

UNIVERSITAS INDONESIA

PROGRAM PENGEMBANGAN *LEADERSHIP* MELALUI
PEMBENTUKAN *LEADERSHIP FORUM* SEBAGAI INTERVENSI
UNTUK MENURUNKAN INTENSI PEKERJA UNTUK KELUAR
(STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN XYZ YANG
BERGERAK DALAM INDUSTRI MIGAS DI INDONESIA)

*Leadership Development Program through Development of Leadership
Forum as Intervention to Lower Employee's Intention to Leave
(A Case Study at XYZ Company Operating in Oil and Gas Industry in
Indonesia)*

TESIS

DIAN DAMAYANTI
1006742245

FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN
HUMAN CAPITAL & KNOWLEDGE MANAGEMENT
DEPOK
JULI 2012

Universitas Indonesia



UNIVERSITAS INDONESIA

PROGRAM PENGEMBANGAN *LEADERSHIP* MELALUI
PEMBENTUKAN *LEADERSHIP FORUM* SEBAGAI INTERVENSI
UNTUK MENURUNKAN INTENSI PEKERJA UNTUK KELUAR
(STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN XYZ YANG
BERGERAK DALAM INDUSTRI MIGAS DI INDONESIA)

*Leadership Development Program through Development of Leadership
Forum as Intervention to Lower Employee's Intention to Leave
(A Case Study at XYZ Company Operating in Oil and Gas Industry in
Indonesia)*

TESIS

Untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister

DIAN DAMAYANTI
1006742245

FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN
HUMAN CAPITAL & KNOWLEDGE MANAGEMENT
DEPOK
JULI 2012

Universitas Indonesia

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Dian Damayanti
NPM : 1006742245
Tanggal : 10 Juli 2012
Tanda Tangan:



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Dian Damayanti
NPM : 1006742245
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan *Human Capital & Knowledge Management*
Judul Tesis : Program Pengembangan Leadership Melalui Pembentukan Leadership Forum Sebagai Intervensi Untuk Menurunkan Intensi Pekerja Untuk Keluar (Studi Kasus Pada Perusahaan XYZ Yang Bergerak Di Industri Migas di Indonesia)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Psikologi Terapan *Human Capital & Knowledge Management*, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.


DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Drs. Joni P. Soebandono, MM, M.Si. (.....)
Penguji : Ir. Mirawati Purnama, M.Si (.....)
Penguji : Adih Respati S. Psi., M. Si. (.....)

Ketua Program Studi
Ilmu Psikologi Peminatan Terapan

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia


Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi
NUP. 0806050140


Dr. Wilman Dahlan Mansoer., M. Org. Psy.
NIP. 19490403 197603 1 002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
Tanggal : 10 Juli 2012

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT karena hanya atas berkat dan rahmat-Nya saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan program *Magister Psikologi Terapan Human Capital & Knowledge Management* di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Saya menyadari banyak pihak yang telah memberikan bimbingan, dukungan, serta bantuan hingga tesis ini bisa terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) Dr. Drs. Joni P. Soebandono, MM. M.Si. selaku dosen pembimbing yang dengan sabar telah bersedia menyediakan waktu, tenaga dan pikirannya dalam mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- (2) Segenap pengajar yang telah bersedia berbagi ilmu, memberikan inspirasi, membuka wawasan saya selama masa perkuliahan;
- (3) Pimpinan SDM dan pekerja di Perusahaan XYZ yang telah bersedia untuk memberikan data dan informasi yang diperlukan dalam penyusunan tesis ini;
- (4) Ibu, suami, dan anak-anak saya yang telah memberikan dukungan;
- (5) Rekan-rekan satu angkatan di PSIKM8-UI, yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, yang dengan ikhlas telah berbagi pengetahuan, meluangkan waktu, dan saling memberikan semangat selama masa perkuliahan dan dalam penulisan tesis ini.

Saya menyadari tidak ada manusia yang sempurna, untuk itu saya mohon maaf atas segala kekurangan dan semoga Allah SWT senantiasa membalas setiap kebaikan yang telah diberikan oleh semua pihak. Saya berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak dan pengembangan ilmu pengetahuan.

Depok, 10 Juli 2012

Dian Damayanti

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Dian Damayanti
NPM : 1006742245
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan *Human Capital & Knowledge Management*
Fakultas : Psikologi
Jenis karya : Tesis

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

PROGRAM PENGEMBANGAN LEADERSHIP MELALUI PEMBENTUKAN LEADERSHIP FORUM SEBAGAI INTERVENSI UNTUK MENURUNKAN INTENSI PEKERJA UNTUK KELUAR (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN XYZ YANG BERGERAK DALAM INDUSTRI MIGAS DI INDONESIA)

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir 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 : 10 Juli 2012
Yang menyatakan



(Dian Damayanti)

ABSTRAK

Nama : Dian Damayanti
Program Studi : Ilmu Psikologi
Judul : Program Pengembangan *Leadership* Melalui Pembentukan *Leadership Forum* Sebagai Intervensi Untuk Menurunkan Intensi Pekerja Untuk Keluar (Studi Kasus Pada Perusahaan XYZ Yang Bergerak Dalam Industri Migas di Indonesia)

Tingginya tingkat pekerja yang keluar (*turnover*) dapat mengganggu kelancaran operasi perusahaan dan biaya untuk menggantikan pekerja yang keluar sangat mahal yang pada gilirannya dapat menimbulkan kerugian pada perusahaan. Oleh karena itu penulis merasa penting untuk meneliti penyebab dari hal yang mendahului *turnover*, yaitu intensi untuk keluar (*intention to leave*). Penelitian dilakukan pada Perusahaan XYZ, suatu perusahaan minyak dan gas multinasional yang beroperasi di Indonesia Berdasarkan tinjauan teoretis dan observasi penulis ada dua hal yang mempengaruhi *intention to leave* di Perusahaan XYZ, yaitu persepsi atas dukungan perusahaan (*perceived organization support* atau disingkat POS) dan *employability*. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa POS secara signifikan berpengaruh negatif terhadap intensi untuk keluar dari pekerja di Perusahaan XYZ sehingga dirancang suatu program intervensi berbasis manajemen pengetahuan dalam bentuk *Leadership Forum* dalam rangka memperbaiki kemampuan para pekerja pimpinan di Perusahaan XYZ untuk memperbaiki POS pekerja sehingga dapat menurunkan intensi untuk keluar yang pada gilirannya dapat menurunkan tingkat pekerja yang keluar.

Kata kunci:

Intensi untuk keluar, Persepsi atas dukungan organisasi, *employability*, manajemen pengetahuan, organisasi pembelajaran, kepemimpinan, tingkat pengunduran diri.

ABSTRACT

Name : Dian Damayanti
Study Program : Psychology
Title : Leadership Development Program Through Development of Leadership Forum as an Intervention to Lower Employees' Intention to Leave (A Case Study at XYZ Company Operating in Oil and Gas Industry in Indonesia)

High turnover can be a disruption to company's operational activities and to replace employees who left can be costly which in turn may result in company's loss. Therefore, the writer feels it is important to conduct a research on the cause of antecedent of turnover, which is intention to leave. This research is conducted at XYZ Company, multinational oil and gas company operating in Indonesia. Based on the theoretical review and writer's observation, two factors influencing intention to leave in XYZ Company are perceived organization support (POS) and employability. Based on the result of the research, it is found that POS has a significant negative relationship with intention to leave, while on the other hand employability does not have significant relationship with intention to leave. Therefore a knowledge management base intervention program is designed in the form of Leadership Forum to improve supervisor ability at XYZ Company in the effort to improve POS and to lower the intention to leave.

Keyword:

Intention to leave, perceived organization support, employability, knowledge management, organizational learning, leadership, turnover.

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar belakang	1
1.2. Pertanyaan penelitian	6
1.3. Tujuan penelitian	6
1.4. Manfaat penelitian	7
1.5. Sistematika penulisan	7
BAB II TINJAUAN TEORETIS	8
2.1. Intensi untuk keluar (<i>Intention to leave</i>)	8
2.1.1. Pengertian intensi untuk keluar	8
2.1.2. Dimensi intensi untuk keluar	9
2.2. Persepsi terhadap Dukungan Perusahaan (<i>Perceived Organization Support</i>)	10
2.2.1. Pengertian <i>Perceived Organization Support</i> (POS)	10
2.2.2. Dimensi <i>Perceived Organization Support</i> (POS)	13
2.3. Kemampuan bekerja (<i>Employability</i>)	12
2.3.1. Definisi <i>Employability</i>	12
2.3.2. Dimensi <i>Employability</i>	12
2.4. Teori manajemen kepemimpinan (<i>leadership theories</i>)	14
2.5. Manajemen pengetahuan dan intensi untuk keluar	13
2.6. Manajemen perubahan untuk intervensi	16
2.7. Kerangka berpikir	18
BAB III METODE PENELITIAN	21
3.1. Metode dan ruang lingkup penelitian	21
3.1.1. Subyek penelitian	21
3.2. Pengembangan alat ukur	26
3.2.1. Pengembangan alat ukur intensi untuk keluar	27
3.2.2. Pengembangan alat ukur POS	27

3.2.3.	Pengembangan alat ukur <i>employability</i>	28
3.2.4.	Administrasi pengambilan data	28
3.2.5.	Teknik pengolahan data	29
BAB IV	ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA	30
4.1.	Analisis Data Statistik	30
4.1.1.	Analisis regresi	30
4.1.2.	Analisis regresi secara simultan	30
4.1.3.	Uji regresi secara parsial	30
4.1.4.	Pengaruh dimensi-dimensi <i>employability</i> terhadap intensi untuk keluar	31
4.1.5.	Pengaruh dimensi-dimensi POS terhadap intensi untuk keluar	31
4.2.	Analisis data tatistic deskriptif	34
4.3.	Usulan solusi	32
4.4.	Analisis manajemen perubahan	34
4.4.1.	Analisis “mengapa dan apa”	34
4.4.2.	Analisis “bagaimana”	34
4.4.3.	Analisis <i>kaleidoscope</i>	34
BAB V	PROGRAM INTERVENSI	42
5.1.	Peninjauan ulang dan perbaikan terhadap progam pelatihan pengembangan kepemimpinan bagi para pekerja pimpinan di Perusahaan	42
5.1.1.	Menambah jumlah kelas pelatihan kepemimpinan	42
5.1.2.	Membangun kesadaran para pimpinan akan pentingnya para pekerja pimpinan untuk mengikuti pelatihan	43
5.2.	Pengembangan pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan sebagai aspek budaya organisasi	44
5.2.1.	Membuat <i>Leadership Forum</i> di tingkat departemen	44
5.2.2.	Membuat <i>Leadership Forum</i> di tingkat organisasi	45
5.2.3.	Memberikan penghargaan (<i>award</i>) kepada pekerja pimpinan terbaik	46
5.2.4.	Membuat halaman <i>web</i> di <i>intranet</i> Perusahaan	46
5.3.	Memperbaiki program <i>one-on-one coaching</i> bagi pekerja pimpinan	47
5.3.1.	Memasangkan dan menugaskan pelatih (<i>coach</i>)	47
5.3.2.	Pekerja pimpinan diharuskan untuk melakukan penilaian 360 derajat	48
5.3.3.	Menggunakan hasil dari penilaian perkembangan dalam sesi <i>coaching</i>	48
5.4.	Perbaikan terhadap sistim pengakuan (<i>recognition</i>) kepada pekerja di Perusahaan	49
5.4.1.	Memasukkan agenda <i>recognition moment</i> sebagai agenda wajib dalam pertemuan berkala di tingkat departemen	49
5.4.2.	VP menyampaikan ucapan terima kasih secara tertulis kepada pekerja yang terpilih	50
5.4.3.	Pemantauan dan publikasi program	50
5.5.	Alur pengajuan proposal intervensi	50

5.6.	Tahapan manajemen perubahan untuk penerapan intervensi	51
5.6.1.	Menetapkan kebutuhan untuk perubahan	51
5.6.2.	Membentuk tim perubahan	52
5.6.3.	Menciptakan visi dan nilai-nilai	53
5.6.4.	Komunikasi dan <i>engaging</i>	53
5.6.5.	Pemberdayaan pekerja lain	54
5.6.6.	Memperhatikan perbaikan dan <i>energizing</i>	54
5.6.7.	Konsolidasi	54
BAB VI	DISKUSI, SIMPULAN DAN SARAN	55
6.1.	Diskusi	55
6.2.	Simpulan	56
6.3.	Saran	57
DAFTAR PUSTAKA	58



DAFTAR GAMBAR

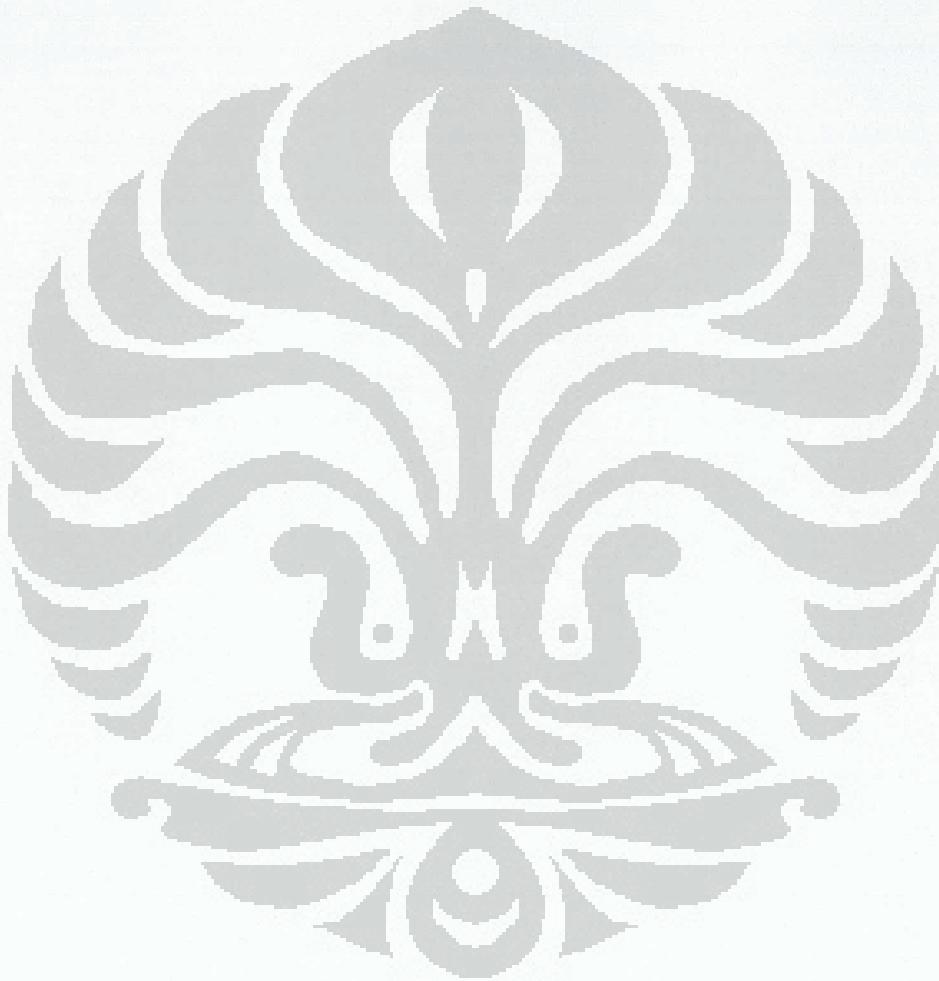
Gambar 1.1	Analisis <i>Undesired Result</i> dan <i>Intended Result</i> Perusahaan	3
Gambar 2.1	<i>Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory</i>	15
Gambar 2.2	Empat <i>mode</i> konversi pengetahuan	17
Gambar 2.3	Perbandingan <i>Kotter's Eight-Step Model</i> dan <i>Cameron's Cycle of Change</i>	19
Gambar 2.4	Kerangka Berpikir	20
Gambar 3.1	<i>Strategy Map</i> Perusahaan XYZ	25
Gambar 4.1	<i>The change flow chart</i>	33
Gambar 4.2	Analisis <i>kaleidoscope</i> Perusahaan XYZ	35
Gambar 5.1	Alur pengajuan proposal intervensi	51

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Kisi-kisi dan sumbernya	26
Tabel 4.1	Hasil regresi parsial antara POS dan <i>Employability</i> terhadap ITL	31
Tabel 4.2	Hasil regresi parsial antara dimensi POS terhadap ITL	31
Tabel 4.3	Hasil regresi parsial antara dimensi POS terhadap ITL	32
Tabel 5.1	Rincian program investasi	40
Tabel 5.2	Tahapan perubahan	52
Tabel 6.1	Dampak biaya	56

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar butir kuisisioner lengkap	60
Lampiran 2. Hasil SPSS lengkap dan analisis statistik	63



BAB I

PENDAHULUAN

Pada Bab ini diuraikan latar belakang alasan yang mendasari dilakukannya penelitian dan analisis untuk menemukan sumber permasalahan dari munculnya gejala yang tidak diinginkan di Perusahaan XYZ, yang dimulai dengan identifikasi masalah, tujuan dan manfaat dari penelitian, metode dan ruang lingkup pembahasan serta sistematika penulisan.

1.1. Latar belakang

Fungsi manusia dalam perusahaan adalah sebagai salah satu sumber daya yang memiliki pengetahuan terbatinkan (*tacit knowledge*) yang perlu diarahkan oleh perusahaan sebagai *competitive edge*. Nonaka dan Takeuchi (1995) mendefinisikan pengetahuan terbatinkan sebagai pengetahuan yang sulit untuk diartikulasikan dengan bahasa formal, yaitu merupakan pengetahuan yang melekat pada pengalaman individu dan melibatkan faktor yang tidak nyata (*intangibile factors*) seperti kepercayaan pribadi, perspektif, dan sistem nilai. Seperti yang dikemukakan oleh Barney dan Hesterly (2006) bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dalam industrinya dengan mengelola sumber daya manusia, termasuk pelatihan, pengalaman, penilaian, kecerdasan, hubungan dan *insight* dari para individu manajer dan pekerja, sehingga usahanya dapat berkesinambungan.

Tingginya tingkat pekerja yang keluar (*employee turnover*) dari perusahaan berdampak terhadap kegiatan operasi dan finansial Perusahaan. Hal ini disebabkan karena biaya untuk menggantikan pekerja yang keluar sangat mahal. Seperti yang dikemukakan Bloch (1994), biaya rekrutmen itu mahal karena perusahaan harus antara lain membayar biaya iklan untuk posisi kosong mereka di surat kabar dan membayar agen tenaga kerja, selain itu juga waktu untuk melakukan penyaringan serta evaluasi pelamar kerja melalui wawancara dan tes, memeriksa referensi serta meninjau materi tertulis. Oleh karena itu peneliti merasa penting bagi Perusahaan untuk mengetahui penyebab dari intensi pekerja untuk keluar karena akan menimbulkan kerugian kepada

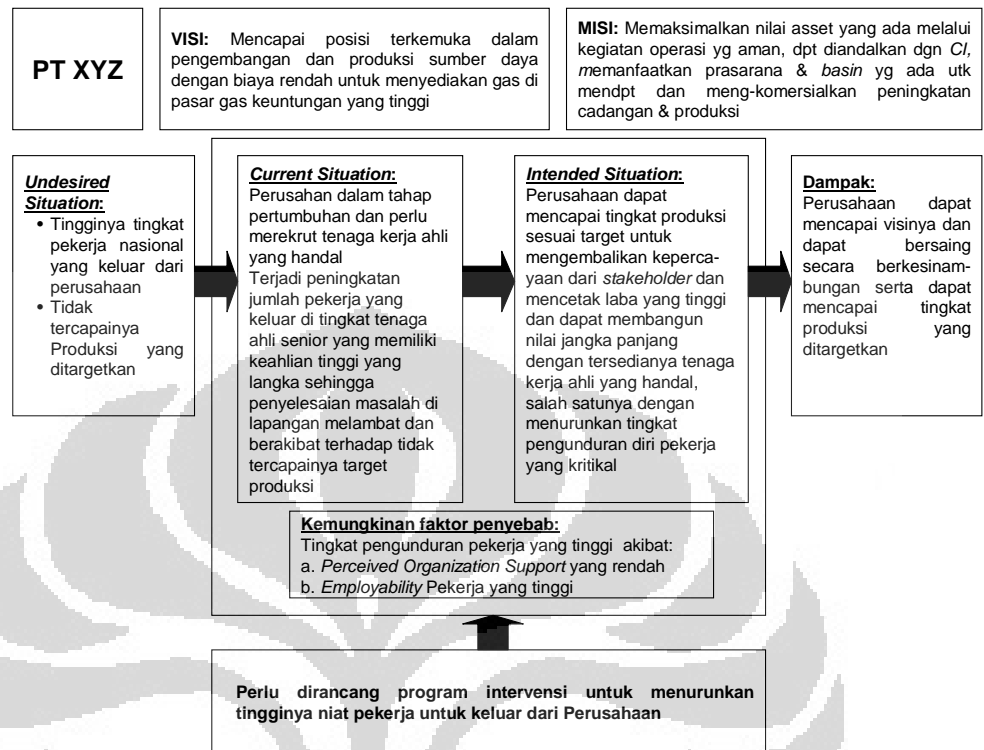
perusahaan sehingga dapat dilakukan intervensi sebagai usaha perbaikan situasi untuk mencegah atau menurunkan tingkat pengunduran diri dari pekerja dengan tingkat keahlian yang dibutuhkan perusahaan untuk menjalankan bisnisnya.

Elangovan (dalam Knight & Leimer, 2009) menyatakan bahwa intensi untuk keluar kemungkinan besar merupakan hal terpenting yang mendahului (*antecedent*) keluarnya pekerja dari perusahaan. Riggio (2009) mengemukakan bahwa para peneliti mulai mengalihkan perhatian mereka untuk mengukur intensi untuk keluar dalam usahanya untuk mencegah kehilangan pekerja yang bernilai. Sementara Schyns et al. (2007) mendefinisikannya sebagai intensi pekerja secara sukarela untuk berganti pekerjaan atau perusahaan.

Menurut beberapa penelitian terdahulu, intensi untuk keluar dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya adalah persepsi atas dukungan organisasi (Kahumuza & Schlechter, 2008; Eder & Eisenberger, 2009; Knight & Leimer, 2010), *organizational commitment* (Riggio, 2009; Kuean et.al, 2010), *job satisfaction* (Riggio, 2009), *job burnout* (Riggio, 2009), dan *employability* (Nauta, et.al. 2009).

Perusahaan minyak dan gas (selanjutnya dalam tesis ini disebutkan sebagai migas), sebagaimana jenis perusahaan lainnya, membutuhkan para pekerja yang sangat ahli di bidangnya. Namun demikian, pasokan (*supply*) tenaga kerja ahli di bidang migas sangat terbatas, yang disebabkan karena jumlah perguruan tinggi yang mencetak lulusan dalam bidang migas lebih sedikit dibandingkan dengan jumlah permintaan (*demand*) akan tenaga ahli di bidang ini. Oleh karena itu, sangat penting bagi suatu perusahaan migas untuk dapat mengelola tingkat pekerja yang ahli yang keluar dari perusahaan menjadi seminimal mungkin.

Thesis ini berisi uraian untuk mengatasi persoalan yang dihadapi oleh Perusahaan XYZ, (selanjutnya dalam tesis ini disebut sebagai Perusahaan), yang merupakan perusahaan migas multinasional berkantor pusat di Eropa yang beroperasi di Indonesia. Pokok pembahasan dalam tesis ini adalah tentang intensi pekerja untuk keluar dari tempat kerja – atau yang dikenal dengan istilah *turnover intention* atau sering disebut sebagai *intention to leave* atau intensi untuk keluar .



Gambar 1.1. Analisis *Undesired Result* dan *Intended Result* Perusahaan
(Dirangkum penulis berdasarkan hasil diskusi)

Dari hasil wawancara dengan salah satu pimpinan Perusahaan, dapat digambarkan kondisi Perusahaan (lihat Gambar 1.1). Hal yang dikeluhkan oleh pimpinan sebagai hasil yang tidak diharapkan (*undesired result*) adalah tingginya tingkat *turnover* pekerja nasional dan tidak tercapainya tingkat produksi yang ditargetkan. Kegagalan ini terjadi karena proses *shutdown* (penghentian produksi) yang berkepanjangan. Proses *shutdown* pada dasarnya merupakan proses penghentian produksi yang terencana untuk dapat melaksanakan pemeliharaan dan inspeksi yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas produksi dari pabrik. Tidak tercapainya tingkat produksi sesuai yang ditargetkan tidak hanya berakibat terhadap tidak tercapainya komitmen terhadap pemerintah, tapi juga menurunkan potensi laba yang ditargetkan. Walaupun secara keseluruhan pemasukan Perusahaan masih tinggi karena adanya kenaikan faktor harga minyak dunia yang tinggi, namun demikian apabila tingkat produksi dibiarkan rendah maka hal ini dapat berdampak terhadap tidak tercapainya visi Perusahaan dalam jangka panjang untuk berada di posisi terdepan

dalam membangun dan memproduksi sumberdaya dengan biaya yang murah untuk memasok pangsa pasar gas dengan margin yang tinggi.

Situasi saat ini (*current situation*) Perusahaan masih dalam tahap pertumbuhan dan perlu didukung dengan sumber daya manusia yang sesuai dengan yang direncanakan untuk dapat menjalankan operasi Perusahaan. Kemungkinan faktor penyebabnya adalah terjadinya peningkatan jumlah pekerja nasional yang keluar di tingkat tenaga ahli senior yang memiliki keahlian tinggi yang langka sehingga penyelesaian masalah di lapangan melambat dan berakibat terhadap tidak tercapainya target produksi.

Situasi yang diinginkan (*intended situation*) Perusahaan adalah agar target produksi dapat tercapai sesuai target untuk mengembalikan tingkat kepercayaan dari para pemangku kepentingan (*stakeholder*) dan mencetak laba yang tinggi serta dapat membangun nilai jangka panjang dengan memastikan tersedianya tenaga ahli yang handal salah satunya dengan menurunkan tingkat pengunduran diri pekerja nasional yang kritikal dan stratejik, yaitu pekerja di tingkat tenaga ahli senior di Perusahaan.

Tidak tercapainya tingkat produksi sesuai dengan target yang ditetapkan ini merupakan dampak dari proses penghentian produksi yang berkepanjangan sebagai akibat dari meningkatnya jumlah tenaga kerja ahli yang mengundurkan diri dari Perusahaan yang menduduki posisi kunci di Perusahaan dengan membawa semua pengetahuan terbatinkan yang dimilikinya. Sementara peraturan perusahaan yang hanya mensyaratkan tiga puluh hari pemberitahuan sebelum tanggal efektif pengunduran diri tidak menolong Perusahaan untuk dapat mengelola alih pengetahuan (*transfer knowledge*) dari pekerja yang akan mengundurkan diri kepada penggantinya.

Berdasarkan data pekerja yang mengundurkan diri dari Perusahaan selama tiga tahun terakhir terlihat bahwa terdapat tendensi peningkatan angka pengunduran diri pekerja. Menurut informasi yang didapat dari pimpinan SDM Perusahaan, walaupun secara umum tingkat pengunduran diri pekerja di Perusahaan pada tahun 2011 sebesar 3.7% ini masih berada di bawah rata-rata tingkat pengunduran diri pesaing Perusahaan, yaitu perusahaan sejenis dan serupa di industri migas di Indonesia sebesar 4%, hal ini bagi Perusahaan tetap menjadi suatu hal yang tidak diharapkan karena mereka yang mengundurkan diri di beberapa tahun belakangan adalah mereka yang menduduki posisi yang cukup tinggi di Perusahaan dan atau pekerja yang memiliki keahlian yang

langka dan kritikal yang dibutuhkan untuk menjalankan operasi Perusahaan. Untuk mendapatkan pekerja pengganti, terutama di pada tingkat tenaga ahli senior, tentunya akan membutuhkan biaya yang tinggi yang terdiri dari biaya rekrutmen maupun biaya pelatihan sampai dengan penundaan penyelesaian pekerjaan yang dapat berpotensi menurunkan tingkat produksi yang pada gilirannya akan berdampak terhadap laba Perusahaan. Biaya untuk merekrut satu orang tenaga ahli senior migas rata-rata berkisar antara Rp 250 hingga Rp 400 juta.

Angka pekerja yang mengundurkan diri ke industri yang sama meningkat. Ini dapat diartikan bahwa permintaan tenaga kerja ahli di industri hulu migas masih sangat tinggi dan ini merupakan ancaman bagi Perusahaan. Hal ini dikuatkan dengan kenyataan bahwa harga minyak dunia terus meningkat mencapai lebih dari US\$ 100 per barrel sehingga industri migas dunia kembali marak. Banyaknya perusahaan yang mulai kembali memasuki industri eksplorasi dan produksi (hulu) migas di dunia, termasuk di Indonesia menyebabkan semakin banyaknya kompetitor bagi Perusahaan. Hal ini mengakibatkan tingginya permintaan akan tenaga kerja dengan keahlian di Industri migas, sementara pasokan tenaga kerja yang berpengalaman dan memiliki keahlian yang dibutuhkan di Industri hulu migas di Indonesia sangat terbatas. Oleh karena itu, merupakan tantangan tersendiri bagi Perusahaan untuk dapat mempertahankan tenaga kerja dengan keahlian tinggi yang dibutuhkan untuk mendukung strategi Perusahaan yang berada dalam tahap pertumbuhan. Disamping itu, Perusahaan juga menjalankan strateginya dengan melakukan rekrutmen baik para *fresh graduates* yang kemudian akan dikembangkan untuk menjadi pekerja yang handal dengan program akselerasi, maupun rekrutmen pekerja yang berpengalaman untuk memenuhi kebutuhan bisnis.

Karena salah satu nilai (*value*) dari Perusahaan adalah keunggulan (*excellence*), yang mana Perusahaan menekankan setiap individu pekerjanya untuk dapat bekerja secara sistematis dan sesuai dengan standar dan aturan yang ditetapkan serta menitikberatkan kepada kualitas hasil yang baik, sangat haus untuk selalu belajar dan senantiasa membaik serta memperbaiki apa yang tidak benar. Oleh karena itu pembelajaran dan pelatihan pekerja menjadi faktor yang sangat menjadi perhatian dari Perusahaan yang kemudian berdampak terhadap tingginya kemampuan untuk bekerja (*employability*) dari para pekerja.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada para pekerja yang keluar (*exit interview*) Perusahaan didapat informasi bahwa pekerja yang keluar merasa karir mereka tidak berkembang dan tidak diperhatikan oleh Perusahaan serta mereka merasa kompensasi yang diberikan oleh Perusahaan tidak sebesar yang ditawarkan oleh perusahaan lain. Kedua hal ini merupakan beberapa dimensi yang membentuk persepsi atas dukungan perusahaan (*perceived organization support* atau disingkat dengan POS).

Berdasarkan diagnosa tersebut di atas, maka tesis ini mencoba menganalisis POS, *employability*, dan intensi untuk keluar dari para tenaga ahli di Perusahaan XYZ.

1.2. Pertanyaan penelitian

Pertanyaan penelitian yang akan dibahas adalah seberapa besar pengaruh POS dan *employability* terhadap intensi pekerja untuk keluar dari Perusahaan serta intervensi apakah yang paling tepat yang perlu dilakukan Perusahaan agar intensi pekerja untuk keluar dapat diturunkan dan membuat operasi Perusahaan tercapai sesuai target, visi dan misinya.

1.3. Tujuan penelitian

Penelitian ini ditujukan dalam rangka melihat seberapa besar pengaruh POS dan *employability* terhadap intensi untuk keluar. Hasil penelitian akan dijadikan dasar untuk menyusun proposal intervensi dalam bidang manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang paling tepat untuk menurunkan intensi pekerja untuk keluar di Perusahaan dan bisa menjadi solusi terhadap kecenderungan meningkatnya rasio pengunduran diri pekerja di Perusahaan. Tingginya rasio pengunduran diri pekerja, terutama pekerja yang berada pada tingkat tenaga ahli senior yang langka, menyebabkan Perusahaan kesulitan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang dibutuhkan Perusahaan yang sedang dalam tahap pertumbuhan sehingga Perusahaan tidak dapat menjalankan operasinya sesuai dengan target, visi dan misi Perusahaan.

1.4. Manfaat penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat kepada Perusahaan dalam hal memberikan penjelasan ilmiah berdasarkan data primer dan sekunder mengenai penyebab kecenderungan peningkatan rasio pengunduran diri pekerja di Perusahaan dan memberikan rekomendasi intervensi yang dapat dilakukan sehubungan dengan kecenderungan meningkatnya rasio pengunduran diri pekerja dari sisi individu maupun organisasi.

1.5. Sistematika penulisan

Sistematika penulisan dari penelitian ini dibagi ke dalam enam bab. Bab I merupakan bab pendahuluan yang membahas mengenai latar belakang dari permasalahan yang diteliti, identifikasi masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan dari penelitian ini. Bab II memaparkan tinjauan teoretis yang digunakan sebagai landasan dalam penelitian ini, kerangka berpikir dan tinjauan teori program intervensi. Bab III membahas mengenai metode dan ruang lingkup penelitian, pertanyaan penelitian, metode pengumpulan dan analisis data yang mana dijelaskan pengembangan alat ukur yang digunakan, subyek penelitian, administrasi pengambilan data, dan teknik pengolahan data. Bab IV menguraikan hasil yang diperoleh dalam penelitian beserta analisisnya. Hasil dari analisis penelitian pada Bab IV digunakan untuk menyusun Bab V yang mana akan dipaparkan mengenai rancangan intervensi. Tesis ini ditutup dengan Bab VI yang mengulas diskusi, kesimpulan, serta saran seputar penelitian ini termasuk keterbatasannya.

BAB II

TINJAUAN TEORETIS

Bab ini memuat tinjauan teoretis yang dipergunakan untuk menganalisis penelitian dalam rangka menemukan cara-cara yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah yang dihadapi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan intensi pekerja untuk keluar, POS, dan *employability*. Selain itu juga akan dijelaskan teori yang melandasi rancangan intervensi yang akan dilakukan.

2.1. Intensi untuk keluar (*Intention to leave*)

2.1.1. Pengertian intensi untuk keluar

Perusahaan seringkali mengukur dan memonitor banyaknya pekerja yang keluar dari Perusahaan (*employee turnover*). Namun demikian, ukuran ini merupakan suatu pengukuran dari indikator yang sudah terjadi (*lagging indicator*). Untuk dapat melakukan intervensi sebagai usaha untuk mengantisipasi terjadinya *turnover* dari pekerja yang bernilai, perlu dilakukan pengukuran terhadap indikator yang mendahului (*leading indicator*) dari jumlah pekerja yang keluar (*turnover*), yaitu intensi pekerja untuk keluar dari perusahaan (intensi untuk keluar). Terminologi intensi untuk keluar, *intention to quit* dan *turn over intention* memiliki arti yang serupa dan seringkali dipakai secara bergantian.

Intensi untuk keluar kemungkinan besar merupakan hal terpenting yang mendahului terjadinya *turnover* pekerja dari Perusahaan (Elangovan, dalam Knight & Leimer : 2009). Menurut Cotton dan Tuttle dalam Dhiman dan Mohanty (2010) yang mendefinisikan intensi untuk keluar sebagai persepsi seorang individu terhadap kemungkinannya untuk tetap bekerja atau meninggalkan organisasi. Lebih jauh dinyatakan bahwa tingkat pekerja keluar dengan sukarela (*voluntary turnover*) dapat dijelaskan dengan intensi untuk keluar (Hemdi dan Nasurdin, dalam Dhiman & Mohanty : 2010). Tingkat pekerja keluar yang rendah dapat mengurangi biaya pengangkatan pekerja dan biaya pelatihan.

Riggio (2009) mengemukakan bahwa para peneliti mulai mengalihkan perhatian mereka untuk mengukur intensi pekerja untuk keluar dalam usahanya untuk

mencegah kehilangan pekerja yang bernilai. Lebih lanjut Riggio (2009), mendefinisikan intensi untuk keluar sebagai adalah laporan diri dari pekerja mengenai intensi dari pekerja untuk meninggalkan pekerjaannya.

Menurut Lee dan Maurer (dalam Riggio, 2009), karena tingkat pengunduran pekerja secara sukarela dapat menjadi sangat mahal, maka penting bagi suatu organisasi untuk mengerti beberapa alasan kenapa pekerja yang berkinerja baik mempunyai kemungkinan untuk keluar. Boudreau dan Berger (1985) dalam Campion (2010) menyatakan bahwa untuk mempertimbangkan biaya dan fakta bahwa konsekuensi organisasi hanya akan dapat dimengerti saat pekerja pengganti juga dipertimbangkan, yang berarti bahwa konsekuensi bergantung pada produktivitas pekerja yang keluar relatif terhadap pekerja pengganti, perbedaan biaya upah dan manfaat (*benefit*) yang timbul antara kedua pekerja, dan biaya transaksi seperti biaya terminasi dan rekrutmen. Robbins dan Judge (2011) mengemukakan bahwa tingkat pekerja keluar yang tinggi dapat mengganggu kelancaran jalannya suatu organisasi karena apabila seorang pekerja yang berpengalaman dan berpengetahuan berhenti kerja maka harus dicarikan pengganti untuk menjalankan tanggungjawabnya.

2.1.2. Dimensi intensi untuk keluar

Dari beberapa hasil penelitian ditemukan bahwa pekerja yang produktif dan bernilai yang mempunyai kemungkinan besar keluar adalah mereka yang tidak menerima promosi atau kenaikan upah sebagai penghargaan sehubungan dengan pekerjaannya (Trevor, Gerhardt, & Boudreau dalam Riggio : 2009).

Dalam beberapa penelitian terdahulu, intensi untuk keluar dianggap sebagai indikator pengganti untuk pengunduran diri sebenarnya adalah karena masih ada peluang bagi mereka untuk tetap bekerja pada suatu organisasi apabila mereka menginginkannya.

Menurut Camman et al. (dalam Lazar, 2005), pekerja yang memiliki intensi untuk keluar dapat dilihat dengan mengukur tiga dimensi, yaitu pekerja yang mencari pekerjaan yang lebih baik (*finding a better job*), pekerja yang berpikir untuk berhenti kerja (*thinking about leaving*), atau pekerja yang mencari pekerjaan baru (*looking for a new job*).

2.2. Persepsi terhadap Dukungan Perusahaan (*Perceived Organization Support*)

2.2.1. Pengertian *Perceived Organization Support* (POS)

Menurut Robbins dan Judge (2011), POS merupakan tingkat kepercayaan pekerja terhadap bagaimana organisasi menilai kontribusi mereka dan bagaimana organisasi peduli akan kesejahteraan mereka. Pembentukan POS didorong oleh adanya kecenderungan pekerja untuk melihat karakteristik organisasi seperti karakteristik manusia (Aselage & Eisenberger, 2003). Tingkah laku agen dari suatu organisasi seringkali dilihat sebagai indikasi dari niat organisasi, daripada dilihat sebagai suatu motif pribadi dari individu agen tersebut (Levinson dalam Aselage & Eisenberger, 2003). Lebih lanjut disimpulkan bahwa berdasarkan personifikasi dari organisasi, pekerja akan melihat perlakuan yang baik maupun tidak baik dari organisasi sebagai indikasi seberapa jauh organisasi menilai kontribusi mereka dan seberapa jauh organisasi peduli akan kesejahteraan mereka. POS menurut Knight dan Leimer (2010) merupakan salah satu faktor yang terbukti mempengaruhi intensi untuk keluar.

Menurut Aselage dan Eisenberger (2003), POS akan dinilai oleh pekerja apabila kebutuhan *socioemotional*-nya dipenuhi, yang memberikan indikasi kesiapan perusahaan dalam memberikan penghargaan terhadap usaha pekerja dan memberikan indikasi tentang kecenderungan perusahaan untuk memberikan bantuan saat dibutuhkan pekerja untuk dapat menjalankan tugasnya dengan efektif.

POS menurut Knight dan Leimer (2010) merupakan salah satu faktor yang terbukti mempengaruhi intensi untuk keluar. Pekerja yang merasa didukung oleh perusahaannya akan besar kemungkinan tidak akan meninggalkan pekerjaannya. Artinya semakin tinggi POS akan berakibat turunnya intensi untuk keluar.

Beberapa penelitian sebelumnya telah menyelidiki peran POS sebagai *antecedent* dari *turnover* pekerja dan terbukti bahwa individu yang memiliki nilai POS yang tinggi cenderung tidak mencari maupun menerima pekerjaan di perusahaan lain (Eisenberger et al. dalam Knight & Leimer, 2010), namun dijelaskan lebih lanjut bahwa walaupun beberapa bukti menunjukkan bahwa POS memiliki hubungan negatif terhadap intensi untuk keluar dan sebagai prediktor dari *voluntary turnover*, beberapa penelitian mengenai hubungan POS dan perilaku *turnover* sangat sedikit, sehingga

penelitian lebih lanjut perlu dilakukan pada area ini (Rhoades et al. dalam Knight & Leimer, 2010).

Kottke dan Sharafinski (dalam Aselage & Eisenberger, 2003) mengemukakan bahwa *perceived supervisor support* merupakan hal penting yang mendahului POS, yang mana hal ini merujuk kepada kepercayaan pekerja tentang bagaimana atasannya peduli terhadap mereka dan menghargai kontribusi mereka. Lebih lanjut dijelaskan Eisenberger (dalam Aselage & Eisenberger : 2003) bahwa karena atasan bertindak sebagai wakil dari organisasi dan seringkali bertindak untuk mengevaluasi pekerja dan mengkomunikasikan tujuan serta nilai-nilai perusahaan kepada pekerja, maka pekerja menganggap perlakuan atasan mereka sebagai indikasi dari dukungan dari organisasi (*organizational support*).

Agar *supervisor* dapat mengubah persepsi bawahannya dibutuhkan kemampuan untuk dapat mempengaruhi kelompok. Menurut Robbins dan Judge (2011), kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai suatu tujuan merupakan definisi dari kepemimpinan (*leadership*). Lebih lanjut dijelaskan Robbins and Judge (2011) bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang memiliki sifat-sifat (*traits*) yang baik, seperti yang dijelaskan dalam teori sifat dari kepemimpinan (*Trait theories of leadership*). Oleh karena itu penting bagi para *supervisor* untuk diberi pengetahuan mengenai teori-teori dasar kepemimpinan seperti *trait theories of leadership, behavioral theories, contingency theories, leader-member exchange theory, charismatic leadership and transformational leadership*.

Menurut Hughes et al. (2012), untuk memperbaiki efektivitas kepemimpinan seseorang maka harus melibatkan keahlian kepemimpinan dan keahlian tersebut harus dipraktekkan dan dikembangkan lebih lanjut. Lebih jauh dikemukakan bahwa keahlian dan perilaku kepemimpinan merupakan fungsi dari kecerdasan, sifat kepribadian, kecerdasan emosi (*emotional intelligence*), nilai-nilai, sikap, minat, pengetahuan dan pengalaman. Untuk itu disarankan bahwa untuk pengembangan kepemimpinan, disarankan untk menggunakan *action-observation-reflection* (A-O-R) model yang memperlihatkan berkembangnya keahlian kepemimpinan saat pengalaman melibatkan ketiga proses yang berbeda, yaitu *action, observation* dan *reflection*. Pengembangan kepemimpinan melalui pengalaman lebih dapat dimengerti karena didapat dari kejadian dari ketiga proses yang berulang-ulang yang menciptakan *spiral of experience*.

2.2.2. Dimensi *Perceived Organization Support* (POS)

Knight dan Leimer (2010) mengemukakan bahwa *antecedents* dari POS di antaranya adalah (1) partisipasi dalam pembuatan keputusan (*participating in decision making*), (2) perasaan keadilan terhadap penghargaan dan pengakuan (*fairness of rewards and recognition*), (3) peluang pengembangan pekerjaan (*job growth opportunities*) dan terakhir (4) adalah *organization support*, yang berdasarkan penelitian terdahulu oleh Eder dan Eisenberger (2008) dibuktikan bahwa konstruk itu sendiri memiliki sifat *unidimensional*, atau merupakan suatu dimensi tunggal yang utuh. Oleh karena itu dalam tesis ini keempat hal tersebut dianggap sebagai dimensi yang dapat menggambarkan POS.

2.3. Kemampuan bekerja (*Employability*)

2.3.1. Definisi *Employability*

Fugate et al. (2004) menjelaskan *employability* sebagai suatu konstruk psikososial yang merupakan perwujudan karakter individual yang adaptif mendorong kognisi, perilaku dan mempengaruhi serta meningkatkan *interface* kerja individu. Lebih jauh dikemukakan bahwa konsep *Employability* terbentuk dari adaptasi aktif terhadap hal-hal yang terkait dengan pekerjaan yang memungkinkan pekerja untuk mengidentifikasi dan menyadari peluang karir. Dengan demikian, *employability* dapat memfasilitasi perpindahan antar pekerjaan, baik di dalam maupun di luar organisasi karena *employability* meningkatkan kemungkinan seseorang untuk mendapatkan pekerjaan.

Pekerja yang *employable* tidak hanya terlibat (*engaged*) dengan pekerjaannya dan karir yang lebih luas untuk memenuhi kebutuhan lingkungan kerja, tapi juga secara proaktif menciptakan dan mewujudkan peluang kerja. Oleh karena itu Fugate et al. (2004) menyimpulkan bahwa berdasarkan definisinya, pekerja yang *employable* adalah mereka yang memiliki atribut individu yang dibutuhkan untuk dapat beradaptasi secara efektif dan identitas karirnya secara kognitif menyatukan elemen-elemen yang tersebut saat menyalurkan energi dan arah pengaruhnya.

Fugate et al. (2004) mengemukakan bahwa *employability* diharapkan mempengaruhi *turnover* baik yang sukarela maupun tidak sukarela. Perusahaan mendapat keuntungan dari pekerja yang proaktif dan mudah beradaptasi, namun

demikian masih sedikit penelitian yang menyelidiki apakah *employability* mempengaruhi keputusan untuk pemutusan hubungan kerja, dan bahwa individu dengan tingkat *employability* yang tinggi adalah mereka yang memiliki kemungkinan besar untuk dipertahankan. Hal ini diperkuat oleh Trevor dalam Fugate et al. (2004) yang mengemukakan bahwa *employability* memfasilitasi kemudahan berpindah (*mobility*) sehingga tanpa diragukan memberikan kontribusi terhadap perpindahan kapital. Oleh karena itu *employability* memiliki implikasi yang jelas terhadap *turnover*. Perlu diteliti lebih lanjut apakah *employability* memiliki pengaruh positif terhadap fenomena penting di tempat kerja, seperti halnya menghadapi perubahan organisasi, kinerja dan sosialisasi proaktif.

Sebaliknya, Lips-Wiersma dan Hall dalam Clarke (2008) menyimpulkan bahwa investasi organisasi melalui pengembangan kapasitas dan *employability* membuat pekerja merasa dihargai, sehingga menghasilkan motivasi dan komitmen terhadap organisasi yang lebih tinggi. Sementara Kuean et al. (2010) mengemukakan bahwa *turn over intention* merupakan salah satu prediktor yang paling kuat dari *actual turnover* dan komitmen terhadap organisasi merupakan antecedents dari *turnover intention* yang paling penting. Oleh karena itu dapat disimpulkan dari kedua studi tersebut bahwa *employability* mempengaruhi intensi untuk keluar yang mana semakin tinggi *employability* pekerja maka intensi untuk keluar semakin rendah.

2.3.2. Dimensi *Employability*

Walaupun banyak karakteristik personal yang dapat mempengaruhi kecenderungan untuk mengidentifikasi dan mewujudkan peluang karir, Fugate (2004) mengajukan lima dimensi yang dianggap penting dan mewakili, yaitu (1) keterbukaan untuk perubahan dalam pekerjaan (*openness to changes at work*), merupakan dasar dari kecenderungan *employability*. Hal ini dan pengalaman baru mendukung pembelajaran yang berkelanjutan dan memungkinkan seseorang untuk mengidentifikasi dan mewujudkan peluang karirnya, sehingga meningkatkan kemampuan adaptasinya; (2) ketahanan pekerjaan dan karir (*work and career resilience*), memiliki penilaian diri positif dan pandangan optimis terhadap aspek kehidupan. Pekerja yang optimis terhadap karirnya sangat mungkin untuk melihat berbagai peluang karir di tempat kerja, melihat perubahan karir sebagai tantangan sekaligus peluang untuk belajar, dan

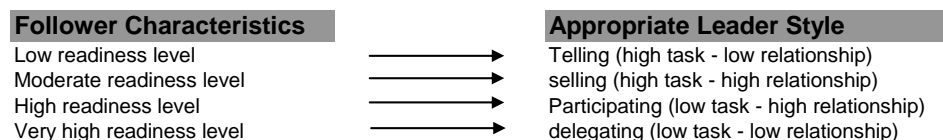
bertahan dalam mengejar hasil dan tujuan yang diinginkan; (3) proaktivitas dalam pekerjaan dan karir (*work and career proactivity*), yang berarti seorang individu dengan tingkat *employability* yang tinggi secara aktif mencari informasi yang bervariasi sesuai dengan pekerjaan dan minat karirnya sehingga proaktivitas kerja dan karirnya itu memfasilitasi terealisasinya peluang kerja dan karirnya. (4) motivasi karir (*career motivation*), merupakan penentu yang kritical dari pembelajaran yang berkelanjutan dan kecenderungan *employability* seseorang; dan (5) identitas pekerjaan (*work identity*), membantu mengganti struktur karir yang melembaga dengan struktur psikologi perorangan. Dengan demikian, identitas karir memberikan motivasi, arah dan tujuan, terhadap upaya pencapaian karir dan mendukung *employability*.

2.4. Teori mengenai kepemimpinan (*Leadership Theories*)

Menurut Daft (2005) teori mengenai kepemimpinan dapat dikategorikan ke dalam enam pendekatan, yaitu *Great Man Theories*, *Trait Theories*, *Behavior Theories*, *Contingency Theories*, *Influence Theories*, *Relational Theories*, dan *Emerging Leadership Theories*. *Great Man Theories* menganggap bahwa pemimpin terlahir dengan membawa trait kepemimpinan dan kemampuan alami untuk mempengaruhi. *Traits Theories* menekankan karakteristik yang dimiliki pemimpin seperti kecerdasan, yang membedakan mereka dari bukan pemimpin dan yang menunjang kesuksesan mereka. *Behavior Theories* menekankan pada bagaimana pemimpin secara aktual melaksanakan pekerjaannya, yang berhubungan dengan isi dari kegiatan manajerial, peran dan tanggungjawabnya dan membandingkan bagaimana perilaku pemimpin yang efektif berbeda dengan yang tidak efektif dilihat dari perilakunya terhadap bawahan mereka. *Contingency Theories* atau yang sering disebut sebagai *Situational Theories* mempertimbangkan variabel kontekstual dan situasional yang dapat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan yang mana menekankan bahwa kepemimpinan tidak bisa dimengerti secara terpisah dari berbagai elemen dari situasi organisasi. Salah satu dari teori kepemimpinan situasional adalah *Hersey and Blanchard's Situational Theory*, Teori ini menekankan pada karakteristik followers sebagai elemen penting dari situasi yang berakibat terhadap penentuan perilaku pemimpin yang efektif yang digambarkan pada gambar 2.1. *Influence Theories*, mempelajari proses mempengaruhi antara pemimpin dengan pengikutnya, yang mana pemimpin bisa mempengaruhi orang lain

untuk berubah dengan memberikan visi ke depan yang inspiratif. *Relational Theories*, mempelajari proses hubungan yang bermakna yang menghubungkan seluruh partisipan dan mendorong setiap orang untuk berkontribusi untuk mencapai visi. *Emerging Leadership Theories*, menekankan kepada konsep baru yaitu apa pentingnya menjadi pemimpin. Menurut pandangan ini, aspek terpenting menjadi pemimpin adalah bagaimana seseorang dapat menjadi fasilitator dari perubahan.

Menurut Hughes (2012), kepemimpinan situasional (*situational leadership*) merupakan suatu cara yang berguna untuk membawa pemimpin untuk berpikir bagaimana efektivitas kepemimpinan bisa sangat tergantung dengan berperilaku fleksibel bergantung pada situasi bawahan. Kepemimpinan yang efektif adalah yang relevan terhadap tugasnya dan pemimpin yang sukses adalah yang bisa mengadaptasikan gaya kepemimpinan mereka tergantung dari kedewasaan (*maturity*) dan kesiapan (*readiness*) dari bawahan atau kelompok yang ingin dipengaruhi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa pemimpin perlu memahami tingkat kedewasaan dan kesiapan bawahannya sehingga dia bisa menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. Tingkat kedewasaan yang dimaksud adalah: (1) *low readiness level* maka gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin untuk memimpin bawahan seperti ini adalah gaya *telling*, yaitu dengan memberitahu atau menunjukkan secara spesifik; (2) *moderate readiness level*, untuk menghadapi bawahan seperti ini maka gaya yang diterapkan adalah gaya *selling*, yaitu dengan menjual, menjelaskan, memperjelas, dan membujuk; (3) *High readiness level* maka gaya pemimpin yang tepat untuk bawahan seperti ini adalah gaya partisipatif, yaitu dengan *brainstorming* dan memberi kesempatan untuk mengambil keputusan; (4) *very high readiness level*, maka gaya kepemimpinan yang tepat adalah *delegating*, yaitu mendelegasikan tugas dan wewenang dengan menerapkan sistem kontrol yang baik



Gambar 2.1 Model Hersey and Blanchard's situasional leadership

(dirangkum penulis dari Daft, 2005)

2.5. Manajemen pengetahuan dan intensi untuk keluar

Manajemen pengetahuan merupakan salah satu strategi yang dapat dilakukan oleh Perusahaan dalam menghadapi kompetisi sehingga dapat mencapai *competitive advantage* (Jackson et al., 2003). Pekerja yang keluar dari Perusahaan akan membawa pengetahuan terbatinkan (*tacit knowledge*) yang dimilikinya. Menurut Dalkir (2005) agar Perusahaan tidak kehilangan ingatan perusahaan (*corporate memory*) karena karena banyaknya pekerja yang keluar dan pensiun, maka penting bagi Perusahaan untuk memastikan bahwa pengetahuan individu pekerja dikelola dengan baik untuk menghasilkan, menyebarluaskan, mengaplikasikan pengetahuan sehingga menjadi pengetahuan organisasi melalui manajemen pengetahuan (*knowledge management*).

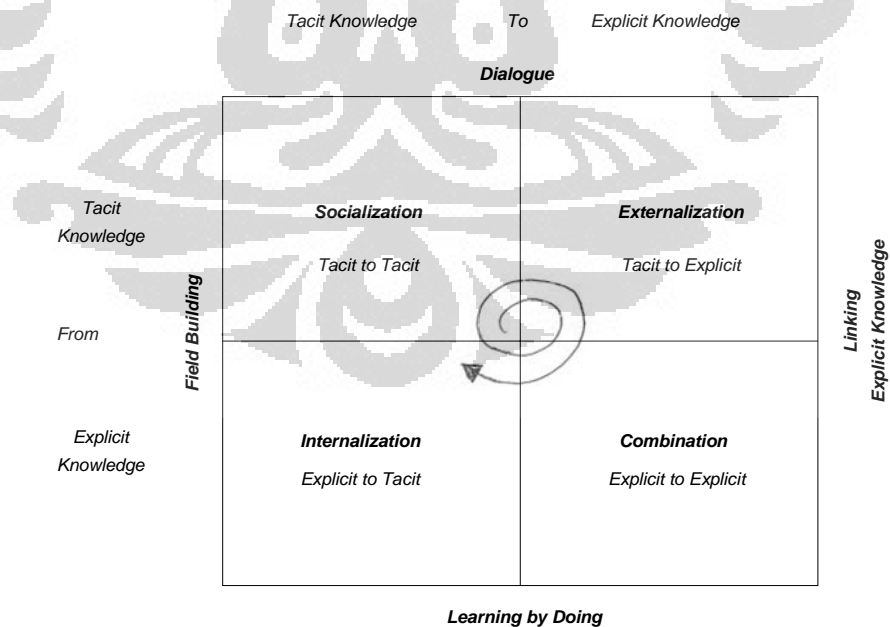
Konversi pengetahuan terjadi berdasarkan asumsi bahwa pengetahuan diciptakan melalui interaksi antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Empat bentuk konversi *Knowledge sharing* diperkenalkan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995) dalam model SECI (*Socialization-Externalization-Combination-Internalization*). Implementasi dari model SECI bisa berdampak terhadap aspek manajemen dan pengelolaan sumberdaya manusia dalam organisasi dan dipergunakan untuk menerangkan bagaimana perusahaan dapat menciptakan dinamika inovasi serta membangun keunggulan kompetitif yang sangat penting.

Lebih jauh Nonaka dan Takeuchi dalam Bratianu dan Orzea (2010) menjelaskan bahwa konsep Model SECI memiliki elemen kunci yaitu: (1) sosialisasi (*socialization*), yaitu konversi pengetahuan dari *tacit* ke *tacit* yang merupakan proses pemindahan pengetahuan yang paling penting karena melibatkan penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) yang tersembunyi dan menempel pada tingkat individu, (2) eksternalisasi (*externalization*), merupakan proses individu yang mana pengetahuan terbatinkan diubah menjadi pengetahuan eksplisit. Begitu pengetahuan menjadi eksplisit, maka pengetahuan dapat dibagi (*share*), disebarluaskan (*disseminate*) dan dipindahkan (*transfer*) kepada orang lain melalui bahasa lisan maupun non-lisan yang kesuksesannya sangat bergantung kepada efisiensi penggunaan metafora, analogi dan model kognitif (*cognitive models*), (3) kombinasi (*combination*, konversi pengetahuan dari eksplisit ke eksplisit yang meliputi tiga proses yaitu mengumpulkan dan mengkombinasikan pengetahuan eksplisit dari dalam dan dari luar organisasi, kemudian disebarkan kepada anggota organisasi dan diproses dalam organisasi agar

menjadi lebih berguna dan (4) internalisasi (*internalization*), merupakan proses mewujudkan pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan terbatinkan dan sangat erat hubungannya dengan belajar sambil bekerja (*learning-by-doing*), yang mana melalui internalisasi ini pengetahuan yang tercipta dibagikan ke seluruh organisasi dan digunakan untuk memperluas pengetahuan terbatinkan (*tacit knowledge*).

Inti dari dinamika model pengetahuan Nonaka ini adalah konsep *Ba* yang berarti “tempat” dalam bahasa Jepang namun sulit untuk diterjemahkan ke dalam bahasa lain. Menurut Nonaka dan Toyama dalam Bratianu dan Orzea (2010), *Ba* merupakan suatu konteks dan arti yang dibagikan dan diciptakan melalui interaksi yang terjadi pada suatu waktu dan ruang tertentu daripada suatu tempat tersendiri. Menurut Jackson et al. (2003), konteks didapatkan dari informasi yang diperoleh melalui *Communities of Learning and Practice* (CoPL) yang dapat menciptakan *Intellectual Capital* (IC). Lebih lanjut Jackson et al. (2003) menjelaskan bahwa IC sering kali tercipta secara kolektif dari proses kombinasi dan pertukaran.

Sementara penciptaan pengetahuan organisasi (*organizational knowledge creation*) merupakan proses berkesinambungan yang bergerak ke atas dalam *knowledge spiral*. Hal ini dapat digambarkan seperti terlihat pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2. Empat *mode* konversi pengetahuan (dirangkum penulis dari Nonaka & Takeuchi, 1995)

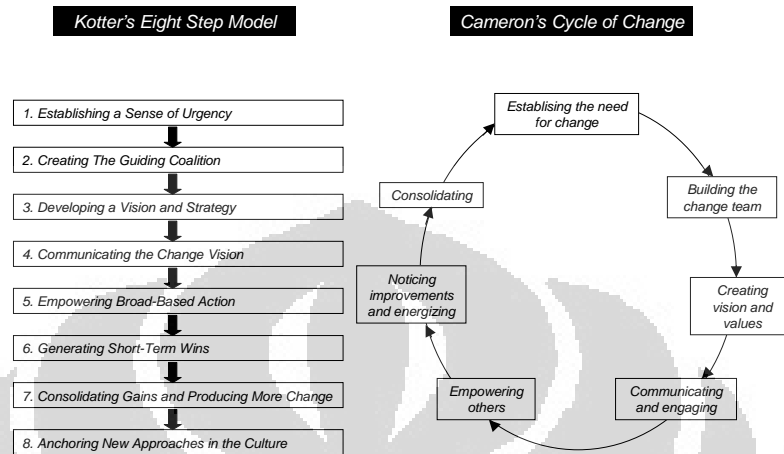
2.6. Manajemen perubahan untuk intervensi

Menurut Cummings dan Worley (2011), begitu ditemukannya penyebab dari permasalahan, perlu dilakukan proses perencanaan dan implementasi perubahan. Perubahan perlu dikelola untuk memperbaiki efektivitas dan kinerja organisasi.

Ada berbagai model pendekatan manajemen perubahan yang dapat digunakan untuk merancang program intervensi agar dapat berhasil diimplementasikan dengan baik. Menurut Kotter (1996), agar transformasi menjadi sukses maka perlu memperhatikan delapan tahap yang masing-masing terkait dengan kesalahan mendasar yang mengacaukan proses transformasi. Model delapan tahap Kotter secara berurutan adalah : (1) menetapkan keadaan mendesak; (2) membuat arahan koalisi; (3) membangun visi dan strategi; (4) mengkomunikasikan visi perubahan; (5) memberdayakan kegiatan secara luas; (6) menghasilkan kemenangan jangka pendek; (7) menkonsolidasikan perolehan dan memproduksi perubahan yang lebih banyak perubahan; (8) mengkaitkan pendekatan baru ke dalam budaya.

Cameron dan Green (2009) menyimpulkan bahwa model delapan tahapan (*eight-steps*) Kotter merupakan salah satu yang menarik bagi banyak orang, namun pendekatan ini tidak begitu memberi penekanan pada kebutuhan para manajer untuk melanjutkan tahap ketujuh dan kedelapan sebesar energi yang disalurkan pada tahapan awal. Oleh karena itu diperkenalkan model dengan bentuk siklus perubahan (*cycle of change*) yang merupakan penyempurnaan model Kotter namun dimodifikasi dari *linier progression* menjadi siklus yang berkelanjutan untuk memberi penekanan pada pentingnya perhatian manajemen di setiap tahapan dari proses perubahan.

Siklus perubahan yang dikemukakan Cameron dan Green (2009) digambarkan dalam tujuh tahap yang berkelanjutan sebagai berikut: (1) menetapkan kebutuhan untuk perubahan, (2) membentuk tim perubahan, (3) menciptakan visi dan nilai-nilai, (4) komunikasi dan usaha untuk melibatkan (*engaging*), (5) memberdayakan (*empowering*) pekerja lain, (6) memperhatikan perbaikan dan menyalurkan tenaga (*energizing*), (7) konsolidasi, dan kemudian berputar seperti siklus dan kembali ke tahap awal yaitu menetapkan kebutuhan untuk perubahan yang baru berdasarkan hasil konsolidasi tahap-tahap sebelumnya. Skema siklus perubahan Cameron dan model delapan tahap Kotter dapat dilihat pada gambar 2.3.



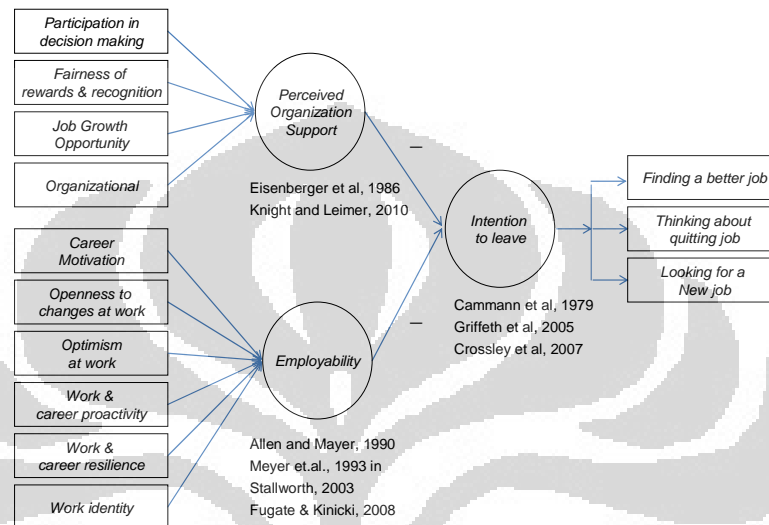
Gambar 2.3. Perbandingan *Kotter's Eight-Step Model* dan *Cameron's Cycle of Change* (dirangkum penulis dari Cameron & Green, 2008)

2.7. Kerangka berpikir

Dari hasil kajian literatur dan observasi terhadap kondisi dan data internal Perusahaan, dibangun suatu kerangka berpikir yang digunakan untuk mendiagnosa keadaan organisasi. Kerangka berpikir digambarkan ke dalam model penelitian seperti terlihat dalam Gambar 2.4., yang menunjukkan bahwa intensi untuk keluar merupakan variabel tergantung yang dipengaruhi oleh dua variabel bebas, yaitu persepsi atas dukungan organisasi (*perceived organization support* atau disingkat dengan POS) dan *employability*.

Eisenberger et al. (1986) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan POS adalah persepsi pekerja atas perlakuan oleh organisasi yang mempengaruhi interpretasi pekerja terhadap motif organisasi yang mendasari perlakuan tersebut. Dalam kerangka berpikir ini, penulis menggabungkan penelitian Eisenberger et al. (1986) dan Knight dan Leimer (2010) mengenai POS yang dapat digambarkan memiliki beberapa dimensi yaitu (1) partisipasi dalam pengambilan keputusan, (2) keadilan dalam pemberian penghargaan dan pengakuan, (3) kesempatan untuk pertumbuhan pekerjaan, dan (4) dukungan organisasi. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, POS memiliki

hubungan negatif terhadap intensi untuk keluar dari pekerja. Artinya, semakin rendah POS pekerja maka intensi untuk keluar pekerja akan semakin tinggi.



Gambar 2.4. Kerangka Berpikir

Sama halnya dengan *employability*, semakin tinggi *employability*, akan meningkatkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang pada akhirnya diperkirakan akan menurunkan intensi untuk keluar. Pada penelitian ini kepuasan kerja tidak lagi diukur karena berdasarkan data sekunder diketahui bahwa tingkat kepuasan kerja dari pekerja di Perusahaan meningkat dalam dua tahun terakhir berdasarkan hasil *People Assurance Survey* (PAS). Untuk konstruk *employability*, penulis mengadaptasi penelitian dari Fugate dan Kinicki (2008) yang menyatakan bahwa *employability* dapat digambarkan dengan enam dimensi (1) motivasi karir, (2) keterbukaan terhadap perubahan dalam pekerjaan, (3) optimisme dalam pekerjaan, (4) proaktivitas dalam pekerjaan dan karir, (5) ketahanan dalam pekerjaan dan karir, dan (6) identitas pekerjaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada Bab ini akan dijelaskan metode penelitian yang digunakan, ruang lingkup penelitian, alat ukur, metode pengumpulan data, teknik pengolahan data dan hasil pengolahan data.

3.1. Metode dan ruang lingkup penelitian

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kuantitatif berdasarkan data primer dengan penyebaran kuesioner kepada para pekerja berada di tingkat tenaga ahli senior yang merupakan pekerja kunci Perusahaan. Daftar pertanyaan mencakup konstruk POS, *employability*, dan intensi untuk keluar.

Sebelum mengambil data primer, penulis menganalisis data sekunder yang diperoleh dari Perusahaan berdasarkan data internal dan hasil wawancara dengan pihak Perusahaan berupa data tingkat pengunduran diri pekerja, hasil *People Assurance Survey*, dan analisis hasil *exit survey*.

3.1.1. Subyek penelitian

3.1.1.1. Gambaran umum Perusahaan

Perusahaan adalah suatu perusahaan multinasional yang bergerak dalam industri hulu minyak dan gas yang beroperasi di Indonesia. Dalam situs-nya, Perusahaan mengidentifikasikan dirinya sebagai perusahaan yang menyampaikan energi kepada dunia yang dijabarkan lebih lanjut dengan cara menemukan, membangun dan memproduksi sumber energi yang mendasar yang kemudian diubah menjadi produk yang dibutuhkan manusia dimanapun. Perusahaan ingin terlihat memiliki standar yang tinggi dalam melakukan bisnisnya, berusaha untuk menjadi yang perusahaan yang terdepan dalam hal keamanan (*safety leader*) di industri, menjadi operator kelas dunia (*world class*), warga yang baik dan menjadi pemberi kerja yang hebat (*great employer*). Dalam hal mencapai visinya tersebut, Perusahaan menjalankan misinya menghantarkan energi kepada dunia, Perusahaan menekankan pada bagaimana cara menghantarkan energinya yang dimulai dengan aspek keamanan dan mutu yang tinggi (*safety and*

excellence) dalam menjalankan operasi yang merupakan dasar dari kesuksesan Perusahaan. Pendekatan dengan membangun respek dengan cara yang konsisten dan memiliki keberanian (*courage*) untuk melakukan hal yang benar. Perusahaan memiliki kebulatan tekad untuk belajar untuk menjadi lebih baik. Perusahaan bergantung pada pengembangan dan pemakaian teknologi terbaik serta membangun hubungan yang bertahan lama. Perusahaan berkomitmen untuk membuat perbedaan yang nyata dalam menyediakan energi untuk memenuhi kebutuhan di dunia baik saat ini maupun dunia di masa depan yang selalu berubah dengan cara bekerja sebagai satu tim (*one team*).

Menurut Corley (dalam Riantoputra, 2010), pimpinan puncak cenderung untuk mendefinisikan identitas organisasi dalam strateginya. Riantoputra (2010) lebih lanjut menyatakan bahwa cara identitas organisasi beroperasi ada di dalam pikiran top manajer. Proses aktivasi identitas organisasi ini dinyatakan dalam beberapa pidato CEO (*Chief Executive Officer*) sebagai pimpinan tertinggi Perusahaan dalam berbagai kesempatan untuk menyampaikan prioritas dan strategi Perusahaan untuk menunjukkan bahwa Perusahaan ingin dipersepsikan sebagai organisasi yang mengutamakan keamanan dan manajemen resiko, dapat mengembalikan tingkat kepercayaan yang mana hal ini merupakan hal yang penting untuk perusahaan internasional, dan membangun nilai jangka panjang bagi para pemegang saham dengan cara yang aman dan berkesinambungan.

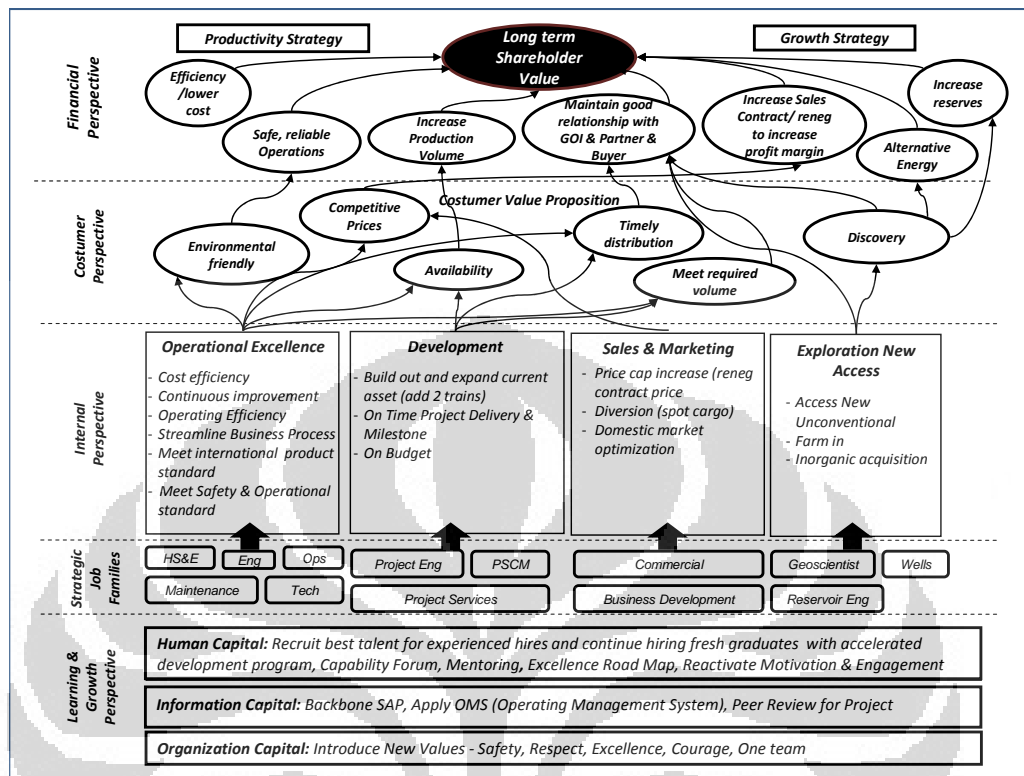
Perusahaan dalam usahanya mengembalikan kepercayaan dunia salah satunya adalah dengan menjalin hubungan baik dengan pemerintah maupun mitra kerjanya di negara-negara di tempat Perusahaan beroperasi. Di Indonesia, setiap tahunnya CEO Perusahaan bertemu Presiden RI untuk menyampaikan strategi dan komitmen Perusahaan dan pada kunjungannya di bulan Mei 2012, disampaikan strategi Perusahaan untuk menanamkan investasinya sebesar lebih dari 100 triliun rupiah dalam 10 tahun ke depan di Indonesia dan komitmen untuk mendistribusikan gas ke pasar domestik.

Dari hasil wawancara dengan salah satu pimpinan Perusahaan, strategi Perusahaan dapat digambarkan ke dalam peta strategi (*strategy map*) pada gambar 1. Peta strategi menurut Kaplan dan Norton (2004) merupakan representasi visual dari hubungan sebab akibat antara beberapa komponen strategi perusahaan. Sesuai dengan visinya untuk mencapai posisi terdepan dalam pembangunan dan produksi sumber daya

yang biaya yang murah demi tercapainya margin yang tinggi di pasar gas, maka ada dua strategi besar yang diambil, yaitu strategi produktivitas (*productivity strategy*) dan strategi pertumbuhan (*growth strategy*). Dari perspektif keuangan, strategi produktivitas ini dapat diterjemahkan bahwa Perusahaan berusaha untuk menjalankan operasinya dengan biaya yang rendah, operasi yang aman dan dapat diandalkan dan meningkatkan volume produksi dengan memfokuskan diri pada kompetensi inti (*core competence*) Perusahaan, yang mana Perusahaan memiliki banyak keunggulan kompetitif di bidang teknologi dalam eksplorasi minyak dan gas konvensional laut dalam, pengilangan LNG (*Liquefied Natural Gas*) dan CBM (*Coal Bed Methane*). Strategi pertumbuhan ini diterjemahkan dengan cara meningkatkan cadangan, mencari eksplorasi energi alternatif yang terbarukan, mendapatkan kepercayaan dari pemerintah dan mitra kerja dengan cara mempertahankan hubungan baik serta meningkatkan kontrak penjualan serta memaksimalkan harga jual dengan melakukan renegotiasi harga kontrak yang kurang kompetitif. Kedua strategi ini dilakukan untuk dapat meningkatkan laba perusahaan. Dari perspektif pelanggan (*customer perspective*), Perusahaan akan memfokuskan diri untuk dapat memenuhi harapan pelanggan untuk harga yang kompetitif dan terjangkau, menghasilkan energi yang ramah lingkungan, ketersediaan energi di pasar domestik dan sesuai kontrak, sesuai dengan komitmen waktu dan volume, serta menemukan sumber-sumber energi baru. Dari perspektif proses internal (*internal process*), Perusahaan memfokuskan diri pada keunggulan operasi (*operational excellence*) dengan efisiensi dan penerapan standarisasi serta teknologi yang senantiasa diperbaiki, pengembangan (*development*) dengan membangun infrastruktur untuk ekspansi pabrik pengilangan untuk menunjang pertumbuhan produksi baik dari Perusahaan maupun dari Perusahaan lain yang beroperasi di daerah sekitar, penjualan dan pemasaran (*sales & marketing*) dengan menjajagi pasar domestik, melakukan negosiasi ulang harga kontrak yang kurang kompetitif serta melakukan penjualan sesaat (*spot*) untuk memanfaatkan produksi dan memaksimalkan keuntungan Perusahaan, serta eksplorasi akses baru dengan menjajagi sumber daya energi tidak konvensional, melakukan penanaman modal (*farm in*) di perusahaan energi berpeluang baik yang mana Perusahaan tidak berlaku sebagai operator, maupun untuk melakukan akuisisi.

Sebagai suatu perusahaan yang memiliki nilai keunggulan (*excellence*) yang mana Perusahaan menitikberatkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) pada faktor modal insani (*human capital*) dengan meluncurkan program pengembangan pekerja dengan tema jalan menuju kepada keunggulan (*road to excellence*). Dengan program ini, pekerja dapat mengetahui kompetensi yang dipersyaratkan di setiap tingkat golongan dan didorong untuk dapat mengembangkan diri serta mendiskusikan dengan atasannya secara berkala. Secara struktur organisasi, juga dibuat beberapa posisi manajer kapabilitas disiplin (*discipline capability manager*), yaitu pekerja yang bertugas khusus untuk mengelola kompetensi dan kapabilitas pekerja di masing-masing disiplin pekerjaan untuk memastikan bahwa Perusahaan memiliki kualitas sumber daya manusia yang memenuhi syarat untuk dapat dijadikan alat saing.

Dari perspektif proses internal yang diselaraskan dengan perspektif pelanggan dan keuangan demi tercapainya visi dan misi Perusahaan, maka dapat ditentukan beberapa *Strategic Job Families* (SJF) yang dianggap kritikal dan menjadi fokus Perusahaan, yaitu pekerja professional di fungsi *Health, Safety & Environment, Engineering, Maintenance, Operations, Projects Engineering, Projects Services, PSCM (Procurement and Supply Chain Management), Geoscientist, Reservoir Engineering, Wells Engineering, Commercial* dan *Business Development*, serta untuk pekerja level rendah yang sangat dibutuhkan adalah para teknisi (*Technician*) di Departemen Operasi.



Gambar 3.1. *Strategy Map* Perusahan XYZ

(dirangkum oleh penulis berdasarkan hasil diskusi dengan pimpinan Perusahan)

3.1.1.2. Gambaran umum responden

Karena penelitian ini difokuskan untuk mempelajari fenomena kecenderungan meningkatnya *turnover* pekerja yang kritikal bagi Perusahan, maka dilakukan penyebaran kuesioner kepada seluruh pekerja di tingkat tenaga ahli senior, yaitu pekerja yang dianggap kritikal di Perusahan yang populasinya berjumlah 129 orang yang berlokasi kerja baik di kantor maupun di lapangan.

Responden rata-rata berusia 43 tahun dengan masa kerja dengan Perusahan rata-rata sekitar 14 tahun dan memiliki pengalaman kerja di industri rata-rata sekitar 20 tahun. Responden terbanyak adalah pekerja dengan usia 35-45 tahun dan masa kerja antara 5-10 tahun di Perusahan. Berdasarkan jenis kelamin, 24% responden adalah wanita dan 76% adalah laki-laki. Sedangkan dari sisi fungsi hampir seimbang antara fungsi teknis (*technical*) dengan fungsi pendukung (*support*).

3.2. Pengembangan alat ukur

Metode pengumpulan data dimulai dengan tahap mengembangkan alat ukur yang kemudian diujicoba, untuk mengetahui sejauh mana kuesioner tersebut konsisten terhadap variabel-variabelnya. Alat ukur penelitian menggunakan kuesioner yang adaptasi dari beberapa sumber yang secara rinci dapat dilihat pada tabel 1.

Kuesioner ini menggunakan skala Likert yang dimodifikasi menjadi empat pilihan jawaban. Penulis dengan sengaja menghilangkan pilihan ragu-ragu untuk menghilangkan terjadinya kecenderungan jawaban ragu-ragu (*central tendency*).

Untuk mengukur masing-masing konstruk yang diteliti, penulis merujuk kepada teori seperti yang telah dijabarkan dalam Bab II dan untuk keperluan kesahihan penelitian, penulis melakukan uji coba terhadap alat ukur tersebut sebelum disebarkan kepada responden. Peninjauan validitas (*validity review*) dilakukan dengan diskusi bersama-sama rekan mahasiswa Magister Psikologi Universitas Indonesia, pimpinan SDM di Perusahaan serta penyebaran kuesioner ujicoba kepada sejumlah pekerja di Perusahaan yang berlokasi kerja di Jakarta.

Jumlah keseluruhan butir yang digunakan dalam kuesioner adalah 53 butir (*item*) dari sebelumnya 85 butir dengan 32 butir gugur setelah dilakukan ujicoba dan diukur validitas serta reliabilitasnya. Butir secara rinci dapat dilihat pada lampiran 1.

Tabel 3.1. Kisi-kisi dan sumbernya

Variabel	Dimensi	Diadaptasi dari Sumber	Jumlah Item	Skala
Intention to quit	Finding a better job	Stallworth (2003) yang diadaptasi dari Meyer et.al. (1993) dan Cumman et. al.(1979)	2	4 skala Likert
Intention to quit	Looking for a new job	Stallworth (2003) yang diadaptasi dari Meyer et.al. (1993) dan Cumman et. al.(1979)	2	4 skala Likert
Intention to quit	Thinking about quitting	Stallworth (2003) yang diadaptasi dari Meyer et.al. (1993) dan Cumman et. al.(1979)	2	4 skala Likert
Perceived Organization Support	Participation in decision making	Knight dan Leimer (2010) yang diadaptasi dari Steel dan Mento (1987)	2	4 skala Likert
Perceived Organization Support	Fairness of employee rewards and recognition compared with other employees	Knight dan Leimer (2010) yang diadaptasi dari Price and Mueller (1986)	1	4 skala Likert
Perceived Organization Support	Job Growth Opportunities	Knight dan Leimer (2010) yang diadaptasi dari Price and Mueller (1986)	3	4 skala Likert
Perceived Organization Support	Perceived Organization Support	Knight dan Leimer (2010) yang diadaptasi dari Eisenberger et. al (1986)	21	4 skala Likert
Employability	Career motivation	Fugate dan Kinicki (2008)	2	4 skala Likert
Employability	Openness to changes at work	Fugate dan Kinicki (2008)	3	4 skala Likert
Employability	Optimism at work	Fugate dan Kinicki (2008)	2	4 skala Likert
Employability	Work and career proactivity	Fugate dan Kinicki (2008)	3	4 skala Likert
Employability	Work and career resilience	Fugate dan Kinicki (2008)	4	4 skala Likert
Employability	Work identity	Fugate dan Kinicki (2008)	6	4 skala Likert

3.2.1. Pengembangan alat ukur intensi untuk keluar

Dalam mengukur intensi untuk keluar, digunakan 6 butir yang berasal dari 3 dimensi. Alat ukur intensi untuk keluar ini diadaptasi dari alat ukur yang digunakan Stallworth (2003) yang diadaptasi dari Meyer et al. (1993) dan Cumman et al. (1979).

Seluruh butir mengandung nilai positif (*favorable*), digunakan nilai 1 untuk Sangat Tidak Setuju, nilai 2 untuk Tidak Setuju, nilai 3 untuk Setuju, dan nilai 4 untuk Sangat Tidak Setuju.

Uji validitas dilakukan dengan satu kali putaran dan tidak ada butir yang gugur dengan syarat valid nilai r harus positif dan nilai r harus lebih besar sama dengan r tabel.

Uji reliabilitas dilakukan pada butir-butir yang sudah valid. Karena tidak ada butir yang memiliki *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,865, maka semua butir valid.

3.2.2. Pengembangan alat ukur POS

Dalam mengukur POS, digunakan 27 butir yang berasal dari 4 dimensi dan untuk mengukur Untuk butir yang mengandung nilai positif (*favorable*), digunakan nilai 1 untuk Sangat Tidak Setuju, nilai 2 untuk Tidak Setuju, nilai 3 untuk Setuju, dan nilai 4 untuk Sangat Tidak Setuju. Sedang butir yang mengandung nilai negatif (*unfavorable*), digunakan nilai 4 untuk Sangat Tidak Setuju, nilai 3 untuk Tidak Setuju, nilai 2 untuk Setuju, dan nilai 1 untuk Sangat Tidak Setuju.

Alat ukur POS ini diadaptasi dari alat ukur yang digunakan Knight dan Leimer (2010) yang diadaptasi dari Eisenberger et al. (1986).

Uji validitas dilakukan dan diulang tiga putaran sampai tidak ada butir yang gugur dengan syarat valid nilai r harus positif dan nilai r harus lebih besar sama dengan r tabel.

Uji reliabilitas dilakukan pada butir-butir yang sudah valid. Untuk butir yang memiliki *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,964, digugurkan. Dari 54 butir, hanya 27 butir yang valid.

3.2.3. Pengembangan alat ukur *employability*

Dalam mengukur *employability*, digunakan 20 butir dari 6 dimensi. Alat ukur *employability* ini diadaptasi dari alat ukur yang digunakan Fugate dan Kinicki (2008).

Seluruh butir mengandung nilai positif (*favorable*), digunakan nilai 1 untuk Sangat Tidak Setuju, nilai 2 untuk Tidak Setuju, nilai 3 untuk Setuju, dan nilai 4 untuk Sangat Tidak Setuju.

Uji validitas dilakukan dan diulang tiga putaran sampai tidak ada butir yang gugur dengan syarat valid nilai r harus positif dan nilai r harus lebih besar sama dengan r tabel.

Uji reliabilitas dilakukan pada butir-butir yang sudah valid. Untuk butir yang memiliki *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,915, digugurkan. Dari 25 butir, hanya 20 butir yang valid.

3.2.4. Administrasi pengambilan data

Survei dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang telah ditentukan pada butir 3.1.1.2. melalui survei dengan kertas dan secara *online* selama dua minggu yang kemudian ditindaklanjuti dengan pengingat berupa surat elektronik (*email*) yang dikirimkan kepada target populasi yang belum mengisi kuesioner dalam waktu satu minggu setelah kuesioner disebarkan.

Penyebaran survei secara *online* dilakukan mengingat target populasi responden penelitian sebagian besar tinggal dan berlokasi kerja tersebar di Indonesia dan berlokasi kerja di daerah terpencil di wilayah Indonesia bagian timur, sehingga dengan survei *online* akan memudahkan responden untuk mengembalikan survei dalam waktu dekat dan juga hasil survei dapat langsung diunduh ke dalam bentuk program *excel* maupun SPSS sehingga membuat administrasi survei menjadi lebih efektif dan meminimisasi kesalahan pemasukan data.

Namun demikian karena sebagian besar dari populasi responden berlokasi kerja di lapangan dengan jadwal rotasi kerja 21 hari masuk dan 21 hari libur, maka waktu dua minggu menjadi kendala bagi pekerja yang sedang menjalani 21 hari libur. Untuk itu dalam waktu dua minggu, hanya 38 kuesioner yang kembali. Dapat dikatakan bahwa penulis menggunakan metode *convenient sampling* untuk pengambilan data.

3.2.5. Teknik pengolahan data

Data primer yang didapat dari pengumpulan kuesioner kemudian diolah dengan menggunakan SPSS. Adapun pengolahan data adalah mencakup uji validitas, uji reliabilitas dan uji hipotesis. Uji validitas dilakukan dengan dengan *factor analysis* untuk mengetahui valid atau tidaknya instrumen dalam variabel. Validitas didapat apabila koefisien validitas (r) hitung bernilai positif dan lebih besar atau sama dengan r tabel. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan untuk menilai apakah suatu instrumen dapat dipercaya, agar didapatkan data sesuai dengan tujuan pengukuran. Uji ini menggunakan metode *Cronbach's Alpha* yang diukur dengan skala 0,00 sampai 1,00 yang mana skala 0,00 s.d 0,30 berarti kurang reliabel, 0,21-0,40 agak reliabel, skala 0,42-0,60 cukup reliabel, skala 0,61-0,80 reliabel, dan skala 0,81-1,00 berarti sangat reliabel. Pengujian dilakukan dengan analisis regresi linier berganda (*multiple linear regression analysis*), untuk melihat variabel bebas mana yang secara signifikan paling mempengaruhi intensi untuk keluar baik secara simultan maupun secara parsial.

Data sekunder diolah dengan tujuan untuk mempermudah memahami masalah penelitian dan gambaran mengenai latar belakang Perusahaan. Data sekunder berupa hasil survei manusia (*People Assurance Survey*), wawancara dengan pimpinan Departemen Sumber Daya Manusia, hasil wawancara Perusahaan saat pekerja keluar (*exit interview*), dan data pekerja yang mengundurkan diri beberapa tahun terakhir menjadi masukan untuk penulis. Hasil dari pengolahan data sekunder ini membantu penulis untuk membangun hipotesis dan kerangka berpikir mengenai faktor-faktor dominan yang mempengaruhi intensi untuk keluar di Perusahaan, yaitu *POS* dan *employability* sehingga diharapkan intervensi yang akan diusulkan menjadi efektif.

BAB IV

ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Bab ini memuat analisis hasil pengolahan data survei terkait dengan POS dan *employability* dan pengaruhnya terhadap intensi untuk keluar berdasarkan kuesioner yang kembali, yaitu 38 kuesioner dari 129 kuesioner yang disebar. Pada bagian akhir bab ini akan dibahas alternatif solusi berdasarkan interpretasi hasil.

4.1. Analisis Data Statistik

4.1.1. Analisis regresi

Analisis dilakukan menggunakan analisis regresi linier berganda (*multiple linear regression analysis*). Regresi dilakukan untuk menguji pengaruh antara POS, dan *Employability* dan terhadap Intensi untuk Keluar (*Intention to Leave* atau ITL), secara simultan dan secara parsial.

4.1.2. Analisis regresi secara simultan

Dari hasil analisis regresi ditemukan bahwa pengaruh antara POS dan *Employability* secara simultan (bersama-sama) terhadap ITL didapatkan hasil R (korelasi ganda) sebesar 0,782 dengan nilai R^2 sama dengan 0,612.

Untuk melihat nilai R^2 tersebut signifikan atau tidak, dilakukan uji F, didapatkan nilai F sebesar 27,605 dengan p (signifikansi) = 0,000. Karena nilai p lebih kecil dari 0,05 maka berarti hasilnya adalah signifikan. Untuk itu dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara POS dan *Employability* dan secara simultan (bersama-sama) terhadap ITL.

Karena pengaruh efektif POS dan *Employability* secara simultan terhadap ITL adalah sebesar $R^2 \times 100\% = 0,612 \times 100\% = 61,2\%$ berarti, sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

4.1.3. Uji regresi secara parsial

Dari pengujian secara parsial antara POS dan *Employability* terhadap ITL didapat hasil bahwa hanya POS yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap ITL. Pengaruh POS

adalah negatif ($b=-2,939$), menunjukkan bahwa semakin tinggi POS akan semakin rendah ITL, dan semakin rendah POS semakin tinggi ITL. Sementara berdasarkan hasil pengujian parsial, tidak terdapat pengaruh *Employability* terhadap ITL.

Tabel 4.1. Hasil regresi parsial antara POS dan *Employability* terhadap ITL

Relasi	Koefisien regresi (b)	t	p	Hasil
<i>Employability</i> terhadap <i>Intention to Leave</i>	0,384	1,889	0,067	-
<i>Perceived Organization Support</i> terhadap <i>Intention to Leave</i>	- 2,939	- 7,364	0,000	Sig.

4.1.4. Pengaruh dimensi-dimensi *employability* terhadap intensi untuk keluar

Regresi juga dilakukan untuk melihat apakah dimensi-dimensi dari masing-masing variabel bebas yaitu, *POS* dan *Employability* berpengaruh terhadap ITL. Terlihat, bahwa tidak ada satu pun dimensi *Employability* yang berpengaruh terhadap ITL.

Tabel 4.2. Hasil regresi parsial antara dimensi POS terhadap ITL

Relasi	Koefisien regresi (b)	t	p	Hasil
<i>Career motivation</i> terhadap ITL	0,232	1,268	0,214	-
<i>Openness to changes at work</i> terhadap ITL	- 0,638	-1,955	0,059	-
<i>Optimism at work</i> terhadap ITL	- 0,419	-1,977	0,057	-
<i>Work and career proactivity</i> terhadap ITL	0,488	1,247	0,221	-
<i>Work identity</i> terhadap ITL	0,046	0,146	0,885	-

4.1.5. Pengaruh dimensi-dimensi POS terhadap intensi untuk keluar

Dimensi dukungan organisasi (*Organization Support*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap intensi untuk keluar. Pengaruhnya negatif ($b = -2,034$) menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi akan semakin rendah intensi untuk keluar, dan semakin rendah dukungan organisasi semakin tinggi intensi untuk keluar.

Tabel 4.3. Hasil regresi parsial antara dimensi POS terhadap ITL

Relasi	Koefisien regresi (b)	t	p	Hasil
<i>Fairness of Employee Rewards</i> terhadap ITL	-0,078	-,520	0,606	-
<i>Job Growth Opportunities</i> terhadap ITL	-0,292	-1,354	0,185	-
<i>Organization Support</i> terhadap ITL	-2,034	-4,299	0,000	Sig.
<i>Participation in Decision Making</i> terhadap ITL	0,038	0,170	0,866	-

4.2. Analisis data statistik deskriptif

Statistik deskriptif merupakan analisis data tambahan yang bisa digunakan untuk memperkaya hasil penelitian.

Untuk variabel penelitian, yaitu POS, *Employability*, dan ITL, masing-masing dikategorikan menjadi dua, yaitu tinggi dan rendah. Klasifikasi tinggi dan rendah dilakukan dengan cara mencari rata-rata (*mean*) per masing-masing variabel. Kemudian, nilai-nilai dari 38 responden dikategorikan, jika nilainya lebih rendah dari rata-rata, maka dikategorikan rendah dan jika lebih tinggi maka dikategorikan tinggi.

Hasil-hasil dari statistik deskriptif selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 1. Sebagai ringkasan analisis, dari hasil terlihat bahwa (1) kebanyakan responden merasakan *Employability* yang rendah (63,2%); (2) kebanyakan responden merasakan POS yang tinggi (55,3%); (3) responden yang merasakan ITL tinggi dan rendah sama banyaknya (50,0%).

4.3. Usulan solusi

Berdasarkan hasil analisis statistik, penulis menemukan bahwa yang perlu dilakukan intervensi adalah POS. Karena POS memiliki hubungan negatif terhadap ITL, maka intervensi akan ditekankan pada perbaikan POS pekerja agar menurunkan ITL. Untuk memperbaiki POS perlu dilakukan intervensi terhadap para atasan, karena pekerja menganggap perlakuan atasan mereka sebagai indikasi dari dukungan organisasi (Eisenberger dalam Aselage dan Eisenberger, 2003).

Dari daftar pertanyaan, ketiga pertanyaan dengan jawaban terendah untuk variabel POS dengan dimensi dukungan organisasi adalah: (1) "jika ada kesempatan, perusahaan akan memanfaatkan saya"; (2) "perusahaan tidak menghargai usaha dan kerja keras saya"; dan (3) "cukup dengan sedikit penurunan prestasi kerja saya,

perusahaan akan mencari pengganti saya.” Dari ketiga pertanyaan dengan jawaban terendah dapat disimpulkan bahwa terdapat persepsi yang kurang baik dari para pekerja atas perlakuan yang diterima oleh Perusahaan, yang dalam hal ini tentunya direfleksikan dari perlakuan para atasan mereka. Oleh karena itu perlu dilakukan intervensi untuk memperbaiki POS melalui para *supervisor* dengan harapan dapat meningkatkan kemampuan kepemimpinan mereka sehingga dapat menurunkan intensi untuk keluar.

4.4. Analisis manajemen perubahan

Menurut Balogun dan Hailey (2008), agar perubahan dapat berjalan dengan sukses maka perlu menjalankan proses sesuai dengan bagan alur perubahan (*the change flow chart*) sebagaimana digambarkan pada Gambar 4.1.

Why & What

Analyze competitive position changes needed

Identify desired future state

How

Analyze change context critical change features

Identify change approach: design choices

Design transition process: levers and interventions

Manage the transition : leadership issues

Evaluate change outcomes

Gambar 4.1. *The change flow chart*
(dirangkum dari Balogun dan Hailey, 2008)

4.4.1. Analisis “mengapa dan apa”

Perubahan perlu dilakukan untuk memperbaiki POS sehingga intensi pekerja untuk keluar menjadi menurun. Yang perlu dirubah adalah tingkah laku (*behaviour*) dan

kompetensi kepemimpinan dari para *supervisor* di Perusahaan sehingga mereka dapat merubah persepsi atas dukungan perusahaan (POS) yang dimiliki para pekerja.

4.4.2. Analisis “bagaimana”

Karena perubahan harus terjadi dalam jangka waktu yang singkat untuk mengatasi kecenderungan meningkatnya angka pengunduran diri pekerja yang ditengarai akan membahayakan kondisi Perusahaan, maka pengelolaan perubahan sebaiknya dilakukan dengan menggunakan kombinasi antara gaya *Direction* dan gaya *Education and Delegation* yang diterapkan secara bertahap. Gaya *Direction* yaitu yang mana pimpinan memutuskan sebagian besar dari hal-hal yang harus berubah dan bagaimana cara merubahnya serta menggunakan otoritasnya untuk mengarahkan perubahan sehingga perubahan dapat terjadi dalam waktu yang singkat. Sementara gaya *Education and Delegation*, dilakukan pada tahap berikutnya yaitu dengan menggunakan kelompok-kelompok kecil untuk membicarakan dan menerangkan perubahan dengan tujuan mendapatkan dukungan dengan cara membangkitkan pemahaman dan komitmen dari para *supervisor* di Perusahaan.

4.4.3. Analisis *kaleidoscope*

Analisis *kaleidoscope* untuk Perusahaan XYZ ini mencakup delapan fitur yang berdampak terhadap pilihan rancangan perubahan (*change design choices*) yang dapat digambarkan pada gambar 4.2. dan diterangkan lebih rinci sebagai hasil rangkuman oleh penulis.

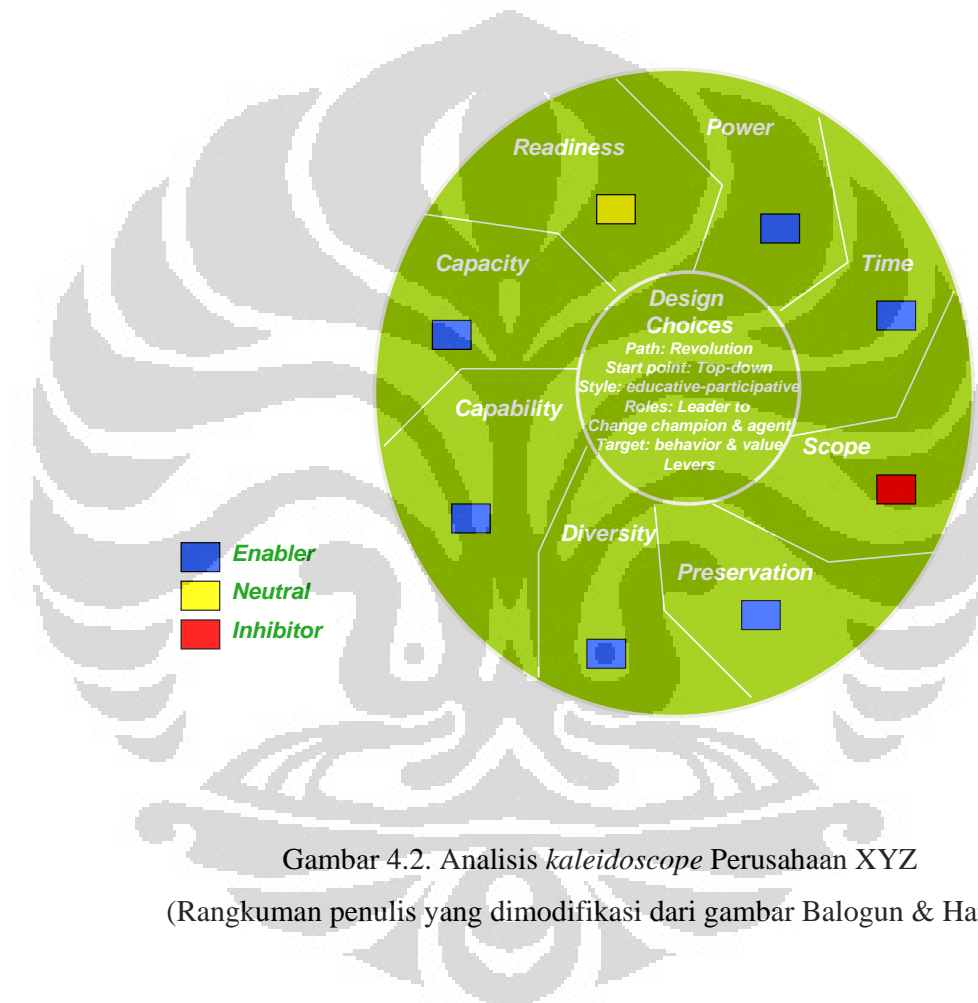
4.4.3.1. Waktu (*Time*)

Perusahaan dituntut untuk dapat melakukan perubahan dengan sangat cepat agar dapat segera menurunkan tingkat pengunduran diri pekerja. Apabila tidak dilakukan dengan cepat, maka Perusahaan bisa mengalami keterlambatan pencapaian produksi operasi dan akan mengalami kerugian. Hal ini merupakan *enabler* bagi terjadinya perubahan.

4.4.3.2. Cakupan (*Scope*)

Cakupan dari perubahan ini dilakukan terhadap seluruh para *supervisor* di Perusahaan dan harus dilakukan secepat mungkin (*big bang*) dengan hasil yang diharapkan adalah

perubahan mendasar dari tingkah laku para *supervisor* dan membangun nilai-nilai kepemimpinan serta menjadikannya sebagai budaya Perusahaan. Mencakup 250 *supervisor* atau sekitar 25% dari populasi dan karena jadwal kerja mereka yang bekerja di lapangan bertautan 21 hari dan tempat tinggal yang terpencar di penjuru negara, sehingga untuk bertemu muka saat hari libur akan sulit. Merupakan suatu yang bisa menghambat (*inhibitor*) perubahan.



Gambar 4.2. Analisis *kaleidoscope* Perusahaan XYZ
(Rangkuman penulis yang dimodifikasi dari gambar Balogun & Hailey)

4.4.3.3. Hal yang harus dipertahankan (*Preservation*)

Hal yang harus dipertahankan (*preserve*) dalam hal ini adalah *Intangible Asset* berupa tingkah laku kepemimpinan yang baik dan kompetensi para *supervisor* terkait dengan POS. Sedangkan hal-hal yang harus dihilangkan adalah tingkah laku *supervisor* yang kurang memperhatikan kebutuhan bawahannya. Hal ini perlu dilakukan dengan keempat usaha intervensi yang akan dibahas pada Bab 5 yang dimulai dengan Perusahaan yang kemudian disosialisasikan secara menyeluruh kepada para pekerja

agar mereka mengerti, dapat menginternalisasikan serta merubah tingkah lakunya yang diharapkan. Hal ini merupakan suatu *enabler* bagi perubahan.

4.4.3.4. Keragaman (*Diversity*)

Karena Perusahaan merupakan perusahaan multinasional sehingga memiliki pekerja dari berbagai bangsa dengan budaya yang beragam, maka diperlukan pertimbangan perbedaan budaya dalam hal melakukan intervensi dan perubahan. Namun demikian budaya perusahaan dalam hal berbagi pengetahuan cukup kuat dan seragam. Merupakan suatu *enabler* bagi perubahan.

4.4.3.5. Kapabilitas (*Capability*)

Kapabilitas mengukur sejauh mana Perusahaan mampu untuk melakukan manajemen perubahan di tingkat individu para pekerja pimpinan dan di tingkat organisasi. Kapabilitas *supervisor* di tingkat individu dianggap cukup fleksibel dan adaptif dilihat dari tingkat rata-rata nilai *employability* yang tinggi. Sementara kapabilitas pimpinan puncak yang cukup baik untuk membantu stafnya untuk berubah. Merupakan suatu *enabler* bagi perubahan.

4.4.3.6. Kapasitas (*Capacity*)

Karena targetnya adalah perubahan perilaku (*behavior*) dari seluruh *supervisor*, maka diperlukan dukungan dan komitmen dalam bentuk penyediaan waktu (*time*) yang cukup dari pada pimpinan puncak untuk hadir dan memimpin perubahan ini. Selain itu dukungan dalam bentuk fisik seperti pemanfaatan teknologi dan biaya perjalanan dan telepon maupun *video conferencing* untuk sosialisasi dan edukasi, juga untuk melakukan perbaikan program pengakuan (*recognition*) serta pemberian penghargaan sebagai faktor penunjang motivasi *supervisor* untuk berbagi pengetahuan mengenai kepemimpinan agar perilaku kepemimpinan yang baik dapat terbentuk. Yang tidak kalah pentingnya juga adalah diperlukan sumber daya manusia (*people*) sebagai *change agent* untuk berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dengan menghadiri dan berpartisipasi dalam *Leadership Forum* sebagai wadah untuk melakukan sosialisasi agar pengetahuan kepemimpinan dapat ditransfer dari *tacit* ke *tacit* dan kemudian dapat dieksplisitkan dan digunakan untuk memperbaiki program maupun kebijakan

Perusahaan untuk mengembangkan budaya kepemimpinan yang peduli akan sumber daya manusia sehingga diharapkan dapat memperbaiki persepsi pekerja terhadap dukungan perusahaan. Hal ini merupakan suatu *enabler* bagi perubahan.

4.4.3.7. Kesiapan (*Readiness*)

Kesiapan dari para *supervisor* untuk menyerap pengetahuan mengenai kepemimpinan dan untuk memperbaiki perilaku serta kualitas kepemimpinan mereka berdasarkan diskusi dengan pimpinan SDM Perusahaan merupakan suatu yang netral bagi perubahan, karena pada tahap ini, mereka masih belum mengetahui bahwa penyebab tingginya intensi untuk keluar adalah karena rendahnya POS yang sangat dipengaruhi oleh perilaku mereka terhadap bawahannya sehingga terbentuk persepsi atas dukungan organisasi. Hal ini merupakan suatu hal yang netral bagi perubahan.

4.4.3.8. Kekuasaan (*Power*)

Karena perubahan ini diharapkan untuk terjadi dalam waktu yang cepat, maka diperlukan dukungan dan komitmen dari pimpinan tertinggi dalam hal ini RP dan para VP terhadap perubahan ini. Berdasarkan diskusi dengan pimpinan SDM Perusahaan, RP sebagai pimpinan tertinggi di wilayah Asia Pasifik telah menunjukkan komitmen untuk melakukan perubahan yang dibutuhkan untuk menurunkan tingkat pengunduran diri pekerja di Perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan dilaksanakannya *team building* dengan seluruh *supervisor* di awal tahun 2012. Komitmen dari para pimpinan puncak ini merupakan suatu *enabler* bagi perubahan.

4.4.3.9. Pilihan rancangan (*Design choices*)

Dari kedelapan fitur di atas dapat disimpulkan bahwa pilihan rancangannya akan menjadi sebagai berikut: (a) Jalur (*Path*): dilakukan dengan revolusi, yaitu yang harus dilakukan saat ini juga dan berujung kepada perubahan mendasar terhadap paradigma serta perilaku *supervisor* dalam memperlakukan anak buahnya sehingga dapat memperbaiki POS pekerja; (b) Titik awal (*Start point*): dilakukan dari atas ke bawah (*Top-Down*) oleh pimpinan tertinggi Perusahaan (RP) yang didukung segenap pimpinan perusahaan (VP); (c) Gaya (*Style*): dimulai dengan diberikannya arahan dari pimpinan menggunakan otoritasnya untuk memimpin perubahan dengan hal ini

diharapkan perubahan dapat dilakukan dengan cepat kemudian berganti menjadi *educative* dan *participative* karena diharapkan partisipasi melalui *Leadership Forum* sebagai CoPL; (d) Peran (*Roles*): RP berperan sebagai *change champion* yang didukung para VP dan beberapa orang yang ditunjuk sbg *change agents*; (e) Sasaran (*Target*): perubahan adalah pada perilaku dan *value* individu pekerja yang pada akhirnya dapat membentuk budaya organisasi yang mengutamakan kerjasama, keselamatan dan manajemen resiko; (f) Pengungkit (*Lever*s): intervensi terhadap perilaku *supervisor* dengan memanfaatkan budaya pembelajaran dan manajemen pengetahuan yang sudah terbentuk di dalam Perusahaan yang selama ini dikenal sebagai pelopor manajemen pengetahuan dalam industrinya.



BAB V

PROGRAM INTERVENSI

Bab ini menguraikan program intervensi yang diusulkan sebagai solusi yang dianggap paling sesuai untuk menurunkan tingginya intensi untuk keluar dari para pekerja. Sesuai dengan hasil penelitian, variabel bebas yang secara signifikan paling mempengaruhi intensi untuk keluar dari pekerja di Perusahaan XYZ adalah POS. Oleh karena itu, usulan program intervensi ini difokuskan pada perbaikan POS melalui program pengembangan kepemimpinan (*leadership development*) berbasis pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dan manajemen pengetahuan (*knowledge management* atau disingkat dengan KM).

Jenis *leadership* yang dinilai cocok untuk dikembangkan di Perusahaan adalah *situational leadership* yang menekankan pada karakteristik dari pengikutnya sebagai elemen penting dari situasi yang menentukan sikap perilaku dari pemimpin yang efektif. Gaya kepemimpinan situasional menuntut tidak hanya kemampuan kompetensi teknis namun juga kompetensi mengelola manusia yang memadai dari para supervisor dalam menilai kesiapan bawahannya.

Beberapa program intervensi untuk memperbaiki POS yang dapat dilakukan adalah melalui: (1) pengembangan kepemimpinan bagi *supervisor* di Perusahaan; (2) pengembangan pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan sebagai aspek budaya organisasi; (3) meningkatkan kemampuan *softskill* kepemimpinan dari para *supervisor* di Perusahaan; dan (4) perbaikan terhadap sistim pengakuan (*recognition*) kepada pekerja di Perusahaan. Secara rinci, program-program intervensi tersebut akan dipaparkan sebagaimana tercantum pada Tabel 5.1. pada halaman berikut.

Tabel 5.1. Rincian Program Intervensi

Program Intervensi	Penjelasan	Kegiatan	Indikator Keberhasilan	Waktu	Biaya
1. Peninjauan ulang dan perbaikan terhadap program pelatihan pengembangan kepemimpinan bagi para pekerja pimpinan di Perusahaan	Untuk memberikan pengetahuan dasar mengenai kepemimpinan sesuai dengan nilai-nilai yang dianut Perusahaan dan akan pentingnya memiliki kompetensi dasar kepemimpinan	1. Menambah jumlah kelas program pelatihan kepemimpinan untuk memastikan 100% dalam 12 bulan ke depan 2. Membangun kesadaran para pimpinan agar meletakkan pelatihan kepemimpinan ini sebagai prioritas utama dan menjadikannya wajib untuk dipenuhi 100% tahun ini	95% pekerja pimpinan (supervisor) tercapai 100% dalam 12 bulan ke depan	Persiapan: 2 bulan Implementasi: sepanjang tahun Evaluasi: setiap 6 bulan	Total biaya Rp 1,8 Milyar setahun untuk penyelenggaraan empat tambahan kelas pelatihan kepemimpinan
2. Pengembangan pembelajaran organisasi dengan membentuk <i>Leadership Forum</i>	Membuat <i>Leadership Forum</i> sebagai wadah manajemen pengetahuan sebagai aspek bu-daya organisasi untuk saling berbagi pengetahuan dan diharapkan dapat menjadi budaya organisasi	1. Membuat <i>Leadership Forum</i> di tingkat departemen untuk bertemu secara rutin setiap minggu sekali untuk membahas kepemimpinan dan diharapkan dapat menjadi wadah di tingkat departemen tersebut dan mendiskusikan cara untuk mengatasinya 2. Membuat <i>Leadership Forum</i> di tingkat organisasi dengan mengadakan seminar untuk mengundang pembicara baik dari dalam maupun dari luar organisasi seputar masalah kepemimpinan terkait dengan POS 3. Memberikan penghargaan (<i>award</i>) kepada pekerja pimpinan yang paling sering berbagi pengalaman dan bersedia menjadi pembicara dalam <i>Leadership Forum</i> 4. Membuat halaman <i>web</i> di intranet Perusahaan yang bisa diakses oleh para pekerja pimpinan yang memuat: (a) materi dari <i>Leadership Forum</i> , (b) Artikel mengenai profil pimpinan yang bisa dijadikan teladan bagi pekerja pimpinan lainnya, (c) daftar kebijakan Perusahaan yang dapat menjadi alat untuk membantu pekerja pimpinan untuk membantu pekerjanya dalam menghadapi masalah yang biasanya terkait dengan <i>reward</i> (d) daftar pertanyaan yang sering diajukan se-putar kepemimpinan dan jawabannya (<i>frequently asked question</i>)	Rata-rata tingkat kehadiran dalam <i>Leadership Forum</i> di atas 70%	Persiapan: 3 bulan Implementasi: sepanjang tahun Evaluasi: setiap 1 tahun	Total biaya Rp 350 juta untuk penyelenggaraan empat forum seminar setengah hari dalam setahun, pembuatan <i>web design</i> , pembuatan <i>award</i> , hadiah dan pembelian buku pemimpinan untuk dibahas dalam <i>Leadership Forum</i> di tingkat departemen

Program Intervensi	Penjelasan	Kegiatan	Indikator Keberhasilan	Waktu
3. Memperbaiki program <i>one-on-one coaching</i> bagi pekerja pimpinan	Untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan para pekerja pimpinan di Perusahaan, program <i>one-on-one coaching</i> perlu dibuat terstruktur dan dimonitor oleh departemen SDM untuk dievaluasi	1. Mencarikan dan menugaskan <i>Coach</i> para pekerja pimpinan di Perusahaan, program <i>one-on-one coaching</i> perlu dibuat lebih terstruktur dan dimonitor oleh departemen SDM pimpinan 2. Para pekerja pimpinan diminta untuk melaksanakan <i>360 degree</i> untuk melihat kesenjangan kompetensi kepemimpinan dua tahun sekali 3. Menggunakan hasil dari penilaian dalam sesi <i>coaching</i> dan evaluasi hasilnya dilaporkan kepada atasan pekerja yang bersangkutan dan menjadi masukan terhadap kinerja individu	100% supervisor memiliki Coach dengan kualitas 100% supervisor melakukan 360 degree feedback	Persiapan: 3 bulan Implementasi: sepanjang tahun Evaluasi: setiap 6 bulan
4. Perbaikan terhadap sistim pengakuan (<i>recognition</i>) kepada pekerja di Perusahaan	Sistem pengakuan agar lebih ditekankan kepada aspek non-finansial dengan memperkenalkan program pemberian ucapan terima kasih yang secara khusus diberikan oleh pimpinan tertinggi Departemen (<i>Vice President/ VP</i>) maupun pimpinan tertinggi Perusahaan di tingkat regional (<i>Regional President</i>) baik secara lisan maupun tertulis	1. Memasukkan agenda <i>recognition moment</i> dalam pertemuan berkala pimpinan di tingkat departemen (<i>leadership team department meeting</i>) untuk membahas pekerja yang perlu pengakuan / penghargaan oleh pimpinan tertinggi 2. VP sebagai pimpinan tertinggi mengirimkan ucapan terima kasih (<i>thank you note</i>) secara tertulis yang disampaikan dengan mendatangi pekerja yang bersangkutan secara langsung 3. Jumlah penerima pengakuan dipantau dan dipublikasikan secara terbuka dalam media elektronik Perusahaan dengan harapan agar pengakuan dan penghargaan dari pimpinan Perusahaan ini diketahui oleh pekerja lainnya sehingga dapat memperbaiki POS dari pekerja. Selain itu juga program pengakuan ini dapat menjadi budaya Perusahaan. Program dievaluasi setiap tahunnya dan dipergunakan sebagai masukan untuk perbaikan program ke depan	20% pekerja mendapatkan <i>thank you note</i>	Persiapan: 1 bulan Implementasi: sepanjang tahun Evaluasi: setiap tahun
Total Biaya				

5.1. Peninjauan ulang dan perbaikan terhadap program pelatihan pengembangan kepemimpinan bagi para *supervisor* di Perusahaan

Perusahaan pada dasarnya telah memiliki program pelatihan kepemimpinan bagi para *supervisor* sesuai dengan kurikulum yang berlaku secara global di seluruh lokasi yang mana Perusahaan beroperasi di seluruh dunia.

Program pelatihan tersebut di antaranya meliputi teknik komunikasi yang efektif sehingga dapat memotivasi pekerja serta meliputi teknik memperlakukan pekerja sesuai dengan nilai-nilai yang dianut Perusahaan (*safety, respect, excellence, courage, dan oneteam*) serta dengan prinsip memperhatikan keragaman (*diversity*) dan memastikan bahwa tidak ada pekerja yang terlupakan (*inclusion*). Karena POS dari pekerja ternyata masih rendah, maka program pelatihan kepemimpinan ini perlu ditinjau-ulang efektivitasnya dengan melakukan dua aktivitas, yaitu (1) menambah jumlah kelas pelatihan kepemimpinan dan (2) membangun kesadaran para pimpinan akan pentingnya para *supervisor* untuk mengikuti pelatihan.

5.1.1. Menambah jumlah kelas pelatihan kepemimpinan

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari Perusahaan, sampai akhir tahun ini baru sekitar 60% dari para *supervisor* yang telah mendapatkan pelatihan kepemimpinan ini dan masih ada 40% dari *supervisor* atau sekitar 100 pekerja yang belum mengikuti program ini. Perusahaan telah menargetkan 12 kelas setiap tahunnya.

Untuk memastikan bahwa seluruh *supervisor* memiliki keahlian dasar kepemimpinan dalam berkomunikasi yang efektif dengan bawahannya dan memiliki keahlian untuk memperlakukan bawahannya dengan baik, maka program pelatihan kepemimpinan ini perlu ditambah jumlahnya sehingga dalam waktu dua belas bulan ke depan semua *supervisor* telah mengikuti pelatihan ini. Untuk efektivitas dari program pelatihan ini, jumlah partisipan dalam satu kelas dibatasi hanya maksimal 25 orang. Oleh karena itu dibutuhkan empat kelas tambahan agar target 100% *supervisor* telah mengikuti program ini.

Dibutuhkan kurang lebih waktu satu setengah bulan untuk melakukan persiapan penyusunan jadwal, kontrak dan rencana pengaturan logistik dan setengah bulan untuk membangun kesadaran melalui komunikasi oleh pimpinan tertinggi Perusahaan.

5.1.2. Membangun kesadaran para pimpinan akan pentingnya para *supervisor* untuk mengikuti pelatihan

Pimpinan SDM Perusahaan mengeluhkan rendahnya tingkat partisipasi dari pelatihan kepemimpinan karena kurangnya kesadaran akan pentingnya pelatihan ini dibandingkan mengerjakan pekerjaan rutin. Untuk itu pimpinan puncak Perusahaan perlu untuk menerangkan permasalahan yang terjadi melalui diskusi-diskusi dengan bawahannya, yaitu para pemimpin departemen, dalam agenda mengenai *people* dalam pertemuan rutin dan dijadikan sebagai salah satu tujuan dan fokus Perusahaan. Masing-masing pemimpin departemen tersebut kemudian diharapkan meneruskan informasi tersebut kepada timnya lebih lanjut mengenai pentingnya bagi para *supervisor* untuk meningkatkan *leadership competency*. Salah satu hal terpenting adalah dengan memprioritaskan para *supervisor* untuk mengikuti pelatihan kepemimpinan yang mana akan diajarkan teori dan teknik mengenai kepemimpinan. Apabila para *supervisor* sudah dapat menerapkan teori dan teknik kepemimpinan yang baik, diharapkan dapat merubah persepsi dari para pekerja mengenai dukungan Perusahaan dan pada gilirannya dapat menurunkan intensi untuk keluar. Dengan demikian tingkat pekerja yang keluar dari Perusahaan dapat menurun.

Peran departemen SDM dalam hal ini adalah menindaklanjuti tujuan ini dengan segera mengeluarkan prosedur dan sistem untuk membantu para pimpinan memastikan bahwa semua *supervisor* telah mengikuti program pelatihan kepemimpinan dengan membuat jadwal yang cukup bervariasi dan disesuaikan dengan jadwal penyelesaian pekerjaan agar tidak terjadi konflik antara jadwal pelatihan dengan jadwal pekerjaan. Aktivitas ini membutuhkan waktu kurang lebih dua minggu untuk komunikasi *top-down*.

5.2. Pengembangan pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan sebagai aspek budaya organisasi

Perusahaan merupakan Perusahaan yang terkemuka dalam menerapkan manajemen pengetahuan. Hal ini dibuktikan dengan terpilihnya Perusahaan menjadi pemenang penghargaan *Global Most Admired Knowledge Enterprise* (MAKE) lebih dari enam kali sejak tahun 1998 di dunia. Namun demikian, penerapan manajemen pengetahuan selama ini lebih banyak dalam hal pengetahuan teknis (*hardskill*) dan bukan pengetahuan mengenai *softskill* seperti halnya keahlian atau kompetensi kepemimpinan.

Oleh karena itu Perusahaan disarankan untuk melakukan empat aktivitas terkait dengan usaha mengelola pengetahuan mengenai kepemimpinan ini agar menjadi terinternalisasi dan dapat diimplementasikan. Keempat aktivitas yang akan dijelaskan dalam sub bab berikut di antaranya difokuskan untuk menciptakan suatu *Community of Learning and Practice* (CoLP) yang mana para *supervisor* dapat berbagi pengetahuan dalam bidang kepemimpinan. Adanya CoLP dapat mendorong terbentuknya kesamaan pengertian, yang menurut Jackson et al. (2003) dapat memberikan konteks untuk berurusan dengan persoalan yang sulit sehingga dapat terbentuk *Ba* seperti yang dikemukakan oleh Nonaka dan Toyama (dalam Bratianu & Orzea, 2010) dan diharapkan kepemimpinan dapat menjadi budaya organisasi sehingga terjadi alih pengetahuan dari *tacit* ke *tacit* melalui sosialisasi.

5.2.1. Membuat *Leadership Forum* di tingkat departemen

Perusahaan dapat membuat *Leadership Forum* di tingkat departemen untuk bertemu secara rutin paling tidak setiap dua minggu sekali. Dalam forum ini dibahas persoalan kepemimpinan terkait dengan POS dan masalah yang sedang timbul di departemen tersebut dan mendiskusikan cara untuk mengatasinya.

Leadership forum di tingkat departemen ini dapat dipimpin langsung oleh pimpinan tertinggi di departemen tersebut, yaitu setingkat *Vice President* (VP) dan dihadiri oleh para bawahannya, yaitu para pimpinan di departemen tersebut dan difasilitasi oleh *VP Human Resources* atau *HR Advisor* yang menangani departemen

tersebut. *Regional President* (RP) dapat hadir sebagai tamu dalam beberapa pertemuan untuk memberikan masukan dan memperlihatkan komitmen serta perhatian kepada program ini.

Forum ini dapat merujuk kepada buku mengenai implementasi dari kepemimpinan terutama dalam rangka pengembangan gaya kepemimpinan yang dapat dipilih dari beberapa buku yang telah ditentukan oleh Perusahaan dan dapat berdurasi selama satu sampai dua jam. Masing-masing partisipan yang hadir secara bergantian diminta untuk mengulas topik demi topik secara teori maupun memberikan contoh situasi yang pernah dialaminya serta cara yang digunakan untuk mengatasinya sesuai dengan rujukan di buku referensi. Partisipan yang lain kemudian dapat memberikan masukan dan contoh-contoh lain untuk mengatasi kasus yang terjadi. Fasilitator dapat mencatat kasus-kasus yang baik dari hasil diskusi dan cara mengatasinya untuk kemudian dikumpulkan untuk dijadikan rujukan di masa yang akan datang. Kegiatan ini membutuhkan persiapan kurang lebih satu bulan untuk menyiapkan buku yang akan digunakan sebagai rujukan, mengatur jadwal pertemuan untuk seluruh departemen.

5.2.2. Membuat *Leadership Forum* di tingkat organisasi

Untuk memberikan pengaruh yang lebih luas terhadap proses *knowledge sharing*, Perusahaan direkomendasikan membuat *Leadership Forum* di tingkat organisasi dengan mengadakan seminar untuk mengundang pembicara baik dari dalam maupun dari luar organisasi seputar masalah kepemimpinan terkait dengan POS.

Forum ini dibagi menjadi dua bagian, bagian pertama diisi oleh pembicara dari luar mengenai topik seputar POS dan kepemimpinan serta hasil-hasil penelitian maupun studi kasus di organisasi lain. Bagian kedua diisi oleh pembicara dari dalam, yaitu adalah para *supervisor* yang dianggap telah melaksanakan praktek kepemimpinan yang baik dalam menyelesaikan kasus terkait POS untuk di. Kegiatan ini ditujukan untuk berbagi pengetahuan antar sesama *supervisor* agar mereka dapat segera menerapkan *best practice* berdasarkan pengalaman tanpa harus melalui proses coba-coba (*trial and error*) maupun memulai dari awal (*reinvent the wheel*) sehingga dapat mencapai hasil yang lebih efektif dan efisien.

Kegiatan ini membutuhkan persiapan kurang lebih tiga bulan untuk menyiapkan alternatif topik dan pembicara, mengatur jadwal dan kontrak. Tempat diusahakan untuk dilakukan di lokasi kantor Jakarta dengan menggunakan teknologi *live meeting via web* untuk bahan presentasi dan fasilitas *video conferencing* dengan *supervisor* yang berlokasi kerja di lapangan.

5.2.3. Memberikan penghargaan (*award*) kepada *supervisor* terbaik

Untuk mendorong dan memotivasi para *supervisor* untuk berpartisipasi dalam berbagi pengetahuan dan melakukan proses pembelajaran, maka Perusahaan perlu memberikan penghargaan kepada *supervisor* yang terbaik dalam hal berbagi pengalaman karena menjadi pembicara dalam *Leadership Forum*. Penghargaan ini juga memperlihatkan adanya komitmen serta perhatian dari pimpinan Perusahaan terhadap budaya *knowledge sharing* di bidang kepemimpinan.

Penghargaan ini dapat diberikan oleh RP dihadapan para *supervisor* lain dalam *Leadership Forum* yang diadakan setiap satu tahun sekali dan profil para pemenang dapat dimasukkan ke buletin internal Perusahaan sehingga bisa menjadi teladan bagi *supervisor* lainnya. Kegiatan penghargaan ini memerlukan waktu persiapan satu bulan untuk menentukan kriteria khusus penilaian. Pemilihan pemenang akan ditentukan oleh *Leadership Team* atas rekomendasi pihak SDM Perusahaan berdasarkan kriteria yang sudah disepakati.

5.2.4. Membuat halaman *web* di *intranet* Perusahaan

Untuk mengubah pengetahuan *tacit* menjadi eksplisit sehingga dapat digunakan sebagai pengetahuan organisasi, maka Perusahaan perlu mengkodifikasi pengetahuan yang didapat dari *Leadership Forum* untuk kemudian disimpan dalam perpustakaan atau tempat penyimpanan data milik Perusahaan yang tersedia baik dalam bentuk *hardcopy* maupun *softcopy* dan kemudian dapat diakses oleh *supervisor* melalui halaman *web* di *intranet* Perusahaan.

Informasi yang dimuat dalam halaman *web* ini adalah: (a) materi dari *Leadership Forum*; (b) Artikel mengenai profil pimpinan yang bisa dijadikan teladan

bagi *supervisor* lainnya; (c) daftar kebijakan Perusahaan yang dapat menjadi alat untuk membantu *supervisor* untuk membantu pekerjanya dalam menghadapi masalah yang biasanya terkait dengan *reward*; dan (d) daftar pertanyaan yang sering diajukan seputar kepemimpinan dan jawabannya (*frequently asked question*) sehingga bisa dijadikan rujukan bagi para *supervisor* lain yang membutuhkan. Kegiatan pembuatan kodifikasi dan *web site* ini memerlukan waktu persiapan sekitar tiga bulan.

5.3. Memperbaiki program *one-on-one coaching* bagi *supervisor*

Untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan para *supervisor* di Perusahaan, program *one-on-one coaching* perlu dibuat agar lebih terstruktur dan dimonitor oleh departemen SDM untuk dievaluasi hasilnya.

Ada empat kegiatan yang dapat dilakukan adalah Perusahaan dalam usaha memperbaiki program *one-on-one coaching* agar dapat membuahkan hasil yang lebih efektif. Keempat kegiatan itu akan dijelaskan pada sub bab selanjutnya.

5.3.1. Memasangkan dan menugaskan pelatih (*coach*)

Pimpinan Perusahaan dibantu oleh Departemen SDM perlu untuk melakukan kegiatan memasang dan menugaskan pelatih (*coach*) yang merupakan pekerja senior dengan kualitas kepemimpinan yang baik bagi setiap *supervisor* dalam rangka membina *supervisor* yang ada di Perusahaan mencapai kompetensi kepemimpinan yang diharapkan. *Coach* dapat berasal dari departemen lain dan tidak perlu harus menguasai pekerjaan teknis *coachee*.

Sebelum di mulai kegiatan *one-on-one coaching*, perlu dilakukan sesi pelatihan setengah hari baik kepada para *coaches* maupun kepada para *coachee* agar masing-masing mengetahui tugas dan peran masing-masing dalam hubungan *coach* dan *coachee* agar tujuan dari kegiatan ini dapat tercapai dengan baik. Sesi pelatihan dapat dilakukan secara internal oleh pihak SDM Perusahaan.

Pelaksanaan kegiatan memasang *coach* dan *coachee* ini diselenggarakan secara serempak dan memerlukan waktu selama satu setengah bulan untuk mendapatkan komitmen dari kedua belah pihak, mengingat setengah dari *supervisor*

berada di lapangan dengan jadwal rotasi kerja 21 hari masuk dan 21 hari libur. Kegiatan pelatihan untuk memberitahukan tugas dan peran *coach* dan *coachee* dilakukan dalam waktu satu setengah bulan di seluruh lokasi kerja baik di lapangan maupun di kantor Jakarta. Untuk kegiatan ini tidak diperlukan biaya, karena dilakukan oleh para *HR Advisor* masing-masing Departemen.

5.3.2. Pekerja pimpinan diharuskan untuk melakukan penilaian 360 derajat

Pelaksanaan *one-on-one coaching* ini dimulai dengan dilakukannya penilaian 360 derajat terhadap para *supervisor* atas kualitas kepemimpinan para *supervisor* sebagai dasar untuk melihat kesenjangan kompetensi kepemimpinan untuk dapat menyusun program perbaikan selama *one-on-one coaching* berlangsung. Penilaian 360 derajat ini direkomendasikan untuk dilakukan setiap dua tahun sekali sehingga didapat waktu yang cukup untuk dapat melakukan perbaikan kualitas kepemimpinan hingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

Kegiatan ini memakan waktu antara dua minggu sampai satu setengah bulan sampai dengan didapatkannya laporan ini.

5.3.3. Menggunakan hasil dari penilaian perkembangan dalam sesi *coaching*

Setiap *supervisor* diharuskan untuk memasukkan target pengembangan kompetensi kepemimpinan dalam dokumen manajemen kinerja tahunan pada bagian pengembangan. Hasil dari perkembangan kompetensi kepemimpinan dalam sesi *coaching* kemudian digunakan sebagai masukan dan dilaporkan kepada atasan pekerja yang bersangkutan untuk menjadi masukan terhadap kinerja individu pada akhir tahun dan dijadikan dasar untuk menentukan *rating* dari kinerja di tahun yang bersangkutan.

Karena *Rating* kinerja merupakan dasar dari pemberian program penghargaan (*reward*) kepada para pekerja, diharapkan dapat memotivasi pekerja untuk berupaya agar program perkembangan kompetensi kepemimpinan melalui *one-on-one coaching* ini dapat tercapai dengan baik, karena penghargaan yang diterima pekerja seperti dalam bentuk kenaikan upah berkala, akan lebih baik bagi pekerja yang mendapatkan *rating* lebih baik.

5.4. Perbaikan terhadap sistim pengakuan (*recognition*) kepada pekerja di Perusahaan

Sesungguhnya, Perusahaan telah memiliki kebijakan dan program pengakuan (*recognition*) namun lebih ditekankan kepada pengakuan dalam bentuk finansial yang mana setiap tahunnya dianggarkan dana sejumlah satu persen dari nilai upah setahun untuk keperluan pengakuan ini.

Berdasarkan data dari Perusahaan, penggunaan dana untuk program pengakuan ini terpakai dengan baik, namun demikian berdasarkan masukan dari hasil kuesioner yang mana pekerja merasa kurang adanya pengakuan dari Perusahaan, penulis menyarankan agar Perusahaan merubah sistem pengakuan agar lebih ditekankan kepada aspek non-finansial dengan memperkenalkan program pemberian ucapan terima kasih yang secara khusus diberikan oleh pimpinan tertinggi Departemen (*Vice President/ VP*) baik secara lisan maupun tertulis. Dengan program ini diharapkan akan memperbaiki POS pekerja yang mana pekerja merasa dihargai dan dianggap penting oleh pimpinan Perusahaan, bahwa pekerjaan dan kontribusi mereka berharga bagi Perusahaan, sehingga dapat menurunkan intensi untuk keluar dari para pekerja.

Agar program ini dapat berjalan dengan baik, maka ada beberapa tahapan yang dilakukan dalam implementasi program yang dijelaskan dalam sub bab berikut.

5.4.1. Memasukkan agenda *recognition moment* sebagai agenda wajib dalam pertemuan berkala di tingkat departemen

Setiap departemen yang dipimpin oleh VP memiliki pertemuan berkala untuk membahas dan memonitor program kerjanya. Penulis menyarankan agar *recognition moment* dapat dijadikan sebagai agenda wajib dalam pertemuan berkala tersebut untuk membahas pekerja yang perlu diberikan pengakuan/penghargaan oleh pimpinan tertinggi departemen. Dengan demikian diharapkan para *supervisor* menjadi terbiasa untuk memberikan pengakuan dan hal ini dapat menjadi kebudayaan di Perusahaan.

5.4.2. VP menyampaikan ucapan terima kasih secara tertulis kepada pekerja yang terpilih

VP sebagai pimpinan tertinggi di departemen menyampaikan ucapan terima kasih (*thank you note*) secara tertulis yang disampaikan dengan mendatangi pekerja yang bersangkutan secara langsung agar pekerja merasa sangat dihargai. Apabila tidak berkesempatan bertemu muka secara langsung, penyampaian ucapan terima kasih dan penghargaan dapat dilakukan melalui surat elektronik (*e-mail*) pribadi dari VP. Kegiatan ini memerlukan komitmen yang tinggi dari pimpinan Perusahaan.

5.4.3. Pemantauan dan publikasi program

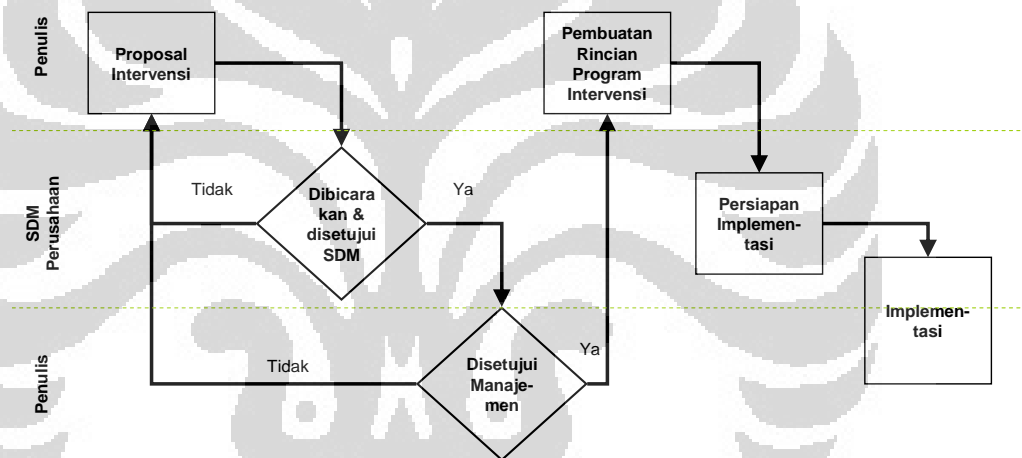
Jumlah penerima pengakuan dipantau dan dipublikasikan secara terbuka dalam media elektronik Perusahaan dengan harapan agar pengakuan dan penghargaan dari pimpinan Perusahaan ini diketahui oleh pekerja lainnya sehingga dapat memperbaiki POS dari pekerja. Selain itu juga program pengakuan ini dapat menjadi budaya Perusahaan. Efektivitas dari program ini diharapkan dapat dievaluasi setiap tahun dan hasilnya dipergunakan sebagai masukan untuk perbaikan program ke depan

5.5. Alur pengajuan proposal intervensi

Setelah penulis merancang proposal intervensi, penulis mendiskusikan proposal intervensi dengan pimpinan SDM Perusahaan untuk menjelaskan hasil penelitian dan rincian dari rancangan serta untuk mendapatkan masukan. Pimpinan SDM Perusahaan menyambut baik dan setuju bahwa proposal intervensi dapat diterapkan di Perusahaan dan diharapkan dapat menurunkan intensi pekerja untuk keluar.

Masukan yang diterima dari pimpinan SDM Perusahaan adalah mengenai pemberian pengakuan/penghargaan bahwa bagi pekerja terpilih yang memberikan kontribusi yang signifikan kepada Perusahaan, dapat pula dilakukan pula dalam bentuk makan pagi bersama *Regional President* (RP) sebagai pimpinan tertinggi di Perusahaan untuk wilayah Asia Pasifik sehingga mereka bisa berinteraksi langsung dan merasa dihargai.

Setelah proposal intervensi difinalisasi dengan mempertimbangkan masukan dari pimpinan SDM maka proposal perlu untuk dipresentasikan kepada pihak pimpinan Perusahaan, dalam hal ini adalah RP dan para VP untuk mendapatkan persetujuan, dukungan serta komitmen mereka apabila intervensi ini akan dijalankan. Apabila proposal intervensi sudah disetujui, maka rincian program intervensi akan dibuat, kemudian bersama-sama pihak SDM Perusahaan akan dilaksanakan persiapan implementasi sebelum akhirnya program dapat diimplementasikan. Alur pengajuan proposal intervensi dapat digambarkan pada gambar 5.1. di bawah ini.



Gambar 5.1. Alur pengajuan proposal intervensi

5.6. Tahapan manajemen perubahan untuk penerapan intervensi

Sebagaimana direkomendasikan oleh Cameron dan Green (2009), agar suatu program intervensi yang berarti perubahan dalam suatu organisasi dapat berjalan dengan sukses, maka penulis merekomendasikan tahapan-tahapan yang harus dilakukan oleh Perusahaan, yang akan dijelaskan dalam gambar 5.3 dan dijelaskan dalam sub bab berikut.

Tabel 5.2. Tahapan Perubahan (Mengikuti rekomendasi Cameron dan Green)

Tahapan Perubahan		
1	Menetapkan kebutuhan untuk perubahan	Pimpinan melakukan diskusi dengan pihak-pihak terkait untuk membicarakan upaya untuk menurunkan intensi untuk keluar
2	Membentuk tim perubahan	Menunjuk <i>change agent</i> sebagai <i>role model</i> dan fasilitator
3	Menciptakan visi dan nilai-nilai	Pimpinan menciptakan visi dengan bahasa yang inspiratif untuk dijadikan <i>tag-line</i> " <i>creating a great place to work</i> "
4	Komunikasi dan usaha untuk melibatkan (<i>engaging</i>)	Pimpinan memberikan arahan komunikasi untuk menjelaskan pentingnya perubahan <i>via meeting</i> formal dan informal
5	Memberdayakan (<i>empowering</i>) pekerja lain	Memberi kepercayaan pada kepala departemen dan memberikan KPI
6	Memperhatikan perbaikan dan menyalurkan tenaga (<i>energizing</i>)	Perlu <i>dashboard</i> untuk memantau perbaikan dan melakukan <i>small celebration</i> untuk <i>recognition</i>
7	Konsolidasi	Melakukan pengumpulan umpan balik, mengadakan <i>restrospect</i> dan didokumentasikan untuk digunakan untuk perbaikan program ke

5.6.1. Menetapkan kebutuhan untuk perubahan

Pada tahap ini pimpinan puncak Perusahaan perlu untuk menerangkan permasalahan yang terjadi melalui diskusi-diskusi dengan bawahannya, yaitu para pemimpin departemen, dalam agenda mengenai *people* dalam pertemuan rutin dan dijadikan sebagai salah satu tujuan dan fokus Perusahaan. Masing-masing pemimpin departemen tersebut kemudian diharapkan meneruskan informasi tersebut kepada timnya lebih lanjut mengenai pentingnya bagi para *supervisor* untuk meningkatkan *leadership competency* yang salah satunya dengan memprioritaskan untuk mengikuti pelatihan kepemimpinan yang mana akan diajarkan teori dan teknik mengenai kepemimpinan sehingga bisa merubah persepsi dari para pekerja mengenai dukungan Perusahaan

sehingga diharapkan dapat menurunkan intensi untuk keluar yang pada akhirnya dapat meminimalkan jumlah pekerja yang keluar dari Perusahaan.

5.6.2. Membentuk tim perubahan

Pada tahap ini perlu dibentuk tim perubahan yang terdiri dari *supervisor* yang memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik dan memiliki kemauan untuk berubah. Mereka dapat ditunjuk sebagai agen perubahan (*change agent*) yang dapat menjadi panutan (*role model*) dan dapat memberikan masukan kepada Perusahaan mengenai hal-hal yang perlu dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh Perusahaan. Para agen perubahan ini dapat menjadi fasilitator maupun pembicara dalam *leadership forum*.

5.6.3. Menciptakan visi dan nilai-nilai

Pimpinan dapat bekerja sama dengan para agen perubahan dalam tim yang telah dibentuk untuk membangun dan menciptakan visi dengan menggunakan bahasa yang dapat menggugah inspirasi seperti “*creating a great place to work*” dan menekankan pentingnya menanamkan nilai Perusahaan, salah satunya adalah dengan menghargai pekerja (*respect*) dalam melakukan interaksi dalam pekerjaan, dalam memastikan pelaksanaan penyelesaian pekerjaan maupun dalam hal mengelola perkembangan para pekerja.

5.6.4. Komunikasi dan *engaging*

Pimpinan tertinggi berperan penting dalam memberikan arahan komunikasi, untuk menjelaskan pentingnya perubahan ini dan memberikan arti perubahan bagi para individu pekerja dan bagi Perusahaan dengan melibatkan para *supervisor* untuk mengajak mereka berubah. Dalam komunikasinya, pemimpin diharapkan dapat menyampaikan secara jelas kepada para *supervisor* mengenai waktu yang diharapkan agar perubahan ini dapat terwujud dan menyampaikan pentingnya peran setiap orang dalam proses perubahan ini.

5.6.5. Pemberdayaan pekerja lain

RP sebagai pimpinan tertinggi Perusahaan di wilayah Asia Pasifik harus dapat memberi kepercayaan dan memberdayakan para VP dan agen perubahan yang turut dalam menciptakan visi baru dengan tugas-tugas penting yang telah ditetapkan. Perlu ditetapkan target pencapaian yang jelas (*key performance indicator* atau KPI) yang dikaitkan dengan manajemen kinerja Perusahaan dan dimonitor secara berkala sehingga tidak terjadi *micromanaging*. *Coaching* dan *feedback* senantiasa harus dilakukan untuk memastikan program berjalan dengan baik.

5.6.6. Memperhatikan perbaikan dan *energizing*

Selama proses perubahan berlangsung perlu dilakukan pertemuan berkala untuk mengawasi jalannya perubahan dan memperhatikan perbaikan serta menyemangati para *supervisor* (*energizing*) agar perubahan berjalan dengan baik. Perlu dibuat suatu *dashboard* untuk memperlihatkan perbaikan dari status awal sehingga para *supervisor* bersemangat dan termotivasi untuk melakukan perubahan. *Dashboard* dapat berupa target *supervisor* yang mengikuti pelatihan dasar kepemimpinan, jumlah pekerja yang mendapatkan pengakuan (*recognition*) maupun tingkat partisipasi *supervisor* yang hadir dalam *leadership forum*.

5.6.7. Konsolidasi

Dalam tahap konsolidasi, dilakukan pengumpulan umpan balik (*feedback*) serta melakukan proses *retrospect* yang sudah menjadi budaya Perusahaan seperti halnya dilakukan dalam implementasi proyek-proyek teknis. Dalam tahap konsolidasi akan dibahas hal-hal yang sukses maupun yang gagal dan dipelajari penyebab kegagalan serta dicarikan jalan keluar dan usaha perbaikan untuk kemudian diterapkan pada penerapan di tahun mendatang sehingga proses berputar seperti siklus dan kembali ke tahap awal yaitu menetapkan kebutuhan untuk perubahan yang baru berdasarkan hasil konsolidasi tahap-tahap sebelumnya.

BAB VI

DISKUSI, SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan mengenai diskusi seputar hasil penelitian dan rancangan intervensi, simpulan dan saran atas tingginya rasio pekerja keluar dari Perusahaan.

6.1. Diskusi

Tingginya tingkat pekerja yang keluar dari Perusahaan (*employee turnover rate*) dapat menyebabkan kerugian kepada Perusahaan karena mengganggu kelancaran operasi perusahaan, menghambat produksi dan meningkatkan biaya untuk mencari pengganti pekerja yang keluar. Untuk dapat mengatasi permasalahan tingginya tingkat pengunduran diri pekerja pada Perusahaan XYZ, suatu perusahaan minyak dan gas multinasional yang beroperasi di Indonesia, maka dilakukan penelitian terhadap hal yang mendahului *turnover*, yaitu intensi untuk keluar, sehingga dapat diketahui hal yang paling mempengaruhi intensi pekerja untuk keluar.

Penelitian dilakukan untuk mencari tahu faktor yang secara signifikan paling mempengaruhi intensi pekerja untuk keluar dari Perusahaan XYZ. Dari kedua variabel yang diduga mempengaruhi intensi pekerja untuk keluar, dapat disimpulkan bahwa di Perusahaan XYZ, terdapat hubungan antara faktor *employability* dengan intensi untuk keluar, tapi hubungannya tidak signifikan. Artinya, *employability* tidak secara signifikan mampu memprediksi intensi untuk keluar. Sementara faktor POS secara signifikan berpengaruh negatif terhadap intensi untuk keluar dari pekerja di Perusahaan XYZ. Penelitian ini mengkonfirmasi hasil penelitian-penelitian terdahulu mengenai hubungan positif POS terhadap intensi pekerja untuk keluar dari Perusahaan. Semakin baik POS maka akan menurunkan intensi pekerja untuk keluar dan diprediksi akan menurunkan tingkat pekerja keluar dari Perusahaan.

Oleh karena itu, dirancang suatu program intervensi berbasis manajemen pengetahuan dalam bentuk *Leadership Forum* dalam rangka memperbaiki kemampuan para *supervisor* di Perusahaan XYZ untuk memperbaiki POS pekerja sehingga dapat menurunkan intensi untuk keluar. Dengan demikian diharapkan dapat menurunkan

tingkat pekerja yang keluar sehingga tujuan, visi dan misi Perusahaan dapat tercapai sesuai yang ditargetkan.

Karena atasan merupakan cerminan dari Perusahaan, maka pekerja mempersepsikan perilaku atasannya sebagai perilaku Perusahaan, sehingga untuk memperbaiki persepsi pekerja atas dukungan Perusahaan perlu dilakukan intervensi terhadap para pimpinan di Perusahaan.

Adapun intervensi yang disarankan adalah kombinasi antara *leadership development* melalui program *leadership forum* yang pada dasarnya adalah merupakan suatu wadah untuk berbagi pengetahuan di antara para *supervisor* di Perusahaan dengan perbaikan sistim pemberian pengakuan dan penghargaan kepada pekerja (*recognition and reward program*) untuk memberikan stimulasi untuk meningkatkan partisipasi dalam program *leadership forum* serta memberikan *supervisor* suatu alat untuk dapat memperlakukan pekerja dengan lebih baik, sehingga memberikan dampak psikologis kepada para pekerja bahwa mereka dihargai sebagai seorang yang penting dan bernilai kepada Perusahaan.

Proses perubahan ini akan berdampak biaya sebesar Rp 2,33 Milyar dan akan memakan waktu persiapan tiga bulan. Rincian biaya dapat dilihat pada tabel 6.1 berikut.

Tabel 6.1. Dampak biaya

Program Intervensi	Biaya (Rp)
1. Peninjauan ulang dan perbaikan terhadap program pelatihan pengembangan kepemimpinan bagi para pekerja pimpinan di Perusahaan	Rp 1.800.000.000
2. Pengembangan pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan sebagai aspek budaya organisasi dengan membentuk <i>Leadership Forum</i>	Rp 350.000.000
3. Memperbaiki program one-on-one <i>coaching</i> bagi pekerja pimpinan	Rp 175.000.000
4. Perbaikan terhadap sistim pengakuan (<i>recognition</i>) kepada pekerja di Perusahaan	Rp 5.000.000
Total Dampak Biaya	Rp 2.330.000.000

6.2. Simpulan

Intervensi ini telah didiskusikan dengan pimpinan SDM di Perusahaan dan sepakat bahwa intervensi ini diprediksi dapat berjalan dengan sukses karena intervensi ini akan memanfaatkan budaya Perusahaan yang merupakan salah satu kekuatan Perusahaan

yang selama ini dikenal sebagai pelopor dari manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi dalam industri minyak dan gas, sehingga diharapkan proses implementasi perubahan berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Komitmen yang ditunjukkan oleh pimpinan tertinggi Perusahaan dan dukungan dari pimpinan SDM terhadap program intervensi ini diharapkan dapat menjadikan intervensi terhadap para *supervisor* ini dapat berhasil baik dengan membaiknya persepsi terhadap dukungan Perusahaan yang pada akhirnya dapat menurunkan tingkat pengunduran diri pekerja di Perusahaan.

6.3. Saran

Disarankan agar pimpinan Perusahaan memegang komitmen dan mengikuti keseluruhan proses perubahan. Apabila terjadi pergantian pimpinan Perusahaan di tengah proses perubahan sebaiknya dilakukan proses serah terima yang baik termasuk mengenai komitmen pimpinan yang bertindak sebagai *change champion*.

Penelitian ini memiliki kelemahan di antaranya adalah perihal pengambilan data dengan metode *convenient sampling* karena keterbatasan waktu kerja para responden yang tinggal tersebar dan waktu kerja yang bertautan 21 hari. Metode ini yang cenderung bias karena tidak terkontrol. Untuk penelitian selanjutnya perlu juga diteliti mengenai faktor *intervening* maupun *moderating* antara *employability* dengan intensi pekerja untuk keluar, karena hasil yang tidak signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aselage, J., Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491–509.
- Balogun, J., Hailey, V.H (2008). *Exploring Strategic Change* (3rd ed.). Gosport, UK: Prentice Hall.
- Barney, J. B., Hesterly, W. S., (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage: concepts and cases*. Pearson Pentice Hall, Upper Saddle River New Jersey.
- Bloch, F. E. (1994). *Antidiscrimination Law and Minority Employment: Recruitment Practices and Regulatory Constraints*. The University of Chicago Press.
- Bratianu, C. dan Orzea, I. (2010). Organizational knowledge creation. *Management, Marketing Challenges for Knowledge Society Vol. 5, No. 3*, pp. 41-62.
- Cameron, E., Green, M. (2009). *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*, (2nd ed.). Kogan Page Limited.
- Campion, M. A. (1991). Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 199-212. doi:10.1037/0021-9010.76.2.199
- Clarke, M., Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability. *Employee Relations*, 30(2), 121-141. doi:10.1108/01425450810843320
- Clarke, M. (2008). Understanding and managing employability in changing career contexts. *European Journal of Training and Development*, 32(4), 258-284.
- Cummings, T. G., Worley, C. G., *Organization Development & Change*. (9th ed) Mason, USA: South-Western Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2005). *The Leadership Experience*. (3rd ed.). Mason, USA: South-Western.
- Dalkir, K. (2003). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Burlington, MA: Elsevier Inc.
- Dhiman, G. R., Mohanty, R. P. (2010). HRM practices, attitudinal outcomes and turnover intent: an empirical study in Indian oil and gas exploration and production sector. *South Asian Journal of Management; Oct-Dec 2010; 17,4; ABI/INFORM Complete* pg. 74.
- Eder, P., Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management; 34; 55*.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, Vol.71, No. 3*, 500–507.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14–38.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 503–527

- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., Curphy, G. J. (2012) *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*. (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Jackson S. E., Hitt, M. A., dan DeNisi A. S., *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Kahumuza, C., & Schlechter, A. F. (2008). Examining the direct and some mediated relationships between perceived support and intention to quit. *Management Dynamics*, 17(3), 2-19.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Knight, W. E., Leimer, C. L. (2010). Will IR staff stick? An exploration of institutional researchers' intention to remain in or leave their jobs. *Research in Higher Education*, 51, 109–131.
- Kuean, W. L., Khin, E. W. S., & Kaur, S. (2010). Employees turnover intention to leave: The malaysian contexts. *The South East Asian Journal of Management*, 4(2), 93-110.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lazar, B. L. D. M., (2005) Occupational and organizational commitment and turnover intention of employees. *University of Phoenix*, 2005, 154 pages; AAT 3170278
- McGill, M.,E., & Slocum, John W., Jr. (1995). Executive development in learning organizations. *American Journal of Management Development*, 1(2), 23-30
- Miller, Paige E. (2007). *The relationship between job satisfaction and intention to leave: A study of hospice nurses in a for-profit corporation*. Capella University). ProQuest Dissertations and Theses., 140 p.
- Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B. Van Dam, K. and Willemsen, M. Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2009), 82, 233–251.
- Nilsson, S. (2010). Enhancing individual employability: The perspective of engineering graduates. *Education & Training*, 52(6), 540-551.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company . How Japanese companies create the dynamic of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Riantoputra, C. (2009). Know Thyself: Factors that influence the activation of organizational identity concepts in top manager's minds. *Group and Organization Management*, 35:8
- Riggio, R. E. (2009). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. (5th ed.). Pearson Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior* (14th ed.). Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education Limited.
- Schyns, B., Torka, N.; Gössling, T.(2007). Turnover intention and preparedness for change. *Career Development International*, 12(7), 660-679.
- Stallworth, H. L. (2003). Mentoring, organizational commitment and intentions to leave public accounting, *Managerial Auditing Journal*, 18, 5; ProQuest pg. 405
- Van Clieaf, M.,S. (1995). Executive resource and succession planning: Reengineered for the twenty-first century. *American Journal of Management Development*, 1(2), 47-56.

Butir	Variabel	Dimensi	Pertanyaan	Rata-Rata
B3.1	POS	Organizational	Jika ada kesempatan, perusahaan akan memanfaatkan saya.	1.34
B3.2	POS	Organizational	Perusahaan tidak menghargai usaha dan kerja keras saya.	1.79
B3.3	POS	Organizational	Cukup dengan sedikit penurunan prestasi kerja saya, perusahaan akan mencari pengganti saya.	1.84
B3.17	POS	Organizational	Jika terjadi PHK, perusahaan akan lebih memilih untuk mempekerjakan orang baru daripada mempekerjakan saya kembali.	2.00
C3.1	<i>Intention to leave</i>	<i>Thinking about quitting</i>	Saya sering berpikir untuk berhenti bekerja	2.00
B3.15	POS	Organizational	Perusahaan lebih mementingkan mencari laba ketimbang mempedulikan saya.	2.03
B3.11	POS	Organizational	Perusahaan mengabaikan keinginan saya saat membuat keputusan yang mempengaruhi saya.	2.08
B3.5	POS	Organizational	Jika posisi saya saat ini dihilangkan, perusahaan lebih suka memecat saya daripada memberikan saya pekerjaan yang lain.	2.13
C1.2	<i>Intention to leave</i>	<i>Finding a better job</i>	Ada kemungkinan saya akan benar-benar meninggalkan perusahaan ini dalam setahun ke depan	2.29
B3.21	POS	Organizational	Jika perusahaan mendapat laba lebih besar, pasti perusahaan mempertimbangkan kenaikan gaji saya.	2.34
C3.2	<i>Intention to leave</i>	<i>Thinking about quitting</i>	Saya sering kali berpikir untuk meninggalkan perusahaan saya	2.37
B3.18	POS	Organizational	Perusahaan bisa mengerti jika saya tidak dapat menyelesaikan tugas saya tepat waktu.	2.39
C2.1	<i>Intention to leave</i>	<i>Looking for a new job</i>	Sangat besar kemungkinan saya akan aktif mencari pekerjaan baru setahun ke depan	2.47
C1.1	<i>Intention to leave</i>	<i>Finding a better job</i>	Saya kemungkinan akan mencari pekerjaan tahun depan	2.50
B3.9	POS	Organizational	Perusahaan tidak akan memperhatikan keluhan yang saya sampaikan	2.63
B3.8	POS	Organizational	Perusahaan mencoba membuat pekerjaan saya semenarik mungkin.	2.74
C2.2	<i>Intention to leave</i>	<i>Looking for a new job</i>	Ada kemungkinan saya akan mencari pekerjaan di perusahaan lain	2.74
A6.4	<i>Employability</i>	<i>Work identity</i>	Penting bagi saya bahwa orang lain menganggap tinggi pekerjaan saya	2.76

Butir	Variabel	Dimensi	Pertanyaan	Rata-Rata
A6.2	<i>Employability</i>	<i>Work identity</i>	Saya mendefinisikan diri saya dengan pekerjaan yang saya lakukan	2.84
B3.4	<i>POS</i>	<i>Organizational</i>	Jika saya memutuskan untuk berhenti bekerja, perusahaan akan mencoba membujuk saya mengurungkan niat tersebut.	2.87
B3.6	<i>POS</i>	<i>Organizational</i>	Perusahaan akan bisa mengerti jika karena sakit saya tidak masuk kerja cukup lama.	2.87
B4.1	<i>POS</i>	<i>Participation in Decision Making</i>	Dalam kelompok kerja saya, orang-orang yang paling terpengaruh oleh keputusan sering kali berpartisipasi dalam pengambilan keputusan	2.87
B3.12	<i>POS</i>	<i>Organizational</i>	Bahkan jika saya menyelesaikan pekerjaan sebaik mungkin, perusahaan tidak akan mengenali bedanya.	2.89
B1.1	<i>POS</i>	<i>Fairness of Employee Rewards and Recognition Compared with Other Employees</i>	Dibandingkan dengan rekan kerja saya, saya merasa jumlah uang yang diterima sebagai imbalan dan peluang untuk pengembangan profesional yang diberikan sudah sesuai	2.92
B3.20	<i>POS</i>	<i>Organizational</i>	Perusahaan bersedia membantu saat saya memerlukan bantuan khusus.	2.92
B3.13	<i>POS</i>	<i>Organizational</i>	Ada bantuan yang disediakan oleh perusahaan saat saya menghadapi masalah.	2.95
B3.10	<i>POS</i>	<i>Organizational</i>	Perusahaan menyediakan sedikit kesempatan untuk saya meningkatkan jenjang karir.	2.97
B3.14	<i>POS</i>	<i>Organizational</i>	Perusahaan akan mengabulkan permintaan saya yang masuk akal untuk mengubah lingkungan kerja saya.	2.97
B3.16	<i>POS</i>	<i>Organizational</i>	Perusahaan benar-benar memperhatikan kesejahteraan saya.	3.00
A1.2	<i>Employability</i>	<i>Career motivation</i>	Saya mencari "job assignment" yang dapat membantu saya mencapai tujuan karir saya	3.03
A3.1	<i>Employability</i>	<i>Optimism at work</i>	Dalam kondisi pekerjaan yang tidak pasti, saya biasanya mengharapkan yang terbaik	3.03
A1.1	<i>Employability</i>	<i>Career motivation</i>	Saya memiliki rencana khusus untuk mencapai tujuan karir saya	3.08
A2.1	<i>Employability</i>	<i>Openness to changes at work</i>	saya merasa bahwa saya umumnya menerima perubahan dalam pekerjaan	3.08
A5.4	<i>Employability</i>	<i>Work and career resilience</i>	Saya memiliki kontrol atas peluang career saya	3.08
B2.3	<i>POS</i>	<i>Job Growth Opportunities</i>	Terdapat kesempatan baik untuk lebih maju di Perusahaan ini	3.13

Butir	Variabel	Dimensi	Pertanyaan	Rata-Rata
B3.19	POS	Organizational	Perusahaan menyediakan keleluasaan untuk memungkinkan saya berprestasi dan menunjukkan kemampuan terbaik saya.	3.13
B4.2	POS	Participation in Decision Making	Saya diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam keputusan terkait pekerjaan saya	3.13
A2.2	Employability	Openness to changes at work	Saya menganggap bahwa saya terbuka terhadap perubahan dalam pekerjaan	3.16
A2.3	Employability	Openness to changes at work	Saya dapat menangani perubahan pada pekerjaan maupun pada perusahaan dengan efektif	3.16
A5.2	Employability	Work and career resilience	Saya optimis mengenai kesempatan karir saya di kemudian hari	3.16
B2.2	POS	Job Growth Opportunities	Terdapat peluang baik untuk berkembang di perusahaan ini	3.16
B3.7	POS	Organizational	Perusahaan memperhatikan pendapat saya.	3.16
A6.6	Employability	Work identity	Jenis pekerjaan saya penting bagi saya	3.18
B2.1	POS	Job Growth Opportunities	Terdapat peluang untuk berkembang di perusahaan ini	3.21
A5.3	Employability	Work and career resilience	Saya merasa bahwa saya merupakan pegawai yang bernilai	3.26
A4.3	Employability	Work and career proactivity	Saya senantiasa mengembangkan kemampuan diri saya terkait dengan tipe pekerjaan saya	3.32
A3.2	Employability	Optimism at work	Saya selalu melihat sisi baik dari pekerjaan	3.34
A4.2	Employability	Work and career proactivity	Saya senantiasa mengembangkan kemampuan diri saya dalam industri	3.39
A6.5	Employability	Work identity	Penting bagi saya bahwa saya bisa sukses dalam pekerjaan	3.39
A6.3	Employability	Work identity	Saya terlibat dalam pekerjaan saya	3.47
A5.1	Employability	Work and career resilience	Saya memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan saya	3.50
A4.1	Employability	Work and career proactivity	Saya senantiasa mengembangkan kemampuan diri saya dalam perusahaan	3.61
A6.1	Employability	Work identity	Penting bagi saya bahwa saya dihargai untuk kesuksesan dalam pekerjaan	3.66

UJI VALIDITAS & RELIABILITAS

1. Employability

a. Validity

Putaran I

FACTOR ANALYSIS

Communalities		
	Initial	Extraction
A1.1	1.000	.087
A1.2	1.000	.303
A1.3	1.000	.370
A2.1	1.000	.112
A2.2	1.000	.018
A2.3	1.000	.376
A2.4	1.000	.288
A2.5	1.000	.239
A3.1	1.000	.308
A3.2	1.000	.389
A3.3	1.000	.071
A4.1	1.000	.251
A4.2	1.000	.453
A4.3	1.000	.828
A5.1	1.000	.228
A5.2	1.000	.406
A5.3	1.000	.595
A5.4	1.000	.247
A5.5	1.000	.315
A6.1	1.000	.381
A6.2	1.000	.341
A6.3	1.000	.562
A6.4	1.000	.376
A6.5	1.000	.828
A6.6	1.000	.651

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Lampiran 2: Hasil SPSS lengkap dan analisis statistik

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.023	36.092	36.092	9.023	36.092	36.092
2	3.896	15.583	51.675			
3	3.275	13.099	64.774			
4	2.390	9.560	74.335			
5	1.665	6.658	80.993			
6	1.139	4.555	85.548			
7	1.040	4.159	89.708			
8	.808	3.233	92.940			
9	.541	2.163	95.103			
10	.435	1.740	96.844			
11	.314	1.258	98.102			
12	.292	1.169	99.270			
13	.124	.497	99.768			
14	.058	.232	100.000			
15	6.923E-16	2.769E-15	100.000			
16	3.826E-16	1.531E-15	100.000			
17	3.047E-16	1.219E-15	100.000			
18	5.028E-19	2.011E-18	100.000			
19	-7.797E-17	-3.119E-16	100.000			
20	-1.596E-16	-6.385E-16	100.000			
21	-1.907E-16	-7.630E-16	100.000			
22	-2.462E-16	-9.850E-16	100.000			
23	-2.870E-16	-1.148E-15	100.000			
24	-7.124E-16	-2.849E-15	100.000			
25	-8.635E-16	-3.454E-15	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
A1.1	.294
A1.2	.551
A1.3	.608
A2.1	.334
A2.2	.134
A2.3	.613
A2.4	.536
A2.5	.489
A3.1	.555
A3.2	.624
A3.3	.267
A4.1	.501
A4.2	.673
A4.3	.910
A5.1	.478
A5.2	.637
A5.3	.771
A5.4	.497
A5.5	.561
A6.1	.618
A6.2	.584
A6.3	.750
A6.4	.613
A6.5	.910
A6.6	.807

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Putaran II

FACTOR ANALYSIS

Communalities		
	Initial	Extraction
A1.2	1.000	.329
A1.3	1.000	.359
A2.3	1.000	.323
A2.4	1.000	.291
A2.5	1.000	.209
A3.1	1.000	.350
A3.2	1.000	.366
A4.1	1.000	.250
A4.2	1.000	.451
A4.3	1.000	.872
A5.1	1.000	.191
A5.2	1.000	.401
A5.3	1.000	.631
A5.4	1.000	.226
A5.5	1.000	.333
A6.1	1.000	.387
A6.2	1.000	.305
A6.3	1.000	.540
A6.4	1.000	.420
A6.5	1.000	.872
A6.6	1.000	.671

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Lampiran 2: Hasil SPSS lengkap dan analisis statistik

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.780	41.808	41.808	8.780	41.808	41.808
2	2.754	13.116	54.924			
3	2.396	11.411	66.335			
4	2.180	10.382	76.717			
5	1.290	6.145	82.861			
6	.990	4.713	87.574			
7	.815	3.879	91.454			
8	.486	2.314	93.768			
9	.442	2.104	95.872			
10	.277	1.318	97.189			
11	.250	1.191	98.381			
12	.216	1.030	99.411			
13	.073	.349	99.759			
14	.051	.241	100.000			
15	3.271E-16	1.558E-15	100.000			
16	1.578E-16	7.513E-16	100.000			
17	-3.560E-17	-1.695E-16	100.000			
18	-1.348E-16	-6.417E-16	100.000			
19	-2.134E-16	-1.016E-15	100.000			
20	-2.918E-16	-1.389E-15	100.000			
21	-7.629E-16	-3.633E-15	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
A1.2	.574
A1.3	.599
A2.3	.568
A2.4	.540
A2.5	.457
A3.1	.591
A3.2	.605
A4.1	.500
A4.2	.671
A4.3	.934
A5.1	.437
A5.2	.633
A5.3	.794
A5.4	.475
A5.5	.577
A6.1	.622
A6.2	.552
A6.3	.735
A6.4	.648
A6.5	.934
A6.6	.819

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Putaran III

FACTOR ANALYSIS

Communalities

	Initial	Extraction
A1.2	1.000	.341
A1.3	1.000	.329
A2.3	1.000	.313
A2.4	1.000	.272
A2.5	1.000	.209
A3.1	1.000	.355
A3.2	1.000	.363
A4.1	1.000	.248
A4.2	1.000	.463
A4.3	1.000	.892
A5.2	1.000	.394
A5.3	1.000	.653
A5.4	1.000	.209
A5.5	1.000	.351
A6.1	1.000	.365
A6.2	1.000	.318
A6.3	1.000	.507
A6.4	1.000	.452
A6.5	1.000	.892
A6.6	1.000	.683

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Lampiran 2: Hasil SPSS lengkap dan analisis statistik

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared		
				Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.609	43.047	43.047	8.609	43.047	43.047
2	2.581	12.903	55.949			
3	2.291	11.454	67.404			
4	2.100	10.499	77.903			
5	1.066	5.330	83.232			
6	.892	4.462	87.695			
7	.762	3.811	91.506			
8	.485	2.426	93.931			
9	.437	2.184	96.116			
10	.275	1.373	97.489			
11	.216	1.081	98.570			
12	.181	.906	99.477			
13	.066	.328	99.804			
14	.039	.196	100.000			
15	2.744E-16	1.372E-15	100.000			
16	2.359E-16	1.180E-15	100.000			
17	-5.474E-17	-2.737E-16	100.000			
18	-1.087E-16	-5.436E-16	100.000			
19	-2.505E-16	-1.252E-15	100.000			
20	-5.308E-16	-2.654E-15	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
A1.2	.584
A1.3	.574
A2.3	.559
A2.4	.522
A2.5	.457
A3.1	.596
A3.2	.602
A4.1	.498
A4.2	.681
A4.3	.944
A5.2	.628
A5.3	.808
A5.4	.457
A5.5	.593
A6.1	.604
A6.2	.564
A6.3	.712
A6.4	.672
A6.5	.944
A6.6	.826

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 1 components extracted.

b. Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	15	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1.2	76.0667	84.067	.512	.913
A1.3	76.0667	81.924	.483	.912
A2.3	76.0667	81.210	.541	.911
A2.4	75.9333	84.352	.477	.913
A2.5	76.2000	82.029	.424	.914
A3.1	76.2667	80.352	.529	.912
A3.2	76.0667	78.495	.594	.910
A4.1	76.3333	77.667	.460	.917
A4.2	76.0667	78.210	.613	.910
A4.3	75.6667	78.381	.898	.904
A5.2	75.9333	77.210	.618	.910
A5.3	75.8000	80.886	.731	.908
A5.4	76.1333	81.552	.374	.916
A5.5	76.2667	80.495	.519	.912
A6.1	75.7333	79.638	.582	.910
A6.2	76.1333	80.695	.548	.911
A6.3	75.8000	78.743	.671	.908
A6.4	76.0000	82.571	.588	.911
A6.5	75.6667	78.381	.898	.904

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1.2	76.0667	84.067	.512	.913
A1.3	76.0667	81.924	.483	.912
A2.3	76.0667	81.210	.541	.911
A2.4	75.9333	84.352	.477	.913
A2.5	76.2000	82.029	.424	.914
A3.1	76.2667	80.352	.529	.912
A3.2	76.0667	78.495	.594	.910
A4.1	76.3333	77.667	.460	.917
A4.2	76.0667	78.210	.613	.910
A4.3	75.6667	78.381	.898	.904
A5.2	75.9333	77.210	.618	.910
A5.3	75.8000	80.886	.731	.908
A5.4	76.1333	81.552	.374	.916
A5.5	76.2667	80.495	.519	.912
A6.1	75.7333	79.638	.582	.910
A6.2	76.1333	80.695	.548	.911
A6.3	75.8000	78.743	.671	.908
A6.4	76.0000	82.571	.588	.911
A6.5	75.6667	78.381	.898	.904
A6.6	75.8000	79.029	.756	.907

2. Percieved Organization Support

a. Validity

Putaran I

FACTOR ANALYSIS

Communalities

	Initial	Extraction
B1.1	1.000	.041
B1.2	1.000	.030
B1.3	1.000	.393
B2.1	1.000	.110
B2.2	1.000	.218
B2.3	1.000	.112

Communalities

	Initial	Extraction
B3.1	1.000	.014
B3.2	1.000	.297
B3.3	1.000	.313
B3.4	1.000	.482
B3.5	1.000	.015
B3.6	1.000	.194
B4.01	1.000	.058
B4.02	1.000	.172
B4.03	1.000	.052
B4.04	1.000	.048
B4.05	1.000	.182
B4.06	1.000	.097
B4.07	1.000	.572
B4.08	1.000	.132
B4.09	1.000	.269
B4.10	1.000	.026
B4.11	1.000	.174
B4.12	1.000	.120
B4.13	1.000	.187
B4.14	1.000	.306
B4.15	1.000	.668
B4.16	1.000	.481
B4.17	1.000	.462
B4.18	1.000	.121
B4.19	1.000	.609
B4.20	1.000	.293
B4.21	1.000	.583
B4.22	1.000	.623
B4.23	1.000	.080
B4.24	1.000	.042
B4.25	1.000	.575
B4.26	1.000	.500
B4.27	1.000	.143
B4.28	1.000	.798
B4.29	1.000	.503
B4.30	1.000	.556
B4.31	1.000	.715

Lampiran 2: Hasil SPSS lengkap dan analisis statistik

Communalities

	Initial	Extraction
B4.32	1.000	.563
B4.33	1.000	.268
B4.34	1.000	.596
B4.35	1.000	.771
B4.36	1.000	.495
B5.1	1.000	.001
B5.2	1.000	.143
B5.3	1.000	.168
B5.4	1.000	.814
B5.5	1.000	.131
B5.6	1.000	.611

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	16.925	31.343	31.343	16.925	31.343	31.343
2	7.160	13.260	44.603			
3	5.081	9.408	54.011			
4	4.234	7.841	61.852			
5	3.805	7.046	68.898			
6	3.306	6.122	75.020			
7	3.091	5.725	80.745			
8	2.390	4.427	85.171			
9	2.048	3.793	88.964			
10	1.640	3.038	92.002			
11	1.399	2.591	94.593			
12	1.224	2.267	96.860			
13	.923	1.710	98.570			
14	.772	1.430	100.000			
15	1.043E-15	1.932E-15	100.000			
16	8.252E-16	1.528E-15	100.000			
17	7.105E-16	1.316E-15	100.000			

Lampiran 2: Hasil SPSS lengkap dan analisis statistik

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
18	6.515E-16	1.206E-15	100.000			
19	6.289E-16	1.165E-15	100.000			
20	5.641E-16	1.045E-15	100.000			
21	4.995E-16	9.250E-16	100.000			
22	4.693E-16	8.692E-16	100.000			
23	4.319E-16	7.998E-16	100.000			
24	3.951E-16	7.317E-16	100.000			
25	3.342E-16	6.190E-16	100.000			
26	3.223E-16	5.968E-16	100.000			
27	3.177E-16	5.883E-16	100.000			
28	2.499E-16	4.627E-16	100.000			
29	2.256E-16	4.177E-16	100.000			
30	2.085E-16	3.862E-16	100.000			
31	1.758E-16	3.256E-16	100.000			
32	1.531E-16	2.835E-16	100.000			
33	1.091E-16	2.020E-16	100.000			
34	9.545E-17	1.768E-16	100.000			
35	7.235E-17	1.340E-16	100.000			
36	5.534E-17	1.025E-16	100.000			
37	2.405E-17	4.453E-17	100.000			
38	-2.189E-17	-4.053E-17	100.000			
39	-3.407E-17	-6.309E-17	100.000			
40	-6.905E-17	-1.279E-16	100.000			
41	-7.901E-17	-1.463E-16	100.000			
42	-1.362E-16	-2.523E-16	100.000			
43	-1.561E-16	-2.890E-16	100.000			
44	-1.976E-16	-3.659E-16	100.000			
45	-2.540E-16	-4.704E-16	100.000			
46	-3.135E-16	-5.806E-16	100.000			
47	-3.492E-16	-6.466E-16	100.000			
48	-3.901E-16	-7.224E-16	100.000			
49	-3.939E-16	-7.294E-16	100.000			

Lampiran 2: Hasil SPSS lengkap dan analisis statistik

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
50	-4.659E-16	-8.628E-16	100.000			
51	-5.581E-16	-1.033E-15	100.000			
52	-6.368E-16	-1.179E-15	100.000			
53	-7.253E-16	-1.343E-15	100.000			
54	-8.777E-16	-1.625E-15	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
B1.1	.203
B1.2	.174
B1.3	.627
B2.1	.332
B2.2	.467
B2.3	.335
B3.1	.119
B3.2	.545
B3.3	.559
B3.4	.694
B3.5	-.122
B3.6	.441
B4.01	-.241
B4.02	.415
B4.03	.227
B4.04	.219
B4.05	-.427
B4.06	.311
B4.07	.756
B4.08	.363
B4.09	.519
B4.10	.160
B4.11	.417
B4.12	-.346

Component Matrix^a

	Component
	1
B4.13	.433
B4.14	.553
B4.15	.817
B4.16	.693
B4.17	.679
B4.18	.347
B4.19	.780
B4.20	.542
B4.21	.764
B4.22	.789
B4.23	.283
B4.24	.206
B4.25	.758
B4.26	.707
B4.27	.378
B4.28	.894
B4.29	.709
B4.30	.746
B4.31	.845
B4.32	.750
B4.33	.518
B4.34	.772
B4.35	.878
B4.36	.703
B5.1	.029
B5.2	.378
B5.3	.409
B5.4	.902
B5.5	.363
B5.6	.782

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Putaran II

FACTOR ANALYSIS

Communalities		
	Initial	Extraction
B1.3	1.000	.368
B2.2	1.000	.174
B3.2	1.000	.296
B3.3	1.000	.350
B3.4	1.000	.504
B3.6	1.000	.173
B4.07	1.000	.578
B4.09	1.000	.252
B4.14	1.000	.347
B4.15	1.000	.597
B4.16	1.000	.458
B4.17	1.000	.531
B4.19	1.000	.631
B4.20	1.000	.261
B4.21	1.000	.624
B4.22	1.000	.667
B4.25	1.000	.622
B4.26	1.000	.545
B4.28	1.000	.797
B4.29	1.000	.452
B4.30	1.000	.592
B4.31	1.000	.729
B4.32	1.000	.570
B4.33	1.000	.267
B4.34	1.000	.594
B4.35	1.000	.793
B4.36	1.000	.488
B5.4	1.000	.856
B5.6	1.000	.588

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Lampiran 2: Hasil SPSS lengkap dan analisis statistik

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	14.706	50.709	50.709	14.706	50.709	50.709
2	2.852	9.836	60.545			
3	2.351	8.105	68.650			
4	2.043	7.045	75.695			
5	1.573	5.425	81.120			
6	1.315	4.534	85.654			
7	1.276	4.400	90.054			
8	.647	2.230	92.284			
9	.625	2.155	94.440			
10	.465	1.604	96.044			
11	.395	1.361	97.405			
12	.338	1.165	98.569			
13	.285	.982	99.551			
14	.130	.449	100.000			
15	6.791E-16	2.342E-15	100.000			
16	4.035E-16	1.391E-15	100.000			
17	2.898E-16	9.993E-16	100.000			
18	2.428E-16	8.373E-16	100.000			
19	2.174E-16	7.496E-16	100.000			
20	1.417E-16	4.888E-16	100.000			
21	1.245E-16	4.294E-16	100.000			
22	8.649E-17	2.982E-16	100.000			
23	2.360E-17	8.137E-17	100.000			
24	-1.005E-17	-3.464E-17	100.000			
25	-8.676E-17	-2.992E-16	100.000			
26	-1.375E-16	-4.741E-16	100.000			
27	-2.928E-16	-1.010E-15	100.000			
28	-3.783E-16	-1.305E-15	100.000			
29	-5.916E-16	-2.040E-15	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
B1.3	.607
B2.2	.417
B3.2	.545
B3.3	.592
B3.4	.710
B3.6	.416
B4.07	.761
B4.09	.502
B4.14	.589
B4.15	.773
B4.16	.677
B4.17	.729
B4.19	.795
B4.20	.511
B4.21	.790
B4.22	.817
B4.25	.789
B4.26	.738
B4.28	.893
B4.29	.672
B4.30	.770
B4.31	.854
B4.32	.755
B4.33	.517
B4.34	.771
B4.35	.891
B4.36	.698
B5.4	.925
B5.6	.767

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Putaran III

FACTOR ANALYSIS

Communalities		
	Initial	Extraction
B1.3	1.000	.352
B3.2	1.000	.307
B3.3	1.000	.363
B3.4	1.000	.500
B4.07	1.000	.580
B4.09	1.000	.263
B4.14	1.000	.364
B4.15	1.000	.582
B4.16	1.000	.467
B4.17	1.000	.537
B4.19	1.000	.634
B4.20	1.000	.245
B4.21	1.000	.624
B4.22	1.000	.679
B4.25	1.000	.626
B4.26	1.000	.561
B4.28	1.000	.787
B4.29	1.000	.436
B4.30	1.000	.604
B4.31	1.000	.716
B4.32	1.000	.587
B4.33	1.000	.258
B4.34	1.000	.596
B4.35	1.000	.791
B4.36	1.000	.486
B5.4	1.000	.862
B5.6	1.000	.572

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Lampiran 2: Hasil SPSS lengkap dan analisis statistik

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	14.379	53.255	53.255	14.379	53.255	53.255
2	2.293	8.493	61.748			
3	2.264	8.386	70.134			
4	1.796	6.651	76.785			
5	1.566	5.800	82.585			
6	1.202	4.453	87.038			
7	1.063	3.936	90.974			
8	.527	1.951	92.925			
9	.498	1.843	94.768			
10	.439	1.626	96.394			
11	.372	1.376	97.770			
12	.283	1.048	98.818			
13	.199	.738	99.555			
14	.120	.445	100.000			
15	6.361E-16	2.356E-15	100.000			
16	4.084E-16	1.512E-15	100.000			
17	2.739E-16	1.014E-15	100.000			
18	2.690E-16	9.963E-16	100.000			
19	2.527E-16	9.358E-16	100.000			
20	1.361E-16	5.042E-16	100.000			
21	7.738E-17	2.866E-16	100.000			
22	5.446E-17	2.017E-16	100.000			
23	-5.609E-17	-2.078E-16	100.000			
24	-1.077E-16	-3.989E-16	100.000			
25	-2.052E-16	-7.600E-16	100.000			
26	-3.227E-16	-1.195E-15	100.000			
27	-4.314E-16	-1.598E-15	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
B1.3	.593
B3.2	.554
B3.3	.602
B3.4	.707
B4.07	.761
B4.09	.513
B4.14	.603
B4.15	.763
B4.16	.683
B4.17	.733
B4.19	.796
B4.20	.495
B4.21	.790
B4.22	.824
B4.25	.791
B4.26	.749
B4.28	.887
B4.29	.660
B4.30	.777
B4.31	.846
B4.32	.766
B4.33	.508
B4.34	.772
B4.35	.889
B4.36	.697
B5.4	.929
B5.6	.756

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 1 components extracted.

b. Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	15	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	27

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1.3	85.0667	303.924	.562	.964
B3.2	85.0667	303.352	.532	.964
B3.3	84.9333	307.495	.567	.963
B3.4	84.8000	303.314	.674	.963
B4.07	86.2000	300.600	.757	.962
B4.09	85.0667	305.924	.498	.964
B4.14	85.2667	302.495	.577	.963
B4.15	85.5333	293.695	.760	.962
B4.16	85.2000	302.743	.679	.963
B4.17	84.8000	305.171	.693	.963
B4.19	84.8000	300.600	.775	.962
B4.20	85.2667	307.352	.470	.964
B4.21	85.5333	297.838	.751	.962
B4.22	85.4000	296.829	.793	.962
B4.25	85.6667	299.952	.763	.962
B4.26	85.6667	297.095	.721	.962
B4.28	85.0667	292.495	.862	.961
B4.29	85.2667	299.638	.615	.963

Lampiran 2: Hasil SPSS lengkap dan analisis statistik

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B4.30	85.4667	297.124	.744	.962
B4.31	85.0000	298.429	.818	.962
B4.32	85.3333	293.810	.747	.962
B4.33	85.8000	306.743	.490	.964
B4.34	85.1333	290.552	.762	.962
B4.35	85.0000	292.429	.865	.961
B4.36	85.7333	298.210	.670	.963
B5.4	84.9333	288.781	.914	.960
B5.6	84.8667	303.981	.721	.962

3. Intention to Leave

a. Validity

FACTOR ANALYSIS

	Initial	Extraction
C1.1	1.000	.824
C1.2	1.000	.475
C2.1	1.000	.620
C2.2	1.000	.520
C3.1	1.000	.688
C3.2	1.000	.507

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.633	60.558	60.558	3.633	60.558	60.558
2	.813	13.555	74.113			
3	.697	11.620	85.734			
4	.452	7.528	93.261			
5	.288	4.796	98.057			
6	.117	1.943	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
C1.1	.908
C1.2	.689
C2.1	.788
C2.2	.721
C3.1	.829
C3.2	.712

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

b. Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	15	100.0

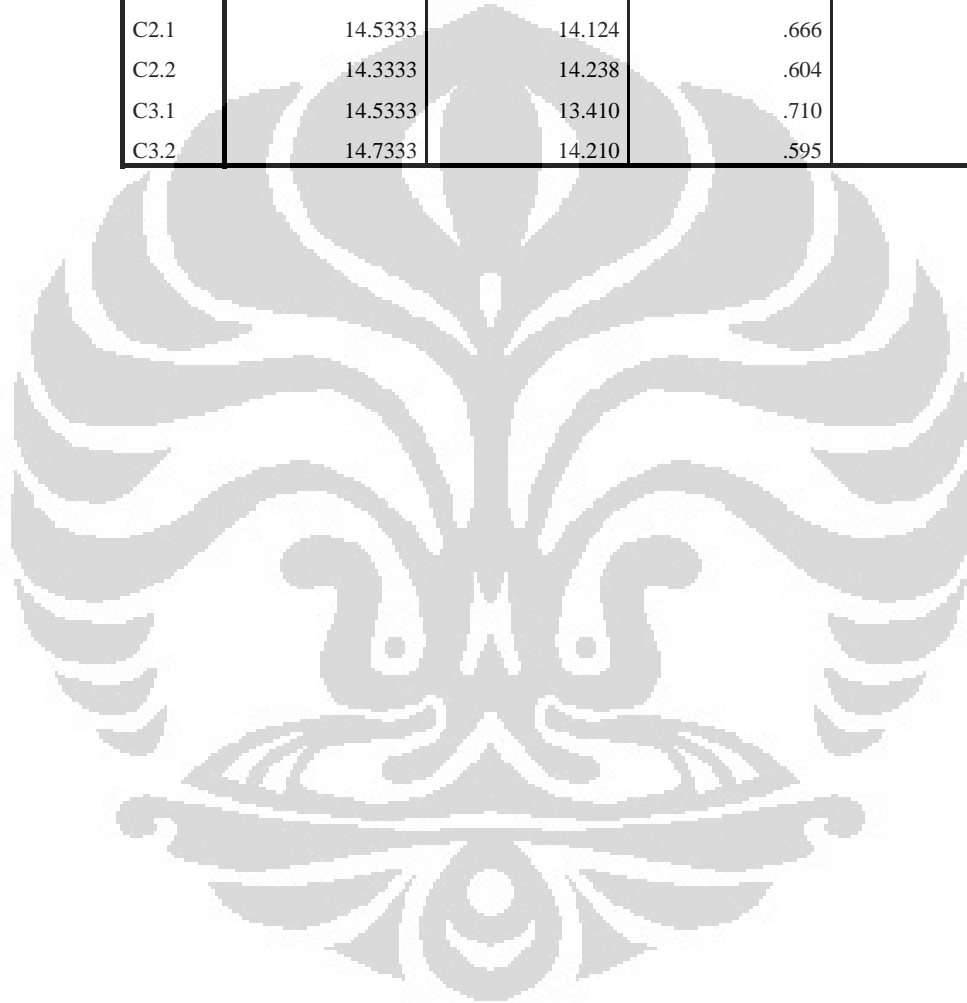
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C1.1	14.3333	13.381	.832	.813
C1.2	14.5333	14.267	.574	.858
C2.1	14.5333	14.124	.666	.841
C2.2	14.3333	14.238	.604	.852
C3.1	14.5333	13.410	.710	.833
C3.2	14.7333	14.210	.595	.854



REGRESSION
Employability (X1) and Perceived Organization Support (X2) to Intention to Leave (Y)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Intention to leave (Y)	2.3974	.53245	38
Employability (X1)	3.2526	.29841	38
Perceived Organization Support (X2)	2.6553	.15192	38

Correlations

		Intention to leave (Y)	Employability (X1)	Perceived Organization Support (X2)
Pearson Correlation	Intention to leave (Y)	1.000	-.105	-.757
	Employability (X1)	-.105	1.000	.381
	Perceived Organization Support (X2)	-.757	.381	1.000
Sig. (1-tailed)	Intention to leave (Y)	.	.266	.000
	Employability (X1)	.266	.	.009
	Perceived Organization Support (X2)	.000	.009	.
N	Intention to leave (Y)	38	38	38
	Employability (X1)	38	38	38
	Perceived Organization Support (X2)	38	38	38

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Perceived Organization Support (X2), Employability (X1) ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Intention to leave (Y)

Model Summary^b

Lampiran 2: Hasil SPSS lengkap dan analisis statistik

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.782 ^a	.612	.590	.34100

a. Predictors: (Constant), Perceived Organization Support (X2), Employability (X1)

b. Dependent Variable: Intention to leave (Y)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.420	2	3.210	27.605	.000 ^a
	Residual	4.070	35	.116		
	Total	10.490	37			

a. Predictors: (Constant), Perceived Organization Support (X2), Employability (X1)

b. Dependent Variable: Intention to leave (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.953	1.014		8.826	.000
	Employability (X1)	.384	.203	.215	1.889	.067
	Perceived Organization Support (X2)	-2.939	.399	-.839	-7.364	.000

a. Dependent Variable: Intention to leave (Y)

REGRESSION
Dimension of Employability (X1) to Intention to Leave (Y)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Intention to leave (Y)	2.3974	.53245	38
Career motivation (D1.X1)	3.0526	.53004	38
Openness to changes at work (D2.X1)	3.1316	.35497	38
Optimism at work (D3.X1)	3.1842	.48520	38
Work and career proactivity (D4.X1)	3.3289	.32872	38
Work identity (D5.X1)	3.2184	.36082	38

Correlations

		Y	D1.X1	D2.X1	D3.X1	D4.X1	D5.X1
Pearson Correlation	Intention to leave (Y)	1.000	.091	-.344	-.401	-.021	-.041
	Career motivation (D1.X1)	.091	1.000	.465	.329	.557	.511
	Openness to changes at work (D2.X1)	-.344	.465	1.000	.624	.650	.523
	Optimism at work (D3.X1)	-.401	.329	.624	1.000	.516	.474
	Work and career proactivity (D4.X1)	-.021	.557	.650	.516	1.000	.709
	Work identity (D5.X1)	-.041	.511	.523	.474	.709	1.000
Sig. (1- tailed)	Intention to leave (Y)	.	.292	.017	.006	.450	.405
	Career motivation (D1.X1)	.292	.	.002	.022	.000	.001
	Openness to changes at work (D2.X1)	.017	.002	.	.000	.000	.000
	Optimism at work (D3.X1)	.006	.022	.000	.	.000	.001
	Work and career proactivity (D4.X1)	.450	.000	.000	.000	.	.000
	Work identity (D5.X1)	.405	.001	.000	.001	.000	.
N	Intention to leave (Y)	38	38	38	38	38	38
	Career motivation (D1.X1)	38	38	38	38	38	38
	Openness to changes at work (D2.X1)	38	38	38	38	38	38
	Optimism at work (D3.X1)	38	38	38	38	38	38
	Work and career proactivity (D4.X1)	38	38	38	38	38	38
	Work identity (D5.X1)	38	38	38	38	38	38

Lampiran 2: Hasil SPSS lengkap dan analisis statistik

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Work identity (D5.X1), Optimism at work (D3.X1), Career motivation (D1.X1), Openness to changes at work (D2.X1), Work and career proactivity (D4.X1) ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Intention to leave (Y)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.559 ^a	.313	.206	.47458

a. Predictors: (Constant), Work identity (D5.X1), Optimism at work (D3.X1), Career motivation (D1.X1), Openness to changes at work (D2.X1), Work and career proactivity (D4.X1)

b. Dependent Variable: Intention to leave (Y)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.283	5	.657	2.915	.028 ^a
	Residual	7.207	32	.225		
	Total	10.490	37			

a. Predictors: (Constant), Work identity (D5.X1), Optimism at work (D3.X1), Career motivation (D1.X1), Openness to changes at work (D2.X1), Work and career proactivity (D4.X1)

b. Dependent Variable: Intention to leave (Y)

Lampiran 2: Hasil SPSS lengkap dan analisis statistik

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.247	.845		3.841	.001
Career motivation (D1.X1)	.232	.183	.231	1.268	.214
Openness to changes at work (D2.X1)	-.638	.327	-.426	-1.955	.059
Optimism at work (D3.X1)	-.419	.212	-.382	-1.977	.057
Work and career proactivity (D4.X1)	.488	.392	.302	1.247	.221
Work identity (D5.X1)	.046	.317	.031	.146	.885

a. Dependent Variable: Intention to leave (Y)

REGRESSION***Dimension of Perceived Organization Support (X2) to Intention to Leave (Y)*****Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Intention to leave (Y)	2.3974	.53245	38
Fairness of Employee Rewards ... (D1.X2)	2.9211	.48666	38
Job Growth Opportunities (D2.X2)	3.1684	.36176	38
Organization Support (D3.X2)	2.5289	.16911	38
Participation in Decision Making (D4.X2)	3.0000	.40269	38

Correlations

		Y	D1.X2	D2.X2	D3.X2	D4.X2
Pearson Correlation	Intention to leave (Y)	1.000	-.293	-.329	-.680	-.460
	Fairness of Employee Rewards ... (D1.X2)	-.293	1.000	.431	.226	.345
	Job Growth Opportunities (D2.X2)	-.329	.431	1.000	.174	.464
	Organization Support (D3.X2)	-.680	.226	.174	1.000	.575
	Participation in Decision Making (D4.X2)	-.460	.345	.464	.575	1.000
Sig. (1- tailed)	Intention to leave (Y)	.	.037	.022	.000	.002
	Fairness of Employee Rewards ... (D1.X2)	.037	.	.003	.087	.017
	Job Growth Opportunities (D2.X2)	.022	.003	.	.148	.002
	Organization Support (D3.X2)	.000	.087	.148	.	.000
	Participation in Decision Making (D4.X2)	.002	.017	.002	.000	.
N	Intention to leave (Y)	38	38	38	38	38
	Fairness of Employee Rewards ... (D1.X2)	38	38	38	38	38
	Job Growth Opportunities (D2.X2)	38	38	38	38	38
	Organization Support (D3.X2)	38	38	38	38	38
	Participation in Decision Making (D4.X2)	38	38	38	38	38

Lampiran 2: Hasil SPSS lengkap dan analisis statistik

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Participation in Decision Making (D4.X2), Fairness of Employee Rewards ... (D1.X2), Job Growth Opportunities (D2.X2), Organization Support (D3.X2) ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Intention to leave (Y)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.716 ^a	.513	.454	.39354

a. Predictors: (Constant), Participation in Decision Making (D4.X2), Fairness of Employee Rewards ... (D1.X2), Job Growth Opportunities (D2.X2), Organization Support (D3.X2)

b. Dependent Variable: Intention to leave (Y)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.379	4	1.345	8.683	.000 ^a
	Residual	5.111	33	.155		
	Total	10.490	37			

a. Predictors: (Constant), Participation in Decision Making (D4.X2), Fairness of Employee Rewards ... (D1.X2), Job Growth Opportunities (D2.X2), Organization Support (D3.X2)

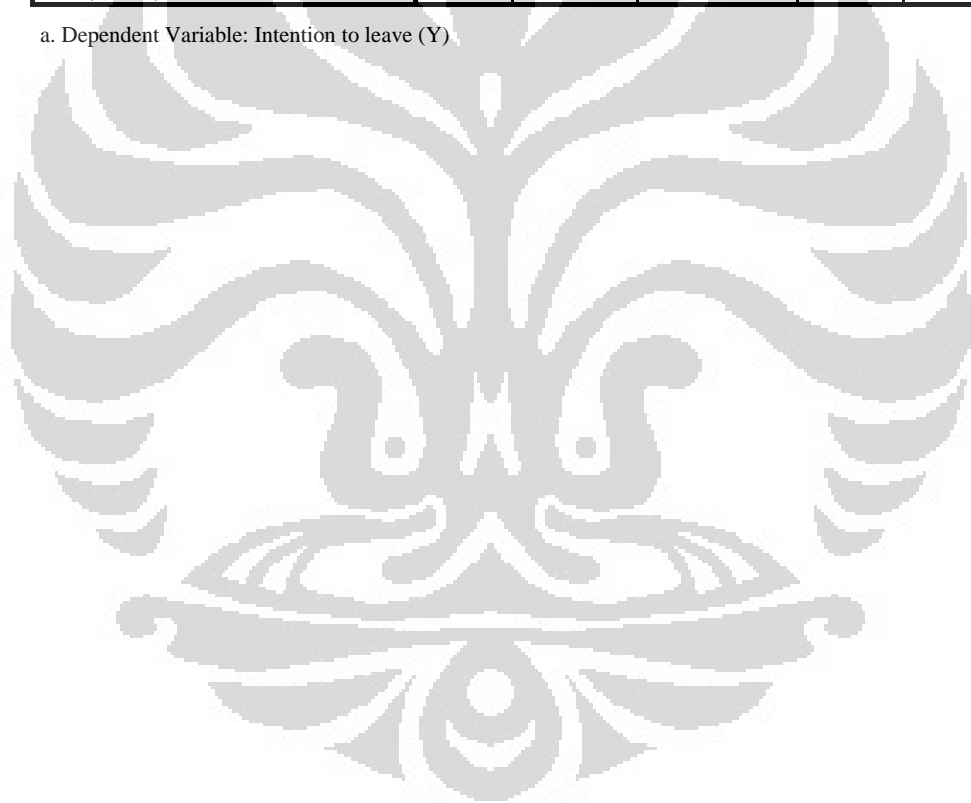
b. Dependent Variable: Intention to leave (Y)

Lampiran 2: Hasil SPSS lengkap dan analisis statistik

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.583	1.095		7.837	.000
Fairness of Employee Rewards ... (D1.X2)	-.078	.150	-.071	-.520	.606
Job Growth Opportunities (D2.X2)	-.292	.216	-.199	-1.354	.185
Organization Support (D3.X2)	-2.034	.473	-.646	-4.299	.000
Participation in Decision Making (D4.X2)	.038	.221	.028	.170	.866

a. Dependent Variable: Intention to leave (Y)



FREQUENCY TABLE
“Research Variables”

Employability (X1 - Category)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	24	63.2	63.2	63.2
	Tinggi	14	36.8	36.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Perceived Organization Support (X2 - Category)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	17	44.7	44.7	44.7
	Tinggi	21	55.3	55.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Intention to leave (Y - Category)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	19	50.0	50.0	50.0
	Tinggi	19	50.0	50.0	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

FREQUENCY TABLE
“Data Demografi”

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Male	29	76.3	76.3	76.3
Female	9	23.7	23.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <= 35 tahun	2	5.3	5.3	5.3
>35 - 45 tahun	22	57.9	57.9	63.2
>45 - 55 tahun	13	34.2	34.2	97.4
> 55 tahun	1	2.6	2.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Lama Kerja di Perusahaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <= 5 tahun	5	13.2	13.2	13.2
>5 - 10 tahun	7	18.4	18.4	31.6
>10 - 15 tahun	8	21.1	21.1	52.6
>15 - 20 tahun	8	21.1	21.1	73.7
> 20 tahun	10	26.3	26.3	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Lampiran 2: Hasil SPSS lengkap dan analisis statistik

Pengalaman Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	>10 - 15 tahun	8	21.1	21.1	21.1
	>15 - 20 tahun	11	28.9	28.9	50.0
	> 20 tahun	19	50.0	50.0	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Bagian

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Executive	1	2.6	2.6	2.6
	Explo	3	7.9	7.9	10.5
	Finance	7	18.4	18.4	28.9
	GPO	1	2.6	2.6	31.6
	GWO	1	2.6	2.6	34.2
	HR	5	13.2	13.2	47.4
	IT&S	1	2.6	2.6	50.0
	Legal	2	5.3	5.3	55.3
	Operations	6	15.8	15.8	71.1
	PSCM	2	5.3	5.3	76.3
	Resource	1	2.6	2.6	78.9
	S&OR	6	15.8	15.8	94.7
	Tax	2	5.3	5.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Fungsi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Support	20	52.6	52.6	52.6
	Technical	18	47.4	47.4	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

CROSSTABS
Independent Variables & Dependent Variable

Employability (X1 - Category) * Intention to leave (Y - Category) Crosstabulation

			Intention to leave (Y - Category)		Total
			Rendah	Tinggi	
Employability (X1 - Category)	Rendah	Count	11	13	24
		% of Total	28.9%	34.2%	63.2%
	Tinggi	Count	8	6	14
		% of Total	21.1%	15.8%	36.8%
Total	Count	19	19	38	
	% of Total	50.0%	50.0%	100.0%	

Perceived Organization Support (X2 - Category) * Intention to leave (Y - Category) Crosstabulation

			Intention to leave (Y - Category)		Total
			Rendah	Tinggi	
Perceived Organization Support (X2 - Category)	Rendah	Count	4	13	17
		% of Total	10.5%	34.2%	44.7%
	Tinggi	Count	15	6	21
		% of Total	39.5%	15.8%	55.3%
Total	Count	19	19	38	
	% of Total	50.0%	50.0%	100.0%	

CROSSTABS

Data Demografi & Employability (X1)

Jenis Kelamin * Employability (X1 - Category) Crosstabulation

			Employability (X1 - Category)		Total
			Rendah	Tinggi	
Jenis Kelamin	Male	Count	16	13	29
		% of Total	42.1%	34.2%	76.3%
	Female	Count	8	1	9
		% of Total	21.1%	2.6%	23.7%
Total	Count	24	14	38	
	% of Total	63.2%	36.8%	100.0%	

Usia * Employability (X1 - Category) Crosstabulation

			Employability (X1 - Category)		Total
			Rendah	Tinggi	
Usia	<= 35 tahun	Count	1	1	2
		% of Total	2.6%	2.6%	5.3%
	>35 - 45 tahun	Count	14	8	22
		% of Total	36.8%	21.1%	57.9%
	>45 - 55 tahun	Count	8	5	13
		% of Total	21.1%	13.2%	34.2%
	> 55 tahun	Count	1	0	1
		% of Total	2.6%	.0%	2.6%
Total	Count	24	14	38	
	% of Total	63.2%	36.8%	100.0%	

Lampiran 2: Hasil SPSS lengkap dan analisis statistik

Lama Kerja di Perusahaan * Employability (X1 - Category) Crosstabulation

			Employability (X1 - Category)		Total
			Rendah	Tinggi	
Lama Kerja di Perusahaan	<= 5 tahun	Count	4	1	5
		% of Total	10.5%	2.6%	13.2%
	>5 - 10 tahun	Count	4	3	7
		% of Total	10.5%	7.9%	18.4%
	>10 - 15 tahun	Count	3	5	8
		% of Total	7.9%	13.2%	21.1%
	>15 - 20 tahun	Count	6	2	8
		% of Total	15.8%	5.3%	21.1%
	> 20 tahun	Count	7	3	10
		% of Total	18.4%	7.9%	26.3%
Total		Count	24	14	38
		% of Total	63.2%	36.8%	100.0%

Pengalaman Kerja * Employability (X1 - Category) Crosstabulation

			Employability (X1 - Category)		Total
			Rendah	Tinggi	
Pengalaman Kerja	>10 - 15 tahun	Count	6	2	8
		% of Total	15.8%	5.3%	21.1%
	>15 - 20 tahun	Count	7	4	11
		% of Total	18.4%	10.5%	28.9%
	> 20 tahun	Count	11	8	19
		% of Total	28.9%	21.1%	50.0%
Total		Count	24	14	38
		% of Total	63.2%	36.8%	100.0%

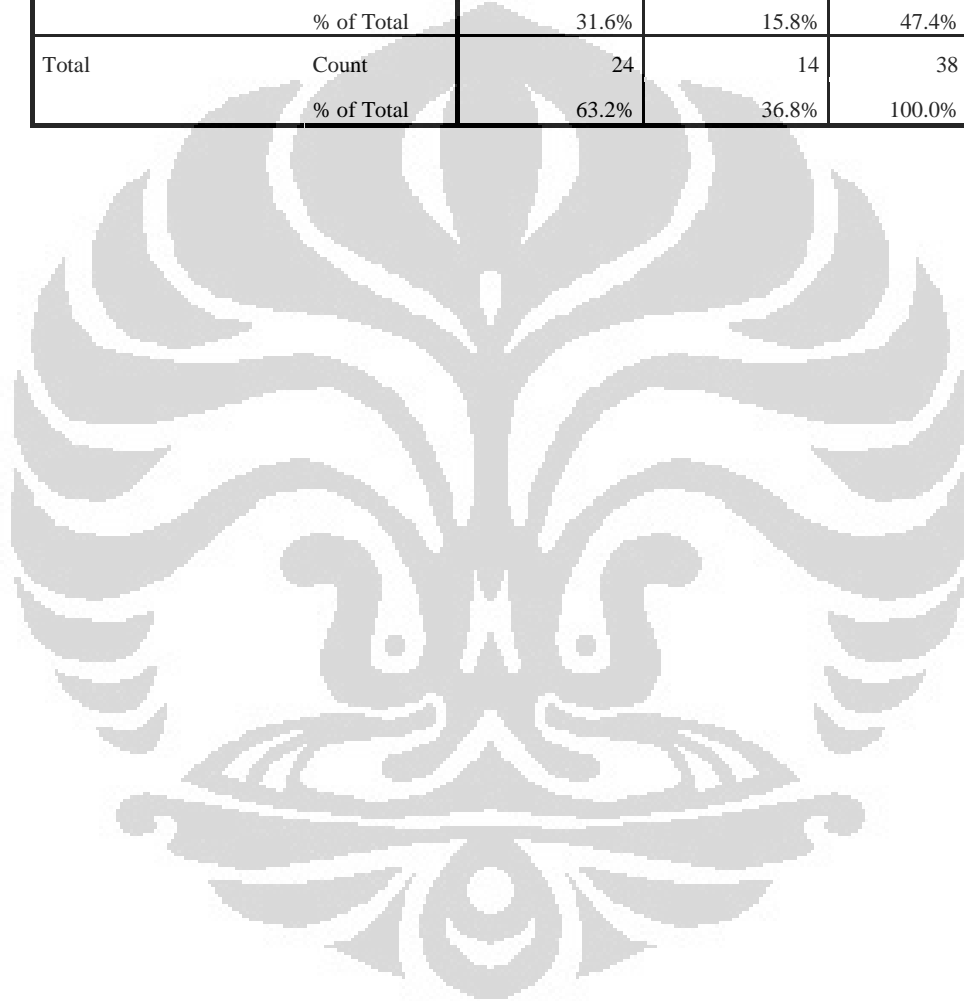
Lampiran 2: Hasil SPSS lengkap dan analisis statistik

Bagian * Employability (X1 - Category) Crosstabulation

			Employability (X1 - Category)		Total
			Rendah	Tinggi	
Bagian	Executive	Count	0	1	1
		% of Total	.0%	2.6%	2.6%
	Explo	Count	1	2	3
		% of Total	2.6%	5.3%	7.9%
	Finance	Count	5	2	7
		% of Total	13.2%	5.3%	18.4%
	GPO	Count	1	0	1
		% of Total	2.6%	.0%	2.6%
	GWO	Count	1	0	1
		% of Total	2.6%	.0%	2.6%
	HR	Count	3	2	5
		% of Total	7.9%	5.3%	13.2%
	IT&S	Count	1	0	1
		% of Total	2.6%	.0%	2.6%
	Legal	Count	1	1	2
		% of Total	2.6%	2.6%	5.3%
	Operations	Count	4	2	6
		% of Total	10.5%	5.3%	15.8%
	PSCM	Count	1	1	2
		% of Total	2.6%	2.6%	5.3%
	Resource	Count	1	0	1
		% of Total	2.6%	.0%	2.6%
	S&OR	Count	4	2	6
		% of Total	10.5%	5.3%	15.8%
	Tax	Count	1	1	2
		% of Total	2.6%	2.6%	5.3%
Total		Count	24	14	38
		% of Total	63.2%	36.8%	100.0%

Fungsi * Employability (X1 - Category) Crosstabulation

			Employability (X1 - Category)		Total
			Rendah	Tinggi	
Fungsi	Support	Count	12	8	20
		% of Total	31.6%	21.1%	52.6%
	Technical	Count	12	6	18
		% of Total	31.6%	15.8%	47.4%
Total	Count	24	14	38	
	% of Total	63.2%	36.8%	100.0%	



CROSSTABS

Data Demografi & Perceived Organization Support (X2)

Jenis Kelamin * Perceived Organization Support (X2 - Category) Crosstabulation

			Perceived Organization Support (X2 - Category)		Total
			Rendah	Tinggi	
Jenis Kelamin	Male	Count	14	15	29
		% of Total	36.8%	39.5%	76.3%
	Female	Count	3	6	9
		% of Total	7.9%	15.8%	23.7%
Total	Count	17	21	38	
	% of Total	44.7%	55.3%	100.0%	

Usia * Perceived Organization Support (X2 - Category) Crosstabulation

			Perceived Organization Support (X2 - Category)		Total
			Rendah	Tinggi	
Usia	<= 35 tahun	Count	0	2	2
		% of Total	.0%	5.3%	5.3%
	>35 - 45 tahun	Count	9	13	22
		% of Total	23.7%	34.2%	57.9%
	>45 - 55 tahun	Count	7	6	13
		% of Total	18.4%	15.8%	34.2%
	> 55 tahun	Count	1	0	1
		% of Total	2.6%	.0%	2.6%
Total	Count	17	21	38	
	% of Total	44.7%	55.3%	100.0%	

Lama Kerja di Perusahaan * Perceived Organization Support (X2 - Category) Crosstabulation

			Perceived Organization Support (X2 - Category)		Total
			Rendah	Tinggi	
Lama Kerja di Perusahaan	<= 5 tahun	Count	4	1	5
		% of Total	10.5%	2.6%	13.2%
	>5 - 10 tahun	Count	2	5	7
		% of Total	5.3%	13.2%	18.4%
	>10 - 15 tahun	Count	2	6	8
		% of Total	5.3%	15.8%	21.1%
	>15 - 20 tahun	Count	4	4	8
		% of Total	10.5%	10.5%	21.1%
	> 20 tahun	Count	5	5	10
		% of Total	13.2%	13.2%	26.3%
	Total	Count	17	21	38
		% of Total	44.7%	55.3%	100.0%

Pengalaman Kerja * Perceived Organization Support (X2 - Category) Crosstabulation

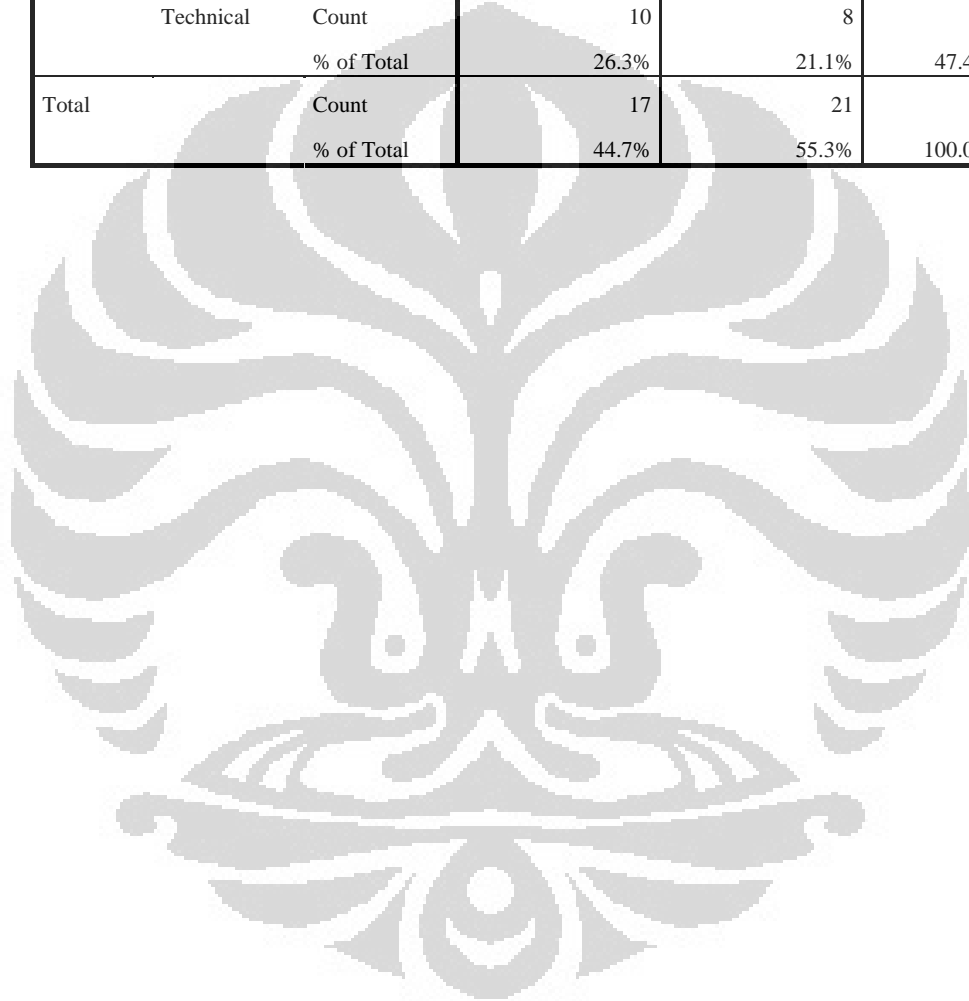
			Perceived Organization Support (X2 - Category)		Total
			Rendah	Tinggi	
Pengalaman Kerja	>10 - 15 tahun	Count	1	7	8
		% of Total	2.6%	18.4%	21.1%
	>15 - 20 tahun	Count	7	4	11
		% of Total	18.4%	10.5%	28.9%
	> 20 tahun	Count	9	10	19
		% of Total	23.7%	26.3%	50.0%
Total	Count	17	21	38	
	% of Total	44.7%	55.3%	100.0%	

Bagian * Perceived Organization Support (X2 - Category) Crosstabulation

			Perceived Organization Support (X2 - Category)		Total
			Rendah	Tinggi	
Bagian	Executive	Count	0	1	1
		% of Total	.0%	2.6%	2.6%
	Explo	Count	0	3	3
		% of Total	.0%	7.9%	7.9%
	Finance	Count	4	3	7
		% of Total	10.5%	7.9%	18.4%
	GPO	Count	1	0	1
		% of Total	2.6%	.0%	2.6%
	GWO	Count	1	0	1
		% of Total	2.6%	.0%	2.6%
	HR	Count	2	3	5
		% of Total	5.3%	7.9%	13.2%
	IT&S	Count	0	1	1
		% of Total	.0%	2.6%	2.6%
	Legal	Count	0	2	2
		% of Total	.0%	5.3%	5.3%
	Operations	Count	4	2	6
		% of Total	10.5%	5.3%	15.8%
	PSCM	Count	0	2	2
		% of Total	.0%	5.3%	5.3%
	Resource	Count	0	1	1
		% of Total	.0%	2.6%	2.6%
	S&OR	Count	4	2	6
		% of Total	10.5%	5.3%	15.8%
	Tax	Count	1	1	2
		% of Total	2.6%	2.6%	5.3%
Total		Count	17	21	38
		% of Total	44.7%	55.3%	100.0%

Fungsi * Perceived Organization Support (X2 - Category) Crosstabulation

			Perceived Organization Support (X2 - Category)		Total
			Rendah	Tinggi	
Fungsi	Support	Count	7	13	20
		% of Total	18.4%	34.2%	52.6%
	Technical	Count	10	8	18
		% of Total	26.3%	21.1%	47.4%
Total		Count	17	21	38
		% of Total	44.7%	55.3%	100.0%



CROSSTABS

Data Demografi & Intention to Leave (Y)

Jenis Kelamin * Intention to leave (Y - Category) Crosstabulation

			Intention to leave (Y - Category)		Total
			Rendah	Tinggi	
Jenis Kelamin	Male	Count	16	13	29
		% of Total	42.1%	34.2%	76.3%
	Female	Count	3	6	9
		% of Total	7.9%	15.8%	23.7%
Total	Count	19	19	38	
	% of Total	50.0%	50.0%	100.0%	

Usia * Intention to leave (Y - Category) Crosstabulation

			Intention to leave (Y - Category)		Total
			Rendah	Tinggi	
Usia	<= 35 tahun	Count	1	1	2
		% of Total	2.6%	2.6%	5.3%
	>35 - 45 tahun	Count	12	10	22
		% of Total	31.6%	26.3%	57.9%
	>45 - 55 tahun	Count	5	8	13
		% of Total	13.2%	21.1%	34.2%
	> 55 tahun	Count	1	0	1
		% of Total	2.6%	.0%	2.6%
Total	Count	19	19	38	
	% of Total	50.0%	50.0%	100.0%	

Lampiran 2: Hasil SPSS lengkap dan analisis statistik

Lama Kerja di Perusahaan * Intention to leave (Y - Category) Crosstabulation

			Intention to leave (Y - Category)		Total
			Rendah	Tinggi	
Lama Kerja di Perusahaan	<= 5 tahun	Count	3	2	5
		% of Total	7.9%	5.3%	13.2%
	>5 - 10 tahun	Count	3	4	7
		% of Total	7.9%	10.5%	18.4%
	>10 - 15 tahun	Count	4	4	8
		% of Total	10.5%	10.5%	21.1%
	>15 - 20 tahun	Count	3	5	8
		% of Total	7.9%	13.2%	21.1%
	> 20 tahun	Count	6	4	10
		% of Total	15.8%	10.5%	26.3%
Total		Count	19	19	38
		% of Total	50.0%	50.0%	100.0%

Pengalaman Kerja * Intention to leave (Y - Category) Crosstabulation

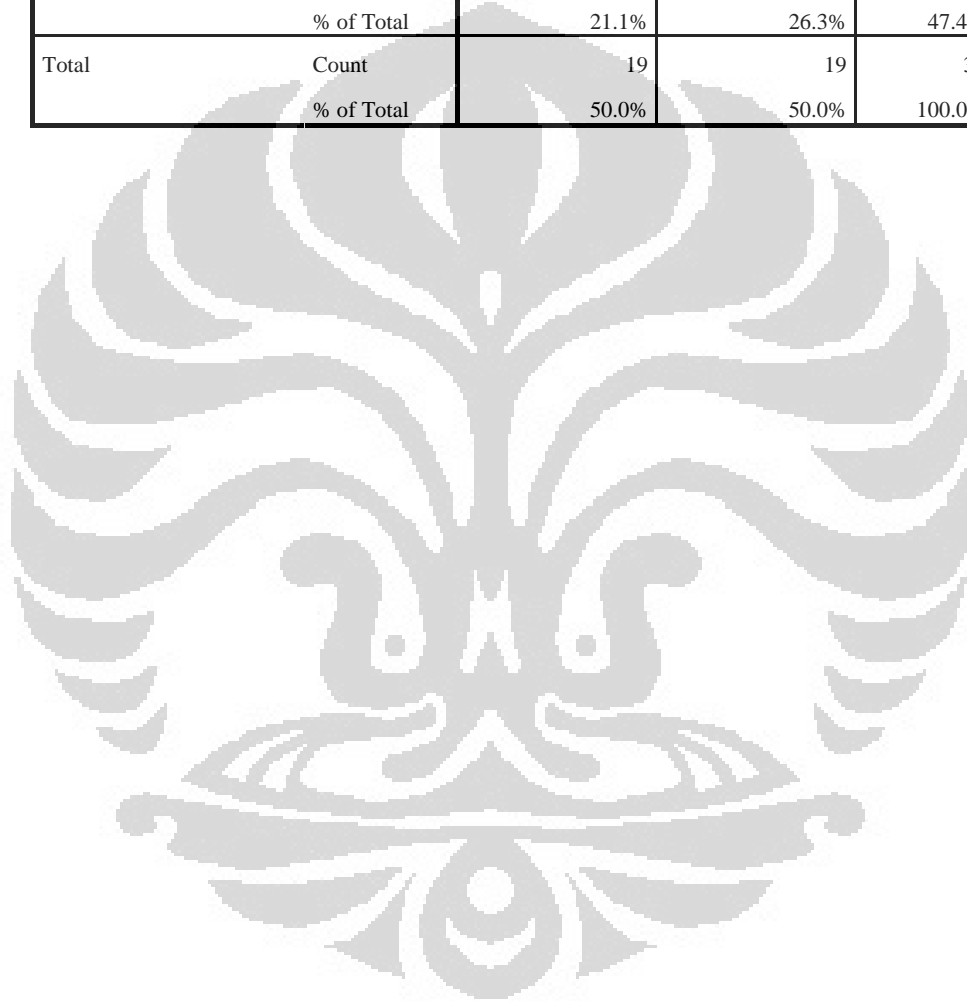
			Intention to leave (Y - Category)		Total
			Rendah	Tinggi	
Pengalaman Kerja	>10 - 15 tahun	Count	5	3	8
		% of Total	13.2%	7.9%	21.1%
	>15 - 20 tahun	Count	4	7	11
		% of Total	10.5%	18.4%	28.9%
	> 20 tahun	Count	10	9	19
		% of Total	26.3%	23.7%	50.0%
Total		Count	19	19	38
		% of Total	50.0%	50.0%	100.0%

Bagian * Intention to leave (Y - Category) Crosstabulation

			Intention to leave (Y - Category)		Total
			Rendah	Tinggi	
Bagian	Executive	Count	1	0	1
		% of Total	2.6%	.0%	2.6%
	Explo	Count	3	0	3
		% of Total	7.9%	.0%	7.9%
	Finance	Count	4	3	7
		% of Total	10.5%	7.9%	18.4%
	GPO	Count	0	1	1
		% of Total	.0%	2.6%	2.6%
	GWO	Count	0	1	1
		% of Total	.0%	2.6%	2.6%
	HR	Count	3	2	5
		% of Total	7.9%	5.3%	13.2%
	IT&S	Count	1	0	1
		% of Total	2.6%	.0%	2.6%
	Legal	Count	1	1	2
		% of Total	2.6%	2.6%	5.3%
	Operations	Count	1	5	6
		% of Total	2.6%	13.2%	15.8%
	PSCM	Count	1	1	2
		% of Total	2.6%	2.6%	5.3%
	Resource	Count	1	0	1
		% of Total	2.6%	.0%	2.6%
	S&OR	Count	3	3	6
		% of Total	7.9%	7.9%	15.8%
	Tax	Count	0	2	2
		% of Total	.0%	5.3%	5.3%
Total		Count	19	19	38
		% of Total	50.0%	50.0%	100.0%

Fungsi * Intention to leave (Y - Category) Crosstabulation

			Intention to leave (Y - Category)		Total
			Rendah	Tinggi	
Fungsi	Support	Count	11	9	20
		% of Total	28.9%	23.7%	52.6%
	Technical	Count	8	10	18
		% of Total	21.1%	26.3%	47.4%
Total	Count	19	19	38	
	% of Total	50.0%	50.0%	100.0%	



RINGKASAN ANALISIS UJI STATISTIK

1. Uji Regresi Penelitian

Uji regresi dilakukan menggunakan *multiple linear regression analysis* (analisis regresi linier berganda).

Regresi dilakukan untuk menguji pengaruh antara *Employability* dan *Perceived Organization Support* terhadap *Intention to Leave*, secara simultan dan secara parsial.

Berikut hasil Analisis Regresi:

- a. Pengaruh antara *Employability* dan *Perceived Organization Support* secara simultan (bersama-sama) terhadap *Intention to Leave*.

Didapatkan hasil R (korelasi ganda) = **0,782**, dengan $R^2 = 0,612$.

Untuk melihat nilai R^2 tersebut signifikan atau tidak, dilakukan uji F, didapatkan nilai F = **27,605**, dengan p (signifikansi) = **0,000**.

Karena $p < 0,05$, berarti signifikan.

Simpulan, “ada pengaruh antara *Employability* dan *Perceived Organization Support* secara simultan (bersama-sama) terhadap *Intention to Leave*.”

Sumbangan efektif *Employability* dan *Perceived Organization Support* secara simultan (bersama-sama) terhadap *Intention to Leave* adalah sebesar $R^2 \times 100\% = 0,612 \times 100\% = \mathbf{61,2\%}$.

Berarti, sisanya disumbang variabel lain.

- b. Pengaruh antara *Employability* dan *Perceived Organization Support* secara parsial terhadap *Intention to Leave*.

Relasi	Koefisien regresi (b)	t	p	Hasil
<i>Employability</i> → <i>Intention to Leave</i>	0,384	1,889	0,067	-
<i>Perceived Organization Support</i> → <i>Intention to Leave</i>	- 2,939	- 7,364	0,000	Sig.

Terlihat, bahwa hanya *Perceived Organization Support* yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave*.

Pengaruhnya negatif ($b = -2,939$), menunjukkan bahwa semakin tinggi POS akan semakin rendah *Intention to Leave*, dan semakin rendah POS semakin tinggi *Intention to Leave*.

Regresi juga dilakukan untuk melihat apakah dimensi-dimensi dari masing-masing variabel independen, *Employability* dan *Perceived Organization Support*, berpengaruh terhadap *Intention to Leave*.

Pengaruh Dimensi-dimensi *Employability* terhadap *Intention to Leave*.

Relasi	Koefisien regresi (b)	t	p	Hasil
Career motivation → ITL	0,232	1,268	0,214	-
Openness to changes at work → ITL	- 0,638	-1,955	0,059	-
Optimism at work → ITL	- 0,419	-1,977	0,057	-
Work and career proactivity → ITL	0,488	1,247	0,221	-

Relasi	Koefisien regresi (b)	t	p	Hasil
Work identity → ITL	0,046	0,146	0,885	-

Terlihat, bahwa tidak ada satu pun dimensi *Employability* yang berpengaruh terhadap *Intention to Leave*.

Pengaruh Dimensi-dimensi *Employability* terhadap *Intention to Leave*.

Relasi	Koefisien regresi (b)	t	p	Hasil
Fairness of Employee Rewards ... → ITL	- 0,078	-,520	0,606	-
Job Growth Opportunities → ITL	- 0,292	-1,354	0,185	-
Organization Support → ITL	-2,034	-4,299	0,000	Sig.
Participation in Decision Making → ITL	0,038	0,170	0,866	-

Terlihat, bahwa dimensi Organization Support mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Intention to Leave*.

Pengaruhnya negatif ($b = -2,034$), menunjukkan bahwa semakin tinggi Organization Support akan semakin rendah *Intention to Leave*, dan semakin rendah Organization Support semakin tinggi *Intention to Leave*.

2. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan analisis data tambahan yang bisa digunakan untuk memperkaya hasil penelitian.

Untuk variabel penelitian, yaitu *Employability*, *Perceived Organization Support*, dan *Intention to Leave*, masing-masing dikategorikan 2, yaitu tinggi dan rendah.

Klasifikasi tinggi dan rendah dilakukan dengan cara mencari mean per masing-masing variabel. Kemudian, nilai-nilai dari 38 responden dikategorikan, jika nilainya lebih rendah dari rata-rata, maka dikategorikan rendah dan jika lebih tinggi maka dikategorikan tinggi.

Berikut hasil-hasil dari statistik deskriptif.

a. Data Kategori Variabel Penelitian

Employability (X1 - Category)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	24	63.2	63.2	63.2
	Tinggi	14	36.8	36.8	100.0
Total		38	100.0	100.0	

Terlihat bahwa kebanyakan responden merasakan *Employability* yang rendah (63,2%).

Perceived Organization Support (X2 - Category)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	17	44.7	44.7	44.7
	Tinggi	21	55.3	55.3	100.0
Total		38	100.0	100.0	

Terlihat bahwa kebanyakan responden merasakan *Perceived Organization Support* yang tinggi (55,3%).

Intention to Leave (Y - Category)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	19	50.0	50.0	50.0
	Tinggi	19	50.0	50.0	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Terlihat bahwa responden yang merasakan *Intention to Leave* tinggi dan rendah sama banyaknya (50,0%).

b. Data Demografi

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Male	29	76.3	76.3	76.3
	Female	9	23.7	23.7	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Responden terbanyak adalah laki-laki (76,3%).

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<= 35 tahun	2	5.3	5.3	5.3
	>35 - 45 tahun	22	57.9	57.9	63.2
	>45 - 55 tahun	13	34.2	34.2	97.4
	> 55 tahun	1	2.6	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Responden terbanyak adalah yang berusia 35-45 tahun (57,9%).

Lama Kerja di Perusahaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <= 5 tahun	5	13.2	13.2	13.2
>5 - 10 tahun	7	18.4	18.4	31.6
>10 - 15 tahun	8	21.1	21.1	52.6
>15 - 20 tahun	8	21.1	21.1	73.7
> 20 tahun	10	26.3	26.3	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Responden terbanyak adalah yang telah bekerja > 20 tahun di perusahaan (26,3%).

Pengalaman Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid >10 - 15 tahun	8	21.1	21.1	21.1
>15 - 20 tahun	11	28.9	28.9	50.0
> 20 tahun	19	50.0	50.0	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Responden terbanyak adalah yang telah berpengalaman kerja > 20 tahun.

Bagian

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Executive	1	2.6	2.6	2.6
Explo	3	7.9	7.9	10.5
Finance	7	18.4	18.4	28.9
GPO	1	2.6	2.6	31.6
GWO	1	2.6	2.6	34.2
HR	5	13.2	13.2	47.4
IT&S	1	2.6	2.6	50.0
Legal	2	5.3	5.3	55.3

Lampiran 2: Hasil SPSS lengkap dan analisis statistik

Bagian

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Operations	6	15.8	15.8	71.1
PSCM	2	5.3	5.3	76.3
Resource	1	2.6	2.6	78.9
S&OR	6	15.8	15.8	94.7
Tax	2	5.3	5.3	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Responden terbanyak adalah yang bekerja di bagian finance (18,4%).

Fungsi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Support	20	52.6	52.6	52.6
Technical	18	47.4	47.4	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Responden terbanyak adalah yang berfungsi sebagai support (52,6%).

c. Crosstabs antara Variabel Independen dan Dependen

Employability (X1 - Category) * Intention to Leave (Y - Category) Crosstabulation

			<i>Intention to Leave (Y - Category)</i>		Total
			Rendah	Tinggi	
<i>Employability (X1 - Category)</i>	Rendah	Count	11	13	24
		% of Total	28.9%	34.2%	63.2%
	Tinggi	Count	8	6	14
		% of Total	21.1%	15.8%	36.8%
Total		Count	19	19	38
		% of Total	50.0%	50.0%	100.0%

Dari tabel di atas terlihat bahwa responden yang merasakan *Employability* rendah cenderung mempunyai *Intention to Leave* tinggi (34,2%), sedangkan responden yang merasakan *Employability* tinggi cenderung mempunyai *Intention to Leave* rendah (21,1%).

Perceived Organization Support (X2 - Category) * Intention to Leave (Y - Category) Crosstabulation

			<i>Intention to Leave (Y - Category)</i>		Total
			Rendah	Tinggi	
<i>Perceived Organization Support (X2 - Category)</i>	Rendah	Count	4	13	17
		% of Total	10.5%	34.2%	44.7%
	Tinggi	Count	15	6	21
		% of Total	39.5%	15.8%	55.3%
Total		Count	19	19	38
		% of Total	50.0%	50.0%	100.0%

Dari tabel di atas terlihat bahwa responden yang merasakan POS rendah cenderung mempunyai *Intention to Leave* tinggi (34,2%), sedangkan responden yang merasakan POS tinggi cenderung mempunyai *Intention to Leave* rendah (39,5%).

d. Ringkasan Crosstabs antara Data Demografi & *Employability*

Yang dimaksud dengan **dominan rendah** pada tabel di bawah ini adalah jumlah responden pada kategori data demografi tersebut lebih banyak yang mempunyai *Employability* rendah dibandingkan dengan yang mempunyai *Employability* tinggi.

Dominan tinggi adalah jumlah responden pada kategori data demografi tersebut lebih banyak yang mempunyai *Employability* tinggi dibandingkan dengan yang mempunyai *Employability* rendah.

Data Demografi	<i>Employability</i>	
	Dominan Rendah	Dominan Tinggi
Jenis Kelamin	- Male - Female	-
Usia	- >35 – 45 tahun - > 45 – 55 tahun - > 55 tahun	-
Lama Kerja di Perusahaan	- ≤ 5 tahun - >5 – 10 tahun - >15 – 20 tahun - >20 tahun	- >10 – 15 tahun
Pengalaman Kerja	- >10 – 15 tahun - >15 – 20 tahun - >20 tahun	-
Bagian	- Finance - GPO - GWO - HR - IT&S - Operations - Resource - S&OR	- Executive - Explo
Fungsi	- Support - Technical	-

Tanda (-) berarti tidak ada dominan pada karakteristik responden tersebut.

e. Ringkasan Crosstabs antara Data Demografi & *Perceived Organization Support*

Lampiran 2: Hasil SPSS lengkap dan analisis statistik

Yang dimaksud dengan **dominan rendah** pada tabel di bawah ini adalah jumlah responden pada kategori data demografi tersebut lebih banyak yang mempunyai *Perceived Organization Support* rendah dibandingkan dengan yang mempunyai *Perceived Organization Support* tinggi.

Dominan tinggi adalah jumlah responden pada kategori data demografi tersebut lebih banyak yang mempunyai *Perceived Organization Support* tinggi dibandingkan dengan yang mempunyai *Perceived Organization Support* rendah.

Data Demografi	<i>Perceived Organization Support</i>	
	Dominan Rendah	Dominan Tinggi
Jenis Kelamin	-	- Male - Female
Usia	- > 45 – 55 tahun - > 55 tahun	- ≤ 35 tahun - >35 – 45 tahun
Lama Kerja di Perusahaan	- ≤ 5 tahun	- >5 – 10 tahun - >10 – 15 tahun
Pengalaman Kerja	- >15 – 20 tahun	- >10 – 15 tahun - >20 tahun
Bagian	- Finance - GPO - GWO - Operations - S&OR	- Executive - Explo - HR - IT&S - Legal - PSCM - Resource
Fungsi	- Technical	- Support

Tanda (-) berarti tidak ada dominan pada karakteristik responden tersebut.

f. Ringkasan Crosstabs antara Data Demografi & *Intention to Leave*

Yang dimaksud dengan **dominan rendah** pada tabel di bawah ini adalah jumlah responden pada kategori data demografi tersebut lebih banyak yang mempunyai *Intention to Leave* rendah dibandingkan dengan yang mempunyai *Intention to Leave* tinggi.

Dominan tinggi adalah jumlah responden pada kategori data demografi tersebut lebih banyak yang mempunyai *Intention to Leave* tinggi dibandingkan dengan yang mempunyai *Intention to Leave* rendah.

Data Demografi	<i>Intention to Leave</i>	
	Dominan Rendah	Dominan Tinggi
Jenis Kelamin	- Male	- Female
Usia	- >35 – 45 tahun - > 55 tahun	- >45 – 55 tahun
Lama Kerja di Perusahaan	- ≤ 5 tahun - >20 tahun	- >5 – 10 tahun - >15 – 20 tahun
Pengalaman Kerja	- >10 – 15 tahun - >20 tahun	- >15 – 20 tahun
Bagian	- Executive - Explo - Finance - HR - IT&S - Resource	- GPO - GWO - Operations - Tax
Fungsi	- Support	- Technical

Tanda (-) berarti tidak ada dominan pada karakteristik responden tersebut.