



UNIVERSITAS INDONESIA

**PROGRAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI  
KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TEHNIS *SUPERVISOR*  
MELALUI FORUM *LEADERSHIP* SEBAGAI UPAYA  
MENGATASI INTENSI *TURNOVER***  
*(Development Program on Leadership Competency and Technical Competency for  
Supervisor through Leadership Forum to Manage Turnover Intention)*

**TESIS**

**MAYA SITA DARLINA  
1006742850**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI  
PEMINATAN TERAPAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DEPOK, JULI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PROGRAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI  
KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TEHNIS *SUPERVISOR*  
MELALUI FORUM *LEADERSHIP* SEBAGAI UPAYA  
MENGATASI INTENSI *TURNOVER***  
*(Development Program on Leadership Competency and Technical Competency for  
Supervisor through Leadership Forum to Manage Turnover Intention)*

**TESIS**  
**Untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister**

**MAYA SITA DARLINA**  
**1006742850**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI  
PEMINATAN TERAPAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DEPOK, JULI 2012**

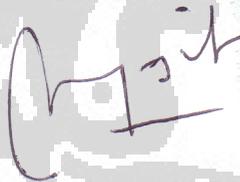
## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : MAYA SITA DARLINA

NPM : 1006742850

Tanda Tangan :



Tanggal : Maya Sita 17 Juni 2012

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Maya Sita Darlina  
NPM : 1006742850  
Program Studi : Ilmu Psikologi  
Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : Program Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Dan Kompetensi Tehnis *Supervisor* Melalui Forum *Leadership* Sebagai Upaya Mengatasi Intensi *Turnover*

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi Terapan pada Program Studi Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Drs. Joni P. Soebandono, MM. M.Si.

Penguji : Dr. Dewi Sawitri

Penguji : Debora Eflina Purba, SS, 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 :

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbilámin adalah kata penuh syukur diucapkan saat harus menuliskan bab terakhir dari tesis ini. Masih terbayang keraguan, kesulitan dan pesimis yang pernah datang, apakah bisa menyelesaikan tesis ini dengan hasil terbaik di tengah banyaknya peran-peran penting lain yang juga harus dipenuhi. Motivasi dan dukungan semangat dari banyak pihaklah yang akhirnya menguatkan untuk terus berusaha semaksimal mungkin. Untuk itu dengan penuh kerendahan hati, Saya ingin mengucapkan terimakasih sambil memohon pada Allah swt agar diberikan balasan pahala, bagi pihak-pihak yang telah membantu Saya yaitu:

1. Dr. Drs. Joni P. Soebandono, MM. M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah bersedia menyediakan tenaga, pikiran dan waktunya untuk mengikuti jadwal “Saya” bukan jadwal Bapak. “Kontak tanpa batas yang Bapak sediakan sungguh membantu saya untuk mengakselerasi penyelesaian terutama saat Saya merasa sedang jauh tertinggal. Saya jadi mendapatkan contoh seperti apa kita bila kita betul-betul mencintai pekerjaan kita. Terimakasih, Pak, Semoga Bapak selalu dirahmati kesehatan.
2. Para dosen yang telah bersedia berbagi ilmunya selama masa perkuliahan, membuat Saya memperoleh amunisi baru untuk Saya terapkan dalam pekerjaan.
3. Orang tua, yang menjadi contoh agar selalu menyelesaikan dengan usaha maksimal untuk setiap hal yang sudah dimulai. Kepada Kakak dan Adik yang selalu mendoakan dari benua berbeda dan memahami saat sedang bersua justru tidak bisa leluasa bertemu.
4. Rekan-rekan Hebat seperjuangan di Magister Psikologi Universitas Indonesia 2010, khususnya para SDM-ers dan rekan-rekan di kantor untuk bantuannya.
5. Suami tercinta dan anak-anak yang telah memberikan dukungan dan pengertiannya saat Bundanya tak bisa lagi menemani ‘ritual’ keluarga. Tesis ini layak dipersembahkan untuk mereka sebagai bukti bahwa tidak ada yang sia-sia dan menjadi lebih baik adalah sesuatu yang patut dijadikan tujuan hidup; meski jalannya terjal dan berliku.

Akhir kata, Saya berharap agar tesis ini bisa memberikan manfaat bagi segala pihak yang menjadikannya rujukan.

Depok, 12 Juli 2012

Penulis

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

---

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

Nama : Maya Sita Darlina  
NPM : 1006742850  
Program Studi : Ilmu Psikologi  
Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia  
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 KOMPETENSI KEPEMIMPINAN DAN  
KOMPETENSI TEHNIS *SUPERVISOR* MELALUI FORUM *LEADERSHIP*  
SEBAGAI UPAYA MENGATASI INTENSI *TURNOVER*”**

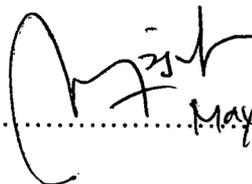
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 17 Juni 2012

Yang menyatakan

  
(.....Maya Sita.....)

## ABSTRAK

Nama : Maya Sita Darlina  
Program Studi : Ilmu Psikologi  
Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia  
Judul : Program Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Dan Kompetensi Tehnis *Supervisor* Melalui Forum *Leadership* Sebagai Upaya Mengatasi Intensi *Turnover*

Tujuan dari penelitian ini adalah mengembangkan intervensi untuk mengatasi permasalahan mengenai intensi *turnover* karyawan di Bank XYZ . Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan kuesioner dalam pengumpulan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi kepemimpinan dan kompetensi teknis *supervisor* menjadi faktor yang berpengaruh menentukan tingginya intensi *turnover* karyawan. Berdasarkan hal tersebut, maka dirancang program intervensi untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan dan kompetensi teknis *supervisor* melalui melalui Forum Leadership yang dilaksanakan berbasis teori belajar *Fee Learning Value Chain*.

Kata kunci : Intensi *turnover*, Kepuasan Kerja, Forum *Leadership*

## ABSTRACT

Name : Maya Sita Darlina  
Study Program : Psychology  
Specialization : Applied of Human Resources  
Title : Development Program on Leadership Competency and Tehnical Competency for Supervisor through Leadership Forum to Manage Turnover Intention

This research aim to propose intervention plan to manage employees turnover intention on Bank XYZ. The research using quantitative method using questionnaire to collect the data. Research shows that leadership competency and tehcnical supervisor's competency are influencing factors to employee's turnover intention. Based on this finding, this intervention program targeting to improve leadership and tehcnical supervisor's competencies through Leader's forum. This Leader's Forum will be done based on Fee Learning Value Chain.

Key words : *turnover intention, job satisfaction, leadership forum.*

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL. . . . .	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS. . . . .	i
LEMBAR PENGESAHAN. . . . .	ii
KATA PENGANTAR. . . . .	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH. . . . .	iv
ABSTRAK. . . . .	v
DAFTAR ISI. . . . .	vi
DAFTAR TABEL. . . . .	viii
DAFTAR GAMBAR. . . . .	ix
DAFTAR LAMPIRAN. . . . .	x
<b>I. LATAR BELAKANG . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang. . . . .	1
1.2 Permasalahan Penelitian. . . . .	5
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian . . . . .	6
1.4 Sistematika Penulisan. . . . .	6
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA . . . . .</b>	<b>8</b>
2.1. Intensi untuk keluar (Intensi <i>Turnover</i> ). . . . .	8
2.1.1. Definisi. . . . .	8
2.1.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi intensi <i>Turnover</i> . . . . .	12
2.2. Kepuasan Kerja. . . . .	12
2.2.1. Definisi. . . . .	13
2.2.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan Program Intervensi. . . . .	15
2.3. Kerangka Berpikir. . . . .	20
<b>III. METODE PENELITIAN. . . . .</b>	<b>22</b>
3.1 Metode Penelitian. . . . .	22
3.2 Subyek Penelitian . . . . .	24
3.3 Pengembangan Alat Ukur. . . . .	25

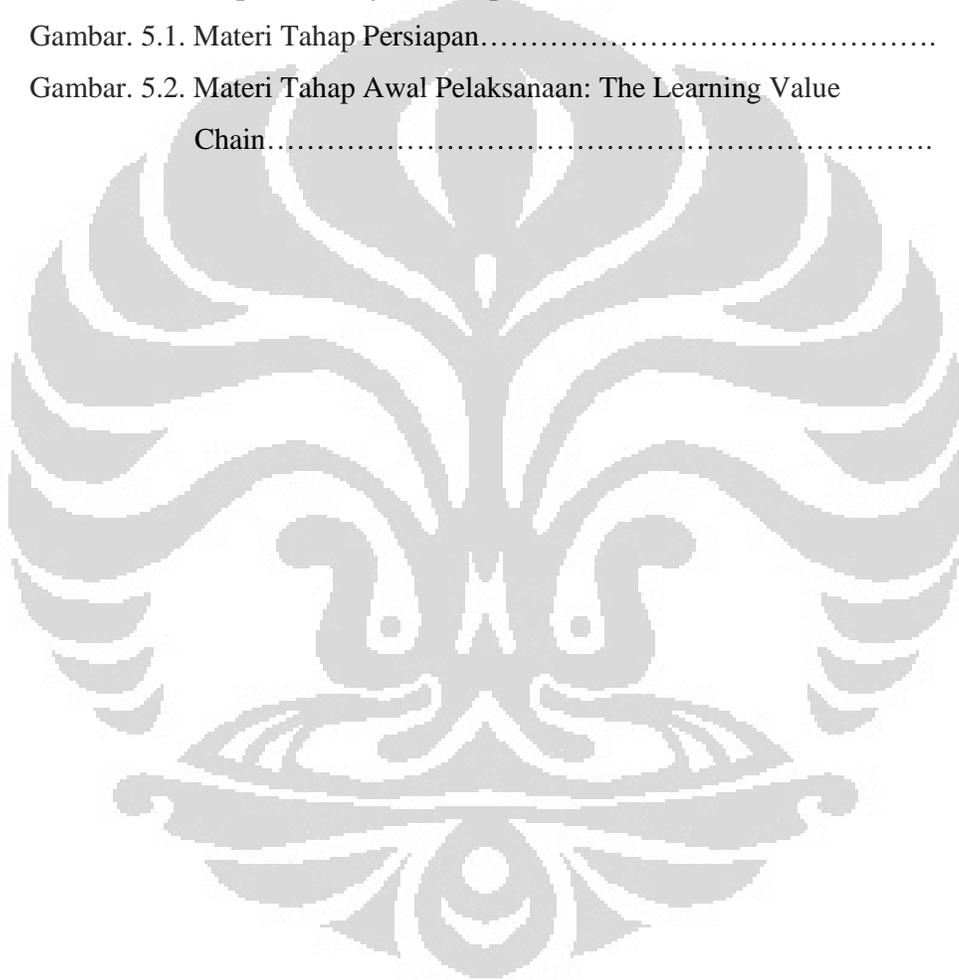
3.4. Metode Pengumpulan Data. ....	30
3.5. Pengolahan Data. ....	31
<b>IV. HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN. ....</b>	<b>33</b>
4.1. Hasil Uji Normalitas.....	33
4.2. Hasil Uji Linieritas Hubungan.....	33
4.3. Hasil Analisa Regresi Berganda.....	34
4.4. Analisa Data Tambahan.....	37
4.5. Kesimpulan Penelitian.....	38
<b>V. RANCANGAN INTERVENSI. ....</b>	<b>40</b>
5.1 Rancangan Intervensi. ....	40
5.2. Pola Pembelajaran Organisasi melalui Pembentukan Forum <i>Leadership</i> .....	40
5.3. Rancangan Intervensi Pembentukan Program Forum Leadership...43	
5.4. Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan dan Kompetensi Tehnis Supervisor.....	49
5.5. Rancangan Intervensi Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan dan Kompetensi Tehnis Supervisor.....	50
<b>VI. DISKUSI, SIMPULAN, SARAN. ....</b>	<b>55</b>
6.1 Diskusi. ....	55
6.2 Simpulan. ....	58
6.3 Saran. ....	59
<b>DAFTAR REFERENSI. ....</b>	<b>61</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel. 3.1.	Demografi Responden.....	25
Tabel. 3.2.	Contoh Item Pertanyaan Kuesioner Intensi <i>Turnover</i> .....	26
Tabel 3.3.	Contoh Item kuesioner Komponen Pekerjaan Kepuasan Kerja.....	27
Tabel 3.4.	Contoh Item Kuesioner Komponen Supervisor Kepuasan Kerja.....	28
Tabel 3.5.	Contoh Item Kuesioner Komponen Imbalan Kepuasan Kerja.....	28
Tabel 3.6.	Hasil Cronbach Alpha.....	30
Tabel. 4.1.	Pengaruh Antar Variabel.....	34
Tabel 4.2.	Pengaruh Antar Komponen Kepuasan Kerja .....	35
Tabel 4.3.	Nilai Korelasi antar Komponen Kepuasan Kerja.....	35
Tabel 4.4	Nilai Mean antar Komponen Kepuasan Kerja.....	36
Tabel 4.5.	Gambaran tingkat <i>turnover</i> Subyek .....	37
Tabel 5.1.	Tahapan Penyusunan dan Pelaksanaan Forum <i>Leadership</i> .....	48
Tabel. 5.2.	Materi Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan.....	51
Tabel 5.3.	Indikator Keberhasilan Proses Pembelajaran Kompetensi Kepemimpinan .....	52
Tabel. 5.4.	Materi Pembelajaran Peningkatan Kompetensi Tehnis <i>Supervisor</i> .....	53
Tabel. 5.5.	Indikator Keberhasilan Peningkatan Kompetensi Tehnis <i>Supervisor</i> .....	54
Tabel. 5.6.	Evaluasi Proses Penyelenggaraan .....	54

## DAFTAR GAMBAR

Gambar. 2.1. <i>Intention Turnover Mobley's Model</i> (Taylor, 2008).....	11
Gambar. 2.2 Alur Penelitian Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Intensi <i>turnover</i> .....	21
Gambar. 5.1. Materi Tahap Persiapan.....	44
Gambar. 5.2. Materi Tahap Awal Pelaksanaan: The Learning Value Chain.....	44



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Profil Perusahaan

Lampiran 2. Akumulasi Biaya akibat *Turnover* karyawan selama 2011

Lampiran 3 Penggolongan lama masa tinggal berdasarkan hasil survey *Stay Indikator* 2011

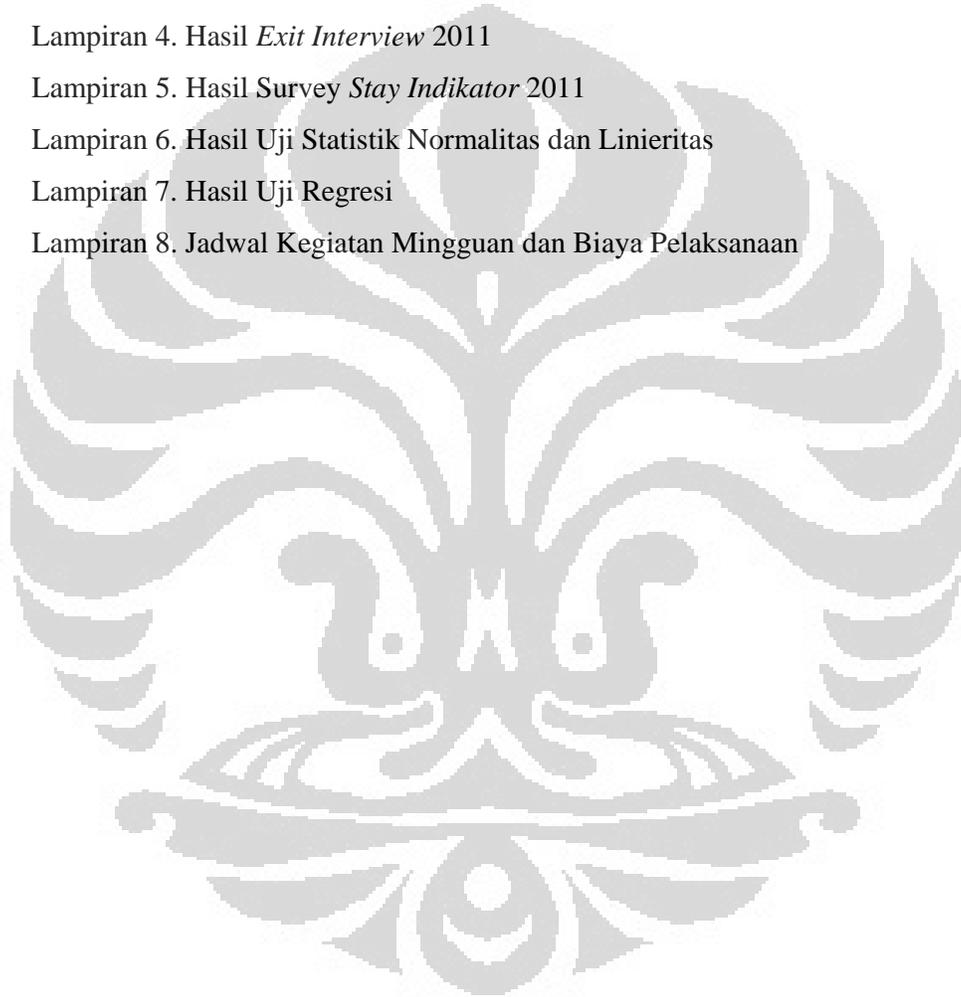
Lampiran 4. Hasil *Exit Interview* 2011

Lampiran 5. Hasil Survey *Stay Indikator* 2011

Lampiran 6. Hasil Uji Statistik Normalitas dan Linieritas

Lampiran 7. Hasil Uji Regresi

Lampiran 8. Jadwal Kegiatan Mingguan dan Biaya Pelaksanaan



## BAB I LATAR BELAKANG

### 1.1. Latar Belakang

Persaingan yang dialami oleh industri lembaga keuangan saat ini semakin ketat, demikian pula dalam bidang perbankan. Setiap bank akan membuat strategi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dengan lebih kreatif menawarkan produk-produknya serta lebih agresif mendapatkan pelanggan. Keunggulan kompetitif sebagai dasar untuk memenangkan persaingan dapat dicapai perusahaan melalui pembangunan sistem manajemen SDM (Infobank, 2005). Permasalahan membangun sistem SDM dan menjadikannya sebagai alat saing bukanlah hal yang mudah, karena kerap menghadapi kendala, diantaranya permasalahan karena banyaknya karyawan yang memutuskan untuk berhenti bekerja dari perusahaan atau juga dikenal dengan istilah *turnover* (Phillips & Connell, 2003).

Bank XYZ adalah salah satu bank swasta nasional kelas menengah yang telah menetapkan strategi untuk memperoleh keunggulan kompetitif melalui Perencanaan Perusahaan untuk 5 tahun ke depan. Profil perusahaan dapat dilihat di lampiran 1. Perencanaan perusahaan ini digulirkan untuk tujuan meningkatkan produktivitas perusahaan melalui intensifikasi pemasaran produk-produk konsumen *retail* sehingga mendukung target perusahaan menjadi Bank 5 besar dari sisi laba. Namun demikian, mencermati kondisi Bank XYZ dengan tingkat *turnover* tinggi pada karyawan marketingnya maka optimalitas pencapaian rencana perusahaan telah menjadi terkendala.

Dalam mencermati data *turnover* maka data harus dianalisis dalam tingkatan analisis tertentu (Phillip & Cornell, 2003). Kajian yang bermakna lebih ditekankan pada data *turnover* yang bersifat: (1) sukarela (*voluntary*) yang tidak disebabkan alasan pensiun dan meninggal (2) mengganggu (*dysfunctional*) yang berfokus pada perginya karyawan berkinerja baik sehingga mengganggu produktivitas perusahaan, (3) bersifat dapat dihindari (*avoidable*), mundur dengan alasan yang sebenarnya dapat diatasi/dihindari oleh manajemen dan (4) berfokus pada fungsi pekerjaan tertentu. Dengan acuan pada fungsi pekerjaan marketing, tingkat *turnover* yang bersifat *voluntary*, *dysfunctional* dan *avoidable* maka diperoleh data bahwa *turnover* Bank XYZ

tertinggi ada pada fungsi marketing yang ditempatkan di lokasi Jakarta yang mencapai 57,64% (98 orang) selama tahun 2011, dengan rentang usia mayoritas antara 20 sampai dengan 37 tahun. Tingkat *turnover* tersebut berada di atas rata-rata industri sejenis yaitu 8 sampai dengan 11% dengan kategori buruk (survey SWA, 2011) dan di atas rata-rata *turnover* industri perbankan yaitu sebesar 12% (survey Wyatt, 2011). Mengacu pada hasil survey yang diinformasikan dalam artikel Seputar Indonesia maka untuk fungsi-fungsi tertentu seperti teknologi, pinjaman, marketing perbankan tingkat *turnover*nya sampai saat ini mencapai lebih kurang 20% (www.seputar-indonesia.com, 17 Mei 2012) sehingga tingkat *turnover* Bank XYZ sudah melampaui rata-rata. Dalam konteks efektivitas organisasi maka tingkat *turnover* Bank XYZ juga sudah mengganggu efektivitas karena melampaui standar minimal yaitu 5% sampai dengan 10% (Guarke, 1977).

Phillips dan Connell (2003); Federman (2009) menyatakan bahwa tingginya *turnover* karyawan dapat menjadi hal yang penting bagi perspektif organisasi karena memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap penurunan produktivitas perusahaan. *Turnover* yang tinggi juga dapat meningkatkan biaya yang luar biasa besar terkait rekrutmen dan pengembangan kompetensi karyawan pengganti. *Turnover* dapat menjadi permasalahan yang bersifat strategis bagi organisasi mengingat upaya penanggulangannya membutuhkan komitmen penuh tidak saja dari manajemen lini tetapi juga seluruh manajemen senior. Memperhatikan apa yang disampaikan, semakin penting bagi organisasi untuk dapat menganalisa, memahami dan menangani permasalahan *turnover* karyawan ini secara efektif (Mobley dalam Phillips & Connell, 2003).

Berdasarkan data SDM maka komposisi karyawan baru *entry level* dengan masa kerja dua tahun ke bawah hampir mencapai separuh komposisi karyawan yaitu sebanyak 57.64% . Hal ini disebabkan karyawan marketing berkinerja baik yang lebih berpengalaman telah mundur dari perusahaan. Dengan kondisi ini keluhan dari manajemen tertinggi Bank XYZ sering terdengar karena saat perusahaan ingin memberikan target yang lebih menantang, tidak banyak karyawan yang dinilai layak karena posisinya masih *level junior* sehingga pencapaian *corporate planning* menjadi terganggu.

Dampak dari tingginya *turnover* pada peningkatan biaya khususnya terkait pos Biaya Tenaga Kerja juga telah dialami oleh Bank XYZ. Gambaran besar biaya *turnover* selama tahun 2011 yang telah dikeluarkan dapat dicermati secara lengkap dalam lampiran 2. Mengacu pada tabel di atas maka dengan total karyawan marketing di Jakarta yang keluar sebanyak 98 orang selama tahun 2011, minimal perusahaan telah menghabiskan biaya sebanyak: Rp. 1.734.600.000. Rata-rata biaya yang dikeluarkan untuk setiap orangnya adalah Rp. 17.700.000 untuk masa kerja 1 tahun. Masa kerja yang lebih lama akan membuat besarnya biaya *turnover* semakin meningkat. Hal ini dikarenakan regulasi internal di Bank XYZ mengharuskan karyawan setiap tahunnya memperoleh minimal 2 kali bentuk pengembangan kompetensi dan menyertakan karyawannya untuk mengikuti sertifikasi yang menjadi persyaratan di perbankan. Biaya di atas belum termasuk biaya rekrutmen dan pengembangan kompetensi bagi karyawan pengganti dan biasa *non-cash* lain seperti hilangnya keahlian perusahaan yang melekat pada karyawan, kenyamanan situasi kerja bagi karyawan yang masih tinggal dan terganggunya pelayanan terhadap nasabah. Tambahan biaya dalam pos biaya Tenaga Kerja akibat keluarnya karyawan tentunya juga mengurangi keuntungan Bank XYZ.

Menurut Griffeth dan Hom (dalam Phillips & Connell, 2003), prediktor utama memprediksi perilaku *turnover* karyawan untuk mengundurkan diri dari perusahaan dapat dikaji berdasarkan penelitian terhadap intensi karyawan untuk tetap tinggal/keluar dari perusahaan. Dalam penelitian ini intensi karyawan untuk tetap tinggal/keluar dari perusahaan untuk selanjutnya disebut intensi *turnover*. Jewell dan Siegall (1990) menyatakan bahwa pengungkapan seberapa lama keinginan karyawan untuk dapat tetap tinggal (*stay indicator*) dinilai sebagai faktor yang paling konsisten memprediksi perilaku *turnover*. Dengan mengkaji intensi *turnover* karyawan maka perusahaan juga dapat menyusun program intervensi sebagai program antisipasi agar karyawan yang bernilai bagi perusahaan tetap tinggal yang tepat (Riggio, 2009).

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil survey *stay indicator* terhadap karyawan marketing di Bank XYZ yang telah dilakukan pada tahun 2011, sebanyak 45.75 % karyawan marketing menyatakan hanya akan tinggal dalam kurun waktu kurang dari 4 tahun saja. Dengan kondisi seperti ini dapat diprediksi bahwa perusahaan akan tetap memiliki *tingkat turnover* yang cukup tinggi dalam waktu dekat. Hasil selengkapannya dari *stay indicator* dapat dilihat di lampiran 3.

Teori yang banyak dipakai untuk menjelaskan intensi *turnover* adalah teori yang disampaikan oleh Mobley (dalam Berry, 1997). Mobley menyatakan bahwa intensi *turnover* karyawan diawali oleh adanya ketidakpuasan terkait pekerjaan yang dihadapinya. Berry (1997) menyebutkan bahwa ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dapat mendorong karyawan untuk memiliki intensi turnover yang tinggi dapat disebabkan oleh komponen-komponen ketidakpuasan pekerjaan dalam hal: (1) pekerjaan itu sendiri (2) *supervisor* dan (3) imbalan.

Mempertimbangkan hal tersebut kemudian peneliti melakukan pengkajian dalam rangka diagnosis awal sebab-sebab permasalahan. Pengkajian awal dilakukan dengan menelaah data hasil *exit interview* yang telah dilakukan baik melalui kuesioner maupun tatap muka terhadap karyawan marketing Bank XYZ selama tahun 2011. Dari data-data tersebut diperoleh informasi bahwa karyawan melaporkan beragam ketidakpuasan terkait pekerjaan yang menjadi sebab alasan pengunduran dirinya. Dalam hal ketidakpuasan terkait dengan pekerjaan dilaporkan bahwa karyawan mengalami ketidakpuasan dalam pekerjaan dikarenakan: atasan (hubungan dengan atasan, kurangnya bimbingan dari atasan, atasan tidak dapat memberikan solusi dan arahan yang jelas, atasan kurang dapat membagi kerja dan target secara jelas dan adil), pekerjaan itu sendiri (beban kerja terlalu besar, tantangan pekerjaan yang kurang, status kepegawaian), dan imbalan (besarnya gaji, fasilitas dan benefit). Terkait alasan gaji, fasilitas dan benefit dikemukakan secara berbeda oleh karyawan, ada yang menyatakan sudah puas atau tidak menjadi masalah dan ada yang menyatakan hal tersebut menjadi alasan karyawan untuk mengundurkan diri. Rincian alasan tertulis dalam lampiran 4.

Selanjutnya peneliti juga mempelajari data sekunder berupa hasil survey *stay indicator*. Dari hasil survey tersebut juga diketahui bahwa faktor bonus, gaji, fasilitas, pengembangan karir dan pekerjaan, hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja telah menjadi faktor yang dominan untuk menentukan seberapa lama karyawan akan tinggal. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 5.

Peneliti juga mempelajari data perusahaan yang dikumpulkan oleh konsultan eksternal yang bekerja sama dengan Divisi X Bank XYZ, divisi dengan tugas utama memantau pencapaian target perusahaan. Dari data sekunder tersebut diperoleh informasi terkait hal-hal apa saja yang menjadi kendala karyawan marketing untuk bekerja dengan efektif mencapai targetnya. Karyawan tidak nyaman bekerja karena

para *supervisor* kurang dapat mengenali potensi, kekuatan dan aspek yang masih harus dikembangkan oleh bawahan. *Supervisor* juga kurang dapat memetakan pembagian tugas sehingga membuat tugas *overload* pada beberapa karyawan marketing tertentu. Kondisi ini membuat motivasi kerja karyawan menurun karena mereka merasa pembagian pekerjaan, bimbingan, pendampingan dan komunikasi dari *supervisor* tidak jelas dan minim. Kondisi ini pada akhirnya membuat karyawan tidak nyaman bekerja dan memiliki intensi yang tinggi untuk keluar dari perusahaan.

Memperhatikan uraian penyebab yang mendorong karyawan Bank XYZ untuk keluar dari perusahaan maka sebab terkait ketidakpuasan terhadap pekerjaan terlihat menonjol. Kepuasan kerja memang dapat dipandang sebagai studi persepsi individu yang dapat memotivasi munculnya perilaku positif atau negatif karyawan terkait lingkungan pekerjaannya (Sirota, 2005). Terlebih dengan mayoritas waktu yang dimiliki seseorang yang bekerja akan berada di lingkungan pekerjaan dan berinteraksi dengan pekerjaannya. Karyawan yang tidak terpenuhi kebutuhannya akan segera memenuhi kebutuhan dari sumber lain dan memutuskan mundur dari perusahaan.

Sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Berry (1997) maka alasan karyawan untuk mengundurkan diri dari perusahaan karena beban pekerjaan terlalu besar, hasil kerja yang tidak dinilai secara adil, dukungan dan sarana kerja yang kurang, pekerjaan kurang menantang, pembagian pekerjaan kurang jelas, atasan kurang memberikan bimbingan sehingga pekerjaan menjadi tidak menantang, *overload*, dapat mencerminkan konsep adanya ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan yang disebabkan oleh komponen pekerjaan itu sendiri, *supervisor* dan imbalan. Memperhatikan uraian di atas dan data-data pendukung yang ada maka penelitian ini akan memfokuskan pengkajian terhadap komponen-komponen kepuasan terhadap pekerjaan untuk menjelaskan sebab intenti *turnover* karyawan marketing di Bank XYZ.

## 1.2. Permasalahan Penelitian

Berdasarkan latar belakang data-data yang ada di Bank XYZ maka permasalahan yang akan dibahas dalam tesis ini adalah sebagai berikut (1) Komponen kepuasan kerja manakah diantara komponen kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, komponen kepuasan terhadap *supervisor* dan komponen kepuasan terhadap imbalan, yang paling berpengaruh terhadap intensi karyawan marketing Bank XYZ untuk keluar dari perusahaan (intensi *turnover*), (2) Program Intervensi apa yang dapat dilakukan untuk mengatasi tingginya tingkat *intensi turnover* karyawan di Bank XYZ?

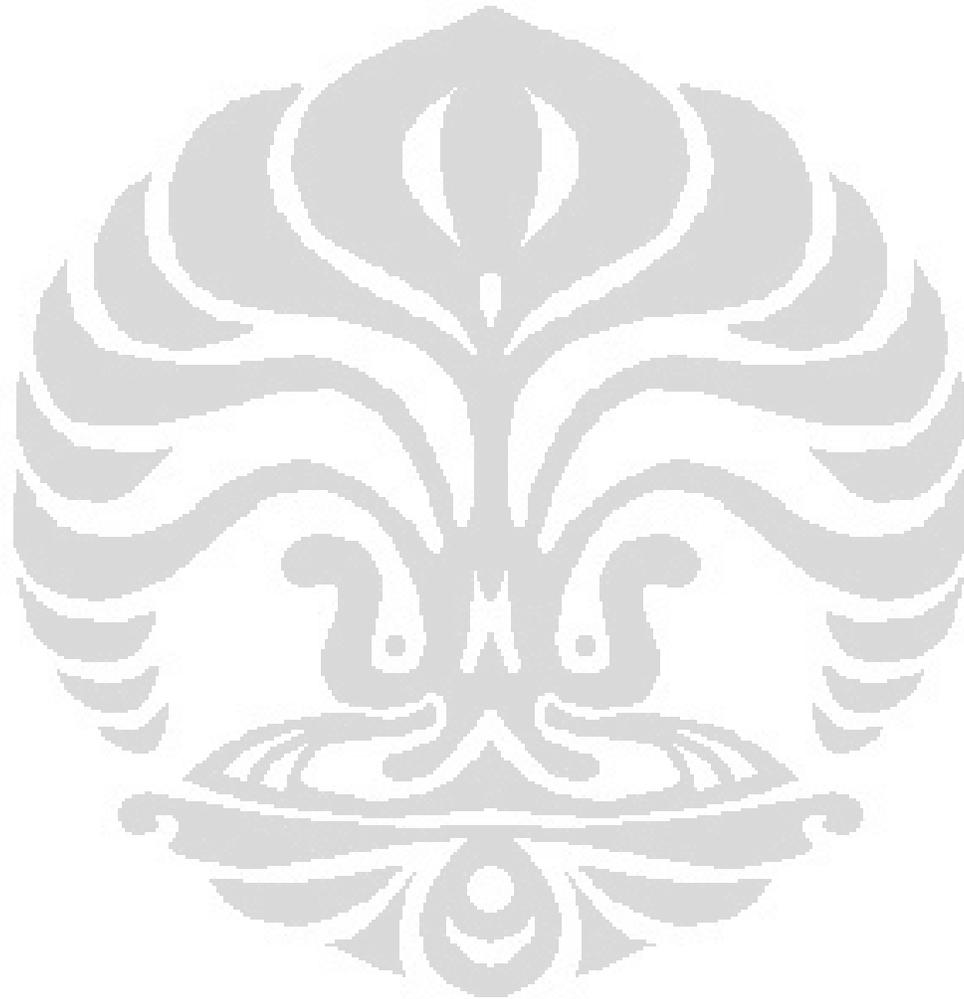
## 1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memiliki manfaat dari sisi teoritis untuk menjelaskan faktor-faktor yang paling mempengaruhi karyawan marketing di Bank XZY untuk keluar dari perusahaan. Selain itu dari hasil penelitian ini diharapkan pula dapat memberikan masukan secara ilmiah terkait kajian iklim organisasi, kepuasan kerja dan intensi *turnover*. Manfaat praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada manajemen sumber daya manusia Bank XYZ dalam mengembangkan program intervensi yang dapat mengatasi permasalahan tingginya *turnover* karyawan. Melalui intervensi yang ditawarkan diharapkan nantinya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga mampu mengatasi intensi *turnover* karyawan Bank XYZ.

## 1.4. Sistematika Penulisan

Penulisan dalam penelitian ini terbagi menjadi 6 Bab, yaitu: (1) Bab pertama adalah Pendahuluan yang berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan. Dalam latar belakang akan diuraikan sekilas identitas perusahaan Bank XYZ, masalah yang dikeluhkan manajemen Bank XYZ, data-data pendukung (sekunder) terkait permasalahan yang terjadi dan apa yang menjadi penyebab masalah tersebut. (2) Bab kedua adalah Tinjauan Pustaka yang membahas teori-teori yang digunakan sebagai dasar penelitian ini. (3) Bab ketiga adalah Metode Penelitian dimana akan dijelaskan mengenai design penelitian, subyek penelitian, pengembangan alat ukur, pengumpulan data, dan pengolahan data. (4) Bab keempat adalah Hasil dan Analisis Penelitian, yang menguraikan hasil pengumpulan

data secara empiris dan pembahasannya. Kesimpulan penelitian menjadi akhir dari bab ini. (5) Bab kelima adalah Rancangan Intervensi. Bab ini memuat rekomendasi rancangan intervensi untuk mengatasi permasalahan yang terjadi di Bank XYZ. Masukan dari pihak berwenang di Bank XYZ mengenai rancangan intervensi juga akan disampaikan dalam bab ini. (6) Bab Diskusi Saran Simpulan. Daftar pustaka dan lampiran yang berisi data dan informasi pendukung lainnya menjadi bagian akhir dari penulisan ini.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Berbagai peneliti memberikan definisi dan istilah terhadap variabel yang terlibat dalam penelitian ini. Beberapa definisi akan disampaikan pada bab ini untuk menjelaskan masing-masing variabel namun pada akhirnya penulis akan memilih salah satu definisi untuk dipakai. Pemilihan definisi didasarkan pada kesesuaian dengan permasalahan yang dialami perusahaan, penjelasan yang kongkrit dan operasional untuk memudahkan penyusunan alat ukur serta banyaknya penelitian yang memakai definisi tersebut sebagai gambaran kelengkapan cakupan definisi.

#### **2.1. Intensi untuk keluar (*intensi turnover*)**

##### **2.1.1. Definisi**

Perilaku karyawan diarahkan oleh adanya tujuan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tertentu (Gibson, dkk, 2012). Karyawan yang merasa kebutuhan dan tujuannya tidak terpenuhi, akan merasa tidak puas dan dapat memutuskan untuk mulai menampilkan perilaku negatif di tempat kerja. Salah satu bentuk perilaku negatif yang ditampilkan di lingkungan kerja adalah mundur dari perusahaan untuk kemudian mencari pekerjaan/kesempatan di tempat yang lain (Furnham, 2005).

Mengingat strategisnya permasalahan *turnover* karyawan bagi organisasi, berbagai upaya telah dilakukan oleh para peneliti untuk mengidentifikasi prediktor utama dari *turnover*. Perusahaan seringkali mengukur dan memonitor berdasarkan banyaknya pekerja yang keluar dari Perusahaan (*employee turnover*). Ukuran ini merupakan *lagging indicator* atau suatu pengukuran dari hal yang sudah terjadi. Penyusunan program intervensi sebagai usaha untuk mengantisipasi terjadinya *turnover* dari pekerja yang bernilai, perlu didasarkan pada pengukuran terhadap *leading indicator* (indikator penting yang menciptakan *turnover*), yaitu *intention turnover* untuk keluar dari perusahaan (Riggio, 2009).

Merujuk pada penelitian akademis dan penelitian aplikatif dari kajian di berbagai organisasi maka perilaku aktual *turnover* karyawan dapat diprediksikan melalui *intensi turnover* (*intention to leave/intention to quit*) (Phillips & Connell, 2003). *Intensi turnover* disebut oleh Sousa-Poza dan Henneberger (2002) sebagai

*immediate precursor to actual turnover*. Mobley, Griffeth, Hand dan Meglione (dalam Jewell & Siegall, 1990) menyatakan bahwa terdapat variabel pribadi yang menyebabkan karyawan memutuskan untuk keluar yaitu usia, jenis kelamin, pendidikan, lamanya masa kerja, pelatihan kerja, profesionalisme, pengungkapan kebutuhan akan pertumbuhan pribadi, jarak geografis dari tempat kerja dan keinginan untuk tetap tinggal/meninggalkan di organisasi tersebut. Namun demikian dari keseluruhan faktor tersebut yang ditemukan paling konsisten berkaitan dengan *turnover* adalah lama masa kerja dan intensi untuk tetap tinggal/meninggalkan organisasi.

Mengacu pada teori *planned behaviour* dari Fishbein dan Ajzen (Ajzen, 1980), intensi yang dimiliki seseorang akan merefleksikan *willingness* seseorang untuk menampilkan perilaku tertentu. Intensi karyawan juga diyakini berhubungan dengan tipe perilaku tertentu yang akan ditampilkan oleh karyawan di masa yang akan datang (Carmeli & Wiesberg, 2006). Bila seseorang memiliki intensi terhadap sesuatu maka ia akan menampilkan perilaku sebagaimana intensi yang dimilikinya. Dengan demikian melalui pengukuran terhadap intensi untuk keluar maka kita dapat memprediksi perilaku keluar seseorang yang sebenarnya (*actual turnover*).

Cavanagh (1990) mendefinisikan intensi *turnover* sebagai sejauh mana penilaian individu untuk tetap tinggal di dalam organisasi. Prince dan Mueller (1981) mendefinisikan intensi *turnover* sebagai perkiraan atas kemungkinan keberlangsungan keanggotaan anggota kelompok di dalam organisasi. Sousa-Poza dan Henneberger (2002) mendefinisikan intensi *turnover* sebagai kemungkinan subjektif individu untuk pindah dari pekerjaannya sekarang dalam kurun waktu tertentu. Mobley (1986) mendefinisikan intensi *turnover* sebagai berhentinya individu dari suatu organisasi yang memberinya kompensasi.

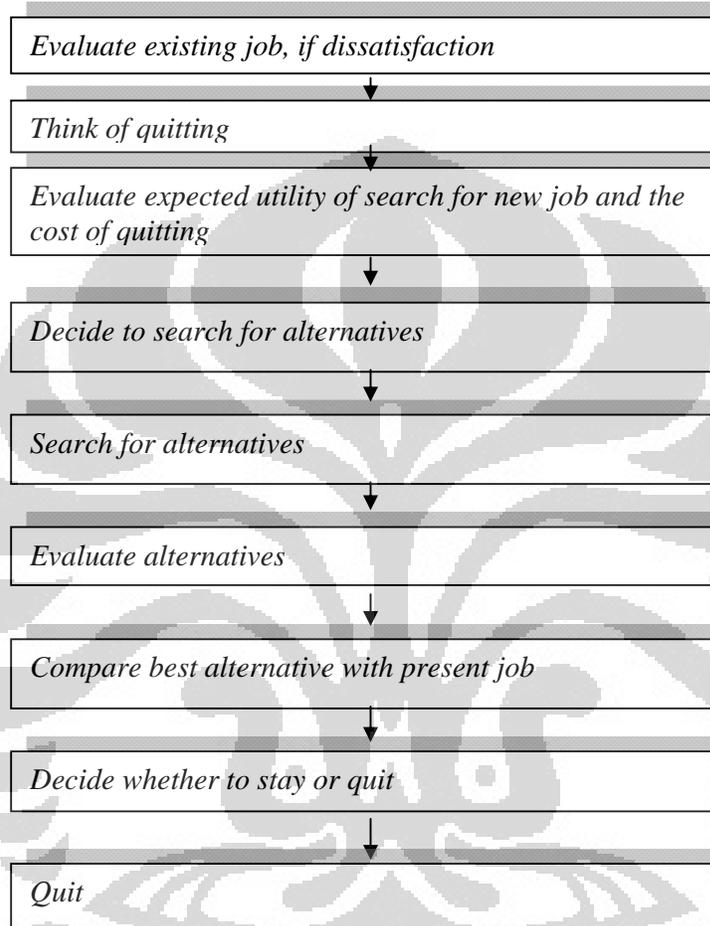
Berbagai model proses intensi *turnover* dikemukakan oleh para ahli. Model *March & Simon's Model* disusun dengan mengacu pada teori *Barnard-Simon's*. Teori ini menyebutkan secara spesifik bahwa keputusan karyawan untuk pindah dipengaruhi oleh penilaian akan kemudahan untuk pindah dan penilaian karena adanya keinginan untuk pindah (Morell, dkk, 2001). Proses intensi karyawan untuk keluar juga disampaikan oleh Price dan Mueller. Teori ini didasarkan pada hasil analisa terkait hal-hal yang menyebabkan *turnover*. Model ini membagi *turnover* ke dalam variable *exogenous* seperti *environmental, individual, structural dan endogenous variable*

seperti *job satisfaction*, *organizational commitment*. Kekurangan dari teori ini adalah kurangnya landasan teori dari perilaku-perilaku yang diukur dan hasil penelitiannya kurang didasarkan pada responden yang *heterogen* (hanya untuk *middle class job* seperti perawat dan guru). Model ini juga gagal mengidentifikasi efek interaksi dari penyebab-penyebab *turnover* yang telah ditetapkan. (Morrell, dkk, 2011).

Model intensi untuk keluar yang lain disampaikan oleh Mobley yaitu *Mobley 's Model* (dalam Taylor, 2008). Teori ini merupakan pengembangan dari *March and Simon's theory*. Teori Mobley dibangun dengan dasar *common sense* bahwa intensi karyawan untuk keluar dipengaruhi oleh persepsi atas kondisi *equilibrium* dan evaluasi atas kondisi pekerjaan saat ini yang dirasa tidak sesuai dengan harapannya. Mobley memaparkan secara psikologis atas proses keputusan seseorang untuk mundur secara lebih lengkap yang diawali dengan proses berpikir sampai *behavioral process*. Model Mobley dipandang sebagai sebuah *intermediate linkage model* yaitu yang melibatkan suatu proses kognitif sampai *behavioral* proses. Mobley mendefinisikan intensi untuk keluar sebagai proses kognitif mengenai berpikir, berencana dan berkeinginan/berniat untuk meninggalkan pekerjaan saat ini. Penelitian ini dilaksanakan dengan mengacu pada definisi yang disampaikan oleh Mobley. Berdasarkan model ini, individu akan secara konstan mengevaluasi pekerjaan mereka dan ketika mereka merasakan ketidakpuasan, mereka akan berpikir untuk berhenti, mencari alternatif, mengevaluasi alternatif, membandingkan alternatif dengan pekerjaan saat ini, dan pada akhirnya memutuskan untuk tetap tinggal atau mundur dari perusahaan (Morell, 2001; Berry, 1997).

Dari penelitian yang dilakukan oleh Mobley, dkk (dalam Berry 1997) maka keputusan untuk *quit/stay* dapat disimpulkan akan melalui tiga komponen utama yaitu (1) *Thinking of quitting* dimana proses kognitif berperan besar dalam tahapan ini. Dalam tahapan ini seseorang akan mengalami ketidakpuasan atas kondisi/pekerjaan yang ada kemudian sebagai akibatnya mulai memikirkan kemungkinan untuk berhenti dari pekerjaan saat ini (2) *Intention to search* dimana seseorang kemudian memikirkan kemungkinan untuk berhenti dari pekerjaan. Ia akan memutuskan untuk mencari pekerjaan dan melakukan berbagai upaya pencarian pekerjaan dengan mempertimbangkan keuntungan yang akan diperoleh dari pekerjaan yang baru dan konsekuensi atas keputusan untuk meninggalkan pekerjaan sebelumnya (3) *Intention to*

*quit* yaitu tahapan setelah menganalisa berbagai alternatif yang ada maka seseorang akan memutuskan untuk berhenti dan diikuti dengan perilaku untuk keluar dari organisasi. Tahapan-tahapan yang dilakukan oleh seseorang sebelum memutuskan untuk menampilkan perilaku *turnover*, dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1.**

***Intention Turnover Mobley's Model (Taylor, 2008)***

Memperhatikan uraian teori-teori di atas maka diakui memang belum ada penjelasan yang paling komprehensif terkait proses intensi *turnover*. Pemilahan model harus ditetapkan berdasarkan skala kebutuhan penelitian.

### **2.1.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *turnover***

Pembahasan terkait faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* dapat dipandang dalam konteks hubungan pemenuhan kebutuhan karyawan dengan perilaku mundur dari perusahaan. Menurut Phillips dan Connel (2003), ketika karyawan merasa kebutuhannya dalam hal pekerjaan tidak terpenuhi maka karyawan akan berusaha untuk mencari cara agar kebutuhannya tetap dapat dipenuhi. Jika karyawan mendapatkan pemenuhan kebutuhan dari internal organisasi maka karyawan akan tetap tinggal di perusahaan. Dalam kondisi sebaliknya, jika kebutuhan tidak dapat dipenuhi maka karyawan akan merasa tidak puas dan memutuskan untuk memuaskannya melalui pemenuhan dari sumber eksternal organisasi.

Penelitian yang telah dilakukan secara terus menerus telah menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover* karyawan. Dalam hal ini disebutkan bahwa kepuasan karyawan terhadap seberapa jauh pemenuhan kebutuhannya berpengaruh terhadap intensi karyawan untuk keluar (Phillips & Connel (2003); Furnham (2005); Robbins (2012); Jewel & Siegall (1990). Mengacu pada model *turnover* dari Mobley (dalam Berry, 1997) menyebutkan pula bahwa adanya ketidakpuasan terkait pekerjaannya (*job dissatisfaction*) telah mempengaruhi intensi karyawan untuk keluar.

Menurut Phillips (2003), Furnham (2006); Berry (1997) hal lain yang mempengaruhi intensi *turnover* adalah demografi karyawan seperti usia dan masa kerja. Karyawan yang memiliki usia yang semakin muda dan masa kerja yang pendek maka memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk pindah mencari pekerjaan baru. Sehubungan dengan besaran gaji yang diterima oleh karyawan maka hal tersebut juga dapat mempengaruhi intensi *turnover*, namun demikian untuk sebab ini ada beberapa penelitian yang menginformasikan hasil yang masih kontradiktif (Berry 1997; Schultz & Schultz, 2010)

## **2.2. Kepuasan kerja**

### **2.2.1. Definisi**

Kepuasan kerja adalah sesuatu yang penting karena berhubungan positif dengan peningkatan produktivitas dan berhubungan secara negatif untuk peningkatan perilaku ketidakhadiran, perilaku pencurian dan *turnover* (Furham,2005). Jex dan Britt (2008)

mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan, sejauh mana karyawan menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya. Dalam pengertian yang disampaikan oleh Jex dan Britt tersebut ada proses evaluasi yang akan mendorong karyawan sampai pada penilaian merasa puas atau tidak puas, yang tergantung pada faktor apa saja yang mempengaruhi pekerjaannya. Selain itu evaluasi dalam hal ini dapat memperlihatkan bahwa ada proses menganalisa kembali apa yang diharapkan dengan apa yang diterima karyawan. Semakin besar realisasi dari harapannya maka akan semakin puas ia terhadap pekerjaannya. Schultz dan Schultz (2010) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif dan negatif karyawan terkait pekerjaannya.

Berry (1997) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai reaksi individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dipandang sebagai suatu bentuk sikap kerja yang dipengaruhi oleh evaluasi terhadap berbagai faktor terkait pekerjaan. Sebagai suatu konsep sikap maka didalamnya akan melibatkan proses kognitif yang nantinya membentuk suatu rangkaian persepsi terkait seluruh pengalaman yang dialami sehubungan dengan pekerjaannya yang dapat mengarahkan kepada pola sikap tertentu. Sebagai suatu konsep sikap maka kepuasan kerja juga dapat dipandang sebagai suatu gambaran afektif (mencerminkan emosi) yang dapat mengarahkan pada perilaku tertentu. Afeksi yang tercermin dapat bersifat positif atau negatif. Pada gambaran emosi yang positif maka akan mendatangkan kepuasan kerja dan sebaliknya bila gambaran emosinya negatif maka akan membuat karyawan menjadi merasa tidak puas terhadap pekerjaannya. Memperhatikan pemaparan beberapa teori kepuasan kerja di atas maka kepuasan kerja yang dimaksud dalam penelitian mengacu pada konsep yang dipakai oleh Berry (1997) yang didefinisikan sebagai perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan sebagai reaksi individu atas proses evaluasi terhadap berbagai hal terkait pekerjaan yang dapat mengarahkan perilaku karyawan terhadap pekerjaan yang dihadapinya sehari-hari.

Menurut Berry (1997) berbagai teori diketahui telah menjelaskan secara lebih detail konsep kepuasan kerja. Locke (dalam Berry, 1997) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan menyenangkan seseorang yang ditimbulkan oleh penilaian atas pekerjaan seseorang atau pengalamannya dengan pekerjaannya. Konsep *Locke's Value Discrepancy Theory* secara umum mengacu pada *value* dan *discrepancy* atas

pemenuhan kebutuhan berbagai aspek terkait pekerjaan. Dua aspek yang menjadi penilaian dari ketidakpuasan atau kepuasan karyawan menurut Locke (dalam Berry, 1997) adalah (1) adanya ketidaksesuaian persepsi antara yang diinginkan oleh seseorang dengan apa yang ia terima (aspek *content*) sebagai contoh: persepsi terhadap gaji, atasan, prospek karir dan aspek intrinsik dari pekerjaan itu sendiri, (2) *value* apa yang dianggap penting sehingga seberapa ingin seseorang atas kebutuhannya tersebut terpenuhi (aspek *intensity*). Teori diskrepansi memprediksikan bahwa jarak yang mencerminkan kondisi kurang (*less*) dari kondisi yang diinginkan oleh seseorang akan mendorong terjadinya ketidakpuasan. Munandar (2001) menegaskan bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginannya dengan hasil keluarannya. Sebagai contoh adalah jika kita tidak dibayar sesuai dengan yang kita inginkan dan hal tersebut menjadi *value* yang penting bagi seseorang maka ketidakpuasan akan muncul terkait *job factor* atas imbalance. Demikian pula jika diberikan fasilitas waktu luang maka bagi seseorang yang kecanduan kerja fasilitas tersebut tidak menjadikannya sebagai sesuatu yang dapat memuaskannya.

Teori kepuasan lain disampaikan Lawler dan Porter (dalam Berry, 1997) yang menggabungkan konsep kepuasan kerja dengan framework motivasi. Dengan menggunakan *expectancy theory*, kepuasan ditetapkan sebagai akibat dari gabungan antara *reward* dengan penerimaan *reward* yang diterima dalam kondisi sepatutnya (*fair/equitable*). Penekanan teori Lawler dan Porter ini ada pada aspek kognitif sehingga kepuasan bergantung pada persepsi karyawan terhadap pekerjaannya (Jawell & Siegall, 1990). Kepuasan timbul jika jumlah yang diterima dinilai sama dengan jumlah yang diharapkan seseorang untuk diperoleh. Ketidakpuasan akan muncul pada saat input yang diberikan seseorang terlalu banyak dan tidak diberikan *reward* yang seimbang, pekerjaan terlalu banyak/kompleks dibandingkan yang diharapkan, hasil yang diterima terlalu rendah, rekan kerja memberikan/memperoleh input-output yang tidak seimbang.

Teori *Social influence hypothesis* menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang ditentukan oleh lingkungan sosialnya dan merupakan akibat dari pengaruh orang lain. Teori ini didasarkan pada pandangan sosial yang menyatakan bahwa tingkah laku dibangun berdasarkan interaksi sosial dan membentuk model acuan bagi perilaku

kelompok (Triandis, dalam Berry 1997). Ketidakpuasan terjadi pada saat orang lain tidak menyukai pekerjaannya dan kemudian kita juga akan menjadi tidak menyukainya.

Teori *Landy's Opponent Process theory* (dalam Berry, 1997) menyatakan kepuasan kerja lebih merefleksikan kondisi emosi dan dapat berubah setiap waktu. Dalam teori ini disebutkan adanya dua proses yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu proses awal dimana kondisi emosi adalah kondisi yang netral kemudian karena adanya stimulus akan memproduksi reaksi emosi (tidak lagi dalam kondisi netral) dan berubah menjadi positif atau negatif. Kondisi ini akan mempengaruhi kondisi emosi secara keseluruhan dan mendorong terciptanya suatu pengalaman tertentu. Pada reaksi positif maka kondisi emosi seseorang akan kembali netral dan pada kondisi negatif akan mendorong terciptanya emosi yang berkebalikan dengan emosi pada kondisi awal. Ketidakpuasan terjadi pada saat kondisi emosi netral pada akhirnya berubah menjadi emosi negatif.

### **2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan program intervensi**

Berbagai penelitian telah menginformasikan komponen-komponen yang membentuk kepuasan kerja karyawan. Wagner dan Hollenbeck (1995) menyebutkan beberapa penyebab kepuasan kerja yaitu adanya kebingungan peran (*Role ambiguity*) dan konflik peran (*role conflict*). *Role ambiguity* adalah ketidakjelasan atas ekspektasi dari peran seseorang di dalam organisasi. *Role ambiguity* menjelaskan sejauh mana karyawan merasa tidak yakin dengan fungsi pekerjaan mereka dan tanggungjawabnya. Banyak *supervisor* telah gagal membuat panduan yang jelas bagi bawahannya sehingga membuat karyawan bingung untuk menyelesaikan pekerjaan. *Role Conflict* adalah ketidakseimbangan antara peran yang dijalankan dengan peran yang diharapkan dipenuhi oleh seseorang. *Role conflict* muncul karena adanya tuntutan yang tidak seimbang antara peran untuk bekerja dan peran di luar pekerjaan.

Berry (1997) menyatakan bahwa kepuasan kerja terdiri dari komponen-komponen *satisfaction with work it self*, *satisfaction with pay*, dan *satisfaction with supervisor*. *Satisfaction with work it self* adalah kepuasan yang disebabkan oleh berbagai aspek yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri. *Satisfaction with pay* adalah kepuasan yang timbul sehubungan dengan perolehan atas imbalan yang diberikan.

*Satisfaction with supervisor* adalah kepuasan yang disebabkan oleh hubungan dengan atasan dan sejauh mana dukungan atasan dalam pekerjaan mereka.

Konsep Berry (1997) terkait *satisfaction with work it self* menyatakan bahwa terdapat lima ciri pekerjaan yang diketahui memiliki kaitan dengan kepuasan kerja. Berry (1997) menyebutkan bahwa salah satu teori komprehensif yang menjelaskan kepuasan kerja terkait *work it self* dan banyak dipakai untuk konteks pekerjaan di kalangan profesional dan pekerja *white collar* adalah penjelasan yang disampaikan oleh Hackman & Oldhan (2008) melalui konsep *Job Characteristics Model*. Model tersebut mengukur kepuasan karyawan terhadap *work it self* dalam dimensi: (1). Variasi keahlian (*skill variety*) yaitu derajat kebervariasian tugas dan sejauh mana kesempatan karyawan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya (2) *task identity* adalah derajat sejauh mana pekerjaan tersebut mengikutsertakan produk dan prosesnya dari awal sampai akhir (3) *task significance* adalah derajat sampai sejauh mana pekerjaan tersebut memiliki arti penting (berarti) (4) *Autonomy* adalah derajat sampai sejauh mana pekerjaan tersebut memberikan kebebasan dalam menentukan prosedur dan mengatur jadwal (5) *Feedback from the job* adalah tingkatan sampai sejauh mana pekerjaan tersebut dapat membangun mekanisme yang memungkinkan individu memperoleh informasi terkait efektivitas kerjanya (6) *Dealing with others* adalah sejauh mana pekerjaan tersebut memungkinkan adanya kerjasama dengan pihak lain. Dalam hal kepuasan terhadap *work it self*, Robin dan Judge (2011) menambahkan dimensi *Job Security* yaitu sejauh mana pekerjaan tersebut memberikan kepastian masa depan sebagai indikator karyawan untuk dapat merasakan kepuasan dalam hal perspektif pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan dalam hal pekerjaan (*work it self*) telah menjadi sentral dalam berbagai penelitian kepuasan kerja karena telah diakui sebagai prediktor utama yang dapat menjelaskan kepuasan kerja karyawan. Hal ini juga dapat dipahami karena sebagai besar waktu karyawan di lingkungan kerja adalah berinteraksi dengan pekerjaannya. Adanya perubahan dalam pekerjaan juga sangat mudah mendatangkan reaksi dari karyawan.

Kepuasan kerja karyawan juga ditentukan oleh komponen *supervisor*. Dalam hal ini *supervisor* yang kompeten dapat menjadi elemen kunci dari kepuasan kerja karyawan. Dalam upaya menjadi *supervisor* yang kompeten maka *supervisor* harus memiliki kompetensi-kompetensi tertentu. Kompetensi *supervisor* didefinisikan

sebagai seperangkat tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan tertentu yang menjadi syarat agar pemangku jabatan dapat menampilkan kinerja terbaiknya untuk memenuhi peran dan target pekerjaannya (Shermon, 2004). Secara umum kompetensi dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan (*skill*), atribut personal (*attitude*) dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Dengan mengacu pada daftar kompetensi *supervisor* maka dapat diketahui hal-hal apa saja yang dibutuhkan bagi seorang *supervisor* agar dapat menampilkan unjuk kerja yang efektif.

Sejalan dengan pendapat Berry (1997) terkait komponen kepuasan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan aspek *supervisor* maka Berry (1997) mengatakan bahwa hal ini berhubungan erat dengan kompetensi kepemimpinan yang dimiliki oleh *supervisor*. Kepemimpinan menurut Berry (1997) didefinisikan sebagai pola perilaku pemimpin di dalam berinteraksi dengan anggota kelompok untuk mengarahkan kelompok mencapai tujuan organisasi. Yulk (dalam Berry, 1997) menyatakan bahwa preferensi bawahan terhadap perilaku atasan yang seharusnya ditampilkan akan digunakan untuk mengevaluasi perilaku nyata yang ditampilkan oleh atasan. Adanya jarak antara preferensi bawahan dengan pengamatan di lapangan terhadap perilaku atasan akan mendorong terbentuknya ketidakpuasan karyawan terhadap pemimpinnya.

Berry (1997) memandang kepemimpinan sebagai sebuah *behavioural style*. Efektifitas kepemimpinan dari seorang atasan ditentukan berdasarkan situasi yang dihadapi oleh atasan maupun bawahannya. Dicontohkan oleh Berry (1997) bila pekerjaan yang dihadapi relatif masih baru maka gaya kepemimpinan yang lebih terstruktur, berfokus pada aturan dapat lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dalam kondisi sebaliknya bila pekerjaan menekankan kebebasan dalam hal penyelesaian tugasnya maka gaya kepemimpinan yang memberi banyak peluang bagi karyawan untuk mengerjakan secara mandiri akan membuat karyawan lebih puas. Terkait hal ini maka dibutuhkan kemampuan *supervisor* untuk memetakan kondisi bawahannya. Bilamana *supervisor* tidak mampu melakukannya maka bawahan akan mudah mengalami ketidakpuasan atas kualitas kepemimpinan *supervisornya*. *Supervisor* juga harus memiliki tehnikal kompetensi yang memadai sehingga manakala tugas sangat terstruktur namun bawahan belum memahaminya maka *supervisor* mampu memberikan arahan-arahan teknis terkait bagaimana tugas harus diselesaikan yang

dapat diterapkan bawahan untuk mencapai target kerjanya. Dalam kondisi supervisor memiliki tehnikal kompetensi yang memadai maka akan membuat kualitas kepemimpinan *supervisor* juga menjadi lebih efektif. Dengan kompetensi pengetahuan teknis yang dikuasai *supervisor* secara memadai maka karyawan juga dapat bekerja dengan lebih baik karena memperoleh bimbingan yang memadai untuk menyelesaikan tugasnya, tanpa banyak konflik dengan *recognition* yang memadai.

Dalam hal karakteristik lain atas komponen kepemimpinan *supervisor* maka Berry (1997) juga menyatakan bahwa kemampuan *supervisor* untuk membantu bawahan mencapai apa yang diinginkannya dapat menjadi pendorong munculnya kepuasan kerja karyawan. Sebagai contoh *supervisor* yang mampu mengetahui kelebihan bawahannya dan dapat memberikannya promosi atau tantangan pekerjaan yang lebih baik akan meningkatkan kepuasan kerja bawahan karena bawahan yakin *supervisor* memiliki pengaruh dan memperhatikan kondisi bawahan.

Besarnya peran *supervisor* dalam menentukan kepuasan kerja karyawan juga telah dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cotton and Tuttle (dalam Jewell & Siegall, 1990). Sweeney dan Boyle (2005) meneliti bahwa kegiatan supervisi mencakup kepemimpinan dan kondisi kerja secara signifikan berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Cooper dan Marshal (dalam Larson, 1997), Riggio (2009) menyatakan bahwa *supervisor* yang tidak memberikan masukan membangun, tidak memberikan kesempatan mengembangkan diri atau yang mempunyai anak emas, tidak memberikan kesempatan kepada stafnya untuk ikut dalam pengambilan keputusan, memperlakukan karyawan secara tidak adil akan membuat karyawan merasa tidak puas dan memutuskan diri untuk mengundurkan diri dari perusahaan.

Menurut Berry (1997) komponen imbalan menjadi faktor penyebab kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Komponen imbalan yang dimaksud dalam hal ini adalah mencakup aspek jumlah, kenaikan gaji yang diperoleh, bagaimana besaran gaji tersebut dirumuskan dan sistem pembayarannya. Karakteristik personal terkait data demografis juga dapat menjadi penyebab dari kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Gender dan usia adalah faktor demografis yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Bagi karyawan wanita relatif mudah merasa puas dibandingkan karyawan pria (Sirota, Mischkind & Meltzer, 2005), meski penjelasan terkait hal ini dirasa kurang jelas. Bagi karyawan yang relatif berusia muda mudah menjadi tidak puas

dan memutuskan untuk meninggalkan perusahaan (Berry, 1997). Budaya dan perbedaan etnik juga mempengaruhi kepuasan kerja. Bilamana perusahaan memiliki pemahaman yang memadai terkait perbedaan multi kultural dari karyawannya maka kepuasan kerja karyawan dapat lebih baik.

Mengacu pada apa yang disampaikan oleh Berry (1997) maka pengendalian kepuasan kerja karyawan dapat ditentukan oleh 3 faktor besar yaitu intervensi terkait pekerjaan, supervisor dan imbalan. Dalam hal perspektif pekerjaan, Berry (1997) menyatakan bahwa program intervensi yang dilakukan dapat mengacu pada intervensi pekerjaan menurut *Job Characteristic Model* dari Hackman & Oldhan (2008) yaitu penggabungan pekerjaan (*combining tasks*), pembentukan unit kerja (*forming natural unit*), membangun hubungan dengan klien (*establishing client relationships*), mengembangkan pekerjaan secara vertikal (*vertically loading*) dan pembukaan saluran umpan balik atau yang disebut dengan *opening feedback channel*.

Dalam hal pengendalian kepuasan kerja terkait sistem imbalan maka sistem imbalan dapat disusun berdasarkan *skill based* yang menekankan pada sistem yang memberi imbalan para karyawan untuk *keterampilan* dan *pengetahuan* mereka yang berhubungan dengan jabatan, bukan untuk *titel* jabatan mereka; *competency based* yaitu sistem imbalan yang berupa rancangan kompensasi yang memberi imbalan untuk kemampuan yang mereka capai (tidak saja memiliki keterampilan namun juga melibatkan faktor-faktor lain seperti motif, nilai, sikap, dan konsep diri yang bisa dikaitkan dengan kinerja yang lebih baik) dan *performance based* yaitu sistem imbalan yang menekankan pada kinerja yang ditampilkan oleh karyawan sehingga dapat mendorong produktivitas perusahaan (Mowday, 2008).

Dalam hal pengendalian kepuasan kerja terkait aspek *supervisor* maka menurut Berry (1997) pengendalian dapat berfokus pada peningkatan kompetensi *supervisor* dalam hal kepemimpinan dan kemampuan teknis *supervisor*. Bawahan memiliki *preference* terhadap perilaku *supervisor* dan berdasarkan preferensinya tersebut kemudian melakukan evaluasi. Bilamana terdapat kesenjangan antara apa yang diharapkan, apa yang dilihat dan dirasakan maka akan timbul ketidakpuasan. House (dalam Berry, 1997) menyatakan bahwa kepuasan karyawan ditentukan oleh bagaimana pengalaman bawahan atas dukungan *supervisor* dalam penyelesaian tugas. Jika karyawan merasakan pekerjaan terbagi dengan jelas dan adil maka akan mendorong

kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian bila *supervisor* memiliki pengetahuan yang memadai terkait profil kebutuhan/kondisi karyawan, mampu memberi solusi dan dukungan yang besar untuk membantu karyawan memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Phillips & Connell, 2003).

Intervensi penanganan terkait pengembangan kompetensi dalam hal kepemimpinan dan kompetensi pengetahuan teknis bagi *supervisor* ini dapat dilakukan melalui penyediaan program pembelajaran tertentu. Hal tersebut sejalan dengan konsep intervensi Cummings dan Worley (2009) yang menyatakan bahwa program intervensi dapat berfokus pada perbaikan terkait *human factor* seperti penyusunan program pembelajaran bagi para *supervisor*. Program pembelajaran dapat disusun dalam tingkat individu atau organisasi (Fee, 2012). Pembelajaran pada tingkat organisasi (*organization learning*) akan berdampak tidak saja bagi pembelajaran tingkat individu tetapi juga organisasi karena permasalahan yang dikaji menyangkut praktek pekerjaan sehari-hari dan penyebarluasan pengetahuan diberikan pula kepada lebih banyak karyawan melalui metode berbagai pengetahuan (*sharing*). Melalui pembelajaran organisasi maka program pembelajaran menjadi lebih efektif membentuk perilaku baru relatif permanen karena dilakukan secara terus menerus sampai aktivitas pembelajaran tersebut diinternalisasikan sebagai suatu budaya.

### **2.3. Kerangka berpikir**

Sub bab ini akan menyampaikan model penelitian yang digunakan, seperti yang tertulis pada gambar 2.2. Metode penelitian disusun guna mengetahui secara tegas variabel mana yang mempengaruhi intensi *turnover*. Model penelitian juga dimaksudkan sebagai upaya untuk melakukan diagnosis terhadap kondisi organisasi. Dalam penelitian ini, intensi karyawan untuk mengundurkan diri merupakan DV (*dependent variable*) terdiri dari komponen: (1) *Thinking of quitting* dengan indikator *evaluate existing job, experience job dissatisfaction dan think of quitting*; (2) *intention to search* dengan indikator *evaluate expected utility of search job, evaluate cost of quitting, decide and search for alternatives, evaluate alternative and comparing dan decide whether to stay or quit*; dan (3) *Intention to quit* dengan indikator *decide & intention to quit*. Dalam kuesioner kepuasan kerja akan dibahas persepsi karyawan terkait komponen (1)

pekerjaan yang meliputi indikator variasi tugas, *task identity*, signifikansi tugas, autonomi, umpan balik, keterlibatan dengan pihak lain dan *job security*; (2) *supervisor* yang meliputi indikator kepemimpinan dan kompetensi teknis *supervisor*; dan (3) imbalan yang meliputi indikator jumlah yang diterima dan *fainess*.



**Gambar 2.2**  
**Alur Penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi turnover**

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian aplikatif dengan tujuan untuk mengidentifikasi hal-hal yang menjadi sebab atas variabel yang diteliti. Informasi yang disampaikan oleh manajemen, data-data sekunder yang ada di Bank XYZ serta data-data hasil *benchmark* di industri sejenis menunjukkan dugaan kuat mengenai penyebab permasalahan tingginya tingkat *turnover* di kalangan karyawan marketing, fungsi yang menjadi *core business* perusahaan.

Pembuktian dan pencarian aspek mana yang dominan berpengaruh perlu dilakukan agar dapat menemukan intervensi yang tepat untuk penyelesaian masalah ini. Untuk itu penulis memilih menggunakan pendekatan kuantitatif karena mengacu pada apa yang disampaikan oleh Kumar (2005), pendekatan kuantitatif memungkinkan kuantifikasi sehingga dapat diperoleh besaran variasi dari aspek-aspek variabel yang diukur. Dalam pendekatan kuantitatif masalah sudah ditetapkan di awal penelitian dan prosesnya menggunakan pendekatan deduktif. Objektivitas hasil penelitian dapat lebih dijaga dengan pendekatan ini (Kumar, 2005). Selain itu, variabel yang diteliti dalam penelitian ini menekankan pada aspek persepsi individu sehingga dapat diteliti melalui pendekatan kuantitatif dengan kuesioner yang disusun dengan tepat (Jewell & Sieagall, 1990; Berry, 1997).

Penelitian ini dimulai dengan mengidentifikasi gejala-gejala yang tidak diinginkan (*Undesired Results* atau UDR) dari pihak Bank XYZ. UDR dalam penelitian ini adalah tingginya tingkat *turnover* di kalangan karyawan marketing konsumen yang ditempatkan di lokasi Jakarta. Keluhan terkait UDR dan dampaknya terhadap perusahaan ini dihimpun peneliti dari berbagai sumber yaitu informasi yang disampaikan oleh manajemen tertinggi Bank XYZ terkait minimnya karyawan marketing yang kompeten karena banyak yang telah mengundurkan diri, hasil penelaahan data sekunder tentang kendala-kendala yang dihadapi karyawan marketing dalam bekerja dan dokumen terkait hasil *exit interview* karyawan di tahun 2011, hasil *stay indicator survey*, *study benchmarking* dengan industri secara umum dan pada

industri sejenis serta hasil analisa biaya *turnover* yang telah dikeluarkan selama tahun 2011 untuk memperkuat penentuan tingkat keparahan dari UDR yang ada.

Pemahaman terkait UDR yang ada kemudian dikaitkan dengan teori-teori psikologi yang tersedia untuk mengetahui permasalahan utama dan variabel-variabel penelitian yang menjadi sebab timbulnya UDR tersebut. Setelah membandingkan beberapa teori dan mempertimbangkan kondisi di Bank XYZ serta tujuan penelitian maka penelitian ini akan memfokuskan pada model *intention turnover* dari Mobley. Teori Mobley dipilih karena berfokus pada proses psikologis yang menjelaskan secara komprehensif pembuatan keputusan seseorang untuk memutuskan tinggal atau mundur dari perusahaan. Pembuatan keputusan untuk mengundurkan diri menurut teori Mobley diawali dengan adanya ketidakpuasan. Dikaitkan dengan data-data pendukung yang ada di Bank XYZ, mengindikasikan bahwa ada faktor-faktor internal organisasi yang dinilai karyawan telah membuat ketidakpuasan sehingga mendorong karyawan untuk keluar. Hal ini sejalan dengan teori Mobley yang menyatakan bahwa proses awal dalam *intention turnover* adalah adanya proses evaluasi terhadap hal-hal yang membuat ketidakpuasan (ada jarak dengan apa yang diharapkan dan dianggap bernilai serta ada ketidakseimbangan yang dirasakan). Ketidakpuasan tersebut kemudian mendorong karyawan untuk memutuskan tetap tinggal atau mundur dari perusahaan.

Selanjutnya berdasarkan penyimpulan atas teori dan data-data yang ada maka diketahui IV (*Independent variable*) yang sesuai dengan kondisi Bank XYZ adalah kepuasan kerja sebagai faktor yang mempengaruhi DV (*Dependent variable*) yaitu intensi *turnover* sebagai prediktor utama untuk meramalkan *turnover actual*. Penyimpulan atas *independent variable* tersebut didasarkan pada hasil data sekunder berupa hasil *exit interview* dan analisa terkait kendala yang dihadapi oleh karyawan marketing untuk bekerja di Bank XYZ yang mengerucut pada hal-hal yang terkait dengan ketidakpuasan terhadap pekerjaan. Berbagai alasan karyawan untuk keluar dari perusahaan yang ada di Bank XYZ sesuai dengan bahasan terkait penyebab kepuasan kerja yang disampaikan oleh Berry (1997) yaitu kepuasan dapat dipengaruhi oleh komponen *work it self*, *supervisor* dan imbalan. Dengan demikian konsep Berry (1997) cocok untuk digunakan dalam penelitian ini.

Faktor terkait gaji tidak menjadi fokus perhatian peneliti mengingat hal tersebut intervensinya di luar jangkauan peneliti. Hasil penelitian terkait pengaruh gaji terhadap

intensi *turnover* karyawan juga masih menginformasikan hasil yang bertentangan dimana kondisi Bank XYZ juga mencerminkan kondisi yang sama.

Setelah melakukan perbandingan dengan beberapa teori yang ada dan mencocokkannya dengan kondisi Bank XYZ maka dalam menjelaskan konsep kepuasan kerja akan memfokuskan kepuasan kerja berdasarkan teori *Discrepancy and Value* dari Locke dan Teori *equity* dari Lawler yang dikembangkan oleh Berry (1997). Teori Locke dan Lawler yang menekankan pada nilai dan jarak untuk memahami kepuasan kerja dipilih dengan pertimbangan bahwa tujuan penelitian adalah untuk mengetahui faktor-faktor apa yang dinilai penting untuk menyebabkan ketidakpuasan dalam hal pekerjaan dan mengetahui faktor-faktor apa saja yang dinilai memiliki kesenjangan sehingga mendorong ketidakpuasan terhadap pekerjaan oleh karyawan Bank XYZ sebagai bahan penyusunan intervensi, yang bila tidak terpuaskan akan mendorong karyawan untuk keluar. Pilihan teori tersebut juga didasarkan pada adanya data-data sekunder Bank XYZ yang menyatakan bahwa faktor ketidakseimbangan dalam hal pemberian imbalan, pengaturan pekerjaan, dukungan dan sarana kerja yang dialami telah mendorong karyawan untuk menjadi tidak puas terhadap pekerjaannya sehingga sejalan dengan teori Locke dan Lawler.

### **3.2. Subyek Penelitian**

Penelitian ini hanya memusatkan perhatian pada masalah tingkat *turnover* karyawan marketing produk konsumen di Jakarta. Karakteristik subyek yang terlibat dalam penelitian ini ditentukan sebagai berikut (1) Bekerja sebagai karyawan marketing produk konsumen di area Jakarta, salah satu lokasi yang memiliki tingkat *turnover* tertinggi (2) Telah bekerja di Bank XYZ selama minimal 1 tahun karena diyakini dalam jangka waktu tersebut karyawan telah mengetahui lingkungan dan aturan-aturan yang berlaku di organisasi, peraturan perusahaan, teknis operasional lainnya (3) Subyek berlatar belakang pendidikan minimal D3 agar subyek dapat mengerti dan memahami pertanyaan-pertanyaan yang ada di dalam kuesioner dengan baik. Karyawan marketing produk konsumen berlokasi di Jakarta dipilih menjadi subyek penelitian karena dari data yang ada pada fungsi dan lokasi tersebut tercatat memiliki tingkat *turnover* paling tinggi sehingga dapat menjadi fokus perhatian saat ini.

Secara keseluruhan subyek penelitian ini berjumlah 63 orang. Subyek yang dipilih adalah subyek yang dapat merepresentasikan populasinya (Kerlinger & Lee, 2000). Penetapan jumlah subyek dari populasi tersebut mengacu pada rumus Solvin (Ridwan, 2005) bahwa berdasarkan total jumlah populasi sebanyak 157, minimal jumlah sampel adalah 61 orang. Dari seluruh subyek yang terlibat bila dipetakan ke dalam data demografi maka akan tersebar sebagai berikut: mayoritas usia subyek dalam penelitian ini adalah berusia 27 sampai dengan 28 tahun dengan masa kerja 2 sampai dengan 3 tahun. Responden wanita dan pria seimbang jumlahnya dengan mayoritas pendidikan terakhir adalah S1. Selengkapnya data di atas dapat dilihat dalam tabel 3.1.

**Tabel. 3.1.**  
**Demografi responden**

Usia (tahun)	Masa Kerja (tahun)		Jumlah	Jenis Kelamin	Jumlah	Pendidikan	Jumlah
	Jumlah	Jumlah					
23-24	7	1	17	Laki-laki	32	D3	3
25-26	15	2	31	Perempuan	31	S1	57
27-28	19	3-4	8			S2	3
29-30	10	>= 5	7				
31-32	6						
33-34	2						
>= 35	4						
Total	63	Total	63	Total	63	Total	63

### 3.3. Pengembangan Alat Ukur

Dalam studi tentang organisasi, pemahaman akan persepsi diperlukan untuk dapat memahami tingkah laku karyawan terhadap berbagai proses dan karakteristik organisasi bagi individu (Rousseau, 1988). Pengukuran terhadap persepsi dapat dilakukan dengan cara survei melalui pemberian kuesioner (Berry, 1997; Munandar, 2001, Gibson, 2012). Metode kuesioner juga dipilih karena lebih efisien, mencegah adanya bias peneliti dalam mengumpulkan data, mengurangi tekanan yang dirasakan subyek saat memberikan respon, identitas subyek anonim sehingga lebih mendorong timbulnya respon yang mencerminkan kondisi sebenarnya, termasuk untuk pertanyaan yang sensitif.

Dugaan bahwa kepuasan kerja sebagai penyebab utama dari permasalahan *turnover* karyawan di Bank XYZ akan dibuktikan dengan hasil pengisian kuesioner

Kepuasan Kerja yang disusun berdasarkan berbagai sumber yang relevan dengan konsep kepuasan kerja dari Berry (1997) yaitu Hackman & Oldham (1980), melalui konsep *Job Characteristics Model*; Heneman & Schwab (1979) dalam *Pay Satisfaction Questionnaire*, Weiss,dkk dalam *Minnesota Satisfaction Questionnaire* yang kemudian diadaptasi dan dikembangkan oleh penulis. Pengembangan kuesioner tersebut dilakukan oleh penulis agar sesuai dengan konteks Bank XYZ dan kriteria responden yang akan digunakan dalam penelitian. Adapun pemilihan atas teori-teori yang dipakai didasarkan pada pertimbangan bahwa (1) teori tersebut dapat mencerminkan kondisi Bank XYZ yang mengindikasikan adanya ketidakpuasan yang mendasari *turnover* terhadap berbagai hal di lingkungan organisasi dan pekerjaan (2) keselarasan dengan tujuan yang diharapkan oleh Bank XYZ untuk mengetahui faktor-faktor apa yang secara dominan menyebabkan *turnover* dan (3) pemakaian yang intensif dari para peneliti sebelumnya terhadap teori-teori tersebut sehingga diakui dapat menjelaskan permasalahan yang diteliti dengan cukup akurat.

Definisi dan cakupan setiap variabel yang digunakan dalam kuesioner mengacu pada definisi sebagai berikut: (1) *Intention turnover* didefinisikan penulis sebagai kemungkinan subjektif seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini yang diawali dengan proses kognitif untuk berpikir, berencana mencari alternatif pekerjaan dan berkeinginan/berniat untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur *intention turnover* berisikan item-item yang secara teori menjadi prediktor utama *turnover* (*important precursors to turnover*) yaitu berpikir untuk keluar (*thinking of quitting*), intensi untuk mencari alternatif pekerjaan (*intention to search for alternative employment*), dan intensi untuk berhenti (*intention to quit*) (Chang 1999). Keseluruhan alat ukur dituangkan dalam 23 item yang berbentuk pernyataan. Dimensi yang ada diwakili oleh 7 sampai dengan 8 pernyataan.

Untuk alat ukur intensi *turnover* contoh item pertanyaan yang digunakan tertulis dalam tabel di bawah ini:

**Tabel. 3.2.****Contoh Item pertanyaan kuesioner intensi *turnover***

Dimensi	Indikator	Contoh pertanyaan
<i>Thinking of quitting</i>	Mengevaluasi pekerjaan saat ini ( <i>evaluate existing job</i> )	Dengan beban kerja saat ini telah mendorong saya untuk mengevaluasi kembali kondisi pekerjaan saya
	Mengalami ketidakpuasan pekerjaan ( <i>experience job dissatisfaction</i> )	Dengan mempertimbangkan berbagai kondisi yang ada, saya menginginkan untuk memperoleh pekerjaan di tempat berbeda
	Berpikir untuk keluar ( <i>think of quitting</i> )	Saya berpikir untuk mengundurkan diri dari perusahaan
<i>intention to search</i>	Mengevaluasi keuntungan yang akan diperoleh dari pekerjaan baru ( <i>evaluate expected utility of search for new job and the cost of quitting</i> )	Lebih banyak hal positif yang akan saya dapatkan bila saya mencoba kesempatan yang lain
	Memutuskan untuk mencari alternatif pekerjaan ( <i>decide and search for alternatives</i> )	Saya meluangkan waktu untuk mencari informasi lapangan kerja baru
	Membandingkan alternatif terbaik ( <i>compare best alternatives with present job for decide whether to stay or quit</i> )	Saya melakukan perbandingan atas kondisi pekerjaan saya saat ini dengan kesempatan lain yang tersedia
<i>intention to quit</i>	Memutuskan untuk keluar dan berniat keluar ( <i>decide &amp; intention to quit</i> )	Saya berniat mengundurkan diri dari perusahaan

(2) Kepuasan Kerja didefinisikan penulis sebagai perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan sebagai hasil proses evaluasi karyawan terhadap berbagai hal terkait pekerjaan yang dihadapinya sehari-hari. Dalam kuesioner ini akan diukur 3 komponen yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu pekerjaan, *supervisor* dan imbalan. Berry (1997) menyebutkan indikator komponen pekerjaan mencakup variasi tugas, identitas pekerjaan (*task identity*), signifikansi tugas, autonomi, umpan balik, keterlibatan dengan pihak lain dan *job security*; komponen supervisor mencakup indikator gaya kepemimpinan dan kompetensi supervisor; dan komponen imbalan mencakup indikator jumlah yang diterima dan *fainess*. Contoh item pertanyaan kepuasan kerja tertuang dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 3.3.**  
**Item contoh kuesioner Komponen Pekerjaan (*Work it Self*) Kepuasan Kerja**

Indikator	Pernyataan
<i>Skill variety</i>	Pekerjaan yang saya lakukan membutuhkan beragam keterampilan untuk dapat menyelesaikannya
<i>Task identity</i>	Pekerjaan yang saya lakukan bernilai penting untuk perusahaan/orang lain
<i>Task significance</i>	Hasil dari pekerjaan saya akan mempengaruhi orang lain
<i>Autonomi</i>	Pekerjaan saya memungkinkan saya mengaturnya dalam jadwal yang lentur/fleksibel
<i>Feedback</i>	Memberikan kemudahan untuk mengetahui kualitas dan progress dari pekerjaan saya
<i>Dealing with others</i>	Pekerjaan saya mensyaratkan kerjasama yang erat dengan orang lain agar dapat diselesaikan
<i>Job security</i>	Rasa cemas mengenai masa depan saya di perusahaan ini sering saya rasakan

**Tabel 3.4.**  
**Item Contoh Kuesioner Komponen Supervisor Kepuasan Kerja**

Indikator	Pernyataan
Kepemimpinan	Atasan dengan sukarela memberikan pendampingan pada waktu saya bertemu dengan nasabah/klien/saat mengerjakan tugas
Kompetensi <i>supervisor</i>	Masukan dari manajer saya dapat langsung saya terapkan

**Tabel 3.5.**  
**Item Contoh kuesioner Komponen Imbalan Kepuasan Kerja**

Indikator	Pernyataan
Jumlah yang diterima dan mekanisme	Penghasilan yang saya terima lebih dari yang saya bayangkan sebelumnya
<i>Fainess</i>	Penghasilan saya setiap bulan sering diterima terlambat Penghargaan dari perusahaan saya peroleh sesuai dengan hasil kerja keras saya

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 3 bagian utama yaitu (1) Pengantar yang berisi penjelasan mengenai identitas peneliti, tema dan tujuan penelitian, intruksi cara pengisian. Peneliti juga memberikan tekanan agar responden bersedia menjawab pertanyaan yang ada secara jujur serta meneliti ulang hasil kerja mereka. Guna memberi rasa aman bagi subyek, peneliti memberi peluang subyek untuk menjaga kerahasiaan identitas mereka. (2) Bagian utama yang terdiri dari 2 bagian yaitu

kuesioner A adalah kuesioner intensi untuk keluar, (2) kuesioner B adalah kuesioner kepuasan kerja.

Dalam kuesioner ini juga akan ditulis data partisipan sebagai data sekunder yang berisikan data demografi karyawan seperti: usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan masa kerja. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner menggunakan skala Likert dengan 4 pilihan jawaban dari sangat setuju sampai tidak setuju untuk menghindari kecenderungan responden untuk bersikap netral. Penggunaan skala memungkinkan peneliti memberikan angka penilaian (bobot) terhadap respon individu berdasarkan aturan tertentu (Isaac & Michael, 1980). Azwar (1995) mengatakan bahwa skala sikap merupakan kumpulan mengenai objek sikap seseorang. Dari respon subyek pada setiap pernyataan itu kemudian dapat disimpulkan mengenai arah dan intensitas sikap seseorang.

Terhadap alat ukur yang digunakan peneliti melakukan uji validitas yaitu penilaian bahwa item-item dalam alat ukur dapat mengukur konstruk yang hendak diukur (Neuman, 2003). Peneliti juga melakukan uji keterbacaan dengan mengujikan alat ukur tersebut kepada beberapa orang yang memiliki posisi sama dengan target subyek peneliti. Hal ini berguna untuk melihat apakah instrumen yang peneliti gunakan dapat mudah dimengerti sehingga dapat diterapkan pada penelitian ini.

Peneliti juga melakukan uji reliabilitas dengan menggunakan metode *Cronbach alpha*. Proses ini dilakukan untuk tujuan analisis item dan perhitungan reliabilitas alat. Uji ini penting dilakukan untuk mengetahui konsistensi dari jawaban pada masing-masing pertanyaan. uji reliabilitas untuk melihat konsistensi dari suatu alat ukur sehingga dapat dipastikan alat ukur yang ada adalah handal dan konsisten bila digunakan berkali-kali dapat menghasilkan data yang sama (Husaini, 2003).

Kuesioner kemudian diberikan kepada 35 subyek, karyawan marketing konsumen di Bank XYZ yang berlokasi di Jakarta. Tingkat *koefisien reliabilitas* yang dapat diterima menurut Kerlinger dan Lee (2000) adalah 0,5 sampai 0,9. Menurut Nunally's (1978) nilai *cronbach alpha* minimal 0.7 juga telah dapat dipergunakan dalam penelitian yang bersifat *scientific* dan memberikan hasil yang konsisten dan *reliable*. Dari konstruksi awal jumlah item untuk kuesioner *Intention turnover* adalah 23 item dan kuesioner kepuasan adalah 24 item. Setelah dilakukan uji coba maka hasil validitas itemnya berkisar antara 0.24 sampai 0.88 sehingga seluruh item dapat dipakai.

Untuk hasil uji reliabilitas maka diperoleh hasil sebagai berikut: kuesioner *Intention turnover* nilai *Cronbach alpha* per dimensi adalah: 0.82 sampai dengan 0.90. Untuk kuesioner kepuasan kerja maka nilai *Cronbach alpha* adalah 0.78. Memperhatikan nilai *Cronbach* dari kuesioner yang digunakan maka dapat disimpulkan kuesioner yang digunakan peneliti sudah memenuhi persyaratan. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel 3.9. Analisis reliabilitas menggunakan metode *alpha Cronbach* yang diukur dengan skala 0,00 sampai 1,00 dengan rincian skala 0,00 s.d 0,30 berarti kurang reliabel, 0,21-0,40 agak reliabel, skor 0,42-0,60 cukup reliabel, 0,61-0,80 reliabel, dan 0,81-1,00 berarti sangat reliabel (George & Mallery, 2003). Dengan memperhatikan hasil alpha Cronbach yang diperoleh maka seluruh alat ukur dapat dikategorikan sebagai reliabel.

**Tabel 3.6.**

**Hasil Cronbach Alpha**

Variabel	Dimensi	CRONBACH	Jumlah item
<b>Intensi Turnover</b>	<i>Thinking of quitting</i>	0.85	7
	<i>Intention to search</i>	0.90	8
	<i>Intention to quit</i>	0.84	8
<b>Kepuasan kerja</b>	Pekerjaan	0.78	8
	Supervisor	0.73	8
	Imbalan	0.76	8

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan marketing konsumen yang ditempatkan di lokasi Jakarta. Pengambilan data dilakukan dengan cara menggunakan data primer yang bersifat kuantitatif, langsung diperoleh dari sumbernya melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner disebar kepada populasi sebanyak 80 lembar dan dikembalikan secara lengkap oleh 63 orang responden. Kendala yang dihadapi dalam pengumpulan data adalah seringnya karyawan marketing bekerja secara *mobile* sehingga dibutuhkan waktu-waktu yang tepat untuk dapat mengisi kuesioner. Sampel penelitian diambil dengan cara *Random Probability Sampling* yaitu metode pengambilan sampel dimana setiap responden dalam suatu populasi yang sedang berada di tempat (secara acak)

memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi sampel penelitian. Teknik ini dipilih karena cepat dan mudah.

Beberapa persiapan yang dilakukan sebelum penelitian adalah sebagai berikut: (1) Melakukan studi literatur mengenai variabel-variabel yang dipakai dalam penelitian ini melalui berbagai literatur, jurnal, data sekunder dan artikel terkait (2) Memutuskan teori yang akan digunakan dalam rangka pembuatan kuesioner untuk mengukur variabel yang terlibat. (3) Mengkaji alat ukur yang ada sesuai teori yang digunakan dan memodifikasi dengan membuat item baru sehingga memenuhi persyaratan kaidah statistik (4) Menyusun item-item untuk digunakan dalam format kuesioner (5) Menentukan sampel dan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian (6) Melakukan pengambilan data. Hal yang dilakukan setelah penelitian adalah melakukan (1). analisis terhadap data kuesioner yang masuk dan (2) Menyusun laporan hasil penelitian ke dalam format yang telah ditentukan.

### 3.5. Pengolahan Data

Seluruh pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *software* pengolahan data SPSS dengan melakukan (1) uji normalitas untuk melihat apakah nilai residu terdistribusi dengan normal atau tidak. Kenormalan suatu data dapat dilihat dari kurva p-plot, jika data menyebar di sekitar garis diagonal maka data dapat dikategorikan berdistribusi normal (Santoso, 2004) (2) uji *linearitas* untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau *regresi linear*. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang *linear* bila signifikansi kurang dari 0,05 (Ghozali, 2001); (3) uji multikolinieritas untuk mengetahui apakah ada korelasi diantara variabel independen. (4) uji regresi dilakukan untuk melihat variabel *independen* yang berpengaruh dominan terhadap variabel dependent. Hal tersebut dapat dilihat dari koefisien regresi.

Keseluruhan data yang ada diolah dengan menggunakan regresi berganda untuk melihat *Independent Variabel* mana yang berpengaruh lebih besar guna menentukan variable mana yang akan diintervensi.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN ANALISA PENELITIAN**

Bab ini akan menjelaskan tentang hasil pengolahan data dan analisa atas variabel-variabel yang menjadi variabel penelitian ini. Penelitian ini ditujukan untuk melihat aspek mana yang paling berpengaruh pada *intention turnover* karyawan marketing di Bank XYZ. Dugaan kuat bahwa *variable* kepuasan kerja menjadi *variable* yang paling berpengaruh akan dibuktikan dalam hasil penelitian di bawah ini. Sebelum dilakukan pengolahan untuk menjawab permasalahan utama dalam penelitian ini maka atas data yang terkumpul terlebih dahulu dilakukan uji normalitas dan uji linieritas.

#### **4.1. Hasil uji Normalitas**

Untuk pengujian pertama dilakukan uji normalitas. Uji normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data (Santosa & Ashari, 2004). Analisis data mensyaratkan data berdistribusi normal untuk menghindari bias dalam analisis data. Data outlier (tidak normal) harus dibuang karena bisa menimbulkan bias dalam interpretasi dan mempengaruhi data lainnya (Wijaya, 2012). Dari hasil uji normalitas yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa sebaran respon subyek telah memenuhi kaidah normalitas dimana nilai kolmogrov-smimov Z yang diperoleh hasilnya lebih besar dari 0.05. Selengkapnya hasil dari uji normalitas terdapat dalam lampiran 6.

#### **4.2. Hasil uji linieritas hubungan**

Uji linearitas ditujukan untuk mengetahui bagaimanakah hubungan linear antara variabel independen dan dependen (Santosa dan Ashari, 2004). Dari hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa data yang ada tergolong linier yang dibuktikan dengan hasil  $F = 0.283$  ( $p > 0.05$ ) untuk variabel kepuasan kerja terhadap intensi *turnover*. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 6.

#### **4.3. Hasil analisa Regresi Berganda**

Untuk menjawab permasalahan utama yang telah diungkap di bab terdahulu yaitu mengetahui pengaruh kepuasan pekerjaan dengan *intention turnover* maka peneliti

melakukan perhitungan dengan menggunakan rumus regresi berganda. Dari hasil pengolahan data, didapatkan hasil R (korelasi ganda) = 0,774, dengan  $R^2 = 0,599$ . Untuk melihat nilai  $R^2$  tersebut signifikan atau tidak, dilakukan uji F, dan didapatkan nilai  $F = 91.070$  dengan  $p$  (signifikansi) = 0,000. Nilai  $p < 0,05$  menunjukkan hasil yang signifikan. Dengan demikian hasil tersebut menggambarkan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *intention turnover*. Data ini juga menginformasikan 59,9% variasi dari *intensi turnover* dapat dijelaskan oleh variabel independen yaitu kepuasan kerja sedangkan sisanya, sebesar 40.1% (100% - 59.9%) dijelaskan oleh sebab-sebab lain yang tidak disertakan dalam analisis. Besaran pengaruh sebesar 59,9% secara statistik dapat dikategorikan berpengaruh tinggi (Field, 2009) sehingga dalam konteks permasalahan yang dihadapi oleh Bank XYZ dugaan bahwa variabel kepuasan kerja mempengaruhi intensi *turnover* dinilai kuat.

**Tabel 4.1.**

**Pengaruh antar variable**

Pengaruh	Beta	t	P	Hasil
Kepuasan kerja → <i>Intention turnover</i>	-1,105	-9.543	0,000	Sig

Berdasarkan data di atas maka kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *intention turnover*. Pengaruh kepuasan kerja adalah negatif. Hal ini berarti semakin tinggi skor kepuasan kerja maka semakin rendah skor pada *intention turnover* responden. Noe (2010) menyatakan bahwa keputusan untuk keluar dari perusahaan disusun atas adanya ketidakpuasan secara konsisten yang menjadi *trigger* kejadian-kejadian yang tidak menyenangkan di lingkungan kerja. Kepuasan kerja menjadi faktor yang lebih dominan mempengaruhi intensi *turnover karyawan* dapat dipahami bila mengacu pada teori Mobley (dalam Taylor, 2008) yang menyatakan bahwa intensi *turnover* dipengaruhi pada awalnya oleh munculnya ketidakpuasan terhadap berbagai hal terkait pekerjaan. Menurut pandangan Luthans (1998), kepuasan kerja merupakan hasil persepsi pegawai tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan sesuatu yang dianggap bermanfaat sehingga kepuasan kerja dapat dikatakan sebagai pusat dari berbagai faktor yang mempengaruhi perilaku karyawan. Tingginya intensitas interaksi karyawan di lingkungan kerja dengan pekerjaannya membuat perilaku karyawan sangat mudah diarahkan ke arah kondisi kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya (Oldham & Hackman, 1980).

Sejalan dengan tujuan penelitian untuk menyusun suatu program intervensi yang tepat maka peneliti kembali meneliti komponen mana dari variabel kepuasan kerja yang memberikan sumbangan paling besar terhadap variabel *intention turnover*. Untuk mengetahui komponen manakah dari kepuasan kerja yang paling berpengaruh maka dilakukan perhitungan regresi dan mengkaji nilai *mean*. Hasil perhitungan dapat dilihat pada table 4.3.

**Tabel 4.2.**

**Pengaruh antar komponen kepuasan kerja**

Hubungan	Beta	T	p	Hasil
<i>Komponen Pekerjaan (D1)</i>	-0,356	-2.859	0,006	Sig
<i>Komponen Supervisor (D2)</i>	-0,483	-4.846	0,000	Sig
<i>Komponen Imbalan (D3)</i>	-0,281	-3.718	0,000	Sig

Nilai kolerasi antara komponen kepuasan kerja memberikan hasil bahwa seluruh komponen memiliki hubungan yang signifikan sebagaimana tabel 4.2. Hasil selengkapnya dapat dilihat di lampiran 7.

**Tabel 4.3.**

**Nilai Korelasi antar komponen kepuasan kerja**

Komponen	Korelasi	Sig	Hasil
<i>Komponen Pekerjaan (D1)</i>	-0.465	0,000	Sig
<i>Komponen Supervisor (D2)</i>	-0.687	0,000	Sig
<i>Komponen Imbalan (D3)</i>	-0.520	0,000	Sig

Dari perhitungan hasil *mean* untuk masing-masing komponen maka diperoleh nilai *mean* sebagaimana tertulis pada table 4.4.

**Tabel 4.4.**

**Nilai Mean antar komponen kepuasan kerja**

Komponen	Mean
<i>Komponen Pekerjaan (D1)</i>	3.008
<i>Komponen Supervisor (D2)</i>	2.932
<i>Komponen Imbalan (D3)</i>	2.546

Dari data-data di atas maka dapat disimpulkan seluruh komponen kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari hasil perhitungan *mean* maka nilai *mean* terendah ada pada komponen imbalan kemudian diikuti oleh

komponen *supervisor*. Sehubungan dengan komponen imbalan intervensinya di luar jangkauan peneliti karena merupakan keputusan manajemen yang didasarkan pada kondisi perusahaan maka fokus perhatian terhadap faktor yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja lebih ditujukan pada komponen *supervisor*.

Kepuasan dalam pekerjaan diakibatkan oleh cara-cara yang ditunjukkan para *supervisor* dalam memperhatikan dan meminta pendapat para bawahannya dan memahami serta menjalankan fungsi dan peran kepemimpinan serta kualitas komunikasi yang dilaksanakannya. Dengan demikian semakin tinggi kualitas kepemimpinan yang dimiliki akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan (Anderson, dkk, 1994). Noe (2011) menyatakan bahwa karyawan akan banyak berinteraksi dengan atasan. Apabila dalam interaksi tersebut karyawan merasakan kesenjangan yang tidak sesuai dengan harapannya maka akan mudah mendorong karyawan menjadi tidak puas dan kemudian mencari langkah penyelesaian dengan keluar dari perusahaan.

Menurut Kinman, dkk (2001) elemen bagi pekerja yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya dapat bersumber dari kualitas hubungan dengan atasan. Dalam penelitian ini komponen *supervisor* dalam penelitian ini mencakup kompetensi kepemimpinan dan kompetensi teknis *supervisor* yang terdiri dari (1) sikap *supervisor* dalam memberikan penghargaan dan perlakuan yang adil (2) sejauh mana *supervisor* melibatkan karyawan dalam proses pembuatan keputusan yang penting, (3) sejauhmana *supervisor* dengan sukarela memberikan pendampingan saat mengerjakan tugas/memenuhi target, (4) sikap atasan terhadap kritik dan saran, (5) tingkat pemahaman *supervisor* atas kelompok dan problema yang dihadapi (7) kualitas saran yang diberikan terkait panduan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan dan (8) kemampuan *supervisor* untuk meningkatkan kerjasama tim. Memperhatikan hasil tersebut maka program intervensi yang nanti disusun akan berfokus pada hasil yang paling signifikan berpengaruh terhadap intensi *turnover* yaitu komponen *supervisor* yang terdiri dari kompetensi kepemimpinan dan kompetensi *technical supervisor*.

#### 4.4. Analisa Data Tambahan

Berdasarkan Berry (1997) maka diketahui ada dua komponen demografi yang berhubungan dengan *intention turnover* yaitu usia dan masa kerja. Terhadap komponen demografi tersebut kemudian peneliti melakukan pengolahan data dengan hasil yang tercantum dalam tabel berikut.

**Tabel. 4.5.**

**Gambaran tingkat *intensi turnover* subyek**

Kategori	Frekuensi
Intensi <i>Turnover Tinggi</i>	34
Intensi <i>Turnover Rendah</i>	29

Dari data di atas maka diketahui bahwa mayoritas responden memiliki tingkat *intensi turnover* yang tinggi (54%). Melalui perhitungan *crosstab* terhadap variabel *intensi turnover* dibandingkan dengan usia dan masa kerja maka diperoleh hasil bahwa responden dengan usia di bawah 31 tahun dan karyawan yang mempunyai masa kerja di atas 2 tahun mempunyai *intensi turnover* yang lebih tinggi. Pemahaman terkait karakteristik usia dan lama masa kerja ini penting dalam mengkaji tingkat *turnover* karena data demografi usia dapat menggambarkan kondisi lingkungan pekerjaan dan menggambarkan aspirasi karyawan terhadap pekerjaannya. Lingkungan yang berisi berbagai angkatan kerja (*heterogen/generasi*) tentunya akan berisi beragam aspirasi dan keinginan dari karyawannya (Berry, 1997). Untuk itu dikaitkan dengan kompetensi kepemimpinan dari *supervisor* maka *supervisor* harus memiliki pemahaman yang cukup terkait karakteristik karyawan dalam rentang usia tersebut sehingga saat *supervisor* berinteraksi di dalam kelompok karyawan tetap dapat diarahkan untuk mencapai target kelompok.

Bila mengacu pada klasifikasi usia maka karyawan yang memiliki *intensi turnover* tinggi tersebut berada dalam klasifikasi angkatan kerja yang disebut dengan Gen Y (Sheldon, 2012). Gen Y tersebut mempunyai karakteristik sendiri yang berbeda dari angkatan kerja sebelumnya yaitu gen X dan Baby Boomers (yang saat ini berperan sebagai *supervisor*). Perbedaan karakteristik akan membutuhkan perbedaan perlakuan dari *supervisor* agar target kerja tetap dapat dicapai. Demikian juga halnya dengan kriteria karyawan berdasarkan masa kerja. Dari data tersebut maka karyawan yang

memiliki intensi *turnover* tinggi ada pada karyawan masa kerja di atas 2 tahun. Phillips dan Conell (2003) menyatakan bahwa karyawan dalam masa kerja di atas 2 sampai dengan 5 tahun berada dalam tahap *boredom crisis* sehingga mudah untuk memiliki intensi *turnover*. Dengan demikian pemahaman yang memadai dari *supervisor* terhadap karakteristik bawahan yang ada dapat meminimalisir friksi antar generasi yang dapat mempengaruhi efektivitas kelompok dan dapat mengantisipasi munculnya kebosanan karyawan yang akan mendorong munculnya intensi *turnover* karyawan.

#### **4.5. Kesimpulan Penelitian**

Hasil Penelitian ini membuktikan dugaan kuat bahwa kepuasan kerja menjadi faktor yang mendorong karyawan marketing di Bank XYZ keluar dari perusahaan. Fokus pada peningkatan kepuasan karyawan khususnya terkait komponen *supervisor* (kompetensi kepemimpinan dan kompetensi teknis *supervisor*) menjadi faktor yang harus diprioritaskan mengingat dari hasil penelitian membuktikan komponen tersebut memiliki pengaruh yang paling besar.

Dari hasil pengolahan data tambahan berdasarkan data demografi maka diketahui bahwa karyawan dengan masa kerja 2 tahun ke atas dan usia kurang dari 31 tahun memiliki intensi *turnover* yang tinggi. Hasil ini penting untuk dicermati karena usia dan masa kerja karyawan dapat memberikan informasi terkait hal-hal apa yang dibutuhkan oleh karyawan dalam pekerjaan dan lingkungan organisasinya. Sejalan dengan hasil utama penelitian maka intervensi akan difokuskan pada upaya untuk memperbaiki kompetensi *supervisor* melalui kompetensi kepemimpinan dan kompetensi teknis *supervisor* Bank XYZ. Harapannya keberhasilan intervensi ini dapat dijadikan *template* untuk menekankan fokus perhatian perusahaan terhadap perbaikan sistem pengeolaan SDM di Bank XYZ sehingga mampu menurunkan intensi *turnover* karyawan.

## BAB V

### RANCANGAN INTERVENSI

#### 5.1. Rancangan Intervensi

Memperhatikan hasil penelitian yang telah diperoleh maka diketahui bahwa kepuasan kerja terkait komponen *supervisor* menjadi variabel yang paling berpengaruh membuat karyawan tidak puas dengan pekerjaan dan akhirnya memiliki intensi *turnover*. Menindaklanjuti hal tersebut maka program intervensi yang disusun akan difokuskan pada area pengembangan kompetensi *supervisor* dalam hal kepemimpinan dan kompetensi teknis. Dalam rangka melakukan program Pengembangan kompetensi *Supervisor* tersebut maka program intervensi akan disusun mencakup 2 intervensi yaitu pembentukan *Leadership* Forum sebagai sarana untuk pembelajaran organisasional untuk mengembangkan kompetensi secara umum dan program intervensi berupa pengembangan program pembelajaran yang berkesinambungan tentang Kompetensi *Supervisor* dalam hal Kepemimpinan dan Peningkatan Kompetensi *Tehnis Supervisor*.

#### 5.2. Pola Pembelajaran Organisasional melalui Pembentukan Forum *Leadership*

Penyusunan program intervensi salah satunya dapat difokuskan pada perbaikan terkait *human factors* yang cocok untuk diterapkan dalam hasil penelitian ini. Peningkatan kemampuan terkait *human factors* dapat dilakukan melalui program pengembangan kompetensi karyawan yang merupakan hasil dari suatu rangkaian proses pembelajaran di tempat karyawan tersebut bekerja (Sheldon,2012; Fee,2012). Proses pembelajaran di lingkungan pekerjaan menekankan proses pembelajaran organisasional yang melibatkan proses belajar bersama (di antara seluruh anggota organisasi), dimana mekanisme berbagi (baik berbagi cara berpikir, berbagi cara pandang, atau berbagi visi bersama) menjadi hal yang harus dilakukan dan setelah pembentukan pengetahuan *tacit* organisasi, dilanjutkan dengan proses institusionalisasi untuk mengubah informasi yang diperoleh menjadi informasi eksplisit yang dapat dengan mudah diketahui dan dipelajari oleh pihak lain. Melalui pembelajaran organisasional, tujuan pembelajaran akan disusun relevan dengan praktek dan permasalahan yang terjadi di organisasi sehingga nantinya pembelajaran tidak saja berdampak pada individu tetapi juga memenuhi kepentingan organisasi (Fee, 2012; Sheldon, 2011; Ropes 2010).

Pembelajaran organisasi mendorong proses pembelajaran dilakukan secara terus menerus melalui berbagai metode sejalan dengan prinsip pembelajaran *adult learning* yang akhirnya membentuk suatu budaya pembelajaran (Sheldon, 2012; Fee, 2012; Ropes, 2010). Dengan terbentuknya budaya pembelajaran, organisasi dapat menjadi lebih kuat, lebih produktif dan mampu menciptakan *competitive advantage* sebagaimana ungkapan berikut ini: organisasi yang dapat bertahan di abad 21 adalah organisasi yang belajar (hal baru), tidak membuang hal yang pernah dipelajari, dan belajar untuk mengulang (untuk hal-hal yang perlu diperkuat).

Proses pembelajaran terjadi saat dirasakan ketidakseimbangan antar kondisi sosial kognitif karena adanya konsep baru atau keterampilan baru yang harus dikuasai (Hakkarainen, Palonen, Paavlova, & Lehtinen dalam Ropes, 2010). Pembelajaran juga pada intinya ditujukan untuk menguasai keterampilan baru yang didasarkan pada pengetahuan. Nonaka dan Takeuchi (1995) membagi pengetahuan menjadi *tacit* dan eksplisit. Pengetahuan *tacit* adalah pengetahuan yang berada dalam benak masing-masing individu yang dapat berbetuk *intuition, judgment, values*, dan sebagainya, yang sulit diformalkan dan ditransfer ke individu lain. Sedangkan pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang dapat diwujudkan secara fisik, kata-kata, angka, dalam bentuk dokumen atau bentuk komunikasi lainnya. Pengetahuan eksplisit dan *tacit* ini saling melengkapi untuk membentuk pengetahuan dan keterampilan yang baru yang dapat diterapkan untuk menyelesaikan permasalahan organisasi.

Dalam rangka memperoleh keterampilan baru yang didasarkan pada pengetahuan yang lengkap (berasal dari *tacit* dan eksplisit pengetahuan) maka disyaratkan adanya proses pembelajaran melalui kegiatan bersama dan hubungan langsung antara sumber dan penerima pengetahuan satu dan yang lainnya sebagaimana yang dilakukan dalam pembelajaran organisasional (Nonaka & Takeuchi, 1995). Mengetahui *tacit* dan eksplisit *knowledge* secara lengkap juga dapat menjadi tanda bahwa pengetahuan telah diperoleh karena perolehan pengetahuan oleh karyawan harus ditandai dengan kemampuan karyawan untuk mengaplikasikan informasi pada pekerjaan mereka dan menggunakan informasi tersebut untuk menambah nilai pada pekerjaan mereka (Tobias, 1996).

Mengacu pada teori Kolb, Porter, dan Roberto Moretti (dalam Fee, 2011) Fee mengidentifikasi lima tahapan proses belajar di lingkungan perusahaan/organisasi

(*occupational learning*) yang disebut *The Learning Value Chain* yaitu (1) *knowledge acquisition* yang terjadi pada saat individu memperoleh informasi dan menjadikannya sebagai pengetahuan (2) *reflection* yang terjadi pada saat individu mengkaji pengetahuan yang diperoleh untuk merumuskan keterampilan/perilaku yang baru (3) *practice* yang terjadi pada saat individu menerapkan pengetahuan/keterampilan di lingkungan kerja atau situasi tertentu yang disimulasikan (4) *interaction* yang terjadi ketika individu bertukar pengalaman dengan individu lain dan menyimpulkannya sebagai pengalaman yang baru (5) *escalation* yang terjadi ketika individu membangun keterampilan dan perilaku mereka untuk mengembangkan pengetahuan, menerapkannya dan mengembangkan keterampilan dan perilaku.

Proses belajar yang berdampak signifikan terhadap perubahan perilaku dapat digambarkan sebagai proses yang kompleks karena merupakan gabungan dari beberapa proses tidak saja berhenti pada proses pemberian informasi oleh *trainer* tetapi mempertimbangkan dan melibatkan pengujian atas informasi yang diperoleh, adanya pertukaran informasi dengan berbagai pihak dan mengaplikasikan keterampilan baru terhadap berbagai situasi baru. Pentingnya menggabungkan berbagai metode pembelajaran sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ropes (2010), hasil penelitian membuktikan bahwa menggabungkan program *sharing* dengan *setting* pendidikan yang lebih formal seperti *training* dapat membuat pembelajaran menjadi lebih efektif. Setelah informasi diperoleh para peserta melalui satu situasi belajar yang lebih formal maka wadah *sharing* seperti forum ini bisa dijadikan tempat untuk memindahkan apa yang sudah dipelajari dalam *training* untuk kepentingan aplikasi para peserta (menjadi *practitioner*).

Bank XYZ sampai dengan saat ini telah memiliki serangkaian program pembelajaran. Namun demikian dari hasil penelaahan data keikutsertaan training karyawan di tahun 2011 dan pengamatan keseharian peneliti, program pembelajaran masih lebih banyak berfokus pada pembelajaran individual yang sifatnya jangka pendek dan tidak berkelanjutan yaitu *training* tanpa monitoring penerapan hasil keikutsertaan *training*. Diskusi atas hasil *training* juga tidak secara disiplin dilakukan kembali (*sharing*) karena dari data yang ada hanya sebanyak 10% karyawan yang melakukan aktivitas *sharing* dimaksud. *Insight-insight* yang diperoleh dan bagaimana penerapan

pengetahuan yang telah diperoleh di konteks pekerjaan juga tidak dilaporkan dan dicatat sehingga kurang memberi dampak yang lebih luas bagi organisasi.

Dalam rangka mengetahui bentuk intervensi yang lebih tepat terkait pembelajaran bagi para *supervisor*, pada tanggal 17 Mei 2012 peneliti juga telah melakukan diskusi singkat melalui telpon kepada beberapa *supervisor* marketing. Hasil yang diperoleh adalah *supervisor* menginginkan bentuk pembelajaran lain untuk pengembangan kompetensi *supervisor* seperti *sharing* dari sesama *supervisor* yang lebih senior dan memiliki kinerja baik, diskusi praktek-praktek di lapangan, studi banding, *review* dokumen terkait meningkatkan pemahaman dalam hal ketentuan-ketentuan perbankan dengan dibimbing oleh pihak yang *expert* di bidangnya.

Memperhatikan penjelasan di atas maka peneliti mengusulkan program pembelajaran sebagai intervensi dalam penelitian ini adalah program pembelajaran yang dinamakan Forum *Leadership*. Program ini dirancang sebagai program intervensi bagi para *Leaders* Bank XYZ karena dinilai dapat memenuhi 3 aspek penting terkait prinsip pembelajaran di lingkungan pekerjaan yaitu program bersifat (1) pembelajaran organisasi karena beranggotakan kelompok profesional yang datang secara bersama-sama untuk berbagi pengetahuan, berbagi cara berpikir, berbagi cara pandang, berbagi visi bersama, terus menerus melalui beragam kegiatan penerapan pengetahuan, dan mempelajari kompetensi baru yang relevan dengan konteks pekerjaan. Penekanan pada *sharing* dan praktek dalam kegiatan Forum *Leadership* juga memenuhi prinsip-prinsip pembelajaran di lingkungan pekerjaan sebagaimana yang disampaikan oleh Fee (2010) dalam teori *Learning Value Chain* (2) menekankan proses belajar yang berkelanjutan dengan tujuan pembelajaran yang telah disepakati bersama untuk membawa perubahan perilaku yang lebih permanen 3) menggunakan beragam metode pembelajaran untuk menguasai *tacit* dan eksplisit *knowledge*.

### **5.3. Rancangan Intervensi Program Forum *Leadership***

Program usulan intervensi berupa Forum *Leadership* ini telah disampaikan kepada manajemen Bank XYZ setingkat Kepala Divisi pada tanggal 16 Mei 2012. Hasil dari pertemuan tersebut adalah manajemen menyetujui untuk mengusulkan program tersebut dalam Rapat Koordinasi tingkat regional sebagai alternatif penanganan kepuasan kerja karyawan dan intensi *turnover* karyawan. Manajemen menyetujui karena menyadari

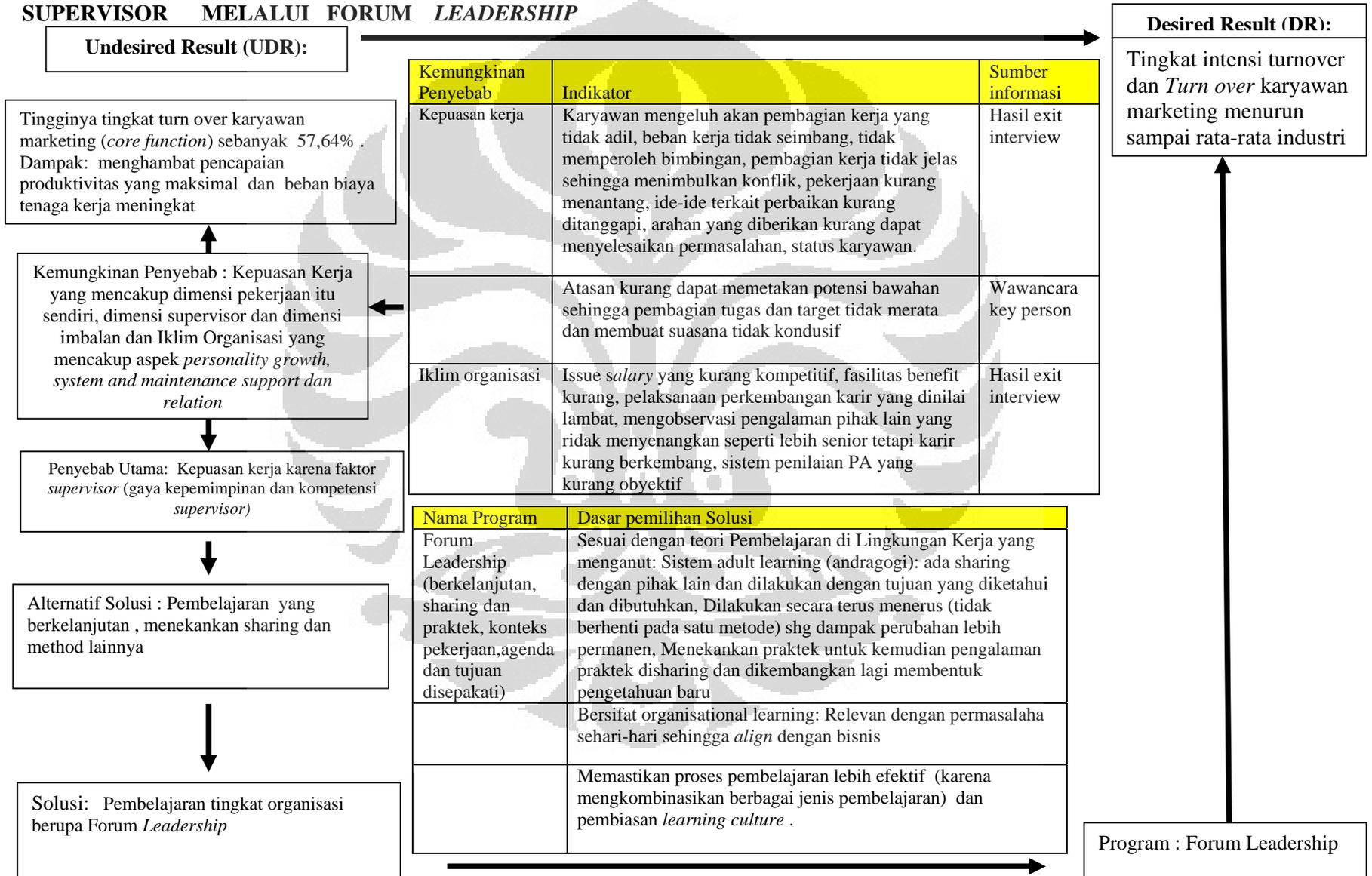
program pengembangan kompetensi yang sudah dijalankan dalam bentuk satu metode pembelajaran jangka pendek dan tanpa pembelajaran yang terus menerus selama ini tidak berdampak secara signifikan. Dengan metode pembelajaran yang sudah ada maka pengetahuan yang diperoleh karyawan yang telah mengikuti pembelajaran juga dirasa kurang tersebar secara meluas kepada karyawan yang lain sehingga dampaknya terhadap pembelajaran organisasi menjadi berkurang.

Pada tanggal 17 Mei 2012 usulan program intervensi kemudian disampaikan oleh Kepala Divisi SDM dalam Rapat Koordinasi Regional yang dihadiri oleh Direktur Marketing. Hasil dari pertemuan tersebut adalah memberikan dukungan penuh untuk menjalankan program yang diusulkan. Dari hasil rapat juga diperoleh masukan terkait pelaksanaan program yaitu yang semula diusulkan dilaksanakan setiap satu bulan maka diputuskan untuk dilaksanakan setiap dua minggu sekali dalam waktu 3 sampai dengan 4 jam untuk setiap pertemuan. Forum *Leadership* yang nantinya dibentuk juga diminta untuk tidak dibatasi bagi *supervisor* marketing saja tetapi juga harus dikembangkan bagi posisi struktural lainnya yaitu *team leader marketing*. Jangka waktu pembahasan topik pertama diminta untuk diselesaikan dalam waktu kira-kira 3 sampai dengan 4 bulan. Jangka waktu ini dapat berubah bilamana dibutuhkan oleh peserta. Pada tanggal 21 Juni 2012 program intervensi Forum *Leadership* ini dibahas kembali di Rapat Koordinasi dengan Direktur SDM. Hasil dari rakor tersebut menyetujui program untuk dijadikan program intervensi mendukung kegiatan pencapaian target perusahaan yang saat ini sedang intensif dilakukan.

Selanjutnya untuk dapat melaksanakan program, sesuai regulasi Bank XYZ maka program harus terlebih dahulu disusun ke dalam satu kebijakan/panduan operasional dan disosialisasikan ke seluruh cabang. Penyusunan kebijakan tersebut bersifat lintas unit sehingga membutuhkan beberapa waktu ke depan. Dengan demikian implemmentasi intervensi oleh peneliti untuk saat ini dapat dianggap selesai sampai tersedianya kebijakan pelaksanaannya dari unit lain.

Pelaksanaan Forum *Leadership* akan dilaksanakan dengan tahapan sebagaimana tercantum pada Tabel 5.1. di bawah ini. Tahapan pengajuan usulan sebagaimana disampaikan di awal sub bab telah dilaksanakan oleh peneliti. Pada tahapan pengajuan cakupan materi yang dipaparkan oleh peneliti adalah terkait materi awal yang berisi pemaparan tingkat produktivitas karyawan dan analisisnya. Pemaparan berikutnya

**GAMBAR 5.1.**  
**MATERI TAHAP PERSIAPAN: PENGEMBANGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN PENINGKATAN KOMPETENSI SUPERVISOR MELALUI FORUM LEADERSHIP**



## Tahapan Pelaksanaan LCoPs :

### 1. Intervensi pertama: Memperoleh dukungan dan meningkatkan partisipasi

Dalam tahapan intervensi ini akan dipaparkan kondisi yang dihadapi dan perlu penanganan segera sesuai hasil penelitian yang diperoleh. Disampaikan juga bahwa penanganannya adalah dengan pengembangan supervisor melalui penyelenggaraan LCoPs kepada manajemen mengingat penanganan bentuk yang lain terbukti kurang berdampak maksimal. Setelah dukungan diperoleh, undangan untuk berpartisipasi dalam program LCoPs disampaikan kepada para peserta, Undangan yang dikirimkan akan mencantumkan juga alasan yang mendasari penyelenggaraan, permasalahan utama yang menjadi topik utama saat ini, waktu dan tempat penyelenggaraan, bagaimana nanti proses LCoPs dilakukan, apa keuntungannya bagi para peserta, hal-hal apa yang harus menjadi komitmen dan perhatian dan penjelasan terkait langkah-langkah yang ada di dalam program ini.

### 2. Intervensi ke dua: LCoPs kick off dan memaparkan agenda belajar

Pertemuan diawali dengan saling mengenal satu sama lain dan menyampaikan harapannya dengan mengikuti kegiatan ini. Pemaparan terkait proses belajar di lingkungan pekerjaan berikut karakteristik dan manfaatnya akan disampaikan. Agenda didiskusikan untuk pelaksanaan LCoPs ini telah ditentukan sejalan dengan hasil penelitian yaitu: Mengembangkan Gaya Kepemimpinan Situasional dan Peningkatan Kompetensi Tehnis Supervisor. Dalam hal sub agenda dari topik ini, peserta diberikan kesempatan untuk menyampaikan sub topic lain yang relevan dan menyampaikan sub topic mana yang menjadi prioritas untuk dibahas. Terkait batasan waktu pelaksanaan kegiatan maka akan dilakukan setiap bulan dengan waktu pertemuan 3 jam. Di akhir kegiatan adalah membuat kesepakatan tentang agenda kegiatan dalam bagan yang disebut: Inspirasi.

### 3. Intervensi ke tiga: Pengembangan Produk Baru

Peserta diminta untuk menyepakati output dari pelaksanaan kegiatan ini. Output yang diharapkan tidak saja berguna untuk membangun pengetahuan baru bagi peserta juga bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh organisasi. Dengan demikian output yang diharapkan dalam pelaksanaan program ini akan disesuaikan dengan temuan hasil penelitian. Turunnya tingkat turn over karyawan marketing yang disebabkan faktor supervisor dalam hal gaya kepemimpinan dan kompetensi supervisor yang akan dihitung di tahun selanjutnya. Peserta juga memperoleh insight-insight terkait penanganan sub ordinate yang nantinya dituliskan dalam catatan terpisah dan dikumpulkan oleh penyelenggara untuk diterbitkan ke dalam suatu buku panduan bagi Supervisor. Hal ini juga ditujukan agar tacit informasi yang ada dapat dieksplicitkan. Dalam tahap ini juga akan disampaikan bagaimana proses belajar akan dilalui mengacu pada konsep belajar learning Value Chain dari Fee (2012).

### 4.

disampaikan tentang tingkat *turnover* setiap area yang ada di lokasi Jakarta dan hasil *exit interview* karyawan marketing yang keluar. Presentasi kemudian diakhiri dengan solusi dari pihak SDM untuk mengatasi kondisi yang ada beserta analisa dan latar belakang mengapa solusi tersebut diusulkan. Sehubungan belum pernahnya dilakukan program intervensi yang diusulkan tersebut, peneliti secara garis besar juga menggambarkan alur pelaksanaan dari kegiatan Forum *Leadership* nantinya.

Dalam hal isi cakupan materi yang dipakai dalam tahap persiapan maka materi yang diusulkan peneliti berisi beberapa hal yaitu materi tahap persiapan berisi pemaparan kondisi saat ini sehingga dibutuhkan suatu upaya pengembangan tertentu, menyampaikan intervensi yang sudah ada dan bagaimana perbandingannya dengan intervensi baru yang diusulkan, menetapkan jadwal pertemuan. Cakupan materi pada tahap persiapan pada intinya berisi pemaparan program Forum *Leadership*. Maksud, tujuan, keuntungan serta latar belakang dari penyusunan program ini disampaikan pada materi tersebut. Sebagai contoh materi tahap persiapan dapat dilihat pada gambar 5.1.

Cakupan isi materi untuk tahap awal pelaksanaan pada intinya memaparkan proses belajar yang terjadi selama pelaksanaan Forum *Leadership*. Proses belajar dimaksud dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



**Gambar. 5.2. Materi tahap awal pelaksanaan: Proses Belajar Forum Leadership berdasarkan *The Learning Value Chain* (Fee, 2011)**

Penjelasan terkait proses belajar dalam materi tahap awal pelaksanaan dapat disampaikan sebagai berikut: Proses pembelajaran dalam Forum *Leadership* ini akan dilaksanakan mengacu pada pembelajaran organisasional berbasis *The Learning Value Chain*. Proses belajar tersebut akan dijalani melalui beberapa tahapan yaitu (1) *knowledge acquisition* yang terjadi pada saat individu memperoleh informasi dan menjadikannya sebagai pengetahuan (2) *reflection* yang terjadi pada saat individu mengkaji pengetahuan yang diperoleh untuk merumuskan keterampilan/perilaku yang baru (3) *practice* yang terjadi pada saat individu menerapkan pengetahuan/keterampilan

di lingkungan kerja atau situasi tertentu yang disimulasikan (4) *interaction* yang terjadi ketika individu bertukar pengalaman dengan individu lain dan menyimpulkannya sebagai pengalaman yang baru (5) *escalation* yang terjadi ketika individu membangun keterampilan dan perilaku mereka untuk mengembangkan pengetahuan, menerapkannya dan mengembangkan keterampilan dan perilaku. Alasan pemilihan proses pembelajaran dengan basis *The Learning Value Chain* adalah sebagai berikut: (1). Relevan dengan konteks pembelajaran organisasional dimana pembelajaran diharapkan dapat bermanfaat tidak saja untuk individu tetapi juga organisasi melalui pembahasan yang relevan dengan permasalahan yang terjadi di organisasi (2) memenuhi prinsip *Andragogy learning* karena bersifat berkelanjutan dengan tujuan pembelajaran yang telah disepakati bersama (3) menggunakan beragam metode pembelajaran untuk menguasai *tacit* dan eksplisit *knowledge*.

Isi cakupan materi terkait aturan main yang akan diterapkan dalam Forum *Leadership* ini diusulkan sebagai berikut (1) Saling percaya. Karyawan harus saling percaya agar tercipta jalinan hubungan relasi di dalam kelompok yang memungkinkan kelompok dapat berkolaborasi dan berkerjasama. Kepercayaan yang tinggi juga akan membuat anggota kelompok bebas untuk saling bertukar pengalaman dan pengetahuan. (2) *Obligations*. Penyampaian aturan, komitmen, hak dan kewajiban harus dipatuhi. Keseluruhan aturan harus disepakati seluruh peserta. (3) *Norms*. Norma adalah standard aturan yang disepakati. Salah satu normanya adalah keterbukaan dan mentoleransi kegagalan sebagai dasar inovasi kelompok. Peserta juga diharuskan untuk saling menolong satu sama lain untuk membantu pemahaman dan penguasaan keterampilan baru. (4) Aturan Belajar. Peserta sepakat untuk fokus pada topik yang akan dibahas dan telah disetujui bersama, saling berkolaborasi untuk dapat menyelesaikan permasalahan yang ada, melakukan analisis penyebab atas faktor yang berkontribusi. Solusi dirumuskan dengan ide dan pendekatan baru serta sepakat di pertemuan selanjutnya akan melakukan proses evaluasi dan pencatatan atas tindakan yang sudah dilaksanakan sebelum dilanjutkan dengan pembahasan topik yang baru. Hasil evaluasi dan *insight-insight* yang diperoleh peserta akan dituliskan dalam catatan terpisah dan dikumpulkan kepada penyelenggara untuk diterbitkan ke dalam suatu buku panduan bagi Supervisor (Collins & Hitt, Nahapiet & Bossche, Gijsselaers, & Kirschne dalam Ropes, 2010).

Isi cakupan materi yang diusulkan oleh peneliti dalam tahap pembelajaran dibagi dalam dua topik yaitu (1) program Forum *Leadership* untuk pengembangan gaya kepemimpinan supervisor dan (2) program Forum *Leadership* untuk peningkatan kompetensi supervisor. Cakupan materi pembelajaran akan mengacu pada hal-hal yang menjadi indikator ketidakpuasan karyawan di dalam pekerjaannya yang berhubungan dengan ketidakpuasan terhadap gaya kepemimpinan supervisor sesuai hasil penelitian yaitu sebagai berikut: (1) mengembangkan sikap yang adil dalam memberikan penghargaan dan perlakuan yang adil (2) meningkatkan kemampuan *supervisor* untuk melibatkan karyawan dalam proses pembuatan keputusan yang penting (3) membangun kemampuan *supervisor* untuk dapat memberikan pendampingan saat mengerjakan tugas/memenuhi target. Indikator ketidakpuasan karyawan di dalam pekerjaannya yang berhubungan dengan ketidakpuasan terhadap kompetensi supervisor mencakup hal-hal untuk meningkatkan kemampuan teknis *supervisor* agar dapat meningkatkan kualitas saran yang diberikan. Rincian materi, tujuan dan metode pembelajaran dimaksud dapat dilihat pada sub bab berikutnya.

Isi cakupan materi dalam tahap evaluasi pelaksanaan Forum *Leadership* ini adalah sebagai berikut: kegiatan akan dievaluasi dengan dua cara yaitu (1) evaluasi terhadap proses penyelenggaraan Forum *Leadership* akan mengacu pada indikator keberhasilan tahap persiapan dan penilaian pada tahap awal pelaksanaan, sebagaimana tabel 5.7 dan (2) evaluasi terhadap dampak atas proses *learning* yang disusun bagi individu dan organisasi dalam hal tumbuhnya pengetahuan baru yang berguna untuk perusahaan (Driver, 2002). Proses evaluasi untuk *dampak learning* mengacu pada pencapaian indikator keberhasilan belajar yang ditetapkan sebagaimana yang tertulis dalam tabel 5.4 dan tabel 5.6. Proses evaluasi terhadap proses *learning* juga dilihat dari seberapa banyak *insight-insight* berupa pengetahuan baru, cara baru yang diperoleh oleh peserta yang ditulis dalam catatan terpisah kepada penyelenggara di tahap evaluasi pembelajaran, setelah peserta berkesempatan untuk mempraktekan pengetahuan yang telah diperoleh dari tahap sebelumnya.

Tabel 5.1.

Tahapan penyusunan dan pelaksanaan Forum *Leadership*

NO	Aktivitas	Cakupan	Tujuan
1	Tahap Pengajuan Usulan *	1. Memaparkan kepada manajemen terkait perlu dan pentingnya Forum leadership.	Memperoleh dukungan dari manajemen
2	Tahap Persiapan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemaparan kondisi yang dihadapi sesuai hasil penelitian.</li> <li>2. Memaparkan intervensi yang sudah ada dan mengusulkan intervensi yang baru berbentuk Forum <i>Leadership</i>. <i>Cakupan tentang Forum Leadership juga disampaikan dalam sesi ini.</i></li> <li>3. Memaparkan keuntungan yang akan diperoleh bagi para peserta dan hasil serta manfaat yang akan diperoleh dengan pembelajaran melalui metode forum <i>leadership</i></li> <li>4. Menetapkan jadwal pertemuan pertama, lokasi dan pihak yang akan bertindak sebagai PIC penyelenggaraan kegiatan.</li> <li>5. Penyampaian Undangan untuk berpartisipasi kepada para peserta. Dalam undangan mencantumkan juga alasan yang mendasari penyelenggaraan, permasalahan utama yang menjadi topik utama saat ini, waktu dan tempat penyelenggaraan, bagaimana nanti proses Forum Leadership dilakukan, apa keuntungannya bagi para peserta, hal-hal apa yang harus menjadi komitmen dan perhatian, proses evaluasi kegiatan dan penjelasan terkait langkah-langkah yang ada di dalam program ini.</li> </ol>	Memperoleh dukungan dan meningkatkan partisipasi peserta.
3	Tahap Awal Pelaksanaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertemuan diawali dengan saling mengenal satu sama lain dan menyampaikan harapannya dari kegiatan ini.</li> <li>2. Pemaparan terkait proses belajar yang akan dilakukan.</li> <li>3. Peserta diminta menyepakati aturan main.</li> <li>4. Menyepakati agenda diskusi (topik awal disepakati sesuai hasil penelitian)</li> <li>5. Peserta diberikan <i>post it</i> untuk menuliskan hal-hal yang ingin diketahui terkait topik dengan dasar relevan dengan pelaksanaan tugas sehari-hari, metode pembelajaran dan target belajar yang diinginkan. Setelah ide dari para peserta dikumpulkan PIC menambahkan ide-ide yang disarankan oleh penelitian ini. Bila disepakati peserta maka dimasukkan ke dalam agenda. Usulan agenda PIC sebagaimana tertulis dalam isi cakupan materi 5.</li> <li>6. Peserta diberi kesempatan untuk menyepakati sub topik mana yang menjadi prioritas berikut pertimbangannya</li> <li>7. Peserta diminta menyepakati model belajar yang akan digunakan untuk setiap topik. PIC dapat mengusulkan materi, model belajar .</li> <li>8. Pemaparan bagaimana keberhasilan program diukur.</li> </ol>	<p>Menyamakan persepsi terkait bagaimana program akan dilaksanakan.</p> <p>Menjaga agar proses pembelajaran fokus mencapai tujuan individu dan organisasi</p> <p>Menjaga agar tacit informasi yang ada dapat dieksplisitkan.</p>
4	Tahap pembelajaran	Dalam tahap ini proses pembelajaran mulai dilakukan.	Mengembangkan kompetensi
5	Tahap Evaluasi	Pelaksanaan evaluasi.	Mengukur efektivitas program

Keterangan: (\*) Program intervensi telah dilaksanakan

#### 5.4. Pengembangan Kompetensi Supervisor: Kepemimpinan dan Kompetensi Tehnis Supervisor

Program pengembangan kompetensi kepemimpinan dan kompetensi teknis *Supervisor* dalam Forum *Leadership* ini akan menitikberatkan pada materi yang relevan dengan cakupan hasil penelitian. Dalam hal pemberian pengetahuan (*knowledge acquisition*) terkait kepemimpinan maka fokus pembahasan akan diarahkan pada pembahasan terkait gaya kepemimpinan situasional dari *Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory* (1984). Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan gabungan antara gaya kepemimpinan seseorang dengan kapasitas kematangan bawahan dalam menyelesaikan tugas. Penerapan gaya kepemimpinan situasional akan membuat supervisor mampu memberikan bimbingan dan arahan sesuai karakteristik *sub-ordinate* sehingga tugas dapat diselesaikan dengan baik (ranah perilaku tugas), mensyaratkan adanya kompetensi *supervisor* untuk memberikan dukungan *sosioemosional* sehingga membantu menciptakan kerjasama dalam kelompok (ranah perilaku hubungan), *respect* terhadap kontribusi anggota kelompok, memahami apa yang terjadi dalam kelompok (perilaku hubungan) dan mensyaratkan pemahaman yang memadai terkait tingkat kesiapan bawahan dalam melaksanakan tugas atau tujuan tertentu (ranah tingkat kematangan *subordinate*).

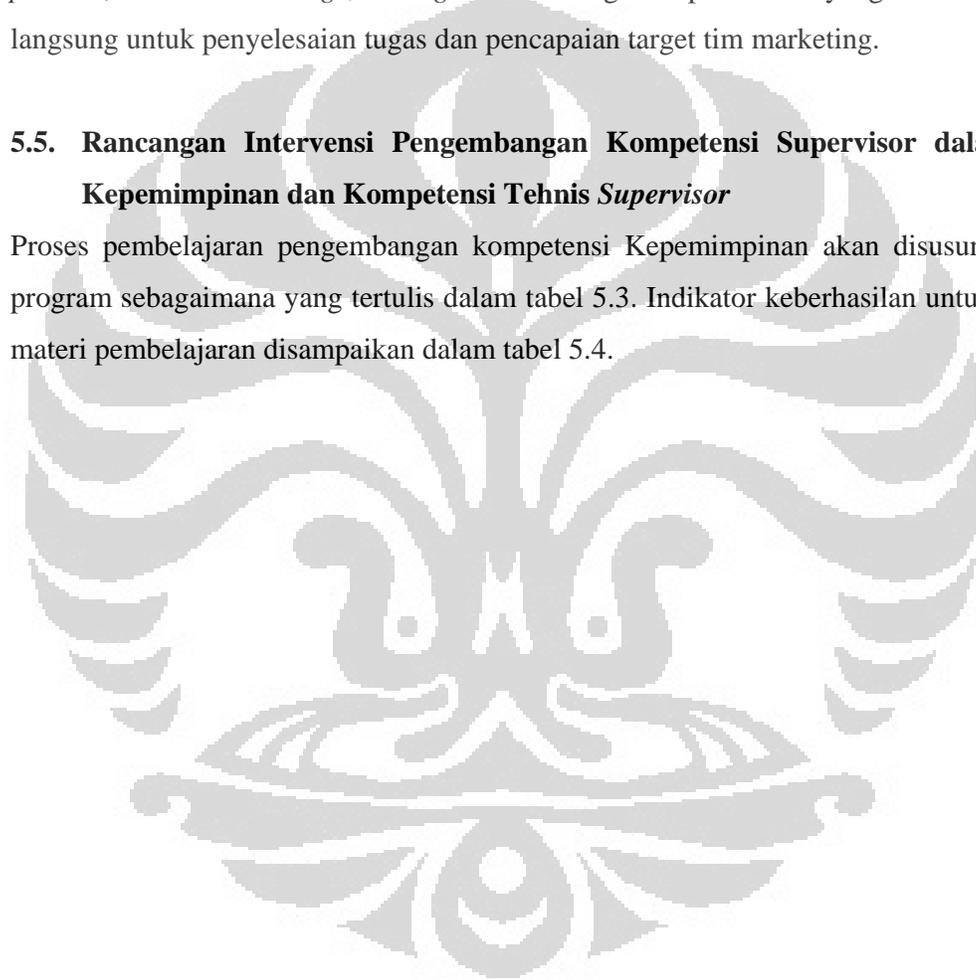
Bila dikaitkan dengan kondisi Bank XYZ maka gaya kepemimpinan situasional Hersey ini relevan karena dari hasil kajian data sekunder *exit interview* dan kendala di lapangan yang dihadapi oleh karyawan marketing diketahui bahwa ketidakpuasan karyawan disebabkan *supervisor* tidak mengetahui potensi *sub-ordinat*nya sehingga pembagian kerja jadi tidak seimbang. Proses bimbingan juga dirasakan kurang karena *supervisor* tidak mengetahui karyawan mana saja yang membutuhkan bimbingan intensif berdasarkan *profile* kesiapan kerja masing-masing bawahan. Dengan demikian gaya kepemimpinan situasional dari *Hersey and Blanchard's* cocok dilatihkan kepada para supervisor agar *supervisor* mampu memetakan kondisi bawahannya dan selanjutnya menerapkan berbagai gaya kepemimpinannya berdasarkan karakteristik *sub-ordinate* secara situasional, mampu membagi tugas berdasarkan kondisi masing-

masing sub-ordinate, mampu memberikan dukungan, bimbingan yang tepat berdasarkan pemahaman atas kondisi bawahan, mampu memahami interaksi kelompok berkontribusi dalam penyelesaian masalah.

Armala (2012) menyatakan bahwa kompetensi teknis bagi manajer lini pertama lebih dominan untuk dikuasai karena akan menentukan efektifitas kepemimpinannya. Mengacu pada hasil penelitian Bank XYZ maka terkait pengembangan kompetensi teknis maka saat ini akan difokuskan pada pengembangan pengetahuan teknis terkait *product, service knowledge, selling skill* dan regulasi perbankan yang relevan secara langsung untuk penyelesaian tugas dan pencapaian target tim marketing.

#### **5.5. Rancangan Intervensi Pengembangan Kompetensi Supervisor dalam hal Kepemimpinan dan Kompetensi Tehnis *Supervisor***

Proses pembelajaran pengembangan kompetensi Kepemimpinan akan disusun dalam program sebagaimana yang tertulis dalam tabel 5.3. Indikator keberhasilan untuk setiap materi pembelajaran disampaikan dalam tabel 5.4.



Tabel. 5.2.

## Materi pembelajaran pengembangan kompetensi kepemimpinan

Tahapan	Materi/Aktivitas	Tujuan	Metode Pembelajaran
<i>Knowledge acquisition</i>	Peran dan Fungsi <i>Leadership</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperoleh pengetahuan tentang peran <i>Leader</i> yang harus bersikap sikap adil dalam memberikan penghargaan</li> <li>2. Mengetahui proses pengambilan keputusan dalam dan sikap menghadapi kritik dan saran</li> <li>3. Mengetahui peran leader dan pentingnya dan tata cara membangun kemampuan <i>supervisor</i> untuk dapat memberikan pendampingan saat mengerjakan tugas/memenuhi target.</li> </ol>	<i>Story Telling</i> dan Diskusi
	Penerapan Efektif <i>Leadership</i> melalui <i>Situational Leadership</i> dari Hersey dan Blanchart	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengetahui gaya kepemimpinan pribadi</li> <li>2. Mengetahui bagaimana menerapkan kepemimpinan secara efektif berdasarkan kondisi <i>sub-ordinate</i></li> <li>3. Meningkatkan pemahaman <i>supervisor</i> terhadap kondisi individu, kelompok dan problema yang dihadapi</li> <li>4. Mengetahui cara mengukur kesiapan <i>sub-ordinate</i> dan peta kesiapan anggota tim</li> </ol>	<i>Training</i> dari <i>Professional Expert</i> dan Diskusi
	Gambaran Tenaga Kerja saat ini (Gen Y)	Mengetahui bagaimana karakteristik dan cara mengelola Gen Y	<i>Sharing</i> peserta, <i>Guest speaker</i>
	<i>Coaching Skill</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengetahui tehnik coaching</li> <li>2. Mengetahui pentingnya dan tata cara membangun kemampuan <i>supervisor</i> memberikan pendampingan <i>sub-ordinate</i>.</li> </ol>	<i>Training</i> , Putar video, simulasi <i>role play</i> dan <i>feedback</i>
<i>reflection</i>	Menuliskan point penting, mengkaji informasi, menyusun rencana terkait penanganan <i>sub-ordinate</i> , rencana praktek	Secara individu mengkaji informasi dan membuat catatan hal-hal yang penting sebagai dasar aplikasi	Diskusi, Membuat catatan
<i>practice</i>	Menerapkan rencana yang telah disusun di lingkungan pekerjaan	Memperoleh masukan terkait sejauh mana pengetahuan tersebut telah dikuasai	Praktek di lingkungan pekerjaan
<i>interaction</i>	Mendiskusikan hasil penerapan di lapangan, kasus-kasus yang dihadapi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengevaluasi perkembangan pengetahuan yang diperoleh, berbagi tacit dan eksplisit</li> <li>2. Mendokumentasikan tacit menjadi eksplisit knowledge</li> </ol>	Sharing
<i>escalation</i>	Menuliskan pengalaman, yang diperoleh Praktek pengetahuan dan keterampilan baru	Membantu penyelesaian permasalahan dengan lebih baik	Pencatatan Praktek

**Tabel. 5.3.****Indikator keberhasilan proses pembelajaran kompetensi kepemimpinan**

Materi/Aktivitas	Indikator keberhasilan pembelajaran
Peran dan Fungsi <i>Leadership</i>	Peserta dapat menyampaikan apa saja yang menjadi peran seorang <i>Leader</i> termasuk di dalamnya pentingnya untuk bersikap adil, bagaimana proses pengambilan keputusan dan cara menyikapi kritik.
Penerapan Efektif <i>Leadership</i> melalui <i>Situational Leadership</i> dari Hersey dan Blanchart	Peserta dapat mengukur gaya kepemimpinan pribadi dan mengetahui cara menerapkan kepemimpinan yang efektif Masing-masing peserta memiliki peta kematangan sub-ordinat
Gambaran Tenaga Kerja saat ini (Gen Y)	Dapat menyebutkan karakteristik dan cara mengelola Gen Y
<i>Coaching Skill</i>	Mampu menyusun rencana implementasi coaching untuk setiap sub - ordinate
Menuliskan point penting, mengkaji informasi, menyusun rencana terkait penanganan <i>sub- ordinate</i> , menyusun rencana praktek	Peserta mampu menyediakan catatan point penting pembelajaran dan rencana untuk mengimplementasikannya
Menerapkan rencana yang telah disusun di lingkungan pekerjaan	Rencana praktek dijalankan sesuai rencana
Mendiskusikan hasil penerapan di lapangan, kasus-kasus yang dihadapi Menuliskan pengalaman yang diperoleh	Frekuensi sharing yang dilakukan setiap peserta dan tersedianya catatan yang berisi penguatan <i>tacit knowledge</i> menjadai <i>eksplisit knowledge</i>
Praktek pengetahuan dan keterampilan baru	Tersedianya pengetahuan atau cara-cara baru penyelesaian masalah

Program pembelajaran untuk peningkatan kompetensi teknis *Supervisor* akan disusun dalam program sebagaimana yang tertulis dalam tabel 5.5.

Tabel. 5.4.

Materi pembelajaran peningkatan kompetensi teknis *supervisor*

Tahapan	Materi/Aktivitas	Tujuan	Metode Pembelajaran
<i>Knowledge acquisition</i>	<i>Product Knowledge</i>	Memperoleh pengetahuan teknis	<i>Tahap ini diawali dengan story telling, diskusi, guest speaker</i>
<i>Reflection</i>	<i>Selling skill</i> Regulasi perbankan Secara individu mengkaji informasi dan membuat catatan hal-hal yang penting sebagai dasar aplikasi	Memperoleh pengetahuan teknis Memperoleh pengetahuan teknis Secara individu mengkaji informasi dan membuat catatan hal-hal yang penting sebagai dasar aplikasi	Diskusi
<i>Practice</i>	Berdasarkan pengetahuan baru yang sudah diperoleh diterapkan di lingkungan pekerjaan	Menerapkan pengetahuan baru yang sudah diperoleh sehingga dapat memperoleh masukan terkait sejauh mana pengetahuan tersebut telah dikuasai	Praktek
<i>Interaction</i>	Mendiskusikan hasil penerapan di lapangan, kasus-kasus yang dihadapi	Memperoleh evaluasi atas perkembangan pengetahuan yang diperoleh, berbagi pengalaman <i>tacit dan eksplisit knowledge</i>	<i>Sharing</i>
<i>Escalation</i>	Mencatat pengalaman dan temuan aplikasi pengetahuan di lapangan Menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang telah diperoleh dengan informasi yang lebih lengkap	Mendokumentasikan <i>tacit knowledge</i> menjadi <i>eksplisit knowledge</i> Membantu penyelesaian masalah dengan lebih baik	Pencatatan individual Praktek

Tabel. 5.5.

**Indikator keberhasilan peningkatan kompetensi teknis *supervisor***

Materi/Aktivitas	Indikator keberhasilan pembelajaran
<i>Product Knowledge</i>	Mampu menyebutkan ragam produk perbankan terkini, tujuan produk dibuat, target yang diharapkan dari penjualan produk dimaksud
<i>Selling skill</i>	Mampu menyebutkan hal-hal yang perlu dipersiapkan, langkah-langkah selling termasuk <i>scriptnya</i> , mengetahui cara-cara yang harus dilakukan saat menghadapi penolakan dan mengetahui tips selling
Regulasi perbankan	Mampu menyebutkan aturan-aturan perbankan sesuai dengan peruntukannya seperti peraturan anti <i>fraud</i> , <i>money laundering</i>
Secara individu mengkaji informasi dan membuat catatan hal-hal yang penting sebagai dasar aplikasi	Peserta mampu menyediakan catatan point penting pembelajaran dan rencana untuk mengimplementasikannya
Berdasarkan pengetahuan baru yang sudah diperoleh diterapkan di lingkungan pekerjaan	Rencana praktek dijalankan sesuai rencana
Mendiskusikan hasil penerapan di lapangan, kasus-kasus yang dihadapi Mencatat pengalaman dan temuan aplikasi pengetahuan di lapangan	Frekuensi sharing yang dilakukan setiap peserta dan tersedianya catatan yang berisi penguangan <i>tacit knowledge</i> menjadi <i>eksplisit knowledge</i>
Menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang telah diperoleh dengan informasi yang lebih lengkap	Tersedianya pengetahuan atau cara-cara baru penyelesaian masalah

Tabel. 5.6.

**Evaluasi proses penyelenggaraan Forum *Leadership* berdasarkan indikator keberhasilan untuk tahap persiapan dan tahap awal**

NO	Aktivitas	Indikator Keberhasilan
1	Tahap Pengajuan Usulan	Manajemen memberikan dukungan dan program diminta untuk dilaksanakan
2	Tahap Persiapan	Diperoleh dukungan peserta Tersedianya jadwal dan lokasi pertemuan pertama Undangan tersebar ke seluruh target audience Tingkat partisipasi peserta (minimal 80%) untuk topik pertama
3	Tahap Awal Pelaksanaan	Peserta mengetahui proses belajar produk konsumen.  Aturan main dan agenda topik telah tersedia.  Terjadi proses <i>sharing</i> untuk menentukan pembiasan awal kegiatan
4	Tahap pembelajaran	Mengacu pada indikator keberhasilan masing-masing
5	Tahap Evaluasi	Tersedianya hasil evaluasi. Pengumpulan data hasil evaluasi dapat melalui survey atau <i>interview</i>

## BAB VI

### DISKUSI, SIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Diskusi

Data-data terkait tingginya intensi *turnover* karyawan marketing yang diperoleh dari data *actual turnover* selama periode 2011, *survey stay indicator* 2011, data komposisi karyawan Bank XYZ, data sekunder terkait kendala yang dihadapi oleh karyawan marketing dan fokus perhatian manajemen tertinggi terkait kurangnya *talent* marketing yang dapat mengakselerasi pencapaian target organisasi telah menjadi dasar penelitian ini. Mengacu hal tersebut peneliti kemudian memfokuskan diri untuk mengetahui faktor apa yang paling berpengaruh terhadap tingginya *turnover* karyawan yang diwakili oleh pengukuran atas prediktor utama yaitu intensi *turnover*. Dari data-data tersebut dugaan penyebab terbesar mengerucut pada faktor kepuasan kerja yang membuat karyawan marketing memiliki intensi *turnover* yang tinggi.

Mengacu pada hasil penelitian yang dilakukan maka diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *intention turnover*. Hasil ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Robbins (1993); Luthans (1995); Berry (1997). Memperkirakan penyebab faktor-faktor yang berpengaruh terhadap intensi *turnover* karyawan bukanlah perkara yang mudah mengingat banyaknya variabel lain yang dapat mempengaruhi intensi *turnover* seperti *organisation commitment* (Lee, dkk, 2001), *psychological contract*, tingkat pengangguran/kondisi sosial ekonomi (Morrell, dkk, 2001), ketersediaan pekerjaan pengganti (Price & Mueller, 1990). Dari hasil penelitian ini pun telah membuktikan hasil yang serupa dimana masih terdapat 40.1% variabel lain yang perlu diperhitungkan karena dapat mempengaruhi *intention turnover*.

Dalam penelitian ini sedapat mungkin peneliti telah membagi kategori *turnover* sesuai dengan maksud penelitian, namun dalam prakteknya tetap saja hal tersebut tidak dapat dilakukan secara sempurna mengingat untuk alasan teknis terdapat karyawan yang mundur dengan kategori *unvoluntary* namun diklasifikasikan sebagai *voluntary* seperti pada karyawan dengan kasus *fraud*.

Faktor kepuasan kerja yang paling berpengaruh terhadap intensi *turnover* dari hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Berry (1997), Munandar (2001), Phillips &

Connel (2003) yaitu kompetensi *supervisor* (kepemimpinan dan kompetensi teknis) dapat menjadi faktor penting yang menyebabkan *turnover*. Penelitian lain yang menginformasikan hasil serupa adalah penelitian yang dilakukan oleh Branham (2005); Buhler & Scott (2009).

Sebagian pengambilan data penelitian yang dilakukan oleh peneliti bertepatan dengan masa pelaksanaan proses seleksi pengangkatan karyawan marketing menjadi karyawan tetap di Bank XYZ. Meski dalam pengambilan data telah dijelaskan dan pada kuesioner telah dituliskan tujuan dan maksud dari penelitian ini namun bias respon dari responden menurut peneliti tetap dapat dimungkinkan untuk terjadi. Untuk itu dalam penelitian selanjutnya dengan topik penelitian yang sama untuk pengambilan data perlu memperhatikan kondisi perusahaan yang melingkupinya.

Penelitian dilakukan dengan mengkaji *tingkat turnover* karyawan marketing Bank XYZ di Jakarta. Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Phillips & Connell (2003) maka untuk meningkatkan keakuratan analisa data *turnover* disarankan untuk menelaah tingkat *turnover* berdasarkan area/*region* dimana *turnover* tersebut lebih banyak terjadi. Cabang Jakarta di Bank XYZ sendiri terdiri dari 8 area, untuk itu dalam upaya mempertajam penelitian dan penyusunan program intervensi perlu difokuskan secara tersendiri berdasarkan analisa *turnover* di masing-masing area.

Mengacu pada teori yang disampaikan oleh Brach (dalam Phillips & Connells, 2003) terkait *employee breaking points* maka terdapat tahapan masa kerja yang perlu dicermati karena berpotensi untuk mendorong karyawan untuk keluar diantaranya adalah masa kerja setelah 2 tahun yang disebut sebagai *promotion crisis* dan masa kerja 5 tahun ke atas yang dikategorikan sebagai *boredom crisis*. *Promotion crisis* adalah masa kritis karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan setelah masa kerja 2 tahun dimana karyawan telah siap dan memiliki keinginan yang kuat untuk memperoleh promosi atau penugasan baru yang bisa saja tersedia atau tidak tersedia kesempatannya di dalam perusahaan. *Boredom crisis* adalah masa kritis dimana karyawan mengalami kebosanan dan ingin memperoleh kesempatan di tempat lain. Dari data yang ada di Bank XYZ maka diketahui bahwa populasi seluruh karyawan marketing yang ada saat ini berpotensi mengalami tahap *promotion crisis* dan *boredom crisis*. Dengan demikian segera melakukan intervensi yang tepat adalah langkah terbaik bagi Bank XYZ.

Berdasarkan data demografi responden diketahui bahwa rentang usia populasi marketing di Bank XYZ berada pada usia 25 sampai dengan 30 tahun. Mengacu hasil

survei terhadap ratusan pekerja yang dilakukan Duxbury (dalam Selden, 2009) maka generasi yang lahir antara kurun waktu 1975 sampai dengan 1992 dapat dikategorikan sebagai angkatan kerja yang disebut sebagai generasi *Echo Boomers* atau *Nexus/Generation Next/ Generation Y/Gen Y/Millenniums*. Memperhatikan komposisi populasi karyawan marketing Bank XYZ maka dapat diklasifikasikan sebagai Gen Y. Shelden (2009) menyatakan bahwa Gen Y tumbuh dalam kondisi perekonomian yang makmur. Mereka memiliki harapan yang besar dan mencari makna hidup dalam pekerjaan mereka. Mereka juga melihat diri mereka sebagai seseorang yang bertanggungjawab pada lingkungan sosial (peduli lingkungan). Seperti Gen X, mereka menyukai kerja sama tim tetapi juga sangat percaya pada diri sendiri. Mereka cenderung menekankan pada nilai seperti kebebasan dan kehidupan yang nyaman. Gen Y ini memiliki tujuan yang lebih berorientasikan kepada menjadi kaya (81 %), terkenal (51 %) daripada Gen X (62% dan 29%). Para Gen Y menikmati keberagaman (*diversity*) dan merupakan generasi pertama yang menerima banyak sekali teknologi baru. Gen Y senang mempertanyakan sesuatu, menggunakan alat-alat elektronik, membangun jaringan dan berwirausaha. Mereka bisa saja '*clash*' dengan generasi sebelumnya khususnya dengan cara bagaimana mengkomunikasikan sesuatu. Bila Gen Y menilai bahwa kondisi pekerjaan tidak seperti yang diharapkan maka Gen Y akan dengan mudah untuk memutuskan keluar dari perusahaan (Shelden, 2009; Herman & Gioia, 2000). Dengan informasi tersebut untuk penelitian yang akan datang kiranya perbedaan generasi ini perlu untuk dijadikan fokus perhatian tersendiri agar program intervensi dapat disusun lebih tepat.

Program intervensi yang diusulkan berfokus pada pengembangan *human factor* melalui proses pembelajaran organisasi yang berbentuk Forum *Leadership* sebagai solusi atas metode pembelajaran yang selama ini dinilai kurang membawa dampak yang signifikan yaitu *single method*, jangka pendek tanpa pembelajaran yang berkelanjutan. Dari implementasi atas program intervensi yang diusulkan terdapat tahapan yang sudah dilaksanakan oleh peneliti yaitu tahapan Pengajuan Usulan. Tahapan ini diprioritaskan untuk dilaksanakan oleh peneliti karena tahap tersebut menjadikan faktor kunci agar program berjalan dengan efektif. Dengan dukungan manajemen maka peserta akan memiliki komitmen yang kuat untuk terlibat aktif dan menjamin penyediaan sarana dan prasana yang dibutuhkan untuk menyelenggaraan program (Ropes, 2010). Namun demikian agar program juga tetap dapat dilaksanakan secara

terus menerus, setelah diperoleh dukungan dari manajemen tertinggi maka seyogyanya program Forum *Leadership* ini dijadikan sebagai satu persyaratan yang harus dilakukan oleh para *supervisor* marketing sebagaimana ketentuan internal Bank XYZ lainnya yaitu setiap karyawan harus mengikuti *training* 2 kali dalam setahun. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ropes (2010) yang menyatakan bahwa kegiatan *sharing* pengetahuan harus secara formal diletakkan dalam posisi struktural di dalam organisasi agar berjalan dengan efektif.

## 6.2. Simpulan

Mengacu pada hasil penelitian yang telah dilakukan dan uraian yang telah dipaparkan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan. Kesimpulan pertama adalah hasil penelitian telah menginformasikan bahwa kepuasan kerja karyawan (khususnya komponen kompetensi supervisor terkait kepemimpinan dan kompetensi teknis) menjadi faktor yang paling berpengaruh dalam intensi *turnover* karyawan marketing Bank XYZ. Hal ini dapat dipahami dengan pertimbangan bahwa karyawan di lingkungan pekerjaan kerap berhubungan dengan *supervisor* sehingga ketidakharmonisan dalam hubungan tersebut mudah membuat karyawan untuk menjadi mudah menjadi tidak puas dan memutuskan untuk keluar dari perusahaan.

Kesimpulan kedua adalah dalam upaya mengembangkan kompetensi kepemimpinan dan kompetensi teknis *supervisor* maka dilakukan melalui penyusunan program pembelajaran berbentuk Forum *Leadership*. Pemilihan program tersebut didasarkan pada pertimbangan program dapat memenuhi 3 aspek penting terkait program pembelajaran di lingkungan pekerjaan yaitu mencerminkan (1) pembelajaran organisasi karena beranggotakan kelompok profesional yang datang secara bersama-sama untuk berbagi pengetahuan guna mempelajari dan mempraktekan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan konteks pekerjaan (2) Pelaksanaan yang berkelanjutan sehingga membuat perubahan perilaku lebih permanen dengan tujuan pembelajaran yang telah disepakati bersama 3) menggunakan beragam metode pembelajaran untuk menguasai tidak saja *eksplisit knowledge* tetapi juga *tacit knowledge*. Penyusunan program intervensi didasarkan pada data bahwa program pembelajaran yang bersifat *single method* saat ini belum memberikan hasil sebagaimana yang diharapkan. Peneliti juga telah melakukan wawancara terhadap beberapa *supervisor* marketing terkait topik mana saja yang dibutuhkan untuk meningkatkan

kompetensi *supervisor* dan metode pembelajaran yang diinginkan. Dari hasil wawancara tersebut memperkuat kesimpulan terkait program intervensi yang lebih dibutuhkan oleh para *supervisor* yaitu berbentuk *sharing* dan diskusi.

Kesimpulan ketiga bahwa program intervensi yang sampai saat ini telah dilaksanakan oleh peneliti adalah Tahap Pengajuan Usulan kepada manajemen tertinggi. Respon yang diperoleh adalah manajemen memberikan dukungan penuh terkait penyelenggaraan program dimaksud. Namun demikian tetap perlu diusulkan agar kegiatan Forum *Leadership* ini diformalkan ke dalam ketentuan khusus sehingga menjamin keberlangsungan pelaksanaannya.

Kesimpulan keempat adalah dari pengolahan data tambahan telah diketahui bahwa ada faktor-faktor demografi yang perlu diteliti lebih lanjut secara mendalam yaitu dalam hal usia dan masa kerja. Karakteristik tersebut menjadi semakin penting untuk dibahas mengingat perkembangan angkatan kerja saat ini sangat berbeda karakteristiknya sehingga perlu diperhatikan secara khusus. Penelaahan tingkat *turnover* berdasarkan area juga penting untuk dilakukan mengingat area penempatan dapat juga berpengaruh terhadap intensi *turnover* karyawan.

### **6.3. Saran**

Dari analisis dan kesimpulan terhadap hasil penelitian ini, maka peneliti menyampaikan beberapa saran yang kiranya bermanfaat bagi para pengambil keputusan dan pembuat kebijakan Bank XYZ, yaitu: (1) Perlunya membangun kesadaran untuk lebih memperhatikan penanganan *sub-ordinate* melalui pengembangan gaya kepemimpinan karyawan dan kompetensi *supervisor* sehingga karyawan dapat memiliki kepuasan kerja yang baik dan memutuskan untuk tetap tinggal di perusahaan. (2) Proses pembelajaran yang diusulkan dilaksanakan dengan berkesinambungan melalui berbagai kegiatan dan metode pembelajaran agar terjadi perubahan perilaku yang signifikan. Melalui proses pembelajaran yang berkesinambungan dapat sekaligus memicu terbentunya budaya pembelajaran organisasional. Untuk itu peneliti menyarankan agar dibentuk tim khusus secara formal yang memandu pelaksanaan kegiatan ini (dituangkan dalam surat penugasan khusus dari Direksi sebagaimana ketentuan internal Bank XYZ) agar dapat memastikan program ini berjalan sesuai jadwal dan tujuannya. Tim ini juga penting keberadaannya untuk dapat mengevaluasi sejauh mana dampak pelaksanaan kegiatan

terhadap pencapaian target organisasi (3) Mengembangkan *internal trainer/ekspert* yang nantinya dapat diunjuk sebagai pembicara ataupun *trainer* dalam Forum *Leadership* ini (4) Catatan-catatan hasil *insight* yang telah dikumpulkan disarankan untuk disusun dan diterbitkan dalam seremony besar perusahaan seperti saat ulang tahun perusahaan sebagai bentuk adanya sosialisasi pengetahuan sebagai bagian dari pelaksanaan *organizational learning* dan sebagai apresiasi bagi karyawan yang *concern* terhadap program pengembangan diri. (5) Melakukan penelitian lebih lanjut tentang *turnover* dengan menganalisis data *turnover* lebih dalam berdasarkan karakteristik usia, masa kerja dan lokasi/area penempatan. Dengan demikian program intervensi dapat disusun lebih terfokus.



## DAFTAR REFERENSI

- Anderson, C. (1994), Theory of Quality Management Underlying The Deming Management Method, *Journal of Management Review*, Vol. 9 No.3 p. 472-509.
- Amstrong, Michael; Murlis, Helen. (2003). *Manajemen Imbalan*, alih bahasa: Ramlan. PT. Buana Ilmu Populer, Jakarta.
- Ajzen, Icek., Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitude and Predicting Social Behavior*, Prentice Hall, Englewood Clifft, NJ.
- Armala. (2012), *Buku Saku Manager*. Gramedia, Jakarta.
- Azwar, Saifuddin. (1999). *Penyusunan Skala Psikologi*. Pustaka Pelajar:Yogyakarta.
- Berry, Lili. M. (1997). *Psychology at Work*, Mc Graw Hill Book, Singapore.
- Buhler, Patricia., Scott, Jason. (2009). *Employee Satisfaction Revolution*, Prestwick House, Inc., USA.
- Burke, R.J. (1992). Management Practice Employees, Satisfaction and Perceptions of Quality of Service. *Psychological Report*, Vol.77, p.748-754.
- Boyatzis, Richard E., (2008-A). Competencies in The 21st Century, *Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 1, pp. 5-12.
- Branham, Leigh. (2005), *The Seven Hidden Reason Employee Leave*, New York: Amacom.
- Cavanagh, S. J. (1990). Predictors of nursing staff turnover. *Journal of dvanced Nursing*, 15, 373-380.
- Cummings, T.Worley, C. (1993). *Organization Development and change (5<sup>th</sup> ed.)*.St.Paul, MN: West
- Cooper, Cary., Makin, Peter.(1995). *Psikologi untuk Manajer*. Alih bahasa: Lilian Yuwono, Jakarta: Arcan
- Coomber, B., Barriball, K.L.(2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital based nurses: A review of the research literature. *International Journal of Nursing Studies*, 44. 297-314.
- Cotton, J., Tuttle, J. (1986). Employee Turnover: A Meta Analysis and Review with Cotton, *Academy of Management Review*, Vol.11, No.1, 55-70.
- Carmeli, Abraham, Jacob, Weisberg, (2006). Exploring Turnover Intention among Three Professional Groups of Employees, *Human Resource Development International*, Vol.9, No.2,191-206, Juni.

- Carsten, Jeanne, M., n Paul, E.Spector. (1987), Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model, *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, No.3, 374-381
- Dixon, N. (1994). *The Organizational Learning Cycle*, Maidenhead: McGraw-Hill,1994.
- Fee, Kenneth, (2011), *101 Learning and Development Tools*, USA : Koganpage
- Filley, A., Kerr. S., dan House. R. (1970). *Satisfaction of R and D Personnel as Related to Consideration and Strategy of Immediate Supervisor*. In Proceedings of Midwest Academy of Management.
- Federman, Brad. (2009). *Employee Engagement*. San Fransisco.: John Willey & Son.
- Furnham, Adrian, 2006, *Psychology of Behavior at Work*, East Sussex: Psychology Press.
- Griffeth, Rodger W., Peter W. Hom, Stefan Gaertner. (2000), A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Test, and Research Implications for Next Millenium, *Journal of Management*, Vol. 26, No.3, 463-88.
- Guarke, R. (1977). *Appraisal as a retention tool supervisor nurse*, 8, 34-37.
- Gibson, James.,Donally, James. H, Ivancevich.John M, Konopaske, Robert. (2012). *Organization: Behaviour, Structure, Processes*. Singapore: Mc Graw Hill
- Ghozali, I. (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Puspito, Harry. (2005) *Siapa Mau Menjadi Bank Pemimpin Pasar?*, "Info Bank, No. 318 September Vo. XXVII,
- Herman, Roger F., Gioia, Joyce. L., (2011) *Winning With Your ContingentWorkforce; Training Guide; Prepare by: International Podium Allianz Group in conjunction with The Herman Group;*
- Hom, P.W., & Griffeth, R.W. (1991). A Structural Equations Modeling Test of a Turnover Theory: Crosssectional and Longitudinal Analysis. *Journal of Applied Psychology* 76, 350-366.
- Hackman, Richard; Oldhan, Greg R. (1980). *Work Redesign*, Philipines : Addison Wesley.
- Hersey, Paul., Blanchard, Ken. (1982). *Management of Organizational Behavior.*, Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.

- Jewell, L.N., Marc Siegall., (1998). *Psikologi Industri/Organisasi Modern*, terjemahan Hadyana Pudjaatmak dan Meitasari, Jakarta: Arcan.
- Judge, Timothy A, Locke, Edwin A. (1993), Effect of Disfunctional Thought Processes on Subjective Well – Being and Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology* Vol 78, No. 3 p. 475 – 490.
- Kim, S.W., Price J.L., Mueller, C.W. & Watson, T.W. (1996). The Determinants of Career Intent among Physicians at a U.S. Air Force Hospital. *Human Relations* 49, 947-975.
- Kumar, Ranjit. (1996). *Research Methodology*. London: Sage Publication.
- Kerlinger, Fred. N. (2000). *Foundations of Behavioral Research*. 4<sup>th</sup> edition. Orlando: Harcourt College Publishers
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour*. Sevent Edition. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Robbins & Judge (2008), *Perilaku Organisasi*, Salemba empat, Jakarta
- Munandar, Ashar Sunyoto. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Universitas Indonesia: Jakarta.
- Mc Nesse-Smith, D, (1996). Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Hospital & Health Services Administration*, 41:2, pp.160-75, Summer 98
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology* 62, 237-240.
- Mobley W. H., Griffeth R., Hand H. & Meglino B. (1979). A Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin* 86, 493-522.
- Mobley, W.H. (1986), *Pergantian Karyawan Sebab, Akibat dan Pengendalian*, Terjemahan, PT. Pustaka Binawan Presindo, Jakarta:
- Morrel, K; Loan Clarke J; Wilkinson, (2001), *Unwavering Leaving: The Use of Models in The Management of Employee Turnover*.
- Mowday,R.T; Steers, R.M; Porter L.W. (1982), *Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absentism, and Turnover*. London: Academic Press.
- Noe, Raymond., Hoelanback, John., Gerhart, Berry., Wright, Patrick. *Human Resource Management*, Sevent edition., (2010), Singapore: Mc Graw Hill.

- Noe, Raymond., *Employee Training and Development*, Singapore: Mc Graw Hill.
- Neuman, J.E.(1974).Predicting absenteeism and turnover: A field comparison of Fishbein's model and traditional job attitude measure. *Journal of Applied Psychology*, 59. 610-615.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka. (1995). *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York Hill.
- Ostroff, Cheri, (1992). The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performances: An Organizational Level Analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77 No.6, P. 963-974.
- Norusis, M.J.(1998).*The SPSS guide to data analysis for SPSS*. Chicago: SPSS.
- Phillips, Jack J; Connell, Adelle. (2003). *Managing Employee Retention*, Butterworth Heyneman. Burlington.
- Price, J.L; Mueller, C.W.(1981). A causal Model of Turnover for Nurses, *Acadey of Management Journal*, 24, 543-565.
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A., (2011) *Organizational Behaviour*, Fourteenth Edition, Pearson Education Inc, New Jersey
- Riggio, R. (2009). *Introduction to Industrial Organization Psychology*.Glenview, IL:Scott, Foresman & Company.
- Roesseau, D.M. Psychological and Implied Contracts in Organization in Farmer, 1989, Volunteers Participation and Withdrawal: A Psychological Contract Perspective on The Role of Expectation and Organizational Support, *Non Profit Management and Leadership*, 349 -367.
- Ropes, Donald C, *Organizing Professional Communities of Practice*, (2010): *Department of Child Development and Education*, Amsterdam: Universiteit Amsterdam.
- Survey Wyaat, Watson. *Hasil Survey Salary Bank XYZ*. 2011
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review of the meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69, 673-686.
- Sweeney, Breda dan Brid Boyle, (2005), "*Supervisory Actions, Job Satisfaction and Turnover Intentions of Irish Trainee Accountants*", *The Irish Accounting Review*, Vol.12, No.2,47-73

- Sirota, David; Mischkind, Louis; Meltzer, Michael Irwin, (2005), *The Enthusiastic Employee*, New Jersey: Wharton School.
- Selden, Selly Coleman, (2009), *Human Capital*, USA: CQ Press.
- Schultz, Duanne; Schultz, Sydney Ellen, (2010), *Psychology and Work Today*, New Jersey: Person
- Stein, C.H., Craft, S.A. (2007). Case Managers Experiences of Personal Growth: Learning from Consumer Canadian. *HR Reporter*, 15.11-13.
- Sujansky, Joanne, Reed, Jan Ferri, (2009). *Keeping the Millenials..* New Jersey: Jhon Wiley & Son.
- Sousa-Poza, A, Henneberger, F, (2002), Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intention: International Comparative Study. *Research Institute for Labor Economics and Labor Law* edition 82, 1-28.
- Sousa-Poza, A, Henneberger, F, (2007), The Effect of Job Satisfaction on Labor Turnover by Gender: An Analysis for Switzerland, *The Journal of Socio Economic*, edition 36, 895-913.
- Taylor, Stephen, (2008), *People Resourcing*, Charter Institute of Personnel & Development. London:
- Wagner, John. A III; Hollenbeck, John. R, (1995). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations in Farmer, S. & Fedor, D. (1999). Volunteer Participation and Withdrawal: A Psychological Contract Perspective on the Role of Expectations and Organizational Support. *Nonprofit Management & Leadership* 9, 349-367.
- Thorlakson Alan J.H. & Robert P. Murray, 1996, An Empirical Study of Empowerment in the Workplace, *Journal Group & Organization Management*, Vol. 21 No.1 pp: 67-83.

## LAMPIRAN 1

**PROFIL PERUSAHAAN**

Bank XYZ adalah bank yang sedang tumbuh dan berkembang. Bank XYZ ingin menghadirkan perusahaannya sebagai bank terpercaya dalam pelayanan jasa keuangan dan mampu memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah, berperan dalam pengembangan koperasi dan usaha kecil, serta meningkatkan nilai tambah investasi pemegang saham dan kesejahteraan karyawan. Sebagai bank swasta nasional, Bank XYZ memiliki kantor cabang yang tersebar di 27 provinsi. Pada awalnya fokus bisnis Bank XYZ adalah pada sektor bisnis Unit Kecil Mikro, retail/komersil dan korporasi. Sejalan dengan strategi perusahaan telah dilakukan refokus bisnis kepada bisnis konsumen.

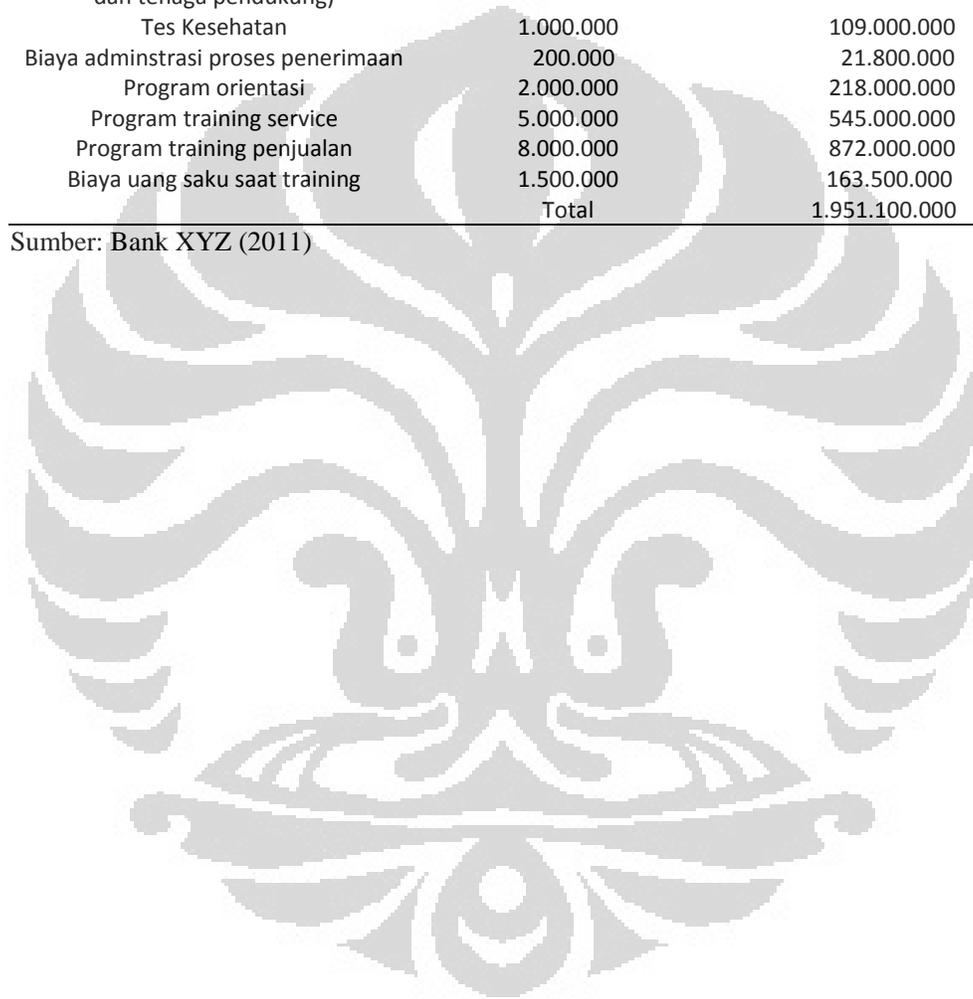
Bisnis konsumen dalam pelaksanaannya akan mencakup pencarian nasabah perorangan yang berpenghasilan tetap dari strata sosial menengah ke atas sehingga bisnis ini menjadi segmen bisnis perusahaan untuk menggalang sebagian besar dana pihak ketiga. Seluruh jaringan kantor pelayanan Bank XYZ terhubung satu sama lainnya secara elektronik melalui jaringan teknologi informasi mutakhir yang memungkinkan Bank XYZ menawarkan jasa serta produk perbankan dan pembiayaan terkini secara terpadu.

Bank XYZ telah menyusun rencana perusahaan untuk 5 tahun ke depan yang tujuannya untuk meningkatkan produktivitas perusahaan melalui intensifikasi pemasaran produk-produk konsumen. Dalam 5 tahun ke depan target perusahaan menjadi Bank 5 besar dari sisi laba. Dengan rencana tersebut dukungan dari sistem dan kompetensi SDM mutlak diperlukan. Komposisi karyawan marketing consumer di Bank XYZ berada di cabang Jakarta. Cabang Jakarta terdiri dari 8 lokasi berbeda. Dari perhitungan tingkat *turnover* maka cabang Jakarta memiliki tingkat *turnover* paling tinggi. Khusus untuk cabang Jakarta jumlah karyawan marketing konsumen yang keluar dari Bank XYZ di tahun 2011 adalah sebanyak 98 orang. Dibandingkan dengan komposisi karyawan tahun 2011 yaitu 170 orang maka tingkat *turnover* karyawan marketing konsumen selama tahun 2011 adalah 57.64%.

**Lampiran 2.****Akumulasi biaya *turnover* Bank XYZ tahun 2011 untuk karyawan marketing dengan minimal masa kerja 1 tahun (dalam rupiah)**

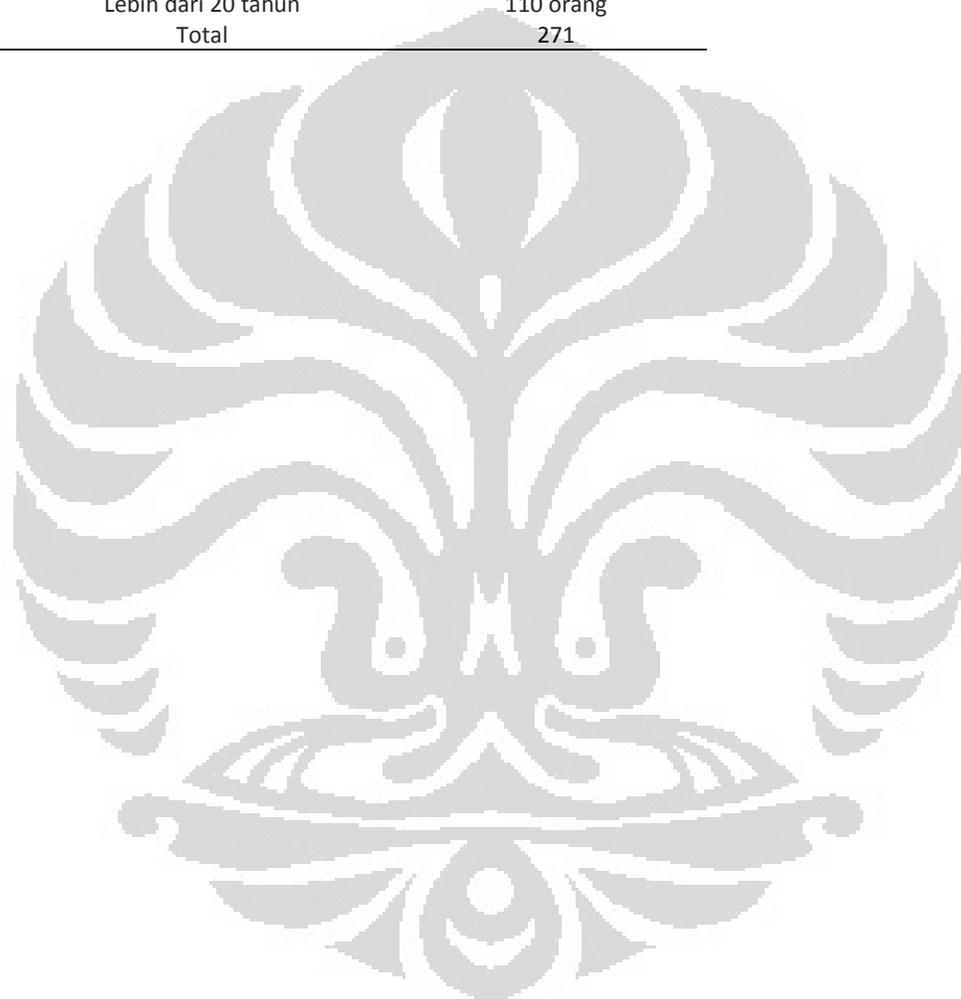
Kategori Biaya	Biaya per orang	Total Biaya
Wawancara keluar (exit interview)	200.000	21.800.000
	(1 jam oleh konsultan)	
rekrutmen (iklan dan pameran bursa kerja, biaya perjalanan untuk rekrut dan tenaga pendukung)	Selama tahun 2011 untuk 11 kali aktivitas <i>sourcing</i>	70.000.000
Tes Kesehatan	1.000.000	109.000.000
Biaya administrasi proses penerimaan	200.000	21.800.000
Program orientasi	2.000.000	218.000.000
Program training service	5.000.000	545.000.000
Program training penjualan	8.000.000	872.000.000
Biaya uang saku saat training	1.500.000	163.500.000
	<b>Total</b>	<b>1.951.100.000</b>

Sumber: Bank XYZ (2011)



**Lampiran 3.****Penggolongan lamanya keinginan untuk tinggal/bekerja diperusahaan (*Stay Indikator*) Karyawan Marketing Bank XYZ tahun 2011**

Penggolongan	Jumlah
Kurang dari 5 tahun	124 orang
5 sd 10 tahun	19 orang
10 sd 20 tahun	18 orang
Lebih dari 20 tahun	110 orang
Total	271



#### Lampiran 4.

#### Komponen ketidakpuasan karyawan marketing berdasarkan *hasil exit interview* 2011

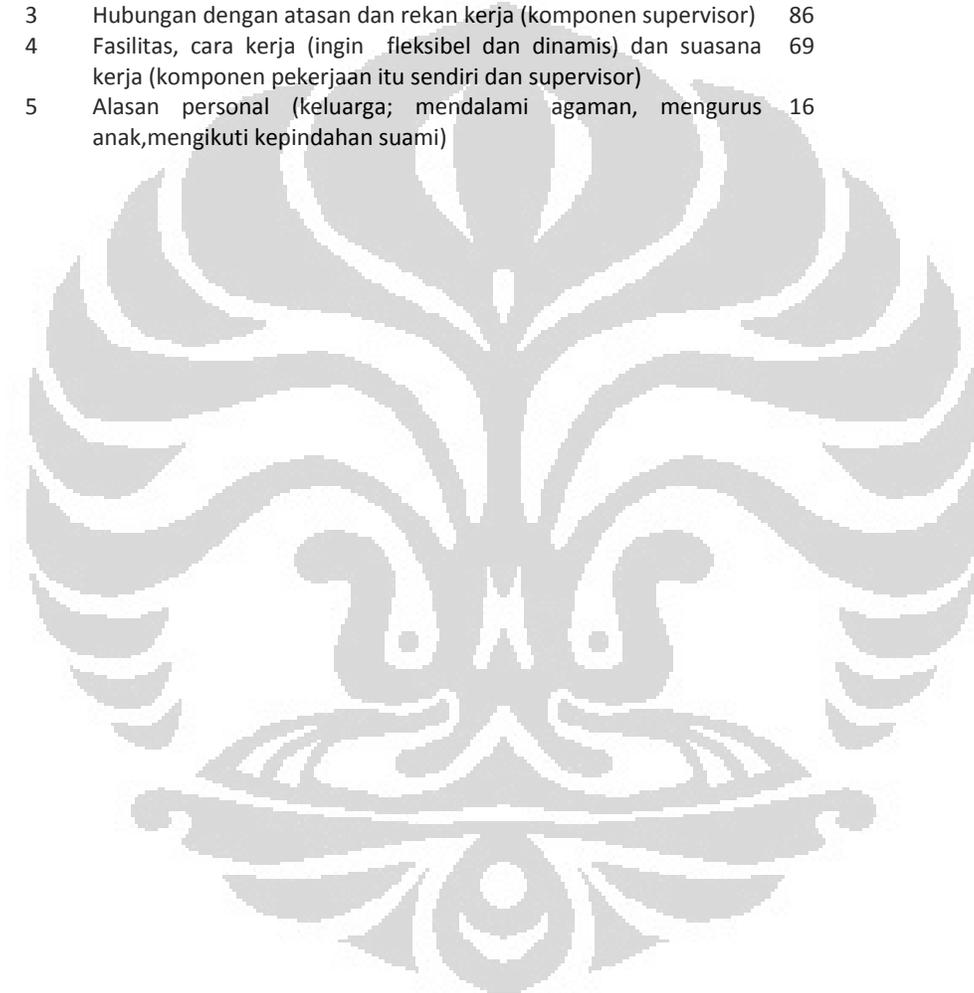
	Alasan	Komponen <i>issue</i>
R1	Peluang maju sulit; ide baru tidak didengar sehingga merasa kurang dihargai. Ada ketidakseimbangan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan <i>supervisor</i> . Gaji tidak masalah.	Pekerjaan itu sendiri (pengembangan) <i>Supervisor</i>
R2	Ketidakseimbangan dalam pekerjaan, tanggung jawab/kewajiban. Atasan kurang arahan	<i>Supervisor dan</i> Pekerjaan itu sendiri
R3	Ada ketidakseimbangan dalam pekerjaan, tantangan dan tanggung jawab. Masalah gaji tidak masalah.	<i>Supervisor dan</i> Pekerjaan itu sendiri
R4	Peluangnya untuk maju sulit	Pekerjaan itu sendiri
R5	Atasan tidak transparan, tidak jelas. Kepentingan karyawan tidak diperhatikan. Banyak administratif jadi kurang penting .	<i>Supervisor</i> Pekerjaan itu sendiri
R6	Penilaian kinerja <i>quota</i> , hambat karir & <i>grade</i> . kurang arahan .	<i>Supervisor</i>
R7	Ada ketidakseimbangan dalam pekerjaan, tantangan dan tanggung jawab/kewajiban. Masalah gaji tidak menjadi pendorong mereka untuk keluar dari perusahaan.	Pekerjaan itu sendiri <i>Supervisor</i>
R8	Uraian kerja tidak jelas jadi sering berselisih. Status kontrak.	Pekerjaan itu sendiri <i>Supervisor</i>
R9	Status masih kontrak	Pekerjaan
R10	Atasan kurang jelas memberikan arahan dan membimbing sehingga hambat penyelesaian tugas. Gaji OK saja.	<i>Supervisor</i>
R11	Atasan kurang jelas memberikan arahan dan membimbing	<i>Supervisor</i>
R12	Memperoleh pendapatan lebih besar di perusahaan yang baru	Gaji dan Benefit
R13	Jalur sistem kerja mengganggu penyelesaian pekerjaannya. Gaji OK.	Pekerjaan itu sendiri
R14	Kurang variasi, Kurang tantangan. Banyak administratif.	Pekerjaan itu sendiri
R15	Kesempatan mengembangkan diri dan menguasai hal baru kurang karena dinilai tidak diperlukan. Jenjang karir dan pembagian target tidak jelas.	<i>Supervisor</i>
R16	Sistem baru kurang ok sehingga merasa tidak <i>secure</i> .	Pekerjaan itu sendiri
R17	Gaji dan Sistem <i>benefit</i> dirasa kurang	Gaji dan Benefit
R18	Saya keluar karena saya melihat banyak karyawan senior yang sudah lama masa kerjanya tetapi karirnya masih di tempat. Sepertinya tidak diperhatikan oleh atasan.	<i>Supervisor</i>
R23	Ada karyawan yang kinerjanya jelek tetapi dinilai <i>supervisor</i> bagus karena faktor senioritas.	<i>Supervisor</i>

Sumber: Bank XYZ,2011

**Lampiran 5.**

**Alasan yang mendasari karyawan marketing akan bertahan bekerja di Bank XYZ berdasarkan hasil survey Stay Indikator tahun 2011**

	Alasan dan Penggolongan	Jumlah respon
1	Bonus, gaji, benefit dan fasilitas sesuai harapan (Komponen Imbalan)	78
2	Pengembangan karir dan pengetahuan (komponen supervisor dan komponen pekerjaan itu sendiri)	61
3	Hubungan dengan atasan dan rekan kerja (komponen supervisor)	86
4	Fasilitas, cara kerja (ingin fleksibel dan dinamis) dan suasana kerja (komponen pekerjaan itu sendiri dan supervisor)	69
5	Alasan personal (keluarga; mendalami agaman, mengurus anak, mengikuti kepindahan suami)	16



## LAMPIRAN 6

## HASIL UJI STATISTIK

## 1. Normalitas Data

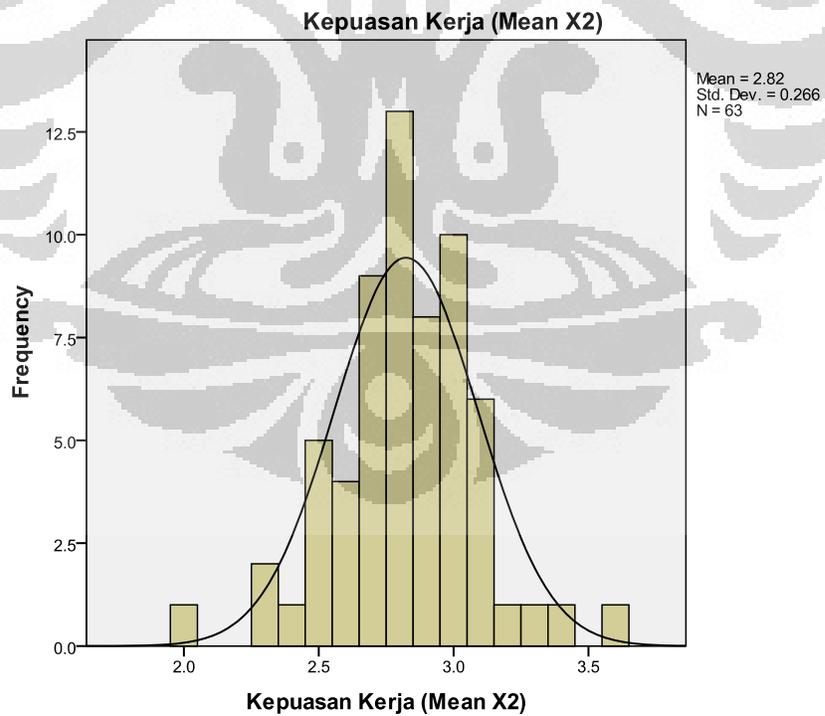
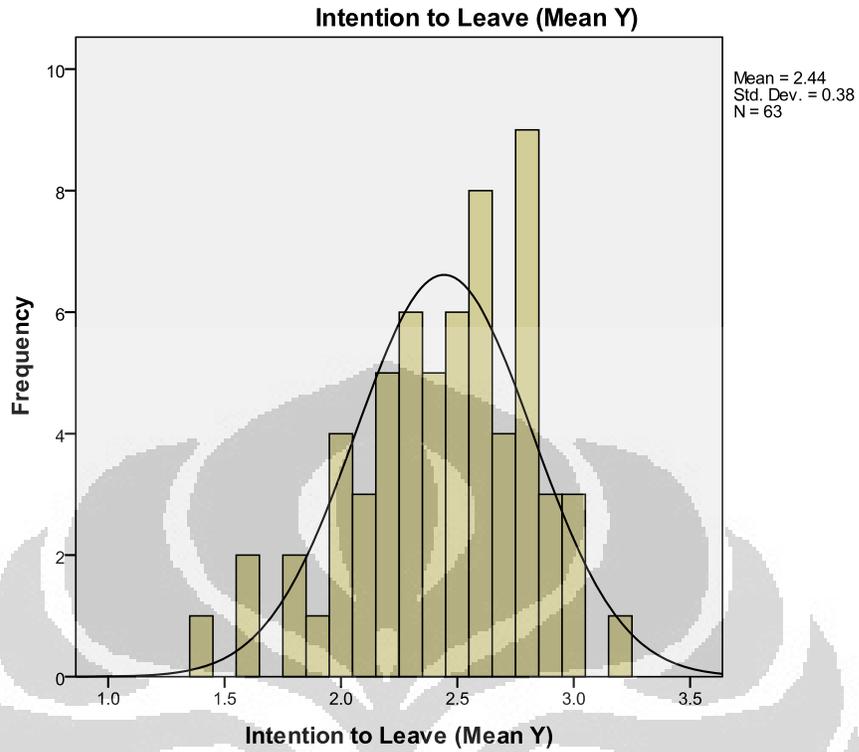
## NPar Tests

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Intention to Leave (Mean Y)	Iklm Organisasi (Mean X1)	Kepuasan Kerja (Mean X2)
N		63	63	63
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	2.443	2.937	2.824
	Std. Deviation	.3800	.3308	.2662
Most Extreme Differences	Absolute	.105	.170	.115
	Positive	.063	.170	.095
	Negative	-.105	-.084	-.115
Kolmogorov-Smirnov Z		.832	1.349	.914
Asymp. Sig. (2-tailed)		.493	.053	.374

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



## 2. Linieritas Hubungan

### Kepuasan Kerja – Intention to Leave

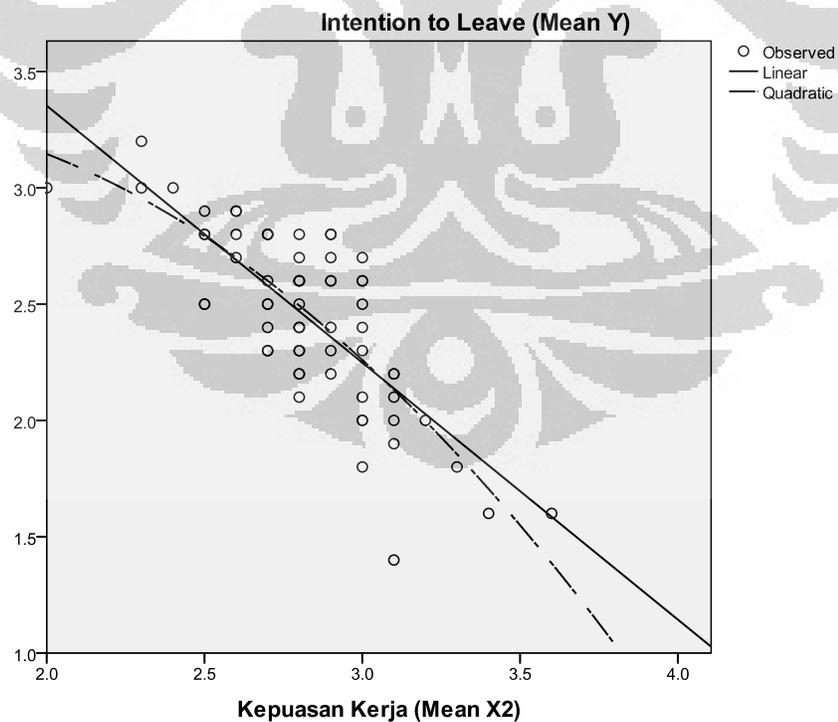
#### Means

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intention to Leave (Mean Y) * Kepuasan Kerja (Mean X2)	Between Groups	(Combined)	6.200	13	.477	8.487	.000
		Linearity	5.362	1	5.362	95.416	.000
		Deviation from Linearity	.838	12	.070	1.243	.283
	Within Groups		2.754	49	.056		
	Total		8.954	62			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Intention to Leave (Mean Y) * Kepuasan Kerja (Mean X2)	-.774	.599	.832	.692



## LAMPIRAN 7

## REGRESSION

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Intention to Leave (Mean Y)	2.443	.3800	63
Kepuasan Kerja (Mean X2)	2.824	.2662	63

## Correlations

		Intention to Leave (Mean Y)	Kepuasan Kerja (Mean X1)
Pearson Correlation	Intention to Leave (Mean Y)	1.000	-.774
	Kepuasan Kerja (Mean X1)	-.774	1.000
Sig. (1-tailed)	Intention to Leave (Mean Y)	.	.000
	Kepuasan Kerja (Mean X1)	.000	.
N	Intention to Leave (Mean Y)	63	63
	Kepuasan Kerja (Mean X1)	63	63

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja (Mean X1) <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Intention to Leave (Mean Y)

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.774 <sup>a</sup>	.599	.592	.2427

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (Mean X2)

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.362	1	5.362	91.070	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3.592	61	.059		
	Total	8.954	62			

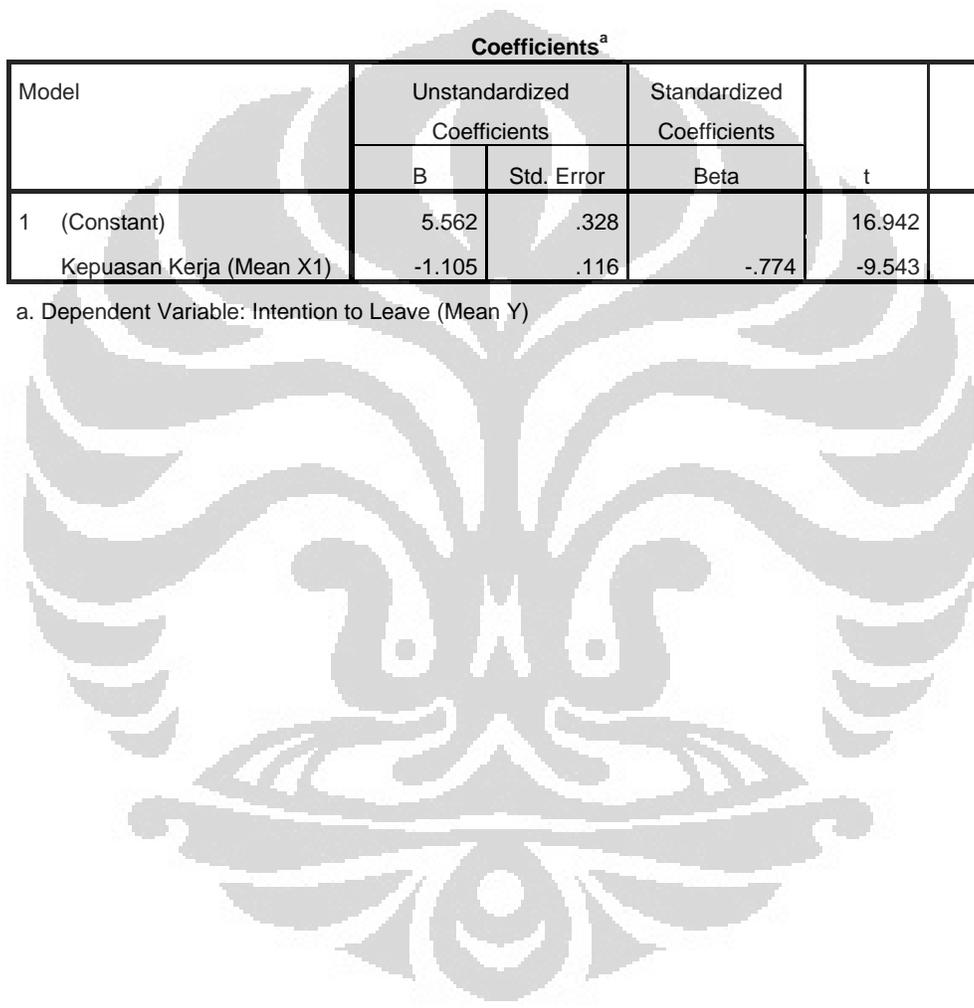
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (Mean X2)

b. Dependent Variable: Intention to Leave (Mean Y)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.562	.328		16.942	.000
	Kepuasan Kerja (Mean X1)	-1.105	.116	-.774	-9.543	.000

a. Dependent Variable: Intention to Leave (Mean Y)



## REGRESSION

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Intention to Leave (Mean Y)	2.443	.3800	63
X2.D1(komponen pekerjaan)	3.008	.2720	63
X2.D2 (komponen supervisor)	2.932	.3649	63
X2.D3 (komponen imbalan)	2.546	.4432	63

### Correlations

		Intention to Leave (Mean Y)	X2.D1	X2.D2	X2.D3
Pearson Correlation	Intention to Leave (Mean Y)	1.000	-.465	-.687	-.520
	X2.D1(komponen pekerjaan)	-.465	1.000	.397	.080
	X2.D2(komponen supervisor)	-.687	.397	1.000	.372
	X2.D3(komponen imbalan)	-.520	.080	.372	1.000
Sig. (1-tailed)	Intention to Leave (Mean Y)	.	.000	.000	.000
	X2.D1(komponen pekerjaan)	.000	.	.001	.267
	X2.D2(komponen supervisor)	.000	.001	.	.001
	X2.D3(komponen imbalan)	.000	.267	.001	.
N	Intention to Leave (Mean Y)	63	63	63	63
	X2.D1(komponen pekerjaan)	63	63	63	63
	X2.D2(komponen supervisor)	63	63	63	63
	X2.D3(komponen imbalan)	63	63	63	63

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2.D3, X2.D1, X2.D2 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Intention to Leave (Mean Y)

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.780 <sup>a</sup>	.608	.588	.2440

a. Predictors: (Constant), X2.D3, X2.D1, X2.D2

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.441	3	1.814	30.458	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3.513	59	.060		
	Total	8.954	62			

a. Predictors: (Constant), X2.D3, X2.D1, X2.D2

b. Dependent Variable: Intention to Leave (Mean Y)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.645	.383		14.752	.000
	X2.D1 (komponen pekerjaan)	-.356	.125	-.255	-2.859	.006
	X2.D2 (komponen supervisor)	-.483	.100	-.464	-4.846	.000
	X2.D3 (komponen imbalan)	-.281	.076	-.328	-3.718	.000

a. Dependent Variable: Intention to Leave (Mean Y)

LAMPIRAN 8 **Jadwal Kegiatan Mingguan dan biaya pelaksanaan Forum Leadership**

Target waktu : 4 bulan pertama

Topik : Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan dan Peningkatan Kompetensi Tehnis *Supervisor*

AKTIVITAS	PIC	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	11-12	13-14	15-16	BIAYA (rp)	Keterangan Biaya
Tahap persiapan	SDM									-	
Tahap awal Pelaksanaan	SDM									-	
<i>Knowledge acquisition tentang Leadership</i>	SDM									30.000.000	Eksternal professional
<i>Reflection</i> Kompetensi Kepemimpinan	SDM									2.000.000	<i>Snack</i> , ATK
<i>Practice</i> Kompetensi Kepemimpinan	SDM									-	
<i>Interaction</i> Kompetensi Kepemimpinan	SDM									500.000	<i>Snack</i>
<i>Escalation</i> dan Evaluasi	SDM									500.000	<i>Snack</i>
<i>Knowledge acquisition</i> Peningkatan Kompetensi Tehnis	SDM									20.000.000	Internal,eksternal professional
<i>Reflection</i> Peningkatan Kompetensi Tehnis	SDM									500.000	<i>Snack</i>
<i>Practice</i> Peningkatan Kompetensi Tehnis	SDM									-	
<i>Interaction</i> Peningkatan Kompetensi Tehnis	SDM									500.000	<i>Snack</i>
<i>Escalation</i> Peningkatan Kompetensi Tehnis	SDM									500.000	<i>Snack</i>
Evaluasi	SDM									-	
Total Biaya										55.500.000	