



UNIVERSITAS INDONESIA

TEAM BUILDING SEBAGAI PROGRAM INTERVENSI DALAM
MENGATASI MASALAH HUBUNGAN ATASAN DAN BAWAHAN
UNTUK MENURUNKAN TINGKAT *TURNOVER* STAF LOKAL DI
ORGANISASI XYZ

TESIS

ANDIN NURINA

0906587760

FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN PSIKOLOGI TERAPAN SUMBER DAYA MANUSIA
DEPOK, JUNI 2012

Universitas Indonesia

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

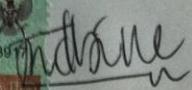
Dengan ini saya menyatakan bahwa Tesis yang berjudul *Team Building sebagai Program Intervensi dalam Mengatasi Masalah Hubungan Atasan dan Bawahan untuk Menurunkan Tingkat Turnover Staf Lokal di Organisasi XYZ* adalah hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan jiplakan dari hasil karya orang lain.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya kecurangan dalam karya ini, saya bersedia menerima sanksi dari Fakultas Psikologi Universitas Indonesia sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Depok, 10 Juli 2012

Yang menyatakan,




Andin Nurina

(NPM: 0906587760)

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Andin Nurina
NPM : 0906587760
Program Studi : Magister Psikologi Terapan Peminatan Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : *Team Building* sebagai Program Intervensi dalam Mengatasi Masalah Hubungan Atasan dan Bawahan untuk Menurunkan Tingkat *Turnover* Staf Lokal di Organisasi XYZ

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh Magister Psikologi Terapan Peminatan Sumber Daya Manusia Universitas Indonesia, pada hari Kamis, 28 Juni 2012.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Corina D. Riantoputra, Ph. D.

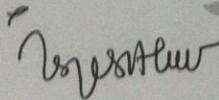
Penguji I : Dr. Endang Parahyanti, M. Psi

Penguji II : Dr. Alice Salendu, MBA, M Psi

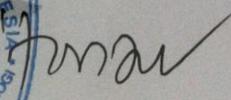
Depok, 10 Juli 2012

Ketua Program Studi Psikologi Terapan
Fakultas Psikologi UI

Dekan Fakultas Psikologi UI



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



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

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains pada program studi Ilmu Psikologi peminatan Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia, di Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan studi ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini saya ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Corina D. Riantoputra, Ph. D. selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan serta mendorong saya untuk memberikan yang terbaik dalam penyusunan tesis ini;
2. Dr. Endang Parahyanti, M.Psi dan Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi selaku dewan penguji tesis ini yang telah memberikan banyak kritik dan saran agar tesis ini menjadi lebih baik dan berguna bagi perkembangan ilmu psikologi terapan;
3. Organisasi XYZ yang telah bersedia menjadi tempat penelitian. Seluruh responden yang telah banyak membantu dan terlibat dalam usaha memperoleh data yang dibutuhkan dalam penyusunan tesis ini;
4. Keluarga tercinta, terutama Mama, Papa, Adik dan Eyang yang tidak pernah putus memberikan semangat, pengertian serta dukungan penuh kasih dan sayang;
5. Teman – teman seperjuangan Terasains dan SDMers khususnya Dini, Maya, Chia, Phe, Widi dan Citra atas dukungan dan bantuannya selama masa penyusunan tesis ini;
6. Sahabat – sahabat yang tak lekang oleh waktu Putri, Ira, Gina, Maria, Wulan, Nia, Danty, Andini, dan Fhe atas dukungan dan semangatnya yang tiada henti hingga akhirnya tesis ini selesai.

Akhir kata, saya berharap Tuhan yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok.10 Juli 2012
Andin Nurina

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS
(Hasil Karya Perorangan)**

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

Nama : Andin Nurina
NPM : 0906587760
Program Studi : Ilmu Psikologi Peminatan Psikologi Terapan SDM
Fakultas : Psikologi
Judul Karya : Tesis

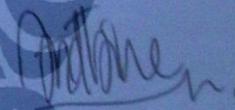
Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non – Exclusive Royalty – Fre Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“*Team Building* sebagai Program Intervensi dalam Mengatasi Masalah Hubungan Atasan dan Bawahan untuk Menurunkan Tingkat *Turnover* Staf Lokal di Organisasi XYZ”

Beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non – Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, mempublikasikan Tesis saya tanpa meminta izin dari saya selama mencantumkan nama saya sebagai penulis / pemegang Hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Depok, 10 Juli 2012



Andin Nurina

ABSTRAK

Nama : Andin Nurina
Program Studi : Magister Psikologi Terapan Peminatan Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : *Team Building* sebagai Program Intervensi dalam Mengatasi Masalah Hubungan Atasan dan Bawahan untuk Menurunkan Tingkat Turnover Staf Lokal di Organisasi XYZ

Organisasi XYZ merupakan organisasi internasional yang bergerak di bidang kerjasama teknis dengan pemerintah Republik Indonesia. Menurut data tahun 2010 angka *turnover* untuk staf lokal yang menempati posisi *program officer* adalah sebesar 41% dan meningkat menjadi 57% pada tahun 2011. Dalam diagnosis awal ditemukan kepuasan kerja, hubungan atasan – bawahan, dan beban kerja merupakan faktor penyebab staf lokal meninggalkan pekerjaan mereka. Prediksi terjadinya *turnover* dapat dilihat dari intensi seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Oleh karena itu, tesis ini meneliti intensi *turnover* staf lokal di organisasi XYZ. Penelitian dilakukan dengan wawancara terhadap 4 orang staf lokal dengan posisi *program officer* dan 2 orang manajer organisasi XYZ. Hasil penelitian menunjukkan bahwa intensi staf lokal untuk meninggalkan pekerjaan sangat kuat. Penyebab paling besar berasal dari hubungan antara atasan dengan bawahan. Oleh sebab itu, program intervensi yang diusulkan untuk memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan di organisasi XYZ adalah program *team building*. Diharapkan dengan dilakukannya *team building*, kualitas hubungan atasan dan bawahan di organisasi XYZ bisa semakin baik dalam berkomunikasi, bekerja sama, saling membantu, percaya dan menghargai.

Kata kunci: Intensi meninggalkan pekerjaan, kepuasan kerja, hubungan atasan bawahan, beban kerja, *team building*.

ABSTRACT

Name : Andin Nurina
Study Program : Master of Science in Applied Psychology of Human Resource
Thesis Title : Team Building as an Intervention Program to Improve Leader Member Relationship to Decrease Local Staff Turnover at Organization XYZ

Organization XYZ is an international organization focused on technical cooperation with the government of Republic of Indonesia. Based on 2010 data, turnover figure on local staff with position as program officer was 41% and increased to 57% in 2011. On preliminary diagnosis, job satisfaction, leader member relationship and workload is the reasons why local staff leave their job. Turnover could be predicted by the intention to leave on the staff. Therefore, this thesis will investigate further about local staff of organization XYZ intention to leave. The research is conducted through interview with 4 local staff with program officer position and 2 manager of XYZ organization. The result showed intention to leave on local staff is very strong. The major reason is from the leader and member relationship. Hence, intervention program proposed to improve the relationship between leader and member in organization XYZ is team building program. Through team building it is expected that the relationship quality between leader and member in XYZ organization will be better in communicate, cooperate, trusting and respecting each other.

Keyword: Intention to leave, job satisfaction, leader member relationship, workload, team building

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Tentang Organisasi XYZ	2
1.3 Diagnosis Masalah	4
1.4 Pertanyaan Penelitian	8
1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
1.6 Sistematika Pembahasan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Intensi Meninggalkan Pekerjaan	9
2.2 Kepuasan Kerja	11
2.2.1 Hubungan antara Intensi Meninggalkan Pekerjaan dan Kepuasan Kerja.....	13
2.3 Hubungan Atasan – Bawahan	14
2.3.1 Hubungan antara Intensi Meninggalkan Pekerjaan dan Hubungan Atasan Bawahan	16
2.4 Beban Kerja	17

2.4.1 Hubungan antara Intensi Meninggalkan Pekerjaan dan Beban Kerja	18
2.5 Alternatif Intervensi	20
2.5.1 <i>Team Building</i>	22
BAB III METODE PENELITIAN	24
3.1 Jenis Penelitian.....	24
3.2 Subyek Penelitian.....	25
3.3 Metode Pengumpulan Data	25
3.4 Metode Analisis Data	26
3.5 Tahapan Penelitian	29
BAB IV ANALISIS HASIL PENELITIAN	30
4.1 Intensi Meninggalkan Pekerjaan	30
4.2 Kepuasan Kerja	32
4.3 Hubungan Atasan – Bawahan	38
4.4 Beban Kerja	48
4.5 Kesimpulan	52
BAB V RANCANGAN IMPLEMENTASI	53
5.1 Program Intervensi <i>Team Building</i>	53
5.2 Rancangan Rekomendasi Program Intervensi.....	56
5.2.1 Tahapan Persiapan	56
5.2.2 Tahap Implementasi	60
5.2.3 Tahap Evaluasi	62
5.2.4 Pembiayaan (<i>Budgeting</i>)	63
5.4 Simpulan, Diskusi dan Saran	63
DAFTAR PUSTAKA	66
LAMPIRAN	72

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Tabel Klasifikasi Gambaran	28
Tabel 4.1	Tabel Data Analisis Intensi Meninggalkan Pekerjaan dari Staf Lokal	31
Tabel 4.2	Tabel Data Analisis Intensi Meninggalkan Pekerjaan dari Atasan	32
Tabel 4.3	Tabel Data Analisis Kepuasan Kerja dari Staf Lokal	33
Tabel 4.4	Tabel Data Analisis Kepuasan Kerja dari Atasan	34
Tabel 4.5	Tabel Data Analisis Kepuasan Kerja dari <i>Newsletter</i>	34
Tabel 4.6	Tabel Data Analisis Hubungan Atasan Bawahan dari Staf Lokal	39
Tabel 4.7	Tabel Data Analisis Hubungan Atasan Bawahan dari Atasan	40
Tabel 4.8	Tabel Data Analisis Hubungan Atasan Bawahan dari <i>Newsletter</i>	42
Tabel 4.9	Tabel Data Analisis Beban Kerja dari Staf Lokal	51
Tabel 4.10	Tabel Data Analisis Beban Kerja dari Atasan	52
Tabel 5.1	Tabel Kelebihan dan Kekurangan Program Intervensi <i>Team Building</i>	55
Tabel 5.2	Susunan Acara <i>Team Building</i>	57
Tabel 5.3	Rancangan Kegiatan <i>Team Building</i>	58
Tabel 5.4	Biaya yang Dikeluarkan	63

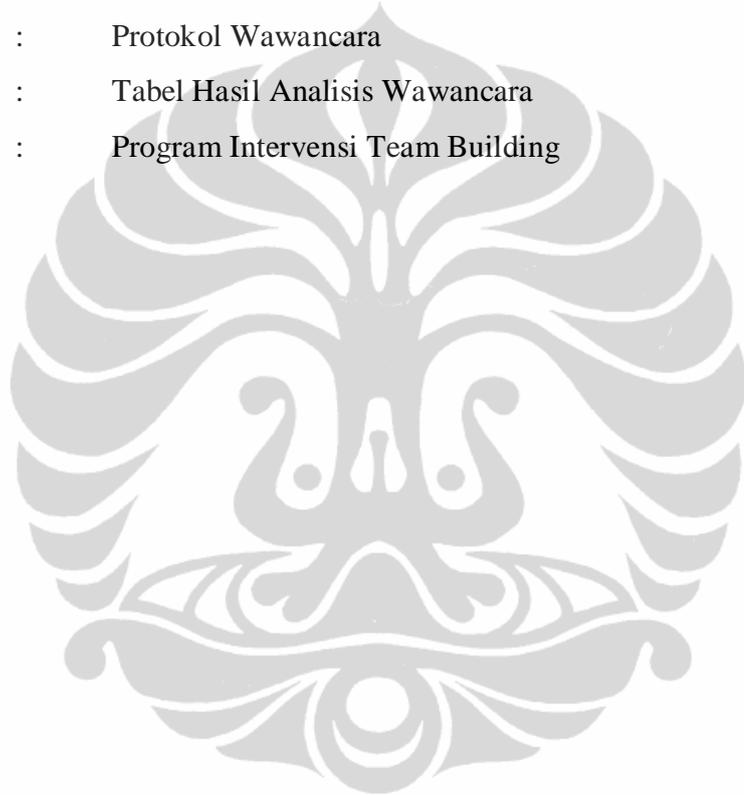
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Rumus Wastage Index	10
Gambar 2.2	Model Hubungan Kepuasan Kerja dengan Intensi Meninggalkan Pekerjaan	14
Gambar 2.3	Model Hubungan Atasan Bawahan dengan Intensi Meninggalkan Pekerjaan	17
Gambar 2.4	Model Hubungan Beban Kerja dengan Intensi Meninggalkan Pekerjaan	19



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran A : Profil Organisasi
Lampiran B : Struktur Organisasi XYZ Indonesia
Lampiran C : Tabel Data *Exit Interview*
Lampiran D : Tabel Analisis Data *Exit Interview*
Lampiran E : Jadwal Wawancara
Lampiran F : *Inform Consent* (Versi Bahasa Indonesia)
Lampiran G : Protokol Wawancara
Lampiran H : Tabel Hasil Analisis Wawancara
Lampiran I : Program Intervensi Team Building



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pendahuluan

Organisasi internasional merupakan salah satu organisasi yang memberikan lapangan pekerjaan yang berhubungan dengan kerjasama internasional (Debebe, 2007). Organisasi ini biasanya memberikan dana dan program-program bantuan dengan kepemimpinan seorang direktur dari negara pemberi dana. Bantuan yang diberikan sangat beragam bidangnya seperti bidang sosial, pendidikan, sumbangan, agama atau pun kegiatan lainnya yang bertujuan untuk kesejahteraan bersama. Partisipasi dari organisasi-organisasi internasional ini banyak berperan dalam perkembangan sebuah negara, terutama negara-negara berkembang (Ababa, 2004). Menurut ketua Pansus RUU Ormas DPR Abdul Malik Haramain dalam Sutrisno (2012), ada sekitar 150 organisasi internasional yang beroperasi di Indonesia baik yang berhubungan secara diplomatik maupun berbadan hukum yang sah.

Organisasi XYZ merupakan salah satu organisasi internasional dari Asia Timur yang memiliki hubungan diplomatik dengan Indonesia. Data di organisasi XYZ dalam 2 tahun terakhir ini menunjukkan bahwa tingkat *turnover* staf lokal cukup tinggi. Berdasarkan data dari organisasi XYZ diketahui bahwa sejak pergantian direktur baru di tahun 2010, staf yang mengundurkan diri adalah sebesar 41% dan meningkat menjadi 57% pada tahun 2011. Para lokal staf yang mengundurkan diri ini menempati posisi sebagai *program officer*. Jumlah ini sangat tinggi jika dibandingkan dengan *turnover* di organisasi internasional lainnya. Data dari Frontera (2007) mengenai tingkat *employee turnover* di sektor organisasi internasional di Inggris adalah sebesar 15.9 % pada tahun 2005 dan di India sebesar 28 % tahun 2007. Menurut sumber lain yakni Ryder (2008), pada umumnya tingkat *employee turnover* di organisasi internasional paling besar adalah 25 % per tahun. Data survei bulan Agustus 2008 oleh Sakernas menunjukkan tingkat *turnover* untuk organisasi di sektor pelayanan publik adalah sebesar 21.2 % (Brusentsev, 2012). Melihat perbandingan tingkat *employee*

turnover antara organisasi XYZ dengan organisasi lainnya terlihat bahwa tingkat *turnover* di organisasi XYZ dua kali lipat lebih tinggi dari tingkat *employee turnover* di organisasi lainnya, baik di Indonesia maupun luar negeri. Hal ini menunjukkan adanya masalah di organisasi XYZ.

Selain di Indonesia, organisasi XYZ juga mempunyai kantor perwakilan di negara-negara berkembang lainnya. Pada awal tahun 2012 ini, kantor pusat XYZ mengumumkan bahwa kantor perwakilan organisasi XYZ di Thailand dan Vietnam akan tutup karena program-programnya tidak dapat berjalan akibat tingginya *turnover* yang terjadi di masing-masing kantor perwakilan. Untuk kantor perwakilan XYZ di Vietnam hanya ada 1 orang lokal staf yang menangani semua pekerjaan *program officer* di organisasi.

Secara teoritis, salah satu dampak *turnover* pada kualitas kinerja adalah tidak dapatnya organisasi mencapai tujuan atau rancangan program tahunan yang telah dirancang (Debebe, 2007). Dampak dari *turnover* yang tinggi dapat berupa bertambahnya biaya yang dikeluarkan untuk mencari pengganti serta terhambatnya kinerja. Hambatan yang dihadapi dapat berupa kemajuan dan perkembangan program, keterlambatan dari jadwal kerja, serta adanya penangguhan. *Turnover* ini juga berdampak pada staf lokal yang masih bekerja di organisasi yakni mereka menjadi stress karena ada tambahan tanggung jawab pekerjaan selama posisi yang kosong belum ada penggantinya (Debebe, 2007). Karenanya, tesis ini akan fokus untuk meneliti masalah *turnover* staf lokal di organisasi XYZ.

1.2 Tentang Organisasi XYZ

Organisasi XYZ merupakan kantor perwakilan cabang sebuah badan kerjasama internasional dari Asia Timur. Organisasi XYZ pusat terbentuk pada tahun 1991 dan pada tahun 1992 membuka kantor perwakilannya di Indonesia. Terbentuknya organisasi XYZ bertujuan untuk melakukan konsolidasi bantuan dari Asia Timur yang diberikan kepada negara-negara berkembang di Asia, Timur tengah, Amerika Latin, dan Afrika. Secara struktural, kantor perwakilan organisasi XYZ berada di bawah kedutaan besar.

Visi dari organisasi XYZ adalah bersama membangun dunia yang lebih baik. Pewujudan visi tersebut dilakukan dengan berpartisipasi secara aktif dalam upaya global meningkatkan kapasitas masyarakat di Indonesia. Organisasi XYZ juga membantu agar MDG (*Millennium Development Goals*, sasaran pembangunan millenium yang merupakan kesepakatan dari berbagai kepala negara dan perwakilan negara-negara anggota PBB) dapat tercapai. Selain itu, organisasi XYZ juga menjalin kerjasama untuk dapat membantu pengembangan peningkatan yang stabil dengan pemerintah Indonesia.

Adapun misi dari organisasi XYZ adalah pertama, mendampingi upaya pengentasan kemiskinan dan pencapaian stabilitas pembangunan melalui pemberian bantuan dana hibah atau pinjaman. Kedua, mempromosikan hubungan persahabatan dan kerjasama dengan Indonesia melalui berbagai kerjasama teknis. Organisasi XYZ turut berpartisipasi aktif dalam upaya mencapai tujuan pembangunan internasional dan menyelesaikan masalah-masalah global seperti pembangunan sosio-ekonomi yang berkesinambungan dan peningkatan kualitas pemerintahan negara-negara berkembang. Fokus bantuan dari organisasi XYZ lebih banyak di sektor infrastruktur industrial (seperti pembangunan jalan atau pemasokan tenaga listrik), pendidikan, kesehatan, pelaksanaan pemerintahan yang baik, lingkungan hidup, pertanian dan perubahan iklim. Dalam menjalankan misi yang berhubungan dengan kerjasama antara organisasi XYZ dan pemerintah Indonesia, organisasi XYZ mempelajari dan memperhitungkan pengembangan yang dibutuhkan oleh Indonesia, mengimplementasikan berbagai proyek dan program teknis kerjasama, serta berkoordinasi secara efektif dengan mitra pengembangan lainnya dalam memperbaiki konsistensi bantuan yang diberikan.

Kantor perwakilan organisasi XYZ untuk Indonesia berdiri sejak tahun 1992 dengan dua orang staf asing sebagai atasan dan satu orang lokal staf. Hingga saat ini organisasi XYZ terus berkembang dan memiliki 8 orang staf asing serta 6 orang staf lokal. Organisasi XYZ Indonesia merupakan salah satu kantor perwakilan terbesar di luar negeri karena Indonesia memainkan peran penting sebagai negara yang terbuka dalam sistematisasi penerimaan bantuan internasional yang diberikan (lihat lampiran A dan B).

Saat ini kantor perwakilan Indonesia organisasi XYZ dipimpin oleh seorang ekspatriat yang menduduki jabatan direktur dibantu dengan 2 orang deputi direktur, 3 orang koordinator program untuk penempatan *volunteer* dan 2 orang staf magang. Masing-masing ekspatriat untuk posisi direktur dan deputi direktur bertugas selama 3 tahun, sedangkan untuk para koordinator program adalah 2 tahun dan 6 bulan untuk staf magang. Untuk para staf lokal, posisi manajer dipegang oleh staf lokal yang telah bekerja selama 5 tahun di organisasi XYZ dan 5 orang staf lokal lainnya adalah *program officer*. Masing-masing dari *program officer* ini secara khusus menangani bidang administrasi organisasi, keuangan, program proyek, program pelatihan (*training*), dan program penempatan tenaga ahli dan *volunteer*.

1.3 Diagnosis Masalah

Bagian ini menganalisa kemungkinan penyebab tingginya *turnover* di organisasi XYZ. Karyawan meninggalkan pekerjaan disebabkan oleh banyak hal (Daniels, 2004). Faktor-faktor yang seringkali berpengaruh terhadap *turnover* adalah kepuasan kerja, kondisi kerja, stress kerja, kelelahan secara emosional, persepsi mengenai beban kerja, kualitas supervisi, dan lain-lain. Struktur organisasi, dukungan sosial, kebijakan dalam organisasi serta hubungan di tempat kerja juga merupakan faktor-faktor yang tidak terlalu diperhatikan di organisasi internasional sehingga hal ini mungkin merupakan salah satu alasan utama mengapa tingkat *turnover* di organisasi internasional cukup tinggi (Butt, 2009). Berdasarkan data *exit interview* dari 4 orang staf lokal yang keluar dari organisasi XYZ, sebagian besar alasan yang mendorong mereka untuk meninggalkan organisasi adalah ketidakpuasan dengan pekerjaannya, adanya masalah dengan atasan, tidak adanya jenjang karir, serta beban kerjanya.

Faktor kepuasan kerja merupakan salah satu faktor utama yang sangat mempengaruhi *turnover* karyawan di organisasi. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang maka semakin rendah intensi orang tersebut untuk meninggalkan pekerjaan dan begitu pula sebaliknya (Samad, 2006). Dari data *exit interview* yang diberikan manajer, alasan staf NNN yang telah bekerja selama 3 tahun mengundurkan diri adalah karena merasa tidak dihargai, tidak ada rasa terima

kasih dari atasan atas pekerjaan yang dilakukannya, serta gaji yang diterima tidak sepadan (lihat lampiran C). Hal serupa juga diungkapkan oleh staf SSS yang telah bekerja selama 2 tahun, merasa bahwa pekerjaannya tidak dihargai oleh atasan. Padahal, menurut staf SSS pekerjaan yang ia lakukan sudah dikerjakan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh atasan (lihat lampiran C). Adanya tawaran pekerjaan yang lebih baik di tempat lain juga ikut berperan mendorong staf lokal untuk akhirnya mengambil keputusan keluar dari organisasi.

Cabrita dan Perista (2007) mengungkapkan banyak ahli berpendapat bahwa tren kepuasan kerja dapat mempengaruhi pasar tenaga kerja, produktivitas kerja, *work effort*, *absenteeism* dan *turnover* karyawan. Ronra dan Chaisawat (2009) lebih lanjut menambahkan bahwa kepuasan kerja merupakan indikator penting terhadap apa yang karyawan rasakan mengenai pekerjaan mereka serta perilaku mereka dalam hal *organizational citizenship*, *absenteeism* dan *turnover*. Seorang karyawan yang puas akan pekerjaannya akan lebih produktif dan bertahan di organisasi lebih lama, sedangkan karyawan yang tidak puas akan pekerjaannya tidak akan seproduktif mereka yang puas dan cenderung akan memilih untuk keluar. Selain itu, tabel analisis data *exit interview* juga menunjukkan bahwa faktor kepuasan kerja merupakan penyebab paling utama dengan kemunculan sebanyak 7 kali pada saat *exit interview* (lihat lampiran D). Dari paparan di atas, terlihat bahwa rasa tidak puas staf lokal terhadap organisasi dikarenakan kurangnya apresiasi dan *rewards* yang diberikan atau yang ditunjukkan kepada staf lokal. Hal ini mendorong untuk dilakukannya penelitian lebih lanjut untuk melihat apakah benar kepuasan kerja menyebabkan *turnover* di organisasi XYZ.

Brannon dkk., (2007) mengemukakan ada tiga masalah kerja yang secara signifikan berhubungan dengan *turnover* yakni hubungan dengan atasan, beban kerja serta kesempatan untuk berkembang. Pertama, interaksi antara atasan dan bawahan memainkan peranan penting dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh karyawan untuk meninggalkan pekerjaan (Eisenberger dkk, 2002; Walborn, 1996). Rasa tidak nyaman dan tidak cocok lagi yang dirasakan oleh staf menjadi salah satu faktor yang mendorong mereka ketika memutuskan untuk keluar. Staf AAA misalnya, dalam *exit interview* mengungkapkan kesulitannya

untuk bisa bertukar pikiran dengan atasan dalam melaksanakan pekerjaan (lihat lampiran C). Padahal dalam bekerja, baik bawahan maupun atasan dituntut untuk bisa saling membantu dan bekerja sama. Staff NNN bahkan bisa berselisih dengan atasan karena pekerjaan akibat pemberian instruksi atau informasi dari atasan yang dirasakannya tidak jelas (lihat lampiran C). Kesulitan yang dirasakan oleh staf lokal dalam melakukan pekerjaan mereka akhirnya mendorong mereka untuk keluar dari organisasi. Dalam tabel analisis data *exit interview*, faktor karena hubungan atasan dan bawahan muncul sebanyak 4 kali (lihat lampiran D). Ini menunjukkan bahwa ada masalah pada hubungan antara atasan dan bawahan.

Tham (2007) menemukan bahwa hubungan yang buruk antara atasan dan bawahan dapat membulatkan tekad karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Bahkan Ronra dan Chaisawat (2009) mengatakan bahwa hubungan kerja yang buruk atau jelek dengan atasan seringkali merupakan faktor yang signifikan dengan terjadinya *turnover*. Paparan yang didapat dari data *exit interview* dan analisisnya menunjukkan bahwa hubungan kerja antara atasan dan bawahan menjadi salah satu penyebab staf lokal mengundurkan diri. Oleh karenanya dibutuhkan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui apakah hubungan atasan dan bawahan ikut berperan dalam terjadinya *turnover* di organisasi XYZ.

Untuk beban kerja, Loquercio et al (2006) mengatakan bahwa penyebab tingginya *turnover* di organisasi internasional bisa disebabkan oleh terlampau banyaknya beban kerja yang dapat dikerjakan dalam waktu kerja normal oleh para staf. Tekanan yang dirasakan dari beban kerja diungkapkan oleh staf AAA dalam pemberian pekerjaan oleh atasan sangat tidak mengenal waktu. Seringkali, satu pekerjaan belum selesai dikerjakan pekerjaan lain sudah diberikan lagi oleh atasan tanpa melihat apakah pekerjaan yang sebelumnya diberikan sudah selesai atau belum (lihat lampiran C). Staf VVV merasa penerapan cara kerja di organisasi XYZ tidak efektif, efisien maupun praktis. Contohnya, jadwal untuk urusan perbankan tidak kenal waktu, bisa hampir setiap hari ke bank hanya untuk melakukan transfer, atau selain menangani urusan bank kantor juga ikut menangani *personal banking matter* atasan (lihat lampiran C). Dalam analisis data *exit interview*, faktor beban kerja juga muncul meski tidak sebanyak faktor kepuasan kerja dan hubungan atasan dan bawahan (lihat lampiran D).

Butt (2009) menjabarkan beban kerja yang tinggi atau berlebihan dapat mengakibatkan stress kerja, rendahnya kepuasan kerja, meningkatkan kekhawatiran dan frustrasi, depresi serta rendahnya komitmen terhadap organisasi. Beban kerja dirasakan berat karena adanya faktor-faktor bahwa organisasi kekurangan sumber daya manusia, hubungan kerja tidak mendukung, kondisi kerja secara fisik jelek sehingga muncul stress serta kelelahan emosional yang tinggi yang dialami oleh karyawan. Hal-hal yang dipaparkan oleh Butt (2009) ini, menurut Depanfilis dan Zlonik (2008) dapat mengarah pada terjadinya *turnover*. Beban kerja berkaitan erat dengan kelelahan secara emosional yang dapat memicu munculnya intensi untuk meninggalkan pekerjaan dan berakhir dengan terjadinya *turnover*. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja ikut menjadi pertimbangan staf lokal dalam mengambil keputusan untuk keluar dari organisasi. Untuk mengetahui apakah beban kerja ikut menyebabkan terjadinya *turnover* di organisasi XYZ maka diperlukan penelitian lebih lanjut.

Kesempatan untuk dapat berkembang yang tidak didapat di organisasi XYZ juga menjadi alasan staf AAA dan VVV untuk keluar (lihat lampiran C). Menurut Loquercio et al (2006) karyawan mempunyai kebutuhan untuk *personal improvement* dimana organisasi memberikan ruang dan kesempatan pada karyawan untuk dapat berkembang dan menjadi lebih baik. Berdasarkan data *exit interview* mereka dan verifikasi dengan keduanya, masing-masing individu menginginkan kesempatan promosi atau kenaikan karir (lihat lampiran C). Namun hal ini tidak didapat di organisasi XYZ karena tidak adanya program jenjang karir. Kekurangan ini dibenarkan oleh manajer bahwa di organisasi XYZ belum ada rencana membuat program jenjang karir dalam waktu dekat.

Berdasarkan paparan diagnosis dari data *exit interview* di atas, disimpulkan bahwa kemungkinan penyebab *turnover* lokal staf di organisasi XYZ adalah kepuasan kerja, hubungan antara atasan dengan bawahan dan beban kerja. Oleh karenanya, diperlukan penelitian untuk mengkonfirmasi penyebab tingginya *turnover* di organisasi XYZ. Penelitian untuk *turnover* bisa dilihat dari intensi seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaan.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi pertanyaan adalah:

1. Bagaimanakah gambaran intensi untuk meninggalkan pekerjaan para staf lokal di organisasi XYZ?
2. Manakah dari variabel kepuasan kerja, hubungan atasan bawahan dan beban kerja yang paling terkait dengan intensi staf lokal untuk meninggalkan pekerjaan di organisasi XYZ?
3. Intervensi apakah yang dibutuhkan untuk mengatasi masalah *turnover* di organisasi XYZ?

1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merancang program bagi para lokal staf agar dapat bertahan lama bekerja di organisasi XYZ. Hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat teoritis, baik bagi kepentingan ilmu pengetahuan psikologi maupun kepentingan praktis yang dapat memberikan pengaruh yang positif di organisasi XYZ.

1.6 Sistematika Pembahasan

Bab I merupakan pendahuluan, yang menggambarkan latar belakang mengenai *turnover* di organisasi XYZ, diagnosis penyebab *turnover* dan munculnya intensi meninggalkan pekerjaan, tujuan serta manfaat yang diharapkan dari penelitian tesis ini. Bab II adalah tinjauan pustaka yang membahas lebih mendalam teori-teori dari berbagai literatur mengenai kepuasan kerja, hubungan atasan bawahan, beban kerja serta alternatif intervensi. Pada bab III dijelaskan desain penelitian, pelaksanaan penelitian dan metode pengumpulan dan analisis data wawancara yang digunakan. Bab IV menjabarkan hasil analisis data dan kesimpulan yang didapat dari penelitian. Bab V adalah rekomendasi rancangan program intervensi secara detil serta ditutup dengan simpulan, saran dan diskusi dari penelitian tesis ini.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan diuraikan tinjauan pustaka mengenai pengertian intensi untuk meninggalkan pekerjaan dan penyebab munculnya intensi untuk meninggalkan pekerjaan. Beberapa faktor yang mempengaruhi intensi untuk meninggalkan pekerjaan, yaitu kepuasan kerja, hubungan atasan-bawahan dan beban kerja juga akan dipaparkan. Pada bab ini disertakan pula alternatif program intervensi yang akan dilakukan.

2.1 Intensi untuk Meninggalkan Pekerjaan (*Intention To Leave*)

Istilah *turnover* didefinisikan sebagai rasio jumlah karyawan di sebuah organisasi yang meninggalkan pekerjaan selama periode tertentu dibagi dengan jumlah rata-rata orang yang ada di organisasi selama periode tersebut (Ongori, 2007). Penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa intensi meninggalkan pekerjaan merupakan prediktor terkuat *turnover*. Oleh karenanya ketika seorang karyawan di organisasi internasional menunjukkan intensi untuk berhenti maka seiring waktu mereka akan keluar dari organisasi dan menghasilkan *employee attrition*, yakni karyawan berhenti bekerja secara berkala dikarenakan memasuki masa pensiun atau meninggal dunia (Butt, 2009). *Turnover* yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah *turnover* yang dilakukan secara sukarela (*voluntary turnover*). *Voluntary turnover* adalah pengunduran diri yang berasal dari inisiatif karyawan itu sendiri, biasanya pada karyawan yang justru ingin dipertahankan oleh organisasi (Tanova & Hotlom, 2008; Noe dkk, 2008).

Untuk menghitung prosentase *turnover* di organisasi, salah satu cara yang dapat digunakan adalah *wastage index* (Taylor, 2008). Penghitungannya adalah dengan membagi antara jumlah tenaga kerja yang keluar dalam periode tertentu dengan jumlah tenaga kerja aktif dalam periode tertentu dikali seratus untuk mengetahui nilai persentasenya (lihat gambar 2.1).

Gambar 2.1 Rumus *Wastage Index*

$$\text{Turnover} = \frac{\text{Jumlah pegawai yang berhenti dalam satu tahun}}{\text{Jumlah rata-rata pegawai dalam satu tahun}} \times 100$$

Turnover di organisasi memberi dampak positif dan negatif. Dampak positifnya adalah mampu merevitalisasi organisasi, terjadinya pergantian karyawan dengan kinerja yang lebih baik, menciptakan kesempatan untuk melakukan inovasi, munculnya gagasan dan pendekatan baru, serta adanya perubahan dalam meningkatkan efektifitas organisasi (Roseman, 1981; Hong & Kaur, 2008). Dampak negatif dari *turnover* dapat memecah tim kerja yang sudah ada, meningkatkan biaya yang dikeluarkan dalam merekrut dan mendidik karyawan baru, menurunkan produksi dan kinerja para karyawan, serta berakibat hilangnya pengetahuan (Mustapha & Mourad, 2007). Dampak negatif lainnya adalah munculnya kesalahan dalam kerja menjadi tidak dapat dihindari oleh para karyawan yang masih bekerja di organisasi. Hal ini dikarenakan beban kerja mereka meningkat selama pengganti yang baru belum ada (Roseman, 1981; Sagie et al, 2002).

Dalam penelitian Hong dan Kaur (2008), intensi meninggalkan pekerjaan dan *turnover* seringkali berkorelasi tinggi. Karena alasan inilah banyak peneliti yang sering menggunakan intensi meninggalkan pekerjaan sebagai faktor penentu *turnover*. Intensi untuk meninggalkan pekerjaan tidak selalu berujung pada keputusan meninggalkan pekerjaan, namun dapat menjadi prediksi terjadinya *turnover* (Lee, Phelps & Beto, 2009).

Intensi untuk meninggalkan pekerjaan diartikan sebagai keinginan untuk meninggalkan pekerjaan di tempat kerja secara sadar dan jelas (Daniels, 2004). Menurut Pareke (2004), intensi untuk meninggalkan pekerjaan adalah kecenderungan atau keinginan (*intention*) seseorang untuk secara aktual berpindah (*turnover*) dari suatu organisasi. Sedangkan menurut Lum dkk. (1998), intensi untuk meninggalkan pekerjaan mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Definisi intensi untuk meninggalkan pekerjaan yang digunakan dalam tesis ini adalah definisi dari

Pareke (2004), kecenderungan atau keinginan (*intention*) seseorang untuk secara aktual berpindah (*turnover*) dari suatu organisasi.

Menurut Daniels (2004) penyebab terjadinya intensi untuk meninggalkan pekerjaan ada bermacam-macam. Faktor seperti kepuasan kerja (Lu dkk., 2002; Shader dkk., 2001), jenjang karir (Al-Ma'aitah dkk., 1999; Armstrong-Stassen dkk., 1994; Janssen dkk., 1999; Ng dkk., 1992), otonomi atau kekuasaan (Dolan dkk., 1992; Lake, 1998; Larrabee dkk., 2003), kondisi kerja (Al Ma'aitah dkk., 1999; Janssen dkk., 1999; Vahey dkk., 2004), stres kerja (Shader dkk., 2001) serta kelelahan secara emosional (Armstrong-Stassen dkk., 194; Lake, 1998; Lee & Ashworth, 1996) ditemukan dapat memprediksi intensi untuk meninggalkan pekerjaan. Robbins (2001), menyorot kendala-kendala penting lainnya yang merupakan faktor seseorang berintensi meninggalkan pekerjaannya, yakni faktor kondisi pasar kerja, kesempatan kerja lain, serta lamanya masa kerja.

Dalam penelitian Brannon dkk., (2007) ada dua masalah kerja yang secara signifikan berhubungan dengan intensi untuk meninggalkan pekerjaan yakni persepsi akan kurangnya kesempatan untuk pengembangan dan persepsi mengenai beban kerja. Selain itu Brannon dkk., juga mengatakan kualitas supervisi yang dilakukan oleh atasan juga secara signifikan mempengaruhi intensi untuk meninggalkan pekerjaan. Oleh karenanya perlu diperhatikan metode dalam melakukan supervisi.

2.2 Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Warsi dkk (2009) mendefinisikan kepuasan kerja lebih pada respon terhadap aspek tertentu dari pekerjaan. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara kondisi kerja dengan efek yang diberikan pada organisasi dan individu. Definisi lain mengenai kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang menyenangkan dari evaluasi suatu pekerjaan (Kazi & Zadeh, 2011; Locke, 1976). Definisi tersebut menekankan pada kognitif dan perasaan individu yang saling berhubungan dan dapat diteliti. Kreitner dan Kinicki (2008) menyimpulkan definisi kepuasan kerja sebagai respon afektif dan emosional terhadap beberapa aspek pekerjaan. Namun, definisi kepuasan kerja yang digunakan dalam tesis ini adalah definisi dari Robbins dan Judge (2007) yang menjelaskan bahwa kepuasan

kerja menyangkut seberapa jauh karyawan merasakan kesesuaian antara besarnya penghargaan (*rewards*) yang diterimanya dengan pekerjaan yang telah dilakukannya. Singkatnya, kepuasan kerja berkaitan dengan seberapa puas seseorang dengan aspek-aspek pekerjaannya dalam hal ini mengenai gaji yang diterimanya. Kepuasan kerja akan gaji yang diterima apabila tidak sesuai dengan keinginan dapat menurunkan kepuasan kerja, motivasi, kinerja dan meningkatkan *abseenteism*, dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan (Sharma dan Bajpai, 2011).

Sharma dan Bajpai (2011) mendefinisikan gaji yang diterima sebagai bentuk pembayaran berkala dari organisasi kepada karyawannya, yang dijelaskan secara spesifik di dalam kontrak kerja antara organisasi dan karyawan. Menurut Taylor dan Vest (1992) gaji merupakan bentuk apresiasi (*reward*) yang sangat penting untuk memotivasi perilaku karyawan. Memang bentuk apresiasi lainnya juga penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan namun kepuasan kerja yang dirasakan dari gaji merupakan yang paling penting. Lebih lanjut Sharma dan Bajpai (2011) menambahkan bahwa kepuasan kerja terhadap gaji tergantung pada perbedaan antara persepsi gaji dan jumlah gaji yang karyawan rasa memang layak atau sesuai untuk diterimanya.

Terlepas dari faktor afektivitas (baik positif maupun negatif) kepuasan kerja akan gaji sangat dipengaruhi oleh cara berpikir seseorang (Sharma & Bajpai, 2011). Dalam penelitiannya, Sharma dan Bajpai (2011) menyebutkan bahwa karyawan yang memilih untuk membandingkan diri mereka dengan karyawan lainnya yang mendapatkan gaji lebih besar dari mereka lebih tidak puas dengan gaji mereka daripada mereka yang membandingkan diri mereka dengan karyawan lainnya yang gajinya sama atau lebih sedikit dari mereka. Selain itu, juga ditambahkan bahwa karyawan yang mengharapkan gaji yang lebih tinggi di kemudian hari adalah karyawan yang kurang puas dengan gaji mereka saat ini. Sehingga disimpulkan bahwa gaji memang penting namun persepsi seorang karyawan terhadap gaji lebih penting. Karyawan dengan pemikiran yang positif nampak lebih puas dengan gaji mereka dibandingkan karyawan dengan afektif negatif.

2.2.1 Hubungan antara Intensi Meninggalkan Pekerjaan dan Kepuasan Kerja

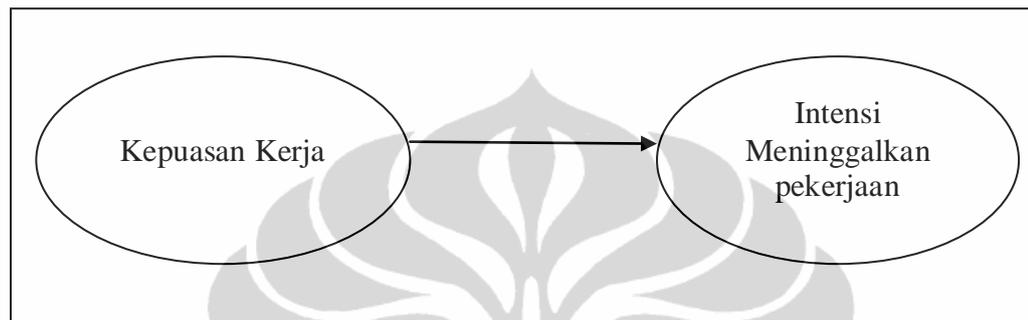
Hampir semua model proses *turnover* dimulai dengan premise yang menyatakan bahwa keputusan untuk *turnover* dikarenakan oleh tingkat kepuasan kerja yang rendah dan komitmen organisasi yang rendah pula (Hom & Griffeth, 1995). Dalam penelitian Paille (2011), kepuasan kerja mempunyai efek negatif yang kuat dengan intensi untuk meninggalkan pekerjaan. Namun, kepuasan kerja secara positif mempengaruhi keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (Pareke, 2004). Dalam penelitian lain, kepuasan kerja secara keseluruhan berhubungan dengan intensi meninggalkan pekerjaan (Martin & Shore, 1989). Penelitian akan aspek kepuasan kerja dilaporkan berkorelasi secara signifikan antara intensi meninggalkan pekerjaan dengan kepuasan akan kerja itu sendiri, gaji dan promosi (Martin & Shore, 1989).

Kepuasan kerja diyakini sebagai salah satu faktor utama dalam tingkat *turnover* dalam organisasi (Pareke, 2004). Menurut Samad (2006), seorang individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi biasanya bertahan lama di organisasi. Dalam penelitiannya, Samad menemukan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang maka semakin rendah intensi orang tersebut untuk meninggalkan pekerjaan, dan begitu pula sebaliknya. Williams (2003) menambahkan pendapatnya yakni bila secara umum kepuasan kerja tinggi, profesionalisme di kantor tinggi dan rasa senang terhadap pekerjaan juga tinggi maka intensi seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaan akan rendah.

Muchinsky (1993) berpendapat mengenai *employee turnover*, bahwa terdapat hubungan antara kepuasan dan berhenti bekerja. Hubungan itu dimulai dari adanya pikiran untuk berhenti bekerja (*thinking of quitting*), usaha-usaha untuk mencari pekerjaan baru, berintensitas untuk berhenti bekerja atau tetap bertahan dan yang terakhir adalah memutuskan untuk berhenti bekerja. Perasaan tidak puas akan memicu rencana untuk berhenti bekerja, yang kemudian akan mengarahkan pada usaha mencari pekerjaan baru. Muchinsky (1993) juga mengatakan bahwa kepuasan kerja karyawan penting bagi perusahaan. Apabila karyawan tersebut merasa puas dengan apa yang didapatkannya maka karyawan

tersebut akan dapat bekerja secara produktif. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat terhadap pemikiran untuk berhenti kerja dan intensi untuk mencari pekerjaan lain. Hubungan intensi untuk meninggalkan pekerjaan menjadi signifikan terhadap *turnover* sebenarnya.

Gambar 2.2 Model Hubungan Kepuasan Kerja dengan Intensi Meninggalkan Pekerjaan



2.3 Hubungan Atasan - Bawahan

Menurut Collins (2007), hubungan atasan – bawahan fokus pada keunikan hubungan yang berkembang antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Berdasarkan teori *social exchange* Blau (1964), Cheung (2011) berpendapat bahwa semakin besar nilai dari faktor *tangible* (*rewards* dan ketentuan untuk training) dan *intangibile* (*feedback* dan rasa hormat) yang diterima dalam hubungan antara atasan dan bawahan, maka semakin besar pula kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Hubungan atasan-bawahan merupakan hubungan yang bersifat heterogen, dinamik dan unik sebagaimana diwarnai oleh karakter dari struktur organisasi maupun unit-unit bagian dari organisasi (Lee, 2000).

Gaya kepemimpinan sangatlah penting di bidang militer, politik, pemerintahan, pendidikan, serta di setiap organisasi profit maupun non profit (Truckenbrodt, 2000). Lebih lanjut Truckenbrodt (2000) menyebutkan bahwa penelitian terdahulu mendefinisikan kepemimpinan berdasarkan ciri pada seseorang bahwa beberapa orang terlahir dengan kualitas sebagai pemimpin. Namun dalam penelitian terbaru fungsi pemimpin dibedakan menjadi 2, yakni pemimpin yang berorientasi pada pemberian instruksi mengenai pekerjaan dan pemimpin yang memperhatikan kemampuan bawahannya. Dijelaskan lebih lanjut

bahwa gaya kepemimpinan seorang atasan tergantung pada situasi pemberian tugas pada kelompok serta bagaimana hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan.

Menurut penelitian Bakar, Bahtiar dan Herman (2004) komunikasi dalam hubungan atasan bawahan sangatlah penting bagi efektivitas komunikasi organisasi secara keseluruhan. Penelitian menunjukkan bahwa 50 -90 persen waktu dari atasan dihabiskan dengan berkomunikasi. Sebagian besar waktu tersebut berupa komunikasi *face-to-face* mengenai pekerjaan dengan bawahannya.

Komunikasi antara atasan bawahan (Bakar, Bahtiar & Herman, 2004) didefinisikan sebagai komunikasi pertukaran informasi dan pengaruh antar anggota organisasi dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk mengarahkan dan mengevaluasi kegiatan-kegiatan dari para anggota organisasi ini. Komunikasi antara atasan dan bawahan sebagian besar mengenai instruksi pekerjaan, rasionalitas, prosedur dan praktis organisasi, respon terhadap kinerja bawahan dan pemantapan terhadap tujuan organisasi. Disisi lain, komunikasi dari bawahan ke atasan dapat berupa informasi mengenai bawahan, sesama rekan kerja, kebijakan organisasi serta info mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana dilakukannya. Miles, Patrick dan King (1996) mendefinisikan komunikasi dalam hubungan antara atasan dan bawahan sebagai proses dan interaksi yang dilakukan oleh atasan pada bawahan dengan tujuan untuk mencapai target kerja dan menjaga hubungan. Sedangkan, Clappitt & Downs (1993) mendefinisikan komunikasi atasan bawahan sebagai komunikasi ke atas dan ke bawah dengan atasan, termasuk keterbukaan terhadap ide-ide dan mendengarkan masalah. Definisi yang digunakan dalam tesis ini adalah definisi dari Miles, Patrick dan King (1996) yang mendefinisikan komunikasi dalam hubungan antara atasan dan bawahan sebagai proses dan interaksi yang dilakukan oleh atasan pada bawahan dengan tujuan untuk mencapai target kerja dan menjaga hubungan.

Dimensi komunikasi atasan bawahan oleh Miles, Patrick dan King (1996) ada 4 yakni hubungan komunikasi positif, keterbukaan komunikasi ke atas, hubungan komunikasi negatif, dan komunikasi terkait pekerjaan. Hubungan komunikasi positif fokus pada atasan mencari saran dari bawahan, tidak selalu berperilaku sebagai atasan tapi juga sebagai kawan, serta memperbolehkan

mereka berkontribusi seperti memberikan masukan dalam pengambilan keputusan penting. Keterbukaan komunikasi ke atas digambarkan sebagai kesempatan untuk bertanya mengenai instruksi yang diberikan oleh atasan dan dapat menyatakan persetujuan atau ketidaksetujuan dengan perkataan atasan. Hubungan komunikasi negatif berkaitan dengan atasan mengkritik atau mempermalukan bawahan di hadapan orang lain. Komunikasi terkait pekerjaan terdiri atas *feedback* kinerja dari atasan, informasi mengenai peraturan dan kebijakan organisasi, instruksi pekerjaan, serta tugas, jadwal dan tujuan mengenai pekerjaan yang diberikan. Keempat dimensi ini secara umum mempresentasikan komunikasi antara atasan dan bawahan di organisasi dan terbukti dapat memprediksi kepuasan kerja dan kinerja dari bawahan.

Kualitas komunikasi hubungan atasan dan bawahan dapat berefek pada *upward influence*, ekspektasi dalam komunikasi, komunikasi yang kooperatif, persepsi akan keadilan organisasi, dan pengambilan keputusan (Bakar, Bahtiar dan Herman, 2004). Rendahnya kualitas hubungan atasan-bawahan seringkali hanya didasari oleh hubungan-hubungan atas dasar perhitungan ekonomis semata. Sebaliknya, tingginya kualitas hubungan personal antara atasan – bawahan lebih didasarkan pada hubungan-hubungan sosial yang seringkali melebihi nilai kontrak ketenagakerjaan (Pareke, 2007). Lebih lanjut Pareke (2007) mengungkapkan bahwa fokus dari hubungan atasan-bawahan adalah untuk memaksimalkan keberhasilan organisasi melalui interaksi kedua belah pihak.

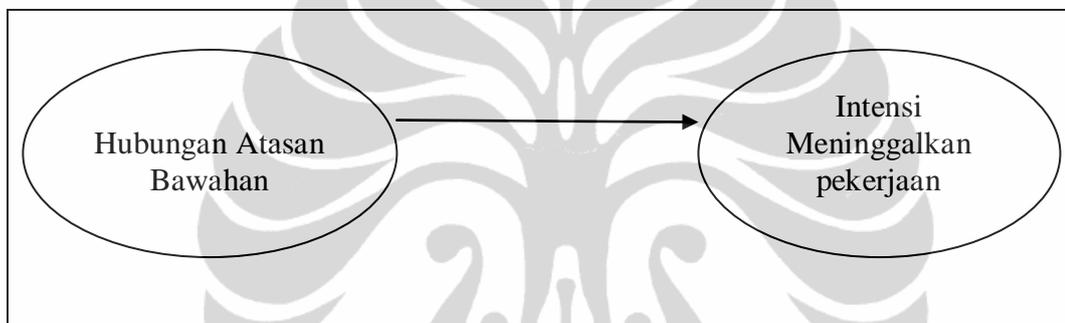
2.3.1 Hubungan antara Intensi Meninggalkan Pekerjaan dan Hubungan Atasan – Bawahan

Karyawan yang mempunyai kualitas hubungan baik dengan atasan mereka cenderung menerima banyak keuntungan seperti menerima lebih banyak *feedback* yang membangun, dukungan serta kepercayaan dari atasannya. Karyawan yang merasa diperhatikan dan diberi kepercayaan serta *feedback* tidak akan mencari tempat kerja lain (Cheung, 2011). Lebih lanjut menurut Cheung (2011), ketika karyawan merasa mereka telah diperlakukan dengan baik, maka dapat muncul kebutuhan untuk memberikan manfaat yang sama yang telah mereka terima kepada atasannya dengan melakukan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

Meningkatnya ekspektasi karyawan bahwa kinerjanya dinilai sesuai maka karyawan termotivasi mendapatkan manfaat yang berasal dari atasan mereka sehingga mereka yang berniat mengundurkan diri dari pekerjaan berkurang.

Dalam penelitian lain, Collins (2007) menuliskan hubungan antara intensi untuk meninggalkan pekerjaan dengan hubungan atasan-bawahan masih samar. Dijelaskan lebih lanjut bahwa semakin tinggi *respect*, *trust* dan *obligation* yang ada antara atasan dan bawahan maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh bawahan baik itu penghargaan secara intrinsik maupun ekstrinsik.

Gambar 2.3 Model Hubungan Atasan Bawahan dengan Intensi Meninggalkan Pekerjaan



2.4 Beban Kerja (*Workload*)

Definisi beban kerja secara umum menurut Amita (2002) adalah jumlah pekerjaan yang harus atau diharapkan dapat diselesaikan oleh individu. Namun, beban kerja juga mencakup seberapa sulit pekerjaan tersebut, seberapa familiar karyawan dengan pekerjaan yang diberikan, bagaimana mereka menangani dan menyelesaikan pekerjaan tersebut serta jumlah waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakannya. Definisi yang serupa juga diberikan oleh Drendel dan Suniga (2008) yang mendefinisikan beban kerja sebagai sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan. Beban kerja menunjukkan berapa waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan masing-masing pekerjaan yang diberikan pada karyawan. Definisi lain menurut Husna (2008) beban kerja adalah tuntutan secara fisiologis dan mental yang muncul ketika melakukan pekerjaan atau gabungan beberapa pekerjaan.

Menurut Amita (2002) beban kerja dikatakan berlebih ketika batas waktu pengerjaan tidak dapat ditepati atau kualitas pekerjaan tidak seperti yang diharapkan. Efek dari beban kerja yang berlebih adalah karyawan merasa khawatir terus, muak, lelah, sensitif bahkan tidak jarang stress. Menentukan beban kerja yang sesuai dan masuk akal merupakan bahasan yang didiskusikan dan dinegosiasikan antara karyawan dan organisasi. Beban kerja yang sesuai dan masuk akal yang dimaksud disini adalah memiliki cukup waktu untuk melakukan pekerjaan dengan baik, mampu menyeimbangkan antara kehidupan kerja dan pribadi serta tidak stres secara terus menerus (Husna, 2008).

Europe Journal of Social Sciences menyatakan bahwa beban kerja berlebih (*work overload*) membahayakan karyawan itu sendiri serta organisasi tempat karyawan tersebut bekerja. Wilkes (2008) menambahkan bahwa beban kerja berlebih dan waktu yang terbatas secara signifikan berkontribusi dalam munculnya stress kerja. Stress karena beban kerja dapat terlihat dari keengganan untuk datang ke tempat kerja atau pun adanya perasaan seperti berada dibawah tekanan secara berkelanjutan

Dalam penelitian ini definisi beban kerja yang digunakan adalah definisi dari Amita (2002) adalah jumlah pekerjaan yang harus atau diharapkan dapat diselesaikan oleh individu.

2.4.1 Hubungan antara Intensi Meninggalkan Pekerjaan dan Beban Kerja

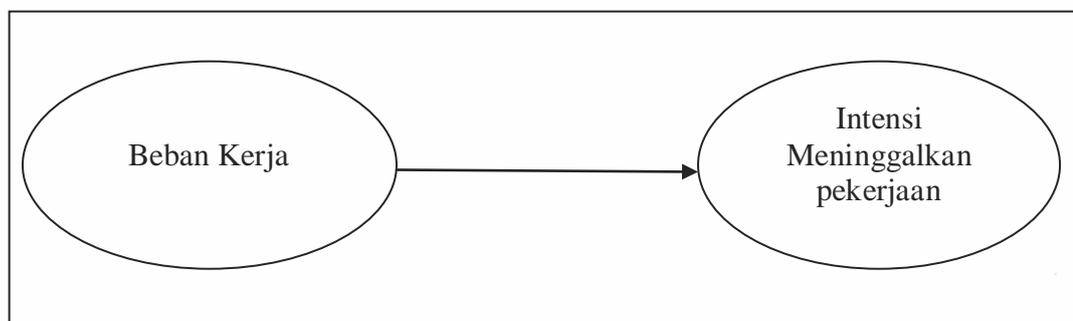
Berdasarkan beberapa perkiraan, 50% pekerja di organisasi internasional akan meninggalkan pekerjaan mereka dalam waktu 5 tahun (Butt, 2009). Butt (2009) menambahkan bahwa hal ini dikarenakan rendahnya tingkat komitmen karyawan serta mereka mempunyai rencana untuk mengejar karir di luar bidang hubungan internasional agar terhindar dari stres kerja akibat beban kerja yang berlebih. Burke (1998) menambahkan bahwa beban kerja yang tidak rata serta tidak seimbang antara kehidupan pribadi dan kerja dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja dan *turnover*. Dari berbagai penelitian beban kerja yang berlebih ditemukan berulang kali sebagai salah satu alasan kunci mengapa karyawan meninggalkan pekerjaan (Zlotnik dkk, 2005). Akibat dari *turnover* karena beban kerja yang berlebih adalah efek negatif terhadap keberlangsungan

pekerjaan yang ada serta kualitas dari pekerjaan yang dilakukan (Strolin dkk, 2007).

Wagner dkk (2008) mengatakan bahwa beban kerja dapat dihindari sebagai penyebab terjadinya *turnover* dengan melakukan analisis bagaimana pekerjaan itu dilakukan dan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan. Ini bisa dimulai dengan pertama menentukan berapa banyak karyawan yang dibutuhkan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan secara efisien. Kemudian yang kedua, memahami waktu yang dibutuhkan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketiga, melihat seberapa besar kesulitan yang dihadapi atau mungkin akan dihadapi dalam menyelesaikan pekerjaan. Keempat, penentuan target kerja yang sesuai, terukur dan dapat tercapai sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dan yang terakhir dapat berkonsultasi dengan badan konsultan yang berpengalaman di bidangnya.

Strategi lain yang dapat dilakukan untuk menangani beban kerja yang berlebih agar tidak berakhir pada *turnover* adalah dengan menambah karyawan baru. Namun, menambah karyawan baru meski nantinya memang membantu mengurangi beban kerja yang ditangani oleh karyawan yang ada, menemukan karyawan yang sesuai membutuhkan waktu (Bernotavicz, 2008). Hal lain yang disarankan oleh Bernotavicz adalah organisasi membuat program *rewarding* yang baru, penyediaan *mentoring*, memberlakukan *flextime* sehingga karyawan yang ada merasa diperhatikan meski beban kerjanya cukup tinggi.

Gambar 2.4 Model Hubungan Beban Kerja dengan Intensi Meninggalkan Pekerjaan



2.5 Alternatif Intervensi

Pada bab pertama telah dikemukakan tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan dasar intervensi yang bersifat ilmiah. Intervensi yang dilakukan itu sendiri merupakan bagian dari proses pelaksanaan *organizational development* (OD) yang terdiri dari serangkaian aktivitas dan tindakan yang bertujuan membantu organisasi meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja. *Organizational development* menurut Cummings dan Worley (2009) didefinisikan sebagai penerapan sistem dan transfer ilmu pengetahuan perilaku untuk melakukan pengembangan yang terencana, peningkatan dan penguatan, strategi struktur, dan proses yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Ada empat isu utama dalam organisasi yang menjadi sasaran intervensi OD yaitu: strategi, teknologi dan struktural, sumber daya manusia dan *human process* (Cummings & Worley, 2009). Sasaran intervensi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah untuk *human process*, yang fokus pada proses sosial yang terjadi di antara anggota organisasi seperti komunikasi, pengambilan keputusan, kepemimpinan dan dinamika kelompok. Metode OD yang biasa digunakan untuk mengatasi hal-hal yang disebut di atas dikenal dengan *human process intervention*. Nilai-nilai *human fulfillment* yang diaplikasikan dalam intervensi ini penting adanya dalam penerapannya dan diharapkan efektivitas organisasi akan tercapai dengan melakukan peningkatan pada area yang menjadi sasaran intervensi. Metode intervensi yang dapat digunakan adalah *process consultation*, *third-party interventions*, *conflict resolution*, *team building*, *organization confronting meeting*, *intergroup relations intervention*, serta *large group interventions*.

Alternatif program intervensi yang disarankan oleh Truckenbrodt (2000) ada 6 yakni *leadership training*, *team building*, *corporate culture*, komitmen organisasi, atasan sebagai agen perubahan, dan *feedback vice versa*. Program intervensi *leadership training* dilakukan oleh manager sumber daya manusia dan ahli pengembangan untuk semua karyawan di organisasi. Untuk atasan, *leadership training* ditekankan pada pentingnya *mentoring*, keahlian dalam berhubungan dengan orang lain, pengembangan *goals*, serta komunikasi efektif interpersonal. Hal-hal tersebut akan sangat berguna bagi atasan dalam melakukan

pekerjaannya di masa mendatang. Sedangkan untuk bawahan, program seperti *career planning* dan seminar atau *workshop* pengembangan akan bermanfaat bagi mereka.

Program intervensi kedua yang disarankan adalah interaksi kelompok yang dirasa sebagai area yang praktis dilakukan karena mendorong terjadinya hubungan yang berkualitas tinggi. Program *team building* seperti *employee of the month*, *branch or division of the year* atau *reward* 3 hari akhir pekan diberikan berdasarkan kinerja karyawan dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Program intervensi ketiga adalah membangun *corporate culture* yang membuka komunikasi dua-arah dapat dilakukan di semua level. Ini sangat disarankan agar menjadi bisa menjadi bagian dari keseharian semua anggota organisasi.

Program intervensi keempat yang disarankan berdasarkan studi penelitian adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi digambarkan sebagai identifikasi bawahan terhadap misi, tujuan dan visi dari organisasi tempat mereka bekerja. Atasan mempunyai tanggung jawab untuk mengingatkan bawahannya mengenai kaitan dan kontribusi mereka akan kesuksesan organisasi. *Team meeting* menciptakan lingkungan kerja dimana semua orang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama.

Program intervensi atasan sebagai agen perubahan, atasan dilihat sebagai *role model* dan memberikan pengaruh positif pada bawahannya. Dalam hal ini atasan harus memberikan perhatian khusus pada pendapat atau penilaian pribadi bukan hanya berdasarkan pada data atau pada kinerja. Ini harus diperhatikan karena dapat membahayakan kesuksesan bisnis organisasi. Atasan harus menyediakan pelatihan dan *career development* yang sama pada semua bawahan serta mengenali masing-masing potensi karyawannya serta kemampuan untuk mendorong tumbuhnya budaya dan inovasi organisasi. Dengan adanya *training* untuk pengembangan diri bagi bawahan maka pengetahuan, keahlian serta kepercayaan diri mereka dalam melaksanakan pekerjaan akan bertambah.

Program intervensi terakhir yang disarankan adalah pemberian *feedback*. Untuk program ini atasan secara aktif mendorong bawahan untuk memberikan *feedback* dan begitu pula sebaliknya. Rancangan rencana yang akan dilakukan, proses *follow up*, dan *progress report* sebaiknya diadakan dalam sesi pemberian

feedback. Dengan *feedback* diharapkan dapat menciptakan komunikasi yang terbuka yang dibutuhkan untuk membangun rasa percaya dari hubungan timbale balik.

Intervensi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *team building*. Dessler (2005) dalam bukunya mengatakan bahwa *team building* merupakan pengembangan organisasi yang fokusnya adalah pada *human process*. Intervensi OD semacam ini secara umum bertujuan untuk meningkatkan *skill* dalam hubungan sesama individu. Tujuan utama dari *team building* adalah untuk meningkatkan kekompakan dan kerja sama yang seimbang antar anggota organisasi (Yulk, 2006).

2.5.1. Team Building

Team building adalah sebuah proses pembelajaran dengan pendekatan *experiential* yang bertujuan meningkatkan fungsi internal kelompok seperti kerjasama, komunikasi yang lebih baik, serta mengurangi konflik disfungsional antar sesama anggota organisasi (Kreitner & Kinicki, 2008). Melalui program *team building* diajak untuk melihat, merasakan dan memperbaiki apa yang kurang dan meningkatkan apa yang sudah baik. Para partisipan didorong untuk melihat dan memperbaiki bagaimana mereka bekerja sama selama ini di organisasi, menemukan kesenjangan dan kelemahan dalam pekerjaan baik secara individu maupun bersama-sama, memberikan gambaran cara bekerja sama yang ideal serta membangun *action plans* untuk mengimplementasi cara bekerja sama yang efektif di organisasi (Newstorm & Scannell, 1998).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2008) para ahli di bidang *team building* lebih memilih menggunakan metode pembelajaran yang bersifat aktif yaitu *experiential learning techniques*. Teknik ini cocok diterapkan pada pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan perilaku dan afeksi individu. Enam pendekatan yang digunakan dalam *experiential learning techniques* adalah *role play*, *games* dan simulasi, observasi / pengamatan, *mental imagery*, *writing task* dan *action learning* (Silberman, 2006).

Pendekatan dengan *games* dan simulasi akan digunakan dalam program *team building* dengan pertimbangan bahwa *games* merupakan salah satu metode

yang dapat mencegah kebosanan. *Games* yang akan dimainkan nantinya ini dapat berupa aneka macam aktivitas sehingga kegiatan *team building* akan lebih menyenangkan, dapat membangkitkan semangat di antara sesama partisipan, serta menunjukkan beragam emosi dan perasaan para partisipan. Selain itu, *games* juga membantu para anggota organisasi untuk belajar percaya, bekerja sama, mendengarkan dan membantu sesama rekan kerja karena dalam kegiatan ini masing-masing individu mempunyai kesempatan untuk saling berbagi baik perasaan, pengalaman, atau pun *insight* yang dibutuhkan untuk mencapai solusi dan tujuan bersama (Newstorm & Scannell, 1998).

Lebih lanjut, Newstorm dan Scannell (1998) menjabarkan 7 karakteristik *team building*. Karakteristik pertama adalah *quick to use*, yang maksudnya adalah untuk satu *games* rata-rata hanya membutuhkan waktu 5 – 10 menit yang kemudian dilanjutkan dengan diskusi untuk merefleksikan apa yang telah dipelajari oleh para partisipan. Kedua adalah *inexpensive*, dalam artian tidak membutuhkan biaya atau pun alat bantu yang banyak, fasilitator atau jasa konsultan luar bila organisasi mampu menanganinya sendiri. Ketiga, *participative* dimana agar kegiatan dapat berjalan efektif, *games* yang dimainkan harus dapat melibatkan semua partisipan. Dengan demikian, semua anggota dapat lebih fokus, dapat membuat mereka berpikir, memunculkan reaksi, berbicara serta belajar bagaimana untuk menjadi anggota organisasi yang lebih baik dalam suasana yang menyenangkan.

Untuk karakteristik keempat menggunakan alat bantu untuk menambah variasi aktivitas. Alat bantu yang digunakan biasanya alat bantu sederhana seperti gambar, *handout*, tali, papan, dan lain-lain. Kelima, beresiko rendah karena dirancang agar mudah digunakan oleh siapa pun dan dimana pun. Keenam, *adaptable*, yang maksudnya mudah dimodifikasi sesuai dengan kondisi grup, organisasi, maupun tujuan dari program itu sendiri. Karakteristik terakhir adalah *single-focus* dimana masing-masing *games* yang dimainkan memiliki tujuan yang berbeda-beda dan memang didesain untuk hanya fokus pada satu tujuan tertentu.

BAB 3

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian, dimulai dari subjek penelitian, teknik sampling, serta metode pengumpulan data.

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan dalam tesis ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif didefinisikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati (Moleong, 2002). Kelebihan penelitian kualitatif ada 3 menurut Miles dan Huberman (1994), yakni pertama penelitian kualitatif fokus pada *original setting* sehingga penulis bisa lebih yakin tentang apa yang sebenarnya terjadi di lapangan. Keyakinan ini dikarenakan data dikumpulkan melalui kedekatan dengan situasi spesifik tertentu secara langsung. Kedua, penelitian kualitatif menekankan pada pengalaman individu untuk mengetahui sisi individu terhadap suatu kejadian, proses dan struktur kehidupannya seperti persepsi, asumsi, atau penilaian awal. Ketiga, penelitian kualitatif merupakan strategi terbaik untuk mengeksplorasi ide baru, mengembangkan hipotesis baru yang kemudian dapat digunakan sebagai data pelengkap dalam penelitian kuantitatif.

Sedangkan kelemahan dari penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman (1994) adanya kesulitan dalam analisis data yang didapat. Penelitian kualitatif mengutamakan pada fleksibilitas dan tidak diformulasikan dengan kaku layaknya metode analisis pada penelitian kuantitatif. Ditambahkan oleh Kidder dan Judd (1986) bahwa kelemahan lainnya adalah dapat terjadi bias wawancara sebab ada harapan serta karakteristik pribadi dari penulis yang melakukan wawancara yang dapat mempengaruhi respon dari partisipan.

Penelitian kualitatif dipilih karena data-data yang diperoleh dari penelitian kualitatif akan dapat memberikan penggambaran mengenai intensi meninggalkan pekerjaan, kepuasan kerja, hubungan atasan dan bawahan serta beban kerja yang dirasakan oleh staf lokal di organisasi XYZ.

3.2 Subyek Penelitian

Penelitian kualitatif umumnya menggunakan pendekatan purposif. Sampel tidak diambil secara acak tetapi justru dipilih mengikuti kriteria tertentu (Poerwandari, 2007). Tujuan dari penelitian ini adalah intensi meninggalkan pekerjaan dari staf lokal di organisasi XYZ. Oleh karena itu, dalam penelitian ini yang menjadi subyek penelitian adalah staf lokal yang menduduki posisi sebagai *program officer*. Telah bekerja lebih dari 3 bulan. Masing - masing dari staf lokal ini bertanggung jawab langsung kepada atasan asing (Deputi 1, Deputi 2, dan manajer koordinator). Jumlah lokal staf dengan posisi tersebut di organisasi XYZ saat ini ada 5 orang.

Selain para staf lokal yang disebutkan di atas, subjek penelitian juga meneliti 2 orang manajer, 1 staf asing dan 1 staf Indonesia. Ini dilakukan untuk mengurangi bias yang mungkin muncul ketika analisis data dilakukan. Serta untuk mendapatkan data yang melengkapi dan mengkonfirmasi satu sama lain. Daftar responden bisa dilihat pada lampiran E.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode kualitatif utama yang dilakukan oleh penulis adalah wawancara mendalam. Wawancara adalah metode yang digunakan untuk memperoleh informasi secara langsung, mendalam, tidak terstruktur, dan individual ketika seorang partisipan ditanyai pewawancara guna mengungkapkan perasaan, motivasi, sikap atau keyakinannya terhadap suatu topik SDM (Oei, 2010). Wawancara bertujuan untuk dapat menggali lebih dalam sekaligus mengkonfirmasi masalah perusahaan serta menemukan akar permasalahan.

Dalam pengumpulan data ini juga menggunakan metode triangulasi. Metode triangulasi adalah metode yang biasa digunakan dalam penelitian kualitatif untuk memeriksa dan membentuk validitas penelitian dengan menganalisa dari berbagai perspektif (Guion, Diehl & McDonald, 2011). Data triangulasi yang digunakan dalam tesis ini meliputi pengumpulan data dari berbagai sumber informasi yakni staf lokal, atasan dan *newsletter* untuk dapat memvalidasi penelitian. Wawancara mendalam dilakukan pada staf lokal dan

atasan untuk mendapatkan informasi dan gambaran perspektif mereka terkait topik intensi meninggalkan pekerjaan di organisasi XYZ. Nantinya, dalam tahap analisis data, masing-masing hasil wawancara akan dibandingkan untuk dapat menentukan area-area mana yang benar menjadi masalah dan bukan.

Penyusunan protokol wawancara didasarkan pada studi literatur yang diperoleh penulis. Protokol wawancara juga tidak kaku serta tidak tertutup kemungkinan untuk menambahkan topik-topik baru yang muncul setelah wawancara dilakukan. Selain itu penulis akan merubah pertanyaan bila terlalu sulit dimengerti *interviewee* dan gagal memancing respon yang sesuai dengan topik penelitian.

Beberapa aspek yang diperhatikan dalam menyusun pertanyaan (protokol wawancara) diuraikan Poerwandari (2007) yakni pertama, pertanyaan harus bersifat netral, tidak diwarnai nilai-nilai tertentu dan tidak mengarahkan. Kedua, pertanyaan harus menghindari penggunaan istilah asing atau tidak dipahami oleh orang awam. Pertanyaan disusun dalam kerangka yang dipahami oleh subjek penelitian sehingga tidak menimbulkan penolakan atau perasaan tidak senang. Ketiga, penulis menggunakan pertanyaan terbuka, yang mendorong responden untuk bisa berbicara lebih lanjut tentang topik yang dibahas tanpa mengarahkan dan tanpa membuat subjek penelitian merasa diarahkan. Keempat, ada umumnya, wawancara dimulai dari pertanyaan-pertanyaan umum baru kemudian masuk ke pokok bahasan yang lebih khusus. Cara ini dinamakan *funneling* yakni memulai dari pertanyaan-pertanyaan umum, makin lama makin khusus dan semakin khusus. Protokol wawancara yang digunakan dalam penelitian ini ada pada lampiran G.

Selain melalui wawancara, data juga dikumpulkan melalui *newsletter* yang ada yakni *newsletter XYZ* dari edisi tahun 2010 – 2011. Jumlah *newsletter* yang digunakan ada sebanyak 8 edisi.

3.4 Metode Analisis Data

Setelah melaksanakan wawancara, maka penulis akan mendapatkan data-data wawancara yang masih dalam bentuk kasar. Data kasar ini berbentuk data yang sangat banyak, sulit dimengerti dan kurang teratur. Oleh karena itu data

tersebut harus diatur sedemikian rupa sehingga dapat diketahui aspek penting yang terkandung dalam data dan menyajikan data tersebut dalam bentuk yang nyaman dibaca dan dimengerti. Langkah selanjutnya setelah data-data terkumpul adalah dengan melakukan analisis data yang bertujuan untuk mencari makna dari informasi yang dikumpulkan (Minichello et.al. 1995).

Analisis isi adalah metode analisis data yang menggunakan pengamatan perilaku dalam literatur, film, program televisi atau media serupa yang menyajikan replika perilaku untuk mengukur terjadinya peristiwa tertentu (Gravetter & Forzano, 2009). Analisis isi dalam tesis ini digunakan terhadap beberapa *newsletter XYZ* dari edisi tahun 2010 – 2011. Dari 8 edisi *newsletter* yang dianalisis, ada 6 *newsletter* yang berhubungan dengan masalah organisasi, yaitu *newsletter #1 Januari 2010*, *newsletter #2 April 2010*, *newsletter #3 Juli 2010*, *newsletter #4 Oktober 2010*, *newsletter #5 Januari 2011* dan *newsletter #8 Oktober 2011*.

Salah satu cara untuk mempermudah pemberian makna bagi data yang terkumpul adalah dengan merangkum seluruh data yang terkumpul menjadi suatu kumpulan data penting yang sesuai dengan masalah yang diteliti. Cara tersebut biasa disebut sebagai reduksi data. Pada reduksi data penulis telah melakukan analisis yang mempertajam, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang kurang perlu serta mengorganisasikan data secara sistematis sehingga dapat menarik kesimpulan (Miles & Huberman, 1994). Reduksi data ini merupakan langkah awal dari analisis data yang dapat mempermudah langkah selanjutnya yaitu *coding*.

Coding merupakan usaha mengorganisir data menurut tema konseptual yang dipahami oleh penulis (Minichello et al, 1995). *Codes* adalah label untuk memberikan makna bagi informasi deskriptif dari data-data yang berhasil dikumpulkan (Miles & Huberman, 1994). Dengan mengorganisasikan data-data tersebut maka penulis dapat lebih cepat menemukan, menarik dan mengelompokkan data yang termasuk dalam masalah penelitian sehingga mempermudah pengambilan kesimpulan.

Minichello et al (1995), membagi analisis data menjadi tiga tahap. Koding terhadap data adalah tahap pertama dari tahap analisis. Kemudian dilanjutkan

dengan menemukan, menguraikan satu tema dan proposisi. Tahap terakhir adalah pelaporan data yang didapat.

Untuk pelaporan data mengenai gambaran umum digunakan klasifikasi berdasarkan jumlah munculnya frekuensi topik, jumlah sumber yang mengatakan serta ungkapan yang digunakan dalam wawancara. Secara mendetail klasifikasi tertuang dalam tabel 3.1.

Tabel 3.1 Klasifikasi Gambaran

Topik	Kuat / Tinggi	Lemah / Rendah
Intensi meninggalkan pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> • Frekuensi < 5 • Ungkapan yang digunakan • Jumlah sumber yang mengatakan < 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Frekuensi > 5 • Ungkapan yang digunakan • Jumlah sumber yang mengatakan > 2
Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Frekuensi < 5 • Ungkapan yang digunakan • Jumlah sumber yang mengatakan < 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Frekuensi > 5 • Ungkapan yang digunakan Jumlah sumber yang mengatakan > 2
Hubungan Atasan Bawahan	<ul style="list-style-type: none"> • Frekuensi < 10 • Ungkapan yang digunakan • Jumlah sumber yang mengatakan < 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Frekuensi > 10 • Ungkapan yang digunakan • Jumlah sumber yang mengatakan > 2
Beban Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Frekuensi < 10 • Ungkapan yang digunakan • Jumlah sumber yang mengatakan < 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Frekuensi > 10 • Ungkapan yang digunakan • Jumlah sumber yang mengatakan > 2

Dalam penelitian ini, tahapan analisis yang dilakukan adalah sebagai berikut: pertama mengetik dan menyusun verbatim hasil wawancara. Kemudian, membaca verbatim berulang-ulang untuk menemukan inti jawaban setiap subjek dan menemukan tema yang muncul. Lalu merangkum dan berusaha menyimpulkan makna dari jawaban subjek dan dugaan tentang tindakan subjek. Keempat, membuat analisis setiap subjek sesuai dengan konsep-konsep teoritis tentang kepuasan kerja, hubungan atasan bawahan, intensi meninggalkan

pekerjaan dan beban kerja. Dilanjutkan dengan melakukan analisis antar tema yang muncul dan membandingkan berdasarkan hal-hal yang diteliti. Dan terakhir membuat kesimpulan tentang gambaran umum dari seluruh subjek mengenai kepuasan kerja, hubungan atasan bawahan, intensi meninggalkan pekerjaan dan beban kerja.

3.5 Tahapan Penelitian

Sebelum melaksanakan penelitian, penulis melakukan studi awal dengan melakukan wawancara dengan manajer di organisasi XYZ untuk memahami masalah yang dihadapi organisasi. Dari hasil studi awal ini, penulis mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam serta dugaan-dugaan tentang masalah yang akan diteliti. Selanjutnya adalah menyusun kerangka protokol wawancara yang akan digunakan pada saat wawancara untuk penelitian. Kemudian, merencanakan waktu dan tempat pelaksanaan wawancara. Sebelum melaksanakan wawancara, penulis menghubungi responden dalam upaya membina *rapport* yang baik dengan semua responden lalu menetapkan waktu dan lokasi wawancara.

Saat pembinaan *rapport*, penulis sudah menjelaskan tentang garis besar penelitian yang akan dilakukan serta jalannya penelitian. Sebelum memulai wawancara, penulis selalu meminta ijin subjek untuk dapat merekam jalannya wawancara. Penulis juga menjelaskan jaminan kerahasiaan wawancara dan data-data yang diperoleh hanya akan dipakai berkaitan dengan penelitian serta tidak akan disebarluaskan tanpa seijin subjek. Semua penjelasan tersebut ada di lembar persetujuan untuk wawancara yang ditandatangani oleh partisipan.

Tahap pengambilan data berlangsung dari tanggal 15 – 19 April 2012. Wawancara dilakukan ruang *meeting* kantor organisasi XYZ pada saat istirahat makan siang, sesuai kesepakatan sebelumnya dengan manajer bahwa proses wawancara tidak akan mengganggu kegiatan kerja para staf lokal. Wawancara dilaksanakan dalam bahasa Indonesia untuk semua staf Indonesia dan bahasa Inggris untuk salah satu manajer.

BAB 4

HASIL ANALISIS

Bab ini akan menyajikan hasil analisis terhadap wawancara dengan 6 orang responden yakni 4 orang staf lokal dan 2 orang manajer serta analisis isi *newsletter*. Dari hasil wawancara terdapat 6 topik yang muncul, namun yang paling banyak adalah topik yang berkaitan dengan hubungan antara atasan dan bawahan (sebanyak 83), kepuasan kerja (sebanyak 41), beban kerja (sebanyak 29) dan intensi meninggalkan pekerjaan (sebanyak 9). Topik yang tidak banyak muncul adalah topik mengenai budaya (sebanyak 4) dan evaluasi kerja (hanya 1). Kedua topik terakhir dapat dilihat pada lampiran H. Pengambilan data dalam penelitian ini dimaksudkan agar didapatkan data yang melengkapi satu sama lain sehingga bisa didapat gambaran yang jelas untuk penelitian ini.

4.1. Intensi Meninggalkan Pekerjaan

Turnover yang terjadi di organisasi bermula dari munculnya intensi untuk meninggalkan pekerjaan (Hong & Kaur, 2008). Intensi ini meski tidak selalu berujung pada keputusan untuk meninggalkan pekerjaan, namun menjadi prediksi dalam terjadinya *turnover* (Lee, Phelp & Beto, 2009). Good (1996) mendefinisikan intensi meninggalkan pekerjaan sebagai kecenderungan atau keinginan (*intention*) seseorang untuk secara aktual berpindah (*turnover*) dari suatu organisasi.

Dari wawancara terhadap 2 manajer dan 4 staf lokal didapat gambaran bahwa intensi meninggalkan pekerjaan lokal staff di organisasi kuat (lihat tabel data 4.1). Kuatnya intensi untuk meninggalkan pekerjaan terlihat jelas dalam ungkapan wawancara dengan staf lokal. Staf lokal 1 mengungkapkan, “*Saya terpaksa bertahan sampai ada tawaran lain yang lebih bagus lagi ... tawaran gaji yang lebih baik dari yang sekarang, bekerja sesuai dengan gaji yang diberikan, maka saya akan memilih untuk pindah.*” Hal senada juga diungkapkan oleh staf lokal 2, “*Bila saya mendapat tawaran kerja dan saya pikir sama dengan yang saya dapatkan disini tapi suasananya lebih enak kenapa ngga. Saya kemungkinan*

besar akan memilih untuk pindah.” Sedangkan bagi staf lokal 4, meski menyukai bekerja di organisasi XYZ ketidaknyamanan yang dirasakan dari hubungan antara atasan dan bawahan dapat mengarah pada intensi untuk meninggalkan pekerjaan, *“Sebenarnya gw suka kerja disini cuma karena masalah atasan bawahan relationship yang bikin gw ga nyaman.”*

Intensi meninggalkan pekerjaan yang terlihat pada staf lokal ini tidak dirasakan oleh manajer A (lihat tabel 4.2). Dalam wawancara dengan yakin beliau mengungkapkan, *“I don’t think any local staff will leave anytime soon. So far I see everything is undercontrol.”* Berbeda dengan manajer B yang berpikir bahwa kemungkinan staf lokal untuk keluar dari organisasi akan selalu ada, *“Kemungkinan untuk para lokal staf disini keluar akan selalu ada mau itu karena hal kecil atau besar, karena ga puas atau pun hal lainnya.”*

Berdasarkan hasil wawancara di atas ditemukan bahwa ada intensi yang kuat dari staf lokal untuk meninggalkan pekerjaan. Keputusan mereka untuk meninggalkan pekerjaan sangat dipengaruhi oleh kesempatan mendapatkan pendapatan, lingkungan kerja, serta hubungan antara atasan dan bawahan yang lebih baik. Namun hal ini kurang disadari dan diperhatikan oleh atasan asing. Hal ini tentu saja dapat memperkuat intensi staf lokal untuk meninggalkan pekerjaan di organisasi XYZ.

4.1 Tabel Data Analisis Intensi Meninggalkan Pekerjaan dari Staf Lokal

Frekuensi	Sumber	Kutipan
6	Wawancara S1	Saya terpaksa bertahan sampai ada tawaran lain yang lebih bagus lagi. Saya akan memilih pindah bila gaji yang ditawarkan lebih baik, bekerja sesuai dengan gaji yang diberikan.
	Wawancara S2	Tidak kuat dengan orang asingnya, peraturannya ga jelas dan pekerjaan yang dikerjakan membuat orang keluar. Bila tawaran lain sama dengan pekerjaan saat ini namun suasananya lebih enak kemungkinan besar saya akan memilih pindah.
	Wawancara S3	Saat ini pekerjaan yang saya punya ini jadi ya saya bertahan saja dulu di sini sekarang.
	Wawancara S4	Suka bekerja di sini hanya hubungan atasan dan bawahan yang buat tidak nyaman.

4.2 Tabel Data Analisis Intensi Meninggalkan Pekerjaan dari Atasan

Frekuensi	Sumber	Kutipan
3	Wawancara MA Wawancara MB	<i>I don't think any local staff will leave anytime soon.</i> Kepemimpinan direktur sebelumnya, intensitas staf lokal yang keluar tidak sebanyak saat ini. Kemungkinan lokal staf keluar akan selalu ada.

4.2. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penyebab munculnya intensi meninggalkan pekerjaan (Lu dkk., 2002; Shader dkk., 2001). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai respon afektif dan emosional individu terhadap beberapa aspek pekerjaan (Kreitner & Kinicki, 2008). Aspek pekerjaan mencakup aspek dari pekerjaan itu sendiri, gaji, hubungan dengan atasan serta hubungan dengan sesama rekan kerja.

Gambaran kepuasan kerja yang dirasakan oleh staf lokal di organisasi XYZ berdasarkan wawancara yang dilakukan adalah rendah. Ketidakpuasan yang dirasakan paling banyak adalah yang berkaitan dengan atasan, kemudian gaji dan apresiasi. Jumlah kemunculan ketidakpuasan terhadap atasan dari keseluruhan wawancara dengan staf lokal adalah 7 kali. Selain itu, aspek apresiasi muncul dalam wawancara sebagai hal yang dirasa kurang memuaskan bagi staf lokal. Hal serupa juga terlihat untuk perihal gaji. Satu-satunya kepuasan kerja yang dirasakan besar oleh staf lokal di organisasi XYZ adalah hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja staf lokal (lihat tabel 4.3).

4.3 Tabel Data Analisis Kepuasan Kerja dari Staff Lokal

Dimensi	Freq	Sumber	Kutipan
Kepuasan terhadap Atasan	7	Wawancara S1	Memperbaiki komunikasi antara atasan dan bawahan bisa jadi lebih baik.
		Wawancara S2	Paling tidak puas dengan atasan-atasan.
		Wawancara S3	Atasan kurang jelas dengan cara kerja yang diterapkan di kantor. Kurang cocok dengan cara bekerja atasan. Atasannya diganti. Perbaiki cara kerja dari atasan.
		Wawancara S4	Koordinasi dengan atasan kurang nyaman. Tidak puas dengan interaksi antara atasan dan bawahan.
Kepuasan terhadap Gaji	3	Wawancara S1	Pendapatan dengan pekerjaan yang dilakukan tidak sebanding. Ada rasa iri satu sama lain.
		Wawancara S3	Pekerjaan tidak sesuai dengan pendapatan.
Kepuasan terhadap Apresiasi yang diterima	5	Wawancara S1	Jarang <i>appreciate</i> . Tidak ada kepuasan batin. Agar lokal staf betah yang <i>appreciate</i> .
		Wawancara S4	Kurang ada apresiasi yang diberikan atas pekerjaan, seperti terima kasih atau uang lembur. Apresiasi ditingkatkan.
Kepuasan terhadap Rekan Kerja	7	Wawancara S1	Sebaiknya saling mendukung, menyemangati, dan tidak berpikiran negatif. Jangan menceritakan hal-hal negatif di awal.
		Wawancara S2	Dengan rekan-rekan kerja puas. Teman-teman kerja cukup membantu. Hubungan dengan teman kerja paling membantu dalam melakukan pekerjaan.
		Wawancara S3	Hubungan antara para lokal staf baik dan membantu sehingga saya cukup puas.
		Wawancara S3	Teman sesama lokal staf menyenangkan dan sangat membantu dalam pekerjaan.
Kepuasan terhadap Pekerjaan	1	Wawancara S1	Jarak tanda tangan kontrak dari waktu masuk kerja hampir 6 bulan.

4.4 Tabel Data Analisis Kepuasan Kerja dari Atasan

Dimensi	Freq	Sumber	Kutipan
Kepuasan terhadap Atasan	1	Wawancara MB	Ketidakpuasan ada pada atasan-atasannya.
Kepuasan terhadap Gaji	5	Wawancara MA	<i>80% of local staff really like to compare their salary with other company or organization.</i>
		Wawancara MB	<p>Staf lokal mengeluhkan masalah gaji.</p> <p>Beberapa lokal staf tidak puas dengan gaji.</p> <p>Lokal staf kesal dan merasa tidak adil gaji staf magang asing lebih tinggi dari gaji lokal staf serta adanya tambahan fasilitas.</p> <p>Gaji antar lokal staf dapat menimbulkan iri.</p>
Kepuasan terhadap Apresiasi yang diterima	2	Wawancara MA	<i>Add benefit like paying overtime staff who work overtime, offer beneficial reward.</i>
		Wawancara MB	Tidak ada uang lembur.
Kepuasan terhadap Rekan Kerja	2	Wawancara MA	<p><i>The relationship among local staff is good.</i></p> <p><i>Local staff were seen get along well and heard lost of laughter.</i></p>
		Wawancara MB	<p><i>Do cooperate good between each other, between foreign staff and local staff so that could include as satisfaction at work.</i></p> <p>Kontrak kerja untuk staf baru diberikan setelah 1 – 2 bulan mereka bekerja.</p>
Kepuasan terhadap Lingkungan Kerja	1	Wawancara MA	<i>We provide a good work environment.</i>

4.5 Tabel Data Analisis Kepuasan Kerja dari Newsletter

Dimensi	Freq	Sumber	Kutipan
Kepuasan terhadap Apresiasi yang diterima	2	Newsletter	<p><i>Director acknowledge continued support and collaboration.</i></p> <p><i>Appreciating the hard efforts and good partnership dedicated from both sides</i></p>

Staf lokal sangat tidak puas dengan atasan karena staf lokal mengalami kesulitan dalam memahami cara kerja atasan sehingga membingungkan staf lokal dalam bekerja. Pernyataan dari staf lokal 2, *“Yang bikin ga puas itu bosnya, mereka suka ga jelas dan membingungkan ... suka berubah-ubah perintahnya, sehingga membingungkan saya.”* Pernyataan yang serupa juga dirasakan oleh staf lokal 3 yang merasakan ketidakcocokan dengan cara kerja yang diterapkan oleh atasan, *“Saya kurang cocok dengan cara kerja atasan ... atasan kurang jelas dengan cara kerja yang diterapkan di kantor ... contohnya saat memberikan perintah kadang tidak konsisten, bisa berubah-ubah, kemudian sosialisasi informasi juga kurang jelas, keputusan yang tidak sinkron antara atasan saya dengan atasannya lagi (direktur).”* Bagi staf lokal 4, interaksi antara atasan dan bawahan di organisasi tidak memuaskan karena faktor kenyamanan, *“Jujur saja ngga puas dengan bagaimana interaksi antara atasan dan bawahan di kantor ini. Mungkin karena di sini ada gap karena kita dari nasional yang berbeda jadi mereka lebih prefer kalo berkumpul atau meeting dengan sesamanya jadi kita merasa dinomorduakan juga. Dan juga bahasa masalah bahasa banyak misunderstanding antara saya dan atasan saya ... jadi koordinasi dengan atasan kurang nyaman.”* Menurut manajer B, ketidakpuasan yang dirasakan staf lokal terhadap atasan adalah karena staf lokal harus berulang kali memberikan pengertian mengenai bagaimana prosedur kerja di Indonesia dilakukan, *“Rata-rata ketidakpuasan anak-anak disini ada pada atasan-atasannya ... jadi orang lokal di sini itu dituntut untuk tahu segala macam prosedur yang berhubungan dengan kerjasama antar negara. Terkadang, atasan asing kita ini suka ga mau mengikuti prosedur yang ada di Indonesia, malah maunya kita yang harus ngikutin prosedur yang ada di negaranya. Nah kadang itu yang suka bikin jengkel karena harus bolak balik ngasih penjelasan dan pengertian tapi atasan suka sulit untuk menerima itu.”*

Ketidakpuasan terhadap atasan ini dapat dirubah dengan memperbaiki komunikasi antara atasan bawahan seperti yang dikatakan oleh staf lokal 1, *“Dengan memperbaiki komunikasi antara atasan dan bawahan, hubungan bisa jadi lebih baik.”* Pendapat lain yang dilontarkan oleh staf lokal 3 seperti mengganti atasan atau memperbaiki cara kerja atasan juga bisa dilakukan,

“Atasannya diganti ... mungkin perbaikan cara kerja dari atasannya. Kalau saya boleh menganjurkan ada meeting yang dilakukan weekly kaya weekly meeting antar semua staf baik dari level paling tinggi tidak peduli itu dari lokal staf atau staf asingnya jadi kita harus duduk bareng untuk sekedar sharing atau pun memberikan penjelasan apa yang sedang terjadi dan pekerjaan apa yang sedang dilakukan bahkan mungkin bisa juga dilakukan review-review tentang pekerjaan sebelumnya.”

Ketidakpuasan kedua adalah mengenai gaji. Hal ini dikeluhkan oleh staf lokal karena merasa antara pendapatan yang diterima tidak sepadan dengan pekerjaan yang dilakukan. Menurut staf lokal 1, *“Pendapatan yang didapatkan dengan pekerjaan yang diberikan tidak sebanding.”* Demikian pula yang dirasakan oleh staf lokal 3, *“Antara pekerjaan dan pendapatan tidak sesuai karena pekerjaan ini berhubungan dengan pemerintahan tidak semua orang bisa melakukan pekerjaan yang eh berhubungan dengan government to government gitu jadi menurut saya walaupun mungkin bagi orang ini gampang tapi mempunyai butuh pembelajaran khusus untuk dapat melakukan hal-hal yang dilakukan oleh saya dan beberapa staf lokal lainnya.”* Ketidakpuasan staf lokal terhadap gaji dibenarkan oleh manajer B, *“Untuk beberapa orang masalah gaji tidak memuaskan ... saat ini ada 3 anak magang asing di kantor yang kadang membuat lokal staf kesal karena gaji staf magang asing lebih tinggi dari lokal staf dan mendapatkan tambahan fasilitas tapi pekerjaan mereka tidak lebih banyak dari para staf lokal. Ini yang membuat staf lokal merasa tidak adil.”* Manajer A pun memperkuat pendapat manajer B dalam kutipan berikut, *“Most probably they are not really satisfied I guess. Like 80% really like to compare their salary with other company or organization. They seems to think that because our organization have a good increasing percentage so that mean we have lots of money. Though we recently compare with other company where their local staff for program officer position received \$800, but we have to see it that our organization with other organization are different, like other have more project in Indonesia so that make sense if the salary there is bigger than here.”*

Masalah gaji merupakan hal yang sensitif karena dapat menimbulkan rasa iri antar staf. Seperti yang diungkapkan oleh staf lokal 1, *“Masalah gaji kalau*

bisa confidential jangan diumbar-umbar karena bisa menimbulkan rasa iri ... contohnya ada kabar staf baru gajinya ternyata lebih tinggi dari staf lama padahal sebenarnya sama. Tapi karena merasa sebagai staf lama tapi gaji cuma segini sedangkan staf baru dikasih gaji yang lebih yauda keluar aja cari yang lebih bagus.” Manajer B juga mengungkapkan hal yang serupa yakni, *“Gaji bisa membuat sesama lokal staf iri. Kenapa saya katakan demikian, jadi dulu gaji lokal staf dipukul rata dengan beban kerja yang sama juga karena didasarkan pada pendidikan pengalaman. Tapi sekarang gajinya beda-beda tapi kerjanya tetap sama banyaknya satu sama lain. Mengenai ketentuan gaji, ini benar-benar peraturan langsung dari direktur.”*

Direktur XYZ lebih sering mengungkapkan apresiasinya terhadap semua staf, kementerian dan pihak-pihak lainnya melalui *newsletter*. Dalam *newsletter* No.2 yang beredar bulan April 2010, ketika direktur XYZ baru mengambil alih kantor perwakilan indonesai, beliau mengungkapkan apresiasinya atas kerja keras yang telah dilakukan, *“Taking this opportunity, I would like to acknowledge your continued support and collaboration. With our active partnership, let’s do it together to come true this old adage ‘a friend in need is a friend indeed.”* Apresiasi lain yang dilontarkan oleh direktur dalam *newsletter* No. 4, bulan Oktober 2010 adalah sebagai berikut, *“I would like to appreciating the hard efforts and good partnership dedicated by both sides.”*

Namun dari hasil wawancara, ditemukan hal yang berbeda mengenai apresiasi yang dirasakan oleh staf lokal. Menurut staf lokal 1, *“Orang-orang asing, manajemen asingnya jarang appreciate. Tidak ada kepuasan batin yang ada nyiksa batin ... kepuasan batun itu dalam artian sama – sama senang ... agar lokal staf betah ya appreciate seperti hal – hal kecil ngasih reward, gathering bareng.”* Staf lokal 4 juga menambahkan bahwa, *“Kurangnyaa apresiasi yang diberikan atas kerjaan kita selama ini, seperti uang lembur ketika lembur mengerjakan pekerjaan.”* Mengenai masalah uang lembur, dibenarkan oleh manajer A dan B bahwa untuk pekerjaan yang dilakukan diluar jam kerja tidak diberikan uang lembur. Hal ini sedang akan diusulkan untuk diadakan.

Satu – satunya kepuasan kerja yang dirasakan puas oleh staf lokal adalah hubungan antara sesama rekan kerja staf lokal. Staf lokal merasakan bahwa dalam

melakukan pekerjaan bantuan yang diberikan oleh rekan kerja sangat membantu. Pernyataan yang diberikan oleh staf lokal 2, *“Kalau puas sih sama teman-teman kerjanya puas ... teman-teman kerja cukup membantu ketika ada yang mesti dikerjain trus mesti gimana, atau ngasih contact – contact person yang diperluin untuk project dan lain-lain,”* serupa dengan pernyataan yang diberikan oleh staf lokal 3, *“Hubungan antara para lokal staf lumayan baik dan membantu baik yang staf senior maupun staf yang baru masuk jadi saya selama ini masih cukup puas. Teman sesama lokal staf ini menyenangkan dan sangat membantu dalam pekerjaan.”* Hal demikian juga dilihat oleh manajer A yang mengatakan bahwa, *“The relationship among local staff, their relationship is good, I often see them get along well and hears lots of laughter. I think we do cooperate good between each other, between foreign staff and local staff so that could be include as satisfaction at work.”* Meski demikian, staf lokal 1 berpendapat, *“staf lokal saling mendukung, saling menyemangati, jangan negatif – negatif thinking. Jangan merasuki otak orang dengan hal-hal negatif tentang organisasi lebih dulu. Seperti waktu hari pertama saya masuk dulu sudah diceritain hal yang negatif jadinya langsung mikir nih perusahaan ga benar, perusahaannya ga enak.”*

Dari hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa para staf lokal merasa tidak puas dengan interaksi yang terjadi antara atasan dan bawahan, kurangnya komunikasi serta cara kerja yang berbeda menimbulkan kebingungan pada staf lokal dalam melakukan pekerjaan. Untuk gaji staf lokal merasa gaji dengan pekerjaan yang dilakukan tidaklah sepadan. Apresiasi dari direktur yang dimuat di *newsletter* tidak dirasakan secara langsung oleh staf lokal. Apresiasi yang lebih diharapkan adalah adanya uang lembur ketika melakukan pekerjaan setelah jam efektif kerja. Sedangkan untuk kepuasan kerja dalam hubungan dengan sesama rekan kerja staf lokal perlu diperhatikan untuk bisa saling mendukung dan membantu serta tidak membicarakan hal – hal negatif organisasi pada staf baru.

4.3 Hubungan antara atasan dan bawahan

Definisi yang digunakan dalam tesis ini adalah definisi dari Miles, Patrick dan King (1996) yang mendefinisikan komunikasi dalam hubungan antara atasan

dan bawahan sebagai proses dan interaksi yang dilakukan oleh atasan pada bawahan dengan tujuan untuk mencapai target kerja dan menjaga hubungan.

Gambaran kualitas hubungan antara atasan dan bawahan di organisasi XYZ adalah rendah. Berdasarkan frekuensi munculnya, yang dirasakan staf lokal paling rendah kualitas dalam hubungan atasan dan bawahan adalah komunikasi antara atasan dan bawahan, gaya kepemimpinan dari atasan, rasa percaya dan *respect* yang muncul serta kerjasama yang dilakukan (lihat tabel 4.6).

4.6 Tabel Data Analisis Hubungan Atasan dan Bawahan dari Staf Lokal

Dimensi	Freq	Sumber	Kutipan
Komunikasi	10	Wawancara S2	Atasan-atasan <i>meeting</i> sendiri tanpa memberitahu hasil atau mengikutsertakan staf lokal.
		Wawancara S3	Jarang komunikasi. Komunikasi hanya sebatas pekerjaan yang dilakukan. Tidak ada sosialisasi info. Komunikasi antara staf lokal dan asing tidak transparan.
		Wawancara S4	Pemberian informasi atau instruksi setengah-setengah, berubah-ubah dalam hitungan menit. Tidak diberikan gambaran besar akan tujuan dari sebuah kegiatan.
		Wawancara S4	Pengambilan keputusan sering buru-buru tanpa komunikasi. Kesulitan dengan informasi terkait pekerjaan karena seringkali info yang diberikan atasan salah.
Gaya Kepemimpinan Atasan	4	Wawancara S1	Orang asing moody-an. Kalau lagfi baik ya baik, kalau lagi bad mood bisa tidak bicara, cuek, member pekerjaan seenaknya.
		Wawancara S3	Atasan amat sangat tidak well organize. Atasan suka mengambil keputusan tanpa pertimbangan yang matang.
Kepercayaan	4	Wawancara S2	Lokal tidak mudah percaya dengan kata-kata atau janji-janji atasan. Pada awal masuk diberitahu bonus akan diberikan namun pada harinya ternyata tidak diberikan.
		Wawancara S3	Untuk percaya kata-kata atasan kurang.
		Wawancara S4	Jadi kurang percaya, lebih hati-hati, tidak langsung percaya dan cek ulang informasi yang didapat dari atasan.

Lanjutan tabel 4.6

Dimensi	Freq	Sumber	Kutipan
Respect	2	Wawancara S2	Lokal staf kurang <i>respect</i> akibat perkataan atau janji-janji yang berubah-ubah.
		Wawancara S3	Tetap menghormati atasan dalam hal pekerjaan.
Kerjasama Hubungan Interpersonal	1	Wawancara S3	Untuk kerjasama baik.
	4	Wawancara S1	Hubungan secara pribadi baik.
		Wawancara S2	Hubungan tidak dekat.
		Wawancara S3	Hubungan secara personal baik.
		Wawancara S4	Sebatas hubungan kerja saja.

4.7 Tabel Data Analisis Hubungan Atasan dan Bawahan dari Atasan

Dimensi	Freq	Sumber	Kutipan
Komunikasi	15	Wawancara MA	<i>Leader and member here don't communicate too much. Only communicate if the work handled relate with each other. Communicate but mostly because of related work matters. Communicate well either in Bahasa or in English. Mostly communicate in English. The director don't talk much with the local staff.</i>
		Wawancara MA	<i>Task form director to local staff given through deputy or coordinator manager The director delivered what he wants the organization to be well. Weekly meeting inform new update, program or event, and ongoing matters in the organization. Only the foreign staff are present in the weekly meeting due to certain confidentiality matters being talk in the meeting. Communication, involving more the local staff in the organization. Announcement board to keep everyone updated so no one will not be left out and can be part of the organization.</i>
		Wawancara MB	<i>Tidak ada kedekatan. Tidak ada komunikasi, jarang sekali komunikasi. Baik atasan atau bawahan harus bisa berkomunikasi dengan baik serta saling membantu.</i>

Lanjutan tabel 4.7

Dimensi	Freq	Sumber	Kutipan
Gaya Kepemimpinan Atasan	12	Wawancara MA	<i>Our director is a unique person, seems a stiff person, very conservative. People might see that the director might not want to have a good relationship with the local staff. The director is very kind. The director do take distance. The director put an upfront that scared people. The director can be very hard on people especially when there was problem or like things that don't go as plan. The director is very conservative. The director is nice and kind.</i>
		Wawancara MB	Beda bos beda cara. Direktur agak konvensional. Sangat menjaga jarak dengan lokal staf. Direktur sebelumnya dekat dengan lokal staf.
Kepercayaan	4	Wawancara MA	<i>Mistake such as lying around that effect the office efficiency are not tolerate. Trusting the local staff well since all works were done well.</i>
		Wawancara MB	Perpanjangan kontrak bulan Maret namun di kertas tertulis 1 Januari. Lokal staf susah percaya dengan atasan-atasan asing.
Respect	1	Wawancara MB	Lokal staf jadi kurang <i>respect</i>
Kerjasama	4	Wawancara MA	<i>When the local staff face some problem we usually help handle it.</i>
		Wawancara MB	Lokal staf sering merasa tidak ada kerjasama. Kurang saling kerjasama dan kurang saling membantu. Dengan atasan lokal staf tidak dekat.
Hubungan Interpersonal	1	Wawancara MB	Secara personal hubungannya baik.

4.8 Tabel Data Analisis Hubungan Atasan dan Bawahan dari *Newsletter*

Dimensi	Freq	Sumber	Kutipan
Komunikasi	3	<i>Newsletter</i>	<i>Always listen to the voices and needs of the Indonesian people. Newsletter serve as a communication media. Constantly communicate.</i>
Kepercayaan	1	<i>Newsletter</i>	<i>Promised to continue support for the transparent and effective implementation.</i>
<i>Respect</i>	5	<i>Newsletter</i>	<i>Accept that someone different from me is not false but just different. Value the dignity of all human being.</i>
Kerjasama	11	<i>Newsletter</i>	<i>Build stronger network. Lead into the enhancement of cooperation between 2 countries. To build stronger human network. Increasing importance of dynamic interaction and networking among the people from two countries. Anticipation for cooperation through stronger human network. Build stronger expertise and closer partnership with the Indonesian people. Faces challenge in development cooperation. Promote friendship and cooperation in the 21st century. Through cooperation, many problems can be solved. Project cannot be implemented successfully without the understanding and cooperation. Hope for increasing and strengthening cooperation between 2 countries.</i>

Newsletter yang beredar pertama kali pada tahun 2010 mempunyai peran sebagai alat komunikasi untuk menyampaikan apa yang direktur ingin sampaikan secara luas kepada semua staf organisasi XYZ serta pihak – pihak lainnya yang bekerja sama dengan organisasi XYZ. Dalam *newsletter* tersebut, direktur menyatakan bahwa komunikasi adalah hal yang penting karena itu dia selalu mencoba untuk mendengarkan pendapat dan kebutuhan orang Indonesia, menyarankan untuk terus secara aktif berkomunikasi dan *newsletter* adalah sebagai bentuk media komunikasi dari atasan ke bawahan. Hal ini tertuang dalam *newsletter* No. 1, edisi Januari 2010 dimana tertulis, “*We always listen to the*

voices and needs of the Indonesia people to promote aid effectiveness and ownership, constantly communicate with other to enhance consistency and build bridge between both countries for better partnership.”

Nyatanya berdasarkan hasil wawancara, komunikasi merupakan kendala yang dihadapi staf lokal dengan atasannya. Terutama mengenai informasi pekerjaan yang disampaikan dari atasan ke bawahan yang tidak jelas, setengah-setengah maupun berubah-ubah. Staf lokal 2 menyampaikan dalam wawancaranya bahwa, *“Hubungan atasan bawahan di kantor ini ga deket, padahal dulu deputinya pernah bilang kalo misalnya ada berita atau dari headquarter kan mereka biasanya hari senin biasanya meeting nanti abis itu mereka kasih tahu ke kita ada apa tapi ampe sekarang ga pernah ada tuh, kita ga pernah dilibatin atau tahu perkembangan.”*. Staf lokal 3 pun menyampaikan hal yang senada, *“Pemberian informasi atau instruksi tentang pekerjaan yang dilakukan setengah-setengah atau berubah dalam hitungan menit. Kadang kita ga dikasih gambaran besar seperti tujuan dari kedatangan tim ini untuk apa, yang hendak dicapai apa, jadi kadang pas kita mesti arrange pertemuan suka ga dapat info yang lengkap untuk bisa disampaikan ke pihak ketiga. Koordinasi jadi agak sulit.”* Kesulitan yang sama juga dirasakan oleh staf lokal 4 dalam pekerjaannya, *“Kesulitan yang saya alami itu yang berhubungan dengan informasi-informasi terkait dengan pekerjaan saya. Atasan saya bisa sering sekali ngasih informasi yang salah seperti misalnya jumlah kandidat yang bisa mengikuti training. Contohnya seperti untuk training international law beberapa waktu lalu, ketika saya diberi informasi tentang training saya cek pesertanya untuk berapa orang nih training. Beliau bilang untuk 25 orang. Saya agak kaget karena biasanya untuk training kantor kita tuh ga pernah ngasih training untuk 25 orang paling banyak itu ya 15 oranganlah. Makanya saya cek dengan manager Indonesia yang sudah lebih lama dan lebih tahu tentang hal-hal seperti ini ,, saya juga cek dengan pihak setneg dan mereka semuanya juga kaget apa ini ga salah. Jadi untuk menyakinkan saya cek dengan atasan saya dan beliau bilang bahwa itu benar peserta yang diminta dari Indonesia itu 25 orang. Maka saya buat surat resmi ditandatangani oleh beliau dan saya sebarkan ke pihak kementerian yang tertarik. Nah ketika berkas-berkas calon peserta ini sudah ada di kantor beliau*

kaget kok banyak sekali yang berminat dan dia bilang bahwa yang akan dikirim hanya 1 orang. Ini kan bener-bener fatal. Contoh lainnya adalah undangan training yang seharusnya dijadwal eh mintanya eh 2 orang jadinya ternyata Cuma 1 orang yang dibutuhkan. Dan itu deadlinenya benar-benar yang tiba-tiba infonya ngasihnya 'oh cuma 1 orang aja' padahal dah kepilih semuanya kan jadi kasian benar orang yang dah diterima ternyata mesti ditolak."

Komunikasi yang kurang antara atasan dan bawahan ini pun dibenarkan oleh manajer A dan manajer B ketika ditanya bagaimana hubungan atasan dan bawahan di organisasi XYZ ini. Manajer A menyatakan bahwa, *"The leader and member here don't communicate too much. We don't communicate too much. It just the way it is I guess or due to culture. We are more focus on getting the job done fast, since each of us have their own work to work and we only communicate if the work we handle relate with each other. So, we do communicate but mostly because of related work matters. We have deadline schedule and so on, so we focus on getting the job done fast. Each of us have their own work to work on and we only communicate if the work we handle relate with each other ... The director don't talk much with the local staff. If he want to give an order to the local staff he will call the deputy or us to deliver the order or work to the local staff."* Senada dengan pernyataan manajer A, manajer B pun mengungkapkan, *"Memang atasan dengan lokal staf tidak dekat. Jadi ga ada komunikasi, jarang sekali komunikasi."*

Untuk kepemimpinan atasan, bawahan di organisasi XYZ melihat sosok atasan sebagai orang yang konservatif, konvensional, menjaga jarak, *moody*, tidak rapi maupun teratur dalam bekerja dan dalam pengambilan keputusan suka terburu-buru. Hal – hal tersebut dijabarkan oleh manajer A dan manajer B. Dalam pendapat manajer A, meski dari tampak luar direktur nampak keras tapi pada dasarnya direktur adalah orang yang baik, *"Our director is a unique person if I may say. From the outside you may see him as a stiff person, very conservative. People might see that he might not want to have a good relationship with the local staff, but actually he is very kind. He do take distance. But I guess it is because he is the boss. So he put an upfront that might make people afraid of him. But overall once you know him he is actually nice and kind ... He actually delivered what he wants the organization to be well to us. But he can also be very hard on people*

especially when there was problem or mm like things that don't go as plan. Like I say he is very conservative. But may be because we are from the same countries so there were a belonging feeling or togetherness to work the best we can for our country and also for Indonesia so he is responsible to bring out the best of us ... Every once a week we have a meeting where the director will tell us new update, new program or event, and things that is ongoing in the organization and after that we delivered it to the local staff. Only the foreign staffs were present in the weekly meeting because sometimes there are confidentiality matters being talk in the meeting. So usually after we finished the meeting if there is information that the local staff need to know we will tell them."

Manajer B, selain mengungkapkan pendapatnya mengenai direktur yang saat ini menjabat, beliau juga mengungkapkan perbedaan yang dirasakan ketika bekerja dengan direktur yang sebelumnya dengan direktur yang sekarang. Perbedaan tersebut sedikit banyak mempengaruhi bagaimana hubungan atasan dan bawahan di organisasi terjadi, *"Direktur yang sekarang ini agak konvensional, beliau sangat menjaga jarak dengan lokal staf. Jadi yang jadi masalahnya menurut saya mungkin lebih pada hubungan antara atasan dan bawahan. Karena di kantor ini jadi kaya ada 2 kelompok staf yakni staf asing dan staf lokal. Masing-masing staf dekat secara nasionalisme tapi begitu melihat ke hubungan kerja apalagi bila mendekati deadline bisa sangat tegang. Contohnya direktur tidak pernah jarang sekali menegur staf lokal indonesia secara langsung tapi selalu menyuruh staf asingnya untuk menegur staf lokal indonesia yang bermasalah jadi tidak pernah langsung. Ini beda sekali dengan direktur yang sebelumnya. Beda dengan direktur yang sebelumnya dengan lokal staf indonesianya dekat, suka nanya kabar gimana weekendnya, ngapain aja? trus selalu suka ngasih pendapat dan dengerin pendapatnya lokal staf, suka ngasih motivasi untuk lebih giat kerja, gimana caranya untuk dapatin proyek dan seandainya proyek ada yang gagal itu ditanya kenapa bisa sampai gagal? jadi untuk kedepannya bisa lebih baik. Boss yang dulu juga suka nanya ada uneg-uneg apakah, ada kesulitan apa baik pribadi, pekerjaan ataupun dalam hubungannya dengan kementerian-kementerian. Jadi direktur tahu perkembangan stafnya baik yang lokal maupun yang asing."*

Dalam hubungan atasan bawahan, faktor kepercayaan dan *respect* merupakan hal penting karena saling berhubungan. Dari wawancara dengan manajer A ditemukan bahwa atasan di organisasi XYZ mempercayai staf lokal karena semua pekerjaan yang diberikan selalu dapat diselesaikan dengan baik, *“We trust them well since all works were done well.”* Namun tidak demikian halnya dengan staf lokal. Staf lokal tidak memiliki rasa percaya kepada atasan seperti atasan mempercayai mereka.

Rasa tidak percaya staf lokal terhadap atasan didasari pengalaman yang dirasakan oleh staf lokal dimana atasan tidak menepati janji atau kata-kata yang diucapkan maupun perbuatan. Rasa tidak percaya staf lokal 4 pada atasan bermula setelah melakukan dinas keluar kota, *“Kaya kemarin saya pergi ke Bandung dan ga ngeh, saya dikasih \$128 saya pikir itu untuk saya saja wah banyak banget. Dua hari kemudian deputy bilang itu uang yang kemarin dikasih, setengahnya untuk bayar hotelnya heh jadi hotel bayar sendiri. Jadi kurangnya informasi yang mereka berikan itu kurang detil. Saya pikir itu kan uang saya ternyata bukan. Jadi sedih. Ternyata hotel kita sendiri yang bayar untungnya waktu itu pesennya hotel bintang 3 dan itu bareng atasan-atasan dan direktur-direktur kementerian segala macam. Coba kalo waktu itu saya pesennya Grand Hyatt pasti saya yang bayar yang nombokin duit ... saya jadi kurang percaya aja sih, jadi sekarang kalo apa – apa ya saya hati-hati, ga langsung percaya gitu aja dan cek and ricek dulu ini informasi yang benarnya seperti apa. Intinya informasi apa pun yang saya dapat ga langsung saya terima bulat-bulat. Saya cek dengan manager yang indonesianya dulu apakah benar infonya seperti itu atau misalnya prosedurnya seperti itu baru kemudian saya melanjutkan mengerjakan pekerjaan saya. Karena kalo ga gitu bisa-bisa saya kerja dua kali padahal pekerjaannya sebenarnya bisa selesai dalam waktu yang lebih cepat.”* Manajer B menambahkan, rasa tidak percaya juga muncul ketika tanda tangan perpanjangan kontrak kerja. Manajer B mengatakan, *“contohnya kita dikasih perpanjangan kontrak di bulan Maret tapi di kertasnya tertulis 1 Januari. Hal ini kan memunculkan pikiran-pikiran yang buruk terhadap atasan kenapa tanggalnya berbeda? Hal ini kadang ya meresahkan ... jadinya susah percaya dengan atasan – atasan asing di sini.”*

Berdasarkan hasil wawancara ditemukan bahwa adanya rasa tidak percaya ini mempengaruhi *respect* bawahan kepada atasan seperti yang diungkapkan oleh manajer B diatas. Hal yang sama juga diungkapkan oleh staf lokal 2, *“Kita jadi kurang respect dengan mereka dan ga gampang percaya dengan kata-kata atau janji-janji mereka ... seperti contoh kaya masalah bonus, sebelumnya waktu awal-awal masuk katanya bonus akan dikasih tapi ternyata pas hari H bonus tidak bisa dikasih.”*

Faktor lain yang muncul dalam kualitas hubungan atasan bawahan di organisasi XYZ ini adalah perihal kerjasama. Dalam *newsletter*, kerjasama merupakan topik yang kerap muncul baik dari pihak organisasi XYZ maupun dari pihak lain yang mempunyai hubungan kerjasama dengan organisasi. Dari 8 *newsletter* yang telah beredar perihal mengenai kerjasama kerap muncul dalam 4 edisi yang berbeda yakni pada edisi #1 – Januari 2010, #2 April 2010, #3 – Juli 2010 dan terakhir edisi #8 – Oktober 2011. Berikut beberapa kutipan yang diambil dari *newsletter*: dari direktur organisasi XYZ mengungkapkan, *“XYZ now faces challenge in development cooperation, I strongly want to empower Indonesia by sharing my countries own development experiences.”* Dari ketua Ikatan Alumni peserta training maupun master degree dari organisasi XYZ dalam sambutannya mengenai beredarnya *newsletter*, *“I hope it can serve as a communication and build stronger network between both countries because I believe it will improve the cooperation between countries.”* Harapan yang sama juga diungkapkan oleh pihak Kementerian Republik Indonesia, *“I hope this newsletter will make it easier for us to share and disseminate information that in the end will lead into the enhancement of cooperation between 2 countries as well as to bring about fruitful friendship between the two countries.”*

Menurut hasil wawancara dengan staf lokal 3, perihal kerjasama dibutuhkan usaha yang lebih besar dari pihak staf lokal dalam bekerja, *“Kerjasama saya dengan atasan saya baik sih. Tapi memang seperti yang saya bilang tadi kerja disini itu harus bisa aktif dan punya inisiatif. Karena kadang orang asing di sini suka lama dalam follow up padahal dia juga yang minta follow up nya dipercepat atau ketika ngasih kabar akan ada survey tapi detail informasi tentang apa yang mau disurvey diberikan dalam waktu yang sangat mepet dalam*

artian waktu bagi saya untuk arrange jadwal survey mereka selama di Indonesia dan kontak dengan pihak-pihak yang terkait jadi diburu-buru. Ini kadang bikin kita sebagai lokal staf ga enak dengan pihak lain karena kita ngasih pemberitahuan ke pihak lainnya mendadak. Jadi ya agar hal-hal seperti itu ga terlalu sering terjadi ya harus bisa saling mengingatkan. Kalo ga ya ujung-ujungnya saya juga yang repot karena saya yang berhubungan langsung dengan pihak-pihak ketiganya. Atasan saya terima jadinya.” Berbeda dengan apa yang diungkapkan manajer B, bahwa kerjasama tidak dirasakan oleh staf lokal pada saat bekerja. Menurut manajer B, *“Antara atasan asing dan bawahan lokal seringkali para lokal staf ini merasa tidak adanya kerja sama. Kurang saling kerjasama dan kurang saling membantu.”*

Dari hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa kualitas hubungan antara atasan dan bawahan di organisasi XYZ rendah. Faktor komunikasi merupakan kendala yang paling dirasakan baik oleh staf lokal maupun atasan. Kepemimpinan yang berbeda dari direktur juga mempengaruhi hubungan antara atasan dan bawahan. Rasa percaya dan *respect* yang esensial dalam hubungan atasan bawahan hanya muncul dari atasan ke bawahan tapi tidak sebaliknya. Namun, kerjasama yang merupakan inti pekerjaan di organisasi XYZ ini dapat dilakukan dengan baik dengan adanya usaha dan upaya yang lebih besar dari staf lokalnya.

4.4 Beban kerja

Hasil penemuan berbagai penelitian menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebih merupakan salah satu kunci mengapa karyawan meninggalkan pekerjaan (Zlonik dkk, 2005). Beban kerja didefinisikan sebagai jumlah pekerjaan yang harus atau diharapkan dapat diselesaikan oleh individu (Amita, 2002).

Pendapat staf lokal terhadap beban kerja yang ditangani di organisasi adalah pekerjaan yang ditangani tidak jelas batasannya serta beban yang diberikan cukup banyak. Ketidakjelasan batasan pekerjaan yang ditangani dirasakan dari perbedaan *job description* yang ada dikontrak dengan *job description* yang ditangani langsung. Sebagaimana yang diungkapkan oleh staf lokal 1 yang merasa bahwa, *“Orang asingnya (atasan) suka ngasih kerjaan itu ga mikir-mikir, sudah*

tahu jobdesc kerja kita seperti apa tapi mereka kadang nambahin lagi jobdesc lain yang bukan jobdesc kita ... misalnya saya ngurusin urusan volunteer dengan surat-surat segala macam tapi nanti tiba-tiba saya diajak hunting project yang lain. Pekerjaan saya sendiri itu ngurusin surat-surat, ngurusin perijinan kerja, ijin lama tinggal dan lain-lain ... lalu disisi lain juga kadang-kadang tidak sebanding pendapatan yang diterima dengan pekerjaan yang dilakukan ... kita merasa ini sangat beban dan banyak karena pendapatan yang mereka kasih ke kita itu ga sesuai. Itu yang menjadikan beban.” Staf lokal 2 juga merasakan hal yang sama dengan staf lokal 1, yakni, “Pekerjaan ga jelas gitu, kadang misalnya nih nanganin training, tapi kalau orang asingnya punya pekerjaan pokoknya kalau orang asingnya ketemu staf lokal yang mana aja, yang pertama dilihat ya dia yang dikasih kerjanya. Mau kerjanya itu tentang urusan pribadinya atasan atau yang lain ga peduli, mau itu kerjanya lokal staf apa bukan intinya lokal staf pertama yang dilihat ya dia yang langsung disuruh megang kerjaan tersebut.” Pendapat kedua staf lokal ini dibenarkan oleh manajer B yang mengungkapkan, “Beban kerja disini bisa dibilang ga tentu ya, kadang memang menimbulkan kebingungan. Apa yang harus dikerjakan oleh siapa ... Status kerja jadi ga jelas. Antara jobdesc yang ada dikontrak dengan yang dikerjakan berbeda. Sebagai contoh staf lokal untuk training di kontrak hanya tertulis akan memegang training tapi tiba-tiba dapat tambahan pekerjaan untuk menangani proyek. Sama juga seperti staf lokal untuk administrasi kantor juga bisa bertanggung jawab atas 1 sampai 2 proyek atau staf untuk program volunteer diberi tambahan pekerjaan untuk menangani para expert ... Jadi banyak sekali pekerjaan yang harus ditangani sampai beberapa pekerjaan bisa tidak tertangani.”

Beban kerja dirasakan banyak karena pekerjaan yang seharusnya ditangani oleh 2 orang dikerjakan oleh satu orang, pekerjaan dari 3 orang atasan hanya diserahkan kepada 1 orang staf lokal, atau pelaporan pekerjaan bisa tidak hanya ke satu atasan tapi bisa beberapa tergantung siapa yang memberikan pekerjaan. Seperti yang dikatakan oleh staf lokal 1, “Pekerjaan yang harusnya dikerjakan oleh 2 orang jadi dikerjakan 1 orang. Atau seperti saya, atasan saya langsung 3 orang koordinator asing dan bawahannya hanya saya sendiri. Padahal untuk

posisi saya dari dulu selalu ada 2 orang tapi 2 tahun terakhir ini hanya dipegang oleh 1 orang.” Staf lokal 4 menambahkan pendapatnya bahwa, “Beban kerja sedikit tidak normal dibanding tempat lain.” Manajer B menambahkan untuk masalah pelaporan pekerjaan karena yang memberikan pekerjaan bisa atasan yang berbeda maka kadang atasan tidak tahu seberapa banyak pekerjaan yang sedang ditangani oleh staf lokal, “Untuk pelaporan pekerjaan bisa beda-beda atasannya. Kalau untuk volunteer reportnya ke coordinator volunteer, sedangkan untuk proyek reportnya ke deputy 1 atau deputy 2 tergantung siapa yang menangani proyeknya.”

Namun, manajer A berpendapat lain mengenai banyaknya beban pekerjaan yang ditangani staf lokal meski mengakui beban kerja banyak dan dibutuhkan staf baru. Menurut manajer A, *“Our workload in here has a wide range. Wider workload you could say. In other organization, they have each department or division deal with certain or specific matter like for procurement they have its own department that taking care of the procurement matter or for recruitment there’s a department taking care of recruitment. While in here it is more like one person handle one project and you do it all the procedure from the beginning to the end. Which is usually good for your experience ... The wide range of workload is a result of lacking of human resoucers and budget proposal that still wait approval from the headquarter. Ideally, we are supposed to hire 2 more people 1 expert and 1 more local staff ... we all are facing a very challenging workload.”*

Terlepas dari banyaknya beban pekerjaan yang ditangani staf lokal, semua pekerjaan yang diberikan selalu dapat ditangani dan diselesaikan dengan baik. Hal ini diucapkan oleh staf lokal 1 yang mengatakan, *“Setiap lokal staf, setiap kerjaan yang dikasih selalu dikerjain ga pernah ditelantarin.”* Hal serupa juga diungkapkan oleh staf lokal 3, *“Saya masih bisa menyelesaikan tugas-tugas saya dengan benar walaupun itu agak sedikit memerlukan effort yang besar.”* Manajer A membenarkan perkataan staf lokal bahwa, *“So far all the work given to the local staff were done.”*

Gambaran yang dapat disimpulkan dari beban kerja staf lokal di organisasi XYZ berdasarkan wawancara yang dilakukan adalah bahwa beban kerja staf lokal tinggi. Hal ini dirasakan dari ketidakjelasan batasan akan pekerjaan (*job*

description) yang ditangani oleh staf lokal, pekerjaan 2 orang ditangani oleh 1 orang, pekerjaan dari 3 orang atasan diberikan pada 1 orang staf lokal, serta kurangnya sumber daya manusia yang dibutuhkan di organisasi. Meski demikian, semua pekerjaan yang diberikan kepada staf lokal sampai saat ini dapat tetap diselesaikan meski membutuhkan waktu dan upaya yang lebih.

4.9 Tabel Data Analisis Beban Kerja (Staff Lokal)

Frekuensi	Sumber	Kutipan
13	Wawancara S1	<p>Pekerjaan terlalu banyak.</p> <p>Ada penambahan <i>jobdesc</i> lain selain yang ada di kontrak.</p> <p>Beban kerja selama sesuai dengan <i>jobdesc</i> tidak jadi masalah.</p> <p>Beban kerja tidak sesuai dengan pendapatan yang diberi.</p> <p>Karena merasa beban pekerjaan sangat banyak dan pendapatan tidak sepadan ini menjadi beban.</p> <p>Setiap pekerjaan yang diberikan ke lokal staf selalu dikerjakan tidak pernah tidak.</p> <p>Pekerjaan 2 orang dikerjakan oleh 1 orang.</p> <p>Atasan ada 3 tapi bawahan hanya 1 orang.</p>
	Wawancara S2	<p>Pekerjaan tidak jelas.</p> <p>Pelaksanaan pekerjaan tidak efisien dan efektif.</p>
	Wawancara S3	<p>Beban pekerjaan sama.</p> <p><i>Jobdesc</i> yang tidak jelas.</p>
	Wawancara S4	<p>Beban kerja sedikit tidak normal dibanding tempat lain.</p>

4.10 Tabel Data Analisis Beban Kerja (Atasan)

Frekuensi	Sumber	Kutipan
16	Wawancara MA	<p><i>Workload has wide range.</i></p> <p><i>One person handle one project and do it all the procedure from the beginning to the end.</i></p> <p><i>Wide range of workload due to lacking in human resources and approval of budget proposal from the Headquarter.</i></p> <p><i>Supposed to hire 2 more people, 1 expert and 1 more local staff.</i></p> <p><i>All are facing a very challenging workload.</i></p> <p><i>So far all the work given to the local staff were done.</i></p>
	Wawancara MB	<p>Sistem pendataan tidak teratur.</p> <p>Banyak pekerjaan yang harus ditangani sampai beberapa pekerjaan bisa tidak tertangani.</p> <p>Antara jobdesc yang dikerjakan dengan kontrak beda.</p> <p>Fokus orang asing adalah mencapai target yang diberikan oleh Headquarter.</p> <p>Tuntutan untuk tahu segala macam prosedur yang berhubungan dengan kerjasama internasional.</p> <p>Beban kerja tidak tentu sehingga kadang menimbulkan kebingungan.</p> <p>Lokal staf untuk training dapat tambahan untuk menangani proyek.</p> <p>Staf administrasi kantor kadang bertanggung jawab atas 1 atau 2 proyek.</p> <p>Staf untuk <i>volunteer</i> diberi tambahan menangani masalah <i>expert</i>.</p> <p>Pelaporan kerja tidak ke 1 atasan, tergantung pekerjaan yang diberikan.</p>

4.5 Kesimpulan

Dari hasil analisis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa intensi staf lokal untuk meninggalkan pekerjaan kuat, kepuasan kerja yang dirasakan staf lokal rendah. Kualitas hubungan antara atasan dan bawahan rendah, dan beban kerja yang ditangani oleh staf lokal tinggi.

Variabel yang paling banyak mempengaruhi intensi staf lokal untuk meninggalkan pekerjaan berdasarkan pola dan frekuensi munculnya dari hasil wawancara adalah hubungan atasan dan bawahan. Oleh karenanya, yang akan diintervensi dalam penelitian ini adalah hubungan atasan bawahan di organisasi XYZ.

BAB 5

RANCANGAN IMPLEMENTASI

Dalam bab ini akan diuraikan program intervensi yang akan dipakai dalam menyelesaikan masalah di organisasi dan rancangan implementasi dari program intervensi yang dipilih.

5.1 Program Intervensi *Team Building*

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka program intervensi yang dirasa paling sesuai dan dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan komunikasi antara atasan dan bawahan yang dihadapi organisasi XYZ adalah program intervensi *team building*. Dessler (2005) dalam bukunya mengatakan bahwa *team building* merupakan pengembangan organisasi (*organizational development / OD*) yang fokusnya adalah pada *human process*. Intervensi OD semacam ini secara umum bertujuan untuk meningkatkan *skill* dalam hubungan sesama individu. Tujuan utama dari *team building* adalah untuk meningkatkan kekompakkan dan kerja sama yang seimbang antar anggota organisasi (Yulk, 2006).

Hasil dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa efek dari kegiatan *team building* bisa bermacam-macam. Sebagian besar literatur mengenai *team building* digambarkan sebagai kegiatan intervensi berskala besar yang biasanya diarahkan dengan bantuan fasilitator eksternal. Kegiatan *team building* ini melibatkan para peserta untuk melihat lebih dekat mengenai bagaimana mereka bekerja sama selama ini, mencari beragam cara untuk dapat bekerja sama lebih baik lagi, menggali perbedaan (*gap*) dan kelemahan yang mereka miliki saat ini, dan terakhir membuat *action plan* agar semua peserta dapat bekerja sama lebih baik lagi (Yulk, 2006).

Menurut Yulk (2006) langkah-langkah yang biasa dilakukan dalam *team building* adalah pertama peserta *team building* selalu diingatkan bahwa kegiatan *team building* ini adalah untuk kebaikan dan keuntungan bersama, memahami tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi, serta penjelasan mengapa kerja sama

dibutuhkan dalam mencapai hal-hal tersebut. Kedua, melakukan personalisasi yang menggambarkan *team* organisasi secara keseluruhan sehingga semua peserta merasa menjadi bagian dari *team* seperti membuat yel-yel. Ketiga, mendorong dan memfasilitasi atau memediasi para peserta *team building* untuk dapat berinteraksi satu sama lain seperti ketika istirahat makan. Keempat, saling mengungkapkan kegiatan-kegiatan apa yang tengah dikerjakan, sudah sampai mana pencapaiannya serta bagaimana evaluasinya. Kelima, selalu lakukan diskusi jujur dan terbuka untuk dapat meningkatkan hubungan interpersonal dari anggota-anggota organisasi. Caranya bisa dengan menanyakan saran-saran apa yang dibutuhkan untuk perbaikan di organisasi. Keenam, melakukan sesi pemahaman dimana sesi ini menekankan adanya pemahaman atau pengertian timbal balik dari sesama anggota organisasi. Dan yang terakhir adalah menciptakan suasana kerja yang kompetitif dengan pemberian insentif yang sepadan.

Dalam kegiatan *team building* yang paling banyak digunakan adalah permainan (*games*). Hal ini demikian karena dengan permainan efek yang dihasilkan efektif, membentuk moral *team*, membantu para peserta untuk bisa percaya satu sama lain dengan saling berbagi cerita, pendapat, perasaan dan pengalaman. Selain itu, dengan menggunakan permainan para peserta didorong untuk dapat menyesuaikan diri baik dengan pekerjaan, lingkungan, teman dan lainnya dengan berbagai macam keadaan yang ada di kantor (Newstrom & Scannell, 1998).

Intervensi dengan melakukan program *team building* diharapkan dapat meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan di organisasi XYZ. Dari hasil wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini ditemukan bahwa bawahan di organisasi XYZ tidak puas dengan hubungan kerja yang ada sekarang ini antara atasan dan bawahan. Para bawahan merasa bahwa para atasan mereka tidak peduli, bawahan kesulitan untuk bekerja sama dengan atasan, tidak adanya rasa kekeluargaan, tidak ada kepercayaan yang timbal balik, serta komunikasi yang ada kadang tidak jelas dan berimbas pada kelancaran pekerjaan. Diharapkan dengan dilakukannya program kegiatan *team building* ini maka hubungan antara atasan dan bawahan di organisasi XYZ bisa menjadi lebih dekat, bisa saling membantu, mendukung dan bekerja sama.

Rancangan program *team building* yang digunakan dalam penelitian ini akan lebih banyak menggunakan *games* dan simulasi sebagai metode pelatihan. Hal ini dipilih dengan menyesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik para staf di organisasi XYZ yang bila kegiatan dilakukan dalam bentuk *games* dan simulasi akan lebih banyak terjadi interaksi antar sesama dalam situasi yang ringan dan menyenangkan.

Adapun kelebihan dan kekurangan dari program intervensi *team building* ini dapat dilihat pada tabel 5.1 berikut ini.

Tabel 5.1 Kelebihan dan Kekurangan Program Intervensi *Team Building*

Kelebihan	Kekurangan
<ul style="list-style-type: none"> • Mengasah kemampuan komunikasi antara atasan dan bawahan di organisasi XYZ • Dapat memperbaiki hubungan kerjasama, membangun kepercayaan, <i>respect</i> dan perilaku saling menolong antara atasan dan bawahan di organisasi XYZ • Mendekatkan dan mempererat hubungan antara atasan dan bawahan di organisasi XYZ • Dapat memberikan pengalaman baru tentang kerjasama antara atasan dan bawahan dalam suasana yang berbeda • Dapat dilakukan dalam waktu dekat di organisasi XYZ • Persiapan yang dibutuhkan untuk mempersiapkan kegiatan <i>team building</i> tidak terlalu membutuhkan waktu yang lama 	<ul style="list-style-type: none"> • Efek yang dirasakan setelah dilakukan <i>team building</i> tidak bertahan lama • Dibutuhkan tambahan intervensi untuk mendapatkan <i>continuous improvement</i> • Adanya rasa lelah setelah mengikuti kegiatan <i>team building</i> karena menguras tenaga

5.2 Rancangan Rekomendasi Program Intervensi

Alternatif intervensi yang dipilih untuk memperbaiki kualitas hubungan antara atasan dan bawahan di organisasi XYZ adalah *team building*. Program intervensi *team building* dianggap paling sesuai untuk mengatasi masalah hubungan atasan dan bawahan di organisasi XYZ karena *team building* dapat memfasilitasi hambatan-hambatan yang dirasakan oleh staf lokal (bawahan) dan membantu atasan untuk dapat lebih baik dalam berkomunikasi dan bekerja sama dengan bawahan-bawahannya. Langkah-langkah dalam implementasi *team building* mencakup tahap persiapan, tahap pelaksanaan serta tahap evaluasi.

5.2.1 Tahapan Persiapan

Sebelum dilakukan *team building*, yang pertama dilakukan adalah perencanaan dan sosialisasi mengenai kegiatan *team building*. Kedua hal ini penting untuk memastikan kesuksesan dari pelaksanaan program intervensi. Sosialisasi dilakukan agar semua anggota organisasi XYZ mengerti apa itu *team building*, tujuan dan bagaimana nantinya *team building* dapat mempengaruhi kinerja mereka secara positif. Sosialisasi dapat dilakukan dengan mengirimkan *mass email* atau pun pengumuman secara langsung pada semua anggota organisasi XYZ. Tujuan dari sosialisasi ini adalah agar semua anggota organisasi dapat mempersiapkan diri serta hal-hal lainnya yang dibutuhkan untuk mengikuti kegiatan ini. Sosialisasi dilakukan 2 minggu sebelum kegiatan *team building* dilaksanakan.

Tabel 5.2 Susunan Acara *Team Building*

Waktu	Kegiatan	Keterangan
Jumat		
18.00 – 20.00	Keberangkatan menuju Kampung Wisata Pancawati, Bogor	
20.00 – 20.30	Tiba di Kampung Wisata Pancawati, Bogor Menikmati <i>welcome drink</i> dan pembagian kamar	
20.30 – 24.00	Istirahat	
Sabtu		
01.00 – 06.30	Istirahat	
06.30 – 07.45	Sarapan pagi	
07.45 – 08.00	Persiapan untuk <i>team building</i>	
08.00 – 08.30	Kumpul di lapangan utama <i>Ice breaking :</i> * <i>People to people</i> * <i>Tupai</i>	Jumlah peserta keseluruhan: 14 Orang
08.30 – 12.00	Games * <i>Blind Walk</i> * <i>Spider web</i> Pembagian menjadi kelompok kecil (masing-masing kelompok terdiri atas 7 orang) * <i>Trust Fall</i> * <i>Leap of Faith</i>	
12.00 – 13.00	Makan Siang dan Istirahat	
13.00 – 16.30	Games * <i>Bambu Bergoyang</i> * <i>Building Bridge</i>	
16.30 – 16.45	Snack	
16.45 – 18.30	Istirahat, Mandi dan Makan Malam	
18.30 – 21.00	Api Unggun	
21.00 – 24.00	Istirahat	
Minggu		
01.00 – 06.30	Istirahat	
06.30 - 07.45	Sarapan Pagi	
07.45 – 08.00	Persiapan untuk diskusi kelas	
08.00 – 10.00	Diskusi <i>Culture 1</i>	
10.00 – 10.15	Snack Pagi	
10.15 – 12.00	Diskusi <i>Culture 2</i>	
12.00 – 13.00	Makan siang dan persiapan pulang	
13.00	Menuju kembali ke Jakarta	

Tabel 5.3 Rancangan Kegiatan *Team Building*

Materi : *Team Building*

Tujuan umum : Peserta mampu membangun kepercayaan, komunikasi dan kerja sama yang baik

Tujuan khusus :- Peserta mampu membentuk hubungan interpersonal yang baik dengan sesama rekan kerja
- Peserta mampu membangun kepercayaan dan kerja sama sesama rekan kerja

Materi	Tujuan materi	Waktu	Alat bantu / bahan
<i>Ice breaking</i> • <i>People to people</i> • Tupai	Mencairkan dan menghangatkan suasana	30 menit	TOA
<i>Blind Walk</i>	Peserta dapat membangun hubungan kerja sama Melatih kekompakkan, kedisiplinan, serta mengembangkan kemampuan kepemimpinan	20 – 30 menit	- Peluit - Kain penutup mata / <i>slayer/ blind fold</i> - Tali rafia secukupnya untuk membuat jalur - Ranting, batu, kayu, bola pantai untuk penghalang
<i>Spider Web</i>	Menciptakan kesempatan untuk saling bertukar pikiran dalam melihat suatu hal dari sisi yang berbeda Mendorong untuk berpikir kreatif	15 menit	- Tali
<i>Trust Fall</i>	Memunculkan kepercayaan terhadap orang-orang di kantor	30 – 45 menit	- Kain penutup mata / <i>slayer/ blind fold</i> - Tali rafia / tambang untuk mengikat tangan

Materi	Tujuan materi	Waktu	Alat bantu / bahan
<i>Leap of Faith</i>	Membangun kepercayaan diri peserta Fokus pada tujuan	1 jam – 1.30 jam	- Tiang - Ember - Tali - Safety body suit
Bambu Bergoyang	Melatih kerja sama, kekompakkan, saling mendengarkan	15 – 30 menit	- Bambu sepanjang 1 meter - Peluit
<i>Building bridge</i>	Melatih komunikasi, kerja sama, saling mendengarkan Pelaksanaan manajemen dari persiapan, pendelegasian tugas, eksekusi di lapangan	45 menit – 1 jam	- Kayu - Palu - Paku - Tali tambang
<i>Discussion / open panel</i>	Membangun diskusi, pemasukan dan penyampaian saran Refleksi mengenai apa yang sudah dicapai, apa yang kurang, apa yang perlu diperbaiki	15 – 30 menit	Selalu dilakukan setelah per 1 games selali lebih jauh.
Diskusi <i>culture 1</i> Gunung Es & <i>A Tough Moment</i>	Untuk memahami perbedaan yang ada dengan melihat perilaku. Perilaku yang terlihat dipengaruhi oleh nilai-nilai dan asumsi-asumsi yang tidak terlihat oleh kasat mata	45 – 90 menit	Kertas kerja & alat tulis
Diskusi <i>culture 2</i> Gaya komunikasi	Memahami gaya-gaya komunikasi yang berbeda untuk menghindari meningkatkan kemungkinan kesalahpahaman dan salah interpretasi dalam bekerja.	45 – 90 menit	Kertas kerja & alat tulis

5.2.2 Tahap Implementasi

Kegiatan *team building* akan berlangsung selama 3 hari dimulai pada hari Jumat sampai hari Jumat di Kampung Wisata Pancawati, Bogor - Jawa Barat. Penentuan lokasi dipilih berdasarkan efektivitas jarak dan waktu yang harus ditempuh dan dihabiskan di jalan. Hal yang sangat diperhatikan dalam penentuan pelaksanaan *team building* ini adalah kelelahan yang akan dialami oleh para peserta jangan sampai membuat para peserta kekurangan waktu untuk istirahat karena mengikuti aktivitas selama *team building*. Selain itu, Kampung Wisata Pancawati ini menyediakan beragam paket *team building* yang memenuhi kebutuhan dari organisasi XYZ.

Paket *team building* yang diambil oleh organisasi XYZ adalah *team building Relationship*. Fokus dari paket *team building* yang dipilih ini adalah pada komunikasi, saling menghargai (*respect*), dan *fun* sehingga kerjasama di dalam lingkungan kerja akan membentuk kondisi kerja yang kondusif untuk dapat bekerja secara maksimal. Aktivitas yang akan diberikan meliputi *ice breaking*, *games* untuk membangun rasa percaya, kerjasama, dan diskusi.

Semua peserta berangkat bersama-sama dengan menggunakan bis yang sudah disediakan oleh pihak penyelenggara *team building*. Keberangkatan dijadwalkan hari Jumat, pukul 18.00 wib. Untuk makan malam disediakan makanan kotak yang dapat dinikmati seiring perjalanan menuju Bogor, Jawa Barat. Sampai di lokasi, akan disambut dengan minuman kedatangan wedang jahe serta pembagian kamar untuk dapat segera beristirahat.

Hari Sabtu dimulai dengan sarapan bersama kemudian kegiatan *team building* dimulai dengan semua peserta berkumpul di lapangan utama. Aktivitas pertama yang dilakukan adalah *ice breaking* yakni untuk membuat semua peserta bersemangat dalam menjalani hari dan aktivitas yang akan dihadapi. *Ice breaking* yang dimainkan adalah *people to people* dan tupai. Kegiatan berikutnya peserta dibagi menjadi 5 kelompok dengan masing-masing kelompok terdiri atas 3 orang. Permainan selanjutnya yang akan dimainkan adalah *blind walk* dan *spider web*. Setelah itu kelompok dirubah menjadi 2 kelompok besar dengan 7 orang di masing-masing kelompok untuk bermain *trust fall* dan *leap of faith*.

Kegiatan di pagi hari selesai dilanjutkan dengan istirahat dan makan siang. Selesai istirahat sejenak, kegiatan dimulai kembali dengan bermain bambu bergoyang dan dilanjut dengan kegiatan puncak terakhir *building bridge*. Pada kegiatan terakhir, semua peserta menjadi 1 kelompok besar dimana mempunyai tugas untuk membangun jembatan yang aman dan kuat. Kegiatan terakhir ini membutuhkan kekompakan dan kerja sama dari semua peserta untuk dapat berhasil. Setelah kegiatan terakhir selesai, peserta dapat menikmati snack yang disediakan dan beristirahat untuk kegiatan malam api unggun.

Setelah cukup beristirahat dan makan malam, acara dilanjutkan dengan kegiatan api unggun. Dalam kegiatan api unggun ini, semua peserta berkumpul di *camping ground*. Ketika semua peserta telah berkumpul maka api unggun akan dinyalakan bersama-sama. Kemudian acara dilanjutkan dengan “Kenal Budaya”, dimana pada kegiatan ini peserta dibagi menjadi 2 kelompok yakni kelompok staf lokal dan kelompok staf asing (para atasan). Lalu, masing-masing kelompok akan diberi tantangan untuk menampilkan kebudayaan dari negara mereka dan kemudian mengajarkan kebudayaan tersebut pada kelompok lainnya. Diharapkan dengan saling mengenal budaya dari masing-masing negara akan ada saling menghargai dan mengerti akan budaya masing-masing.

Keesokan harinya, kegiatan dimulai sarapan pagi dan dilanjut dengan bersiap-siap untuk diskusi kelas. Diskusi dimulai dengan menampilkan gambar gunung es. Gunung es bila dilihat dari garis airnya bagian atas biasanya hanya terlihat sedikit dan bagian yang tidak terlihat yakni yang dibawah garis air merupakan bagian yang jauh lebih besar. Hal ini sama dengan budaya bahwa beberapa aspek budaya dapat diamati tapi aspeknya lainnya hanya bisa diprediksi, dibayangkan atau dikira-kira. Pada kegiatan diskusi *culture 1* ini, masing-masing peserta diminta untuk menuliskan apa saja yang dapat terlihat dan tidak terlihat dalam budaya di organisasi seperti ekspresi wajah, keyakinan agama, ritual keagamaan, pentingnya waktu, nilai (*values*) yang dianut, konsep kepemimpinan, konsep keadilan, pertemanan, kebiasaan hari libur, etika kerja, cara berpakaian, konsep mengenai ruang pribadi, makanan, dan lain sebagainya. Kemudian dilanjutkan dengan mengisi kertas kerja “*A Tough Moment*” dimana masing-masing peserta diminta untuk pertama menuliskan pengalaman buruk yang

mereka alami selama bekerja di Indonesia atau organisasi yang membuat mereka frustrasi, malu, bingung, terganggu atau tersinggung (lihat lampiran I). Kedua, unsur budaya apakah yang memicu terjadinya hal tersebut? Ketiga, apakah ada penjelasan budaya terkait hal tersebut? Dan terakhir, apakah semua orang akan bereaksi yang sama?. Masing-masing peserta diberi waktu sekitar 10 – 15 menit untuk menuliskan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan dan kemudian berpasangan saling menceritakan pengalaman mereka tersebut selama 30 – 40 menit. Kegiatan kemudian ditutup dengan diskusi pleno dan snack pagi.

Untuk diskusi *culture 2* adalah mengenai gaya komunikasi. Masing-masing negara memiliki cara berkomunikasi sendiri dalam menyampaikan hal-hal. Masalah dengan komunikasi seringkali berakibat munculnya salah paham dan salah interpretasi. Oleh karena itu dalam kegiatan diskusi *culture 2* ini akan dimulai dengan penjelasan mengenai berbagai gaya komunikasi yakni komunikasi *direct/indirect* serta komunikasi *high context/low context*. Kegiatan kemudian dilanjutkan dengan mengisi kertas kerja “*characteristic and behavior*” (lihat lampiran I). Peserta diberi waktu 10 – 15 menit untuk mengisi kertas kerja dan kemudian dilakukan diskusi secara pleno selama 30 – 45 menit. Setelah acara diskusi *culture 2* selesai, acara dilanjutkan dengan makan siang bersama dan persiapan untuk kembali ke Jakarta.

5.2.3 Tahap Evaluasi

Setelah kegiatan *team building* dilaksanakan, perlu ditambahkan satu intervensi lagi yakni *roundtable meeting* atau *town hall meeting*. Hal ini dikarenakan *team building* sendiri sebagai bentuk intervensi tidak cukup untuk mempertahankan perilaku komunikasi serta bekerja sama dalam waktu yang lama. Penerapan *roundtable meeting* atau *town hall meeting* dapat dilakukan secara berkala untuk membicarakan evaluasi kegiatan, pembahasan program yang akan datang, dan hal-hal penting lainnya yang perlu diketahui secara jelas oleh para anggota organisasi XYZ. Tempat dan waktu pelaksanaan evaluasi ini pun dapat berubah-ubah seperti diadakan ketika makan siang atau malam bersama, ataupun kegiatan lainnya.

Hal pertama yang dilakukan setelah *team builing* di akhir pekan maka pada hari Senin dilakukan tahap evaluasi. Evaluasi yang dilakukan adalah dengan mendengarkan dan mengetahui pendapat dari para anggota organisasi XYZ sebagai peserta akan pengalaman mereka ketika mengikuti *team building*. Masing-masing anggota organisasi diberi kesempatan untuk menyampaikan apa saja yang dirasakan dan dipelajari dalam kegiatan *team building*. Penerapan *roundtable meeting* atau *town hall meeting* secara berkala mempunyai manfaat sebagai sarana komunikasi yang valid dan reliabel antara atasan dan bawahan maupun dengan sesama rekan kerja lainnya.

5.3.4 Pembiayaan (*Budgeting*)

Untuk pelaksanaan *team building*, dibutuhkan biaya untuk pihak fasilitator eksternal. Rincian mengenai pelaksanaan *team building* adalah sebagai berikut:

Tabel 5.4 Biaya yang Dikeluarkan

Kebutuhan	Biaya	Jumlah	Subtotal Biaya
Makan malam	Rp 25.000	14	Rp 500.000
Paket <i>Team building</i>	Rp 500.000	14	Rp 7.000.000
- Menginap 1 malam			
- Fasilitator sebanyak 4 orang			
- Snack sebanyak 1 kali			
- Makan Pagi & Siang			
- Bis			
			Rp 7.500.000

Total biaya yang dibutuhkan untuk melakukan *team building* kurang lebih sebesar Rp 7.500.000 (tujuh juta lima ratus ribu rupiah).

5.4 Simpulan, Diskusi dan Saran

Organisasi XYZ merupakan organisasi bantuan internasional di Indonesia yang mengalami tingkat *turnover* yang cukup tinggi untuk organisasi di bidangnya dalam 2 tahun terakhir ini. Tingkat *turnover* yang menjadi perhatian organisasi XYZ adalah *turnover* pada lokal staff dengan posisi *program officer*. Berdasarkan hasil diagnosis masalah menunjukkan bahwa organisasi XYZ

memiliki masalah dengan rendahnya kepuasan kerja di kalangan lokal staf, adanya kesenjangan hubungan kerja antara atasan dengan bawahan serta beban kerja yang ditangani oleh 1 orang terlampau banyak.

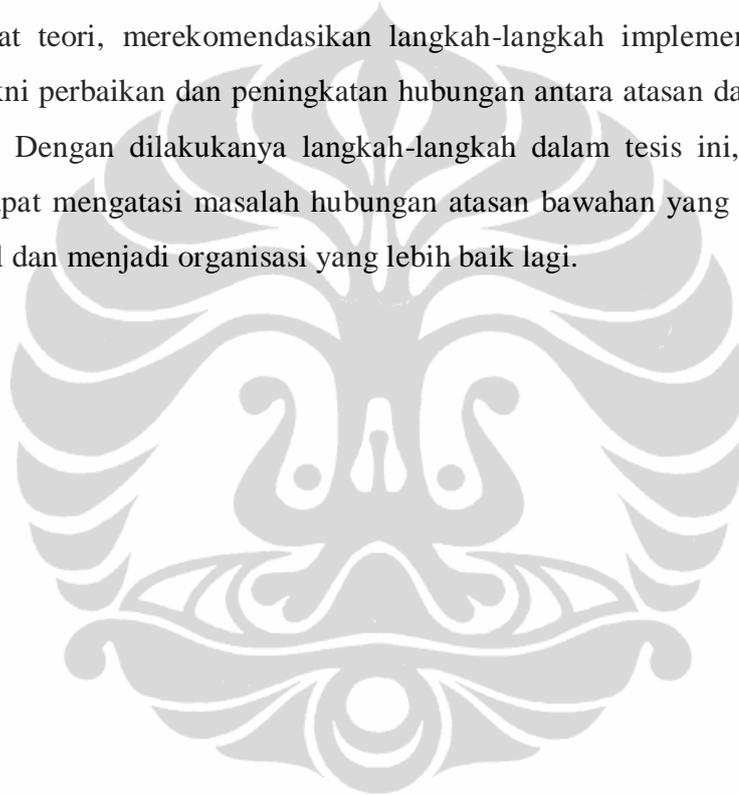
Ketiga diagnosis masalah yang disebutkan diatas merupakan faktor-faktor utama yang dapat memunculkan intensi untuk meninggalkan pekerjaan pada para lokal staf. Kepuasan kerja karyawan dalam hal ini staf lokal di organisasi XYZ memainkan peran penting bagi perusahaan. Apabila karyawan tersebut merasa puas dengan apa yang didapatkannya maka karyawan tersebut akan dapat bekerja secara produktif dan mencegah munculnya intensi untuk meninggalkan pekerjaan yang dapat berakhir ke *turnover*. Demikian pula halnya dengan hubungan atasan-bawahan dimana komunikasi memegang peranan penting dalam pengambilan keputusan untuk meninggalkan pekerjaan atau tidak. Untuk beban kerja yang berlebih tanpa disadari dapat mengarah pada stress kerja yang berujung *turnover* juga. Hal ini biasa terjadi bila individu tidak bisa menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi dimana kehidupan kerja lebih banyak menuntut dan memberi tekanan sehingga memunculkan intensi untuk meninggalkan pekerjaan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa staf lokal di organisasi XYZ mengalami kesulitan dengan atasannya. Meski hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan baik namun di luar itu hubungan mereka hanya sebatas pekerjaan. Munculnya jarak antara atasan dan bawahan dalam hal ini staf asing dan staf lokal terjadi karena pengaruh dari direktur yang kaku dan jarang berkomunikasi sehingga hal ini diikuti oleh bawahannya, yakni atasan-atasan asing dari para lokal staf. Direktur sangat menjaga jarak, sehingga tidak ada kedekatan antara staf asing dan staf lokal. Kondisi inilah sangat rentan dalam menyebabkan munculnya intensi untuk meninggalkan pekerjaan dari para lokal staff.

Untuk mengatasi hubungan atasan bawahan yang sangat berjarak, maka dipilih *team building* sebagai intervensi untuk mengatasi masalah tersebut. Dengan dilakukannya *team building*, dapat terjadi interaksi antara atasan dan bawahan atau dalam hal ini staf asing dan staf lokal. Interaksi yang terjadi di *team building* dimediasi melalui kegiatan-kegiatan menyenangkan dengan tujuan membangun kerja sama, komunikasi, rasa percaya, hormat serta menghargai satu

sama lain. Untuk implementasinya dapat dilakukan di luar kantor sebagai bagian dari kegiatan *refreshing* bersama-sama. Diselenggarakan selama 3 hari untuk memaksimalkan kegiatan interaksi antar anggota organisasi. *Team building* dipilih sebagai intervensi untuk mengatasi masalah komunikasi hubungan atasan dan bawahan, karena selain dinilai paling efektif, biaya yang dikeluarkan dapat disesuaikan, tidak memakan waktu yang terlampau lama dan dapat dilaksanakan dalam waktu dekat.

Tesis ini memaparkan diagnosis masalah, memberikan intervensi dengan dukungan kuat teori, merekomendasikan langkah-langkah implementasi untuk intervensi yakni perbaikan dan peningkatan hubungan antara atasan dan bawahan di organisasi. Dengan dilakukannya langkah-langkah dalam tesis ini, organisasi XYZ akan dapat mengatasi masalah hubungan atasan bawahan yang dikeluhkan oleh staf lokal dan menjadi organisasi yang lebih baik lagi.



DAFTAR PUSTAKA

- Ababa, Addis. (2004). *Information Package on NGO Contributions. Christian Relief and Development Association and Disaster Prevention and Preparedness Commission*. Development Studies Associates (DSA).
- Amati, Chiara., Briner, Rob., & Lardner, Ronny. (2002). *Stress Management Standards for Workload*. The Keil Centre/ Birkbeck College.
- Andini, Rita. (2006). *Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Bakar, Hasan Abu., Mohamad, Bahtiar., & Herman, Iran. (2004). Leader – Member Exchange and Superior – Subordinate Communication Behavior: A Case of a Malaysian Organization. *Malaysian Management Journal* 8 (1). 83-93.
- Brannon, Diane., Barry, Teta., Kemper, Peter., Schreiner, Andrea., & Vasey, Joe. (2007). Job Perceptions and Intent to Leave Among Direct Care Workers: Evidence from the Better Jobs Better Care Demonstrations. *The Gerontological Society of America. The Gerontologist, Vol. 47, No. 6*, 820 – 829.
- Brusentsev, Vera., Newhouse, David., Vroman, Wayne. (2012). *Severance Pay Compliance in Indonesia*. World Bank Office Jakarta.
- Butt, Zahir Uddin. (2009). *The Relationship Between Occupational Stress and Organizational Commitment in Non-Governmental Organizations of Pakistan*. National University of Modern Languages Islamabad. Pakistan.
- Cabrita, Jorge dan Perista, Heloisa. (2007). *Measuring Job Satisfaction in Surveys – Comparative Analytical Report. European Foundation For The Improvement of Living and Working Conditions*. Dublin, Ireland.
- Cheung, Millissa F.Y. (2011). *Effects of Psychological Contract Fulfillment, Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Work Outcomes: A Test of Mediating Model*. Hong Kong: The Hong Kong Polytechnic University.

- Collins, Michael Dwain. (2007). *Understanding the Relationships Between Leader-Member Exchange (LMS), Psychological Empowerment, Job Satisfaction, and Turnover Intent in a Limited-Service Restaurant Environment*. Ohio State University.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2009). *Organization Development & Change*. Canada: South Western 9th Ed.
- Daniels, Anne. (2004). *Listening to New Zealand Nurses. A Survey of Intent to Leave, Job Satisfaction, Job Stress and Burnout*. New Zealand: Auckland University of Technology.
- Debebe, Yareb. (2007). *Staff Turnover in International Non-Governmental Organizations (NGOs): A Case Study of International Rescue Committee (IRC)*. Adis Ababa University. Ethiopia.
- DePanfilis, D., & Zlotnik, J.L. (2008). Retention of Front-line Staff in Child Welfare: A Systematic Review of Research. *Children and Youth Services Review, 30 (9) 995 – 1008*.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F. & Vanderberghe, C. (2002). Perceived Supervisor Support: Contribution to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology, Vol. 87 No. 3, 565-573*.
- Fatima, Noor., Sahibzada, Shamim A., Warsi, Sundas. (2009). Study on Relationship between Organizational Commitment and its Determinants among Private Sector Employees of Pakistan. *International Review of Business Research Papers Vol. 5 No. 3 April 2009 Pp. 399 -410*.
- Frontera. (2007). *Motivating Staff and Volunteers Working in NGOS in The South*. UK: People in Aid.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25-years: Applying an Multi-Level Multi Domain Perspective. *Leadership Quaterly, 6, 219 – 247*.
- Gravetter, Frederick J., Forzano, Lori-Ann B. (2009). *Research Methods for the Behavioral Science*. Belmont: Wadsworth.

- Guion, Lisa A., Diehl, David C., & McDonald, Debra. (2011). *Triangulation: Establishing The Validity of Qualitative Studies*. Department of Family, Youth and Community Sciences, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences: University of Florida.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee Turnover*. Cincinnati, OH: South-Western, College Publishing.
- Hong, Liew Chai Hong & Kaur, Sharan. (2008). A Relationship between Organizational Climate, Employee Personality and Intention to Leave. *International Review of Business Research Papers Vol. 4 No. 3 June 2008 Pp. 1-10*.
- Huxley, P., Evans, S., Gately, C., Webber, M., Mears, A., Pajak, S., Kendall, T., Medina, J., and Katona, C., (2005). Stress and Pressures in Mental Health Social Work: The Worker Speaks. *British Journal of Social Work, 35, pp. 1063 – 79*.
- Kazi, Ghulam M., & Zadeh, Zainab F. (2011). The Contribution of Individual Variables: Job Satisfaction and Job Turnover. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. September 2011, Vol. 3, No. 5*
- Kidder, L.H & Judd, C.M. (1986). *Research Methods in Social Relation, 5th Edition*. New York: Holt, Rinehart, Winstons
- Knight, William E. & Leimer, Christina L. (2010). *Will IR Staff Stick? An Explanation of Institutional Researchers Intention To Remain In or Leave Their Jobs*. California State University. Fresno, California, USA.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. (2008). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Irwin. Arizona State University.
- Lee, Won-Jae, Phelps, James R., and Beto, Dan R. (2009). *Turnover Intention among Probation Officers and Direct-Care Staff: A Statewide Study*. Federal Probation, 14 – 23.
- Loquercio, D. & People in Aid. (2006). *Turnover and Retention*. www.peopleinaid.org. Diakses pada tanggal 5 Maret 2012.
- Lum, Lille., Kervin, John., Clark, Kathleen., Reid, Frank., & Sola, Wendy. (1998). Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay

- Satisfaction, or Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 19, 305 – 320.
- Martin, Harry J. & Shore, Lynn M. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*, Vol. 42, No. 7, 1989, pp. 625 – 638.
- Miles, M.B. & Huberman, M.A. (1986). *Qualitative Data Analysis 2nd Edition*. USA: Sage Publications
- Minichello, V., et.al (1995). *In Depth Interviewing 2nd Edition*. Melbourne: Addison Wesley Longman Australia.
- Moleong, Lexy J. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mor Barak, N., Nissly, J. A. and Levin, A. (2001). Antecedents To Retention and Turnover Among Child Welfare: Social Work and Other Human Service Employees – What Can We Learn From Past Research? A Review and Meta-analysis. *Social Service Review*, 75 (4), pp. 626-61.
- Newstrom, John & Scannell, Edward. (1998). *The Big Book of Team Building Games*. McGraw Hill.
- Oie, Istijanto. (2010). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Ongori, Henry. (2007). A Review of the Literature on Employee Turnover. *African Journal of Business Management* pp. 049 – 054, June 2007. *Academic Journals*.
- Paille, Pascal. (2011). Stressful Work, Citizenship Behaviour and Intention to Leave the Organization in High Turnover Environment: Examining the Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Management Research*, ISSN 1941-899x, 2011, Vol. 3, No. 1: E1.
- Pareke, Fahrudin Js. (2004). Hubungan Keadilan dan Kepuasan dengan Keinginan Berpindah: Peran Komitmen Organisasional sebagai Variabel Pemeditasi. *JSB No. 9, Vol.2, Desember 2004*.
- Poerwandari, E. Kristi. (2007). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Depok: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3).
- Robbins, Stephen. (2001). *Organizational Behaviour*. Jakarta: PT. Prehalindo.

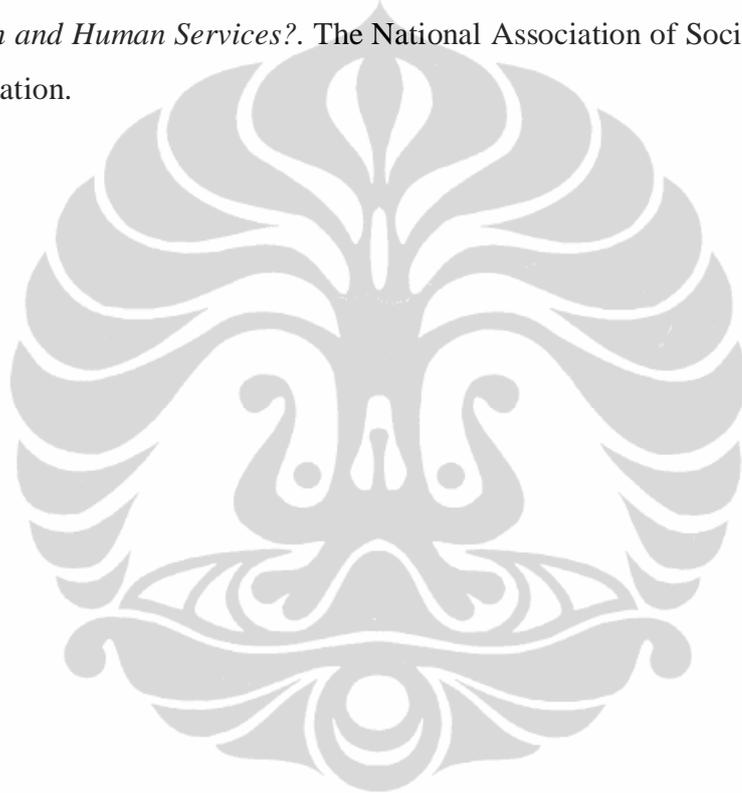
- Ronra, Boondarig & Chaisawat, Manat. (2009). *Factors Affecting Employee Turnover and Job Satisfaction: A Case Study of Amari Hotels and Resorts*. Phuket Conference.
- Ryder, Averile. (2008). *NGOs and Salary Allocations: The New Reality for South African NGOs*. www.ngopulse.org/article/ngos-and-salary-allocations. Diakses tanggal 5 Maret 2012.
- Sagie, A., Birati, A., & Tziner, A. (2002). Assessing the Cost of Behavioral and Psychological Withdrawal: A New Model and Empirical Illustration. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 67 – 89.
- Samad, Sarminah. (2006). The Contribution of Demographic Variables: Job Characteristics and Job Satisfaction on Turnover Intentions. *Journal of International Management Studies Vol. 1, No. 1, July 2006*.
- Sharma, Jai Prakash., & Bajpai, Naval. (2011). Salary Satisfaction as an Antecedent of Job Satisfaction Development of a Regression Model to Determine the Linearity between Salary Satisfaction and Job Satisfaction in a Public and a Private Organization. *European Journal of Social Sciences - Volume 18, Number 3*.
- Sutrisno, Elvan Dany. (2012). *Ratusan LSM Asing Mencari Uang di Indonesia*. <http://news.detik.com/read/2012/02/18/113835/1845723/10/> diakses pada 18 Februari 2012.
- Tanova, C. & Holtom, B. C. (2008). Using Job Embeddedness Factors to Explain Voluntary Turnover in Four European Countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 9, 153 – 1568.
- Taylor, S. (2008). *People Resourcing* (4th ed). London: CIPD.
- Tham, Pia. (2007). Why Are They Leaving? Factors Affecting Intention To Leave Among Social Workers in Child Welfare. *British Journal of Social Work*, 37, 1225 – 1246. Advance Access Publication June.
- Truckenbrodt, Yolanda B. (2000). The Relationship Between Leader – Member Exchange and Commitment and Organizational Citizen Behavior. *Acquisition Review Quarterly – Summer 2000*.
- Warsi, Sundas., Fatima, Noor., and Sahibzada., Shamim A. (2009). Study on Relationship Between Organizational Commitment and its Determinants

among Private Sector Employees of Pakistan. *International Review of Business Research Papers*. Vol . 5 No. 3, April 2009 Pp. 399 - 410.

Williams, Annette. (2003). *Job Stress, Job Satisfaction, and Intent to Leave Employment among Maternal-Child Health Nurses*. Marshall University. Huntington, West Virginia, USA.

Yulk, Gary. (2006). *Leadership in Organizations* (6th Ed). New Jersey: Pearson International Edition.

Zlotnik, Joan Levy. (2010). *High Caseloads: How Do They Impact Delivery of Health and Human Services?.* The National Association of Social Workers Foundation.



LAMPIRAN A

PROFIL ORGANISASI

XYZ Organization was founded as a government agency on April, 1991 to maximize the effectiveness of grant aid programs for developing countries by implementing the government's grant aid and technical cooperation programs.

In the past, development cooperation efforts were focused mainly on meeting the Basic Human Needs (BHNs) of developing countries and on fostering their Human Resources Development (HRD). However, the focus has now broadened to promoting sustainable development, strengthening partnerships with developing partners, and enhancing the local ownership of beneficiaries. Additionally, global concerns such as the environment, poverty reduction, and gender mainstreaming, have gained significant importance in the international community.

Due to the continuously changing trends in development assistance efforts and practices, XYZ organization is striving to adapt to these changes by using its limited financial resources effectively in areas where it has a comparative advantage. In particular, XYZ headquarter country has the unique experience of developing from one of the poorest countries in the world to one of the most economically advanced, as recently demonstrated by its entry into the OECD / DAC (Development Assistance Committee) on November, 2009. The know-how and experience gained from this transition are invaluable assets that allow XYZ organization to efficiently support the sustainable socio-economic development of its partner countries and offer them hope for a better world.

In terms of ODA implementation, XYZ organization is responsible for bilateral grant aid and technical cooperation programs. XYZ organization has 30 representative offices in 28 partner countries, and these overseas offices play a critical role in implementing XYZ's aid programs at the field level. To maximize the effectiveness of its development cooperation, XYZ continuously collects and updates information on the needs and demands of partner countries through

policy dialogues with various stakeholders and/or demand surveys conducted through embassies and overseas offices.

According to XYZ organization act, XYZ organization grant aid programs include the following: (a) invitation trainees; (b) dispatch of experts and volunteers; (c) research for development studies; (d) emergency and distress relief activities; and (e) provision of commodities, capital, and facilities. Also prescribed in the Act are programs to support civil society organizationis, cooperation with multilateral organizations, research and policy planning, as well as projects entrusted by the government.



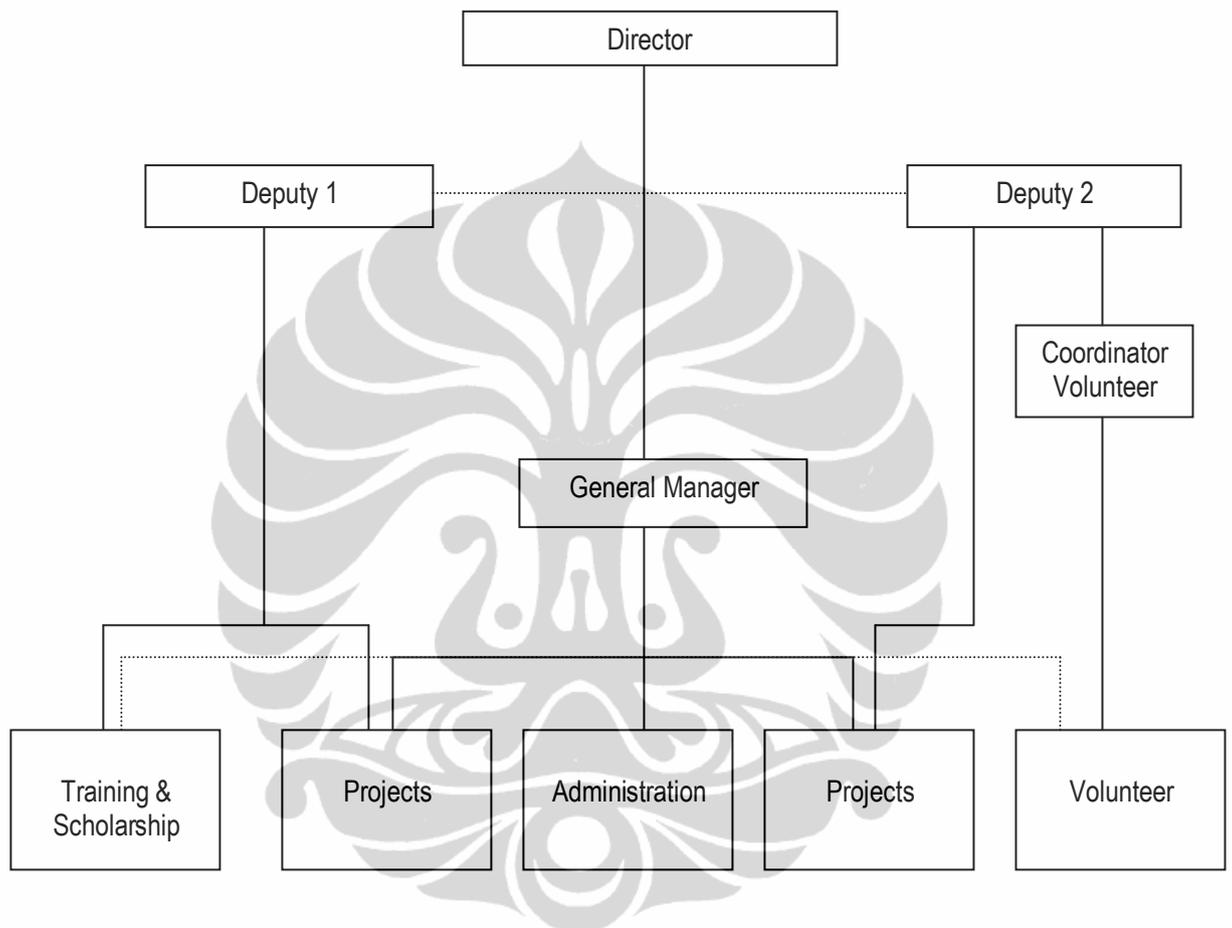
XYZ Indonesia office was established in September 1992. As one of the biggest overseas offices of XYZ, the Indonesia office has played a leading role in systematizing aid implementation criteria in the field. While focusing on XYZ development know-how and major assistance areas, XYZ Indonesia office also recognizes that the Indonesian government has its own development context and priorities. In collaboration with the Indonesian government, XYZ studies and assesses the development needs of the country, implements various projects and technical cooperation programs, effectiveness and coordinates with other development partners in the field to improve aid consistency. Since the establishment in 1991, XYZ organization has contributed US\$ 77 million to cooperate for Indonesia's economic development. Over 60 percent of the total assistance was made in 4 major sectors, namely industrial infrastructured (such as road or electric power), education, agriculture, and forestry development. After the disastrous event of Tsunami in 2004 support for rehabilitation and reconstruction of Aceh and Nias reached approximately US\$ 17.2 million from

2005 to 2008. Among the assistance projects are establishment of model schools, hospital, and rehabilitation of mangrove forests in Aceh. In 2006, XYZ dispatched a medical team and provided some equipment for reconstruction reaching US\$ 2 million.

XYZ Indonesia office seeks to be actively participated in the global efforts to enhance the capacity of nations and individuals to overcome poverty and improve their quality of life. In Indonesia, XYZ aims to assist by helping to achieve the MDGs and global partnership for development, and to promote equitable and sustainable development.

Mission:

- *Assist the self-help effort of Indonesia to reduce poverty and achieve sustainable development through grant aid; and*
- *Promote friendly and cooperative relations with Indonesia through technical cooperation programs.*

LAMPIRAN B**STRUKTUR ORGANISASI XYZ INDONESIA**

LAMPIRAN C

TABEL DATA EXIT INTERVIEW

Nama Ex-Employee	Posisi	Lama Bekerja	Berhenti Bekerja	Hasil interview dengan Manajer	Verifikasi via telepon dengan ex-employee
Staf SSS	<i>Program Officer Training</i>	2 Tahun	Mei 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Berselisih dengan atasan • Tidak jelas dalam pemberian intruksi pekerjaan 	Individu tidak dapat dihubungi
Staf NNN	<i>Program officer Project</i>	3 Tahun	Juni 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Merasa tidak dihargai • Merasa tidak dihargai • Tidak ada rasa terima kasih dari atasan atas pekerjaan yang dilakukan • Pekerjaan dengan pendapatan yang diterima tidak sepadan • Mendapat tawaran kerja yang lebih baik 	<ul style="list-style-type: none"> • Dapat tawaran kerja yang lebih baik • Sudah tidak ada kecocokan dengan atasan • Kurang ada apresiasi yang sesuai
Staf AAA	<i>Program officer Volunteer</i>	8 Bulan	September 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapat tawaran kerja yang lebih baik • Tidak ada jenjang karir di organisasi XYZ 	<ul style="list-style-type: none"> • Dapat tawaran kerja yang lebih baik • Sudah tidak nyaman dengan tekanan-tekanan kerja • Mencari karir • Atasan sulit diajak tukar pikiran • Masalah keuangan keluarga
Staf VVV	<i>Program officer Administrasi</i>	1 Bulan	Oktober 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Masalah keluarga 	<ul style="list-style-type: none"> • Dapat tawaran kerja yang lebih baik • Mengejar karir • Beban kerja tidak sesuai dengan <i>job description</i>

LAMPIRAN D
TABEL ANALISIS DATA EXIT INTERVIEW

Tema	F	Sumber	Kutipan
Hubungan Atasan Bawahan	4	Staf SSS	Berselisih dengan atasan Tidak jelas dalam pemberian instruksi pekerjaan
Kepuasan Kerja	7	Staf NNN	Sudah tidak ada kecocokan dengan atasan
		Staf AAA	Atasan sulit diajak tukar pikiran
		Staf SSS	Merasa tidak dihargai
		Staf NNN	Merasa tidak dihargai Tidak adanya rasa terima kasih dari atasan atas pekerjaan yang dilakukan Pekerjaan dengan pendapatan yang diterima tidak sepadan Mendapatkan tawaran kerja yang lebih baik
		Staf AAA	Mendapatkan tawaran kerja yang lebih baik
		Staf VVV	Mendapatkan tawaran kerja yang lebih baik
		Staf AAA	Mendapatkan tawaran kerja yang lebih baik
Beban Kerja	2	Staf AAA	Sudah tidak nyaman dengan tekanan-tekanan kerja
Karir	2	Staf VVV	Beban kerja tidak sesuai dengan job description
		Staf AAA	Tidak ada jenjang karir
Masalah Keluarga	1	Staf VVV	Menginginkan karir
		Staf VVV	Ada masalah keuangan keluarga

LAMPIRAN E
JADWAL WAWANCARA

Tanggal	Yang diwawancarai	Divisi Program	Lama Bekerja	Lama Wawancara
10 Februari 2012	Manajer B	General & Project	5 Tahun	45 menit 34 detik
15 April 2012	Staff 1	Volunteer	8 bulan	45 menit 47 detik
17 April 2012	Staff 3	Project	6 bulan	25 menit 25 detik
18 April 2012	Manajer B	General & Project	5 tahun	40 menit 26 detik
18 April 2012	Staff 4	Training	4 bulan	30 menit 54 detik
19 April 2012	Staff 2	Administrasi Kantor	7 bulan	27 menit 46 detik
19 April 2012	Manajer A	Deputi 2	2 tahun	26 menit 10 detik

LAMPIRAN F***INFORM CONSENT (Versi Bahasa Indonesia)***

Kepada responden yang terhormat,

Pertama-tama, saya ucapkan terima kasih atas waktunya untuk sesi wawancara ini.

Saya adalah mahasiswa Magister Terapan Psikologi SDM Universitas Indonesia yang sedang menyusun tesis. Sehubungan dengan tugas tersebut, saya ingin mengetahui pengalaman dan pendapat anda selama bekerja di organisasi XYZ terkait topik *turnover* dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan di tempat anda bekerja.

Wawancara ini akan memakan waktu 1 jam paling lama. Saya akan merekam sesi wawancara ini agar tidak ada kata-kata yang hilang. Oleh karenanya, mohon untuk dapat berbicara dengan jelas sehingga tidak ada kesalahpahaman nantinya.

Respon yang diberikan dalam wawancara ini akan dijaga kerahasiaannya. Ini artinya semua respon yang anda berikan akan dipastikan tidak akan mengidentifikasi anda sebagai narasumbernya.

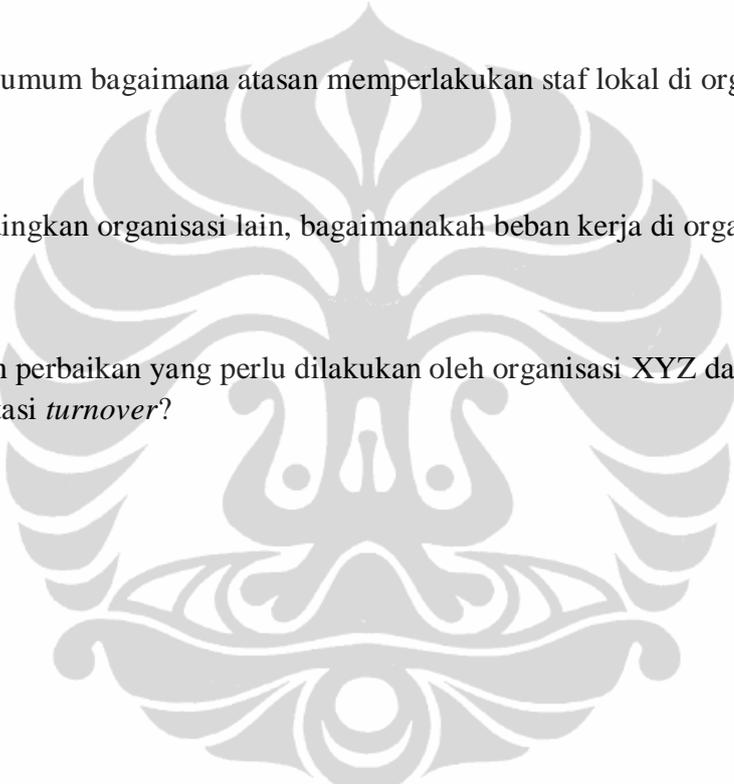
Bila anda bersedia berpartisipasi dalam wawancara ini, mohon kertas kesepakatan ini ditandatangani pada tempat yang disediakan.

Terima kasih,

(Responden)

Tanggal:

LAMPIRAN G
PROTOKOL WAWANCARA

1. Menurut anda, apakah penyebab rekan / teman kerja anda mengundurkan diri dari organisasi?
 2. Hal-hal apa saja yang membuat karyawan puas bekerja disini?
 3. Secara umum bagaimana atasan memperlakukan staf lokal di organisasi ini?
 4. Dibandingkan organisasi lain, bagaimanakah beban kerja di organisasi ini?
 5. Adakah perbaikan yang perlu dilakukan oleh organisasi XYZ dalam mengatasi *turnover*?
- 

**LAMPIRAN G: LANJUTAN
PERTANYAAN LAINNYA**

Sudah berapa lama Anda bekerja di organisasi XYZ?

Selama Anda bekerja berapa banyak staf lokal yang mengundurkan diri atau keluar?

Apakah staf lokal puas dengan interaksi antar atasan dan bawahan di organisasi ini?

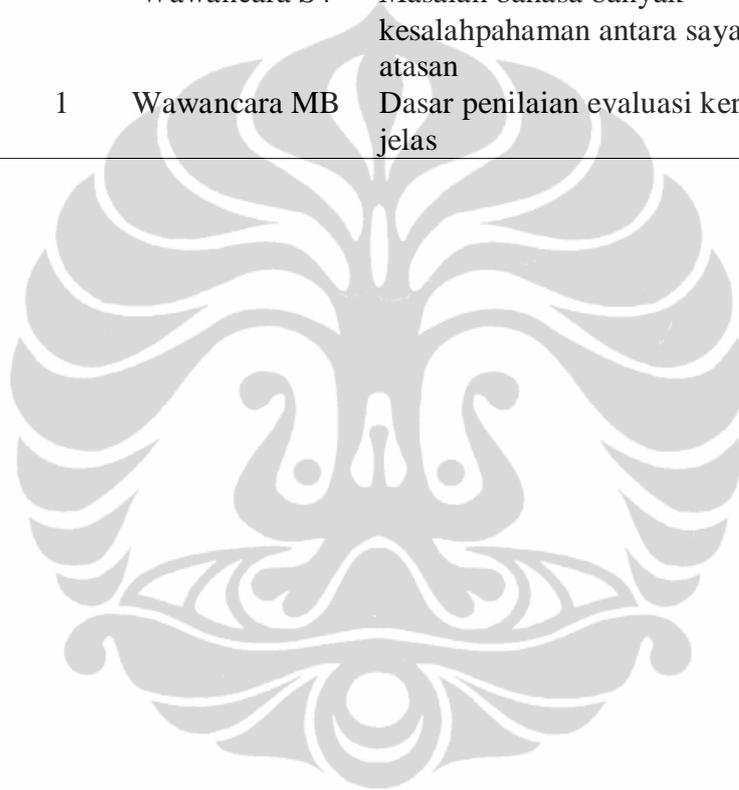
Menurut Anda, seperti apakah kondisi ideal untuk bekerja di organisasi XYZ?



LAMPIRAN H

TABEL HASIL ANALISIS WAWANCARA 2

Dimensi	Freq	Sumber	Kutipan
Budaya	4	<i>Newsletter</i>	<i>There were no border between us, the difference isn't an obstacle to know and understand each other deeper</i>
		Wawancara MA	<i>This whole organization is family</i>
		Wawancara MB	Perbedaan prosedur sehingga sulit dan butuh waktu untuk memahami
		Wawancara S4	Masalah bahasa banyak kesalahpahaman antara saya dan atasan
Evaluasi Kerja	1	Wawancara MB	Dasar penilaian evaluasi kerja tidak jelas



LAMPIRAN I

PROGRAM INTERVENSI *TEAM BUILDING*

Ice Breaker: People To People

Lama waktu: 15 – 20 menit

Tujuan:

Kecepatan dalam mencari pasangan sebelum kehabisan

Yang dibutuhkan:

Dilakukan di luar ruangan

Prosedur:

- Semua peserta berdiri membentuk lingkaran besar dengan jarak yang cukup
- Fasilitator akan mengucapkan instruksi yang harus segera dilakukan oleh para peserta
contoh: “pipi dengan pipi” , “punggung dengan punggung”, “pundak dengan pundak” , dan lain-lain
- Ketika instruksi diberikan maka peserta harus segera mencari pasangan untuk melakukan instruksi yang diberikan. Harap diperhatikan setiap instruksi yang diberikan peserta harus selalu berganti pasangan.
- Kemudian pada saat-saat tertentu fasilitator akan memberikan instruksi “people to people” dimana peserta harus mencari pasangan
- Peserta yang tidak ada pasangan akan menjadi pemberi instruksi dan terus demikian selanjutnya

Ice Breaker: Tupai

Lama waktu: 15 – 20 menit

Yang dibutuhkan:

Dilakukan di luar ruangan

Prosedur:

- Semua peserta berdiri membentuk lingkaran besar dan kemudian membagi diri menjadi kelompok berisi 3 orang
- Dari 3 orang dalam kelompok, 1 orang akan diminta untuk menjadi tupai yang akan jongkok / merunduk, berada di antara 2 rekan lainnya yang membentuk pohon dengan cara berpegangan tangan saling berhadapan
- Fasilitator akan mulai dengan memberikan cerita, dimana dalam ceritanya tersebut akan terselip kata PEMBURU, ANGIN dan BADAI
 - o Jika kata PEMBURU, maka semua tupai harus pindah ke pohon lain (kelompok lain) secepatnya. Pohon tetap diam ditempat.
 - o Jika kata ANGIN, maka yang berpindah adalah pohon tanpa boleh melepas pegangan tangan untuk mencari tupai yang lain.
 - o Namun jika kata BADAI, maka semua harus berpindah dan berganti peran, boleh menjadi tupai atau pohon atau pun sebaliknya
- Cerita kemudian akan dilanjutkan oleh satu orang yang tidak mendapat tempat / pasangan dan diteruskan hingga beberapa kali
- Pada saat berpindah, orang yang bercerita harus ikut segera mencari kelompok dan berperan menjadi tupai / pohon yang kosong atau yang tidak ada pasangannya
- Peserta yang tidak ada pasangan akan menjadi pemberi instruksi dan terus demikian selanjutnya

Blind walk

Lama waktu: 20- 30 menit

Tujuan:

- Membangun hubungan timbal balik dalam kerja sama dan percaya
- Melatih kekompakan, kedisiplinan, serta mengembangkan kemampuan kepemimpinan

Peralatan yang dibutuhkan:

Kain penutup mata/ *slayer* / *blind fold*, tali rafia untuk membuat jalur, ranting, batu, bola sebagai penghalang

Prosedur:

- Peserta dibagi dalam 4 kelompok masing-masing berisi 5 orang
- 1 orang dari masing-masing kelompok akan ditutup matanya dengan kain penutup mata
- Teman lainnya dalam kelompok bertugas membimbing teman yang ditutup matanya dengan memberikan instruksi bagaimana anggota mereka yang ditutup matanya dapat bergerak dari garis start menuju garis finish
- Ketika anggota melintas dari garis start ke garis finish tidak boleh didampingi
- Masing-masing kelompok harus dapat mengirim anggotanya dengan mata tertutup menuju garis finish dengan melewati penghalang-penghalang yang diletakkan di tengah jalur
- Setiap anggota yang ditutup matanya sampai di garis finish, anggota lainnya segera bergantian untuk ditutup matanya

Pertanyaan diskusi:

1. Apa yang dirasakan ketika matanya ditutup? (Apakah merasa tidak yakin, takut, bodoh, dll?)
2. Apakah mempercayai instruksi yang diberikan oleh teman-temannya?
3. Apa muncul rasa percaya pada teman-teman satu kelompoknya?
4. Apa yang dibutuhkan ketika mata ditutup dan harus melakukan instruksi? (dukungan, saran, keyakinan, dan lain-lain)

5. Bagaimana aktivitas ini dalam organisasi tempat anda bekerja?



Spider Web

Lama waktu : 15 menit

Tujuan:

- Menciptakan kesempatan kelompok untuk saling bertukar pikiran melihat suatu hal dari sisi yang berbeda
- Mendorong untuk berpikir kreatif

Peralatan yang dibutuhkan:

Tali

Prosedur:

- Peserta dibagi dalam 4 kelompok masing-masing berisi 5 orang
- Masing-masing kelompok harus bisa melewati spider web yang ada di antara 2 tiang
- Yang harus diperhatikan adalah bahwa dalam 1 kelompok masing-masing anggota tidak boleh menggunakan atau melewati lubang yang sama untuk bisa melewati spider web

Pertanyaan diskusi:

1. Apa yang pertama muncul ketika syarat untuk melewati diberitahu?
2. Apa yang didapat dari permainan ini?

Trust Fall

Lama waktu: 30 – 45 menit

Tujuan:

- Membangun kepercayaan pada rekan-rekan satu organisasi
- Berbagi tanggung jawab atas keselamatan seseorang
- Merasakan bagaimana dipercaya dan percaya pada orang lain

Peralatan yang dibutuhkan:

Kain penutup mata/ *slayer* / *blind fold*

Tali rafia atau tambang untuk mengikat tangan

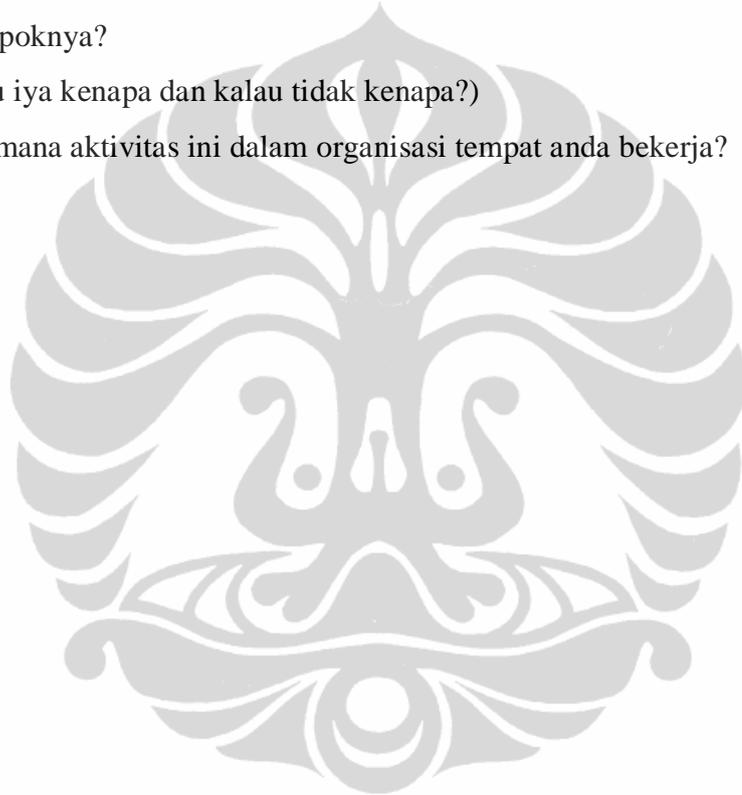
Papan titian

Prosedur:

- Dalam kelompok 10 orang, 1 orang akan ditutup matanya, tangannya diikat dengan tali rafia / tambang.
- Orang yang matanya ditutup akan berdiri di papan titian dengan punggung menghadap teman-temannya di bawah untuk kemudian menjatuhkan diri ke belakang dan ditangkap oleh teman-teman satu kelompoknya di bawah
- Teman-teman yang berada bawah membentuk 2 baris yang saling berhadapan. Masing-masing orang yang ada di barisan berdiri bahu ketemu bahu. Semua tangan menghadap ke atas membentuk area pendaratan bagi teman yang ditutup matanya. Posisi tangan bisa saling memegang siku teman yang ada di depannya untuk membentuk area pendaratan yang kuat
- Setelah semua siap, fasilitator / orang yang matanya ditutup memeriksa kesiapan kelompok penangkap di bawah dengan menyerukan “siap” dan dijawab dengan “siap” oleh tim penangkap, kemudian orang yang ditutup matanya akan menyerukan “falling” dan dijawab tim penangkap dengan “fall”
- Masing-masing anggota kelompok bergantian melakukan trust fall

Pertanyaan diskusi:

1. Apa yang dirasakan ketika matanya ditutup?
(Apakah merasa tidak yakin, takut, bodoh, dll?)
2. Apakah mempercayai bahwa teman-teman dibawah akan menangkap anda dengan selamat?
(Kalau iya kenapa dan kalau tidak kenapa?)
3. Apa yang menyebabkan muncul rasa percaya pada teman-teman satu kelompoknya?
(Kalau iya kenapa dan kalau tidak kenapa?)
4. Bagaimana aktivitas ini dalam organisasi tempat anda bekerja?



Leap of Faith

Lama waktu: 1 jam

Tujuan:

- Membangun kepercayaan diri
- Fokus pada tujuan

Yang dibutuhkan:

Tiang / pohon, ember, tali, safety body suit

Prosedur:

- Semua peserta akan memanjat pohon atau tiang dan kemudian loncat sambil memukul / mengenai ember yang ada di depannya.

Pertanyaan diskusi:

1. Apa yang dirasakan ketika harus memanjat, berdiri di atas dan kemudian meloncat?
2. Apakah ada kendala yang dihadapi?
3. Apa yang dibutuhkan agar dapat berhasil?
4. Bagaimana aktivitas ini dalam organisasi tempat anda bekerja?

Bambu Bergoyang

Lama waktu: 15 menit

Tujuan:

Melatih kerja sama, kekompakkan dan saling mendengarkan

Yang dibutuhkan:

Bambu sepanjang 1 meter

Prosedur:

- Peserta membentuk 2 baris saling berhadapan
- Kedua jari telunjuk dari tangan kanan dan tangan kiri dikeluarkan dan membentuk satu garis panjang dengan peserta yang lain
- Fasilitator akan meletakkan bambu ditengah-tengah
- Kelompok harus bisa membawa turun atau naik bambu secara bersama-sama dengan jari mereka dari posisi berdiri hingga duduk dengan posisi bambu tegak

Pertanyaan diskusi:

1. Apa yang dirasakan ketika bermain dengan bambu yang sangat ringan?
2. Apakah ada kendala yang dihadapi?
3. Apa yang dibutuhkan agar dapat berhasil?
4. Bagaimana aktivitas ini dalam organisasi tempat anda bekerja?

Building Bridge

Lama waktu: > 1 jam menit

Tujuan:

- Membagi pekerjaan secara efektif
- Melatih komunikasi, kerja sama, saling mendengarkan
- Menjalankan peran dalam pelaksanaan manajemen kantor dari persiapan, pendelegasian tugas hingga eksekusi di lapangan.

Peralatan yang dibutuhkan:

Kayu, Palu, paku, tali tambang, sarung tangan,

Prosedur:

- Kelompok dibawa menuju samping aliran sungai kecil yang mengalir
- Kelompok akan dibagi menjadi 2 kelompok. Kelompok manager yang terdiri dari 3 orang, kelompok supervisor yang terdiri atas 2 orang dan kelompok karyawan dengan sisa peserta.
- Kelompok manager akan diberi tugas oleh fasilitator untuk membangun sebuah jembatan di atas sungai. Mereka harus memberikan instruksi garis besar bagaimana jembatan tersebut akan dibangun kepada kelompok supervisor.
- Kelompok supervisor kemudian akan memberikan instruksi detail bagaimana jembatan akan dibangun. Instruksi detail mencakup cara membuat simpul.
- Kelompok karyawan segera setelah belajar membuat simpul turun ke lapangan ke area yang sudah dilengkapi dengan apa saja yang dibutuhkan untuk membangun jembatan dan mulai membuat jembatan.
- Kelompok manager harus memantau dari atas, kelompok supervisor ikut turun ke lapangan untuk melakukan supervisi eksekusi dan kelompok karyawan melakukan eksekusi pembangunan jembatan
- Dalam waktu yang ditentukan jembatan sudah harus selesai dan dapat dilewati dengan aman oleh kelompok manager, kelompok supervisor dan kelompok karyawan

Pertanyaan diskusi:

1. Apa yang dirasakan ketika diberi instruksi untuk membangun jembatan
2. Apakah ada kendala yang dihadapi?
3. Apa yang dibutuhkan agar dapat berhasil?
4. Bagaimana aktivitas ini dalam organisasi tempat anda bekerja?



Kertas Kerja: A Tough Moment

Sumber: Peace Corps Information Collection and Exchange. (2010). Culture Matters: The Peace Corps Cross-Cultural Workbook

Write the answer for the following questions:

1. Think of the worst experience you've had in country so far – either a moment when you've been most frustrated, embarrassed, confused, or annoyed, or something that bothers you on a daily basis
2. What in your cultural background made you react so strongly?
3. Is there a cultural explanation?
4. Do you think local people would have reacted the same way? Why or why not?



Kertas Kerja: *Characteristic & Behaviors*

Sumber: Peace Corps Information Collection and Exchange. (2010). *Culture Matters: The Peace Corps Cross-Cultural Workbook*

1. ___ Communication is like that between twins
2. ___ People are reluctant to say no.
3. ___ You have to read between the lines
4. ___ Use of Intermediaries or third parties is frequent
5. ___ Use of understatement is frequent
6. ___ It's best to tell it like it is
7. ___ It's okay to disagree with your boss at a meeting
8. ___ "Yes" means yes
9. ___ "Yes" means I hear you
10. ___ Communication is like that between two casual acquaintances
11. ___ It's not necessary to read between the lines
12. ___ People engage in small talk and catching up before getting down to business
13. ___ Business first, then small talk
14. ___ People need to be brought up to date at a meeting
15. ___ People already up to date
16. ___ The rank / status of the messenger is as important as the message
17. ___ The message is what counts, not who the messenger is
18. ___ People tell you what they think you want to hear