



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH *EFFECTIVE FEEDBACK TRAINING* TERHADAP  
HUBUNGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN  
INTENSI UNTUK MENINGGALKAN PEKERJAAN PADA  
KARYAWAN PT XYZ**

*(The Effect of Effective Feedback Training to the Correlation of  
Perceived Organizational Support and Intention to Turnover of  
Employees at XYZ Company)*

**TESIS**

**ADE HANIE FATIMAH  
1006795913**

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



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH *EFFECTIVE FEEDBACK TRAINING* TERHADAP  
HUBUNGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN  
INTENSI UNTUK MENINGGALKAN PEKERJAAN PADA  
KARYAWAN PT XYZ**

*(The Effect of Effective Feedback Training to the Correlation of  
Perceived Organizational Support and Intention to Turnover of  
Employees at XYZ Company)*

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Psikologi**

**ADE HANIE FATIMAH  
1006795913**

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



## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : ADE HANIE FATIMAH

NPM : 1006795913

Tanda Tangan :



Tanggal : 20 Juni 2012

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Ade Hanie Fatimah  
NPM : 1006795913  
Program Studi : Psikologi Profesi  
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi  
Judul Tesis : Pengaruh *Effective Feedback Training* terhadap hubungan *Perceived Organizational Support* dan Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan pada Karyawan PT. XYZ.

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.  
NIP196109101987032001

Pembimbing II : Adi Respati, S. Psi., M. Si.  
NUP080603001

Penguji I : Dra. Lieke E.M Waluyo, M.Sc.,Eng.,Phil  
NIP080903010

Penguji II : Urip Abdurachman Mokoginta, Ph.D  
NIP195107251976031002

### DISAHKAN OLEH

Ketua Program Studi Profesi Psikologi  
Fakultas Psikologi Universitas Indonesia



(Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, MA., Ph.D. Psikolog)

NIP195103271976032001

Dekan Fakultas Psikologi  
Universitas Indonesia



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

NIP194904031976031002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Tanggal : 4 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. Ibu Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si., selaku pembimbing I, serta Bapak 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. Seluruh rekan-rekan PIO XVI UI yang telah mendukung peneliti selama dua tahun terakhir, terutama Anti, Miranty Micu, Mbak Nana, Mbak Ade, Nining, Ria, Renny, Anggi, Ayu, dan Nay. Terima kasih telah memberikan warna yang berbeda selama kuliah.
3. Ibu, Bapak, Abang, dan Kakak yang telah memberikan dukungan, kepercayaan, dan ruang yang begitu luas bagi peneliti untuk terus mengembangkan diri.
4. Bapak Bambang Tri Waluyo selaku Presiden Direktur PT. XYZ yang telah memberikan izin pengambilan data dan pelaksanaan intervensi, Bapak Ridwan selaku HR Deputy GM yang bersedia memberikan perhatian pada seluruh kebutuhan peneliti yang terkait dengan penyusunan tesis, Bapak Khaidir, Bapak Firdaus, Bapak Windu, Bapak Novyantoro, Bapak Ricky, Ibu Genny, dan seluruh karyawan PT. XYZ yang sudah begitu banyak membantu peneliti dalam proses pengerjaan tesis ini.
5. Adib Fachri Dilli, S.H, yang telah menjadi *babank* yang siap sedia memberikan motivasi bagi peneliti untuk tetap bekerja keras mencapai cita-cita.

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

Depok, Juni 2012.

Peneliti

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

---

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

Nama : Ade Hanie Fatimah  
NPM : 1006795913  
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 *Effective Feedback Training* terhadap hubungan *Perceived Organizational Support* dan Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan pada Karyawan PT. XYZ.”

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 : 20 Juni 2012

Yang menyatakan



(Ade Hanie Fatimah)



## ABSTRAK

- Nama : Ade Hanie Fatimah
- Program Studi : Program Magister Pendidikan Psikolog Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi
- Judul Tesis : Pengaruh *Effective Feedback Training* terhadap hubungan *Perceived Organizational Support* dan Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan pada Karyawan PT. XYZ.

Tesis ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara *Perceived Organizational Support* (POS) dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan pada karyawan PT. XYZ. Pada tesis ini dilakukan juga intervensi *Effective Feedback Training* pada atasan yang dilanjutkan dengan pemberian *feedback* dari atasan kepada bawahan, untuk meningkatkan POS dan menurunkan intensi untuk meninggalkan pekerjaan.

Data dari 10 orang karyawan pada level staf dari cabang klinik yang dihitung dengan menggunakan korelasi *Pearson* menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan yang negatif antara POS dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan, dengan  $r = -0.929$ . Artinya jika POS ditingkatkan, maka intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan dapat diturunkan. Dalam tesis ini, POS ditingkatkan dengan pemberian *effective feedback training* pada atasan, dan dilanjutkan dengan praktek pemberian *feedback* dari atasan kepada bawahan. Efek intervensi diukur dengan membandingkan data *pre* dan *post-test* pada variabel POS dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan dengan menggunakan *paired-samples t-test*. Hasil menunjukkan adanya perbedaan signifikan pada POS dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan pada karyawan PT. XYZ setelah diberikan *feedback* dari atasan, dengan nilai  $t$  sebesar 3.017 dan signifikansi 0.015.

Key words:

*Perceived Organizational Support*, Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan, *Effective Feedback Training*.

## ABSTRACT

Nama : Ade Hanie Fatimah  
Study Program : Program Magister Pendidikan Psikolog Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi  
Title : *The Effect of Effective Feedback Training to the Correlation of Perceived Organizational Support and Intention to Turnover of Employees at XYZ Company*

The purpose of this research is to study the correlation of Perceived Organizational Support (POS) and intention to turnover of the employee at XYZ Company. In this thesis, researcher conducted the Effective Feedback Training for the supervisor, then the supervisor practice the feedback process to subordinate, to improve POS and reduce intention to turnover.

Data from 10 employees from clinic branch that calculated with Pearson Correlation shows that there's significant correlation (negative correlation) between POS and intention to turnover, with  $r = -0.929$ . It means, when the POS was improved, the intention to turnover could be reduced. To improve the POS, researcher conducted the effective feedback training for supervisor, and the supervisor practice the effective feedback process to the subordinate. The effect of the intervention is significant from the compared-mean test (Paired-Samples T-Test). It means there is significant differences in POS and intention to turnover score after the intervention. The value of  $t$  is 3.017 and the significant level is 0.015.

Key words:

*Perceived Organizational Support, Intention to Turnover, Effective Feedback Training.*

## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
UCAPAN TERIMAKASIH.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS .....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR BAGAN .....	xii
LAMPIRAN.....	xiii
PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Permasalahan di Organisasi .....	4
1.3. Rumusan Permasalahan .....	10
1.4. Tujuan dan Manfaat .....	11
1.4.1. Tujuan .....	11
1.4.2. Manfaat .....	11
1.5. Sistematika Penulisan .....	11
TINJAUAN PUSTAKA .....	13
2.1. Perceived Organizational Support (POS).....	13
2.1.1. Pengertian POS .....	113
2.1.2. Variabel yang terkait dengan POS .....	114
2.2. Teori Dukungan Organisasi (Organizational Support Theory).....	135
2.3. Antecedent POS .....	137
2.4. Konsekuensi dari POS .....	139
2.5. Pengukuran POS .....	213
2.6. Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan (Intention to Turnover).....	22
2.6.1. Pengertian Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan .....	22
2.6.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan .....	22
2.6.3. Tahapan dalam Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan .....	23
2.6.4. Pengukuran Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan .....	25
2.7. Feedback (Umpan Balik) .....	25

2.7.1. Pengertian Feedback (Umpan Balik) .....	25
2.7.2. Manfaat Pemberian Feedback .....	26
2.7.3. Tahapan dalam Memberikan Feedback .....	27
2.8. Training and Development (Pelatihan dan Pengembangan).....	30
2.8.1. Pengertian Training and Development (Pelatihan dan Pengembangan) .....	30
2.8.2. Tahapan Aplikasi Training and Development .....	31
2.8.3. Tahapan Evaluasi Training .....	32
2.9. Intervensi Pengembangan Organisasi .....	34
2.10. Effective Feedback Training.....	36
2.11. Kaitan antara POS, Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan, dan Effective Feedback Training.....	37
<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>42</b>
3.1. Pendekatan Penelitian .....	42
3.2. Tipe Penelitian .....	42
3.3. Desain Penelitian.....	42
3.4. Rumusan Permasalahan .....	43
3.5. Hipotesis Kerja.....	43
3.6. Responden Penelitian.....	44
3.7. Metode Pengumpulan Data.....	45
3.7.1. Wawancara .....	45
3.7.2. Kuesioner .....	45
3.7.2.1. Kuesioner POS.....	46
3.7.2.2. Kuesioner Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan.....	51
3.7.2.3. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner.....	54
3.7.2.4. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner POS.....	55
3.7.2.5. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Intention to Turnover.....	56
3.8. Metode Analisis Data.....	57
3.9. Prosedur Penelitian .....	59
<b>PEMBAHASAN HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI .....</b>	<b>61</b>
4.1. Gambaran Responden Penelitian .....	61
4.1.1. Gambaran Data Demografis Responden Penelitian .....	61
4.1.1.1 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin.....	61
4.1.1.2 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Usia .....	62
4.1.1.3 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	62



4.1.1.4	Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Status Pernikahan.....	63
4.1.1.5	Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Masa Kerja .....	63
4.2.	Gambaran Hasil Penelitian Pada Saat Pre-Test.....	64
4.2.1.	Pengambilan Data Awal .....	64
4.2.2.	Gambaran Hubungan antara POS dan Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan (Intention to Turnover) .....	64
4.2.3.	Gambaran POS Responden Pada Saat Pre-Test .....	65
4.2.4.	Gambaran Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan (Intention to Turnover) Responden pada saat Pre-Test.....	66
4.3.	Program Intervensi.....	68
4.3.1.	Waktu Pelaksanaan Intervensi .....	68
4.3.2.	Tempat .....	68
4.3.3.	Responden Intervensi .....	68
4.3.4.	Prosedur .....	68
4.3.5.	Evaluasi .....	69
4.4.	Gambaran Hasil Penelitian Pada Saat Post-Test.....	72
4.4.1.	Gambaran POS Responden Pada Saat Post-Test .....	72
4.4.2.	Gambaran Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan (Intention to Turnover) Responden pada saat Post-Test .....	73
4.5.	Gambaran Hasil Perbandingan Pre-Test dengan Post-Test.....	74
4.5.1.	Gambaran Hasil Perbandingan Pre-Test dengan Post-Test POS Responden .....	74
4.5.2.	Gambaran Hasil Perbandingan Pre-Test dengan Post-Test Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan (Intention to Turnover) Responden .....	74
DISKUSI, KESIMPULAN, DAN SARAN.....		76
5.1.	Diskusi .....	76
5.1.1.	Diskusi Hasil Penelitian .....	76
5.1.2.	Diskusi Hasil Pemberian Effective Feedback Training .....	80
5.2.	Kesimpulan .....	81
5.3.	Saran .....	81
5.3.1.	Saran Metodologis .....	81
5.3.2.	Saran Praktis .....	83

## DAFTAR PUSTAKA

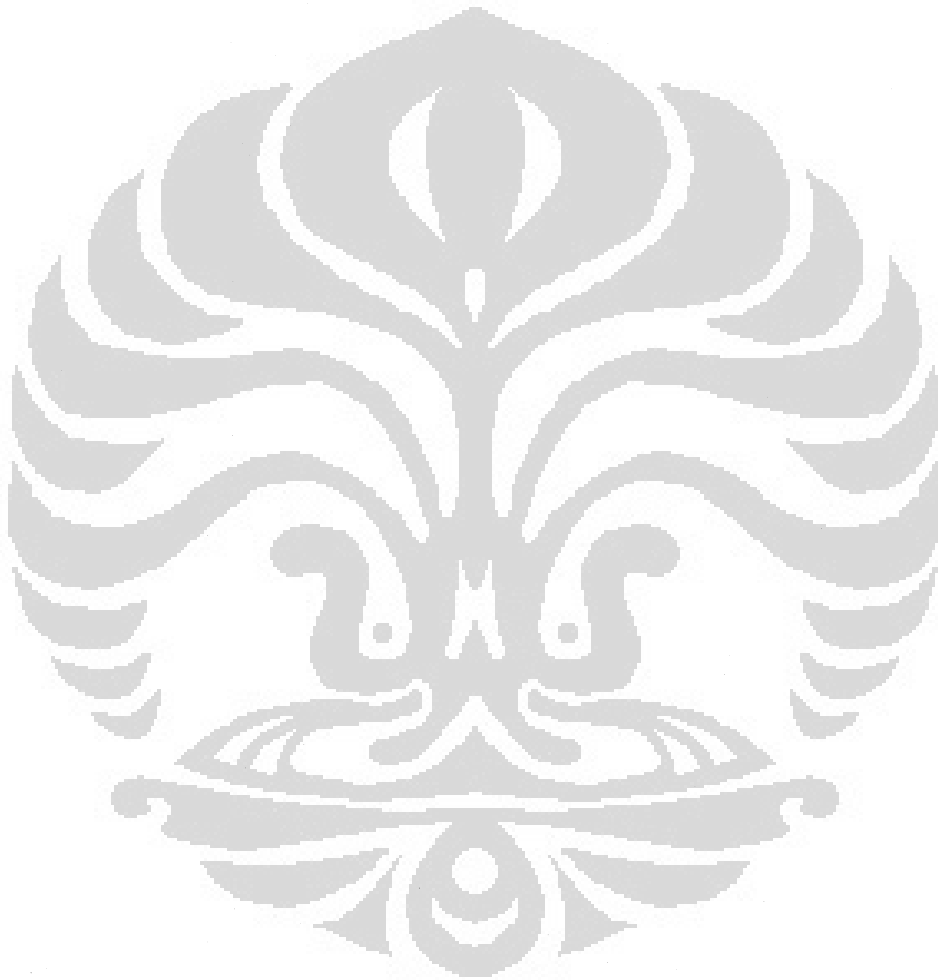
## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Kisi-kisi Alat Ukur POS .....	47
Tabel 3.2 Kisi-kisi Alat Ukur Intention to Turnover .....	51
Tabel 3.3 Hasil Item Total Statistics pada Kuesioner POS.....	55
Tabel 3.4 Hasil Item Total Statistics pada Kuesioner Intention to Turnover.....	61
Tabel 4.2 Gambaran Responden Berdasarkan Usia.....	62
Tabel 4.3 Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir.....	62
Tabel 4.4 Gambaran Responden Berdasarkan Status Pernikahan.....	63
Tabel 4.5 Gambaran Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	63
Tabel 4.6 Uji Normalitas Alat Ukur.....	64
Tabel 4.7 Hubungan antara POS dan Intention to Turnover.....	65
Tabel 4.8 Hasil Perhitungan Deskriptif Skor POS pada saat Pre-Test.....	65
Tabel 4.9 Gambaran Pengelompokan Skor POS pada saat Pre-Test .....	66
Tabel 4.10 Hasil Perhitungan Deskriptif Skor Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan (Intention to Turnover) pada saat Pretest.....	66
Tabel 4.11 Gambaran Pengelompokan Skor Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan (Intention to Turnover).....	67
Tabel 4.12 Evaluasi Pelatihan pada Reaction Criteria.....	70
Tabel 4.13 Hasil Perhitungan Deskriptif skor POS pada saat <i>Post-Test</i> .....	72
Tabel 4.14 Gambaran Pengelompokan skor POS .....	72
Tabel 4.15. Hasil Perhitungan Deskriptif skor Intention to Turnover pada saat <i>Post-Test</i> .....	73
Tabel 4.16 Gambaran Pengelompokan skor Intenti untuk Meninggalkan Pekerjaan (Intention to Turnover).....	73
Tabel 4.17 Perbedaan Skor POS pada saat <i>Pre-Test</i> dan <i>Post-Test</i> .....	74
Tabel 4.18 Perbedaan Skor Intention to Turnover pada saat <i>Pre-Test</i> dan <i>Post-Test</i> .....	75

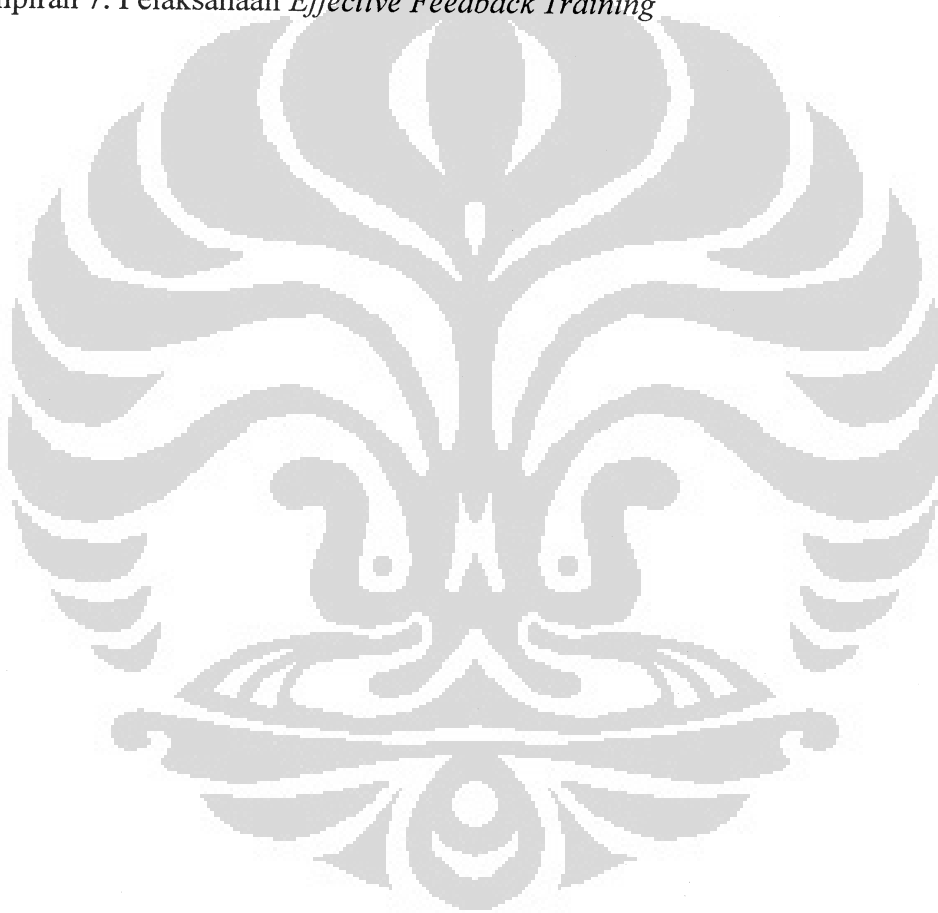
## DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 . Theoritcal Work of Intention to Turnover.....	23
Bagan 2.2 Efek Feedback yang Efektif Berdasarkan Strategic Management Group Inc dalam Hoske (1999).....	27
Bagan 2.3. Rencana Penelitian.....	41



## 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 14 Sumbatan Organisasi (*Organizational Blockage*)
- Lampiran 7. Pelaksanaan *Effective Feedback Training*



## BAB 1

### PENDAHULUAN

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

#### 1.1. Latar Belakang

Pada dekade-dekade awal dari abad ke-21 ini, sebagian besar organisasi maju dihadapkan pada begitu banyak tantangan, baik internal maupun eksternal. Tantangan eksternal biasanya terkait dengan perubahan ekspektasi pasar, tuntutan *customer* yang semakin kompleks, serta kompetitor yang semakin banyak dan beragam. Adapun tantangan internal biasanya terkait dengan tuntutan untuk terus-menerus melakukan perubahan di dalam organisasi itu sendiri, seperti peningkatan pelayanan, serta pembenahan organisasi agar tetap efektif dan efisien. Menurut Jex & Britt (2008), organisasi yang efektif biasanya lebih produktif, seringkali menghasilkan pelayanan yang lebih baik pada pelanggannya, dan secara finansial pun lebih sukses jika dibandingkan dengan organisasi yang kurang efektif. Bagi perusahaan swasta, kesuksesan finansial dinilai sebagai faktor yang dapat meningkatkan *job security* bagi karyawan, serta meningkatkan kesejahteraan karyawan, pemegang saham, maupun investor (Jex & Britt, 2008). Saat ini, efektivitas dan efisiensi menjadi sangat penting bagi organisasi untuk bisa tetap bertahan di era yang terus-menerus menuntut perubahan (Tafiprios, 2009).

Salah satu upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi adalah dengan memperhatikan aspek sumber daya manusia. Saat ini, perusahaan dituntut untuk tidak hanya mampu merekrut karyawan yang memiliki kualifikasi yang memadai (sesuai dengan tuntutan pekerjaan), tetapi juga dituntut untuk memiliki strategi yang sesuai dalam mempertahankan karyawan (terutama yang berkualitas), agar tetap bekerja di perusahaan tersebut. Menurut Dawley, dkk (2010), perusahaan yang mampu secara proaktif mengurangi jumlah karyawan yang meninggalkan pekerjaan secara sukarela (*voluntary turnover rate*), biasanya lebih mampu menghadapi tantangan yang terkait dengan sumber daya manusia.

Penelitian mengenai tingkah laku meninggalkan pekerjaan (*turnover*) dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan (*intention to turnover*) merupakan kajian yang banyak dibahas dalam berbagai literatur organisasi (Dawley dkk, 2010). Saat ini perusahaan menyadari pentingnya mempertahankan karyawan yang kompeten, mengingat banyaknya jumlah karyawan yang meninggalkan pekerjaan membuat organisasi menjadi cenderung tidak efisien, karena harus melakukan rekrutmen terus-menerus yang tentunya memakan biaya yang tidak sedikit. Selain itu biaya yang telah dikeluarkan untuk melatih dan mengembangkan karyawan menjadi tidak dapat dimaksimalkan dengan baik oleh karyawan yang bersangkutan. Penelitian yang dilakukan oleh Roberts, dkk (1999) dalam Mulki, dkk (2006) menunjukkan bahwa *turnover* karyawan merupakan salah satu faktor resiko utama terhadap bisnis. Hal ini dikarenakan *turnover* yang terjadi menyebabkan pembengkakan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk melakukan rekrutmen dan melakukan proses pelatihan bagi karyawan baru, padahal selama proses rekrutmen dilakukan, proses bisnis harus terus berlangsung dan hal ini berpotensi menyebabkan kerugian pada perusahaan.

*Turnover* didefinisikan oleh Robbins & Judge (2007) sebagai tingkah laku menarik diri dari organisasi baik secara sukarela maupun tidak. Kemunculan tingkah laku meninggalkan pekerjaan dapat diidentifikasi melalui intensi untuk meninggalkan pekerjaan (Mobley dkk, 1978). Yang dimaksud dengan intensi untuk meninggalkan pekerjaan adalah keinginan secara sadar untuk meninggalkan organisasi melalui proses kognisi dimana karyawan secara aktif mempertimbangkan untuk keluar dan mencari alternatif pekerjaan lain (Mobley, 1978). Adapun Jablin, dkk (1978) dalam Scott, dkk (1999) menyatakan bahwa intensi untuk meninggalkan pekerjaan merupakan prediktor terdekat dengan perilaku meninggalkan pekerjaan.

Intensi untuk meninggalkan pekerjaan dipengaruhi oleh banyak hal, antara lain adalah kepuasan kerja (Tett & Meyer, 1993; Carsten & Spector, 1987; Locke, 1976 dalam Tang dkk, 2000), komitmen afektif (Foley dkk, 2006; Jawahar & Hemmasi, 2006; Turnipseed, 2005; Sutherland & Jordaan, 2004; Firth dkk, 2003 dalam Kahumuza & Schlechter, 2008), *organizational citizenship behavior* (Turnipseed, 2005; Joubert dkk, 2004 dalam Kahumuza & Schlechter, 2008) dan

*Perceived Organizational Support* (Shore & Griffeth, 2003; Eisenberger, 2001; dalam Kahumuza & Schlechter, 2008). Adapun pada berbagai penelitian, *Perceived Organizational Support* (POS) paling banyak disebutkan sebagai variabel yang mempengaruhi intensi untuk meninggalkan pekerjaan (Allen, Shore, & Griffeth, 2003; Cole dkk, 2002; Eisenberger dkk, 2001; dalam Kahumuza & Schlechter, 2008). POS merupakan persepsi karyawan mengenai penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka, kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka, kesesuaian imbalan/penghargaan yang diberikan organisasi terhadap performa mereka selama ini, dan sejauh mana organisasi memenuhi kebutuhan sosial-emosional mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002 dalam Dawney dkk, 2010). Adapun Shapiro & Conway (2005) dalam Kahumuza & Schlechter (2008) mendefinisikan POS sebagai persepsi individu mengenai perlakuan organisasi, apakah sesuai dengan apa yang secara implisit maupun eksplisit dijanjikan oleh organisasi.

Berdasarkan teori dukungan organisasi (*organizational support theory*), POS terkait dengan kesempatan karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, keadilan dalam pemberian *reward*, pengalaman yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk lebih berkembang serta kesempatan promosi, otonomi karyawan dalam bekerja, dan *job security* (Dawley dkk, 2008). Saat ini kajian mengenai POS juga menjadi banyak dibahas pada berbagai penelitian karena POS seringkali dihubungkan dengan peningkatan kinerja karyawan (Erdogan & Enders, 2007; Witt & Carlson, 2006 dalam Dawley, 2008), *organizational citizenship behavior* (Piercy dkk, 2006 dalam Dawley, 2008), komitmen organisasi, serta dianggap mampu mengurangi tingkat *turnover* karyawan (Loi dkk, 2006 dalam Dawley, 2008). Meskipun dinyatakan mampu memberikan efek pada banyak hal, efek yang paling sering muncul dari POS adalah intensi untuk meninggalkan pekerjaan (Hankins, 2005).

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti memiliki perhatian pada *Perceived Organizational Support* (POS) dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan, karena kedua hal tersebut merupakan aspek penting dalam upaya peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi.

## 1.2. Permasalahan di Organisasi

Dalam perkembangan dunia industri saat ini, industri kesehatan (baik perusahaan penyedia obat dan alat kesehatan maupun penyedia layanan kesehatan lainnya) mengalami perkembangan yang cukup pesat. Hal ini disebabkan oleh adanya teknologi kesehatan yang terus-menerus berkembang, banyaknya jenis penyakit baru yang berbahaya, serta meningkatnya kesadaran individu terhadap kesehatan dan resiko-resiko penyakit yang dapat saja menyerangnya sewaktu-waktu. Meningkatnya taraf kehidupan masyarakat juga menjadi salah satu penyebab meningkatnya kesadaran untuk memperoleh pelayanan kesehatan yang lebih baik dan bermutu, sesuai dengan kemajuan ilmu serta teknologi di bidang kesehatan dan kedokteran. Seiring dengan perkembangan industri kesehatan, perusahaan yang bergerak di bidang kesehatan juga dituntut untuk semakin kompetitif, namun juga tetap memperhatikan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Adapun salah satu industri yang bergerak di bidang kesehatan adalah PT. XYZ. Perusahaan ini merupakan distributor tunggal dari produk-produk teknologi penunjang kesehatan yang dikembangkan di Osaka - Jepang. PT. XYZ 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. Melalui konsep *integrated preventive health management*, PT. XYZ sebagai distributor tunggal saat ini tidak hanya menjual produk, tetapi juga menyediakan jasa pemeriksaan dan pendidikan berbasis pencegahan resiko penyakit. Dengan proses bisnis sejenis ini, tentunya PT. XYZ membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten, sehingga proses pelayanan kepada *customer* menjadi semakin baik, dan diharapkan akan berdampak pada peningkatan penjualan produk.

Seiring dengan semakin ketatnya kompetisi di industri kesehatan dan kebutuhan perusahaan untuk terus berkembang, dibutuhkan karyawan yang tidak hanya sekedar memiliki pengetahuan yang mumpuni, tetapi juga kemampuan dalam memberikan pelayan yang prima, mengingat bisnis ini tidak hanya sekedar menjual produk, tetapi juga melayani *customer* (baik sebelum proses pembelian maupun setelah proses pembelian). Dengan kondisi ini, PT. XYZ menetapkan visi



menjadi perusahaan terdepan dalam bidang kesehatan preventif yang terintegrasi dan holistik. Untuk mencapai visi tersebut, perusahaan menetapkan misi sebagai berikut :

- Menyebarluaskan informasi dan pengetahuan tentang konsep kesehatan preventif yang terintegrasi dan holistik.
- Menumbuhkan kesadaran masyarakat akan pentingnya melakukan tindakan preventif secara terus menerus.
- Memperkenalkan dan menyebarluaskan produk PT. XYZ sebagai kebutuhan dan bagian dari solusi kesehatan preventif.
- Membantu mewujudkan harapan sebanyak mungkin orang untuk panjang umur dan tetap sehat.

Dari visi dan misi tersebut terlihat bahwa PT. XYZ tidak hanya bertujuan untuk menjual produk, tetapi juga memberikan layanan pendidikan dan pemeriksaan kesehatan, sehingga diharapkan kesadaran masyarakat terhadap tindakan preventif menjadi lebih baik, dan hasil akhirnya adalah penjualan produk dapat terus meningkat.

PT. XYZ menyadari bahwa kebutuhan akan sumber daya manusia yang kompeten dan mau bertahan di perusahaan menjadi sangat penting. Untuk mencapai misi memperkenalkan dan menyebarluaskan produknya sebagai kebutuhan dan bagian dari solusi kesehatan preventif, PT. XYZ membutuhkan karyawan yang memiliki pengetahuan dan *skill* yang memadai. Selain itu, perusahaan juga membutuhkan karyawan yang loyal, sehingga apa yang sudah diinvestasikan pada karyawan dapat berkontribusi kembali pada pencapaian tujuan organisasi. Adapun saat ini di PT. XYZ kondisinya belum menunjukkan demikian, disaat perusahaan sedang giat meningkatkan efektivitas dan efisiensi, serta sedang melaksanakan agenda transformasi yang ada, tingkat *turnover* karyawan justru meningkat. Selama tahun 2011, data dari pihak HRD PT. XYZ menunjukkan bahwa terdapat 238 orang yang mengundurkan diri dari pekerjaan (baik di bagian *commercial* maupun *non-commercial*). Dari jumlah tersebut kebanyakan yang mengundurkan diri adalah dari bagian *commercial (sales and marketing)*, yakni sebanyak 213 orang. Menurut *HRD Deputy General Manager*, jika dibandingkan dengan seluruh karyawan yang berjumlah sekitar 640 orang,

maka angka 238 orang merupakan angka yang cukup besar karena perusahaan kehilangan 37.2% dari karyawannya dalam kurun waktu satu tahun terakhir. Adapun menurut Allison (2005), standar tingkat *turnover* karyawan adalah 30%. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi tingkat *turnover* karyawan di PT. XYZ perlu mendapatkan perhatian lebih dari pihak perusahaan.

Tingginya tingkat *turnover* karyawan merupakan tantangan tersendiri bagi pihak HRD PT. XYZ karena hal ini menunjukkan bahwa secara internal organisasi terdapat evaluasi yang harus dilakukan. Selain itu, tingginya tingkat *turnover* karyawan juga menyebabkan bertambahnya biaya rekrutmen, dan perusahaan menjadi harus terus melakukan proses pelatihan untuk karyawan baru, padahal selama proses rekrutmen dilakukan, proses bisnis harus terus berlangsung. Hal ini berpotensi menyebabkan kerugian pada perusahaan.

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

Menanggapi kondisi di atas, peneliti mencoba menggali data awal mengenai kondisi organisasi PT. XYZ. Secara acak peneliti menyebarkan kuesioner empat belas sumbatan organisasi (*organizational blockage*) yang dikembangkan oleh Woodcock & Francis (1990) kepada 37 orang karyawan di kantor pusat (Honsha) PT. XYZ dengan level jabatan mulai dari *staff* sampai dengan *manager*. Adapun dalam 3 besar sumbatan organisasi di PT. XYZ, *unfair*

*reward* menempati urutan yang pertama, *inadequate recruitment and selection* menempati urutan kedua, dan *personal stagnation* menjadi urutan ketiga. Woodcock & Francis (1990) menyatakan bahwa *unfair reward* terkait dengan kurang sesuainya *reward*/imbalan yang diterima karyawan dengan kontribusinya terhadap perusahaan, dan 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 perusahaan pada karyawan apabila perusahaan menuntut standar yang tinggi, dan timbal balik yang diberikan perusahaan terhadap kontribusi karyawannya.

Data di atas juga didukung dengan data *Employee Opinion Survey* (EOS) yang dilakukan oleh pihak HRD PT. XYZ pada tahun 2010, dimana *reward* juga menjadi permasalahan utama yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan terhadap organisasi. 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. XYZ. Adapun hasil dari kuesioner tersebut juga menyebutkan bahwa permasalahan utama dari PT. XYZ 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.

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

Secara kualitatif, peneliti melakukan *review* terhadap hasil *exit interview* yang dilakukan pihak HRD PT. XYZ terhadap karyawan-karyawan yang telah mengundurkan diri selama bulan Juli sampai dengan November 2011, guna

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

Wawancara yang dilakukan peneliti terhadap *recruitment and development staff* PT. XYZ yang melakukan *exit interview* ini juga menunjukkan hasil yang konsisten dengan data diatas. Dinyatakan bahwa kebanyakan karyawan yang mengundurkan diri selalu mengemukakan alasan tentang kurangnya dukungan organisasi terhadap mereka, mulai dari kurangnya dukungan atasan, kurangnya *reward non-finansial* (karyawan merasa pengembangan dirinya kurang diperhatikan dan kontribusi mereka kurang diapresiasi oleh organisasi/atasan), serta tuntutan organisasi yang tinggi terhadap mereka tidak sebanding dengan apa yang mereka dapatkan.

Data-data di atas pada dasarnya terkait dengan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support / POS*). Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) dalam Dawley, dkk (2010), *Perceived Organizational Support (POS)* merupakan opini/persepsi karyawan mengenai penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka, kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka, kesesuaian antara imbalan/penghargaan yang diberikan organisasi dengan performa mereka selama ini, dan sejauh mana organisasi memenuhi kebutuhan sosial-emosional mereka. Berdasarkan teori

dukungan organisasi (*organizational support theory*), biasanya POS terkait dengan kesempatan karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, keadilan dalam pemberian *reward*, pengalaman yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk lebih berkembang serta kesempatan promosi, otonomi karyawan dalam bekerja, dan *job security* (Dawley dkk, 2008).

Berdasarkan data awal yang ditemukan peneliti, terdapat dugaan bahwa kebanyakan karyawan PT. XYZ mempersepsi masih kurangnya dukungan organisasi (*organizational support*) terhadap mereka (terdapat indikasi adanya permasalahan mengenai *perceived organizational support*) yang akhirnya berdampak pada tingginya tingkat *turnover* karyawan. Untuk memastikan apakah benar-benar terdapat permasalahan mengenai POS dan *turnover* di PT. XYZ, peneliti menyebarkan kuesioner POS yang dikonstruksikan oleh Hankins (2005) berdasarkan teori POS yang dikembangkan oleh Eisenberger, dkk (1986). Adapun hasilnya menunjukkan bahwa dari 10 orang karyawan di bagian *sales and marketing* pada salah satu klinik *Preventive and Care (P&C)* PT. XYZ, 6 orang mempersepsi masih rendahnya dukungan organisasi terhadap karyawan. Adapun peneliti juga mengukur intensi mereka untuk meninggalkan pekerjaan melalui kuesioner *intention to turnover* berdasarkan Mobley, dkk (1978). Hasilnya menunjukkan bahwa 9 orang karyawan memiliki intensi yang tinggi untuk meninggalkan pekerjaan.

Secara teoritis, variabel POS dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan memang berkaitan. Shore & Griffeth (2003) serta Eisenberger (2001) dalam Kahumuza & Schlechter (2008) menyatakan bahwa POS secara negatif berhubungan kuat dengan intensi untuk meninggalkan pekerjaan. Artinya, semakin positif persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, maka semakin ia tidak berniat untuk meninggalkan pekerjaannya. Hasil yang sama juga ditemukan dalam penelitian Chew & Wong (2008), serta penelitian dari Jawahar & Hemmasi (2006) yang menyatakan bahwa level POS yang tinggi dapat mengurangi intensi untuk meninggalkan pekerjaan.

POS yang meningkat diharapkan dapat menurunkan intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan, sehingga organisasi juga bisa meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Eisenberger, dkk (1986) dalam Hankin (2005)

menyatakan bahwa POS memiliki 3 anteseden dasar yang dapat meningkatkan POS, yakni *fairness* (keadilan perlakuan dan prosedur dalam organisasi), *supervisor support* (dukungan supervisor/atasan), serta *rewards and job condition* (imbalan dan kondisi pekerjaan). Agar intervensi dapat lebih spesifik dan terfokus, pada penelitian ini peneliti memilih intervensi yang terkait dengan *supervisor support*, guna meningkatkan POS. Adapun intervensi yang dipilih adalah memberikan *effective feedback training* bagi atasan (*supervisor*) dengan harapan atasan lebih mampu memberikan *feedback* yang konstruktif bagi bawahan, sehingga bawahan lebih merasa didukung di dalam perusahaan, dan nantinya tetap bekerja di PT. XYZ. Intervensi ini dipilih dengan pertimbangan bahwa secara umum karyawan mempersepsi dukungan *supervisor* sebagai dukungan organisasi secara keseluruhan (Dawley dkk, 2010). Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh *supervisor* ataupun *manager* bukan dipersepsi bawahan sebagai tindakan atasan mereka secara individual, melainkan sebagai tindakan organisasi secara keseluruhan. Selain itu *supervisor* juga bertindak sebagai agen organisasi, serta memiliki tanggung jawab dalam mengarahkan, mengevaluasi kinerja, dan mendukung anak buahnya (Levinson, 1965 dalam Dawley dkk, 2010). Sejalan dengan hal tersebut, Hankins (2005) menyatakan bahwa dukungan *supervisor* terhadap anak buah seringkali dipersepsi sebagai dukungan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti tertarik untuk mengetahui lebih lanjut mengenai hubungan POS dengan intensi untuk meninggalkan pekerjaan pada karyawan PT. XYZ melalui *effective feedback training*.

### 1.3. Rumusan Permasalahan

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

1. Apakah terdapat hubungan antara *Perceived Organizational Support* (POS) dengan intensi untuk meninggalkan pekerjaan pada karyawan PT. XYZ?
2. Apakah terdapat perbedaan signifikan pada skor POS sebelum dan setelah diberikan *effective feedback training* pada karyawan PT. XYZ?

3. Apakah terdapat perbedaan signifikan pada skor intensi untuk meninggalkan pekerjaan sebelum dan setelah diberikan *effective feedback training* pada karyawan PT. XYZ?

#### 1.4. Tujuan dan Manfaat

##### 1.4.1. Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap intensi untuk meninggalkan pekerjaan pada karyawan PT. XYZ. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk melihat sejauh mana *effective feedback training* bagi atasan mampu meningkatkan POS pada bawahan, yang berdampak pada menurunnya intensi untuk meninggalkan pekerjaan pada karyawan PT. XYZ.

##### 1.4.2. Manfaat

Manfaat dari penelitian ini dapat berupa manfaat teoritis dan manfaat praktis. Manfaat teoritis yang dapat diberikan antara lain adalah menjadi sumbangan pengetahuan pada bidang studi psikologi industri dan organisasi di Indonesia, khususnya mengenai teori *Perceived Organizational Support* (POS), intensi untuk meninggalkan pekerjaan, dan pemberian umpan balik yang efektif (*effective feedback*).

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

1. Menjadi masukan bagi PT. XYZ untuk meningkatkan POS, sehingga intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan diharapkan menurun, dan angka *turnover* karyawan juga dapat dikurangi agar perusahaan menjadi lebih efisien.
2. Menjadi masukan bagi PT. XYZ tentang program yang dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan POS karyawan, yakni melalui *effective feedback training*.

#### 1.5. Sistematika Penulisan

##### BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang, permasalahan di organisasi,

rumusan permasalahan, tujuan dan manfaat, serta sistematika penulisan.

## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi penjelasan mengenai teori-teori yang digunakan untuk mendukung penelitian, yakni mengenai *Perceived Organizational Support* (POS), teori dukungan organisasi (*organizational support theory*), intensi untuk meninggalkan pekerjaan (*intention to turnover*), *feedback*, teori mengenai *training* dan intervensi organisasi, serta dinamika hubungan antara POS dan *intention to turnover* melalui *effective feedback training* bagi atasan.

## 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 umum responden penelitian, hasil, analisis, kesimpulan perhitungan awal sebagai dasar intervensi, program intervensi yang diberikan dalam penelitian, serta perhitungan setelah intervensi dilakukan.

## BAB 5 DISKUSI, KESIMPULAN, DAN SARAN

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



## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori-teori yang digunakan untuk mendukung penelitian. Teori-teori yang digunakan adalah mengenai *Perceived Organizational Support* (POS), teori dukungan organisasi (*organizational support theory*), intensi untuk meninggalkan pekerjaan (*intention to turnover*), *feedback*, teori mengenai *training*, dan intervensi organisasi. Dalam bab ini juga akan dijelaskan mengenai dinamika hubungan antara POS dan *intention to turnover* melalui *effective feedback training* bagi atasan.

#### 2.1. *Perceived Organizational Support* (POS)

##### 2.1.1. Pengertian POS

POS merupakan kajian yang relatif baru di bidang organisasi dan manajemen. Terdapat berbagai definisi POS dari berbagai sumber, Rhoades & Eisenberger (1986) dalam Takeuchi, dkk (2009) mendefinisikan POS sebagai “...employees’ global beliefs concerning the extent to which the organization values their contributions and cares about their wellbeing”. Dari penjelasan tersebut, POS didefinisikan sebagai kepercayaan karyawan secara umum tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka, dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

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

Shapiro & Conway (2005) dalam Kahumuza & Schlechter (2008) mendefinisikan POS sebagai “...individual’s perception of organizational

*treatment regardless of whether any particular kind of treatment is explicitly or implicitly promised*". Dalam definisi ini, POS digambarkan sebagai persepsi individu mengenai perlakuan organisasi, apakah perlakuan yang diberikan sesuai dengan apa yang secara implisit maupun eksplisit dijanjikan oleh organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa POS merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan, memperhatikan kesejahteraan karyawan, dan sejauh mana perlakuan yang diberikan organisasi sesuai dengan apa yang dijanjikan, baik secara implisit maupun eksplisit.

### 2.1.2. Variabel yang terkait dengan POS

Berbagai penelitian telah menunjukkan variabel-variabel yang terkait dengan POS. Eisenberger, dkk (1990), Setton, dkk (1996), Rhoades, dkk (2001), Shore & Tetrick (1991) dalam Rhoades & Eisenberger (2002) menemukan bahwa POS terkait dengan komitmen organisasi. Pada penelitian lain, ditemukan bahwa POS berhubungan dengan *effort-reward expectancies* (Eisenberger dkk, 1990 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002), *continuance commitment* (Shore & Tetrick, 1991 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002), *leader-member exchange* (Setton dkk, 1996; Wayne dkk, 1997 dalam Rhoades & Eisenberger 2002), dan *supervisor support* (Kottke & Sharafinski, 1988; Malatesta, 1995; Shore & Tetrick, 1991 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

Ditemukan juga bahwa POS berhubungan dengan *perceived organizational politics* (Andrews & Kacmar, 2001; Cropanzano dkk, 1997; Randall dkk, 1999 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002), *procedural justice* (Andrews & Kacmar, 2001; Rhoades dkk, 2001 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002), kepuasan kerja (Aquino & Griffeth, 1999; Eisenberger dkk, 1997; Shore & Tetrick, 1991 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002), serta secara negatif berhubungan dengan intensi untuk meninggalkan pekerjaan (Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Griffeth, 2003 dalam Kahumuza & Schlechter, 2008; Guzzo dkk, 1994; Wayne dkk, 1997 dalam Jawahar & Hemmasi, 2006).

## 2.2. Teori Dukungan Organisasi (*Organizational Support Theory*)

Pada berbagai penelitian, dinyatakan bahwa karyawan yang secara emosional terikat pada organisasi tempatnya bekerja biasanya memiliki performa yang baik, tingkat absensi rendah, dan kecenderungannya untuk meninggalkan pekerjaannya juga rendah (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Mowday, Porter, & Steers, 1982; dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Bentuk penghargaan dari perusahaan biasanya dapat berupa penerimaan dan respek, gaji dan promosi, adanya akses terhadap informasi yang diperlukan, serta bantuan-bantuan yang diberikan dalam rangka berupaya mengerjakan tugas dengan lebih baik.

Adapun teori dukungan organisasi (*organizational support theory*) yang dikembangkan oleh Eisenberger, dkk (1986) dalam Dawley, dkk (2008) menyatakan bahwa POS merupakan variabel yang berdasarkan teori dukungan organisasi. Pada POS dapat tergambarkan sejauh mana organisasi memenuhi kebutuhan sosioemosional karyawan. POS merupakan hal yang meyakinkan karyawan bahwa organisasi mendukung mereka, selama mereka menunjukkan performa yang baik, serta mampu menghadapi kondisi pekerjaan yang penuh tekanan (George dkk, 1993 dalam Dawley dkk, 2008).

Teori dukungan organisasi juga menyatakan bahwa POS melibatkan norma *reciprocity*, yakni jika organisasi mendukung karyawan, karyawan akan cenderung dapat menghargai dan menghormati perusahaan tempatnya bekerja, kemudian berupaya berkontribusi pada proses pencapaian tujuan organisasi (Dawley, 2008). Perasaan positif yang dimunculkan dari adanya POS yang positif cenderung akan memenuhi kebutuhan sosioemosional karyawan, serta membuat karyawan menjadi bertahan di organisasi tempatnya bekerja.

Rhoades & Eisenberger (2002) menyatakan bahwa dalam teori dukungan organisasi, perkembangan dari POS berasal dari adanya kecenderungan karyawan untuk menilai organisasi sebagai karakteristik individual. Levinson (1965) dalam Rhoades & Eisenberger (2002) mengemukakan bahwa tindakan yang diambil oleh agen dari organisasi (misalnya atasan dari karyawan) biasanya dipersepsi sebagai tindakan organisasi secara keseluruhan, daripada sebagai tindakan yang didasari oleh motif personal dari agen organisasi tersebut. Proses personifikasi ini

menurun Levinson didasari oleh adanya anggapan bahwa tindakan dari agen organisasi merupakan tindakan yang dilatarbelakangi oleh kebijakan yang ada di perusahaan, norma yang berlaku di perusahaan, serta budaya yang berkembang di perusahaan, dimana keseluruhan hal tersebut dinilai akan tergambarkan dalam perilaku dari agen organisasi. Dengan dasar proses personifikasi ini, karyawan menilai secara positif ataupun negatif mengenai perlakuan yang organisasi berikan kepadanya, sebagai indikasi mengenai kesukaan ataupun ketidaksukaan organisasi pada karyawannya.

Terdapat penjelasan mengenai POS dalam teori *social exchange*, disebutkan bahwa sumber daya yang diterima karyawan dari pihak lain akan lebih dihargai oleh karyawan tersebut apabila hal itu didasari atas pilihan ataupun usulan dari organisasi, dan bukan berasal dari kendali pihak yang lebih berkuasa (Blau, 1964; Cotterel, Eisenberger, & Speicher, 1992; Eisenberger, Cotterel, & Marvel, 1987; Gouldner, 1960 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Artinya, ketika organisasi ingin menunjukkan bentuk penghargaan ataupun ingin memberikan kondisi pekerjaan yang lebih baik kepada karyawannya (misalnya berupa *job enrichment*, gaji, promosi, dan sebagainya), hal tersebut akan lebih dimaknakan berharga oleh karyawan apabila benar-benar merupakan usulan dari organisasi, bukan dari pengaruh eksternal seperti regulator ataupun asosiasi pekerja (Eisenberger dkk, 1986; Eisenberger dkk, 1997; Shore & Shore, 1995 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

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

- *The Basis of the Reciprocity Norms*

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

- *Caring, Approval, and Respect*

Dalam hal ini, POS haruslah menghasilkan kepedulian, penerimaan, dan respek karyawan terhadap organisasi, memenuhi kebutuhan sosial-emosional karyawan, mengarahkan karyawan pada keterikatan yang lebih

kuat dalam keanggotaannya di organisasi, status peran yang diambilnya dalam organisasi menjadi lebih mendalam, begitu juga dengan identitas keorganisasiannya.

- *Strengthen Employees' Belief*

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

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

### 2.3. Anteseden dari POS

Berdasarkan teori mengenai dukungan organisasi yang dikembangkan oleh Eisenberger, dkk (1986) dalam Rhoades & Eisenberger (2002), terdapat tiga bentuk perlakuan organisasi yang menjadi anteseden POS dan dapat meningkatkan POS, yakni :

#### a. *Fairness*

Keadilan prosedural pada dasarnya fokus pada keadilan perlakuan yang yang diberikan organisasi ketika menentukan distribusi sumber daya antar karyawan (Greenberg, 1990 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Adapun Shore & Shore (1995) dalam Rhoades & Eisenberger (2002) menemukan bahwa keadilan dalam pengambilan keputusan ketika mendistribusikan sumber daya ternyata memiliki efek kumulatif terhadap POS, ketika pengambilan keputusan tersebut mempertimbangkan kesejahteraan karyawan.

Cropanzo & Greenberg (1997) dalam Rhoades & Eisenberger (2002) membedakan antara aspek struktural dan aspek sosial dalam keadilan prosedural. Dalam aspek struktural, terdiri dari aturan formal. Kebijakan yang terkait dengan pengambilan keputusan yang mempengaruhi karyawan termasuk adanya perhatian yang memadai ketika

suatu kebijakan diimplementasikan, adanya informasi yang diberikan secara akurat, serta aspirasi karyawan yang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Sedangkan pada aspek sosial (kadang disebut sebagai keadilan interaksional), terdiri dari kualitas perlakuan interpersonal dalam alokasi sumber daya, yakni sejauh mana organisasi memperlakukan karyawan dengan adil dan respek, serta ketersediaan informasi mengenai bagaimana suatu keputusan ditentukan oleh organisasi.

b. *Supervisor Support*

Karyawan pada dasarnya mengembangkan persepsi secara global mengenai sejauh mana organisasi tempatnya bekerja menghargai kontribusi mereka. Disamping hal tersebut, karyawan juga mengembangkan persepsi mengenai sejauh mana *supervisor* (atasan) mereka menghargai kontribusi mereka serta peduli terhadap kesejahteraan mereka (Kottke & Sharafinski, 1988 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). *Supervisor* merupakan agen dari organisasi, memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahannya, sedangkan karyawan yang menjadi bawahan dari *supervisor* mempersepsi adanya orientasi yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan dari atasannya, dan menilai tindakan *supervisor* tersebut sebagai dukungan organisasi (Eisenberger dkk, 1986; Levinson, 1965 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

Selain itu, Rhoades & Eisenberger (2002) juga menyatakan bahwa pada dasarnya karyawan telah menyadari bahwa evaluasi *supervisor* terhadap bawahan biasanya akan selalu disampaikan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi, sehingga dukungan *supervisor* seringkali dipersepsi bawahan sebagai dukungan organisasi secara keseluruhan. Dukungan *supervisor* dalam beberapa penelitian dinyatakan berhubungan dengan *leader-member exchange* dan *supervisor consideration*.

c. *Organizational Reward and Job Condition*

Menurut Shore & Shore (1995) dalam Rhoades & Eisenberger (2002), penerapan manajemen sumber daya manusia yang memperhatikan

imbalan yang sesuai dengan kontribusi karyawan terhadap perusahaan secara positif akan berhubungan dengan POS. Berbagai imbalan dan kondisi pekerjaan (*reward and job condition*) yang dinyatakan pada berbagai penelitian terkait dengan POS antara lain adalah penghargaan, gaji, promosi, *job security*, *autonomy*, *role stressors*, dan *training*.

#### 2.4. Konsekuensi dari POS

Dalam Rhoades & Eisenberger (2002) disebutkan bahwa konsekuensi dari POS antara lain adalah komitmen organisasi, reaksi afektif terhadap pekerjaan (*job-related affect*), *job involvement*, kinerja, *strains*, keinginan untuk bertahan di perusahaan, dan tingkah laku meninggalkan pekerjaan. Berikut adalah penjelasan mengenai berbagai hal di atas :

##### a. *Organizational Commitment*

Mengacu pada *The Basis of the Reciprocity Norms*, POS seharusnya mampu menciptakan perasaan terikat yang memunculkan adanya kepedulian karyawan terhadap keberlangsungan organisasi (Eisenberger dkk, 2001 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). POS secara langsung dapat meningkatkan komitmen organisasi melalui pemenuhan kebutuhan sosioemosional karyawan, seperti adanya keterikatan dan dukungan emosional bagi karyawan (Armeli dkk, 1988; Eisenberger dkk, 1986 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Pemenuhan kebutuhan tersebut dianggap dapat menghasilkan perasaan memiliki yang kuat terhadap organisasi, termasuk perasaan menjadi bagian dari organisasi dan status peran yang kemudian akan menjadi *social identity* karyawan.

POS juga berkontribusi terhadap adanya perasaan bermakna dan bertujuan dari karyawan terhadap organisasi, serta mampu mengurangi perasaan tidak nyaman yang dapat saja muncul karena karyawan dipaksa untuk tetap bertahan di perusahaan tempatnya bekerja (Shore & Tetrick, 1991 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

##### b. *Job Related Affect*

Rhoades & Eisenberger (2002) menyatakan bahwa POS mampu mempengaruhi reaksi afektif karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk

kepuasan kerja dan *positive mood*. POS pada dasarnya mempengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan melalui pemenuhan kebutuhan sosioemosional karyawan, peningkatan *performance-reward expectancies*, dan adanya ketersediaan bantuan dikala diperlukan.

*Positive mood* secara konseptual berbeda dengan kepuasan kerja karena *positive mood* merupakan pernyataan emosi secara umum, tanpa adanya objek spesifik tertentu (George, 1989 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). *Mood* merupakan komponen afektif yang dipengaruhi oleh lingkungan (George & Brief, 1992 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). POS juga dapat berkontribusi terhadap perasaan karyawan mengenai sejauh mana ia cukup kompeten pada pekerjaannya dan cukup berharga bagi perusahaan, melalui peningkatan *positive mood*.

c. *Job Involvement*

*Job involvement* mengacu pada identifikasi dan minat seseorang terhadap pekerjaan yang dijalankannya (Cropanzano dkk, 1997; O'Driscoll & Randall, 1999 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Persepsi karyawan mengenai sejauh mana ia cukup kompeten dinyatakan berhubungan dengan ketertarikan terhadap tugas (Eisenberger dkk, 1999 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). POS dapat meningkatkan ketertarikan karyawan terhadap tugasnya melalui peningkatan persepsi karyawan mengenai sejauh mana ia cukup kompeten pada pekerjaannya.

d. *Performance*

POS dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam aktivitas kerjanya, serta dapat meningkatkan performa kerja karyawan pada aktivitas yang ditugaskan padanya. Menurut George & Brief (1992) dalam Rhoades & Eisenberger (2002), POS dapat meningkatkan peran karyawan dalam aktivitas pekerjaan seperti membantu rekan kerja, mengambil tindakan yang dapat melindungi organisasi dari resiko, menawarkan saran yang konstruktif bagi organisasi, serta berusaha memperoleh pengetahuan dan keahlian yang menguntungkan organisasi.



e. *Strains*

POS dapat mengurangi reaksi psikis terhadap *stressor* melalui penyediaan bantuan berupa materi maupun dukungan emosional terhadap karyawan, ketika karyawan dituntut dengan standar yang tinggi dalam bekerja (George dkk, 1993; Robblee dkk, 1998 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Selain itu, POS juga dapat mempengaruhi *stressor-strain relationship*, *fatigue*, dan *burnout* (Cropanzano dkk, 1997; Robblee dkk, 1998; Venkatachalam, 1995; dan Roblee, 1998 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Dinyatakan juga POS dapat menurunkan tingkat stress, baik pada kondisi kerja dengan *stressor* tinggi maupun *stressor* rendah (Viswesvaran dkk, 1999 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

f. *Willingness to Stay*

Witt, dkk (1993) dalam Rhoades & Eisenberger (2002) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara POS dan keinginan karyawan untuk bertahan di perusahaan. Hal ini diukur melalui skala yang dikembangkan oleh Hrebiniak dan Alluto (1972) mengenai kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi apabila ditawarkan gaji yang lebih besar.

g. *Turnover Behavior*

Tingkah laku meninggalkan pekerjaan mengacu pada tidak berpartisipasi karyawan secara aktif di organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002). POS berhubungan secara negatif dengan intensi untuk meninggalkan pekerjaan (Allen dkk, 1999; Aquino & Griffeth, 1999; Guzzo dkk, 1994; Wayne, 1997 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Hal yang sama ditemukan dalam penelitian Hankins (2005), juga dalam penelitian dari Cole, dkk (2002); Eisenberger, dkk (2001) dalam Kahumuza & Schlechter (2008).

## 2.5. Pengukuran POS

Pada penelitian ini, pengukuran POS dilakukan melalui kuesioner yang dikembangkan oleh Hankins (2005) berdasarkan teori POS dari Eisenberger, dkk (1986). Hankins (2005) mengkonstruksikan kuesioner POS yang terdiri dari 3

anteseden, yakni *fairness*, *supervisor support*, serta *organizational rewards and job condition*, dan terdiri dari 36 item. Adapun untuk kepentingan penelitian ini peneliti melakukan penerjemahan ke dalam Bahasa Indonesia, kemudian menguji kembali reliabilitas dan validitasnya melalui data pretest yang didapatkan.

## **2.6. Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan (*Intention to Turnover*)**

### **2.6.1. Pengertian Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan**

Menurut Mobley dkk (1978), intensi untuk meninggalkan pekerjaan adalah keinginan secara sadar untuk meninggalkan organisasi melalui proses kognisi dimana karyawan secara aktif mempertimbangkan untuk keluar dan mencari alternatif pekerjaan lain. 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.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa intensi untuk meninggalkan pekerjaan adalah keinginan karyawan untuk tidak lagi bekerja di perusahaan, melalui proses kognisi dimana karyawan secara aktif mempertimbangkan untuk keluar dan mencari alternatif pekerjaan lain.

### **2.6.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan**

Tingkah laku meninggalkan pekerjaan dipengaruhi oleh beberapa anteseden, yakni kepuasan kerja, lingkungan kerja, komitmen organisasi, karakteristik personal, dan motivasi intrinsik (Hom & Griffeth, 1995 dalam Scott et al, 1999). Adapun intensi untuk meninggalkan pekerjaan merupakan anteseden terdekat dengan tingkah laku meninggalkan pekerjaan (Jablin dkk, 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.

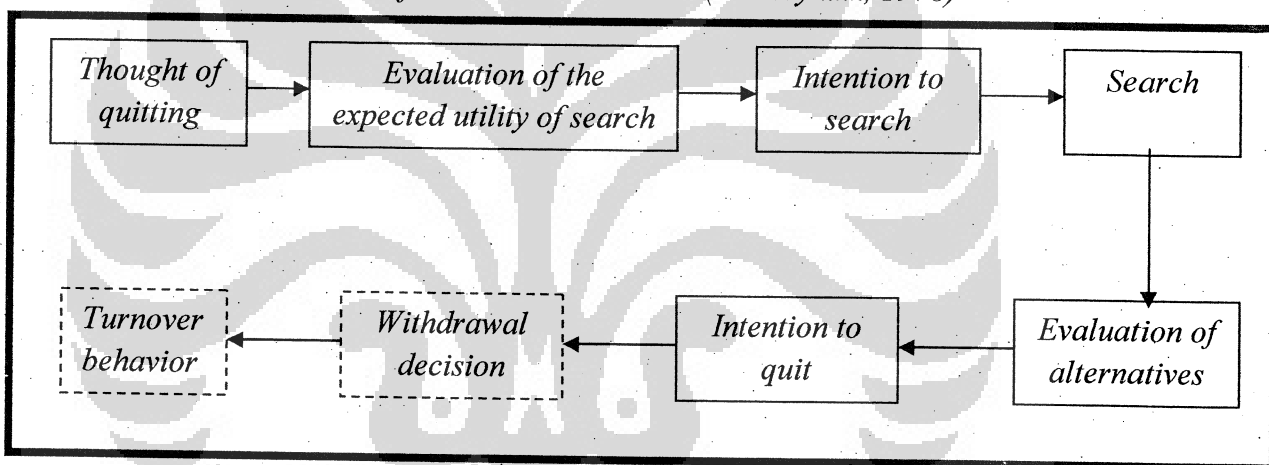
Karyawan yang memiliki kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan secara psikologis dapat terdeteksi. Biasanya mereka menjadi kurang termotivasi, kurang menunjukkan adanya kesediaan untuk berkontribusi secara efektif dalam organisasi, serta kurang adanya keterikatan dengan organisasi tempatnya bekerja

(Eisenberger dkk, 2001; Reese dalam Boshoff & Allen, 2000; Meyer & Allen, 1991 dalam Kahumuza & Schlechter, 2008). Bagi *manager*, dalam rangka mempertahankan karyawan, penting untuk mencegah realisasi dari intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. *Manager* juga perlu memahami alasan mengapa karyawan berniat untuk meninggalkan pekerjaan (Kahumuza & Schlechter, 2008).

### 2.6.3. Tahapan dalam Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan

Untuk sampai pada tingkah laku meninggalkan pekerjaan, intensi untuk meninggalkan pekerjaan mendahului pemunculan tingkah laku tersebut, dengan proses sebagai berikut (Mobley dkk, 1978):

Bagan 2.1 *Theoretical Work of Intention to Turnover* (Mobley dkk, 1978)



Bagan di atas merupakan tahapan-tahapan yang dimulai dari pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan, hingga tingkah laku meninggalkan pekerjaan dilakukan. Adapun penjelasan pada bagan di atas adalah sebagai berikut :

- *Thought of Quitting*  
Pada individu sudah muncul pemikiran-pemikiran untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini.
- *Evaluation of the Expected Utility of Search*  
Pada individu terjadi evaluasi dari proses berpikir sebelumnya, apakah tingkah laku meninggalkan pekerjaan akan memberikan hasil sesuai harapan individu atau tidak. 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 terhadap alternatif-alternatif yang ada, kemudian 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*.

- *Intention to Search*

Setelah evaluasi, di dalam diri individu akan muncul kecenderungan untuk mencari alternatif pekerjaan lain.

- *Search*

Dilanjutkan dengan munculnya perilaku mencari alternatif pekerjaan lain.

- *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 pada orientasi masa depan, yakni mengenai pekerjaan yang mungkin akan didapatkan di masa depan.

- *Intention to Quit*

Hasil evaluasi terhadap alternatif-alternatif pekerjaan yang ada, kemudian akan menimbulkan kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan.

Adapun dalam penelitian ini, pada alat ukur intensi untuk meninggalkan pekerjaan, yang akan diukur hanya dari tahap pertama yaitu *thought of quitting* sampai dengan tahap keenam, yaitu *intention to quit*. Sedangkan tahap *withdrawal decision* dan *turnover behavior* merupakan tahapan yang berada di luar proses kognisi dan merupakan tahapan dimana individu memutuskan untuk meninggalkan pekerjaan serta realisasi dari intensi untuk meninggalkan pekerjaan, yakni keluar dari tempat bekerja. Adapun kedua tahap terakhir tersebut tidak diukur dalam alat ukur intensi untuk meninggalkan pekerjaan.

Apabila karyawan mempersepsi dukungan organisasi memadai, maka pada tahapan *evaluation of the expected utility of search*, individu akan

mempertimbangkan konsekuensi dari tingkah laku meninggalkan pekerjaan yang akan ia lakukan. Ketika organisasi mendukung dan memenuhi kebutuhan sosio-emosional mereka, maka besar kemungkinan individu akan mempertimbangkan kembali niatnya untuk meninggalkan pekerjaan.

#### **2.6.4. Pengukuran Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan**

Pada penelitian ini, pengukuran intensi untuk meninggalkan pekerjaan dilakukan melalui kuesioner *intention to turnover* berdasarkan Mobley, dkk (1978). Alat ukur ini terdiri dari 22 item, yang disusun berdasarkan tahapan-tahapan kognitif dalam konstruk intensi untuk meninggalkan pekerjaan. Untuk kepentingan penelitian, peneliti menggunakan alat ukur yang sudah ada dan telah diuji reliabilitas dan validitasnya oleh Adiningtyas, dkk (2010) kemudian peneliti melakukan uji reliabilitas dan validitas kembali dengan menggunakan data pretest.

### **2.7. Feedback**

#### **2.7.1 Pengertian Feedback**

Forte (2009) mendefinisikan *feedback* (umpan balik) sebagai sebuah proses pembelajaran yang fokus pada perilaku tertentu yang dinilai perlu untuk ditingkatkan ataupun dipertahankan. Pendekatan ini menurut Forte (2009) dinilai lebih humanis dan tidak menilai karyawan sebagai pribadi yang tidak mampu berkembang serta cenderung manja. Definisi ini dianggap lebih memposisikan karyawan sebagai pihak yang memiliki tanggung jawab, mendukung untuk memperlakukan karyawan secara adil, serta memungkinkan karyawan untuk belajar bertanggung jawab terhadap tindakannya.

*Feedback* merupakan salah satu metode yang paling signifikan, yang dapat digunakan oleh atasan untuk memandu, membimbing, serta menginstruksikan karyawan untuk secara kontinu berkembang, mengerahkan upaya yang lebih baik lagi, serta dianggap dapat meningkatkan performa karyawan (Forte, 2009). Dalam pemberian *feedback*, tugas atasan adalah menangkap adanya perilaku spesifik tertentu, misalnya perilaku yang membuat bawahan menampilkan hasil kerja yang maksimal, kemudian atasan memberikan *feedback* sebagai sebuah apresiasi dan pernyataan bahwa ia bangga terhadap prestasi anak buahnya. *Feedback* juga dapat diberikan ketika atasan menemukan anak buah yang memiliki performa yang

kurang baik ataupun memiliki permasalahan tertentu, kemudian atasan memberikan *feedback* yang ditujukan agar yang bersangkutan meningkatkan performanya. Hal ini juga dimaksudkan sebagai bentuk dukungan atasan, bahwa karyawan yang bermasalah tersebut mendapatkan *support* yang memadai dari atasannya.

Definisi lain dari *feedback* dikemukakan oleh Rich (1998), yakni percakapan dan aktivitas yang memungkinkan atasan memberikan apresiasi ataupun penghargaan, serta membimbing bawahan untuk dapat menampilkan perilaku yang lebih efektif. Rich (1998) menyatakan bahwa *feedback* amat penting untuk disampaikan terkait dengan proses pencapaian target bawahan. Menurutnya, atasan dalam hal ini sebaiknya tidak hanya bicara, namun juga mereka harus memimpin dengan memberikan contoh (*lead by example*), serta menjadi teladan (*role model*) bagi bawahannya. Dalam proses pemberian *feedback*, atasan juga sebaiknya secara personal memiliki seperangkat nilai dan perilaku tertentu guna menstimulasi perubahan perilaku dari bawahan.

### 2.7.2 Manfaat Pemberian *Feedback*

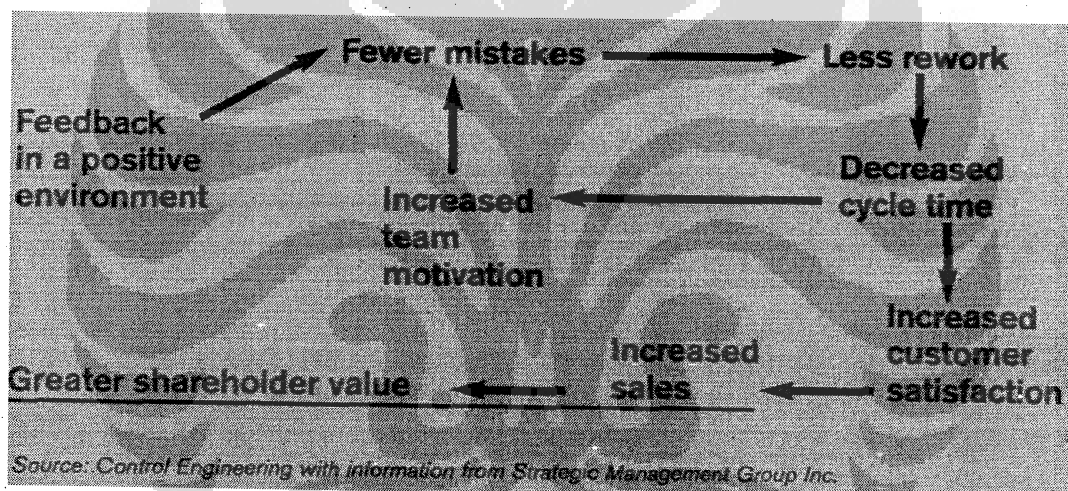
Hoske (1999) menyatakan bahwa karyawan biasanya akan merasa senang apabila ia diperlakukan sebagai orang dewasa, yang mampu berpikir, mempertimbangkan, serta mengimplementasikan sesuatu. Dahulu, sebagian besar atasan berpikir bahwa penghargaan yang berupa uang merupakan motivator utama bagi karyawan untuk meningkatkan performa, disamping adanya *job security*, promosi, kondisi pekerjaan yang baik, serta adanya pekerjaan yang menarik bagi karyawan. Adapun menurut Hoske (1999), apresiasi merupakan aspek yang paling penting dalam meningkatkan motivasi karyawan, yang juga didukung dengan adanya dukungan atasan secara personal, adanya simpati atasan terhadap permasalahan bawahan, serta *job security*. Uang bukanlah motivator yang utama dalam peningkatan performa karyawan.

*Strategic Management Group, Inc* dalam Hoske (1999) menyatakan bahwa *feedback* memiliki banyak manfaat jika disampaikan secara efektif. *Feedback* dinilai dapat meningkatkan motivasi karyawan, mendukung karyawan, serta membimbing karyawan untuk menunjukkan performa yang lebih baik. Dialog yang terjadi selama proses *feedback* jika dilakukan dengan baik serta didukung

dengan adanya lingkungan kerja yang positif dikatakan dapat mengurangi kesalahan karyawan dalam pekerjaannya, sehingga dapat mengurangi jumlah perbaikan yang tentunya berakibat pada lebih singkatnya siklus waktu pengerjaan tugas, dan dianggap dapat berefek pada peningkatan motivasi tim. Adapun waktu pengerjaan tugas yang lebih singkat dapat memberikan efek positif pada peningkatan kepuasan *customer*, sehingga target juga dapat meningkat, dimana hasil akhirnya adalah *value* dari *shareholder* juga dapat ditingkatkan. Berikut adalah bagan yang menggambarkan efek *feedback* yang efektif :

Bagan 2.2

Efek *Feedback* yang Efektif Berdasarkan Strategic Management Group, Inc dalam Hoske (1999):



### 2.7.3 Tahapan dalam Memberikan *Feedback*

Dalam suatu organisasi, karyawan memiliki kontribusi yang besar dalam pencapaian tujuan perusahaan, untuk itu diperlukan karyawan yang memiliki keahlian yang baik, mampu mengambil keputusan, dan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Untuk dapat merealisasikan hal tersebut, Forte (2009) menyatakan bahwa karyawan perlu untuk selalu belajar, berpikir, dan berkembang. Mereka membutuhkan informasi tentang sejauh mana kualitas keputusan yang mereka ambil selama bekerja, dan apakah keputusan-keputusan yang mereka buat sudah sesuai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan. Dalam hal ini, atasan perlu untuk melakukan supervisi dan observasi terhadap performa bawahan, kemudian menyediakan umpan balik agar tingkah yang laku yang dianggap baik dari bawahan dapat dipertahankan, dan tingkah laku yang belum memenuhi syarat

dapat terus diperbaiki. Atasan juga perlu melakukan observasi terhadap kendala ataupun permasalahan yang dihadapi bawahan ketika bekerja. Ada baiknya atasan menciptakan situasi pembelajaran yang memadai guna membantu bawahan untuk meningkatkan dan mengembangkan keahlian mereka, sehingga di masa yang akan datang mereka dapat menunjukkan performa yang lebih baik.

Terkait dengan hal di atas, menurut Forte (2009) *feedback* merupakan salah satu cara untuk memandu, membimbing, serta memberikan edukasi pada karyawan guna meningkatkan ataupun mempertahankan performa mereka. *Feedback* terhadap performa karyawan memiliki beberapa syarat untuk dikatakan sebagai *feedback* yang efektif. Jika *feedback* tidak disampaikan secara baik, maka hal tersebut dapat merusak hubungan antara atasan dan bawahan. Bawahan pada dasarnya tidak ingin diberitahu ataupun didikte, ia lebih membutuhkan informasi yang bermakna, guna membantu memperbaiki diri.

Menurut Forte (2009), tahapan dalam proses *feedback* di bawah ini dapat menjadi acuan bagi atasan apabila ingin memberikan *feedback* pada bawahan (baik *feedback* terhadap perilaku yang positif maupun negatif):

a. *Start with a 'COOKIE' (a Positive Comment)*

Pada dasarnya tidak ada satu orang pun yang akan suka mendengar hal-hal yang perlu diperbaiki dari dirinya melalui pernyataan-pernyataan yang kurang menyenangkan. *Feedback* tentunya berisi tentang pribadi individu yang bersangkutan, tingkah lakunya, dan emosinya. Ada baiknya ketika memulai proses *feedback* terhadap performa bawahan, atasan perlu mendahuluinya dengan komentar positif, seperti sesuatu yang menunjukkan adanya respek dan pemahaman mengenai bawahan yang dihadapi dan melibatkan yang bersangkutan dalam keseluruhan proses diskusi.

b. *Describe the Current Behaviors and Situations (Give Great Details)*

Dalam proses pemberian *feedback*, penting untuk menggambarkan apa yang sebenarnya sedang terjadi pada penerima *feedback*, tingkah laku spesifik yang ingin dipertahankan ataupun ditingkatkan dari yang bersangkutan, serta situasi spesifik hasil observasi atasan terkait tingkah laku yang dimaksud. Pada prinsipnya atasan sebagai pemberi



*feedback* haruslah menyampaikan secara spesifik, singkat, dan disampaikan secara langsung tanpa bertele-tele. Perlu diingat bahwa tujuan dari pemberian *feedback* adalah perubahan perilaku, pemberian dukungan, dan merupakan stimulasi agar perilaku yang dianggap baik dapat tetap berkelanjutan.

c. *Describe Impact and Consequences (Find the 'Hook' or the 'Attention-Getter' for the Feedback Recipient)*

Penting bagi pemberi *feedback* untuk dapat menggambarkan efek dan konsekuensi dari perilaku penerima *feedback*, memberikan penekanan pada efek dari perilaku tersebut terhadap hasil (*output*) pekerjaan yang bersangkutan, *customer*, maupun karyawan lain. Dalam hal ini atasan perlu benar-benar spesifik, dan detil-detil yang disampaikan haruslah dapat dikuantifikasi. Semakin detil dan akurat informasi yang diberikan, maka akan semakin bermakna *feedback*-nya. Atasan juga perlu menyadari bahwa orang dewasa tidak akan berubah sebelum ia melihat adanya alasan personal baginya untuk berubah. Konsekuensi dari suatu perilaku sebaiknya tidak hanya dikaitkan dengan efeknya terhadap organisasi secara keseluruhan, tetapi juga pada penerima *feedback* secara pribadi.

d. *Create a Plan to Continue Great Behaviors or Change Negative Behaviors (Let Them Have a Voice in the Response)*

Ketika proses *feedback* dilakukan, pemberi *feedback* perlu bekerja sama dengan penerima *feedback* untuk mendapatkan saran-saran ataupun pilihan-pilihan tindakan yang dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan hal-hal yang dinilai perlu dari yang bersangkutan, ataupun dalam rangka mempertahankan apa yang sudah dinilai baik dari dirinya. Dalam hal ini perlu diperhatikan bahwa penerima *feedback* (bawahan) haruslah terlibat aktif dalam proses ini. Semakin banyak ia terlibat dalam menentukan tindakan-tindakan apa yang perlu dilakukan, semakin besar ia mempunyai rasa memiliki terhadap hasil dari tindakannya.

e. *End with a 'COOKIE' (Positive Comment)*

*Feedback* yang positif maupun negatif pada prinsipnya akan diolah secara lebih baik oleh penerimanya ketika diawali dan diakhiri dengan nada yang positif dan personal. Pemberi *feedback* harus benar-benar yakin dan memastikan kepada penerima *feedback* mengenai nilai ataupun manfaat apa yang ia dapatkan dari diskusi dalam proses *feedback* yang terjadi. Hal ini menjadi amat penting guna membangun hubungan yang jujur dan terbuka dalam dialog tentang *performance* yang bersangkutan.

## 2.8. *Training and Development (Pelatihan dan Pengembangan)*

### 2.8.1 *Pengertian Training and Development (Pelatihan dan Pengembangan)*

Cummings dan Worley (2005) mendefinisikan *training and development* sebagai intervensi yang menyediakan pengetahuan dan keahlian baru bagi anggota organisasi, dimana pengetahuan dan keahlian baru tersebut memang mereka butuhkan untuk bekerja dengan baik. Fokus dari intervensi *training* telah berkembang mulai dari metode yang dilakukan di kelas sampai dengan metode simulasi, *action learning* (belajar dengan melakukan kegiatan tertentu ataupun praktek), *training* yang metodenya menggunakan komputer dan internet, serta studi kasus (Cummings dan Worley, 2005). Adapun keseluruhan metode tersebut pada dasarnya dapat digunakan untuk berbagai level jabatan dan tipe anggota organisasi.

*Training and development* merupakan area yang telah banyak dikembangkan dalam praktek intervensi organisasi. Istilah *training* biasanya digunakan ketika tujuan dari suatu kegiatan adalah untuk pengembangan karyawan (Cummings dan Worley, 2005). *Training* yang dapat dikategorikan sebagai intervensi pengembangan organisasi adalah *training* yang fokus pada perubahan pengetahuan dan keahlian dari suatu kelompok anggota organisasi, guna meningkatkan efektivitas ataupun membangun kapabilitas dari sistem organisasi secara keseluruhan.

### 2.8.2 Tahapan Aplikasi *Training and Development*

Menurut Cummings dan Worley (2005), intervensi *training and development* biasanya terdiri dari beberapa tahapan, yakni :

#### a. *Perform a Need Assessment*

Kegiatan *need assessment* dilakukan dalam rangka mengetahui kegiatan *training* apa yang perlu dilaksanakan sesuai kebutuhan organisasi. Tahapan ini terdiri dari kegiatan pengumpulan data mengenai organisasi (*organization assessment*), pekerjaan dari anggota organisasi (*work assessment*), serta data-data individual dari anggota organisasi (*individual assessment*). *Organization assessment* fokus pada sistem yang dapat memungkinkan anggota organisasi untuk melakukan *transfer* hasil pelatihannya. Agar proses *transfer* hasil *training* dapat terlaksana dengan baik, peserta pelatihan harus diberikan kesempatan dan kondisi yang memadai untuk mengaplikasikan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang baru didapatkannya dari *training* tertentu, dalam kondisi pekerjaan yang sebenarnya. *Organization assessment* juga menentukan apakah terdapat dukungan yang memadai dalam organisasi untuk membuat *training* yang ada menjadi berguna dan dapat dimanfaatkan secara maksimal.

Adapun *work assessment* merupakan kegiatan yang ditujukan untuk mendapatkan pemahaman mengenai tugas, aktivitas, dan keputusan apa yang dituntut pada peserta pelatihan untuk dapat dilakukan secara lebih baik setelah mereka mengikuti pelatihan. Sedangkan *individual assessment* merupakan kegiatan yang ditujukan untuk mendapatkan pemahaman mengenai tingkat pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang telah dimiliki saat ini oleh anggota organisasi yang akan diikutsertakan dalam pelatihan tertentu.

#### b. *Develop the Objectives and Design of the Training*

Pada tahapan ini, hal yang pertama dilakukan adalah menentukan tujuan dari intervensi *training and development* yang akan dilaksanakan. Tujuan dari *training* seharusnya dapat menggambarkan kualitas serta kuantitas *performance* yang nantinya harus dapat ditunjukkan oleh peserta

pelatihan, untuk dapat menyatakan bahwa mereka kompeten setelah mengikuti pelatihan yang ada. Misalnya, dalam suatu *training* mengenai *customer service*, tujuan dari pelatihan tersebut adalah peserta dapat menangani dengan baik 95% dari keseluruhan permintaan ataupun keluhan *customer*.

Disain *training* merupakan proses menentukan pilihan dari berbagai teknik yang ada, seperti *on-the-job training*, *audiovisual methods*, *computer-based or internet-based approach*, ataupun pendekatan lain yang lebih tradisional seperti ceramah di kelas, simulasi, studi kasus, ataupun *experimental exercises*.

c. *Deliver the Training*

Tahapan ini merupakan tahap implementasi dari program *training and development*. Peserta dapat saja diundang ataupun mendaftarkan diri, mengikuti keseluruhan aktivitas pelatihan sampai dengan selesai, kemudian kembali bekerja setelah kegiatan selesai.

d. *Evaluate the Training*

Tahapan akhir adalah mengetahui sejauh mana pelatihan yang diadakan mampu mencapai tujuan yang telah dibuat sebelumnya. Empat kriteria yang biasanya digunakan untuk mengevaluasi pelatihan adalah *reaction*, *learning*, *behavior*, dan *result* (Kirkpatrick, 1959 dalam Cummings dan Worley, 2005).

### 2.8.3 Tahapan Evaluasi *Training*

Kirkpatrick (dalam Riggio, 2008) menjelaskan bahwa sebuah *training* yang efektif dapat dilihat evaluasinya melalui beberapa kriteria / tingkat, yaitu: *reaction criteria*, *learning criteria*, *behavioral criteria*, dan *result criteria*. Berikut pembahasan mengenai bentuk evaluasi yang dapat dilakukan pada masing-masing kriteria:

a. *Reaction Criteria*

Pada kriteria ini, fokusnya adalah mengetahui bagaimana penilaian, perasaan, dan sikap peserta pelatihan terhadap sesi yang diberikan. Pada kriteria ini, tepat setelah pelatihan selesai, peserta diminta mengisi kuesioner untuk menilai kepuasan terhadap kegiatan *training* yang

telah dilakukan. Aspek-aspek yang dinilai antara lain adalah metode yang digunakan, performa pemandu (fasilitator utama), perlengkapan dan peralatan yang disediakan, suasana pelatihan, dan sebagainya. Peserta biasanya diminta memberikan penilaian antara sangat baik, baik, biasa saja, buruk, dan sangat buruk pada masing-masing aspek.

b. *Learning Criteria*

Untuk kriteria *learning*, yang lebih ditekankan adalah seberapa banyak pengetahuan ataupun materi pelatihan yang dipahami peserta, ataupun seberapa banyak pembelajaran yang ia dapatkan dari proses pelatihan yang diikuti. Pada kriteria ini, evaluasi dapat dilakukan dengan meminta peserta menjawab atau menguraikan kembali materi pelatihan yang telah diberikan. Hal ini dapat diukur melalui kuesioner dengan pertanyaan *open-ended*. Pemberian kuesioner bisa bersamaan dengan kuesioner pada kriteria *reaction*. Selain itu juga dapat dilakukan observasi dan wawancara singkat kepada peserta mengenai pemahaman mereka mengenai materi *training*.

c. *Behavioral Criteria*

Kriteria *behavioral* melihat apakah hasil pembelajaran dari *training* telah diterapkan dalam situasi kerja. Hal ini dapat diukur dengan wawancara dan observasi secara berkala (satu bulan sekali) setelah pelatihan berlalu sampai waktu enam bulan setelahnya. Tingkat evaluasi ini dapat dikaitkan dengan *Transfer of Training* (TOT). Adapun TOT merupakan konsep mengenai apakah pelatihan benar-benar diaplikasikan dalam situasi kerja yang sebenarnya (Riggio, 2008). Menurut Wexley & McCellin dalam Riggio (2008), TOT terjadi ketika ada elemen-elemen stimulus dan respon yang identik antara kegiatan *training* dan situasi kerja nyata. TOT akan terbentuk bila lingkungan kerja mendukung perilaku baru yang dipelajari saat pelatihan. Agar TOT dapat menjadi lebih optimal, peserta dapat menyusun tujuan pribadi yang sejalan dengan *insight* yang diperoleh dari pelatihan untuk diimplementasikan dalam pekerjaannya. Selain itu *feedback* dan *reinforcement* dari atasan atau rekan kerja terhadap perilaku

baru yang dimunculkan diharapkan akan dapat memperkuat dan mendukung proses TOT.

d. *Result Criteria*

Pada kriteria *result*, fokusnya adalah pada hubungan atau perbandingan antara hasil pelatihan dengan kemajuan organisasi. Misalnya: produktivitas, kepuasan kerja, tingkat *turn over*, kualitas kerja, dan sebagainya. Pada kriteria ini dapat dilakukan analisis *cost-benefit* dengan membandingkan biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan dengan keuntungan yang didapat organisasi sebagai hasil *training* yang dilakukan.

2.9. **Intervensi Pengembangan Organisasi (*Organization Development Intervention*)**

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

a. *Strategic Change Intervention*

Yakni metode pengembangan organisasi yang berfokus pada isu strategis. Intervensi ini diimplementasikan pada tingkat organisasi dan menuntut adanya kesesuaian antara strategi bisnis, struktur, budaya dengan lingkungan eksternal organisasi. Praktek-praktek dalam *strategic intervention* berasal dari disiplin manajemen stratejik, teori organisasi, ekonomi, dan antropologi. Metode-metode yang termasuk ke dalam *strategic interventions* adalah *integrated strategic change, mergers and acquisitions, alliance and network development*, serta *organization learning*.

b. *Technostructural Intervention*

Metode pengembangan organisasi yang menangani isu struktural dan teknologi disebut dengan *technostructural intervention*. 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 keefektifitasan organisasi akan dihasilkan dari desain kerja dan struktur organisasi yang sesuai.

c. *Human Resources Management Intervention*

Yaitu metode pengembangan organisasi yang menangani isu-isu yang terkait dengan pemfungsian sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Praktek-praktek dalam *human resource management intervention* berasal dari relasi pekerja dan dalam pengaplikasian praktek dari *compensation and benefit*, seleksi dan penempatan karyawan, penilaian kinerja, dan pengembangan karir. *Human resource management intervention* mencakup praktek-praktek perencanaan karir, sistem *reward*, penetapan tujuan dan penilaian kinerja. Praktisi dalam area ini berfokus pada karyawan dalam organisasi dan berkeyakinan bahwa efektivitas organisasi dapat dihasilkan dari praktek-praktek yang di tingkatkan untuk mengintegrasikan karyawan dengan organisasi.

d. *Human Process Intervention*

Isu-isu yang berkaitan dengan proses-proses sosial yang terjadi pada anggota organisasi, seperti komunikasi, pengambilan keputusan, kepemimpinan, dan dinamika kelompok. Metode pengembangan organisasi ini disebut dengan *human process intervention*. Intervensi ini berasal dari disiplin psikologi dan psikologi sosial, dalam pengaplikasian dinamika kelompok dan relasi manusia. Praktisi yang mengaplikasikan intervensi ini berfokus pada pemenuhan kebutuhan individu dan berharap bahwa efektivitas organisasi dapat dihasilkan dari pemfungsian individu dan proses organisasi. Terdapat berbagai intervensi yang lazim digunakan dalam *human process intervention*, 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 intervensi yang telah dikemukakan, intervensi yang memiliki dampak pada level individu dalam organisasi adalah *coaching, training*

*and development*, dan *third party interventions*. Intervensi yang mempunyai dampak pada level kelompok adalah *process consultation*, *third party interventions*, *team building*, *organization confrontation meeting*, dan *inter-group relationships*. Sedangkan intervensi yang mempunyai dampak pada level organisasi adalah *organization confrontation meeting*, *inter-group relationships* dan *large-group interventions*.

Dalam penelitian ini, jenis intervensi pengembangan organisasi yang dilakukan adalah *human process intervention*, khususnya pada level individu yakni *training*. Adapun konten dari trainingnya adalah mengenai pemberian *feedback* yang efektif.

#### 2.10. *Effective Feedback Training*

Dalam penelitian ini, intervensi yang dilakukan peneliti adalah memberikan pelatihan tentang bagaimana memberikan *feedback* yang efektif kepada bawahan. Adapun pelatihan ini ditujukan pada atasan (*supervisor*), untuk nantinya dipraktekkan kepada bawahannya, kemudian diukur apakah proses tersebut meningkatkan POS dari bawahan.

*Feedback* yang efektif merupakan hal esensial dalam proses pembelajaran dan perkembangan karyawan guna mencapai potensi maksimalnya (Redford, 2006). Tidak semua orang dapat bereaksi positif terhadap *feedback*. Menurut Carroll dalam Redford (2006), seringkali karyawan bereaksi negatif terhadap *feedback* karena terdapat persepsi bahwa *feedback* biasanya diberikan setelah individu melakukan kesalahan, seringkali membuat individu merasa lemah, bahkan memalukan. Untuk itu, penting bagi atasan yang memberikan *feedback* untuk mengetahui bagaimana memberikan *feedback* secara efektif. Hal ini dapat dimulai dengan mengetahui pentingnya memberikan *feedback* bagi bawahan, kapan waktu yang tepat untuk memberikan *feedback*, prinsip dalam memberikan *feedback*, dan bagaimana menyampaikan *feedback* dengan baik.



### 2.11. Kaitan antara POS, Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan, dan *Effective Feedback Training*

Telah dikemukakan sebelumnya bahwa POS merupakan kepercayaan global karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka, dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger, 1986 dalam Takeuchi dkk, 2009). Adapun POS secara negatif berhubungan dengan intensi untuk meninggalkan pekerjaan (Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Griffeth, 2003 dalam Kahumuza & Schlechter, 2008; Guzzo dkk, 1994; Wayne dkk, 1997 dalam Jawahar & Hemmasi, 2006). Allen, dkk (1999) serta Aquino & Griffeth (1999) dalam Rhoades & Eisenberger (2002) juga menemukan hasil yang serupa, dimana POS secara signifikan berhubungan negatif dengan intensi untuk meninggalkan pekerjaan.

Menurut Cole, dkk (2002) dan Eisenberger, dkk (2001) dalam Kahumuza & Schlechter (2008), POS yang positif dapat menurunkan intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Artinya, semakin positif persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, maka semakin ia tidak berniat untuk meninggalkan pekerjaannya. Dengan perkataan lain, semakin karyawan merasa didukung oleh perusahaan tempatnya bekerja, ia akan semakin enggan untuk meninggalkan pekerjaannya di perusahaan tersebut.

Fakta di atas dapat dijadikan panduan bagi perusahaan yang memiliki permasalahan tingginya tingkat *turnover* karyawan, dimana hal ini juga dialami oleh PT. XYZ. Dapat saja permasalahan *turnover* ini diatasi melalui peningkatan POS, karena POS berkorelasi negatif dengan intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. POS yang meningkat diharapkan dapat menurunkan intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan, sehingga organisasi juga bisa meningkatkan efektivitas dan efisiensi.

Berdasarkan teori mengenai dukungan organisasi yang dikembangkan oleh Eisenberger, dkk (1986) dalam Rhoades & Eisenberger (2002), terdapat tiga bentuk perlakuan organisasi yang menjadi antecedent POS dan dapat meningkatkan POS, yakni :

a. *Fairness*

Keadilan prosedural pada dasarnya fokus pada keadilan perlakuan yang diberikan organisasi ketika menentukan distribusi sumber daya antar karyawan (Greenberg, 1990 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Adapun Shore & Shore (1995) dalam Rhoades & Eisenberger (2002) menemukan bahwa keadilan dalam pengambilan keputusan ketika mendistribusikan sumber daya ternyata memiliki efek kumulatif terhadap POS, ketika pengambilan keputusan tersebut mempertimbangkan kesejahteraan karyawan.

Cropanzo & Greenberg (1997) dalam Rhoades & Eisenberger (2002) membedakan antara aspek struktural dan aspek sosial dalam keadilan prosedural. Dalam aspek struktural, terdiri dari aturan formal, yakni kebijakan yang terkait dengan pengambilan keputusan yang mempengaruhi karyawan, termasuk adanya perhatian yang memadai ketika suatu kebijakan diimplementasikan, adanya informasi yang diberikan secara akurat, serta aspirasi karyawan yang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Sedangkan pada aspek sosial (kadang disebut sebagai keadilan interaksional), terdiri dari kualitas perlakuan interpersonal dalam alokasi sumber daya, yakni sejauh mana organisasi memperlakukan karyawan dengan adil dan respek, serta ketersediaan informasi mengenai bagaimana suatu keputusan ditentukan oleh organisasi.

b. *Supervisor Support*

Karyawan pada dasarnya mengembangkan persepsi secara global mengenai sejauh mana organisasi tempatnya bekerja menghargai kontribusi mereka. Disamping hal tersebut, karyawan juga mengembangkan persepsi mengenai sejauh mana *supervisor* (atasan) mereka menghargai kontribusi mereka serta peduli terhadap kesejahteraan mereka (Kottke & Sharafinski, 1988 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). *Supervisor* merupakan agen dari organisasi, memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahannya, sedangkan karyawan yang menjadi bawahan dari *supervisor* mempersepsi

adanya orientasi yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan dari atasannya, dan menilai tindakan *supervisor* tersebut sebagai dukungan organisasi (Eisenberger dkk, 1986; Levinson, 1965 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

Selain itu, pada dasarnya karyawan telah menyadari bahwa evaluasi *supervisor* terhadap bawahan biasanya akan selalu disampaikan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi, sehingga dukungan *supervisor* seringkali dipersepsi bawahan sebagai dukungan organisasi secara keseluruhan. Dukungan *supervisor* dalam beberapa penelitian dinyatakan berhubungan dengan *leader-member exchange* dan *supervisor consideration*.

c. *Organizational Reward and Job Condition*

Menurut Shore & Shore (1995) dalam Rhoades & Eisenberger (2002), penerapan manajemen sumber daya manusia yang memperhatikan imbalan yang sesuai atas kontribusi karyawan terhadap perusahaan secara positif akan berhubungan dengan POS. Berbagai imbalan dan kondisi pekerjaan (*reward and job condition*) yang dinyatakan pada berbagai penelitian terkait dengan POS antara lain adalah penghargaan, gaji, promosi, *job security*, *autonomy*, *role stressors*, dan *training*.

Dalam penelitian ini, peneliti memilih salah satu anteseden dari POS sebagai area intervensi guna meningkatkan POS, sehingga diharapkan dapat menurunkan intensi karyawan PT. XYZ untuk meninggalkan pekerjaan, dan permasalahan tingginya *turnover* karyawan di PT. XYZ dapat diatasi secara perlahan. Pemilihan salah satu anteseden sebagai area intervensi dilakukan karena terbatasnya waktu penelitian, dan ditujukan agar intervensi yang dibuat juga dapat lebih terfokus. Adapun anteseden yang dipilih adalah *supervisor support*, dikarenakan secara teoritis menurut Eisenberger, dkk (1986) dan Levinson (1965) dalam Rhoades & Eisenberger (2002), *supervisor* merupakan agen dari organisasi, memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahannya, sedangkan karyawan yang menjadi bawahan dari *supervisor* mempersepsi adanya orientasi yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan dari atasannya, dan menilai tindakan *supervisor* tersebut sebagai dukungan

organisasi secara keseluruhan. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Dawley, dkk (2010) yang menyatakan bahwa karyawan mempersepsi dukungan *supervisor* sebagai dukungan organisasi secara keseluruhan.

Dalam hal ini, dukungan organisasi secara keseluruhan dapat ditingkatkan melalui dukungan atasan (*supervisor*), karena karyawan mengembangkan pemahaman bahwa apabila atasan mendukung mereka, maka organisasi secara keseluruhan juga mendukung mereka. Hal ini secara teoritis dianggap dapat menurunkan intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan.

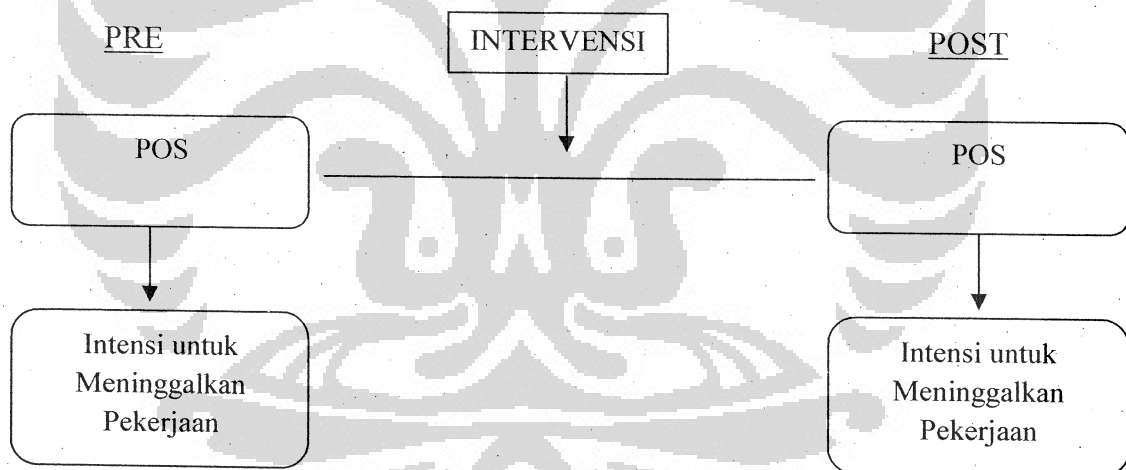
Pertimbangan lain dalam pemilihan anteseden *supervisor support* sebagai area intervensi adalah intervensi yang dilakukan masih dalam level individual, dimana menurut Cummings dan Worley (2009), dalam intervensi di level individual pada area *human process intervention*, banyak sekali aplikasi ilmu psikologi, dimana hal ini sejalan dengan area studi peneliti. Anteseden lain seperti *fairness* pada dasarnya terkait dengan kebijakan perusahaan, sehingga intervensi yang harus dilakukan sebaiknya pada level organisasi (sistem organisasi secara keseluruhan), dan hal ini menurut Cummings dan Worley (2009) akan lebih baik jika dilakukan dengan disiplin ilmu manajemen strategik, teori organisasi, ekonomi, dan antropologi. Sedangkan anteseden *organizational reward and job condition* tidak dipilih dikarenakan secara teoritis menurut Levinson (1965) dalam Rhoades & Eisenberger (2002), penghargaan dari organisasi dapat diberikan melalui *supervisor*, yang merupakan agen dari organisasi, dan memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahannya. Selain itu, di PT. XYZ *supervisor* juga secara langsung selalu melakukan kontak dengan karyawan terkait dengan pekerjaan mereka sehari-hari, sehingga diharapkan efek intervensi yang dilakukan melalui dukungan *supervisor* dapat lebih menunjukkan hasil yang signifikan.

Austin (2005) menyatakan bahwa dukungan *supervisor* dapat direalisasikan melalui pemberian *feedback* (baik *feedback* terhadap performa maupun hal lain yang terkait dengan pekerjaan karyawan), adanya proses diskusi mengenai *goal setting* karyawan, adanya orientasi dari *supervisor* terhadap karyawan baru, serta adanya bantuan dari *supervisor* ketika diperlukan. Pada penelitian ini, peneliti memilih pemberian *feedback* dari atasan sebagai bentuk

realisasi dukungan atasan terhadap bawahannya. Hal ini dikarenakan *feedback* secara teoritis merupakan hal esensial dalam proses pembelajaran dan perkembangan karyawan guna mencapai potensi maksimalnya, apabila disampaikan secara efektif (Redford, 2006).

Agar atasan dapat memberikan *feedback* secara efektif pada bawahannya, peneliti memberikan *effective feedback training* kepada atasan (*supervisor*), untuk nantinya mereka praktekkan ketika memberikan *feedback* kepada bawahannya. Hal ini dimaksudkan agar karyawan (dalam hal ini bawahan dari peserta pelatihan) merasakan adanya dukungan dari atasannya, sehingga ia merasa didukung oleh organisasi, dan diharapkan dapat menurunkan intensinya untuk meninggalkan pekerjaan.

Bagan 2.3. Rencana Penelitian



## BAB 3

### METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang metode yang digunakan dalam penelitian yang terdiri atas pendekatan penelitian, tipe penelitian, desain penelitian, rumusan permasalahan, hipotesis kerja, responden penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data, serta prosedur penelitian.

#### 3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dalam menggali dan mengumpulkan informasi yang dibutuhkan. 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). Dalam penelitian ini, data-data yang diolah secara kuantitatif berasal dari kuesioner.

#### 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 dilaksanakan. Adapun hal ini sesuai dengan tipe penelitian ini, dimana peneliti tidak hanya melihat hubungan *Perceived Organizational Support* (POS) dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan, tetapi juga melakukan intervensi berupa *effective feedback training* bagi atasan (*supervisor*) dalam rangka meningkatkan POS bawahan. Hasil pelatihan yang diberikan oleh peneliti akan dipraktekkan oleh atasan kepada bawahannya, sehingga diharapkan juga berdampak pada menurunnya intensi bawahan untuk meninggalkan pekerjaan.

#### 3.3. Desain Penelitian

Pada penelitian ini peneliti menggunakan *the before-and-after study design*. Kumar (1999) menyatakan bahwa desain tersebut merupakan desain

penelitian yang terdiri dari observasi terhadap dua set data dalam populasi yang sama untuk menemukan perubahan dalam variabel yang menjadi fenomena antara dua titik dalam satu waktu tertentu. Adapun menurut Kumar (1999), desain tersebut dapat mengukur perubahan dalam situasi, fenomena, isu, masalah, atau sikap. Disebutkan bahwa desain ini merupakan desain yang paling cocok untuk mengukur dampak atau efektivitas program.

Kelebihan dari desain *before-and-after study* adalah kemampuan untuk mengukur perubahan dalam fenomena atau untuk menilai dampak dari sebuah intervensi (Kumar, 1999). Desain ini juga memiliki kelemahan, yaitu peneliti harus mengambil dua set data (*pre* dan *post*), yang terkadang lebih sulit untuk diimplementasikan dan lebih memakan biaya, hal ini disebabkan karena responden yang berpartisipasi dalam *pre-test* tidak selalu bisa hadir untuk pengukuran selanjutnya, tidak dapat dipastikan 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*.

### 3.4. Rumusan Permasalahan

Rumusan masalah untuk penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat hubungan antara *Perceived Organizational Support* (POS) dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan pada karyawan PT. XYZ?
2. Apakah terdapat perbedaan signifikan pada skor POS sebelum dan setelah diberikan *effective feedback training* pada karyawan PT. XYZ?
3. Apakah terdapat perbedaan signifikan pada skor intensi untuk meninggalkan pekerjaan sebelum dan setelah diberikan *effective feedback training* pada karyawan PT. XYZ?

### 3.5. Hipotesis Kerja

1.  $H_a$  : Ada korelasi yang signifikan antara skor POS dan skor intensi untuk meninggalkan pekerjaan pada karyawan PT.

XYZ.

Ho : Tidak ada korelasi yang signifikan antara skor POS dan skor intensi untuk meninggalkan pekerjaan pada karyawan PT. XYZ.

2. Ha : Ada perbedaan yang signifikan pada skor POS setelah karyawan PT. XYZ diberikan *effective feedback training*.

Ho : Tidak ada perbedaan yang signifikan pada skor POS setelah karyawan PT. XYZ diberikan *effective feedback training*.

3. Ha : Ada perbedaan yang signifikan pada skor intensi untuk meninggalkan pekerjaan setelah karyawan PT. XYZ diberikan *effective feedback training*.

Ho : Tidak ada perbedaan yang signifikan pada skor intensi untuk meninggalkan pekerjaan setelah karyawan PT. XYZ diberikan *effective feedback training*.

### 3.6. Responden Penelitian

Responden penelitian ini adalah karyawan divisi *Health Monitoring* pada Klinik *Preventive and Care (P&C)* PT. XYZ yang berlokasi di salah satu apartemen pada wilayah Permata Hijau – Jakarta Selatan. Karakteristik dari responden penelitian ini adalah karyawan yang memiliki fungsi *sales and marketing* dengan *job title* yang dinamakan oleh perusahaan sebagai *Health Monitoring*. Adapun tugas mereka adalah memberikan layanan *health education*, memperluas wilayah *customer* pada cabang tempat mereka bekerja, melakukan proses *telemarketing*, *me-maintain existing customer* melalui *home visit* dan *event-event* yang diadakan bersama komunitas tertentu, serta mendapatkan tugas untuk mencapai target penjualan produk.

Pada penelitian ini, peneliti hanya melakukan penelitian pada cabang dengan tipe klinik. Pada dasarnya hal ini dilakukan atas permintaan perusahaan karena cabang dengan tipe klinik seperti ini kedepannya akan lebih banyak dikembangkan oleh PT. XYZ. Pada klinik P&C Permata Hijau terdapat 10 orang karyawan pada divisi *Health Monitoring*, dimana keseluruhannya menjadi responden dalam penelitian ini.



### 3.7. Metode Pengumpulan Data

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

#### 3.7.1. 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 *effective feedback training*. Wawancara dilakukan pada pihak HRD (*HR Deputy General Manager, Recruitment and Development Staff, HR Manager* untuk *Commercial*, Kepala Cabang Klinik P&C, *Supervisor Klinik P&C*, serta Staf pada Divisi *Health Monitoring Klinik P&C*).

#### 3.7.2. Kuesioner

Kuesioner merupakan daftar pertanyaan tertulis, yang jawabannya dicantumkan oleh responden (Kumar, 1999). Dalam kuesioner, responden membaca pertanyaan, menginterpretasikan maksudnya dan menuliskan jawabannya. Penggunaan kuesioner memiliki beberapa kekuatan dan kelemahan (Kumar, 1999). 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. XYZ, digunakan untuk mengumpulkan data POS dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan.

### 3.7.2.1 Kuesioner POS

Kuesioner yang digunakan untuk mengukur POS di dalam penelitian ini diambil dari alat ukur yang telah dibuat oleh Hankins (2005). Kuesioner ini terdiri dari 36 item pernyataan yang mengukur POS. Dikatakan bahwa kuesioner tersebut disusun dengan mempertimbangkan 3 anteseden POS, yakni *fairness*, *supervisor support*, dan *organizational reward and job condition*. Pada kuesioner ini terdapat 7 pilihan jawaban, yakni :

1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Agak Tidak Setuju
4	Netral
5	Agak Setuju
6	Setuju
7	Sangat Setuju

Berikut adalah kisi-kisi kuesioner POS yang digunakan, adapun POS merupakan variabel yang unidimensional, sehingga hanya terdiri dari satu variabel.

Tabel 3.1.

## Kisi-Kisi Alat Ukur POS

Dimensi	Item	Favorable/ Unfavorable	No. Urut Item
POS	Perusahaan menghargai kontribusi saya melalui perhatiannya pada kesejahteraan karyawan.	F	1
	Apabila perusahaan dapat merekrut seseorang untuk menggantikan saya, dan dapat menggaji orang tersebut lebih rendah dari gaji saya, hal itu dapat saja terjadi.	UF	2
	Menurut saya, perusahaan belum dapat mengapresiasi usaha ekstra yang sudah saya lakukan.	UF	3
	Perusahaan sangat memperhatikan tujuan pribadi dan nilai-nilai yang saya yakini.	F	4
	Perusahaan mengerti ketika saya harus tidak masuk kantor karena sakit.	F	5
	Dalam pengambilan keputusan yang akhirnya mempengaruhi saya dan pekerjaan saya, perusahaan tidak mempertimbangkan kepentingan saya dalam proses pengambilan keputusan tersebut.	UF	6
	Ketika saya menemui kendala, bantuan selalu tersedia.	F	7
	Perusahaan sangat memperhatikan kesejahteraan saya.	F	8
	Perusahaan melakukan	F	9

upaya untuk membantu saya menunjukkan performa kerja yang sesuai dengan kemampuan terbaik saya.		
Perusahaan tidak mau mengerti ketika saya tidak bisa masuk kantor karena urusan pribadi.	F	10
Apabila perusahaan menemukan cara yang lebih efisien dalam penyelesaian tugas-tugas saya, bisa saja perusahaan mengganti saya dengan orang lain.	UF	11
Apabila saya mengakui kesalahan yang saya perbuat, perusahaan akan memaafkan saya.	F	12
Jika kinerja saya menurun sedikit saja, perusahaan dapat mengganti saya dengan orang lain.	UF	13
Perusahaan merasa bahwa kontribusi saya hanya mendatangkan hasil yang sedikit.	UF	14
Perusahaan hanya menyediakan sedikit kesempatan bagi saya untuk meningkatkan ranking kinerja.	UF	15
Meskipun saya sudah melaksanakan tugas dengan sangat baik, perusahaan tidak akan memperhatikan hal itu.	UF	16
Ketika perusahaan menuntut adanya perubahan kondisi kerja, hal itu selalu dilatarbelakangi oleh alasan yang masuk akal.	F	17
Jika saya diberhentikan,	UF	18

perusahaan akan lebih memilih untuk merekrut orang lain dibandingkan merekrut saya untuk kembali bekerja lagi.		
Perusahaan akan bersedia membantu saya ketika saya membutuhkan bantuan tertentu.	F	19
Secara umum, perusahaan memperhatikan kepuasan kerja saya..	F	20
Jika diberikan kesempatan, perusahaan akan mengambil manfaat dari saya.	UF	21
Perusahaan hanya menunjukkan sedikit perhatian pada saya.	UF	22
Jika saya memutuskan untuk mengundurkan diri, perusahaan akan membujuk saya untuk tetap bertahan.	F	23
Perusahaan memperhatikan pendapat saya.	F	24
Perusahaan merasa bahwa merekrut saya sebagai karyawan merupakan sebuah kesalahan.	UF	25
Perusahaan menghargai keberhasilan saya dalam menyelesaikan tugas.	F	26
Perusahaan lebih fokus pada pencapaian profit dibandingkan dengan memperhatikan karyawannya.	F	27
Perusahaan dapat mengerti ketika saya tidak dapat menyelesaikan tugas tepat waktu.	F	28

Jika perusahaan mendapat keuntungan lebih besar, maka hal itu juga akan berdampak pada kenaikan gaji saya.	F	29
Perusahaan merasa bahwa setiap orang pada dasarnya mampu bekerja sebaik saya.	UF	30
Perusahaan kurang memperhatikan tentang kesesuaian antara timbal balik yang diberikan perusahaan dengan kontribusi yang saya berikan.	UF	31
Perusahaan berharap untuk dapat memberikan pekerjaan yang terbaik bagi saya, sesuai kualifikasi yang saya miliki.	F	32
Jika jabatan saya ditiadakan, perusahaan akan lebih memilih untuk memberhentikan saya dibandingkan dengan memindahkan saya pada jabatan lain.	UF	33
Perusahaan berusaha membuat pekerjaan saya menjadi semenarik mungkin.	F	34
Supervisor saya merasa bangga saya menjadi bagian dari perusahaan ini.	F	35
Dalam pengambilan keputusan yang akhirnya mempengaruhi saya dan pekerjaan saya, perusahaan tidak mempertimbangkan kepentingan saya dalam proses pengambilan keputusan tersebut.	UF	36

### 3.7.2.2 Kuesioner Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan (*Intention to Turnover*)

Kuesioner *intention to turnover* disusun berdasarkan teori Mobley, dkk (1978). Alat ukur ini terdiri dari 22 item, yang disusun berdasarkan tahapan-tahapan kognitif dalam konstruk intensi untuk meninggalkan pekerjaan, mulai dari *thought of quitting*, *evaluation of the expected utility of search*, *intention to search*, *search*, *evaluation of alternatives*, dan *intention to quit*. Untuk kepentingan penelitian, peneliti menggunakan alat ukur yang sudah ada dan telah diuji reliabilitas dan validitasnya oleh Adiningtyas, dkk (2010). Pada kuesioner tersebut terdapat empat pilihan jawaban, yakni :

- |   |                     |
|---|---------------------|
| 1 | Sangat Tidak Setuju |
| 2 | Tidak Setuju        |
| 3 | Setuju              |
| 4 | Sangat Setuju       |

Berikut adalah kisi-kisi alat ukur *intention to turnover* yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 3.2.  
Kisi-Kisi Alat Ukur *Intention to Turnover*

Dimensi	Item	Favorable/ Unfavorable	No. Urut Item
Thought of quitting	Akhir-akhir ini terlintas dalam pikiran saya untuk meninggalkan pekerjaan saya yang sekarang.	F	1
	Saya mulai berpikir serius untuk meninggalkan pekerjaan saya yang sekarang.	F	2
	Seringkali saya berpikir untuk tidak bertahan pada pekerjaan sekarang.	F	3
	Belum terpikir di benak saya untuk meninggalkan	UF	4

	pekerjaan saya yang sekarang.		
Evaluation of the expected utility of search	Dengan meninggalkan pekerjaan, saya akan mendapatkan pekerjaan lain yang lebih baik.	F	5
	Apabila saya meninggalkan pekerjaan yang ditekuni sekarang, belum tentu saya akan mendapatkan pekerjaan lain yang lebih baik.	UF	6
	Dengan meninggalkan pekerjaan yang sekarang, saya akan mendapatkan pekerjaan lain yang sesuai dengan harapan saya.	F	7
	Meninggalkan pekerjaan yang ditekuni sekarang, belum tentu akan memenuhi harapan saya tentang pekerjaan yang saya inginkan.	UF	8
Intention to search	Akhir-akhir ini saya memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di bidang lain.	F	9
	Akhir-akhir ini rasanya saya memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.	F	10
	Akhir-akhir ini saya menyusun perencanaan untuk mencari alternatif pekerjaan lain.	F	11
	Saya berencana untuk mencari lowongan	F	12



	pekerjaan yang saya minati		
Search	Saya aktif mencari informasi lowongan pekerjaan melalui media elektronik.	F	13
	Saya aktif mencari informasi sebanyak-banyaknya mengenai pekerjaan lain yang saya inginkan melalui orang-orang terdekat.	F	14
	Saya aktif untuk mencoba mengirimkan lamaran pekerjaan ke beberapa perusahaan lain	F	15
Evaluation of the alternatives	Saya mencari tahu tentang sejauh mana peluang yang saya miliki untuk mendapatkan pekerjaan baru.	F	16
	Saya yakin saya memiliki kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain.	F	17
	Menurut saya, kecil kemungkinan saya akan mendapatkan pekerjaan lain.	UF	18
	Saya tidak cukup yakin bahwa saya memiliki kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain yang lebih baik	UF	19
Intention to quit	Akhir-akhir ini saya berkeinginan untuk meninggalkan pekerjaan saya yang sekarang.	F	20
	Akhir-akhir ini saya	F	21

menyusun perencanaan  
untuk meninggalkan  
pekerjaan yang saya tekuni  
sekarang.

Saya berencana untuk  
meninggalkan pekerjaan  
saya yang sekarang.

F

22

### 3.7.2.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

Validitas sebuah alat ukur berhubungan dengan apa yang diukur oleh sebuah alat ukur dan seberapa baik atau tepat alat ukur tersebut mengukurnya (Anastasi & Urbina, 1997). Validitas alat ukur dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan validitas konstruk (*construct validity*). Validitas konstruk bertujuan untuk melihat seberapa baik tes dapat mengukur suatu *trait* atau konstruk psikologis. Menurut Anastasi & Urbina (1997), ada beberapa cara untuk pengukuran validitas jenis ini, yaitu korelasi dengan alat ukur lain, *convergent & discriminant validation*, *internal consistency*, dan analisis faktor. 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.

Adapun reliabilitas adalah ukuran konsistensi skor seseorang jika ia diukur beberapa kali oleh alat ukur yang sama pada saat yang berbeda atau oleh serangkaian alat ukur yang serupa (Anastasi & Urbina, 1997). Metode reliabilitas untuk menguji alat ukur ini menggunakan *single trial administration*, di mana pengadministrasian tes dilakukan satu kali dari satu alat ukur tunggal berdasarkan pada konsistensi respon-respon semua item dalam alat ukur (Anastasi & Urbina, 1997). Prosedur analisis yang digunakan adalah Koefisien *Alpha Cronbach*. Tinggi rendahnya reliabilitas sebuah alat ukur dinyatakan melalui sebuah

koefisien reliabilitas. Menurut Kaplan & Saccuzzo (1997), batasan koefisien reliabilitas terkait dengan tujuan alat ukur. Batasan koefisien reliabilitas untuk penelitian adalah 0.7-0.8. Sedangkan menurut Aiken dan Marnat (2006), koefisien reliabilitas sebesar 0.6 sampai 0.7 sudah tergolong memuaskan.

### 3.7.2.4 Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner POS

Berdasarkan hasil uji coba terpakai, ditemukan bahwa adaptasi alat ukur POS berdasarkan kuesioner POS dari Hankins (2005) menghasilkan koefisien reliabilitas sebesar 0.886. 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.

Berikut ini adalah hasil uji coba validitas *item* dari alat ukur POS berdasarkan Hankins (2005).

Tabel 3.3. Hasil *Item Total Statistics* pada Kuesioner POS

No <i>item</i>	<i>r</i> Item dengan Total Skor	$\alpha$ Apabila <i>Item</i> Dieliminasi	Keputusan akhir
1	0.786	0.874	Dipertahankan
2	0.189	0.887	Dibuang
3	0.586	0.879	Dipertahankan
4	0.477	0.881	Dipertahankan
5	-0.228	0.895	Dibuang
6	0.759	0.877	Dipertahankan
7	0.676	0.879	Dipertahankan
8	0.189	0.886	Dibuang
9	0.769	0.877	Dipertahankan
10	0.503	0.881	Dipertahankan
11	-0.092	0.891	Dibuang
12	-0.066	0.891	Dibuang
13	0.926	0.871	Dipertahankan
14	0.740	0.877	Dipertahankan
15	0.625	0.879	Dipertahankan
16	0.586	0.880	Dipertahankan
17	0.634	0.879	Dipertahankan
18	-0.348	0.897	Dibuang
19	0.699	0.878	Dipertahankan
20	0.784	0.876	Dipertahankan
21	0.342	0.884	Dipertahankan
22	0.289	0.885	Dipertahankan
23	0.494	0.881	Dipertahankan
24	0.591	0.880	Dipertahankan
25	0.429	0.883	Dipertahankan
26	0.700	0.877	Dipertahankan

27	-0.648	0.905	Dibuang
28	-0.242	0.893	Dibuang
29	0.550	0.880	Dipertahankan
30	-0.592	0.900	Dibuang
31	0.503	0.881	Dipertahankan
32	0.714	0.876	Dipertahankan
33	0.688	0.878	Dipertahankan
34	0.684	0.878	Dipertahankan
35	0.758	0.879	Dipertahankan
36	0.603	0.879	Dipertahankan

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa dari 36 *item* POS tersebut, ada beberapa yang dibuang karena tidak memiliki  $r$  sebesar 0.2 dan berkorelasi negatif, yaitu item nomor 2, 5, 8, 11, 12, 18, 27, 28, 30. Item-item yang lain sudah dapat dikatakan valid karena memiliki  $r$  sebesar 0.2 ke atas (Anastasi & Urbina, 1997).

Dengan item yang telah dibuang tersebut, peneliti kembali melakukan uji reliabilitas, kemudian didapatkan koefisien reliabilitas sebesar 0.964 (lebih tinggi dari sebelumnya). Untuk itu, diputuskan bahwa alat ukur final yang digunakan hanyalah terdiri dari 27 item, guna mendapatkan koefisien yang lebih tinggi dari sebelumnya.

### 3.7.2.5 Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner *Intention to Turnover*

Berdasarkan hasil uji coba terpakai, ditemukan bahwa adaptasi alat ukur POS berdasarkan kuesioner intensi 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.

Berikut ini adalah hasil uji coba validitas *item* dari alat ukur *intention to turnover* :

Tabel 3.4. Hasil *Item Total Statistics* pada Kuesioner *Intention to Turnover*

No <i>item</i>	<i>r</i> Item dengan Total Skor	$\alpha$ Apabila <i>Item</i> 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

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa dari 22 *item* alat ukur *intention to turnover* tersebut, seluruh *item* diputuskan untuk dipertahankan, meskipun ada satu *item* yang bernilai negatif, yakni *item* nomor 7. Hal ini dikarenakan peneliti mempertimbangkan proporsionalitas *item* pada tiap tahapan kognitif yang ada dalam kuesioner, yang diupayakan sebisa mungkin tetap proporsional. *Item*-*item* yang lain sudah dapat dikatakan valid karena memiliki *r* sebesar 0.2 ke atas (Anastasi & Urbina, 1997).

### 3.8. Metode Analisis Data

Pengolahan data pada penelitian ini dilakukan dengan pengolahan data kuantitatif dan kualitatif. Pengolahan data kuantitatif menggunakan analisis statistik yang dilakukan dengan bantuan program SPSS for Windows versi 18.0. Adapun data yang menyangkut gambaran demografik responden, yaitu jenis

kelamin, usia, pendidikan terakhir, status pernikahan, dan masa kerja diolah dengan menggunakan analisis statistik deskriptif yang menyediakan pengukuran numerikal tentang penyebaran skor (Howell, 2004). Penyebaran skor yang ditampilkan dalam bentuk frekuensi memberikan gambaran umum terhadap data kontrol responden.

Jenis analisis statistik yang akan digunakan adalah statistik parametrik. Menurut Murti (1996), untuk penelitian yang mampu memperkirakan kondisi populasi secara keseluruhan, digunakan analisis statistik parametrik. Penelitian ini menggunakan sampel yang kecil, namun keseluruhan sampel tersebut adalah populasi peneliti, dimana data yang didapatkan merupakan gambaran populasi secara keseluruhan karena peneliti hanya memfokuskan penelitian pada satu cabang saja dari PT. XYZ, yakni pada cabang tipe klinik P&C yang berada di Permata Hijau – Jakarta Selatan. Data-data yang diperoleh dari kegiatan pre-test adalah data kuesioner. Data kuesioner dalam kegiatan ini diolah secara statistik untuk mengetahui hubungan antara kedua variabel. Guilford & Fruchter (1978) menjelaskan bahwa korelasi *Pearson* digunakan untuk mengetahui adanya hubungan antara dua variabel. Di dalam mengolah data korelasi ini, peneliti melihat signifikansi ( $p < 0,01$  atau  $p < 0,05$ ) untuk dapat menentukan apakah kedua variabel tersebut berhubungan atau tidak. Metode korelasi ini termasuk ke dalam analisis statistik parametrik. Adapun data yang didapatkan dalam penelitian ini memenuhi syarat untuk dianalisis dengan menggunakan statistik parametrik karena berdistribusi normal.

Selanjutnya, peneliti membandingkan data pre dan post-test pada kedua variabel. Data pretest didapatkan sebelum intervensi dilakukan, dan data posttest didapatkan setelah intervensi *effective feedback training* dan proses praktek pemberian *feedback* dari atasan pada bawahan dilakukan. Untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan skor sebelum dan sesudah intervensi, diperlukan analisis statistik dengan menggunakan metode *T-Test*. Analisis ini merupakan analisis statistik parametrik, yang digunakan untuk mengetahui perbedaan antara dua pasang skor sebagai efek dari manipulasi eksperimental (Field, 2000). Perbedaan ini dilihat dari *mean* pada pasangan skor tersebut dan membandingkannya dengan perbedaan dari *mean* populasi. Standar deviasi yang

terdapat pada hasil tes mengindikasikan variabilitas *mean* sampel. Pada program SPSS, peneliti melihat hasil output yang telah diolah secara otomatis dan nilai signifikansi  $p < 0,05$  menandakan adanya perbedaan antara dua set skor tersebut.

### 3.9 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 *President Director, 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. XYZ, mendapatkan gambaran umum permasalahan yang terjadi di perusahaan, serta agenda transformasi perusahaan.

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-April 2012. Selain itu peneliti juga menyebarkan kuesioner ODQ, *Organizational Blockage*, melakukan *review* terhadap hasil *exit questionnaire*, serta menyebarkan kuesioner POS dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan.

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 hal ini agenda transformasi PT. XYZ). Dalam penelitian ini, intervensi yang dilakukan adalah pemberian *effective feedback training* pada atasan (*supervisor*) untuk nantinya dipraktekkan kepada bawahannya.

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 terhadap intervensi *effective feedback training* kepada peserta pelatihan.



## BAB 4

### PEMBAHASAN HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI

Di dalam bab ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum responden penelitian, hasil, analisis, serta kesimpulan perhitungan awal sebagai dasar intervensi. Selain itu, dalam bab ini juga dijelaskan berbagai hal mengenai intervensi yang dilakukan, mencakup waktu, tempat, responden intervensi, prosedur, dan evaluasi hasil intervensi, serta perhitungan setelah intervensi dilakukan.

#### 4.1. Gambaran Responden Penelitian

##### 4.1.1. Gambaran Data Demografis Responden Penelitian

Responden penelitian (baik pada saat pre-test maupun post-test) adalah karyawan dari divisi *Health Monitoring*. Jumlah total responden adalah 10 orang. Di dalam sub bab ini, peneliti akan menggambarkan klasifikasi responden penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, status pernikahan, dan masa kerja.

##### 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	%
Laki-laki	6	60%
Perempuan	4	40%
Total	10	100%

Dapat dilihat dari tabel 4.1. bahwa kebanyakan karyawan yang menjadi responden berjenis kelamin laki-laki, yakni sebanyak 6 orang (60%). Sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan adalah sebanyak 4 orang (40%).

#### 4.1.1.2. Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Usia

Peneliti melakukan pengelompokan usia responden penelitian berdasarkan pada tahap perkembangan kognitif individu menurut Schaie (dalam Papalia, Old dan Feldman, 2007). Terdapat dua tahap yang masih merupakan tahap produktif bagi individu, yakni *achieving stage* (usia 20-35 tahun), kemudian *responsible stage* dan *executive stage* (36 tahun- pertengahan 60 tahun).

Tabel 4.2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Usia	N	%
20 – 35	10	100%
36 – 60	0	0%
Total	10	100%

Tabel 4.2. di atas menunjukkan bahwa keseluruhan responden berada pada rentang usia 20 – 35 tahun (100%), berarti mereka masih berada pada tahap *achieving stage*, yakni tahapan produktif untuk bekerja.

#### 4.1.1.3. Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berikut ini adalah gambaran pendidikan terakhir responden yang dibagi berdasarkan tingkat pendidikan SMA, D3, dan S1:

Tabel 4.3. Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	N	%
SMA	0	0%
D3	8	80%
S1	2	20%
Total	10	100%

Dapat dilihat dari tabel 4.3, tidak terdapat responden dengan pendidikan terakhir SMA (0%), kebanyakan responden (80%) pendidikan terakhirnya D3, dan dua orang responden (20%) pendidikannya S1. Adapun untuk jabatan *health monitoring*, dari pihak HRD PT. XYZ persyaratan jabatannya memang hanya dituntut minimal D3.

#### 4.1.1.4. Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Status Pernikahan

Berikut ini adalah gambaran responden berdasarkan status pernikahan. Peneliti membagi kategori status pernikahan menjadi lajang, menikah, dan duda/janda:

Tabel 4.4. Gambaran Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Status Pernikahan	N	%
Lajang	6	60%
Menikah	4	40%
Duda/Janda	0	0%
Total	10	100%

Dapat dilihat dari tabel 4.4, terdapat 6 responden dengan status lajang (60%), 4 responden sudah menikah (40%), dan tidak ada yang duda/janda (0%). Hal ini menunjukkan bahwa responden yang paling banyak adalah responden dengan status lajang.

#### 4.1.1.5. Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Lama Kerja

Pada penelitian ini, peneliti membagi lama kerja ke dalam 3 kategori berdasarkan tahapan karir karyawan menurut Gould & Hawkins (1978), yaitu tahap pembentukan atau *establishment stage* (lama kerja kurang dari 2 tahun), tahap lanjutan atau *advancement stage* (lama kerja antara 2 hingga 10 tahun), dan tahap pemeliharaan atau *maintenance stage* (lama kerja lebih dari 10 tahun). Berikut penjabarannya:

Tabel 4.5. Gambaran Responden Berdasarkan Lama Kerja

Lama Kerja	N	%
< 2 tahun	4	40%
2-10 tahun	6	60%
> 10 tahun	0	0%
Total	10	100%

Dapat dilihat dari tabel 4.5, bahwa terdapat 4 responden yang memiliki lama kerja kurang dari 2 tahun (40%), 6 responden memiliki lama kerja antara 2 – 10 tahun

(60%), dan tidak terdapat responden yang memiliki lama kerja lebih dari 10 tahun (0%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini berada pada tahap *establishment stage* dan *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 bertujuan untuk melihat apakah distribusi data pada penelitian yang didapatkan normal atau tidak. Dalam penelitian ini akan digunakan uji *One Sample Kosmogorov-Smirnov* dengan menggunakan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 (Priyatno, 2008). Di bawah ini adalah hasil uji normalitas alat ukur POS dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan (*intention to turnover*):

Tabel 4.6. Uji Normalitas Alat Ukur

Alat Ukur	Nilai Sign.	Hasil
POS	0,591	Signifikan
<i>Intention to Turnover</i>	0,537	Signifikan

Berdasarkan tabel 4.7, diketahui bahwa data yang digunakan dalam mengukur POS dan *intention to turnover* berdistribusi normal. Dengan data yang berdistribusi normal ini, maka peneliti dapat menggunakan analisa statistik parametrik.

### 4.2.2 Gambaran Hubungan antara POS dan Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan (*Intention to Turnover*)

Peneliti menyebarkan kuesioner POS dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan (*intention to turnover*), dimana hasil yang didapatkan kemudian diolah dengan menggunakan korelasi *Pearson* pada SPSS 18.0. *for windows* untuk melihat hubungan di antara kedua variabel tersebut. Setelah melihat hubungan ini, peneliti dapat memutuskan apakah penelitian dapat dilanjutkan dengan memberikan intervensi terhadap responden atau tidak. Di bawah ini adalah hasil dari pengolahan data tersebut:

Tabel 4.7. Hubungan antara POS dan *Intention to Turnover*

Koefisien Korelasi (r)	Nilai Sign.	Hasil
-0,929	0,001*	Signifikan ( $H_{a1}$ diterima)

\*korelasi signifikan pada level 0.01 (2-tailed)

Pada tabel di atas terlihat korelasi antara POS dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan (*intention to turnover*), dimana hasilnya menunjukkan hubungan yang signifikan, dengan koefisien korelasi sebesar -0.929. Artinya, terdapat hubungan yang signifikan antara POS dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan ( $H_{a1}$  diterima). Selain itu, dari hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa hubungan antara dua variabel yang ada adalah linier dan negatif, artinya semakin tinggi nilai POS, maka semakin rendah nilai intensi untuk meninggalkan pekerjaan.

#### 4.2.3 Gambaran POS Responden pada saat *Pre-Test*

Penelitian ini menggunakan alat ukur POS yang terdiri atas 27 item, berikut ini adalah gambaran dari hasil POS responden:

Tabel 4.8. Hasil Perhitungan Deskriptif skor POS pada saat *Pre-Test*

Jumlah responden	Skor Min	Skor Max
10	85	181
	Mean	Standar Deviasi
	119.30	27.909

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa rentang skor POS responden pada saat pre-test adalah 85 sampai dengan 181. Adapun rata-rata kelompok adalah 119.30 dengan standar deviasi sebesar 27.909.

Dalam menggolongkan skor POS, peneliti membagi responden ke dalam dua kategori, yakni tinggi dan rendah. Pembagian tersebut berdasarkan *within group norms* (norma dalam kelompok), dengan menggunakan *mean* dari hasil skor karyawan. Berikut ini akan dijelaskan gambaran peserta berdasarkan kategori POS.

Tabel 4.9 Gambaran Pengelompokan skor POS pada saat *Pre-Test*

Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
Tinggi (di atas 119.30)	4	40%
Rendah (di bawah 119.30)	6	60%

Dari pengkategorian berdasarkan *mean* tersebut dapat dilihat bahwa responden yang mempunyai skor total  $< 119.30$  tergolong rendah, dan  $> 119.30$  tergolong tinggi. Dari penggolongan tersebut, terdapat 6 responden yang tergolong rendah (60%), dan 4 responden yang tergolong tinggi (40%). Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini diketahui bahwa mayoritas POS responden termasuk kedalam kategori rendah.

Responden dengan kategori POS rendah merupakan responden yang mempersepsi bahwa penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka masih tergolong rendah, dimana mereka mempersepsi masih kurang imbangnya timbal balik yang diberikan organisasi dengan kontribusi yang mereka berikan. Sedangkan responden dengan kategori POS tinggi merupakan responden yang mempersepsi penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka sudah tergolong tinggi, dimana mereka mempersepsi sudah imbangnya timbal balik yang diberikan organisasi dengan kontribusi yang mereka berikan. Dengan perkataan lain, 40% karyawan mempersepsi dukungan yang mereka dapat dari organisasi sudah mencukupi, dan 60% karyawan mempersepsi dukungan yang mereka dapat dari organisasi belum mencukupi.

#### 4.2.4 Gambaran Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan (*Intention to Turnover*)

##### Responden pada saat *Pre-Test*

Penelitian ini menggunakan alat ukur intensi untuk meninggalkan pekerjaan (*intention to turnover*) yang terdiri dari 22 item, berikut ini adalah gambaran deskriptif dari hasil intensi untuk meninggalkan pekerjaan (*intention to turnover*) responden:

Tabel 4.10. Hasil Perhitungan Deskriptif skor intensi untuk meninggalkan pekerjaan (*intention to turnover*) pada saat *Pre-Test*

Jumlah responden	Skor Min	Skor Max
10	27	68
	Mean	Standar Deviasi
	59.10	12.333

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa rentang skor intensi responden untuk meninggalkan pekerjaan berkisar antara 27 sampai dengan 68. Rata-rata dari kelompok responden adalah 59.10, dengan standar deviasi sebesar 12.333.

Dalam menggolongkan skor intensi untuk meninggalkan pekerjaan (*intention to turnover*), peneliti menggunakan norma yang sudah ada dalam alat ukur tersebut, yakni apabila skor karyawan berkisar antara 22-53 maka tergolong rendah, dan apabila di atas 53 maka tergolong tinggi. Berikut adalah penggolongan responden berdasarkan norma tersebut.

Tabel 4.11 Gambaran Pengelompokan Skor Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan  
(*Intention to Turnover*)

Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
Tinggi (di atas 53)	9	90%
Rendah (antara 22-53)	1	10%

Dari pengkategorian berdasarkan norma yang sudah ada dalam alat ukur, terlihat bahwa intensi dari mayoritas responden untuk meninggalkan pekerjaan tergolong tinggi (90%), yang berarti mereka memiliki kecenderungan yang tinggi untuk meninggalkan pekerjaannya. Hanya 1 orang (10%) yang intensi untuk meninggalkan pekerjaannya rendah, yang artinya kecenderungannya untuk meninggalkan pekerjaannya cenderung rendah.

### 4.3. Program Intervensi

Intervensi yang dilakukan oleh peneliti adalah berupa pemberian pelatihan bagaimana memberikan *feedback* yang efektif kepada bawahan (*effective feedback training*), yang diperuntukkan bagi atasan. Intervensi ini kemudian akan dilanjutkan dengan praktek pemberian *feedback* dari atasan kepada bawahan, kemudian karyawan yang menjadi bawahan diukur kembali POS dan intensinya untuk meninggalkan pekerjaan, untuk melihat apakah terdapat perbedaan data sebelum dan sesudah intervensi.

#### 4.3.1. Waktu Pelaksanaan Intervensi

Intervensi dilaksanakan pada tanggal 4 Mei 2012, dari jam 09.00- 14.00 WIB, kemudian praktek pemberian intervensi dari atasan kepada bawahan dilaksanakan pada beberapa hari, yakni pada tanggal 9, 10, dan 18 Mei, serta 5 Juni 2012.

#### 4.3.2. Tempat

Intervensi dilakukan di ruang kelas *health education* di Klinik P&C PT. XYZ Permata Hijau.

#### 4.3.3. Responden Intervensi

Di dalam intervensi ini, responden intervensi adalah para *supervisor* divisi *health monitoring* yang terdiri dari 2 orang.

#### 4.3.4. Prosedur

##### a. Prosedur Persiapan Intervensi

Peneliti melakukan beberapa hal untuk mempersiapkan intervensi, antara lain dengan mengumpulkan data awal sebanyak-banyaknya mengenai permasalahan di PT. XYZ, kemudian menemukan dua variabel yang diduga menjadi masalah dan memiliki hubungan. Berikutnya, peneliti melakukan pretest untuk menguji hubungan antar variabel yang diteliti, yakni POS dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan. Setelah keduanya terbukti berhubungan secara signifikan, peneliti melakukan studi literatur untuk menemukan alternatif intervensi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan POS, dan memilih salah satu alternatif intervensi, yakni *effective feedback training* untuk atasan. Berikutnya peneliti menyusun modul dengan juga berkonsultasi kepada Kepala Cabang dan *HR Deputy GM* mengenai metode dan konten dari



pelatihan tersebut. Setelah keduanya menyetujui, peneliti menanyakan tanggal pelaksanaan yang paling memungkinkan bagi karyawan, kemudian melaksanakan intervensi di tanggal yang telah disepakati..

Intervensi *effective feedback training* pada dasarnya memiliki tujuan sebagai berikut:

- Memberikan pengetahuan dan keahlian kepada *supervisor* PT. XYZ mengenai pentingnya *feedback* dari *supervisor* dan pentingnya dukungan *supervisor* kepada bawahan sebagai bentuk dukungan organisasi.
- Memberikan alternatif kepada pihak HRD mengenai intervensi yang dapat dilakukan guna meningkatkan POS dan menurunkan intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan.
- Memberikan kesempatan bagi bawahan (staf di divisi *health monitoring*) untuk mendapatkan *feedback* dari atasannya sebagai bentuk dukungan agar mereka tetap bertahan di perusahaan.

Perencanaan intervensi lebih lanjut dapat dilihat pada modul intervensi dalam Lampiran.

#### b. Prosedur Pelaksanaan Intervensi

Pada pelaksanaannya, prosedur yang ditentukan adalah adanya pelatihan yang sesuai dengan modul, sampai dengan peserta melakukan *roleplay* awal. Secara umum intervensi berjalan sesuai dengan rencana. Setelah pelatihan selesai, pada hari yang berbeda peserta diminta untuk mempraktekkan proses *feedback* yang telah diberikan dalam pelatihan, kepada para bawahannya. Untuk tiap *supervisor* diharuskan memberikan *feedback* pada 5 orang bawahan, kemudian peneliti melakukan observasi, dan dengan jarak waktu 3 hari peneliti mengukur apakah ada perubahan POS dan intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan, jika dibandingkan dengan data sebelum intervensi diberikan.

#### 4.3.5. Evaluasi

Setelah intervensi diberikan, peneliti melakukan evaluasi pelatihan, baik pada *reaction criteria*, maupun pada *learning criteria*. *Reaction criteria* diukur melalui

kuesioner umpan balik pelatihan, yang menggali mengenai sejauh mana penilaian peserta pelatihan terhadap materi, aktivitas, fasilitator, dan alat bantu yang digunakan dalam pelatihan. Adapun penilaian peserta pelatihan dinyatakan melalui pilihan jawaban Sangat Setuju (SS), Setuju (SE), Agak Setuju (AS), Agak Kurang Setuju (AKS), Kurang Setuju (KS), dan Tidak Setuju (TS). Berikut adalah hasilnya :

Tabel 4.12. Evaluasi Pelatihan pada *Reaction Criteria*

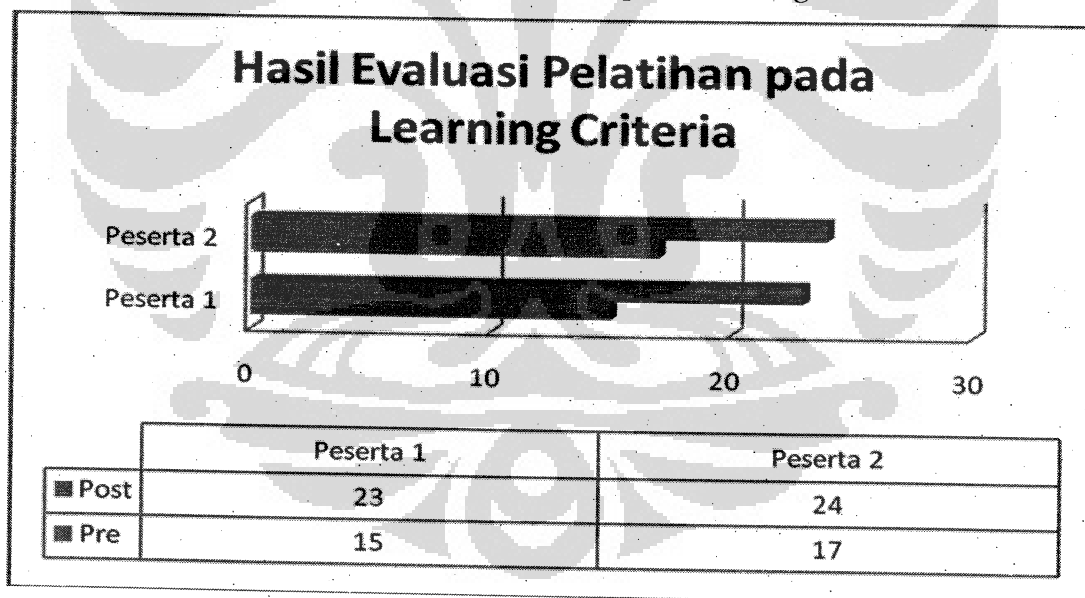
PERNYATAAN	SS	SE	AS	AK	KS	TS
<b>Materi</b>						
Materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan.	100%					
Materi pelatihan sesuai dengan kondisi pekerjaan.	100%					
Perbandingan antara simulasi, diskusi, dan materi sesuai dengan kebutuhan.	50%	50%				
<b>Aktivitas</b>						
Aktivitas dalam pelatihan berguna untuk pengembangan diri pribadi.	100%					
Jadwal pelaksanaan pelatihan tepat waktu.	50%		50%			
Suasana selama pelatihan mendukung untuk belajar mengenai materi yang diberikan.	50%		50%			
Kesempatan istirahat yang diberikan mencukupi.	50%		50%			
<b>Fasilitator</b>						
Secara keseluruhan, penyajian materi oleh fasilitator dapat dimengerti.	50%	50%				
Fasilitator mampu menyampaikan materi dengan jelas.	50%	50%				
<b>Alat Bantu</b>						
Penggunaan perangkat bantu dapat membantu memahami materi.	50%	50%				
Alat bantu dalam pelatihan ini membuat pelatihan menjadi lebih menyenangkan.	50%	50%				

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa peserta pelatihan menjawab sangat setuju, setuju dan agak setuju untuk item pernyataan di kuesioner umpan balik pelatihan, baik pada aspek materi, aktivitas, fasilitator, maupun alat bantu. Jika diuraikan satu-persatu, keseluruhan peserta pelatihan menjawab sangat setuju pada item-item mengenai kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan mereka, serta seluruhnya menyatakan bahwa aktivitas yang dilakukan dalam pelatihan berguna

untuk pengembangan diri mereka. Dengan perkataan lain, konten pelatihan yang diberikan dapat dikatakan sudah sesuai dengan kebutuhan peserta dan membantu mereka untuk mengembangkan diri.

Adapun peneliti juga mengevaluasi hasil pelatihan dari kriteria *learning* melalui pemberian pre dan post-test mengenai materi pelatihan. Hal ini dimaksudkan untuk melihat apakah terdapat perubahan pada pengetahuan peserta jika dibandingkan dengan sebelum ia mendapatkan materi pelatihan *effective feedback*. Pre dan post-test ini berisi pernyataan tentang konten pelatihan, kemudian peserta diminta untuk memilih apakah pernyataan tersebut benar atau salah. Pre dan post-test ini terdiri dari 25 item dengan item yang sama. Tiap item yang dijawab benar oleh peserta bernilai 1, sehingga skor total jika peserta menjawab seluruh item dengan benar adalah 25. Berikut adalah bagan yang menggambarkan hasil perbandingan pre dan post-test peserta:

Bagan 4.1. Evaluasi Pelatihan pada *Learning Criteria*



Berdasarkan bagan di atas, jika dibandingkan antara pre dan post-test, terlihat peningkatan skor pada kedua peserta pelatihan pada saat post-test. Untuk peserta pertama, skor pre-testnya adalah 15, kemudian setelah pelatihan diberikan post-test, terdapat peningkatan dan skornya menjadi 23. Adapun untuk peserta ke-dua, skor pre-testnya adalah 17, sedangkan ketika post-test ia mengalami kenaikan menjadi 24.

Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa pelatihan *effective feedback training* yang diberikan oleh peneliti sebagai intervensi dalam penelitian ini mampu memberikan perubahan pada pengetahuan peserta, terutama mengenai bagaimana memberikan *feedback* yang efektif. Untuk tataran kognitif, terlihat bahwa intervensi ini memberikan perubahan pada pengetahuan peserta.

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

##### 4.4.1. Gambaran POS Responden pada *Post-Test*

Berikut ini adalah gambaran data POS responden setelah intervensi diberikan:

Tabel 4.13. Hasil Perhitungan Deskriptif skor POS pada saat *Post-Test*

Jumlah responden	Skor Min	Skor Max
10	82	174
	Mean	Standar Deviasi
	116.60	28.088

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa skor responden berkisar antara 82 sampai dengan 174. Adapun rata-rata kelompok adalah sebesar 116.60 dengan standar deviasi 28.088.

Dalam menggolongkan skor POS, 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 kategori POS.

Tabel 4.14 Gambaran Pengelompokan skor POS

Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
Tinggi (di atas 116.60)	4	40%
Rendah (di bawah 116.60)	6	60%

Dari pengkategorian berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa responden yang mempunyai skor total  $< 116.60$  tergolong pada kategori rendah, dan  $> 116.60$  tergolong pada kategori tinggi. Dari penggolongan tersebut, terdapat 6 responden yang tergolong pada kategori rendah (60%), artinya mereka masih mempersepsi kurang imbangnya timbal balik yang diberikan oleh organisasi dengan kontribusi yang mereka berikan. Adapun 4 responden yang tergolong pada kategori tinggi (40%) berarti bahwa mereka mempersepsi sudah imbangnya timbal balik yang diberikan oleh organisasi dengan kontribusi yang mereka berikan. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa

dalam penelitian ini diketahui bahwa mayoritas POS responden masih berada pada kategori rendah.

#### 4.4.2. Gambaran Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan (*Intention to Turnover*) Responden Responden pada *Post-Test*

Berikut ini adalah gambaran deskriptif dari data intensi responden untuk meninggalkan pekerjaan pada saat post-test :

Tabel 4.15. Hasil Perhitungan Deskriptif skor *intention to turnover* pada saat *Post-Test*

Jumlah responden	Skor Min	Skor Max
10	27	65
	Mean	Standar Deviasi
	55.80	11.213

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa skor responden berkisar antara 27 sampai dengan 65. Adapun rata-rata kelompok adalah sebesar 55.80 dengan standar deviasi 11.213.

Dalam menggolongkan skor intensi untuk meninggalkan pekerjaan (*intention to turnover*), peneliti menggunakan norma yang sudah ada dalam alat ukur tersebut, yakni apabila skor karyawan berkisar antara 22-53 maka tergolong rendah, dan apabila di atas 53 maka tergolong tinggi. Berikut adalah penggolongan responden berdasarkan norma tersebut.

Tabel 4.16 Gambaran Pengelompokan Skor Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan (*Intention to Turnover*)

Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
Tinggi (di atas 53)	8	80%
Rendah (antara 22-53)	2	20%

Dari pengkategorian berdasarkan norma yang sudah ada dalam alat ukur, terlihat bahwa intensi dari mayoritas responden untuk meninggalkan pekerjaan tergolong tinggi (80%), dan hanya 2 orang (20%) yang intensi untuk meninggalkan pekerjaannya rendah. Responden dengan intensi tinggi artinya memiliki kecenderungan tinggi untuk meninggalkan pekerjaan, sedangkan responden yang intensinya rendah berarti memiliki kecenderungan yang rendah untuk meninggalkan pekerjaan.

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

##### 4.5.1. Gambaran Hasil Perbandingan *Pre-Test* dengan *Post-Test* POS Responden

Pada penelitian ini akan dilihat perbedaan skor POS responden sebelum dan setelah intervensi diberikan. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *Paired-Samples T Test* pada SPSS 18.0. *for windows*. Pengujian tersebut dilakukan untuk melihat perbedaan mean pada kelompok responden yang sama tetapi mengalami perlakuan yang berbeda (Gravetter, 2007). Responden yang terlibat dalam pengujian ini adalah 10 responden yang mengikuti *pre-test* dan *post-test*. Di bawah ini adalah hasil dari pengolahan data tersebut:

Tabel 4.17 Perbedaan Skor POS pada saat *Pre-Test* dan *Post-Test*

POS	Nilai t	Sig.
<i>Pre-Test</i>	3.017	0,015
<i>Post-Test</i>		

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa skor signifikansi sebesar 0.015 signifikan pada l.o.s 0.05. Jadi dapat dikatakan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan pada skor POS responden sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa pelatihan *effective feedback training* yang kemudian dilanjutkan dengan praktek pemberian feedback dari atasan yang diberikan pelatihan tersebut kepada bawahannya (Ha<sub>2</sub> diterima). Dalam hal ini, persepsi responden terhadap dukungan organisasi cenderung meningkat setelah diberikan intervensi berupa pelatihan *effective feedback training* yang kemudian dilanjutkan dengan praktek pemberian *feedback* dari atasan yang diberikan pelatihan tersebut kepada bawahannya.

##### 4.5.2 Gambaran Hasil Perbandingan *Pre-Test* dengan *Post-Test* Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan (*Intention to Turnover*)

Pada penelitian ini akan dilihat perbedaan skor *intention to turnover* responden sebelum dan setelah intervensi diberikan. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *Paired-Samples T Test* pada SPSS 18.0. *for windows*. Pengujian tersebut dilakukan untuk melihat perbedaan mean pada kelompok responden yang sama tetapi mengalami perlakuan yang berbeda (Gravetter, 2007). Responden yang

terlibat dalam pengujian ini adalah 10 responden yang mengikuti *pre-test* dan *post-test*. Di bawah ini adalah hasil dari pengolahan data tersebut:

Tabel 4.18 Perbedaan Skor *Intention to Turnover* pada saat *Pre-Test* dan *Post-Test*

POS	Nilai t	Sig.
<i>Pre-Test</i>	7.353	0,000
<i>Post-Test</i>		

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa skor signifikansi sebesar 0.000 signifikan pada l.o.s 0.05. Jadi dapat dikatakan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan pada skor intensi responden untuk meninggalkan pekerjaan, sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa pelatihan *effective feedback training* yang kemudian dilanjutkan dengan praktek pemberian *feedback* dari atasan yang diberikan pelatihan tersebut kepada bawahannya (Ha<sub>3</sub> diterima). Dalam hal ini, terlihat bahwa terdapat penurunan intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan setelah diberikan intervensi berupa pelatihan *effective feedback training* yang kemudian dilanjutkan dengan praktek pemberian *feedback* dari atasan yang diberikan pelatihan tersebut kepada bawahannya.

## BAB 5

### DISKUSI, KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dikemukakan mengenai diskusi mengenai hasil penelitian, kesimpulan dari penelitian, dan saran berdasarkan temuan dari penelitian ini.

#### 5.1 Diskusi

##### 5.1.1 Diskusi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, didapatkan data bahwa terdapat hubungan signifikan yang negatif antara POS dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan. Hal ini pada dasarnya mendukung banyak penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh beberapa peneliti mengenai kedua variabel tersebut, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Rhoades & Eisenberger (2002) dan Shore & Griffeth (2003) dalam Kahumuza & Schlechter (2008), serta penelitian yang dilakukan oleh Guzzo, dkk (1994) dan Wayne, dkk (1997) dalam Jawahar & Hemmasi (2006). Hal yang serupa juga ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Allen, dkk (1999) serta Aquino & Griffeth (1999) dalam Rhoades & Eisenberger (2002), yang menemukan bahwa POS secara signifikan berhubungan negatif dengan intensi untuk meninggalkan pekerjaan. Dengan perkataan lain, penelitian ini memberikan kontribusi tambahan mengenai fakta bahwa POS secara signifikan berkorelasi negatif dengan intensi untuk meninggalkan pekerjaan, khususnya pada karyawan PT. XYZ yang bergerak di industri kesehatan.

Dari hasil korelasi kedua variabel tersebut, didapatkan koefisien korelasi sebesar -0.929, dengan varians sebesar 0.86. Hal ini menunjukkan bahwa dalam hubungan antara POS dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan, lebih dari 80% dari variabel intensi untuk meninggalkan pekerjaan dapat dijelaskan oleh POS. Nilai ini memberikan informasi bahwa ketika terdapat permasalahan pada intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan, maka variabel POS sangat perlu untuk dilihat sebagai penyebab yang memiliki kontribusi besar terhadap permasalahan yang terkait dengan intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Yang juga perlu diperhatikan adalah masih terdapat setidaknya 20% penyebab lain yang terkait dengan



permasalahan intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan, yang tidak dapat dijelaskan oleh POS.

Secara teoritis, variabel lain selain POS yang juga mempengaruhi intensi untuk meninggalkan pekerjaan adalah kepuasan kerja, lingkungan kerja, komitmen organisasi, karakteristik personal, dan motivasi intrinsik (Hom & Griffeth, 1995 dalam Scott et al, 1999). Dalam hal ini akan sangat memungkinkan bahwa variabel-variabel tersebut memiliki hubungan yang juga erat dengan intensi untuk meninggalkan pekerjaan, dan dapat menjelaskan hal-hal yang tidak dapat dijelaskan oleh POS. Hanya saja, jika mengacu pada penelitian ini, tentunya POS menjelaskan banyak hal yang terkait dengan mengapa permasalahan intensi untuk meninggalkan pekerjaan dapat terjadi.

POS merupakan variabel unidimensional yang mengukur sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi karyawan dan sejauh mana perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawannya (Rhoades & Eisenberger, 2002). Berdasarkan hal tersebut, maka hasil dalam penelitian ini menggambarkan bahwa betapa pentingnya perusahaan memperhatikan penghargaan terhadap kontribusi karyawan dan penting untuk peduli terhadap kesejahteraan karyawan, apabila perusahaan menghendaki karyawannya menjadi karyawan yang loyal, sehingga permasalahan tingginya tingkat *turnover* karyawan dapat dikurangi secara perlahan.

Selain hasil di atas, dalam penelitian ini ditemukan juga bahwa terdapat perbedaan skor POS yang signifikan sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa *effective feedback training* pada atasan (*supervisor*), yang dilanjutkan dengan pemberian *feedback* dari atasan kepada bawahan. Adapun intervensi tersebut dilakukan dengan dasar pemikiran bahwa menurut Eisenberger, dkk (1986) dan Levinson (1965) dalam Rhoades & Eisenberger (2002), *supervisor* merupakan agen dari organisasi, memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahannya, sedangkan karyawan yang menjadi bawahan dari *supervisor* mempersepsi adanya orientasi yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan dari atasannya, dan menilai tindakan *supervisor* tersebut sebagai dukungan organisasi. Mempertimbangkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa peran supervisor menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan persepsi karyawan mengenai dukungan organisasi. Intervensi yang dilakukan melalui jalur *supervisor* dalam

penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan *supervisor* memang dipersepsi sebagai dukungan organisasi secara keseluruhan. Akan tetapi, perlu tetap diingat bahwa POS memiliki 3 antecedent utama yang dapat meningkatkan POS itu sendiri. Selain *supervisor support*, perusahaan juga tetap harus memperhatikan aspek *fairness* dan *organizational reward and job condition*. Apabila ketiga hal ini diperhatikan secara seksama, maka secara POS akan meningkat dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan dapat dikurangi.

Dalam penelitian ini, ditemukan juga bahwa terdapat perbedaan skor yang signifikan pada intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa *effective feedback training* pada atasan (*supervisor*), yang dilanjutkan dengan pemberian *feedback* dari atasan kepada bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa melalui dukungan *supervisor*, dapat saja bawahan menjadi lebih merasa didukung sehingga ia tetap berkeinginan untuk bekerja di perusahaan tersebut. Perlu tetap diperhatikan bahwa menurut Mobley, dkk (1978), pengukuran intensi untuk meninggalkan pekerjaan sebaiknya tidak hanya dilakukan sekali saja, mengingat banyak faktor yang mungkin mempengaruhi intensi karyawan, misalnya *mood*, *person-job fit*, dan masa kerja seseorang di perusahaan. Untuk itu, Mobley, dkk (1978) menyarankan bahwa pengukuran intensi untuk meninggalkan pekerjaan sebaiknya dilakukan secara longitudinal, sehingga peneliti bisa mendapatkan gambaran yang lebih menyeluruh dari waktu ke waktu, dengan juga mempertimbangkan perubahan yang terjadi di organisasi.

Pada penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, baik oleh perusahaan ataupun oleh peneliti yang memiliki minat pada topik yang sejenis, yaitu :

- a. Penelitian ini dilakukan hanya pada satu cabang dengan tipe klinik, dimana pada PT. XYZ tipe cabang klinik hanya baru ada satu di Jakarta. Adapun cabang dari PT. XYZ yang sudah lebih dulu ada dan lebih banyak jumlahnya adalah jenis cabang yang *seasonal*, dimana pola bekerjanya berpindah-pindah untuk lebih dapat menjangkau *customer*. Oleh karena itu, hasil dari penelitian ini akan dapat digeneralisasi hanya pada cabang yang sejenis, karena tentunya kondisi pekerjaan di cabang klinik akan berbeda dengan kondisi pekerjaan di cabang *seasonal*, yang dalam hal ini peneliti tidak memiliki data mendalam

mengenai karakteristik cabang tersebut. Akan tetapi berdasarkan respon dari pihak HRD mengenai hasil penelitian ini, pihak HRD menyatakan bahwa karakteristik karyawan di cabang klinik pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan cabang *seasonal*, mengingat sebagian besar karyawan di cabang klinik merupakan karyawan yang dahulunya sudah pernah bekerja dalam kurun waktu yang cukup lama di cabang *seasonal*.

- b. Hasil dari penelitian ini juga dipengaruhi oleh faktor internal dari responden. Misalnya pada saat pengukuran POS dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan saat post-test, dapat saja kondisi pekerjaan responden sedang tidak menekan sehingga mood mereka cenderung baik, sehingga terjadi perbedaan yang signifikan.
- c. Secara teoritis, *Strategic Management Group, Inc* dalam Hoske (1999) menyatakan bahwa *feedback* memiliki banyak manfaat jika disampaikan secara efektif pada lingkungan yang positif. Adapun lingkungan kerja di PT. XYZ menurut kebanyakan karyawan memang cenderung positif, hanya saja proses *feedback* dari atasan kepada bawahan memang belum dibiasakan untuk dilakukan, meskipun saran untuk melakukan hal tersebut sudah disampaikan oleh pihak HRD. Untuk itu, hasil dari penelitian ini belum dapat diaplikasikan pada perusahaan yang lingkungannya belum positif (masih sungkan untuk memberikan *feedback* dan pemberian *feedback* masih dianggap sebagai 'teguran' yang memalukan).
- d. Intervensi pada penelitian ini tidak langsung dilakukan terhadap karyawan yang diukur POS dan intensinya untuk meninggalkan pekerjaan, melainkan dilakukan terdapat atasan mereka terlebih dahulu, baru kemudian atasan mereka memberikan *feedback* pada bawahannya. Oleh karena itu, hasil dari penelitian ini juga sangat dipengaruhi oleh sejauh mana atasan mampu memberikan *feedback* dengan baik pada bawahannya karena hal ini terkait dengan kemampuan komunikasi yang mereka miliki. Meskipun pelatihan *effective feedback* sudah diberikan, namun keberhasilan proses *feedback* akan sangat bergantung pada kemampuan atasan untuk menyampaikan *feedback* secara komunikatif, sehingga tujuan *feedback* dapat ditangkap dengan baik oleh penerima *feedback*. Jika pada penelitian yang sejenis ternyata intervensi

ini juga ingin dilakukan, perlu memperhatikan karakteristik peserta pelatihan dengan benar-benar seksama. Adapun dalam penelitian ini, atasan yang diberikan pelatihan pada dasarnya sudah memiliki kemampuan komunikasi yang cukup baik, hal ini sangat terlihat ketika mereka melakukan *roleplay* dan praktek yang sebenarnya.,

### 5.1.2 Diskusi Hasil Pemberian *Effective Feedback Training*

Pada penelitian ini, peneliti memberikan intervensi berupa *effective feedback training* bagi atasan, untuk selanjutnya dilakukan praktek memberikan *feedback* dari atasan kepada bawahan. Adapun berdasarkan hasil evaluasi pada kriteria *reaction* dan *learning*, peserta menyatakan bahwa konten dari pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi pekerjaan mereka, serta berguna bagi pengembangan diri mereka. Sedangkan berdasarkan hasil evaluasi pada kriteria *learning*, terdapat peningkatan pada nilai post-test peserta jika dibandingkan dengan hasil pre-testnya. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat perubahan pengetahuan peserta setelah mereka diberikan pelatihan ini.

Dalam proses pemberian *effective feedback training* ini, peneliti berusaha memberikan konten yang sederhana, namun dapat ditangkap dengan baik oleh peserta. Pembicaraan yang interaktif dengan peserta pun dapat terjadi karena jumlah peserta yang sedikit (hanya 2 orang) membuat proses pelatihan menjadi lebih dirasakan intensif oleh mereka, jika dibandingkan dengan pelatihan yang melibatkan banyak peserta. Pada beberapa kesempatan bertanya, peserta mengajukan pertanyaan yang bersifat praktikal dan memang terjadi dalam praktek pekerjaan mereka sehari-hari. Misalnya mengenai momen yang tepat untuk memberikan *feedback*, serta karakteristik bawahan yang cenderung *defensive* ketika diberikan *feedback*. Hal ini sangat membantu peneliti sebagai fasilitator untuk mendapatkan gambaran mengenai sejauh mana proses *feedback* ini dapat terus menerus dilakukan di PT. XYZ.

Secara keseluruhan, peserta merasakan adanya manfaat dari kegiatan intervensi yang peneliti lakukan, serta terdapat beberapa saran mengenai proses intervensi, misalnya mengenai waktu pelaksanaan yang kebetulan berbarengan dengan sedang banyak customer yang harus mereka layani, serta saran agar kegiatan sejenis lebih

sering untuk dilakukan. Mengenai hal ini peneliti mencoba menampung aspirasi dari peserta untuk selanjutnya disampaikan pada pihak HRD PT. XYZ.

## 5.2 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan ditemukan bahwa:

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara POS dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan pada karyawan PT. XYZ. Hubungan di antara kedua variabel ini negatif, dimana semakin tinggi POS maka semakin rendah intensi untuk meninggalkan pekerjaan, begitu pula sebaliknya.
2. Terdapat perbedaan skor POS yang signifikan sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa *effective feedback training* pada atasan yang dilanjutkan dengan praktek pemberian *feedback* kepada bawahan.
3. Terdapat perbedaan skor intensi untuk meninggalkan pekerjaan yang signifikan sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa *effective feedback training* pada atasan yang dilanjutkan dengan praktek pemberian *feedback* kepada bawahan.

## 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. Dalam mengukur intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan, sebaiknya pengukurannya dilakukan secara longitudinal, mengingat banyak faktor yang mungkin mempengaruhi intensi karyawan, misalnya *mood*, *person-job fit*, dan masa kerja seseorang di perusahaan (Mobley dkk, 1978). Dengan pengukuran longitudinal, peneliti bisa mendapatkan gambaran yang lebih menyeluruh dari waktu ke waktu, dengan juga mempertimbangkan perubahan yang terjadi di organisasi.
- b. Dalam POS terdapat 3 anteseden yang menurut Rhoades & Eisenberger (2002) dapat meningkatkan POS. Akan lebih baik jika ketiga anteseden tersebut dijadikan fokus intervensi, sehingga diharapkan efeknya terhadap peningkatan POS dan

penurunan intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan menjadi lebih signifikan.

- c. Dalam penelitian selanjutnya, perlu mempertimbangkan budaya organisasi di suatu perusahaan dalam menentukan intervensi. Apabila budaya organisasi di suatu perusahaan menunjukkan adanya jarak yang jauh dalam hubungan atasan dan bawahan (misalnya pada organisasi dengan budaya birokratik), intervensi melalui jalur *supervisor* seperti yang dilakukan dalam penelitian ini dapat saja menjadi kurang optimal, karena menurut *Strategic Management Group, Inc* dalam Hoske (1999), *feedback* yang efektif baru akan dapat berdampak signifikan apabila disampaikan pada lingkungan yang positif, dimana hubungan atasan-bawahan sudah cukup dekat dan jaraknya secara psikologis tidak terlalu jauh.

### 5.3.2 Saran Praktis

Saran praktis yang dapat diberikan kepada organisasi antara lain:

- a. Berdasarkan data awal dari penelitian ini, yang diambil dari kuesioner empat belas sumbatan organisasi (*organizational blockage*), terdapat dua sumbatan organisasi lain yang perlu mendapatkan perhatian dari pihak perusahaan, yakni *inadequate recruitment and selection*, serta *personal stagnation*. Kedua permasalahan ini masih perlu mendapatkan perhatian dari pihak perusahaan agar kedepannya karyawan dapat berkembang dengan lebih optimal dan lebih puas terhadap perusahaan.
- b. Data awal dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa *reward* yang masih dinilai bermasalah oleh karyawan juga termasuk *reward* finansial. Ada baiknya perusahaan juga memperhatikan *reward* finansial karyawan agar POS dapat lebih ditingkatkan dengan optimal, yang nantinya dapat berdampak pada penurunan intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan.
- c. Perlu diperhatikan mengenai upaya untuk membentuk iklim kerja yang positif, sehingga apabila proses pemberian *feedback* dari atasan kepada bawahan ingin terus dilanjutkan, hal ini dapat memberikan efek yang signifikan pada peningkatan performa karyawan, mengingat *feedback* yang efektif baru akan berdampak pada performa jika disampaikan pada lingkungan kerja yang positif.

## DAFTAR PUSTAKA

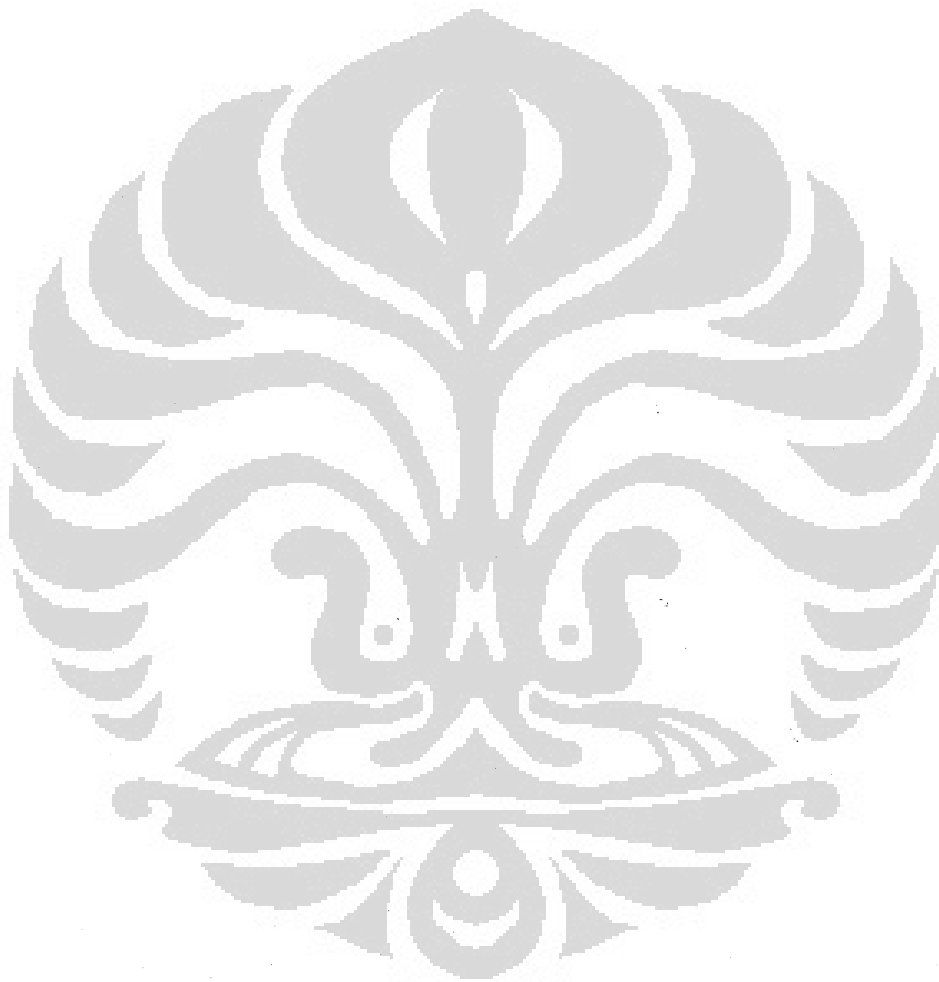
- Adiningtyas, dkk. (2010). *Alat Ukur Intention to Turnover*. Tugas Kontruksi Alat Ukur Psikologi. Universitas Indonesia Depok. Laporan tidak diterbitkan.
- Allison, Gross. (2005). Is Your Turnover Rate Only 30%?. *The Call Center Magazine*, 8 (48). Diakses tanggal 12 Maret 2012 dari database ProQuest.
- Anastasi, A., dan Urbina, S. (1997). *Psychological Testing*. New Jersey : Prentice Hall.
- Austin, Christopher H. (2005). Effects of Communication on Perceived Organizational Support. *Dissertation*. The State University of New York. Diakses tanggal 15 Maret 2012 dari database ProQuest.
- Chew, Y.T., dan Wong, S.K. (2008). Effects of Career Mentoring Experience and Perceived Organizational Support on Employee Commitment and Intention to Leave : A Study Among Hotel Workers in Malaysia. *The Journal of Management*, 25 (692-700). Diakses tanggal 21 Februari 2012 dari database ProQuest.
- Cummings, T.G. dan Worley, C.G. (2009). *Organizational Development and Change (9<sup>th</sup> ed)*. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Dawley, D., Houghton, J.D., dan Bucklew, N.S. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention : The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*, 150 (238-257). Diakses tanggal 21 Februari 2012 dari database ProQuest.
- Dawley, D., Andrews, M.C., dan Bucklew, N.S. (2008). Mentoring, Supervisor Support, and Perceived Organizational Support : What Matters Most?. *The Journal of Leadership & Organization Development*, 29 (235-247). Diakses tanggal 21 Februari 2012 dari database ProQuest.
- Field, A. (2000). *Discovering Statistics Using SPSS for Windows, Advanced Techniques for The Beginner*. London. Sage Publications Ltd
- Forte, Jay. (2009). *Fire Up Your Employees and Smoke Your Competition*. Humanetrics.

- Hankins, Ken A. (2005). The Influence of Diversity Climate on Perceived Organizational Support and Job Satisfaction. *Dissertation*. Capella University. Diakses tanggal 15 Maret 2012 dari database ProQuest.
- Hoske, Mark T. (1999). Lead Effectively Using Feedback. *The Journal of Control Engineering*, 46 (21). Diakses tanggal 18 April 2012 dari database ProQuest.
- Jawahar, I.M., dan Hemmasi, P. (2006). Perceived Organizational Support for Women's Advancement and Turnover Intention. *The Journal of Women in Management*, 21 (643-661). Diakses tanggal 21 Februari 2012 dari database ProQuest.
- Jex, S., Britt, W. (2008). *Organizational Psychology: A scientist practitioner approach (2<sup>nd</sup> edition)*. New Jersey: John Willey & Sons, Inc.
- Kahumuza, J., dan Schlechter, A.F. (2008). Examining the Direct and Some Mediated Relationships between Perceived Support and Intention to Quit. *The Journal of Management Dynamics*, 17 (2-19). Diakses tanggal 21 Februari 2012 dari database ProQuest.
- Kaplan, R.M., dan Sacuzzo, D.P. (2001). *Psychological Testing: Principles, Application, and Issues*. USA: Wadsworth.
- Kumar, R. (1999). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners*. Malaysia: Sage Publications.
- 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). Diakses tanggal 10 Oktober 2010 dari database SpringerLink.
- Redford, K. (2006). How to Give Effective Feedback. *The Journal of Training and Coaching*, 6. Diakses tanggal 20 April 2012 dari database ProQuest.
- Rhoades, L., dan Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support : A Review of the Literature. *The Journal of Applied Psychology* 87 (698-714). Diakses tanggal 21 Februari 2012 dari database JSTOR.
- 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). Diakses tanggal 21 Februari 2012 dari database JSTOR.



- Murti, B. (1996). *Penerapan Metode Statistik Non Parametrik Dalam Ilmu-ilmu Kesehatan*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Rich, Gregory A. (1998). The Constructs of Sales Coaching : Supervisory Feedback, Role Modelling and Trust. *The Journal of Personal Selling and Sales Management* 18 (53-63). Diakses tanggal 21 April 2012 dari database ProQuest.
- Riggio, R.E. (2008). *Introduction to Industrial/ Organizational Psychology (5<sup>th</sup> 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). Diakses tanggal 1 Oktober 2010 dari database Sage Publication.
- Smither, R.D., Houston, J.M., dan McIntire, S. (1996). *Organization Development: Strategies for Changing Environments*. New York: Harper Collins College Publishers.
- Stewart, C.J. dan Cash, W.B. (2006). *Interviewing: Principles and Practices (11<sup>th</sup> ed)*. New York: McGraw-Hill.
- Tafiprios. (2009). Pengantar Manajemen. *Bahan Ajar Universitas Mercu Buana*. Diakses tanggal 2 Maret 2012 dari [pksm.mercubuana.ac.id](http://pksm.mercubuana.ac.id).
- Takeuchi, R., Wang, M., Marinova, S.V., dan Yao, X (2009). Role of Domain-Specific Facets of Perceived Organizational Support During Expatriation and Implications for Performance. *The Journal of Organization Science*, 20 (621-634). Diakses tanggal 28 April 2012 dari database ProQuest.
- 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). Diakses tanggal 28 Oktober 2010 dari database Sage Publication.
- 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.

Woods, Kathryn (2009). Relationship Between Employee Turnover Rate and Customer Satisfaction Levels for Banking Centers. *Dissertation*. Travecca Nazarene University. Diakses tanggal 15 Maret 2012 dari database ProQuest.



## 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 & menyebarluaskan 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. Yotts No Kansa ( Value Service & Appreciation)
- c. Yotsu 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 3. Alat Ukur Penelitian

Yth. Bapak/Ibu Karyawan PT. XYZ

Dengan hormat,

Kami Mahasiswa Magister Profesi Psikologi Universitas Indonesia – Depok, saat ini sedang melakukan penelitian untuk keperluan pembuatan tesis sebagai salah satu syarat menempuh ujian kelulusan program Magister Profesi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran tentang hal-hal apa saja yang perlu dipertahankan di PT. XYZ dan hal-hal apa saja yang masih perlu ditingkatkan. Untuk itu, kami membutuhkan sejumlah data dari Bapak/Ibu terkait dengan pekerjaan Bapak/Ibu saat ini.

Pada kesempatan ini kami memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu guna mengisi kuisioner berikut ini. **Semua data yang kami peroleh bersifat RAHASIA**, yang akan kami jaga kerahasiaannya dan **tidak akan mempengaruhi pekerjaan Bapak/Ibu**. Untuk itu kami **mengharapkan jawaban yang sejujurnya dari Bapak/Ibu**. Bapak/Ibu juga tidak perlu menuliskan nama, karena semua data akan diolah sebagai satu kesatuan.

Sebelum memberikan jawaban, mohon Bapak/Ibu membaca dengan teliti setiap petunjuk yang diberikan. Agar jawaban Bapak/Ibu dapat diolah, hendaknya Bapak / Ibu menjawab semua pernyataan yang ada tanpa ada yang terlewat.

Data-data dari Bapak/Ibu akan sangat berarti bagi kami agar kami dapat memberikan gambaran yang sebenarnya tentang kondisi PT XYZ untuk keperluan pengembangan organisasi kedepan.

Atas bantuan dan kerja sama Bapak/Ibu, kami ucapkan terimakasih.

Jakarta, Maret 2012

Peneliti

Pada lembar berikut Bapak/Ibu akan menemukan 36 butir pernyataan.

Tugas Bapak/Ibu adalah **memberi penilaian mengenai pernyataan tersebut dalam skala 1 sampai dengan 7. Lingkarkanlah angka yang ada 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 :

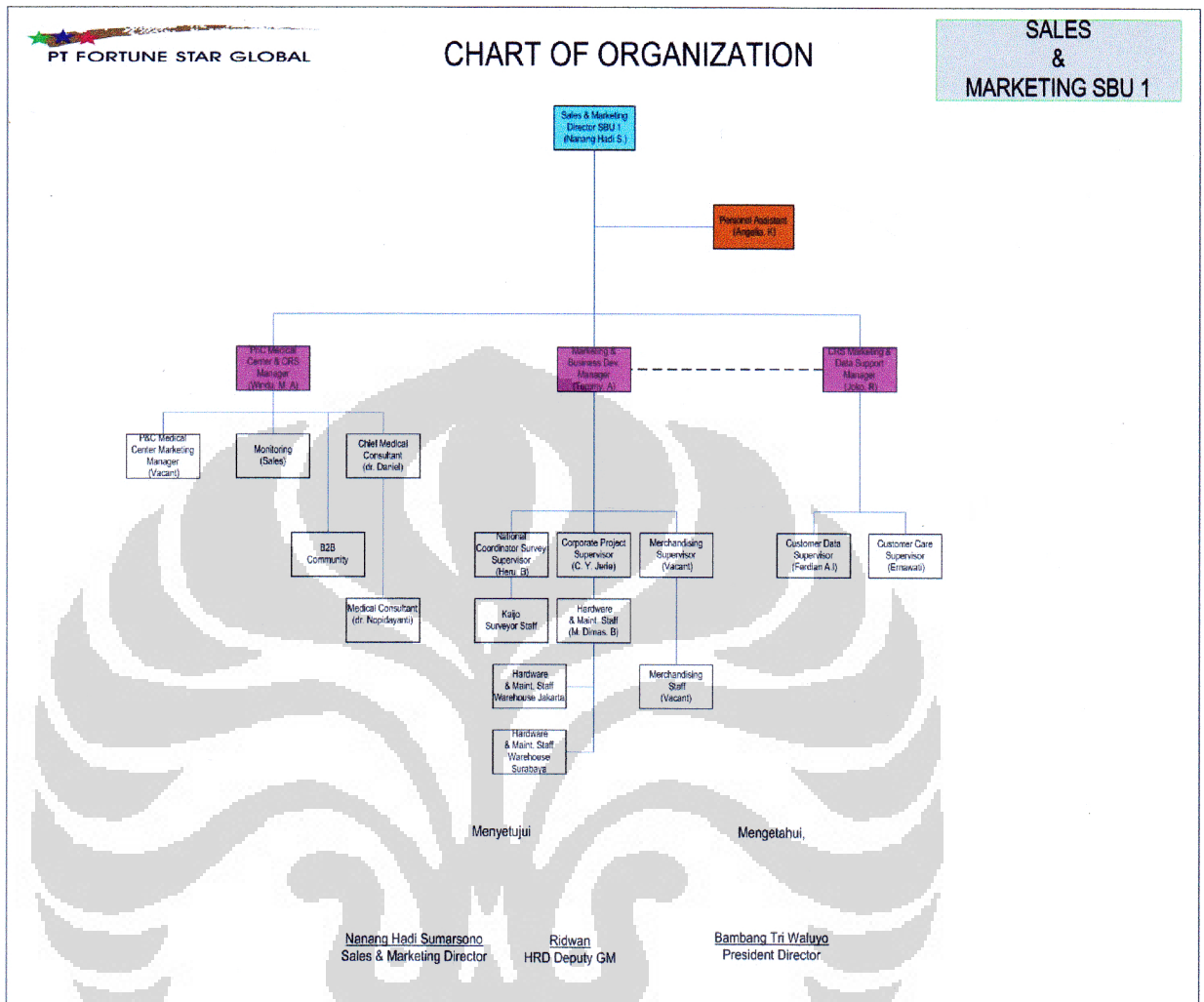
1	Sangat Tidak Setuju	5	Agak Setuju
2	Tidak Setuju	6	Setuju
3	Agak Tidak Setuju	7	Sangat Setuju
4	Netral		

Contoh :

Pernyataan	STS	TS	ATS	N	AS	S	SS
Ruang kerja saya nyaman.	1	2	3	4	5	6	7



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





Apabila Bapak/Ibu tidak setuju dengan pernyataan tersebut, maka lingkarihlah angka 2 yang berarti TIDAK SETUJU (TS). Lakukan hal yang sama untuk seluruh pernyataan. Penilaian terhadap pernyataan akan sangat bergantung pada penilaian pribadi Bapak/Ibu, tidak ada jawaban yang benar ataupun salah.

### Perceived Organizational Support

Contoh Item :

NO.	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN						
		STS	TS	ATS	N	AS	S	SS
	Menurut Saya,							
1.	Perusahaan menghargai kontribusi saya melalui perhatiannya pada kesejahteraan karyawan.	1	2	3	4	5	6	7
2	Menurut saya, perusahaan belum dapat mengapresiasi usaha ekstra yang sudah saya lakukan.	1	2	3	4	5	6	7
3	Perusahaan sangat memperhatikan tujuan pribadi dan nilai-nilai yang saya yakini.	1	2	3	4	5	6	7
4	Dalam pengambilan keputusan yang akhirnya mempengaruhi saya dan pekerjaan saya, perusahaan tidak mempertimbangkan kepentingan saya dalam proses pengambilan keputusan tersebut.	1	2	3	4	5	6	7
5	Ketika saya menemui kendala, bantuan selalu tersedia.	1	2	3	4	5	6	7

### DATA PRIBADI

Pada bagian ini, kami meminta Bapak / Ibu untuk mengisi titik-titik dan melingkari angka pada nomor yang sesuai dengan keadaan diri Bapak / Ibu.

Usia : ..... tahun

Jenis Kelamin (lingkari salah satu) : 1. Perempuan 2. Laki-laki

Pendidikan terakhir (lingkari salah satu) : 1. SMA

2. D3

3. S1

Status pernikahan (lingkari salah satu) : 1. Lajang 2. Menikah 3. Duda/Janda

Lama bekerja di perusahaan : ..... tahun

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 Tidak Setuju
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 POS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.886	.893	36

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
pos1	147.90	533.211	.786	.	.874
pos2	147.90	590.989	.189	.	.887
pos3	148.40	557.156	.586	.	.879
pos4	148.30	568.233	.477	.	.881
pos5	148.00	624.000	-.228	.	.895
pos6	147.70	557.789	.759	.	.877
pos7	148.00	563.333	.676	.	.879
pos8	149.30	599.789	.189	.	.886
pos9	147.50	555.389	.769	.	.877
pos10	147.90	573.656	.503	.	.881
pos11	148.90	612.322	-.092	.	.891
pos12	148.70	610.678	-.066	.	.891
pos13	148.00	526.889	.926	.	.871
pos14	147.70	553.344	.740	.	.877
pos15	148.00	566.444	.625	.	.879
pos16	147.90	563.878	.586	.	.880
pos17	147.80	560.400	.634	.	.879
pos18	148.70	635.122	-.348	.	.897
pos19	148.00	559.111	.699	.	.878
pos20	148.30	550.900	.784	.	.876
pos21	148.30	579.789	.342	.	.884
pos22	147.80	588.622	.289	.	.885
pos23	147.90	566.544	.494	.	.881
pos24	147.80	573.289	.591	.	.880
pos25	146.50	588.056	.429	.	.883
pos26	147.70	556.011	.700	.	.877
pos27	147.70	668.011	-.648	.	.905

pos28	149.30	623.122	-.242	.893
pos29	148.60	549.156	.550	.880
pos30	149.20	651.733	-.592	.900
pos31	148.70	562.456	.503	.881
pos32	147.70	541.344	.714	.876
pos33	147.30	557.344	.688	.878
pos34	147.70	557.122	.684	.878
pos35	147.20	567.067	.758	.879
pos36	148.20	564.400	.603	.879

**b. Output SPSS Uji Statistik Kuesioner Intention to Turnover**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.958	.958	22

**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
ito1	54.50	116.722	.768	.955	.955
ito2	55.00	118.889	.749	.955	.955
ito3	54.80	120.178	.697	.956	.956
ito4	54.90	118.322	.798	.955	.955
ito5	54.60	124.267	.933	.956	.956
ito6	55.50	121.611	.605	.957	.957
ito7	55.30	136.900	-.429	.967	.967
ito8	54.90	118.322	.649	.957	.957
ito9	54.60	116.267	.888	.954	.954
ito10	54.60	114.044	.863	.954	.954
ito11	54.80	115.733	.820	.954	.954
ito12	54.80	119.511	.744	.956	.956
ito13	55.00	116.889	.726	.956	.956
ito14	55.20	118.178	.839	.954	.954
ito15	55.00	117.778	.825	.955	.955
ito16	55.20	120.400	.681	.956	.956
ito17	54.80	117.733	.871	.954	.954
ito18	54.20	127.289	.314	.959	.959

ito19	54.90	114.989	.843	.	.954
ito20	54.90	119.433	.721	.	.956
ito21	54.90	117.211	.875	.	.954
ito22	55.10	119.433	.721	.	.956

## Lampiran 5. Hasil Utama Penelitian

### Uji Normalitas

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		sum_pos	sum_ito
N		10	10
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	119.30	59.10
	Std. Deviation	27.909	12.333
Most Extreme Differences	Absolute	.244	.254
	Positive	.244	.235
	Negative	-.133	-.254
Kolmogorov-Smirnov Z		.771	.805
Asymp. Sig. (2-tailed)		.591	.537

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### b. Data Deskriptif POS dan Intention to Turnover saat Pre-Test

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
sum_pos	10	85	181	119.30	27.909
Valid N (listwise)	10				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
sum_ito	10	27	68	59.10	12.333
Valid N (listwise)	10				

### c. Data Deskriptif POS dan Intention to Turnover pada saat Post-Test

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
POS_post	10	82.00	174.00	116.6000	28.08796
ITO_post	10	27.00	65.00	55.8000	11.21309
Valid N (listwise)	10				

d. Output SPSS Hubungan antara POS dan Intention to Turnover

		sum_pos	sum_ito
sum_pos	Pearson Correlation	1	-.929**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	10	10
sum_ito	Pearson Correlation	-.929**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	10	10

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

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

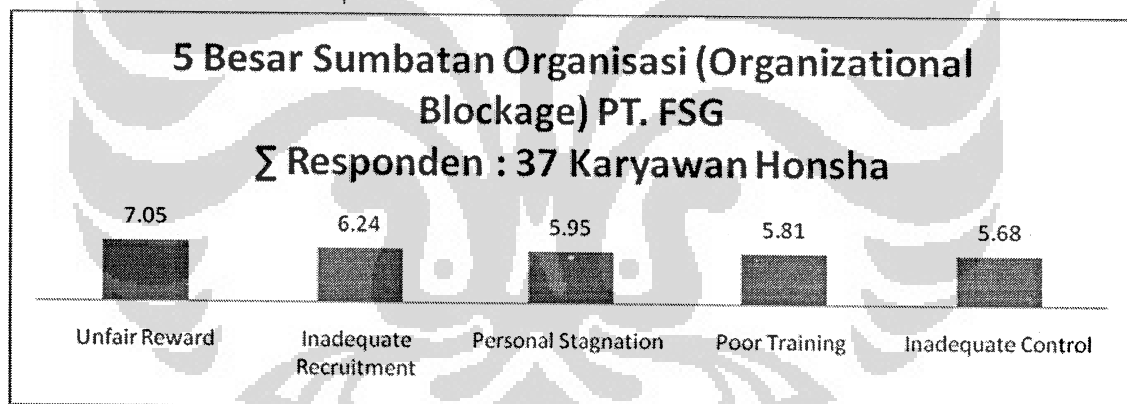
i. Skor POS

	Paired Differences						t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference					
				Lower	Upper				
sum_pos - POS_post	2.70000	2.83039	.89505	.67526	4.72474	3.017	9	.015	

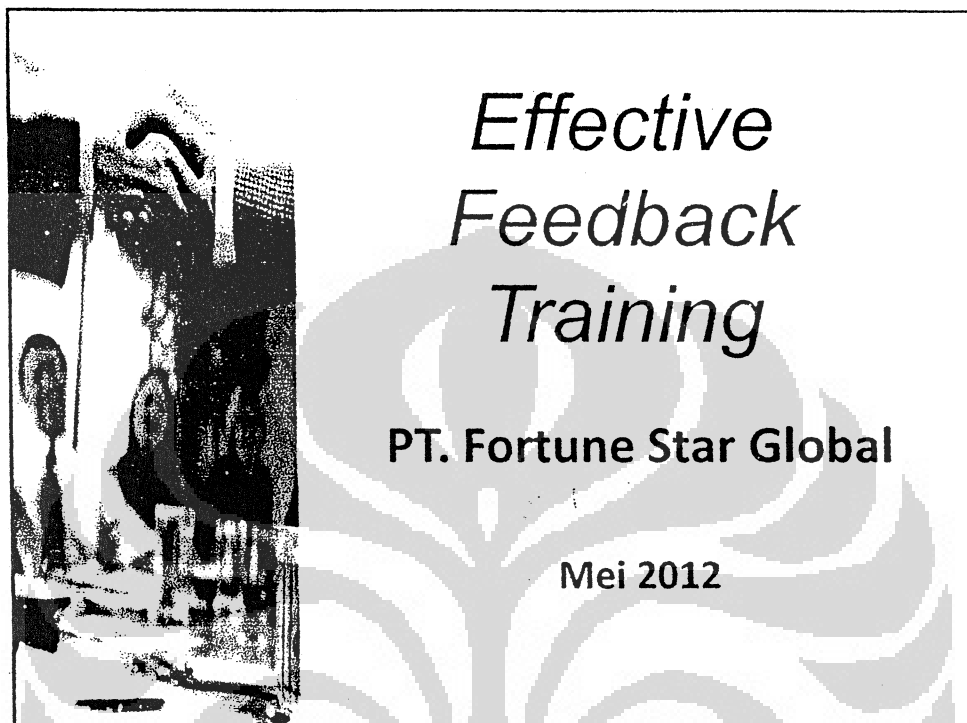
i. Skor Intention to Turnover

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
sum_ito - ITO_post	3.30000	1.41814	.44845	2.28553	4.31447	7.359	9	.000

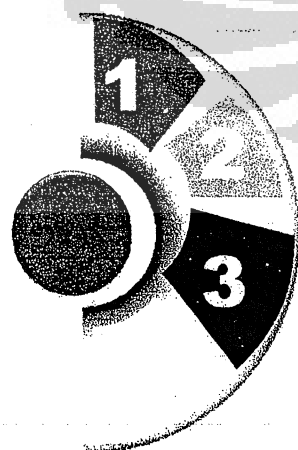
Lampiran 6. Hasil Kuesioner 14 Sumbatan Organisasi (*Organizational Blockage*)



Lampiran 7. Pelaksanaan *Effective Feedback Training*



## MENU HARI INI



Introduction to Feedback

Effective Feedback for  
Leaders

Roleplay

Kesimpulan



## WORKSHEET1

Anda adalah atasan dari karyawan yang diceritakan pada setiap situasi di bawah ini.

Tentukan apakah pada situasi tersebut, ybs membutuhkan feedback atau tidak.

Tuliskan YA jika memang ybs membutuhkan feedback,

dan tuliskan TIDAK jika memang ybs tidak membutuhkan feedback.

Situasi	Membutuhkan Feedback (YA/TIDAK)
<p>Tita merupakan staf dengan potensi yang baik. Sebagai staf di bidang <i>marketing</i>, ia memiliki kemampuan komunikasi yang memadai serta mampu membangun hubungan baik dengan <i>customer</i>. Tidak sedikit <i>customernya</i> yang melakukan <i>repeat order</i>. Pada bulan lalu, ia mendapatkan hasil yang memuaskan, bahkan melampaui target. Jika dibandingkan dengan teman-temannya, tiga bulan terakhir ini ia selalu mendapatkan hasil yang paling tinggi.</p>	
<p>Tito merupakan staff administrasi yang mampu bekerja sesuai prosedur. Suatu hari ia mengajukan surat pengunduran diri. Ia menyatakan bahwa alasan utamanya mengundurkan diri adalah karena lokasi kantor yang terlalu jauh dari rumahnya, sehingga ia menjadi kelelahan setiap pulang kantor. Selain itu, ia juga menghabiskan banyak waktu di perjalanan ke kantor, bahkan setiap hari ia harus berangkat pukul 04.30 agar tidak terlambat.</p>	
<p>Bulan lalu, Departemen HRD mengadakan asesmen dalam rangka mengetahui sejauh mana kesesuaian kompetensi karyawan dengan standar yang diharapkan pada <i>level</i> jabatan tertentu. Minggu lalu pihak HRD sudah mensosialisasikan hasilnya. Ternyata, terdapat beberapa karyawan yang perlu meningkatkan kompetensinya, salah satunya adalah Riri. HRD juga menyatakan bahwa hasil penilaian kerja Riri selama setahun terakhir cukup baik. Dengan motivasi yang baik, sebenarnya ia mampu meningkatkan kinerjanya, dengan tetap memperhatikan kompetensi tertentu yang perlu dikembangkan, terutama kompetensi kepemimpinan.</p>	
<p>Bulan April lalu adalah bulan penilaian kinerja tahunan bagi pegawai. Hasil penilaian kinerja oleh atasan sudah diolah oleh pihak HRD. Berdasarkan hasil tersebut, kinerja Roro dinilai masih belum memenuhi <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) yang dibebankan kepadanya. Jika tidak ditindaklanjuti, Roro dapat saja mendapatkan penilaian negatif dari banyak pihak dan menjadi sulit mengembangkan karirnya di perusahaan.</p>	

### OBSERVATION SHEET

No	Kriteria	Deskripsi
1	Relevant	
2	Understandable	
3	Descriptive	
4	Verifiable	
5	Timely	
6	Limited	
7	Significant	
8	Comparative	
9	Unfinalized	

## PRETEST

Tentukan apakah pernyataan di bawah ini benar atau salah.

Jika menurut Anda pernyataan yang ada benar, maka lingkari B, jika salah maka lingkari S.

No	Pernyataan	Jawaban	
1	Feedback merupakan proses pembelajaran bagi karyawan, yang fokus pada perilaku tertentu yang dinilai perlu untuk dikembangkan.	B	S
2	Feedback penting untuk diberikan karena dapat membantu bawahan untuk mengelai kelebihan dan kekurangan.	B	S
3	Melalui feedback dari atasan, bawahan bisa mendapatkan informasi mengenai kompetensi apa yang perlu ditingkatkan.	B	S
4	Feedback tidak dapat digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas hubungan atasan-bawahan.	B	S
5	Feedback diberikan hanya ketika bawahan melakukan kesalahan.	B	S
6	Feedback dapat menjadi sarana untuk mengapresiasi pencapaian hasil kerja yang baik dari bawahan.	B	S
7	Setelah proses asesmen, feedback terhadap bawahan sebaiknya dilakukan.	B	S
8	Atasan tidak perlu memberikan feedback pada bawahan setelah proses penilaian kinerja (performance appraisal).	B	S
9	Feedback yang baik haruslah relevan, yakni terdiri dari informasi yang dibutuhkan dan berarti bagi bawahan.	B	S
10	Atasan tidak perlu memperhatikan apakah bawahan mengerti tentang feedback yang disampaikan.	B	S
11	Data hasil observasi atasan terhadap bawahan tidak dapat dijadikan data pendukung dalam pemberian feedback.	B	S
12	Atasan dapat memberikan feedback terhadap bawahan dengan hanya berdasarkan penilaian subjektif.	B	S
13	Verifiable merupakan salah satu kriteria feedback yang baik, yakni informasi yang diberikan harus valid dan akurat.	B	S
14	Feedback dapat saja ditunda-tunda, tidak perlu segera disampaikan.	B	S
15	Lingkup informasi yang diberikan dalam proses feedback pada dasarnya tidak terbatas.	B	S
16	Ada baiknya atasan juga menyampaikan informasi yang tidak penting kepada bawahan dalam proses feedback.	B	S
17	Dalam proses feedback, saran yang diberikan haruslah realistis.	B	S
18	Dalam proses feedback, tidak diperlukan standar untuk membandingkan performa ataupun kompetensi bawahan.	B	S
19	Feedback seharusnya berkesinambungan.	B	S
20	Persepsi bukan merupakan hal penting yang perlu diperhatikan dalam pemberian feedback.	B	S
21	Active Listening adalah proses mendengarkan lawan bicara tanpa menyimak.	B	S
22	Penting bagi atasan untk bersikap asertif terhadap bawahan.	B	S
23	Bersikap asertif merupakan sikap yang perlu dimiliki oleh pemberi feedback.	B	S
24	Agresif merupakan sikap yang sebaiknya dihindari ketika memberikan feedback.	B	S
25	Seringkali orang menjadi tidak asertif karena kurang percaya diri.	B	S

## POSTTEST

Tentukan apakah pernyataan di bawah ini benar atau salah.

Jika menurut Anda pernyataan yang ada benar, maka lingkari B, jika salah maka lingkari S.

No	Pernyataan	Jawaban	
1	Feedback merupakan proses pembelajaran bagi karyawan, yang fokus pada perilaku tertentu yang dinilai perlu untuk dikembangkan.	B	S
2	Feedback penting untuk diberikan karena dapat membantu bawahan untuk mengelai kelebihan dan kekurangan.	B	S
3	Melalui feedback dari atasan, bawahan bisa mendapatkan informasi mengenai kompetensi apa yang perlu ditingkatkan.	B	S
4	Feedback tidak dapat digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas hubungan atasan-bawahan.	B	S
5	Feedback diberikan hanya ketika bawahan melakukan kesalahan.	B	S
6	Feedback dapat menjadi sarana untuk mengapresiasi pencapaian hasil kerja yang baik dari bawahan.	B	S
7	Setelah proses asesmen, feedback terhadap bawahan sebaiknya dilakukan.	B	S
8	Atasan tidak perlu memberikan feedback pada bawahan setelah proses penilaian kinerja (performance appraisal).	B	S
9	Feedback yang baik haruslah relevan, yakni terdiri dari informasi yang dibutuhkan dan berarti bagi bawahan.	B	S
10	Atasan tidak perlu memperhatikan apakah bawahan mengerti tentang feedback yang disampaikan.	B	S
11	Data hasil observasi atasan terhadap bawahan tidak dapat dijadikan data pendukung dalam pemberian feedback.	B	S
12	Atasan dapat memberikan feedback terhadap bawahan dengan hanya berdasarkan penilaian subjektif.	B	S
13	Verifiable merupakan salah satu kriteria feedback yang baik, yakni informasi yang diberikan harus valid dan akurat.	B	S
14	Feedback dapat saja ditunda-tunda, tidak perlu segera disampaikan.	B	S
15	Lingkup informasi yang diberikan dalam proses feedback pada dasarnya tidak terbatas.	B	S
16	Ada baiknya atasan juga menyampaikan informasi yang tidak penting kepada bawahan dalam proses feedback.	B	S
17	Dalam proses feedback, saran yang diberikan haruslah realistis.	B	S
18	Dalam proses feedback, tidak diperlukan standar untuk membandingkan performa ataupun kompetensi bawahan.	B	S
19	Feedback seharusnya berkesinambungan.	B	S
20	Persepsi bukan merupakan hal penting yang perlu diperhatikan dalam pemberian feedback.	B	S
21	Active Listening adalah proses mendengarkan lawan bicara tanpa menyimak.	B	S
22	Penting bagi atasan untuk bersikap asertif terhadap bawahan.	B	S
23	Bersikap asertif merupakan sikap yang perlu dimiliki oleh pemberi feedback.	B	S
24	Agresif merupakan sikap yang sebaiknya dihindari ketika memberikan feedback.	B	S
25	Seringkali orang menjadi tidak asertif karena kurang percaya diri.	B	S

## KUESIONER UMPAN BALIK

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

SS: Sangat Setuju

SE: Setuju

AS: Agak Setuju

AK: Agak Kurang Setuju

KS: Kurang Setuju

TS: Tidak Setuju

NO.	PERNYATAAN	SS	SE	AS	AK	KS	TS
<b>MATERI</b>							
1	Materi yang disajikan sesuai dengan kebutuhan saya.						
2	Materi yang disajikan sesuai dengan kondisi pekerjaan saya..						
3	Perbandingan antara simulasi/games, diskusi dan materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan.						
<b>AKTIVITAS</b>							
4	Aktivitas-aktivitas dalam pelatihan ini berguna untuk pengembangan diri saya pribadi.						
5	Jadwal pelaksanaan pelatihan tepat waktu.						
6	Suasana selama pelatihan mendukung saya untuk belajar mengenai materi yang diberikan.						
7	Kesempatan beristirahat yang diberikan mencukupi.						
<b>FASILITATOR</b>							
8	Secara keseluruhan, cara penyajian materi oleh fasilitator cukup dapat saya mengerti.						
9	Fasilitator (Ade Hanie) mampu menyampaikan materi dengan jelas dan dapat saya mengerti.						
<b>ALAT BANTU</b>							
10	Penggunaan perangkat bantu membantu saya dalam memahami materi.						
11	Alat bantu dalam pelatihan ini membuat pelatihan menjadi lebih menyenangkan.						

12. Secara Keseluruhan, kegiatan ini saya nilai:

Sangat Memuaskan

Cenderung kurang memuaskan

Memuaskan

Kurang memuaskan

Cenderung memuaskan

Tidak memuaskan

13. Dari kegiatan ini, saya:

Memperoleh pengetahuan baru

Memperoleh sikap baru

Memperoleh pengalaman yang berguna untuk pengembangan diri pribadi

Tidak memperoleh apa-apa

14. Saran-saran perbaikan:

Pengaruh effective..., Ade Hanie Fatimah, FPsI UI, 2012

14. Saran-saran perbaikan:

---

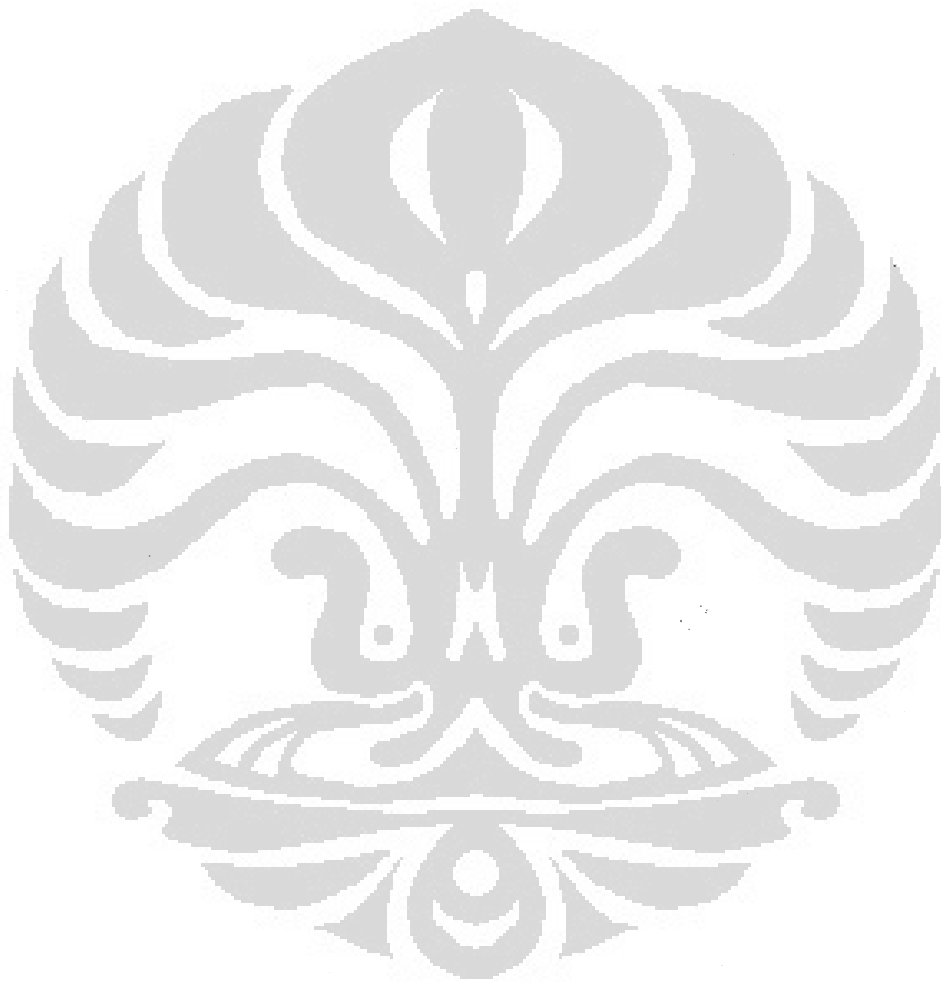
---

---

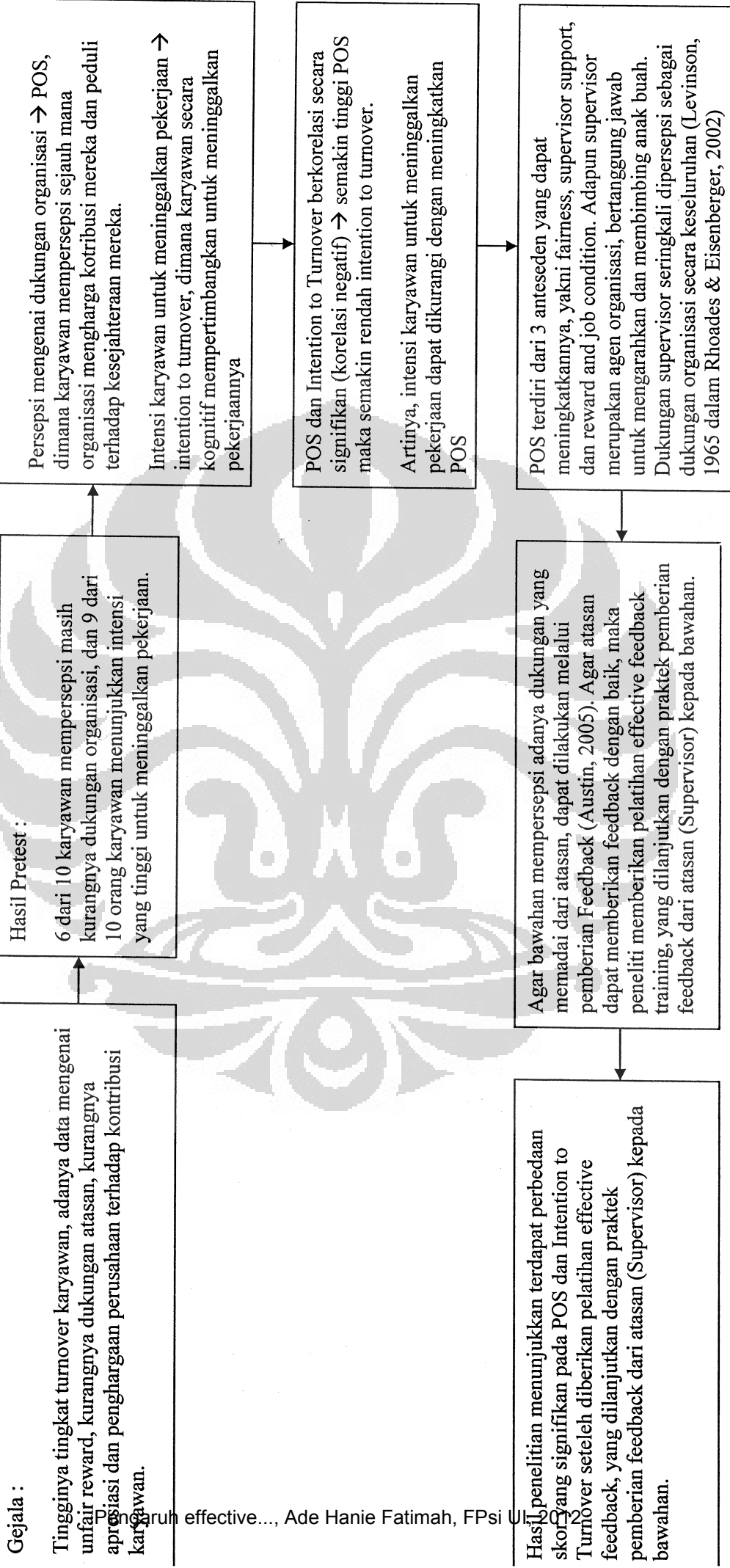
---

---

---



## Kerangka Penelitian



Gejala :

Tingginya tingkat turnover karyawan, adanya data mengenai unfair reward, kurangnya dukungan atasan, kurangnya apresiasi dan penghargaan perusahaan terhadap kontribusi karyawan.

Hasil Pretest :

6 dari 10 karyawan mempersepsi masih kurangnya dukungan organisasi, dan 9 dari 10 orang karyawan menunjukkan intensi yang tinggi untuk meninggalkan pekerjaan.

Analisa Awal :

Persepsi mengenai dukungan organisasi → POS, dimana karyawan mempersepsi sejauh mana organisasi mengharga kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan → intention to turnover, dimana karyawan secara kognitif mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaannya

POS dan Intention to Turnover berkorelasi secara signifikan (korelasi negatif) → semakin tinggi POS maka semakin rendah intention to turnover.

Artinya, intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan dapat dikurangi dengan meningkatkan POS

POS terdiri dari 3 anteseden yang dapat meningkatkannya, yakni fairness, supervisor support, dan reward and job condition. Adapun supervisor merupakan agen organisasi, bertanggung jawab untuk mengarahkan dan membimbing anak buah. Dukungan supervisor seringkali dipersepsi sebagai dukungan organisasi secara keseluruhan (Levinson, 1965 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002)

Agar bawahan mempersepsi adanya dukungan yang memadai dari atasan, dapat dilakukan melalui pemberian Feedback (Austin, 2005). Agar atasan dapat memberikan feedback dengan baik, maka peneliti memberikan pelatihan effective feedback training, yang dilanjutkan dengan praktek pemberian feedback dari atasan (Supervisor) kepada bawahan.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat perbedaan skor yang signifikan pada POS dan Intention to Turnover setelah diberikan pelatihan effective feedback, yang dilanjutkan dengan praktek pemberian feedback dari atasan (Supervisor) kepada bawahan.