ($p>0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa konseling karir dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan *intention to turnover* pada karyawan divisi *sales monitoring* di PT.X. Dengan demikian, perusahaan perlu menerapkan konseling karir secara berkelanjutan.

Key words:

Kepuasan Kerja, *Intention to Turnover*, *Sales Monitoring*, Konseling Karir

ABSTRACT

Nama : Miranty Mandasary Maswar
Study Program : Program Magister Pendidikan Psikolog Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi
Title : *The Effect of Career Counseling to Job Satisfaction and Intention to Turnover of Employees at X Company Sales Division*

This thesis focus on providing career counseling to employees in sales monitoring division at company that engaged in the field of preventive health to increase job satisfaction, and decrease the intention to turnover. Tools were adapted from job satisfaction (Spector, 1997) (Cronbach alpha = .974) and intention to turnover (Mobley, 1978) (Cronbach alpha = 0.958). The results of the Pearson correlation test showed a significant negative relationship between job satisfaction and intention to turnover ($r = -0.868$ and significance of 0.001). This result indicates that with increasing job satisfaction in sales, then the intention to turnover they will be decreased. Career counseling intervention had given to employees to enhance job satisfaction and to reduce intention to turnover. The Paired T-Test sampled results before and after the intervention suggests that there are significant differences in scores on job satisfaction scores with a significance value of 0.017 ($p > 0.05$) and scores intention to turnover with a significance value of 0.038 ($p > 0.05$). These results indicate that career counseling can improve job satisfaction and lower intention to turnover at employees at X Company Sales Monitoring. Thus, the company need to implement a sustainable career counseling.

Key words: Job Satisfaction, Intention to Turnover, Sales Monitoring, Career Counseling.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
UCAPAN TERIMAKASIH.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Permasalahan di Organisasi.....	3
1.3 Rumusan Masalah.....	2
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	2
1.4.1 Tujuan Penelitian.....	3
1.4.2 Manfaat Penelitian.....	3
1.5 Sistematika Penulisan.....	2
BAB 2. TINJAUAN TEORITIS.....	11
2.1 Teori Kepuasan Kerja.....	11
2.1.1 Definisi Kepuasan Kerja.....	11
2.1.2 Faset Kepuasan Kerja.....	12
2.1.3 Dampak Kepuasan Kerja.....	14
2.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	15
2.2 Teori Intention to Turnover.....	17
2.2.1 Definisi Intention to Turnover.....	17
2.2.2 Tahapan Intention to Turnover.....	18
2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Intention to Turnover.....	19
2.3 Intervensi.....	20
2.4 Karir.....	22
2.4.1 Definisi Karir.....	22
2.4.1.1 Konseling karir.....	22
2.5 Dinamika Konseling karir terhadap Kepuasan Kerja dan Intention to Turnover.....	24
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	27
3.1 Pendekatan Penelitian.....	27
3.2 Tipe Penelitian.....	27
3.3 Desain Penelitian.....	28
3.4 Rumusan Masalah.....	28
3.5 Hipotesis Kerja.....	29
3.6 Variabel Penelitian.....	29
3.6.1 Variabel Pertama.....	29
3.6.2 Variabel Kedua.....	30
3.7 Responden Penelitian.....	30
3.8 Metode Pengumpulan Data.....	30
3.8.1 Wawancara.....	30
3.8.2 Kuesioner.....	31

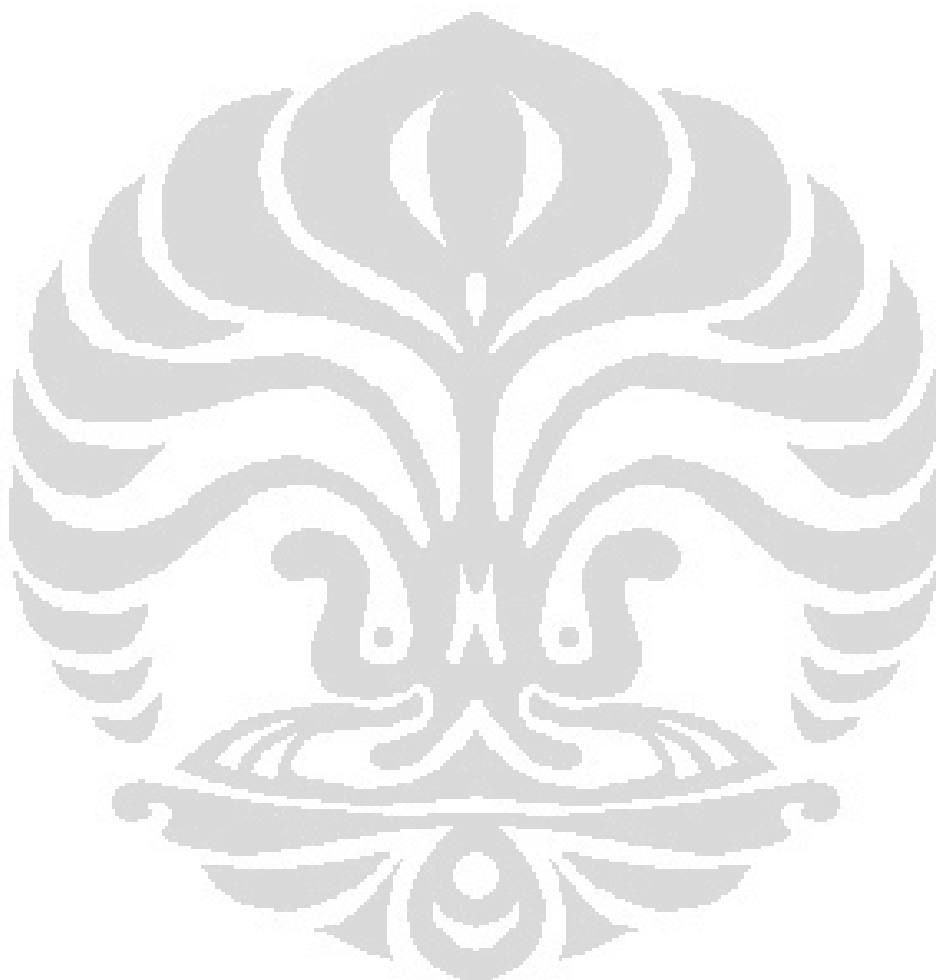
3.8.2.1 Kuesioner Kepuasan Kerja.....	32
3.8.2.1.1 Uji Reabilitas dan Validitas Kuesioner Kepuasan Kerja.....	32
3.8.2.2 Kuesioner Intention to Turnover.....	33
3.8.2.2.1 Uji Reabilitas dan Validitas Kuesioner Intention to Turnover.....	34
3.9 Metode Analisis Data.....	34
..... 3.10 Prosedur Penelitian.....	36
BAB. 4 HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI.....	38
4.1 Gambaran Responden Penelitian.....	38
4.1.1 Gambaran Data Demografis Responden Penelitian.....	38
4.1.1.1 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin.....	38
4.1.1.2 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Usia.....	39
4.1.1.3 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	39
4.1.1.4 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Lama Kerja.....	40
4.2 Gambaran Hasil Penelitian pada saat Pre-Test.....	40
4.2.1 Pengambilan Data Awal.....	40
4.2.2 Gambaran Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Intention to Turnover pada Responden	41
4.2.3 Gambaran Umum Kepuasan Kerja dan Intention to Turnover pada Sales di PT.X.....	42
4.2.3.1 Gambaran Umum Kepuasan Kerja Responden.....	42
4.2.3.2 Gambaran Umum Intention to Turnover Responden.....	44
4.3 Program Intervensi.....	45
4.3.1 Waktu.....	45
4.3.2 Tempat.....	45
4.3.3 Responden pada saat Intervensi.....	45
4.3.4 Prosedur Intervensi.....	45
4.3.5 Evaluasi Intervensi.....	46
4.4 Gambaran Hasil Penelitian pada saat Post Test.....	47
4.4.1 Gambaran Kepuasan Kerja Responden pada saat Post Test.....	47
4.4.2 Gambaran Intention to Turnover Responden pada saat Post Test.....	48
4.5 Gambaran Hasil Perbandingan Pre Test dan Post Test.....	49
4.5.1 Gambaran Hasil Perbandingan Pre Test dan Post Test Kepuasan Kerja	49
4.5.2 Gambaran Hasil Perbandingan Pre Test dan Post Test Intention to Turnover.....	50
BAB 5. DISKUSI, KESIMPULAN DAN SARAN.....	51
5.1 Diskusi.....	51
5.1.1 Diskusi Hasil Penelitian.....	51
5.1.2 Diskusi Hasil Pemberian Konseling Karir pada Responden.....	53
5.2 Kesimpulan.....	54
5.3 Saran.....	54
5.3.1 Saran Metodologis.....	54
5.3.2 Saran Praktis.....	55
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Gambaran Responden pada saat <i>Pre-Test</i> Berdasarkan Jenis Kelamin	38
Tabel 4.2 Gambaran Responden pada saat <i>Pre-Test</i> Berdasarkan Usia	39
Tabel 4.3 Gambaran Responden pada saat <i>Pre-Test</i> Berdasarkan Pendidikan terakhir	39
Tabel 4.4 Gambaran Responden pada saat <i>Pre-Test</i> Berdasarkan Lama Kerja....	40
Tabel 4.5 Gambaran Normalitas Alat Ukur	41
Tabel 4.6 Korelasi antara Kepuasan Kerja dan <i>Intention to Turnover</i>	41
Tabel 4.7 Perhitungan Deskriptif skor Kepuasan Kerja pada saat <i>Pre-Test</i>	43
Tabel 4.8 Kategorisasi Skor Kepuasan Kerja	43
Tabel 4.9 Mean Kepuasan Kerja.....	44
Tabel 4.10 Perhitungan Deskriptif skor <i>Intention to Turnover</i> pada saat <i>Pre-Test</i>	44
Tabel 4.11 Kategorisasi Skor <i>Intention to Turnover</i>	45
Tabel 4.12 Perhitungan Deskriptif skor Kepuasan Kerja pada saat <i>Post-Test</i>	47
Tabel 4.13 Gambaran Pengelompokan skor Motivasi Kerja	48
Tabel 4.14. Perhitungan Deskriptif Skor <i>Intention to Turnover</i> saat <i>Post-Test</i>	48
Tabel 4.15 Kategorisasi Skor <i>Intention to Turnover</i>	49
Tabel 4.16 Perbedaan Skor Kepuasan Kerja pada saat <i>Pre-Test</i> dan <i>Post-Test</i>	49
Tabel 4.17 Perbedaan Skor <i>Intention to Turnover</i> pada saat <i>Pre-Test</i> dan <i>Post-Test</i>	50

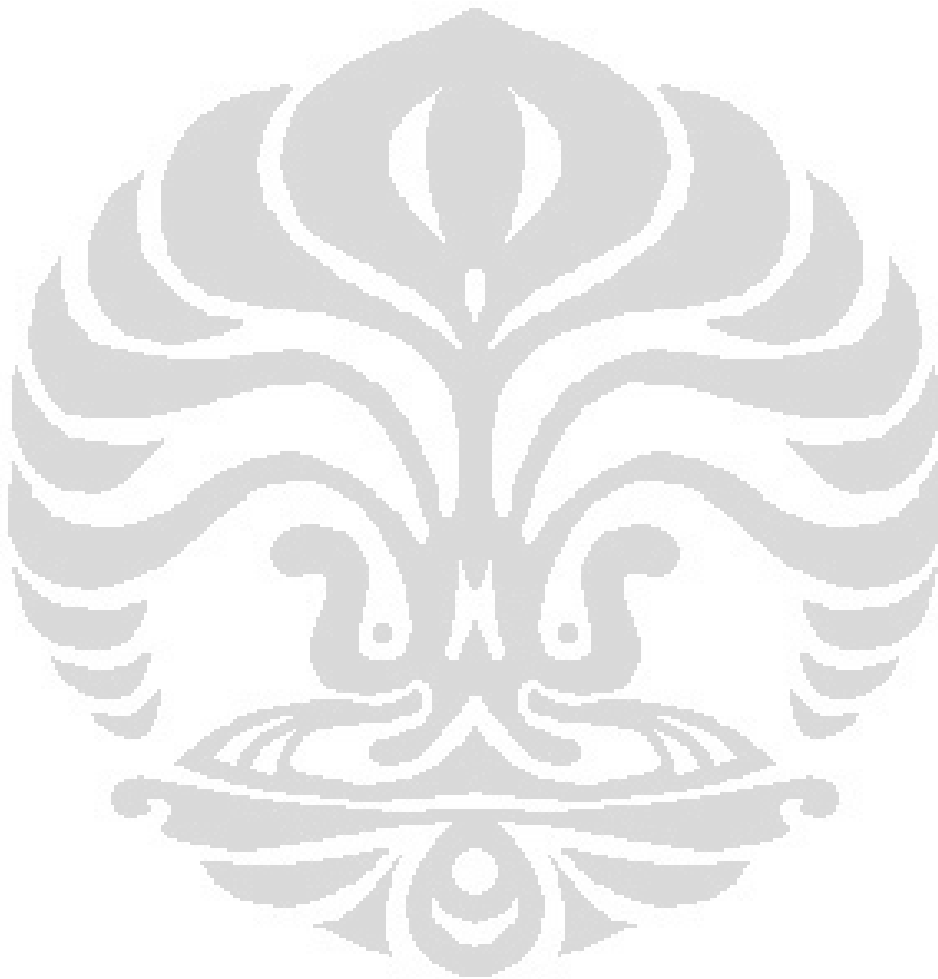
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Tahapan <i>Intention to Turnover</i>	18
Gambar 2.2 Rancangan Penelitian	26
Gambar 4.1. Hasil Evaluasi Konseling karir.....	47



LAMPIRAN

- Lampiran 1. Profil Organisasi PT. XYZ
- Lampiran 2. Struktur Organisasi PT. XYZ (Sales and Marketing)
- Lampiran 3. Alat Ukur Penelitian
- Lampiran 4. Uji Statistik Alat Ukur Penelitian
- Lampiran 5. Hasil Utama Penelitian
- Lampiran 6. Hasil Kuesioner Sumbatan Organisasi (*Organizational Blockage*)
- Lampiran 7. Pelaksanaan Konseling karir



BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang penelitian, permasalahan di organisasi, rumusan permasalahan, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

I.1 Latar Belakang

Adanya era globalisasi yang terjadi saat ini memberikan dampak yang signifikan bagi kelangsungan hidup organisasi. Globalisasi telah menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang begitu cepat di dalam bisnis yang menuntut organisasi untuk lebih mampu beradaptasi, mempunyai ketahanan, mampu melakukan perubahan arah dengan cepat. Menurut Cummings & Worley (2008), saat ini jumlah organisasi yang sedang mengalami perubahan semakin meningkat agar dapat bertahan dan maju. Setiap organisasi harus bekerja secara efisien, responsif terhadap permintaan pasar dan mampu menjaga kinerja.

Dalam buku *The War of Talent*, Michaels menuliskan untuk menghadapi persaingan, Sumber daya Manusia (SDM) atau karyawan yang berkualitas merupakan aspek yang penting dalam mencapai kinerja organisasi yang efektif (Inayati & Pella, 2011). Perusahaan-perusahaan yang unggul, menempatkan SDM sebagai bagian dari keseluruhan proses pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan 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 gagal suatu perusahaan (Noe, 2003).

Bagi organisasi, karyawan menjadi fokus perhatian penting karena ketidakpuasan karyawan akan diikuti dengan perilaku yang berakibat negatif pada produktivitas perusahaan, seperti penurunan performa kerja, tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan untuk bekerja, dan kenaikan angka *turnover* perusahaan (Newstrom dan Davis, 2003). Fenomena-fenomena ini berawal dari adanya intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (*intention to turnover*) yang dapat berujung pada keputusan karyawan meninggalkan pekerjaannya. *Intention to*

turnover dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian, atau kematian anggota organisasi. Menurut Mobley (1986) tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi. Hal ini seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian (*uncertainty*) terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni yang berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. *Turnover* yang tinggi juga mengakibatkan organisasi tidak efektif dan kinerjanya menjadi terhambat, karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru (Aamodt, 2004).

Untuk meminimalisir hal-hal tersebut perusahaan perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawannya. Kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap performa kerja karyawan yang ada di perusahaan. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan menunjukkan motivasi yang tinggi untuk bekerja dan akan mengeluarkan usaha yang lebih untuk menyelesaikan tugasnya sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan, dan lebih jauh lagi akan meningkatkan produktivitas perusahaan (Spector, 1997). Hal ini juga didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan bukan hanya performa kerja, kualitas pekerjaan dan menurunnya tingkat *turnover*, namun juga meningkatkan kepuasan pelanggan (Spinelli & Canavos, 2000).

Selain berpengaruh terhadap performa dan produktivitas kerja, kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi kesehatan fisik dan psikologis karyawan secara pribadi. Salah satu efek dari ketidakpuasan kerja dapat direfleksikan individu melalui perasaan negatif. Perasaan negatif dapat mempengaruhi kesehatan fisik dan psikologis seseorang, sehingga individu tidak dapat bekerja secara lancar dan efektif (Spector, 1997). Spector juga mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada cara pandang seseorang secara menyeluruh terhadap kehidupannya. Hal ini disebabkan karena pekerjaan sudah menjadi bagian dari kehidupan, sehingga meningkatnya kepuasan kerja karyawan juga dapat berpengaruh pada kondisi emosional dan psikologis seseorang (Spector, 1997).

Salah satu faktor yang menentukan puas atau tidaknya seseorang dalam pekerjaannya adalah *reward*. Menurut Maslach, *reward* merupakan salah satu faktor yang membuat seseorang terikat pada pekerjaannya (Rotman, 2001). *Reward* tidak hanya berupa finansial, tetapi juga non finansial. Faktor-faktor yang termasuk ke dalam *reward* non finansial adalah pencapaian, pengakuan atau rekognisi, diberikan tanggung jawab atau pekerjaan yang menantang dan pertumbuhan diri yang dapat berupa pengembangan diri (Armstrong & Murlis, 2003). Hal ini juga sejalan dengan Steer & Porter (1991) yang menyatakan bahwa *reward* tidak hanya berupa *reward* finansial berupa gaji dan tunjangan, tetapi juga *reward* non-finansial seperti rekognisi atau penghargaan berupa kesempatan untuk tumbuh dan berkembang serta promosi memiliki hubungan yang kuat untuk meningkatkan kepuasan kerja (Luthans, 2006). Salah satu bentuk pengembangan karyawan adalah dengan *training*, *mentoring*, *coaching*, konseling dan lainnya. Dengan adanya program pengembangan, karyawan lebih merasakan adanya keterikatan dengan organisasi dan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja (Silzer & Dowell, 2010).

I.2 Permasalahan Organisasi

PT. X didirikan pada tahun 1996 yang merupakan distributor tunggal dari produk-produk teknologi penunjang kesehatan yang dikembangkan di Osaka, Jepang. Perusahaan ini menyediakan produk-produk farmasi dan alat-alat kesehatan yang mendukung pemeliharaan kesehatan, jasa pemeriksaan kesehatan yang terintegrasi, serta fasilitas *health education* di klinik-klinik dan cabang-cabang distributor di seluruh Indonesia. Dengan konsep *integrated preventive health management*, PT.X sebagai distributor tunggal tidak hanya sekedar menjual produk, tetapi juga menyediakan jasa pemeriksaan dan pendidikan pencegahan resiko penyakit. Untuk itu, PT.X tentunya membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten, sehingga proses pelayanan kepada pelanggan menjadi semakin baik, yang tentunya hal ini akan berdampak pada peningkatan penjualan produk.

Untuk dapat bertahan di dalam era globalisasi ini, PT.X sedang melakukan transformasi di 6 pilar, yaitu *business reengineering*, yaitu perencanaan ulang peta

bisnis perusahaan secara terintegrasi sehingga menciptakan pembagian sub bisnis yang tepat, untuk melayani berbagai kebutuhan pelanggan. Kedua adalah *organization restructuring*, yaitu menyusun ulang struktur organisasi sesuai ketentuan dari posisi teratas hingga posisi terbawah untuk memperkuat ketahanan bisnis demi pelayanan terbaik untuk pelanggan. Ketiga adalah *people development*, yaitu pengembangan, penempatan, dan peningkatan sumber daya manusia dalam keseluruhan struktur bisnis untuk meningkatkan kinerja perusahaan demi peningkatan pelayanan pelanggan. Keempat, *system development*, yaitu menciptakan dan memperbaiki prosedur logis, rasional dan baku antar departemen dalam menjalankan rangkaian bisnis proses untuk mencapai satu tujuan memberikan layanan terbaik pada pelanggan. Kelima adalah *technology department*, yaitu 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 pelanggan. Terakhir adalah *corporate culture*, yaitu 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 pelanggan.

Sejalan dengan transformasi yang dilakukan dalam tubuh PT.X membuat karyawan harus melakukan penyesuaian terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Salah satu program transformasi yang dilakukan adalah *cost cutting*, yaitu program yang berusaha untuk menggunakan sumber daya yang ada seefektif dan seefisien mungkin. Walaupun organisasi menginginkan adanya pengembangan di 6 pilar, organisasi tetap harus melakukannya seefisien dan seefektif mungkin, seperti beberapa fasilitas harus ditiadakan ataupun dikurangi, sedangkan jam kerja harus bertambah agar dapat bertahan di pasar.

Dari Pilar *people development*, terlihat bahwa PT.X menyadari pentingnya peran karyawan yang berkualitas dalam pencapaian tujuan organisasi. Karyawan tidak hanya sekedar memiliki pengetahuan dan kemampuan, tetapi juga dapat memberikan pelayanan yang prima, mengingat bisnis ini tidak hanya sekedar menjual produk, tetapi juga melayani pelanggan.

Karyawan adalah elemen kritis PT.X dalam dapat bertahan di pasar sehingga penting bagi PT.X untuk dapat mempertahankan karyawannya dan tetap berkembang bersama organisasi. Namun demikian, hal ini tidak didukung dengan tingginya tingkat *turnover* yang ada di PT. X. Data HR menunjukkan bahwa sepanjang tahun 2011, tercatat ada 238 karyawan yang mengundurkan diri dari kurang lebih ada sebanyak 640 karyawan yang bekerja di PT. X. Dari jumlah tersebut sebagian besar yang mengundurkan diri adalah dari bagian *sales and marketing*, yakni sebanyak 213 orang. Hal ini berarti tingkat *turnover* terjadi di PT.X adalah sebesar 37,2%. Angka ini melebihi dengan industri sales/marketing lainnya, yang memiliki *turnover* rate tertinggi mencapai 30% per tahun (Allison, 2005). Ini berarti, PT.X perlu memberikan perhatian yang lebih terhadap tingginya tingkat *turnover* yang terjadi.

Untuk mengetahui permasalahan yang terjadi di PT.X, sebagai data awal, peneliti menyebarkan kuesioner Sumbatan Organisasi (*Organization Blockage*) kepada 37 karyawan yang dilakukan dari staf sampai manajer di PT.X. Hasil menunjukkan bahwa tiga masalah besar sumbatan organisasi secara berurutan, yaitu *unfair reward*, *inadequate recruitment*, and *selection* dan *personal stagnation*.

Seperti yang telah disebutkan diatas, *unfair reward* adalah masalah utama yang ada di PT.X. Menurut Woodcock & Francis (1990), *unfair reward* terkait dengan kurang sesuainya imbalan yang diterima karyawan dengan kontribusinya terhadap perusahaan. Sistem *reward* yang ada dinilai kurang memuaskan. Dalam hal ini *reward* tidak hanya yang terkait dengan *reward* finansial, namun juga non-finansial, seperti penghargaan perusahaan pada karyawan yang kompeten dan berprestasi, dukungan organisasi pada karyawan apabila organisasi menuntut standar yang tinggi, dan timbal balik yang diberikan perusahaan terhadap kontribusi karyawannya.

Selain itu peneliti juga menyebarkan kuesioner *Organizational Diagnosis Questionnaire* (ODQ) yang dikembangkan berdasarkan Model *Six Box* dari Weisbord (1976) kepada 23 orang di salah satu klinik *Preventive and Care* (P&C) PT.X. Hasil pengolahan data juga menyebutkan bahwa permasalahan utama dari PT.X adalah *reward*. Dalam kuesioner tersebut *reward* dimaknakan luas, yakni

tidak hanya sistem penggajian dan tunjangan, tetapi juga kesempatan untuk mengembangkan diri, kesempatan promosi, dan penghargaan ketika berhasil mengerjakan tugas dengan baik.

Dari data-data di atas, dapat disimpulkan permasalahan *reward* yang menjadi masalah utama bukan hanya terkait dengan finansial, tetapi juga non finansial. *Reward* non finansial dalam hal ini terkait dengan penghargaan perusahaan pada karyawan yang kompeten dan berprestasi, dukungan organisasi pada karyawan apabila organisasi menuntut standar yang tinggi, timbal balik yang diberikan perusahaan terhadap kontribusi karyawannya, kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri dan kesempatan promosi.

Reward merupakan bagian dari faktor-faktor yang menentukan puas atau tidaknya seseorang dalam pekerjaannya. Sejalan dengan hal diatas, *reward* non finansial berupa kesempatan untuk tumbuh dan berkembang serta promosi memiliki hubungan yang kuat untuk meningkatkan kepuasan kerja (Luthans, 2006). Menurut Spector (1997), kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang mengenai pekerjaan mereka dan aspek-aspek yang berbeda yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Perasaan tersebut berkisar mengenai kesukaan (kepuasan) atau ketidaksukaan (ketidakpuasan) seseorang terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap performa kerja karyawan yang ada di perusahaan. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan menunjukkan motivasi yang tinggi untuk bekerja dan akan mengeluarkan usaha yang lebih untuk menyelesaikan tugasnya, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan, dan lebih jauh lagi akan meningkatkan produktivitas perusahaan (Spector,1997). Sebaliknya, ketidakpuasan karyawan akan mengakibatkan perilaku yang berakibat negatif pada produktivitas perusahaan seperti penurunan performa kerja, tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan untuk bekerja, dan kenaikan angka *turnover* perusahaan (Newstrom dan Davis, 2003).

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti menduga bahwa terdapat masalah yang terkait dengan kepuasan kerja pada PT.X. Untuk memastikan hal tersebut, peneliti menyebarkan kuesioner peneliti menyebarkan kuesioner kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Spector (1997). Hasilnya menunjukkan bahwa dari 10 orang karyawan di bagian *sales and marketing* pada salah satu klinik *Preventive*

and Care (P&C) PT. X; 7 orang karyawan memiliki kepuasan kerja yang rendah. Peneliti juga mengukur *intention to turnover* kuesioner yang dikembangkan oleh Mobley (1978). Hasilnya menunjukkan bahwa 9 orang dari mereka memiliki *intention to turnover* yang tinggi.

Menurut Spector (1997) kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua faktor umum, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan pekerjaan. Faktor individu meliputi faktor kepribadian dan juga pengalaman terdahulu dari individu yang bersangkutan. Faktor lingkungan pekerjaan yang termasuk didalamnya adalah karakteristik pekerjaan, ketegangan dalam organisasi, kejelasan peran dan *reward*. Seperti yang sudah dijelaskan diatas, *reward* merupakan masalah utama yang terjadi di PT.X. *Reward* disini bukan hanya sebatas gaji atau insentif saja, tetapi juga kesempatan untuk tumbuh dan berkembang baik karir maupun kemampuan (Steers & Porter, 1991). Adanya program-program pengembangan, perencanaan karir yang jelas, serta spesifik insentif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Mahler & Staffelbach, 2010).

Sehubungan dengan permasalahan tentang *reward*, peneliti menemukan sejumlah data di lapangan diantaranya adalah hasil wawancara yang dilakukan peneliti terhadap beberapa manajer dan staf *sales* yang bekerja di PT.X, juga ditemukan bahwa kebanyakan karyawan yang bekerja mengeluhkan kurangnya perhatian perusahaan terhadap mereka. Bukan hanya dari segi *reward* finansial tetapi juga kurangnya *reward* non-finansial seperti karyawan merasa pengembangan dirinya kurang diperhatikan dan kontribusi mereka kurang diapresiasi oleh organisasi atau atasan, serta tuntutan organisasi yang tinggi terhadap mereka tidak sebanding dengan apa yang mereka dapatkan. Dari hasil diskusi dengan Deputy HR General Manager, salah satu masalah yang menjadi fokus perhatian penting di PT.X adalah kurangnya pengembangan diri karyawan. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, salah satu agenda transformasi perusahaan adalah *people development*. Oleh karena itu pihak HR menginginkan peneliti untuk membuat program-program yang tepat untuk mengatasi masalah yang ada, khususnya dengan memberikan *reward* dibidang pengembangan sumber daya manusia.

Salah satu bentuk *reward* berupa pengembangan diri yang dapat diterapkan di organisasi adalah pengembangan karir. Karir adalah bagian dari peristiwa di dalam hidup individu, yang meliputi rangkaian pekerjaan dan peran dalam hidupnya yang dikombinasikan untuk dapat mengekspresikan komitmen individu dalam bekerja dalam pola perkembangan dirinya (Isaacson & Brown, 1997). Pengembangan karir terbagi menjadi dua yaitu pengembangan karir objektif dan subjektif. Menurut pandangan pengembangan karir objektif, karir adalah jabatan atau posisi dalam pekerjaan yang ingin diraih oleh karyawan. Dengan demikian karyawan dapat melakukan perencanaan karir dengan adanya tahapan karir secara struktural.

Pengembangan karir dapat juga dipandang secara subjektif, yaitu karir meliputi arah yang akan dicapai oleh seseorang dalam kehidupan kerjanya yang searah dengan keahlian dan kemampuannya, nilai-nilai yang dianut serta motivasi dan kebutuhan karir seseorang. Walaupun begitu, kesuksesan karir tidak hanya dipandang sebagai kenaikan struktural jabatan saja, namun juga berupa kesuksesan psikologis dengan mencapai sesuatu yang telah menjadi target dirinya dalam pekerjaannya. Hal tersebut bersifat subyektif karena penerapannya akan berbeda pada masing-masing individu. Unsur subyektif dalam karir perlu diperhatikan oleh manajemen karena dapat berpengaruh terhadap identitas diri dan kepuasan kerja pada karyawan (Cascio, 2005). Dengan demikian dalam melakukan perencanaan karir bagi karyawan, disamping memahami peluang karir yang tersedia, manajemen perlu memahami unsur subjektif dalam karir berupa aspirasi karir karyawannya, masalah-masalah yang dimiliki oleh karyawan dan memberikan bimbingan agar karyawan tersebut dapat melalui tahapan karirnya.

Memahami aspirasi karyawan dan masalah-masalah yang dialaminya dapat dilakukan melalui konseling karir. Konseling karir adalah proses wawancara yang dilakukan antara karyawan dan konselor yang dititikberatkan pada pembahasan tentang kemungkinan-kemungkinan pekerjaan, jabatan atau karir karyawan, menetapkan tujuan pekerjaan secara realistis, mengenal cara pemecahan masalah dan tindakan-tindakan korektif yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan dan mengimplementasikan suatu rencana ke arah dunia kerja (Bezanson & Monsebraten, 1984).

Konseling karir ini juga dapat berfungsi sebagai *reward* yang bersifat non finansial bagi karyawan, karena dengan proses ini karyawan akan merasa dihargai, didengarkan, diarahkan sehingga kebutuhan aktualisasi dirinya dapat terfasilitasi. Dengan demikian karyawan akan termotivasi dan diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka bentuk intervensi yang dibuat adalah pengembangan karir karyawan melalui konseling karir. Dengan adanya intervensi ini diharapkan karyawan merasa memiliki sarana untuk dapat mencurahkan aspirasi dan permasalahan di dalam karirnya dan dapat dibimbing untuk mencapai tujuan dari konseling karir itu sendiri. Dengan demikian, konseling karir ini dapat menjadi suatu bentuk *reward* bagi karyawan yang dapat mengarahkan pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan dan akhirnya akan menurunkan tingkat *intention to turnover*. Organisasi pun dapat secara efektif mempertahankan dan mengembangkan karyawan yang ada, sehingga karyawan dapat bekerja lebih optimal dan produktivitas organisasi akan meningkat.

I.3 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian diatas, maka masalah peneritian yang akan diangkat dalam penelitian inia adalah :

1. Apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan *intention to turnover* pada karyawan divisi *sales* PT.X?
2. Apakah terdapat perbedaan kepuasan kerja sebelum dan setelah diberikan intervensi konseling karir pada karyawan divisi *sales* PT.X?
3. Apakah terdapat perbedaan *intention to turnover* sebelum dan setelah diberikan intervensi konseling karir pada karyawan divisi *sales* PT. X?

I.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

I.4.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan kepuasan kerja terhadap *intention to turnover* di PT. X. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk melihat efektivitas konseling karir untuk meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkannya *intention to turnover* di PT.X.

I.4.2 Manfaat Penelitian

Manfaat yang akan diberikan dari penelitian ini adalah berupa manfaat teoritis maupun manfaat praktis. Manfaat teoritis yang dapat diberikan adalah memberikan sumbangan pengetahuan, khususnya mengenai teori kepuasan kerja, *intention to turnover* dan konseling karir.

Sedangkan manfaat praktis yang dapat diberikan bagi perusahaan antara lain:

- a. Memberikan masukan bagi perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja agar dapat menurunkan *intention to turnover* karyawan. Dengan demikian diharapkan karyawan dapat fokus pada pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan produktifitas atau kinerja karyawan.
- b. Memberikan masukan kepada perusahaan khususnya PT.X mengenai prosedur pembuatan program konseling karir pada seluruh karyawan di seluruh departemen.

I.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 kepuasan kerja, *intention to turnover* dan konseling karir dalam penelitian ini.

BAB 3 METODE PENELITIAN

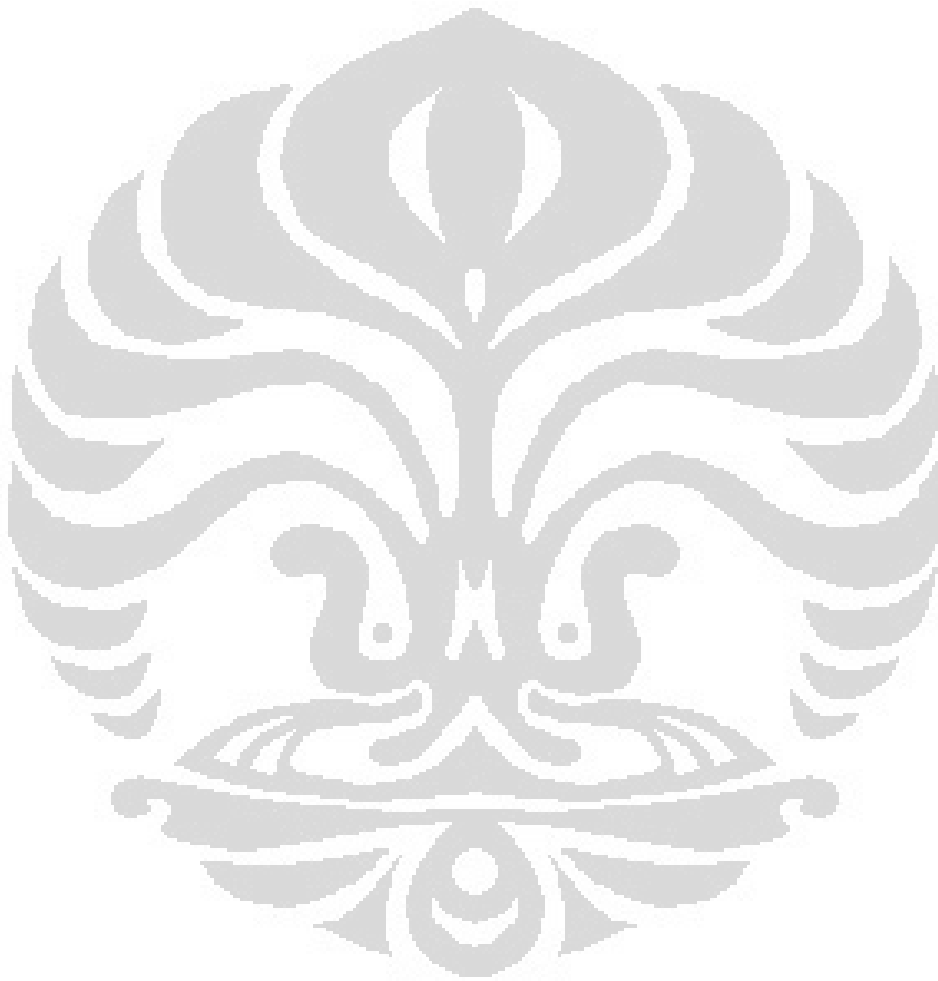
Bab ini berisi pendekatan penelitian, tipe penelitian, desain penelitian, rumusan permasalahan, hipotesis kerja, responden penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data dan prosedur penelitian.

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 DISKUSI, KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ubu berisi diskusi hasil penelitian, kesimpulan penelitian dan saran baik untuk perusahaan untuk penelitian selanjutnya.



BAB 2

TINJAUAN TEORITIS

Bab ini berisi teori-teori yang digunakan untuk mendukung penelitian. Teori-teori yang digunakan adalah teori mengenai kepuasan kerja, *intention to turnover*, karir dan teori mengenai konseling karir. Dalam bab ini juga akan dijelaskan mengenai dinamika hubungan antara kepuasan kerja dan *intention to turnover* melalui intervensi konseling karir.

2.1 Teori Kepuasan Kerja

2.1.1 Definisi Kepuasan Kerja

Terdapat berbagai definisi mengenai kepuasan kerja. Rice, McFarlin, dan Bennet (dalam Robbins, 2002) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai fungsi dari perbedaan antara apa yang dialami dalam pekerjaan dan apa yang diinginkan sebagai standar perbandingan. Menurut Robbins (2002) kepuasan kerja adalah sikap umum dari individu mengenai pekerjaannya, seperti hubungan kerja karyawan dan pimpinan, kondisi kerja dan lain sebagainya. Definisi yang akan digunakan disini adalah definisi yang berasal dari Spector (1997), yaitu kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang mengenai pekerjaan mereka dan aspek-aspek yang berbeda yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Perasaan tersebut berkisar mengenai kesukaan (kepuasan) atau ketidaksukaan (ketidakpuasan) seseorang terhadap pekerjaannya.

Seperti yang dapat ditaksir secara umum, kepuasan kerja merupakan sebuah variabel sikap. Awalnya pada masa lalu, kepuasan kerja cenderung dilihat dari adanya pemenuhan kebutuhan (*need*), apakah suatu pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan fisik dan psikologis pekerja, misalnya gaji. Sekarang kebanyakan peneliti lebih terfokus pada proses kognitif dibanding dengan kebutuhan dasar itu sendiri. Oleh karenanya pandangan mengenai sikap menjadi satu hal yang utama dalam membahas kepuasan kerja (Spector, 1997).

Kepuasan kerja dapat dipertimbangkan sebagai suatu perasaan umum dari pekerjaan atau sebagai kumpulan yang saling berhubungan dari sikap terhadap berbagai aspek ataupun faset dalam pekerjaannya (Spector, 1997). Pandangan

umum biasa digunakan ketika melihat secara keseluruhan atau garis dasar sikap terhadap sebuah peminatan, misalnya seseorang ingin melihat efek dari kesukaan dan ketidaksukaan orang mengenai pekerjaannya. Kebanyakan peneliti menilai kepuasan kerja umum dalam hubungannya dengan berbagai variabel yang diminati. Pandangan faset kemudian digunakan untuk melihat bagian atau aspek mana dalam pekerjaan yang dirasakan puas atau tidak puas oleh karyawan. Hal ini akan sangat berguna dalam perusahaan untuk mengidentifikasi area dari ketidakpuasan yang nantinya dapat mereka tingkatkan. Kadangkala, kedua pandangan diatas dapat digunakan untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap dari kepuasan kerja suatu karyawan (Spector, 1997).

2.1.2 Faset Kepuasan Kerja

Spector (1997) mengemukakan sembilan faset dalam kepuasan kerja, yaitu:

a. Gaji (*pay*)

Gaji adalah imbalan yang diterima karyawan dari pekerjaannya. Gaji mewakili aspek ekonomis dalam pekerjaan. Kepuasan terhadap gaji adalah kepuasan terhadap imbalan yang diterima oleh karyawan dari perusahaan.

b. Promosi (*promotion*)

Salah satu faset kepuasan kerja adalah kesempatan promosi atau kenaikan jabatan. Promosi bagi karyawan berarti meningkatnya kesempatan untuk mengembangkan kemampuan diri, dan dapat berhubungan dengan meningkatnya status, serta peningkatan gaji sesuai pekerjaannya. Kepuasan terhadap promosi adalah kepuasan terhadap kesempatan promosi yang diberikan oleh perusahaan.

c. Supervisi (*supervision*)

Kepuasan kerja terhadap supervisi mewakili pandangan karyawan mengenai dukungan yang diberikan oleh atasan pada karyawan dalam hal pekerjaan, juga hubungan interpersonal antara karyawan dengan atasan langsung. Kepuasan terhadap supervisi adalah kepuasan terhadap atasan langsung dalam memimpin dan mengatur anak buahnya.

d. Tunjangan (*fringe benefit*)

Tunjangan adalah benefit yang diterima karyawan sesuai posisinya di perusahaan. Kepuasan terhadap tunjangan adalah kepuasan terhadap tunjangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sesuai posisi yang dijabat saat ini

e. Rekognisi

Rekognisi mewakili pandangan karyawan mengenai penghargaan non materi yang diberikan perusahaan terhadap hasil kinerja karyawan. Kepuasan terhadap penghargaan non materi adalah kepuasan terhadap adanya perhatian, dan apresiasi yang diberikan atasan dan rekan kerja terhadap prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan.

f. Prosedur operasional (*operational procedure*)

Prosedur operasional adalah aturan dan prosedur yang mempengaruhi performa kerja karyawan. Kepuasan kerja salah satunya didapatkan dari kepuasan terhadap peraturan dan prosedur. Kepuasan terhadap prosedur operasional adalah kepuasan terhadap tugas-tugas dan aturan yang berlaku, yang berkaitan dengan tugas dan pekerjaannya.

g. Rekan kerja (*coworkers*)

Mewakili hubungan interpersonal karyawan terhadap rekan kerja, dan persepsi kompetensi yang dimiliki rekan kerja dalam melaksanakan tugasnya. Kepuasan terhadap rekan kerja adalah kepuasan terhadap rekan kerja, baik dari sisi interpersonal, maupun kompetensi yang dimiliki.

h. Tipe pekerjaan (*nature of works*)

Tipe pekerjaan adalah jenis dari tugas yang dikerjakan oleh karyawan sehari-hari, serta perasaan bangga saat karyawan dapat menyelesaikan tugasnya. Kepuasan terhadap tipe pekerjaan adalah kepuasan terhadap tugas yang harus mereka kerjakan setiap hari.

i. Komunikasi (*communication*)

Komunikasi adalah pertukaran informasi yang ada di dalam perusahaan. Kepuasan terhadap komunikasi adalah kepuasan terhadap informasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan berkaitan dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

2.1.3 Dampak Kepuasan Kerja

Spector (1997) menyebutkan beberapa dampak yang potensial ditimbulkan dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja, yaitu :

a. Performa kerja

Individu yang merasa bahagia dengan pekerjaannya mungkin akan lebih termotivasi dalam bekerja, akan bekerja lebih keras dan menunjukkan performa kerja yang lebih baik dalam pekerjaannya.

b. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

OCB adalah perilaku karyawan yang bersifat suka rela untuk membantu organisasi atau pekerjaan rekan kerja maupun atasannya dimana hal tersebut di luar dari tanggung jawab pekerjaannya atau melebihi dari tanggung jawab pekerjaannya (Spector, 1997). Ketika Individu merasa puas dengan pekerjaannya maka Ia akan berkeinginan untuk melakukan hal yang lebih dari yang seharusnya diminta oleh organisasi.

c. *Withdrawal Behavior*

Withdrawal behavior yaitu berupa perilaku menghindar dan keluar dari pekerjaan. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka cenderung menghindari pekerjaan tersebut, baik sementara (absen atau datang terlambat) ataupun yang mengarahkan mereka pada perilaku untuk meninggalkan pekerjaan secara permanen.

d. *Burnout*

Burnout adalah kondisi emosional ataupun psikologis yang dialami di dalam pekerjaan (Spector, 1997). *Burnout* berkorelasi secara signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana individu yang tidak puas cenderung mengalami tingkat *burnout* yang tinggi.

e. Kesehatan Fisik dan Kesejahteraan Psikologis.

Individu yang tidak menyukai pekerjaan mereka akan mengalami kesehatan yang merugikan mereka, termasuk di dalamnya gejala-gejala fisik dan masalah psikologis.

f. *Counterproductive Behavior*

Counterproductive behavior merupakan bentuk kebalikan dari OCB, yaitu terdiri dari tindakan yang dilakukan oleh karyawan baik sengaja maupun

tidak untuk menyakiti organisasi, misalnya agresi terhadap rekan kerja, sabotase dan pencurian. Disebutkan bahwa karyawan yang tidak merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih cenderung terlibat dalam tindakan-tindakan tersebut dibandingkan mereka yang puas dengan pekerjaannya.

g. **Kepuasan Hidup**

Kepuasan hidup merujuk pada perasaan seseorang mengenai hidupnya secara menyeluruh. Menurut Weaver (dalam Spector, 1997) individu yang puas terhadap pekerjaannya cenderung puas juga dengan kehidupannya secara umum.

2.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1) **Faktor Lingkungan**

Faktor lingkungan disini termasuk bagaimana individu diperlakukan di lingkungan pekerjaannya, pekerjaan yang dilakukan, serta hubungan dengan individu lainnya di lingkungan tersebut, serta mengenai *reward*. Adapun beberapa yang termasuk dalam faktor lingkungan yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain :

a. **Karakteristik Pekerjaan**

Spector (1997) menyebutkan bahwa kepuasan kerja karyawan cenderung tinggi apabila karakteristik pekerjaan sesuai dengan keinginan mereka.

b. **Ketegangan-Ketegangan dalam Organisasi**

Ketegangan dalam organisasi berkaitan dengan konsisi-kondisi lingkungan pekerjaan yang dapat mengganggu performa kerja karyawan (Spector,1997). Ketegangan ini terdiri dari berbagai aspek pekerjaan, diantaranya adalah lingkungan fisik dan individu lain seperti atasan maupun rekan kerja. Karyawan yang mempersepsi bahwa terdapat ketegangan yang tinggi dalam pekerjaannya cenderung menjadi tidak puas terhadap pekerjaan mereka.

c. Variabel Peran

Peran merupakan pola tingkah laku yang diharapkan dari individu dalam suatu organisasi (Spector,1997). *Role ambiguity* atau ambiguitas peran adalah tingkat keyakinan yang dimiliki seorang karyawan mengenai apa fungsi pekerjaannya dan tanggung jawab pekerjaannya yang sebenarnya. *Role conflict* atau konflik peran adalah suatu kondisi dimana seseorang mengalami tuntutan yang tidak sesuai antara fungsi dan juga tanggung jawab pekerjaannya. Semakin tinggi ambiguitas dan konflik peran yang dialami, maka semakin rendah kepuasan kerja (Spector,1997).

d. *Reward*

Reward merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Spector,1997). *Reward* disini bukan hanya sebatas gaji atau insentif saja, tetapi juga kesempatan untuk tumbuh dan berkembang baik karir maupun kemampuan (Steers & Porter, 1991). Adanya program-program pengembangan, perencanaan karir yang jelas, serta spesifik insentif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Mahler & Staffelbach, 2010). Menurut Spector (1997), kebijakan pemberian reward merupakan hal yang dianggap penting oleh karyawan. Seseorang yang mendapat promosi karir harus berdasarkan penilaian yang objektif sehingga ia sendiri ataupun karyawan lain yang melihatnya dapat merasakan bahwa karawan tersebut memang layak mendapatkan promosi karir (Steers & Porter, 1991).

2) Faktor Individu

Faktor individu meliputi faktor kepribadian dan juga pengalaman terdahulu dari individu yang bersangkutan. Berikut beberapa faktor individu yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang.

a. *Locus of control* (LOC)

LOC didefinisikan sebagai variabel kognitif yang merepresentasikan keyakinan individu secara umum mengenai kemampuannya untuk mengontrol penguatan-penguatan positif dan negatif dalam hidupnya.

Spector (1997) menyatakan bahwa hubungan antara LOC dan kepuasan kerja diperantarai oleh unjuk kerja. Individu yang memiliki LOC internal cenderung menampilkan unjuk kerja yang lebih baik dibandingkan yang memiliki LOC eksternal dan jika unjuk kerja diasosiasikan dengan *reward* maka kepuasan kerja akan muncul.

b. *Negative Affectivity* (NA)

NA merupakan variabel kepribadian yang merefleksikan kecenderungan seseorang dalam mengalami emosi-emosi negatif, seperti kecemasan dan depresi dalam berbagai situasi yang bervariasi. Watson, Pennebaker dan Folger (dalam Spector, 1997) menyatakan bahwa individu yang memiliki NA yang tinggi cenderung akan menilai pekerjaannya dengan negatif secara keseluruhan, yang akan menimbulkan rendahnya kepuasan kerja.

Berdasarkan faktor diatas, faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang adalah faktor lingkungan dan faktor individu. Dalam penelitian ini, peneliti akan mengangkat faktor lingkungan yaitu *reward* sebagai faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, *reward* yang dimaksud bukan hanya sebatas gaji atau insentif, namun juga kesempatan untuk tumbuh dan berkembang baik dari segi karir maupun kemampuan.

2.2 Teori *Intention to turnover*

2.2.1 Definisi *Intention to turnover*

Menurut Robbins (2003) *turnover* merupakan tingkah laku meninggalkan organisasi atas keinginan sendiri maupun keinginan organisasi. Adapun Boshoff, dkk (2002) dalam Kahumuza & Schlechter (2008) menyatakan bahwa intensi untuk meninggalkan pekerjaan merupakan kekuatan sudut pandang yang dimiliki oleh individu mengenai ketidakinginannya untuk tetap bekerja di suatu organisasi.

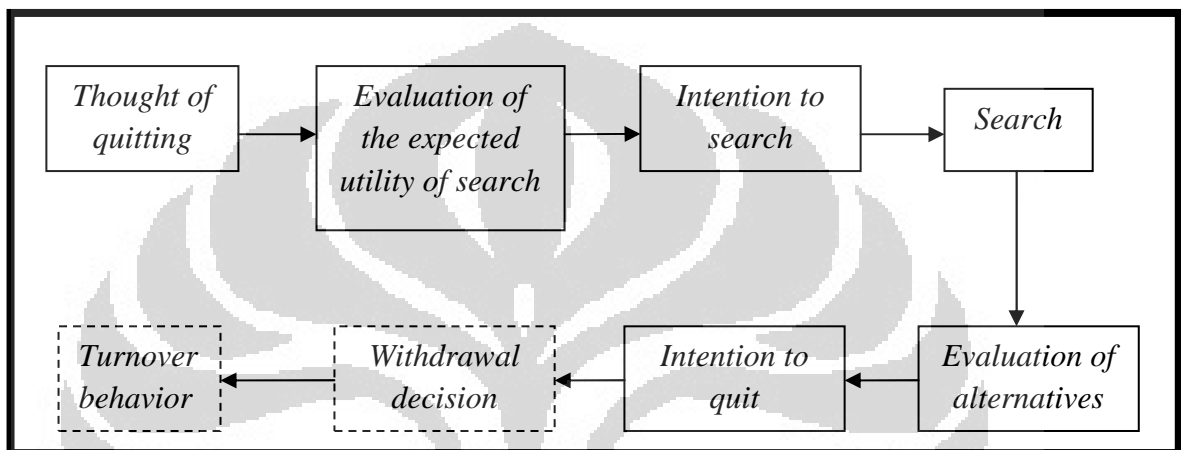
Definisi *intention to turnover* yang akan dipakai disini adalah keinginan secara sadar untuk meninggalkan organisasi melalui proses kognisi dimana

karyawan secara aktif mempertimbangkan untuk keluar dan mencari alternatif pekerjaan lain (Mobley, 1978).

2.2.2 Tahapan *Intention to turnover*

Intention to turnover mendahului pemunculan tingkah laku *turnover* seperti (Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978):

Gambar 2.1 *Theoretical work of intention to turnover*



Model di atas merupakan tahapan-tahapan yang dimulai dari pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan hingga tingkah laku *turnover*. Adapun penjelasan pada model di atas adalah sebagai berikut :

- Thought of quitting*, individu sudah memikirkan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini.
- Evaluation of the expected utility of search*, individu mengevaluasi proses berpikir tersebut, apakah tingkah laku meninggalkan pekerjaan akan memberikan hasil sesuai harapan individu. Tahapan ini menekankan pada orientasi di masa depan. Individu merasakan adanya ketertarikan pada pekerjaan lain. Daya tarik muncul berdasarkan harapan individu bahwa pekerjaan tersebut akan mendatangkan berbagai konsekuensi baik positif maupun negatif mengenai hasil dan nilainya. Konsep dari *expected utility* dijelaskan sebagai evaluasi dari alternatif-alternatif yang ada dilihat sebagai evaluasi diri akan keuntungan yang ditawarkan oleh berbagai macam alternatif dan kesempatan individu untuk merealisasikan alternatif-alternatif tersebut.

Hal penting yang terdapat pada daya tarik adalah *organizational goal and values*.

- c. *Intention to search*, setelah evaluasi, di dalam diri individu akan muncul kecenderungan untuk mencari alternatif pekerjaan lain.
- d. *Search*, individu mencari alternatif pekerjaan lain.
- e. *Evaluation of alternatives*. setelah mencari, individu melakukan evaluasi dari alternatif-alternatif pekerjaan yang ada. Tahapan ini menggambarkan penilaian terhadap alternatif-alternatif yang tersedia akan pekerjaan-pekerjaan lain. Individu mengevaluasi alternatif mana saja yang memiliki konsekuensi positif dan negatif. Tahapan ini juga akan menekankan orientasi masa depan dalam artian pekerjaan yang mungkin akan didapatkan.
- f. *Intention to quit*

Hasil evaluasi terhadap alternatif-alternatif pekerjaan yang ada menimbulkan kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan.

2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan

Tingkah laku *turnover* memiliki beberapa anteseden, yakni kepuasan kerja (*job satisfaction*), lingkungan kerja (*work environment*), komitmen organisasi (*organizational commitment*), karakteristik personal, dan motivasi intrinsik (Hom & Griffeth, 1995 dalam Scott et al, 1999). *Intention to turnover* merupakan anteseden terdekat dengan perilaku aktual *turnover* (Jablin, Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978 dalam Scott et al, 1999). Firth, dkk (2003) dalam Kahumuza & Schlechter (2008) juga menyebutkan bahwa intensi untuk meninggalkan pekerjaan merupakan faktor pencetus pada tingkah laku meninggalkan pekerjaan.

Intention to turnover berkorelasi dengan beberapa variabel. Tang, Kim, dan Tang (2000) menyatakan bahwa adanya variabel-variabel yang dapat mempengaruhi *intention to turnover*, yaitu *intrinsic job satisfaction* dan *money ethic endorsement* sebagai variabel mediator. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa *intention to turnover* berkorelasi secara signifikan dengan *job satisfaction* (Mobley, Horner, Hollingsworth, 1978). Selain itu, *organizational commitment* juga ditemukan berkorelasi secara signifikan dengan *intention to turnover* di

beberapa penelitian (Seger, Varadarajan, Futrell, 1988; Schwepker, 1999). Variabel lainnya yang berpengaruh adalah *job embeddednes* yang menunjukkan adanya korelasi tinggi dengan *intention to turnover* (Crossley, et al, 2007).

Mobley et.al (1979) menjelaskan bahwa faktor demografis individu dan faktor personal seperti umur, masa kerja, jenis kelamin, tanggung jawab terhadap keluarga dan *weighted application blanks* diketahui tidak berkorelasi dengan *intention to turnover* walaupun tingkat korelasinya rendah. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Mobley et.al (1979) pada perusahaan manufaktur di Jepang diketahui bahwa karyawan manufaktur yang berjenis kelamin wanita lebih banyak yang melakukan *actual turnover*. Individu yang menikah dan mempunyai keluarga untuk dibiayai lebih sedikit yang melakukan *actual turnover* hal tersebut juga terjadi pada individu dengan tingkat pendidikan tinggi dan masa kerja yang relatif lama, namun hal ini tidak menjawab korelasi faktor personal tersebut dengan *intention to turnover*.

2.3. Intervensi

Cummings dan Worley (2009) membagi intervensi ke dalam empat pendekatan, yaitu:

- a. *Strategic change interventions*. *Strategic interventions* adalah pendekatan pengembangan organisasi yang berfokus pada isu strategis. Intervensi ini diimplementasikan pada tingkat organisasi dan menyelaraskan strategi bisnis, struktur, budaya dengan lingkungan luar. Praktek-praktek dalam *strategic interventions* berasal dari disiplin manajemen strategi, teori organisasi, ekonomi dan antropologi. Metode-metode yang termasuk ke dalam *strategic interventions* adalah *integrated strategic change*, *mergers* dan *acquisitions*, *alliance* dan *network development* dan *organization learning*.
- b. *Technostructural interventions*. Pendekatan pengembangan organisasi yang menangani isu struktural dan teknologi disebut dengan *technostructural interventions*. Intervensi ini berfokus pada produktivitas dan efektivitas organisasi. Praktek-praktek dalam *technostructural interventions* berasal dari disiplin teknik, sosiologi dan psikologi dalam pengaplikasian sistem sosioteknikal dan desain organisasi. Metode-metode yang termasuk ke dalam

technostructural interventions adalah aktivitas pengembangan organisasi yang terkait dengan desain organisasi, keterlibatan karyawan dan desain pekerjaan. Praktisi pada umumnya berfokus baik pada produktivitas dan pemenuhan kebutuhan pribadi dan berharap bahwa keefektivitasan organisasi akan dihasilkan dari desain kerja dan struktur organisasi yang sesuai.

- c. *Human resources management interventions*. Pendekatan pengembangan organisasi yang menangani isu-isu yang terkait dengan pemfungsian *human resource* dalam sebuah organisasi disebut dengan *human resource management interventions*. Praktek-praktek dalam *human resource management interventions* berasal dari relasi pekerja dan dalam pengaplikasian praktek dari *compensation and benefits*, seleksi dan penempatan karyawan, penilaian kinerja dan pengembangan karir. *Human resource management interventions* mencakup praktek-praktek perencanaan karir, sistem *reward*, penetapan tujuan dan penilaian kinerja. Praktisi dalam area ini berfokus pada karyawan dalam organisasi dan berkeyakinan bahwa keefektivitasan organisasi dapat dihasilkan dari praktek-praktek yang diingkatkan untuk mengintegrasikan karyawan dengan organisasi.
- d. *Human process interventions*. Isu-isu yang berkaitan dengan proses-proses sosial yang terjadi pada anggota organisasi, seperti komunikasi, pembuatan keputusan, kepemimpinan dan dinamika kelompok. Pendekatan pengembangan organisasi ini disebut dengan *human process interventions*. Intervensi ini berasal dari disiplin psikologi dan sosial psikologi dan dalam pengaplikasian dalam dinamika kelompok dan relasi manusia. Praktisi mengaplikasikan intervensi ini berfokus pada pemenuhan individu dan berharap bahwa keefektivitasan organisasi dapat dihasilkan dari pemfungsian individu dan proses organisasi. Terdapat berbagai intervensi yang lazim digunakan dalam *human process interventions*, yaitu *coaching, training and development, process consultation and team building, third party interventions, organization confrontation meeting, inter-group relationships* dan *large-group interventions* (Cummings dan Worley, 2009).

Dari keempat bentuk intervensi diatas, *human process intervention* paling memungkinkan untuk digunakan sebagai intervensi dalam penelitian ini., khususnya pada level individu yakni konseling. Adapun konseling yang akan diberikan akan berfokus pada pengembangan karir.

2.3 Karir

2.3.1 Definisi Karir

Flippo (1994) mendefinisikan karir sebagai suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah tetapi berkaitan yang memberikan keseimbangan, ketentuan dan arti dalam hidup seseorang. Siagian (1997) mendefinisikan karir sebagai keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dan jabatan yang dipangku seseorang selama bekerja. Menurut Noe (1999) karir digambarkan sebagai bagian dari posisi dalam suatu pekerjaan. Karir juga digambarkan sebagai suatu karakteristik pekerja. Konsep baru dari karir sering dihubungkan dengan karir yang cepat berubah, yang dihubungkan juga dalam kepentingan personal, kemampuan dan nilai serta perubahan dalam organisasi. Dibandingkan dengan konsep tradisional, pekerja mempunyai kewajiban untuk mengatur karirnya sendiri. Perubahan dalam perjanjian psikologis antara pekerja dan perusahaan telah mempengaruhi hal tersebut. Tujuan dari karir baru adalah sukses psikologis dimana perasaan bangga dan penyelesaian yang berasal dari pencapaian tujuan hidup tidak dibatasi dalam pencapaian kerja.

Cascio (2003) berpendapat bahwa karir dapat dipandang dari berbagai perspektif yaitu secara obyektif dan subyektif. Secara obyektif karir adalah jabatan atau posisi dalam pekerjaan yang diraih oleh manusia dalam kehidupannya. Sementara secara subyektif karir meliputi arah yang akan dituju oleh seseorang dalam kehidupan kerjanya yang searah dengan konsep dirinya mencakup *talent* dan *ability* seseorang, nilai-nilai yang dianut serta motivasi dan kebutuhan karir.

2.3.1.1 Konseling karir

Dalam pengembangan karir seseorang, diperlukan intervensi karir yang tepat untuk menentukan proses pengambilan keputusan karir seseorang. Intervensi karir meliputi banyak tipe, seperti karir *guidance*, konseling karir, informasi karir, pendidikan karir, program pengembangan karir dan karir *coaching* (Spokane, 1991 dalam Isaacson & Brown, 1997).

Konseling karir adalah proses konseling yang dilakukan untuk mencoba mencari bantuan mengenai pilihan karir atau penyesuaian terhadap karir yang dimilikinya. Proses dari konseling karir meliputi membangun *rapport*, melihat permasalahan, menetapkan goal, intervensi, dan terminasi. Hasil dari konseling karir diharapkan dapat menetapkan pilihan karir, meningkatkan kepastian mengenai pilihan karir yang sudah ditentukan diawal konseling, meningkatkan pemahaman diri, meningkatkan pengertian terhadap pekerjaan pekerja, strategi untuk membuat perubahan didalam peran kerja, strategi untuk mengkoordinasikan peran kerja dengan peran kehidupan lainnya dan meningkatkan kesehatan mental (Brown & Brooks, 1991 dalam Isaacson & Brown, 1997).

Pada konselor didalam industri, proses konseling karir berfokus pada variabel situasi yang diasosiasikan pada penyesuaian dalam bisnis yang dimiliki perusahaan. Performa kerja, komitmen dalam organisasi, mobilitas dalam bekerja, interaksi keluarga-pekerjaan dan variabel lainnya yang berkaitan merupakan perhatian dari konseling karir dalam organisasi.

Dalam konseling karir, seorang konselor tidak hanya mencocokkan seseorang dengan pekerjaannya, tetapi juga harus dapat mengidentifikasi tahapan psikologis seseorang, mengerti variabel kultural yang mungkin berpengaruh terhadap pemilihan karir dan hubungan yang terjadi di dalam konseling dan membantu pekerja dalam pemilihan karir dalam hidupnya. Tahapan proses konseling karir yaitu :

1) Membangun hubungan antara konselor dan pekerja

Pada tahap ini, konselor membangun hubungan yang saling mempercayai berdasarkan rasa saling menghormati. Tugas pertama dalam membentuk konseling karir adalah dengan memberikan klien pernyataan yang jelas mengenai proses konseling, termasuk goal yang ingin dicapai, prosedur

yang akan digunakan, resiko yang ada, kekurangan dari proses dan hasil yang mungkin akan dicapai.

2) Mendiagnosis permasalahan

Dalam mendiagnosis permasalahan, dapat digunakan metode asesmen yang tepat untuk membantu pekerja untuk meningkatkan kesadaran akan nilai, sifat, sikap, minat dan gaya pengambilan keputusan yang dimilikinya. Akan tetapi pada konseling karir proses lebih berdasarkan pada observasi informal yang dilakukan oleh konselor.

3) Goal Setting

Tahap ini adalah tahapan dalam identifikasi, klarifikasi dan spesifikasi masalah/goal. Untuk mencapai goal yang diinginkan, bukan berarti seseorang memiliki masalah, akan tetapi lebih pada *self-improvement*. Tujuan dari konseling karir harus spesifik, realistis dan diinginkan dari bekerja dan bukan didiktekan dari konselor.

4) Intervensi dan evaluasi

Setelah goal dipilih, maka ditentukan intervensi yang tepat untuk dapat membantu pekerja dalam mencapai goal yang diinginkan. Salah satu tehnik yang dapat digunakan adalah mengumpulkan data pekerjaan. Data mengenai pekerjaan klien dapat berguna untuk memotivasi klien untuk memilih karir yang akan dipilih dengan memberitahukan reward yang didapatkan dengan karir yang akan dipilihnya. Data pekerjaan juga dapat membantu individu untuk uji realita dalam menyadarkan mereka pada kemampuan, sikap dan pelatihan seperti apa yang dibutuhkan dalam bekerja. Konselor juga dapat memfasilitasi pengambilan keputusan yang dimiliki oleh klien. Selain itu konselor juga membantu klien untuk meningkatkan perspektif akan waktu, yaitu masa lalu, sekarang dan masa depan, sehingga klien dapat semakin fokus untuk apa yang telah dilalui, apa yang dimiliki sekarang dan apa yang ingin dicapai.

2.4 Dinamika Konseling karir terhadap Kepuasan Kerja dan *Intention to Turnover*

Menurut Spector (1997), kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang mengenai pekerjaan mereka dan aspek-aspek yang berbeda yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Perasaan tersebut berkisar mengenai kesukaan (kepuasan) atau ketidaksukaan (ketidakpuasan) seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap performa kerja karyawan yang ada di perusahaan. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan menunjukkan motivasi yang tinggi untuk bekerja dan akan mengeluarkan usaha yang lebih untuk menyelesaikan tugasnya, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan, dan lebih jauh lagi akan meningkatkan produktivitas perusahaan (Spector, 1997). Sebaliknya, ketidakpuasan karyawan akan mengakibatkan perilaku yang berakibat negatif pada produktivitas perusahaan seperti penurunan performa kerja, tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan untuk bekerja, dan kenaikan angka *turnover* perusahaan (Newstrom dan Davis, 2003).

Bagi organisasi, karyawan menjadi fokus perhatian penting, karena ketidakpuasan karyawan akan mengakibatkan perilaku yang berakibat negatif pada produktivitas perusahaan seperti penurunan performa kerja, tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan untuk bekerja, dan kenaikan angka *turnover* perusahaan (Newstrom dan Davis, 2003). Fenomena ini berawal dari adanya *intention to turnover* karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (*intention to turnover*) yang dapat berujung pada keputusan karyawan meninggalkan pekerjaannya. *Intention to turnover* dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian, atau kematian anggota organisasi.

Untuk meminimalisir hal-hal tersebut, perusahaan perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawannya. Menurut Spector (1997), kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua faktor umum, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan pekerjaan. Faktor individu meliputi faktor kepribadian dan juga pengalaman terdahulu dari individu yang bersangkutan. Sedangkan faktor lingkungan pekerjaan yang termasuk kedalamnya adalah karakteristik pekerjaan, ketegangan dalam organisasi, kejelasan peran dan *reward*. *Reward* disini bukan hanya sebatas

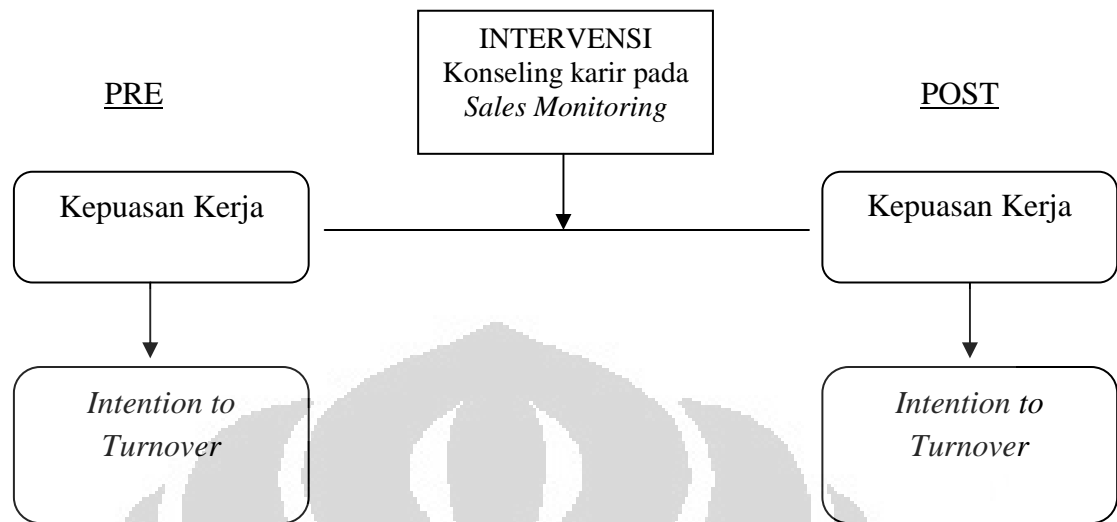
gaji atau insentif saja, tetapi juga kesempatan untuk tumbuh dan berkembang baik karir maupun kemampuan (Steers & Porter, 1991). Adanya program-program pengembangan, perencanaan karir yang jelas, serta spesifik insentif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Mahler & Staffelbach, 2010).

Salah satu bentuk *reward* berupa pengembangan diri yang dapat dijalankan oleh organisasi adalah pengembangan karir. Karir adalah bagian dari peristiwa di dalam hidup individu, yang meliputi rangkaian pekerjaan dan peran dalam hidupnya yang dikombinasikan untuk dapat mengekspresikan komitmen individu dalam bekerja dalam pola perkembangan dirinya (Super, 1976 dalam Isaacson & Brown, 1997). Dalam melakukan perencanaan karir bagi karyawan, disamping memahami peluang karir yang tersedia, manajemen perlu memahami unsur subjektif dalam karir berupa aspirasi karir karyawannya, masalah-masalah yang dimiliki oleh karyawan dan memberikan bimbingan agar karyawan tersebut dapat melalui tahapan karirnya.

Untuk dapat memahami aspirasi karyawan dan memahami masalah-masalah yang dimilikinya dapat dilakukan dengan konseling karir. Konseling karir adalah proses wawancara yang dilakukan antara karyawan dan konselor yang dititikberatkan pada pembahasan tentang kemungkinan-kemungkinan pekerjaan, jabatan atau karir karyawan, menetapkan tujuan pekerjaan secara realistis, mengenal cara pemecahan masalah dan tindakan-tindakan korektif yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan dan mengimplementasikan suatu rencana ke arah dunia kerja (Bezanson & Monsebraten, 1984).

Dengan adanya konseling karir diharapkan karyawan merasa memiliki sarana untuk dapat mencurahkan aspirasi dan permasalahan di dalam karirnya dan dapat dibimbing untuk mencapai tujuan dari konseling karir itu sendiri. Sehingga dengan begitu konseling karir ini dapat menjadi suatu bentuk *reward* bagi karyawan yang dapat mengarahkan pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan dan akhirnya akan menurunkan tingkat *intention to turnover*. Organisasi pun dapat secara efektif mempertahankan dan mengembangkan karyawan yang ada, sehingga karyawan dapat bekerja lebih optimal dan produktivitas organisasi akan meningkat.

Gambar 2.2. Rencana Penelitian



BAB 3

METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang metode yang digunakan dalam penelitian yang terdiri atas pendekatan penelitian, tipe penelitian, rumusan permasalahan, hipotesis penelitian dan variabel penelitian. Selanjutnya akan dijelaskan tentang responden penelitian, yaitu tentang sampel yang akan diambil dalam penelitian ini beserta teknik yang digunakan, metode pengumpulan data dan prosedur penelitian, yang akan menjelaskan mengenai langkah penelitian yang dimulai dari tahap persiapan, pengambilan data, serta metode pengolahan data yang digunakan.

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini memiliki dua pendekatan, yaitu pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan dimana peneliti ingin mengkuantifikasikan variasi sebuah fenomena, situasi, masalah atau isu-isu dan jika analisis digunakan untuk memastikan derajat variasi (Kumar, 2005). Pendekatan kualitatif adalah penelitian sosial dan tingkah laku yang didasarkan pada observasi lapangan yang *unobstrusive* yang dapat dianalisa tanpa menggunakan angka atau statistik (Kerlinger & Lee, 2000). Kedua pendekatan ini terutama digunakan untuk mengukur mengenai hubungan antara variabel dependen di dalam penelitian ini, yaitu kepuasan kerja, dengan variabel independen, yaitu *intention to turnover* dan variabel mediatornya yaitu konseling karir.

3.2 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan adalah *action research*. Tipe ini dipilih karena menurut Cummings dan Worley (2009), *action research* merupakan sebuah model yang menekankan pada pengumpulan data dan diagnosa sebelum perencanaan tindakan dan implementasi, serta adanya evaluasi hasil setelah tindakan telah dilaksanakan. Tipe ini cocok untuk digunakan agar dapat melihat efek dari intervensi yang butuh dilakukan oleh perusahaan.

3.3 Desain Penelitian

Desain penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah the before-and-after study design. Kumar (2005) 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 (2005) dapat mengukur perubahan dalam situasi, fenomena, isu, masalah atau sikap.

Lebih lanjut Kumar (2005) 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; responden 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 responden (disebut dengan *reactive effect*); dan ada kemungkinan responden lebih negatif atau positif pada saat pre-test, namun mengubah sikapnya ketika mengerjakan post-test. Di dalam penelitian ini, ingin dilihat apakah konseling memiliki dampak pada perubahan skor kepuasan kerja dan skor *intention to turnover* divisi sales monitoring PT.X.

3.4 Rumusan Masalah

Rumusan masalah untuk penelitian ini adalah:

- 1) Apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan *intention to turnover* pada karyawan divisi *sales* PT. X?
- 2) Apakah terdapat perbedaan kepuasan kerja sebelum dan setelah diberikan konseling karir pada karyawan divisi *sales* PT. X?
- 3) Apakah terdapat perbedaan *intention to turnover* sebelum dan setelah diberikan konseling karir pada karyawan divisi *sales* PT. X?

3.5 Hipotesis Kerja

- 1) Ha: : Ada korelasi yang signifikan antara skor kepuasan kerja dan skor *intention to turnover* pada karyawan divisi *sales* PT. X.
 Ho : Tidak ada korelasi yang signifikan antara skor kepuasan kerja dan skor *intention to turnover* pada karyawan divisi *sales* PT. X.
- 2) Ha: : Ada perbedaan yang signifikan pada skor kepuasan kerja karyawan divisi *sales* PT. X sebelum dan sesudah diberikan konseling karir.
 Ho : Tidak ada perbedaan yang signifikan pada skor kepuasan kerja karyawan divisi *sales* PT. X sebelum dan sesudah diberikan konseling karir.
- 3) Ha: : Ada perbedaan yang signifikan pada skor *intention to turnover* pada karyawan divisi *sales* PT. X sebelum dan sesudah diberikan konseling karir.
 Ho : Tidak ada perbedaan yang signifikan pada skor *intention to turnover* karyawan divisi *sales* PT. X sebelum dan sesudah diberikan konseling karir

3.6 Variabel Penelitian

3.6.1 Variabel Pertama: Kepuasan Kerja

Definisi konseptual dari variabel ini adalah perasaan seseorang mengenai pekerjaan mereka dan aspek-aspek yang berbeda yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Perasaan tersebut berkisar mengenai kesukaan (kepuasan) atau ketidaksukaan (ketidakpuasan) seseorang terhadap pekerjaannya (Spector, 1997). Kepuasan kerja terdiri dari 9 faset, yaitu gaji, rekognisi, tunjangan, komunikasi, promosi, supervisi, prosedur operasional, rekan kerja dan tipe pekerjaan.

Definisi operasional dari variabel ini adalah skor total dari 9 faset diatas, yaitu gaji, rekognisi, tunjangan, komunikasi, promosi, supervisor, prosedur operasional, rekan kerja dan tipe pekerjaan. Skor total kepuasan kerja diperoleh dari kuesioner kepuasan kerja yang berjumlah 37 item.

3.6.2 Variabel Kedua

Definisi konseptual dari variabel ini adalah keinginan secara sadar untuk meninggalkan organisasi melalui proses kognisi dimana karyawan secara aktif mempertimbangkan untuk keluar dan mencari alternatif pekerjaan lain (Mobley, 1978).

Sedangkan definisi operasional dari *Intention to turnover* adalah proses dalam diri individu mulai dari tahap adanya pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan, tahap evaluasi terhadap pemikiran tersebut, tahap mencari alternatif pekerjaan lain, kemudian tahap mengevaluasi alternatif pekerjaan yang ada, sampai dengan tahap munculnya kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan, yang diukur melalui penjumlahan skor dari tahap-tahap tersebut. *Intention to turnover* dioperasionalkan menjadi skor yang diperoleh dari kuesioner *Intention to Turnover* yang berjumlah 22 item.

3.7 Responden Penelitian

Responden penelitian ini adalah 10 orang karyawan *sales monitoring* PT. X dari jumlah populasi yang juga berjumlah 10 orang. Dapat dikatakan bahwa seluruh anggota populasi menjadi responden pada penelitian ini. Metode pengambilan responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, dimana peneliti sudah menentukan terlebih dahulu karakteristik responden yang ingin digunakan (Kumar, 1999).

3.8 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara dan kuesioner.

3.8.1 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 &

Cash, 2006). Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan untuk mendalami lebih lanjut mengenai permasalahan di organisasi, serta metode dan konten dalam konseling karir. Wawancara dilakukan pada pihak HRD (*HR Deputy General Manager, Recruitment and Development Staff, HR Manager untuk Commercial, Kepala Cabang Klinik, Supervisor*, serta Staf pada Divisi Health Monitoring Klinik).

3.8.2 Kuesioner

Kuesioner merupakan daftar pertanyaan tertulis, yang jawabannya dicantumkan oleh responden (Kumar, 2005). Kekuatan dari penggunaan kuesioner adalah kemudahan dalam hal waktu, tenaga dan finansial. Selain itu, dalam beberapa situasi yang menggunakan pertanyaan sensitif, kuesioner dapat menyediakan informasi yang akurat karena adanya kerahasiaan atau anonimitas yang terjaga dengan baik. Kelemahan dari penggunaan kuesioner adalah keterbatasan aplikasi pada partisipan yang mampu membaca dan menulis, tingkat pengembalian yang rendah akibat ketidakminatan partisipan dalam menjawab, adanya pengaruh untuk menjawab ke arah tertentu karena adanya pengetahuan sebelumnya dan tersedianya informasi terbatas.

Ditinjau dari bentuk pertanyaannya, pertanyaan dalam kuesioner dapat diformulasikan ke dalam bentuk *open-ended question* dan *close-ended question* (Kumar, 2005). Bentuk pertanyaan kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah *close-ended question* dimana kemungkinan pilihan jawaban sudah disediakan dan responden dapat menjawab dengan memilih salah satu pilihan jawaban yang paling dapat menjelaskan jawaban responden.

Terdapat 3 skala utama yang digunakan dalam kuesioner, yaitu *summarated rating scale* atau skala Likert, *equal-appearing interval scale* atau skala Thurstone dan *cumulative scale* atau skala Guttman. Skala yang digunakan pada kuesioner dalam penelitian ini adalah skala Likert atau *summarated rating scale*, dimana setiap pernyataan dalam skala memiliki nilai yang setara dalam merefleksikan sikap mengenai isu yang dipertanyakan (Kumar, 2005). Skala ini menggunakan pernyataan yang diikuti dengan respon berupa derajat persetujuan yang bervariasi mengenai pernyataan tersebut. Respon atau alternatif jawaban

dapat diberikan berdasarkan fenomena yang diteliti dan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, kuesioner disebarkan pada karyawan PT. X, digunakan untuk mengumpulkan data kepuasan kerja dan *intention to* untuk meninggalkan pekerjaan, serta mengevaluasi efektivitas konseling karir.

3.8.2.1 Kuesioner Kepuasan Kerja

Untuk pengukuran kepuasan kerja, peneliti menggunakan kuesioner kepuasan kerja dari teori kepuasan kerja menurut Spector (1997) yang dikembangkan oleh Kartika, dkk (2000). Kepuasan kerja yang terdiri dari sembilan faset, yaitu gaji, rekognisi, tunjangan, komunikasi, promosi, supervisi, prosedur operasional, rekan kerja dan tipe pekerjaan.

Skala yang digunakan dalam kuesioner kepuasan kerja ini adalah skala Likert yang mempunyai empat alternative jawaban dengan rentang skor 1-4, yang artinya:

- 1 = responden tidak setuju dengan pernyataan
- 2 = responden agak tidak setuju dengan pernyataan
- 3 = responden agak setuju dengan pernyataan
- 4 = responden setuju dengan pernyataan

Total skor skala ini diperoleh dengan cara menjumlahkan skor yang diperoleh responden dari pernyataan positif dengan skor dari pernyataan-pernyataan negative. Selanjutnya, peneliti membagi responden ke dalam dua kategori, yakni tinggi dan rendah. Pembagian tersebut berdasarkan *within group norms* (norma dalam kelompok) menggunakan *mean* dari hasil skor karyawan.

3.8.2.1.2 Uji Reabilitas dan Validitas Kuesioner Kepuasan Kerja

Berdasarkan pengujian reabilitas alat ukur maka alat ukur kepuasan kerja ini memiliki nilai internal konsistensi yang baik. Reabilitas internal konsistensi menunjukkan seberapa baik *item-item* dalam kuesioner ini saling berkorelasi satu sama lain dalam mengukur satu konstruk (Anastasi & Urbina, 1997). Metode yang digunakan dalam uji reabilitas adalah *single trial* dengan menggunakan *Alpha Cronbach* untuk mengetahui apakah seluruh item dalam pengukuran secara

konsisten mengukur hal yang sama dengan memakai uji terpakai. Menurut Anastasi & Urbina (1997), koefisien reabilitas dianggap baik dalam sebuah pengukuran dalam penelitian adalah diatas 0,8. Setelah diukur dengan uji terpakai, alat ukur kepuasan kerja ini memiliki reabilitas sebesar 0,974. Hal ini memberikan arti bahwa kuesioner kepuasan kerja ini mampu mengukur hal yang sama secara konsisten.

Validitas yang digunakan untuk pengujian alat ukur ini adalah validitas konstruk. Dalam penelitian ini, pengukuran validitas konstruk dilakukan dengan cara *internal consistency* dimana validitas dihitung dengan melihat homogenitas item alat ukur dengan cara mengkorelasikan skor item dengan skor keseluruhan alat ukur. Tinggi rendahnya validitas sebuah alat ukur dinyatakan melalui sebuah koefisien validitas. Dalam prakteknya, sangat jarang koefisien validitas diperoleh lebih dari 0.6, sehingga nilai 0.3-0.4 sudah dianggap tinggi (Kaplan & Saccuzo, 2001). Sedangkan Anastasi dan Urbina (1997) menyatakan bahwa validitas sebesar 0.2 atau 0.3 masih dapat diterima.

Seluruh 37 item kepuasan kerja tersebut dipertahankan. Item-item yang ada sudah dapat dikatakan valid karena memiliki r sebesar 0,2 ke atas (Anastasi & Urbina, 1997). Dengan demikian, berdasarkan pengujian statistik terhadap kuesioner kepuasan kerja dapat dikatakan bahwa kuesioner yang terdiri dari 37 item ini valid dan reliable serta dapat digunakan dalam penelitian ini.

3.8.2.2 Kuesioner *Intention to Turnover*

Untuk mengukur konstruk ini, peneliti menggunakan adaptasi alat ukur *Intention to turnover* berdasarkan model tahapan dari Mobley, Horner & Hollingsworth (1978) yang dikembangkan oleh Adiningtyas, dkk (2010). Semakin tinggi skor *intention to turnover* yang ada, berarti semakin tinggi kecenderungan individu untuk meninggalkan organisasi melalui proses kognisi dimana karyawan secara aktif mempertimbangkan untuk keluar dan mencari alternatif pekerjaan lain. Responden diminta untuk memberikan persetujuan terhadap setiap pernyataan yang diberikan dalam skala sikap model Likert, dengan empat alternative jawaban dengan rentang skor 1-4, yang artinya:

1 = responden sangat tidak setuju dengan pernyataan

- 2 = responden tidak setuju dengan pernyataan
- 3 = responden setuju dengan pernyataan
- 4 = responden sangat setuju dengan pernyataan

Total skor skala ini diperoleh dengan cara menjumlahkan skor yang diperoleh responden dari pernyataan positif dengan skor dari pernyataan-pernyataan negatif.

3.8.2.2.1 Uji Reabilitas dan Validitas Kuesioner *Intention to Turnover*

Berdasarkan hasil uji coba terpakai, ditemukan bahwa adaptasi alat ukur *Intention to Turnover* berdasarkan kuesioner *intention to* untuk meninggalkan pekerjaan (*intention to turnover*) dari teori Mobley, dkk (1978) yang dikembangkan oleh Adiningtyas, dkk (2010) menghasilkan koefisien reliabilitas sebesar 0.958. Hal tersebut menunjukkan bahwa alat ukur tersebut sudah dapat dikatakan reliabel, karena mengacu pada Kaplan & Saccuzzo (1997), batasan koefisien reliabilitas untuk penelitian adalah 0.7-0.8.

Dari 22 *item* alat ukur *intention to turnover* tersebut, seluruh *item* diputuskan untuk dipertahankan. Meskipun ada satu *item* yang bernilai negative. Hal ini dikarenakan penelitian mempertimbangkan proporsionalitas *item* dalam kuesioner. *Item*-*item* yang lain sudah dapat dikatakan valid karena memiliki *r* sebesar 0,2 ke atas (Anastasi & Urbina, 1997).

3.9. Metode Analisis Data

Dalam menganalisis 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:

- a. Metode analisis deskriptif untuk mendapatkan frekuensi, persentase, *mean*, skor maksimum, skor minimum, serta *standard deviation*. Hasil tersebut digunakan untuk melihat gambaran data demografis responden dan gambaran responden 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.

- b. Metode korelasi *Pearson Product Moment* digunakan untuk melihat apakah ada hubungan antara dua variabel. Dalam penelitian ini, metode ini digunakan untuk melihat hubungan antara kepuasan kerja dengan *intention to turnover*. 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 $< 0,01$, maka dapat dikatakan bahwa kedua variabel tersebut berhubungan secara signifikan pada $0,05$.
- c. Untuk melihat perbedaan *mean* skor kepuasan kerja dan *intention to turnover* sebelum dan sesudah dilakukan intervensi, peneliti akan menggunakan uji signifikansi yang digunakan akan tergantung pada data yang ada. Apabila data yang ada memiliki distribusi normal, maka akan digunakan metode parametrik, sedangkan apabila data memiliki distribusi yang tidak normal, maka akan digunakan metode non parametrik. Oleh karena itu, sebelum menentukan metode mana yang akan digunakan, peneliti akan memastikan terlebih dahulu apakah data yang ada memiliki distribusi normal atau tidak dengan menghitung *Kolmogorov-Smirnov test* (Field, 2005). Apabila hasil *Kolmogorov-Smirnov test* tidak signifikan ($p > 0,05$), maka distribusi data tidak berbeda secara signifikan dari distribusi normal, atau dengan kata lain distribusi data tersebut normal. Sedangkan jika hasilnya signifikan ($p < 0,05$), maka distribusi data secara signifikan berbeda dari distribusi normal (distribusi tidak normal). Setelah data yang ada diketahui memiliki distribusi normal atau tidak, maka langkah yang dilakukan selanjutnya adalah:
- d. Apabila data yang ada memiliki distribusi normal, maka dapat digunakan teknik statistik parametric, yaitu dengan metode uji t-test (Field, 2005). Apabila $p < 0,05$, maka dapat dikatakan ada perbedaan yang signifikan

pada $\alpha = 0,05$ pada skor pre-test dan post-test sebelum dan sesudah dilakukan intervensi.

- e. Apabila data yang ada tidak memiliki distribusi normal, maka dapat digunakan teknik statistik nonparametric, yaitu dengan metode Wilcoxon Sign-rank test (Field, 2005). Pada metode ini, peneliti melihat signifikansi (p) dari nilai yang didapatkan. Apabila $p < 0,05$, maka dapat dikatakan ada perbedaan yang signifikan pada $\alpha = 0,05$ pada skor pre-test dan post-test sebelum dan sesudah dilakukan intervensi.

3.10 Prosedur Penelitian

Prosedur yang akan dilakukan pada penelitian ini mengacu kepada tahapan *general model of planned change* dari 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:

- a. *Entering and Contracting.*

Tahapan ini menurut Cummings dan Worley (2009) melibatkan pengumpulan data awal untuk memahami masalah yang dihadapi oleh organisasi. Tahapan ini terjadi pada bulan Januari-Februari 2012, dimana peneliti melakukan wawancara awal dengan *HR Deputy General Manager*, *HR Manager* untuk *Commercial*, beberapa *Branch Manager* dan *Sales Manager* untuk meminta izin penelitian, mendapatkan gambaran mengenai proses bisnis dari PT. X, mendapatkan gambaran umum permasalahan yang terjadi di perusahaan, serta agenda transformasi perusahaan. Dari wawancara dan diskusi awal ini, diketahui bahwa salah satu isu/ masalah yang sedang terjadi di perusahaan adalah tingginya angka *turnover* karyawan, terutama pada divisi sales marketing. Hal yang terutama menjadi *concern* pihak perusahaan adalah tingginya angka *voluntary turnover* karyawan selama dua tahun terakhir.

- b. *Diagnosing.*

Pada tahap ini, diagnosa dapat terfokus pada pemahaman tentang masalah organisasi, termasuk penyebab dan dampaknya. Tahapan ini melibatkan

pemilihan model yang tepat untuk memahami organisasi, mengumpulkan, menganalisa, serta memberikan informasi sebagai umpan balik pada pihak perusahaan mengenai masalah yang ada. Tahapan ini berlangsung selama bulan Februari 2012. Selain itu peneliti juga menyebarkan kuesioner ODQ dan *Organizational Blockage*. Setelah didapatkan gambaran terhadap data-data yang didapat, variabel-variabel yang diduga menjadi masalah di perusahaan adalah kepuasan kerja dan *intention to turnover*. Maka kembali disebarakan kedua kuesioner tersebut ke bagian *sales monitoring* di salah satu cabang PT.X.

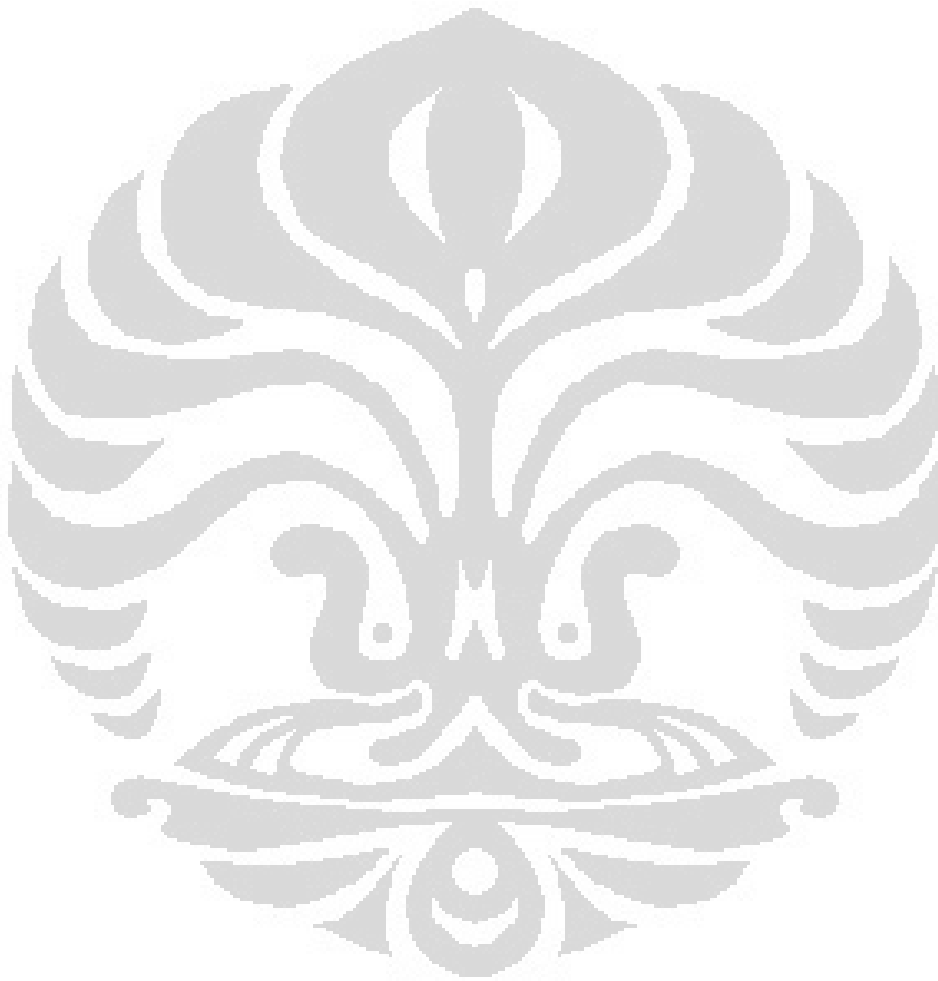
c. *Planning and Implementing Change*

Dalam tahap ini, pihak perusahaan dan peneliti secara bersama membuat perencanaan dan implementasi intervensi. Intervensi didesain sebisa mungkin disesuaikan dengan tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, rencana dari intervensi yang akan dilakukan adalah untuk meningkatkan kepuasan kerjadan menurunkan *intention to turnover* adalah dengan konseling karir. Rancangan program ini terlebih dahulu disosialisasikan kepada pihak HRD dan Direktur. Setelah itu, peneliti menyusun panduan konseling karir yang berisi langkah-langkah yang dilakukan dalam proses konseling karir. Untuk *pilot program*, peneliti melakukan konseling karir sebagai wakil dari HRD dalam menjalankan panduan konseling karir yang telah dibuat.

d. *Evaluating and institutionalizing change*

Tahap terakhir dari model *planned change* melibatkan evaluasi terhadap efek dari intervensi dan pengelolaan institusionalisasi program perubahan sehingga perubahan tersebut berjalan terus. Umpan balik kepada pihak perusahaan mengenai hasil intervensi dapat memberikan informasi tentang apakah perubahan harus terus dilanjutkan, dimodifikasi, atau ditunda. Dalam hal ini peneliti memberikan kuesioner umpan balik proses sosialisasi program konseling karir. Untuk melakukan evaluasi mengenai efek intervensi, peneliti kembali memberikan kuesioner mengenai kepuasan kerja dan *intention to turnover* setelah intervensi. Dari evaluasi tersebut, dapat terlihat apakah intervensi yang diberikan dapat membantu

perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan untuk menurunkan *intention to turnover* karyawan untuk bertahan di organisasi. Adapun untuk evaluasi konseling karir tidak dilakukan, karena pada penelitian ini yang dilakukan hanya sebatas *pilot program*.



BAB 4

HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum responden penelitian, hasil penelitian, analisis, kesimpulan perhitungan awal (*pre-test*) dan perhitungan sesudah (*post-test*) serta penjelasan mengenai intervensi yang dilakukan, mencakup waktu, tempat, responden, prosedur dan evaluasi hasil intervensi.

4.1. Gambaran Responden Penelitian

4.1.1 Gambaran Data Demografis Responden Penelitian

Responden penelitian awal adalah karyawan dari divisi *Sales Monitoring* pada salah satu cabang dari PT.X. Jumlah total responden adalah 10 orang. Di dalam sub bab ini, peneliti akan menggambarkan klasifikasi responden penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan lama bekerja.

4.1.1.1 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut ini adalah penjelasan data mengenai jenis kelamin responden yang dibagi menjadi dua kelompok, yaitu laki-laki dan perempuan:

Tabel 4.1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	N	Persentase
Laki-laki	6	60%
Perempuan	4	40%
Jumlah	10	100%

Dari tabel 4.1 dapat dilihat bahwa 10 orang *sales* yang menjadi responden dalam penelitian ini, sebanyak 60% berjenis kelamin laki-laki dan 40% berjenis kelamin wanita.

4.1.1.2 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Usia

Pengelompokan usia responden penelitian didasarkan pada tahap perkembangan kognitif. Berdasarkan tahap perkembangan Schaie (dalam Papalia, Old & Feldman, 2007) dapat dilihat bahwa terdapat dua tahap yang masih merupakan tahap produktif bagi seseorang yaitu *achieving stage* (usia 20-35 tahun) dan *executive stage* (usia 36-pertengahan 60 tahun).

Tabel 4.2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Usia	N	Persentase
20 – 35	10	100%
36 – 60	0	0%
Jumlah	10	100%

Dari tabel 4.2 dapat dilihat bahwa seluruh atau 100% responden masuk ke dalam yang rentang usia 20-35 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penelitian ini responden yang dilibatkan adalah responden yang berada dalam tahap pencapaian (*achieving stage*).

4.1.1.3 Gambaran Responsen Penelitian Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berikut ini adalah penjelasan gambaran pendidikan terakhir responden pada berbagai tingkatan dari SMA (Sekolah Menengah Atas) dan setara, D3, sampai dengan S1 (Sarjana) :

Tabel 4.3. Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	N	Persentase
D3	8	80%
S1	2	20%
Jumlah	10	100%

Berdasarkan tabel 4.3 terlihat bahwa terdapat 8 orang yang memiliki pendidikan terakhir D3 (80%) dan 2 orang responden memiliki pendidikan

terakhir S1 (80%). Hal ini menunjukkan bahwa responden yang paling banyak terlibat dalam penelitian ini adalah responden yang memiliki pendidikan terakhir S1 (Sarjana).

4.1.1.4 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Lama Kerja

Klasifikasi lama bekerja responden dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga kelompok yang didasarkan pada teori tahap karir karyawan menurut Morrow dan Mc Elroy (dalam Seniati, 2002). Tahap pertama adalah tahap perkembangan (*establishment stage*) yang dimulai semenjak karyawan memulai bekerja hingga 2 tahun setelah itu. Tahap kedua adalah tahap lanjutan (*advancement stage*) yaitu 2-10 tahun dalam bekerja. Terakhir adalah tahap ketiga atau tahap pemeliharaan (*maintenance stage*) yaitu masa kerja di atas 10 tahun.

Tabel 4.4. Gambaran Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	N	Persentase
< 2 tahun	4	40%
2-10 tahun	6	60%
> 10 tahun	0	0%
Jumlah	10	100%

Berdasarkan tabel 4.4 dapat dilihat bahwa sebanyak 40% responden atau 4 orang telah bekerja di PT. X selama kurang dari 2 tahun, 60% responden atau 6 orang telah bekerja selama 2-10 tahun. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden yang terlibat dalam penelitian ini berada pada tahap lanjutan (*advancement stage*).

4.2. Gambaran Hasil Penelitian pada saat *Pre-Test*

4.2.1 Pengambilan Data Awal

Penelitian ini diawali dengan uji normalitas dari data yang diperoleh. Uji normalitas dimaksudkan untuk melihat pola distribusi dari data, yaitu apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Menurut Santoso (2012), untuk

mengetahui apakah sebuah distribusi normal atau mendekati normal atau bisa dianggap normal, dapat dilakukan beberapa prosedur, yaitu:

- a) Melakukan metode statistik tertentu, seperti uji Kolmogorov-Smirnov, Uji Shapiro-Wilk, dan sebagainya.
- b) Membuat grafik dengan prosedur tertentu dan mengamati pola plot atau grafik tersebut.

Dalam penelitian ini digunakan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* melalui aplikasi SPSS versi 17.00. Nilai signifikansi yang digunakan untuk uji normalitas ini adalah 0,05 sesuai dengan panduan dari Santoso (2012). Berikut ini adalah hasil uji normalitas pada kedua variabel penelitian:

Tabel 4.5. Uji Normalitas Alat Ukur

Alat Ukur	Nilai Signifikansi
Kepuasan Kerja	0.358
<i>Intention to Turnover</i>	0.279

Berdasarkan tabel 4.5 diketahui bahwa nilai signifikansi dari hasil uji normalitas kedua alat ukur tersebut lebih besar dari nilai signifikansi yang telah ditetapkan ($> 0,05$) pada l.o.s 0,05. Jadi dapat dikatakan bahwa data dari kedua variabel tersebut berdistribusi normal.

4.2.2 Gambaran Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan *Intention to Turnover* pada responden

Peneliti menyebarkan kuesioner kepuasan kerja dan *Intention to turnover* untuk melihat hubungan antara dua variabel penelitian, yakni Kepuasan kerja dengan *intention to turnover*. Uji statistik yang digunakan untuk menghitung korelasi dalam penelitian ini adalah Spearman dengan menggunakan aplikasi SPSS versi 17.00. Berikut ini akan dijelaskan mengenai hasil pengolahan data korelasi

Tabel 4.6. Korelasi antara Kepuasan Kerja dan *Intention to Turnover*

Koefisien Korelasi (r)	Nilai Signifikansi
-0,868**	0,001**

**signifikan (2-tailed) pada los 0.01

Setelah data diolah, diketahui bahwa koefisien korelasi antara kepuasan kerja dengan *intention to turnover* adalah sebesar -0,868 dengan signifikansi sebesar 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan *intention to turnover* dari *Sales Monitoring* di PT. X (H_{a1} diterima). Selain itu dari hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa hubungan antara dua variabel penelitian adalah negatif, hal tersebut berarti bahwa semakin tinggi skor kepuasan kerja yang diperoleh responden, maka semakin rendah skor *intention to turnover* yang diperoleh responden tersebut. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah skor kepuasan kerja yang diperoleh responden, maka semakin tinggi pula skor *intention to turnover* yang diperoleh responden tersebut.

Berdasarkan hasil uji korelasi tersebut yaitu bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara kepuasan kerja dan *intention to turnover*, maka dapat diasumsikan bahwa adanya upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja pada *sales* dapat berdampak pada menurunnya *intention to turnover* kepuasan kerja pada *sales* tersebut.

4.2.3 Gambaran Umum Kepuasan Kerja dan *Intention to Turnover* pada *Sales* di PT. X

Pada bagian ini akan dijelaskan lebih lanjut mengenai gambaran distribusi skor kepuasan kerja dan *intention to turnover* dari responden penelitian. Responden akan diklasifikasi berdasarkan pengelompokkan dari *all possible scores*. Dalam pengelompokkan ini, responden dimasukkan ke dalam kategori yang disusun berdasarkan rentang nilai yang ada dalam suatu alat ukur. Rentang nilai tersebut akan dijelaskan pada pengelompokkan masing-masing variabel.

4.2.3.1 Gambaran Umum Kepuasan Kerja Responden

Data kepuasan kerja *sales* dikumpulkan melalui alat ukur atau kuesioner *Job Satisfaction Survey* dengan jumlah *item* sebanyak 37 item. Format respon dalam kuesioner tersebut berupa skala Likert dengan 4 pilihan jawaban dengan rentang skor 1 – 4. Semakin tinggi skor total yang diperoleh maka semakin tinggi pula kepuasan kerja *sales* pada PT. X.

Tabel 4.7 Hasil Perhitungan Deskriptif skor Kepuasan Kerja

Jumlah Responden	Skor Minimal	Skor Maksimal	Mean	Standar Deviasi
10	80	146	99,2	17,66

Berdasarkan tabel 4.7, maka dapat dilihat bahwa dari keseluruhan responden yang berjumlah 10 orang, didapatkan rata-rata perolehan skor sebesar 99,2 dengan standar deviasi berjumlah 17,662. Adapun rentang perolehan skor yang didapatkan oleh karyawan adalah berjumlah 80 – 146.

Peneliti membagi responden ke dalam dua kategori, yakni tinggi dan rendah. Pembagian tersebut berdasarkan *within group norms* (norma dalam kelompok) menggunakan *mean* dari hasil skor karyawan. Berikut ini akan dijelaskan gambaran peserta berdasarkan kategorisasi kepuasan kerja.

Tabel 4.8 Hasil Kategorisasi Kepuasan Kerja pada Responden

Kategori	Rentang Skor Total	N	%
Rendah	≤ 99	7	70%
Tinggi	≥ 100	3	30%

Dari tabel 4.8, dapat dilihat bahwa 70% responden penelitian mempunyai skor kepuasan kerja yang tergolong rendah atau dapat diartikan sebagian besar karyawan di PT.X tidak merasa puas dengan pekerjaannya.

Peneliti juga melihat aspek atau faset manakah yang paling tidak memuaskan di dalam pekerjaan karyawan. Hal tersebut bertujuan untuk melihat permasalahan yang paling utama atau paling banyak dirasakan karyawan di dalam

lingkungan pekerjaannya di PT.X. Oleh sebab itu, peneliti melakukan perhitungan *mean* pada setiap faset kepuasan kerja yang bertujuan untuk mengetahui faset yang mempunyai skor paling tinggi dan paling rendah pada responden. Berdasarkan perhitungan kuantitatif, ditunjukkan bahwa mean setiap faset pada kuesioner adalah :

Tabel 4.9 Mean Kepuasan Kerja

Faset	Mean	Std. Deviation
Gaji	9.9000	3.35
Tunjangan	12.8000	2.62
Supervisor	14.9000	2.02
Rekognisi	11.9000	1.66
Rekan kerja	5.8000	0.92
Promosi	10.0000	2.75
Prosedur	11.2000	1.87
Tipe Pekerjaan	11.5000	1.90
Komunikasi	11.2000	2.20

Berdasarkan tabel 4.9, dapat diketahui tiga faset yang mempunyai *mean* paling rendah adalah faset gaji, faset rekan kerja dan faset promosi.

4.2.3.2 Gambaran Umum *Intention to Turnover* Responden

Alat ukur berikutnya yang digunakan dalam penelitian ini adalah alat ukur *intention to turnover* yang berjumlah 22 *item*. Berikut ini adalah gambaran deskriptif hasil kuesioner *intention to turnover* responden:

Tabel 4.10 Hasil Perhitungan Deskriptif Skor *Intention to Turnover*

Jumlah Responden	Skor Minimal	Skor Maksimal	Mean	Standar Deviasi
10	27	68	57,50	11,44

Berdasarkan tabel 4.10, maka dapat dilihat bahwa dari keseluruhan responden yang berjumlah 15 orang, didapatkan rata-rata perolehan skor sebesar

57,50 dengan standar deviasi sebesar 11,44. Selain itu, rentang perolehan skor yang didapatkan oleh karyawan adalah dari 27 sampai 68.

Dalam menggolongkan skor *intention to turnover*, peneliti menggunakan norma yang sudah ada dalam alat ukur tersebut, yakni apabila skor karyawan dibawah 53 maka tergolong rendah, dan apabila di atas 53 maka tergolong tinggi. Adapun pembagian skor tersebut akan dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.11 Hasil Kategorisasi Skor *Intention to Turnover* pada Responden

Kategori	Rentang Skor Total	N	%
Rendah	≤ 53	1	10%
Tinggi	≥ 54	9	90%

Dari tabel 4.11 dapat dilihat bahwa sebesar 90% responden penelitian mempunyai skor *intention to turnover* yang tergolong tinggi, atau dapat diartikan sebagian besar *sales* memiliki *intention to turnover* dari PT.X.

4.3. Program Intervensi

4.3.1 Waktu

Intervensi dilaksanakan pada tanggal 3 Mei 2012, selama 5 jam yang dimulai dari jam 13.00 sampai 18.00.

4.3.2 Tempat

Intervensi dilakukan di salah satu kantor cabang di PT.X yang bertempat di Permata Hijau, Jakarta Selatan.

4.3.3 Responden pada saat intervensi

Dalam intervensi, responden adalah 3 orang karyawan bagian divisi *sales monitoring* yang menjadi sampel pengambilan data kepuasan kerja dan *intention to turnover*.

4.3.4 Prosedur Intervensi

Berdasarkan permasalahan yang didapat dan dipastikan melalui pengambilan data awal, serta berdasarkan kesiapan dan kondisi perusahaan, peneliti memutuskan untuk memberikan intervensi berupa pengembangan karir dalam bentuk konseling karir.

Pengembangan karir untuk di cabang belum terlalu berjalan di PT.X. Untuk itu, peneliti bekerja sama dengan pihak HR berdiskusi mengenai intervensi yang akan dilakukan, apakah sudah sesuai dengan tujuan organisasi yang ada saat ini. Peneliti juga bekerja sama dengan *people manager* dari responden untuk melengkapi data-data pendukung yang dibutuhkan, seperti memberikan lembar penilaian kinerja pada *people manager*. Peneliti juga berdiskusi mengenai kelebihan dan kelemahan serta jenjang karir dari responden dengan pihak terkait, sebagai data pendukung dalam pemberian konseling karir.

Dalam melakukan intervensi konseling karir, peneliti menyiapkan panduan konseling berdasarkan wawancara dengan pihak HRD yang terkait, masukan dari pembimbing dan membandingkannya dengan literatur yang ada. Untuk mempersiapkan konseling tersebut, peneliti juga menyiapkan alat tes psikologis berupa DISC sebagai alat pendukung untuk mendiagnosis kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian dari responden. Selain itu, peneliti juga menyiapkan lembar *Career Development Plan*, lembar *action plan* yang nantinya akan diisi oleh responden pada akhir konseling karir, sebagai langkah kongkrit yang akan dilakukan oleh responden untuk mencapai aspirasi karirnya.

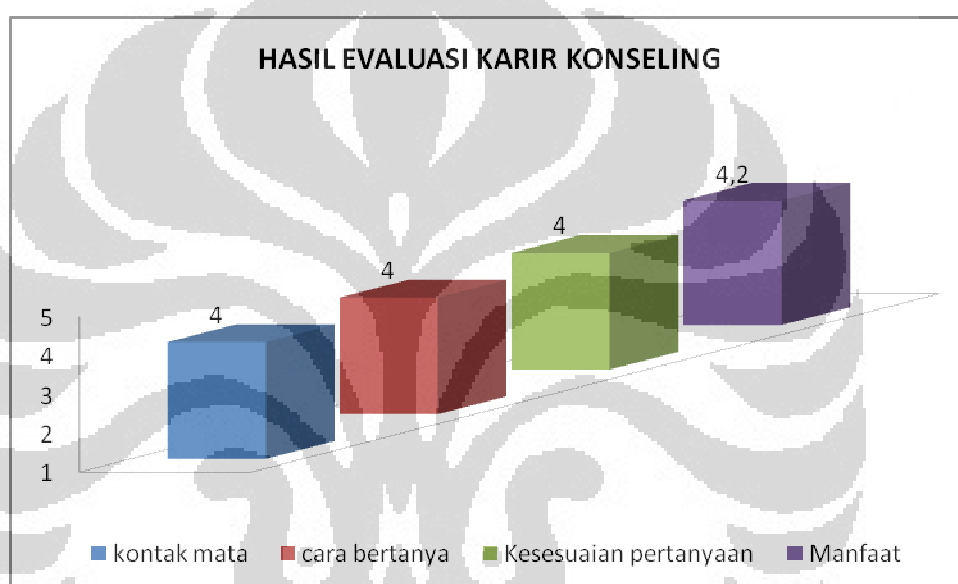
4.3.5 Evaluasi Intervensi

Konseling karir ini merupakan intervensi yang dilakukan sebagai salah satu bentuk pengembangan karir seseorang. Konseling karir didalamnya memfasilitasi aspirasi karir karyawan, meningkatkan pemahaman diri, meningkatkan pengertian terhadap pekerjaan pekerja, strategi untuk membuat perubahan didalam peran kerja, strategi untuk mengkoordinasikan peran kerja dengan peran kehidupan lainnya dan meningkatkan kesehatan mental (Brown & Brooks, 1991 dalam Isaacson & Brown, 1997). Sehingga dengan begitu karyawan

akan merasa mendapatkan *reward* dari perusahaan yang akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan *intention to turnover*.

Pada akhir konseling karir, konselee diberikan lembar evaluasi untuk mengetahui efektivitas dari konseling, Berdasarkan analisis terhadap pengukuran reaksi konselee, diperoleh hasil bahwa kegiatan konseling karir dirasa sesuai dengan kebutuhan mereka alat ini (dari skala 1 sangat kurang hingga 5 baik sekali), dengan perincian sebagai berikut:

Gambar 4.1 Grafik Evaluasi Konseling karir



Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa konselor sudah dapat melakukan kontak mata dengan baik selama konseling karir berlangsung (mean=4). Cara bertanya konselor juga sudah dapat dimengerti oleh konselee dengan baik (mean=4). Pertanyaan-pertanyaan yang diberikan sudah sesuai dengan konteks konseling (mean=4). Konselee merasakan manfaat dari kegiatan konseling dalam pekerjaannya (mean=4,2). Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa konselor sudah melakukan proses konseling dengan baik, yaitu terlihat dari kontak mata, cara bertanya, kesesuaian pertanyaan dan juga memberikan manfaat bagi kelancaran pekerjaan konselee.

4.4. Gambaran Hasil Penelitian pada saat *Post-Test*

4.4.1 Gambaran Kepuasan Kerja pada *Sales PT. X* saat *Post-Test*

Berikut ini adalah gambaran deskriptif dari hasil kepuasan kerja setelah intervensi diberikan:

Tabel 4.12 Hasil Perhitungan Deskriptif skor Kepuasan Kerja

Jumlah Responden	Skor Minimal	Skor Maksimal	Mean	Standar Deviasi
3	87	100	94	6,56

Berdasarkan tabel 4.12, maka dapat dilihat bahwa dari keseluruhan responden yang berjumlah 3 orang, didapatkan rata-rata perolehan skor sebesar 94 dengan standar deviasi berjumlah 6,56. Adapun rentang perolehan skor yang didapatkan oleh karyawan adalah berjumlah 87 – 100.

Peneliti membagi responden ke dalam dua kategori, yakni tinggi dan rendah. Pembagian tersebut berdasarkan *within group norms* (norma dalam kelompok) menggunakan *mean* dari hasil skor karyawan. Berikut ini akan dijelaskan gambaran peserta berdasarkan kategorisasi kepuasan kerja.

Tabel 4.13 Hasil Kategorisasi Kepuasan Kerja pada Responden

Kategori	Rentang Skor Total	N	%
Rendah	≤ 99	2	66,67 %
Tinggi	≥ 100	1	33,33%

Dari tabel 4.13, dapat dilihat bahwa 66,67% responden penelitian mempunyai skor kepuasan kerja yang tergolong rendah dan sebesar 33,33% tergolong tinggi.

4.4.2 Gambaran *Intention to Turnover* pada *Sales PT. X* saat *Post-Test*

Berikut ini adalah gambaran deskriptif hasil kuesioner *intention to turnover* responden:

Tabel 4.14 Hasil Perhitungan Deskriptif Skor *Intention to Turnover*

Jumlah Responden	Skor Minimal	Skor Maksimal	Mean	Standar Deviasi
3	42	57	49,67	7,50

Berdasarkan tabel 4.14, maka dapat dilihat bahwa dari keseluruhan responden yang berjumlah 3 orang, didapatkan rata-rata perolehan skor sebesar 49,67 dengan standar deviasi sebesar 7,50. Selain itu, rentang perolehan skor yang didapatkan oleh karyawan adalah dari 42 sampai 57.

Dalam menggolongkan skor *intention to turnover*, peneliti menggunakan norma yang sudah ada dalam alat ukur tersebut, yakni apabila skor karyawan dibawah 53 maka tergolong rendah, dan apabila di atas 53 maka tergolong tinggi. Berikut adalah penggolongan responden berdasarkan norma tersebut.

Tabel 4.15 Hasil Kategorisasi Skor *Intention to Turnover* pada Responden

Kategori	Rentang Skor Total	N	%
Tinggi	≥ 54	2	66,67%
Rendah	≤ 53	1	33,33%

Dari tabel 4.15 dapat dilihat bahwa sebesar 33,3% responden penelitian mempunyai skor *intention to turnover* yang tergolong rendah dan sebesar 66,7% responden penelitian memiliki skor *intention to turnover* tergolong tinggi.

4.5. Gambaran Hasil Perbandingan *Pre-Test* dengan *Post-Test*

4.5.1 Gambaran Hasil Perbandingan *Pre-Test* dengan *Post-Test* Kepuasan Kerja pada Responden

Pada penelitian ini akan dilihat perbedaan skor kepuasan kerja responden sebelum dan setelah intervensi diberikan. Pengujian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepuasan kerja dan mengolah hasil kuesioner tersebut dengan menggunakan *Paired Sample T-Test* dengan menggunakan SPSS 17.0. Responden yang terlibat dalam pengujian ini adalah 3 responden yang mengikuti *pre-test* dan *post-test*. Di bawah ini adalah hasil dari pengolahan data tersebut:

Tabel 4.16 Perbedaan Skor Kepuasan Kerja pada saat *Pre-Test* dan *Post-Test*

Kepuasan Kerja	Mean	Standard Deviasi	T	df	Sig. (2-tailed)
<i>Pre-Test</i>	87,333	6,43	-7,559	2	0,017
<i>Post-Test</i>	94	6,56			

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa mean kepuasan kerja (*pre-test*) adalah sebesar 87,33 sedangkan kepuasan kerja (*post-test*) sebesar 94. Dari hasil perhitungan diketahui bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara kepuasan kerja sebelum dan setelah diberikan konseling karir ($t = -7,559$, $p < 0,05$).

Hal tersebut mempunyai arti bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara skor kepuasan kerja sebelum dan sesudah diberikan konseling karir (H_{a2} diterima).

4.5.2 Gambaran Hasil Perbandingan *Pre-Test* dengan *Post-Test Intention to Turnover* pada Responden

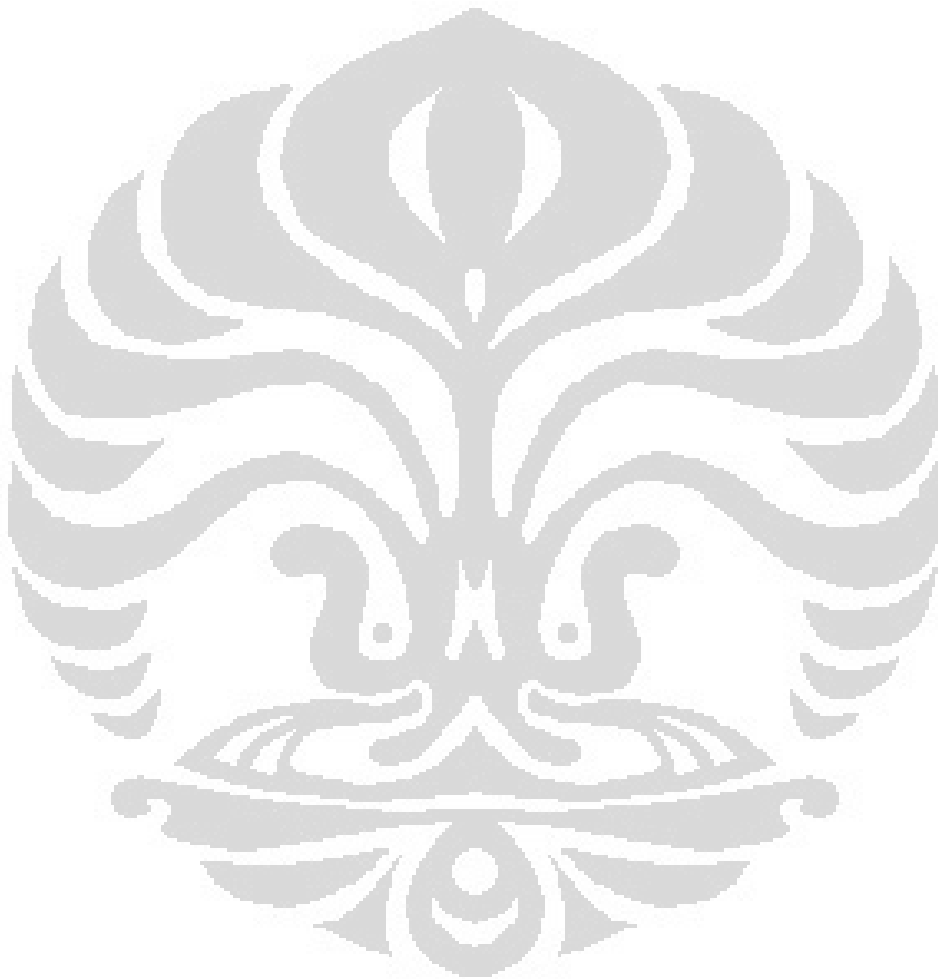
Pada penelitian ini akan dilihat perbedaan skor *intention to turnover* responden sebelum dan setelah intervensi diberikan. Pengujian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner *intention to turnover* dan mengolah hasil kuesioner tersebut dengan menggunakan *Paired Sample T-Test* dengan menggunakan SPSS 17.0. Responden yang terlibat dalam pengujian ini adalah 3 responden yang mengikuti *pre-test* dan *post-test*. Di bawah ini adalah hasil dari pengolahan data tersebut:

Tabel 4.17 Perbedaan Skor *intention to turnover* pada saat *Pre-Test* dan *Post-Test*

Kepuasan Kerja	Mean	Standard Deviasi	T	df	Sig. (2-tailed)
<i>Pre-Test</i>	65,667	2,08	4,997	2	0,038
<i>Post-Test</i>	49,667	7,50			

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa mean *intention to turnover* (*pre-test*) adalah sebesar 65,667 sedangkan *intention to turnover* (*post-test*) sebesar 49,667. Dari hasil perhitungan diketahui bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara kepuasan kerja sebelum dan setelah diberikan konseling karir ($t = 4,997$, $p < 0,05$).

Hal tersebut mempunyai arti bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *intention to turnover* sebelum dan sesudah diberikan konseling karir (H_{a3} diterima).



BAB 5

DISKUSI, KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dikemukakan mengenai kesimpulan yang didapatkan dari penelitian untuk menjawab rumusan permasalahan berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan oleh peneliti. Selain itu, akan dibahas juga mengenai diskusi hasil penelitian. Peneliti kemudian akan mengemukakan saran yang bisa diberikan oleh peneliti berkaitan dengan penelitian ini, berupa saran metodologis dan juga saran praktis.

5.1 Diskusi

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai diskusi mengenai hasil konseling karir pada karyawan bagian *sales monitoring* di PT. X, hasil penelitian yang didapatkan, dan keterbatasan penelitian.

5.1.1 Diskusi Hasil Penelitian

Dari hasil yang didapatkan melalui analisis data, terdapat beberapa temuan-temuan teoritis yang mendukung hasil penelitian. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memiliki korelasi negatif dengan *intention to turnover* karyawan bagian *sales monitoring* di PT. X. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa adanya peningkatan kepuasan kerja akan diikuti juga dengan menurunnya *intention to turnover* pada karyawan dan begitu juga sebaliknya. Dari hasil korelasi ini juga didapatkan varians (R^2) sebesar 0,7534. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi sebesar 75,34% terhadap *intention to turnover* karyawan pada PT.X. Hal ini berarti kepuasan kerja memiliki varians yang tinggi terhadap *intention to turnover*. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mobley, Homer, Hollingsworth (1978) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkorelasi secara signifikan dengan *intention to turnover*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Newstrom dan Davis (2003) menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan meningkatkan kinerjanya dan akan membawa pada produktivitas perusahaan. Sebaliknya, ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya akan mengakibatkan

perilaku yang berdampak pada produktivitas perusahaan seperti penurunan performa kerja, tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan dan kenaikan angka *turnover* perusahaan.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa terdapat perbedaan skor kepuasan kerja yang signifikan sebelum dan setelah diberikan intervensi. Selain itu, ditemukan pula bahwa terdapat perbedaan skor *intention to turnover* yang signifikan sebelum dan sesudah diberikan intervensi. Kedua hasil tersebut mendukung hipotesis penelitian, dimana responden memiliki skor kepuasan kerja dan skor *intention to turnover* yang berbeda secara signifikan sebelum dan sesudah diberikan intervensi. Dengan adanya varians kepuasan kerja yang tinggi terhadap *intention to turnover*, maka hal ini mendukung hasil penelitian. Peningkatan skor kepuasan kerja setelah diberikan intervensi, akan diikuti dengan penurunan skor *intention to turnover*.

Melalui penelitian ini didapatkan bahwa penerapan intervensi konseling karir dapat digunakan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan *intention to turnover* karyawan. Walaupun penelitian ini hanya dilakukan pada salah satu cabang di PT.X, akan tetapi intervensi ini dapat diterapkan ke cabang lainnya. Selain karena PT.X memiliki budaya kerja yang kuat yang diterapkan di setiap cabang, tetapi juga cabang ini merupakan representasi dari cabang lainnya karena berisikan karyawan-karyawan dari cabang lain.

Keterbatasan penelitian ini adalah adanya keterbatasan proses konseling karir yang dijalankan oleh peneliti. Jika dilihat dari tahapan teori Lewin (1947), tahapan perubahan yang dimiliki oleh karyawan, baru sampai tahap *unfreezing*. Dimana pada tahap ini, karyawan sudah mengerti pentingnya perubahan, mulai menyiapkan diri kearah mana akan berubah dan hambatan atau tantangan yang akan dihadapi. Mereka belum sampai pada proses perubahan (*change*), ataupun menetapnya suatu perubahan tersebut (*refreezing*). Sehingga jika tidak adanya komitmen dari perusahaan dalam menjalankan dan menerapkan konseling karir ini, maka jika dilakukan pengukuran kembali terhadap variabel-variabel penelitian, hasil yang didapatkan akan berubah.

5.1.2 Diskusi Hasil Pemberian Konseling Karir pada Karyawan Divisi Sales Monitoring PT. X

Intervensi berupa konseling karir karyawan bagian *sales monitoring* di PT. X. Pemberian konseling ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan *intention to turnover* karyawan. Menurut Spector (1997) salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah dengan memberikan *reward* kepada karyawan. Konseling karir ini dapat berfungsi sebagai *reward* yang bersifat non finansial bagi karyawan, karena dengan proses ini karyawan akan merasa dihargai, didengarkan, diarahkan sehingga kebutuhan pengembangan dirinya dapat terfasilitasi. Sehingga dengan begitu konseling karir ini dapat menjadi suatu bentuk *reward* bagi karyawan yang dapat mengarahkan pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan dan akhirnya akan menurunkan tingkat *intention to turnover*.

Intervensi dalam penelitian ini adalah konseling karir, yaitu proses wawancara yang dilakukan antara karyawan dan konselor yang dititikberatkan pada pembahasan tentang kemungkinan-kemungkinan pekerjaan, jabatan atau karir karyawan, menetapkan tujuan pekerjaan secara realistis, mengenal cara pemecahan masalah dan tindakan-tindakan korektif yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan dan mengimplementasikan suatu rencana ke arah dunia kerja. Dengan begitu perusahaan dapat memahami aspirasi karyawan dan juga dapat memahami masalah-masalah yang dialami oleh karyawan (Bezanson & Monsebraten, 1984).

Proses yang harus dilalui dalam konseling karir meliputi membangun *raport*, melihat permasalahan, menetapkan goal, intervensi, dan evaluasi. Hasil dari konseling karir diharapkan dapat menetapkan pilihan karir, meningkatkan kepastian mengenai pilihan karir yang sudah ditentukan diawal konseling, meningkatkan pemahaman diri, meningkatkan pengertian terhadap pekerjaan pekerja, strategi untuk membuat perubahan didalam peran kerja, strategi untuk mengkordinasikan peran kerja dengan peran kehidupan lainnya dan meningkatkan kesehatan mental (Brown & Brooks, 1991 dalam Isaacson & Brown, 1997).

Dari hasil penghitungan statistik diketahui bahwa terjadi perbedaan skor kepuasan kerja yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian intervensi ini secara efektif meningkatkan kepuasan kerja mereka. Selain itu, dari hasil lembar evaluasi juga diketahui bahwa responden merasakan bahwa intervensi ini bermanfaat dalam pekerjaan mereka. Selama proses berlangsung banyak *sharing* yang diberikan, hal ini membuat responden merasa aspirasinya didengarkan. Responden merasa terfasilitasi dalam pengembangan dirinya sehingga tidak hanya responden menyusun aspirasi karir yang diinginkannya, tetapi responden juga dapat merencanakan langkah-langkah apa yang akan dilakukan untuk mencapai aspirasi karir jangka pendek dan jangka panjang yang telah dibuatnya tersebut. Dengan adanya rencana kedepan tersebut, membuat skor *intention to turnover* yang dimiliki responden juga berbeda secara signifikan sebelum dan setelah diberikan konseling karir. Skor *intention to turnover* responden menjadi menurun, Hal ini berarti, dengan adanya pengembangan karir berupa konseling karir, *intention to turnover* karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya semakin menurun.

5.2 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan ditemukan bahwa:

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan *intention to turnover* pada karyawan divisi *Sales Monitoring* di PT. X. Hubungan di antara kedua variabel ini negatif jadi semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah *intention to turnover* karyawan, begitu pula sebaliknya.
2. Terdapat perbedaan skor kepuasan yang signifikan sebelum dan setelah diberikan intervensi konseling karir.
3. Terdapat perbedaan skor *intention to turnover* yang signifikan sebelum dan setelah diberikan intervensi konseling karir.

5.3 Saran

5.3.1. Saran Metodologis

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini, terdapat beberapa saran metodologis yang dapat peneliti ajukan untuk menjadi bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya, diantaranya adalah:

- a. Untuk dapat melihat permasalahan atau sumbatan yang terjadi di dalam organisasi, pada penelitian selanjutnya hendaknya memperbanyak data kuesioner *Blockage*, agar data yang didapat lebih *comprehensif* dan benar-benar menggambarkan organisasi secara menyeluruh.
- b. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan data kualitatif untuk dapat lebih menguatkan data yang diperoleh ataupun juga sebagai data tambahan dalam proses pemilihan intervensi yang sesuai untuk masalah yang ada di perusahaan.
- c. Dalam menyelenggarakan konseling karir, konselor sebaiknya memiliki kemampuan konseling yang baik, sehingga peserta dapat memperoleh *insight* dan pemahaman secara nyata. Selain itu, data pendukung juga sebaiknya dilengkapi agar konselor dapat lebih informatif dalam membantu perencanaan karir, dengan begitu konseling karir dapat lebih tercapai dengan baik.

5.3.2 Saran Praktis

Saran praktis yang dapat diberikan kepada organisasi antara lain:

- a. Pihak perusahaan, khususnya divisi *Human Resources Development* sebaiknya bersungguh-sungguh dalam mengimplementasikan konseling karir sebagai bentuk pengembangan karir karyawan, sehingga dapat secara efektif mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan produktivitas perusahaan dapat meningkat.
- b. Pihak HRD memasukan agenda konseling karir sebagai bagian dari proses penilaian kinerja. Dengan demikian, selain karyawan mendapatkan *feedback* terhadap kinerjanya, tetapi juga diarahkan untuk dapat mengembangkan dirinya.
- c. Sebaiknya pihak HRD mengevaluasi konseling karir yang sudah dilakukan, agar dapat melihat efektifitas konseling karir terhadap karyawan dan melihat

langkah-langkah yang dilakukan oleh karyawan apakah sudah sesuai dengan *action plan* yang telah dibuatnya.

- d. Dalam melakukan konseling karir, perusahaan juga harus lebih informatif dalam mengkomunikasikan tujuan perencanaan karir kepada karyawan, sehingga karyawan dapat lebih memiliki arah dalam menentukan karir yang ingin dituju.
- e. Perusahaan hendaknya melakukan *follow up* terhadap hasil konseling karir. Bila karyawan membutuhkan bentuk pengembangan berupa kompetensi tertentu, diberikan *training soft skill* dan *hard skill* sesuai dengan yang dibutuhkan. Dengan begitu, karyawan dapat meningkatkan kemampuannya dan secara tidak langsung hal tersebut dapat meningkatkan kesuksesan perusahaan.
- f. Sehubungan dengan hasil penelitian, ditemukan bahwa aspek yang paling tidak memuaskan bagi karyawan, yaitu aspek gaji. Oleh karena itu manajemen sebaiknya melakukan evaluasi kembali mengenai sistem kompensasi yang ada diperusahaan apakah sudah sesuai dengan beban kerja karyawan, sehingga dapat lebih memaksimalkan kinerja dan kepuasan kerja dan menurunkan *intention to turnover* karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aiken, L.R., Groth-Marnat, Gary. (2006). *Psychological Testing and Assesment* (12th Ed). USA : Pearson Education Group, Inc.
- Anastasi, A, & Urbina, S. (1997). *Psychological Testing* (7th Ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Allison, G. (2005). Is Your Turnover Rate Only 30%?. *The Call Center Magazine*, 8 (48). Diakses tanggal 12 Maret 2012 dari database ProQuest.
- Armstrong. M & Murlis. H. (2003). *Reward Management* 4th ed.London: Kogan Page limited
- Bezanson, L. & Monsebraaten, A. (1984). *Using Tests ini Employment Counseling*. Scarborough, Ont: Nelson.
- Cascio, W. F. (2003). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. (6th ed). New York: McGraw Hill
- Crocker, L. & Algina, J. (1986). *Introduction to classical and modern test theory*. New York: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Cummings, T. G., Worley. C. G. (2005). *Organization development and change*. Ohio: Thomson
- Friedenberg, L. (1995). *Psychological testing: design, analysis, and use*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Guilford, J. P., & Fruchter, B. (1978). *Fundamental statistics in psychology and education*. (6th Ed.). Tokyo: McGrawHill Kogakusha, Ltd.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations* (8th Ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Isaacson, L & Brown, D. (1997). *Career Information, Career Counseling and Career Development* 6th ed. USA: Allyn & Bacon.
- Kaplan, R.M., & Saccuzzo, D.P. (2005). *Psychological Testing : Principles Application & Issues* (3rd Ed). California : Brooks/Cole Publishings.
- Kumar, R. (1999). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners*. Malaysia: Sage Publications.

- Lewin, K (1947). *Frontier of Group Dynamics: Human Relation*. Diakses tanggal 17 Juni 2012 dari www.change-management-coach.com/kurt_lewin.html.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior 8th ed*. Boston: Irwin McGraw-Hill
- Mobley, W. H., *Some Unanswered Question in Turnover and Withdrawal Research*. Accademy of Management. The Academy of Management Review (pre 1986); January 1982;7, 000001; pg 111.
- Mobley, W.H., Homer, S.O., dan Hollingsworth, A.T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *The Journal of Applied Psychology* 63 (408-414).
- Mobley, et al. *Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process*. Center for Management and Organizational Research. University of South Caroline. 1979. Psychological Bulletin Vol. 86, No. 3, 493-522.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi industri dan organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Mulki, J.P., Jaramillo, F., dan Locander, W.B. (2006). Effect of Ethical Climate and Supervisory Trust on Salesperson's Job Attitudes and Intentions to Quit. *The Journal of Personal Selling and Sales Management* 26 (19-26).
- Newstrom, J., & Davis, K. (2003). *Organization behavior: human behavior at work*. New York: McGraw-Hill.
- Noe, R.A. (2003). *Fundamentals of human resources management*. USA: McGrawHill
- Robbins, S. P. (2002). *Organizational Behavior* (10th Ed.). Indiana: Prentice Hall.
- Riggio, R.E. (2008). Introduction to Industrial/ Organizational Psychology (5th ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S.P., dan Judge, T.A. (2007). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Scott, C.R., dkk. (1999). The Impacts of Communication and Multiple Identifications on Intent to Leave. *The Journal of Management Communication*, 12 (400-435).
- Silzer, R. & Dowell, B. (2010). *Strategy-Driven talent Management*. Jossey-Bass a Wiley Imprints: San Fransisco.

- Spector, P. E. (2000). *Industrial and Organizational Psychology : Research and Practice (2nd ed)*. New York : John Wiley & Sons, Inc
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. California: SAGE Publications.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences..* California: SAGE Publications. Collins College Publishers.
- Spinelli & Canavos (2000). *Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction*. Global p.29
- Smither, R.D., Houston, J.M., dan McIntire, S. (1996). *Organization Development: Strategies for Changing Environments*. New York: Harper
- Steers, R & Porter, L. (1991). *Motivation and Work Behavior 5th ed*. USA: McGrawhill. Inc.
- Tang, T.L.P., Kim, J.K., dan Tang, D.S.H (2000). Does Attitude toward Money Moderate the Relationship Between Intrinsic Job Satisfaction and Voluntary Turnover?. *The Journal of Human Relation*, 53 (213-245).
- Wang, C. Y., Chen, M., Hyde, B., Hsieh, L. (2010). Chinese employees' work values and turnover intentions in multinational companies: The mediating effect of pay satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 38(7), 871-894.
- Weisbord, M.B. (1976). *Organizational Diagnosis : Six Places to Look for Trouble with or without a Theory : Group and Organization Studies*. Sage Publications.
- Woodcock, M., dan Francis, D. (1990). *Unblocking Your Organization*. Gower.



LAMPIRAN

Lampiran 1. Profil Organisasi PT. XYZ

PT. XYZ didirikan pada tahun 1996 yang merupakan distributor tunggal dari produk-produk teknologi penunjang kesehatan yang dikembangkan oleh FSW, Osaka, Jepang. Sebagaimana yang dilakukan oleh FSW selama lebih dari 30 tahun, PT. XYZ 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. XYZ dengan nama Pera Pera (yang dalam bahasa Jepang berarti : sampaikan) yang kini telah dipatenkan.

Melalui *event* Pera Pera, PT. XYZ 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 dilakukan terus menerus hingga saat ini, dan telah dilaksanakan di lebih dari 250 lokasi di berbagai wilayah di Indonesia. Saat ini PT. XYZ 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. XYZ telah menerapkan layanan *customer care* yang terkomputerisasi untuk pengelolaan data konsumen yang lebih baik. PT. XYZ 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 rehabilitative, yakni klinik Preventive and Care (P&C).

Adapun visi perusahaan ini adalah menjadi perusahaan terdepan dalam bidang kesehatan preventif yang terintegrasi & holistic. Sedangkan misinya adalah :

1. Menyebarluaskan informasi & pengetahuan tentang konsep kesehatan preventif yang terintegrasi dan holistic.
2. Menumbuhkan kesadaran masyarakat akan pentingnya melakukan tindakan preventif secara terus menerus

3. Memperkenalkan & menyebarkan produk Fortune Star Global sebagai kebutuhan dan bagian dari solusi kesehatan preventif
4. Membantu mewujudkan harapan sebanyak mungkin orang untuk panjang umur dengan tetap sehat

Budaya Perusahaan PT. XYZ :



Supreme Values:

Dalam mencapai tujuan organisasi, seluruh elemen perusahaan senantiasa menjaga spirit untuk selalu belajar dan secara terus menerus melakukan perbaikan, baik cara berpikir, sikap dan perilaku

Corporate Spirit:

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

Corporate Behavior:

SMART , terdiri dari :

- Cerdas dan kreatif
- Menguasai informasi terkini
- Mampu merencanakan program kerja
- Memiliki kemampuan analisa dan antisipasi

TEAMWORK, terdiri dari :

- Tidak ada *superman*, tapi *superteam*
- Mengkomunikasikan setiap tugas kepada atasan

- Bekerja sama demi satu tujuan

ACTUALIZATION, terdiri dari :

- Sesuai SOP penerapan dalam pekerjaan sehari-hari
- Monitoring & Controlling

REPUTATION, terdiri dari :

- Good Corporate Governance
- Branding & Image

Core Values :

- a. Shazei (Value of Integrity)
- b. Yottsuo No Kansa (Value Service & Appreciation)
- c. Yotsuo No Ai (Value of Humanity)

Enam pilar transformasi PT. XYZ :

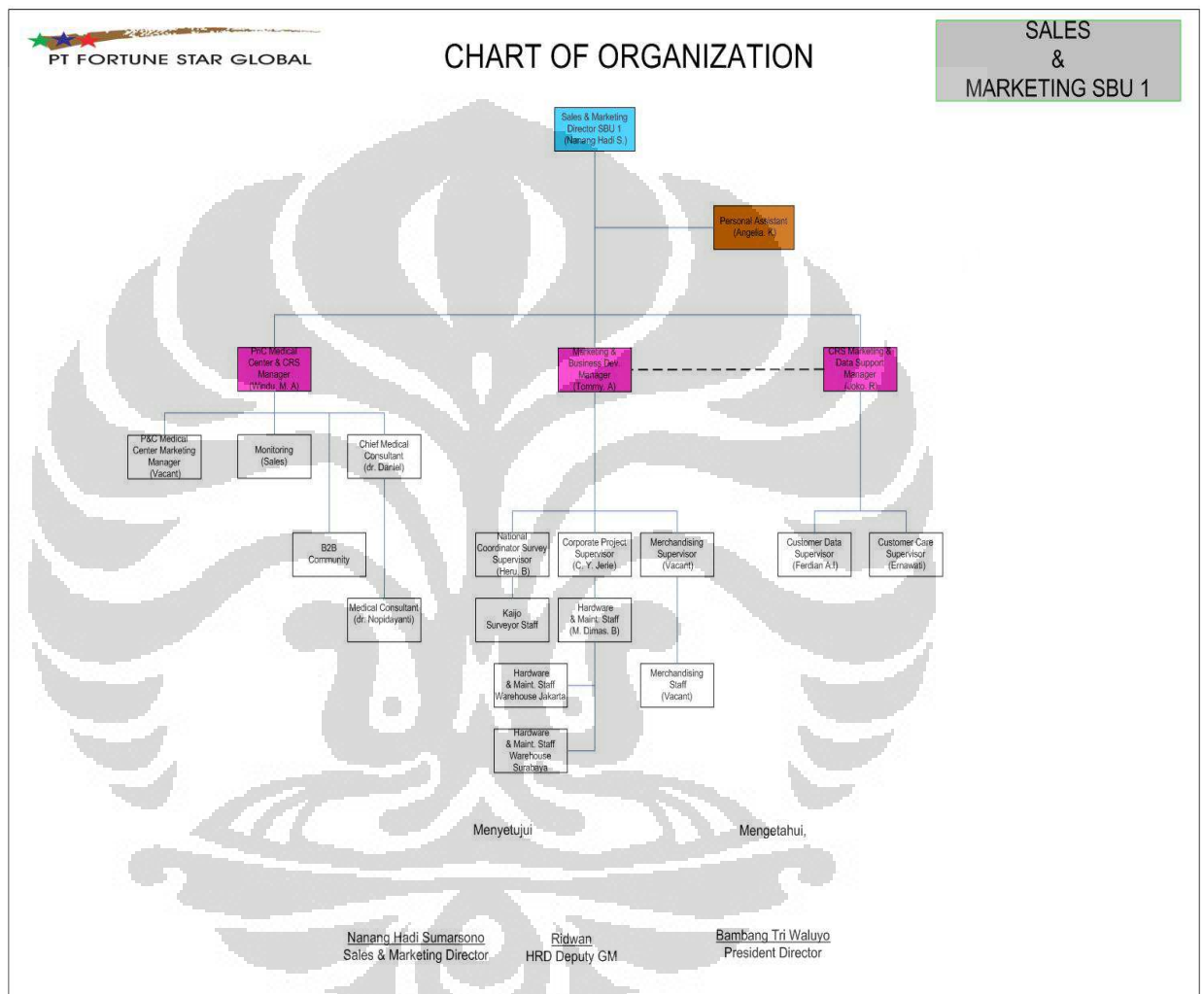
1. Business Reengineering
Perencanaan ulang peta bisnis perusahaan secara terintegrasi sehingga menciptakan pembagian sub bisnis yang tepat, untuk melayani berbagai kebutuhan customer.
2. Organization Restructuring
Menyusun ulang struktur organisasi sesuai ketentuan dari posisi teratas hingga posisi 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
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.

10 Attitude for customer :

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\

Lampiran 2. Struktur Organisasi PT. XYZ (Sales and Marketing)



Lampiran 3. Alat Ukur Penelitian



FAKULTAS PSIKOLOGI

UNIVERSITAS INDONESIA

Kampus Baru Depok 16424 Telp. (021) 7270004/5

Selamat Pagi/Siang/Sore/Malam,

Saya adalah mahasiswa program studi psikologi profesi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia yang sedang mempersiapkan karya tulis (tesis). Untuk itu saya mengharapkan bantuan saudara untuk pengumpulan data, berupa pengisian kuesioner.

Tidak ada jawaban benar atau salah dalam penelitian ini yang diharapkan adalah jawaban yang sesuai dengan **keadaan anda yang sebenarnya**. Data identitas diri dan jawaban saudara akan dijaga kerahasiaannya dan hanya dipergunakan untuk keperluan karya tulis ini. Selain itu, pengisian kuesioner ini tidak akan mempengaruhi penilaian dalam pekerjaan saudara. Tetapi diharapkan akan bermanfaat bagi organisasi, bagi saudara dan bagi saya

Harap Anda mengisi terlebih dahulu data partisipan yang ada di awal kuesioner ini. Data maupun **jawaban yang Anda berikan akan terjamin kerahasiaannya**.

Sebelum Anda mulai mengisi kuesioner ini, harap **membaca petunjuk pengisian** yang diberikan. Setelah selesai, harap anda **memeriksa kembali jawaban Anda** sehingga tidak ada pernyataan yang terlewat dan setiap pernyataan diisi dengan sungguh-sungguh.

Saya mengucapkan terima kasih atas kesediaan dan kerja sama Anda dalam penelitian ini.

Peneliti,

Miranty Mandasary Maswar

3.1. Identitas Diri

IDENTITAS DIRI

Isilah data diri saudara sesuai dengan keterangan dibawah ini. Informasi yang saudaraberikan berikut hanya akan digunakan untuk **keperluan pengolahan data karya tulis ini dan akan dijamin kerahasiaannya**

Nama	:	
Jenis Kelamin	:	a. Laki-Laki b. Perempuan *)
Tanggal Lahir/Usia	:	/.....tahun
Pendidikan terakhir	:	a. Setingkat SMA/STM b. Diploma ... Jurusan: c. Sarjana Strata ... *) Jurusan:

Status : a. Menikah b. Belum Menikah c.
 Lainnya...*)
 Cabang/Departemen/Unit :
 Jabatan di Pekerjaan :
 Lama Bekerja :
 Lama Menjabat di Posisi Saat Ini :
 Status Karyawan : a. Tetap b. Kontrak c. Magang d. Lainnya...*)

- Berilah tanda silanglah salah satu pilihan yang ada

3.2 Alat Ukur Kepuasan Kerja

Petunjuk Pengisian:

Berilah tanda silang (**X**) pada 37 pernyataan-pernyataan berikut ini. Anda dapat memilih salah satu dari pilihan jawaban yang tersedia. Pilihan jawabannya adalah:

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

Contoh:

NO	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
1	Saya merasa bersemangat pergi ke kantor.			X	

Dari contoh diatas, jika Anda setuju dengan pernyataan tersebut maka berilah tanda silang (**X**) pada kolom S.

Contoh item :

NO	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
1	Saya merasa puas terhadap gaji yang saya terima.				
2	Saya merasa sistem promosi di perusahaan berjalan dengan adil.				
3	Atasan saya dapat mengarahkan saya untuk mengerjakan tugas dengan lebih baik.				
4	Saya merasa hasil kerja saya dihargai oleh atasan saya.				

5	Saya merasa nyaman bekerjasama dengan rekan kerja saya.				
---	---	--	--	--	--

Pada lembar berikut Bapak/Ibu akan menemukan **22 butir pernyataan**.

Tugas Bapak/Ibu adalah **memberi penilaian mengenai pernyataan tersebut dalam skala STS sampai dengan SS. Berikan Checklist (v) pada tiap pernyataan, sesuai dengan penilaian Bapak/Ibu terhadap PT. XYZ.** Pada dasarnya **tidak ada jawaban benar dan salah, pilihlah sesuai dengan penilaian pribadi.**

Keterangan :

STS	Sangat Setuju	Tidak
TS	Tidak Setuju	
S	Setuju	
SS	Sangat Setuju	

Intention to Turnover

Contoh Item :

NO	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
1	Akhir-akhir ini terlintas dalam pikiran saya untuk meninggalkan pekerjaan saya yang sekarang.				
2	Saya mulai berpikir serius untuk meninggalkan pekerjaan saya yang sekarang.				
3	Seringkali saya berpikir untuk tidak bertahan pada pekerjaan sekarang.				
4	Belum terpikir di benak saya untuk meninggalkan pekerjaan saya yang sekarang.				
5	Dengan meninggalkan pekerjaan, saya akan mendapatkan pekerjaan lain yang lebih baik.				

Lampiran 4. Uji Statistik Alat Ukur Penelitian

a. Output SPSS Uji Statistik Kuesioner Kepuasan Kerja

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
sumITO	57.50	11.443	10
sum_gaji	9.9000	3.34830	10
sum_promosi	12.8000	2.61619	10
sum_spv	14.9000	2.02485	10
sum_rekognisi	11.9000	1.66333	10
sum_rekankerja	5.8000	.91894	10
sum_tunjangan	10.0000	2.74874	10
sum_prosedur	11.2000	1.87380	10
sum_tipe	11.5000	1.90029	10
sum_komunikasi	11.2000	2.20101	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.974	.982	37

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
gaji1	97.30	295.567	.823	.	.973
prom2	97.00	298.222	.610	.	.974
spv3	96.10	301.656	.929	.	.974
rec4	96.30	298.678	.660	.	.974
rk5	96.20	297.511	.875	.	.973
gaji6	97.30	286.678	.827	.	.973
prom7	96.30	301.567	.384	.	.975
spv8	96.30	297.789	.707	.	.974
tunj9	96.90	289.433	.594	.	.975

rk10	96.40	299.378	.556	.974
pros11	96.20	301.956	.597	.974
tipe12	96.10	301.656	.929	.974
kom13	96.30	295.567	.823	.973
gaji14	97.10	287.433	.958	.972
prom15	96.60	288.933	.778	.973
spv16	96.20	297.511	.875	.973
tunj17	96.30	299.122	.637	.974
rec18	96.10	301.656	.929	.974
pros19	96.20	300.622	.680	.974
tipe20	96.60	290.711	.714	.974
kom21	96.30	293.567	.706	.974
gaji22	97.10	295.656	.399	.976
prom23	96.60	292.711	.784	.973
spv24	96.10	301.656	.929	.974
tunj25	96.80	288.400	.798	.973
rec26	96.20	297.511	.875	.973
pros27	96.60	296.267	.631	.974
tipe28	96.10	301.656	.929	.974
kom29	96.20	297.511	.875	.973
gaji30	97.30	284.011	.921	.973
prom31	96.70	292.456	.786	.973
spv32	96.40	294.933	.765	.973
tunj33	96.80	288.400	.798	.973
rec34	96.30	296.011	.800	.973
pros35	96.60	297.600	.575	.974
tipe36	96.50	292.944	.803	.973
kom37	96.80	291.733	.826	.973

No item	r Item dengan Total Skor	α Apabila Item Dieliminasi	Keputusan akhir
1	0.823	0.973	Dipertahankan
2	0.610	0.974	Dipertahankan
3	0.929	0.974	Dipertahankan
4	0.660	0.974	Dipertahankan
5	0.875	0.973	Dipertahankan
6	0.827	0.973	Dipertahankan
7	0.384	0.975	Dipertahankan
8	0.707	0.974	Dipertahankan
9	0.594	0.975	Dipertahankan

10	0.556	0.974	Dipertahankan
11	0.597	0.974	Dipertahankan
12	0.929	0.974	Dipertahankan
13	0.823	0.973	Dipertahankan
14	0.958	0.972	Dipertahankan
15	0.778	0.973	Dipertahankan
16	0.875	0.973	Dipertahankan
17	0.637	0.974	Dipertahankan
18	0.929	0.974	Dipertahankan
19	0.680	0.974	Dipertahankan
20	0.714	0.974	Dipertahankan
21	0.706	0.974	Dipertahankan
22	0.399	0.976	Dipertahankan
23	0,784	0,973	Dipertahankan
24	0,929	0,974	Dipertahankan
25	0,798	0,973	Dipertahankan
26	0,875	0,973	Dipertahankan
27	0,631	0,974	Dipertahankan
28	0,929	0,974	Dipertahankan
29	0,875	0,973	Dipertahankan
30	0,921	0,973	Dipertahankan
31	0,786	0,973	Dipertahankan
32	0,765	0,973	Dipertahankan
33	0,798	0,973	Dipertahankan
34	0,800	0,973	Dipertahankan
35	0,575	0,974	Dipertahankan
36	0,803	0,973	Dipertahankan
37	0,826	0,973	Dipertahankan

b. Output SPSS Uji Statistik *Intention to Turnover*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,924	,926	19

Item Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
me1	88,2857	189,905	,513	.	,923

me2	88,5714	172,952	,764	.	,916
me3	88,1429	167,143	,848	.	,914
mi3	88,5714	184,619	,549	.	,921
mi4	89,2857	191,238	,263	.	,927
mi7	88,2857	177,238	,662	.	,919
mi8	88,0000	187,000	,410	.	,924
mi11	87,7143	174,571	,640	.	,920
mi12	89,2857	175,238	,464	.	,927
mi14	88,4286	188,952	,511	.	,922
mi16	88,2857	189,238	,408	.	,924
mv3	88,4286	191,286	,396	.	,924
mv4	88,0000	184,000	,628	.	,920
mv7	88,2857	175,905	,814	.	,916
mv8	88,1429	164,810	,841	.	,914
mv11	88,0000	168,000	,791	.	,915
mv12	88,0000	175,667	,823	.	,916
mv14	87,4286	191,286	,396	.	,924
mv16	87,4286	178,286	,825	.	,916

No <i>item</i>	r Item dengan Total Skor	α Apabila Item Dieliminasi	Keputusan akhir
1	0.768	0.955	Dipertahankan
2	0.749	0.955	Dipertahankan
3	0.697	0.956	Dipertahankan
4	0.798	0.955	Dipertahankan
5	0.933	0.956	Dipertahankan
6	0.605	0.957	Dipertahankan
7	-0.429	0.967	Dipertahankan
8	0.649	0.957	Dipertahankan
9	0.888	0.954	Dipertahankan
10	0.863	0.954	Dipertahankan
11	0.820	0.954	Dipertahankan
12	0.744	0.956	Dipertahankan
13	0.726	0.956	Dipertahankan
14	0.839	0.954	Dipertahankan
15	0.825	0.955	Dipertahankan
16	0.681	0.956	Dipertahankan
17	0.871	0.954	Dipertahankan
18	0.314	0.959	Dipertahankan
19	0.843	0.954	Dipertahankan
20	0.721	0.956	Dipertahankan
21	0.875	0.954	Dipertahankan
22	0.721	0.956	Dipertahankan

Lampiran 5. Hasil Utama Penelitian

a. Uji Normalitas Sampel

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		sumJS
N		10
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	99.20
	Std. Deviation	17.662
Most Extreme Differences	Absolute	.293
	Positive	.293
	Negative	-.201
Kolmogorov-Smirnov Z		.926
Asymp. Sig. (2-tailed)		.358

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		sum_ITO
N		10
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	57.5000
	Std. Deviation	11.44310
Most Extreme Differences	Absolute	.314
	Positive	.179
	Negative	-.314
Kolmogorov-Smirnov Z		.991
Asymp. Sig. (2-tailed)		.279

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

b. Data Deskriptif Kepuasan Kerja dan *intention to Turnover* Pre-Test

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
sumJS	99.20	17.662	10
sumITO	57.50	11.443	10

c. Output SPSS Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan *Intention to Turnover*

Correlations

		SumJS	sumITO
sumJS	Pearson Correlation	1	-.868**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	10	10
sumITO	Pearson Correlation	-.868**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	10	10

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

d. Output SPSS Perbedaan Skor Kepuasan Kerja Sebelum dan Sesudah diberikan Intervensi

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	pre_JS	87.3333	3	6.42910	3.71184
	post_JS	94.0000	3	6.55744	3.78594

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	pre_JS & post_JS	3	.973	.150

Paired Samples Test

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	pre_JS - post_JS	-6.6667	1.52753	.88192	-10.46125	-2.87208	-7.559	2	.017

e. Output SPSS Perbedaan Skor *Intention to Turnover* Sebelum dan Sesudah diberikan Intervensi

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 pre_ITO	65.6667	3	2.08167	1.20185
post_ITO	49.6667	3	7.50555	4.33333

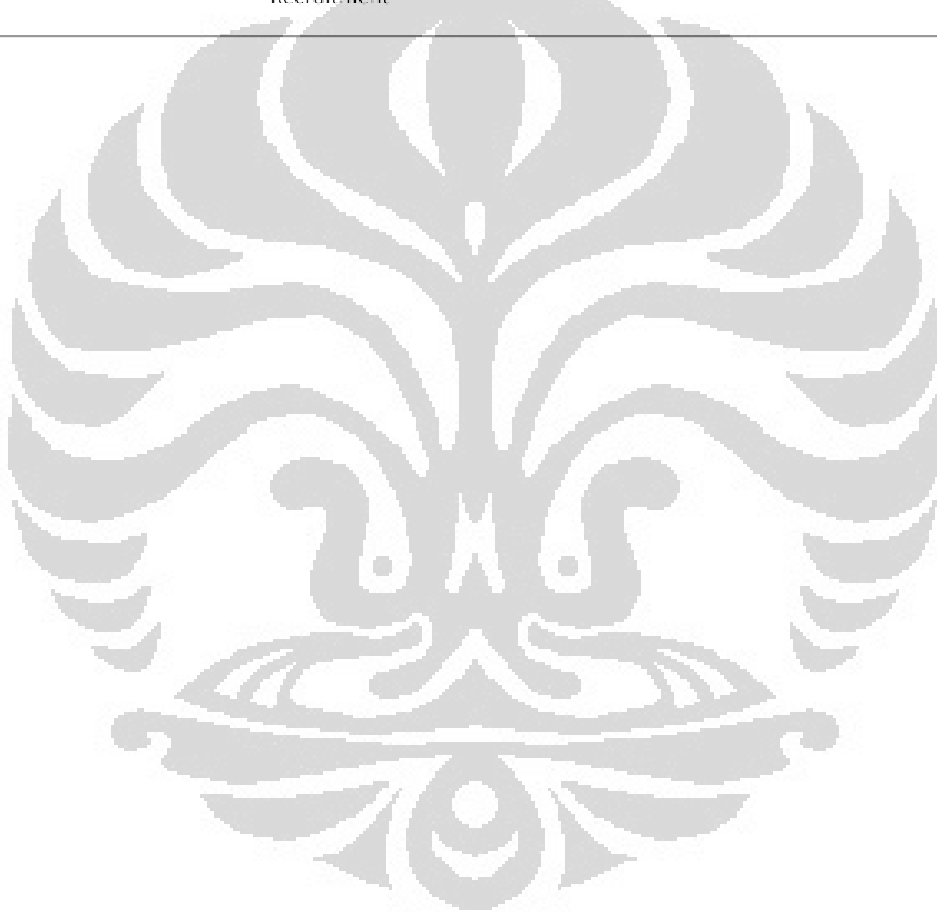
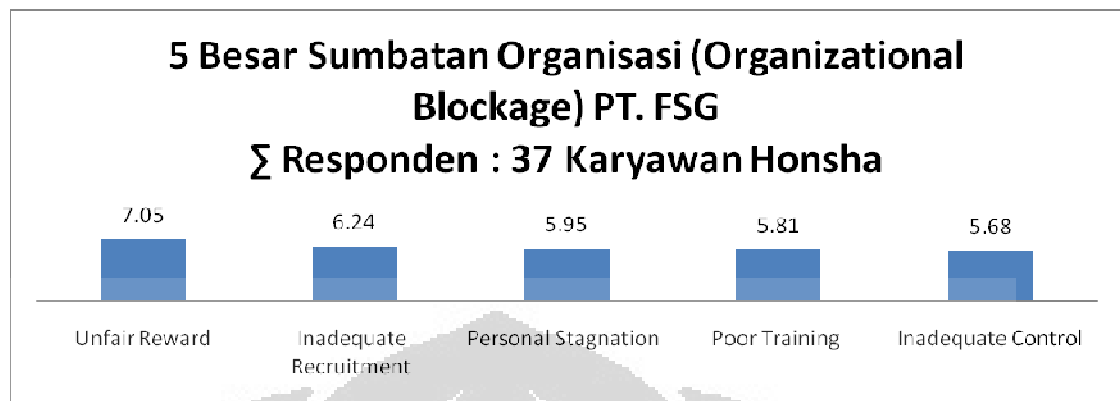
Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 pre_ITO & post_ITO	3	.949	.203

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	pre_ITO - post_ITO	16.00000	5.56776	3.21455	2.16891	29.83109	4.977	2	.038

Lampiran 6. Hasil Kuesioner Sumbatan Organisasi (*Organizational Blockage*)



Lampiran 7. Tahapan Kegiatan Konseling karir

1. Membangun hubungan antara konselor dan pekerja

Tujuan : Memberikan penjelasan mengenai proses konseling, termasuk harapan yang ingin dicapai, prosedur yang akan digunakan, kekurangan dari proses dan hasil yang mungkin akan dicapai.

Metode : Wawancara

2. Mendiagnosis permasalahan

Tujuan :

- Mendiagnosis permasalahan dengan menggunakan metode asesmen yang tepat untuk membantu pekerja untuk meningkatkan kesadaran akan nilai, sifat, sikap, kompetensi dan minat yang dimilikinya.
- Mengetahui kelebihan dan area mana yang memerlukan pengembangan.

Metode : - Asesmen kepribadian

- Wawancara

Alat : DISC

3. Penetapan tujuan (*Goal*)

Tujuan : - Identifikasi, klarifikasi dan spesifikasi masalah/goal. Untuk mencapai goal yang diinginkan, bukan berarti seseorang memiliki masalah, akan tetapi lebih pada *self-improvement*. Tujuan dari konseling karir harus spesifik, realistis dan diinginkan dari bekerja dan bukan didiktekan dari konselor.

- Mengkomunikasikan hasil evaluasi kinerja dan kesempatan yang tersedia bagi karyawan yang sesuai dengan visi jangka pendek dan jangka panjang organisasi.

Metode : - Pemberian feed back

- Wawancara dalam rangka pengisian Career Development Plan (CDP)

Alat : - Form CDP

- Hasil PA

4. Intervensi

Tujuan : - Karyawan menyiapkan action plan untuk dapat mencapai goal jangka pendek dan jangka panjang. Karyawan bertanggung jawab untuk mengidentifikasi tahapan dan timetable untuk mencapai goal yang telah dibuat.

Metode : wawancara dalam membantu pengisian action plan

Alat : - action plan form