



UNIVERSITAS INDONESIA

**PELATIHAN KOMUNIKASI EFEKTIF UNTUK
MENINGKATKAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL
SUPPORT* DAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN**

*(Effective Communication Training for Improving the Perceived
Organizational Support and Employee Motivation)*

TESIS

**SCHOLASTICA PISCESHA KARINA
1006796600**

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



UNIVERSITAS INDONESIA

**PELATIHAN KOMUNIKASI EFEKTIF UNTUK
MENINGKATKAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL
SUPPORT* DAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN**

*(Effective Communication Training for Improving the Perceived
Organizational Support and Employee Motivation)*

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister

SCHOLASTICA PISCESHA KARINA

1006796600

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

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Scholastica Piscesha Karina

NPM : 1006796600

Tanda Tangan :



Tanggal : 6 Juli 2012

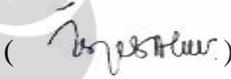
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Scholastica Piscesha Karina
NPM : 1006796600
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Pelatihan Komunikasi Efektif untuk Meningkatkan
Perceived Organizational Support dan Motivasi
Kerja

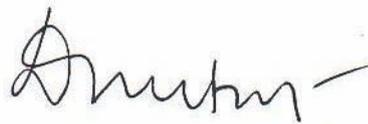
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Studi Magister Pendidikan Psikolog Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi ()
NIP 0806050140
Pembimbing II : Dra. Lembana Y. Soemitro, M.Psi ()
NIP 130319705
Penguji I : Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si. ()
NIP 196109101987032001
Penguji II : Dr. Semiati Ibnu Umar, Psi ()
NIP 130202969

DISAHKAN OLEH

Ketua Program Studi Psikologi Profesi
Universitas Indonesia



(Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, M.A., PhD, Psikolog)
NIP 195103271976032001

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



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

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
Tanggal : 6 Juli 2012

UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur penulis haturkan kepada Tuhan, karena atas berkat-Nya, penulis mampu menyelesaikan tesis ini. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak, sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi dan Ibu Dra. Lembana Sumitro, M.Psi., selaku dosen pembimbing tesis yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran demi mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis ini; Drs. Urip Abdurachman Mokoginta, M.Psi dan Ibu Dra Sri Fatmawati Mashoedi, M.Si, selaku penguji tesis yang telah memberikan berbagai saran perbaikan atas tesis ini.
2. Keluarga terdekat, Bapak-Ibu, juga si kembar Fery dan Rena yang selalu mencurahkan kasih sayang, mendukung, dan mendoakan penulis.
3. Bapak Agus, Bapak Ucok, Bapak Subary, Mas Diko dan segenap manajemen serta staf PT. XYZ yang telah memberikan izin dan menyediakan waktu untuk membantu penulis dalam melakukan pengambilan data dan intervensi di PT. XYZ, serta seluruh rekan-rekan dan karyawan PT. XYZ yang turut bersedia berpartisipasi serta mendukung dalam proses penyusunan tesis ini.
4. Teman-teman seperjuangan Mas Aji, Anggi, dan Mas Vicky yang selalu memberikan semangat dan hiburan bagi penulis.
5. Teman-teman seperjuangan PIO 16 atas kebersamaannya yang mengesankan. Terima kasih untuk Mba Ade, Mba Nana, Mas Prima, Bunda Alia untuk persahabatan yang menguatkan, serta teman-teman lain yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu.

Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu-per-satu namun terkait dengan terselesaikannya penyusunan tesis ini. Akhir kata, penulis berharap agar tesis ini dapat memberi manfaat bagi pengembangan ilmu Psikologi Industri dan Organisasi.

Depok, Juli 2011

Penulis

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

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

Nama : Scholastica Piscesha Karina
NPM : 1006796600
Program Studi : Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi
Fakultas : Psikologi
Jenis karya : Tesis

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

“Pelatihan Komunikasi Efektif untuk Meningkatkan *Perceived Organizational Support* dan Motivasi Kerja”

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 6 Juli 2012

Yang menyatakan



(Scholastica Piscesha Karina)

ABSTRAK

Nama : Scholastica Piscesha Karina
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Pelatihan Komunikasi Efektif untuk Meningkatkan *Perceived Organizational Support* dan Motivasi Kerja

Tesis ini membahas tentang efektivitas program pelatihan komunikasi efektif untuk meningkatkan *perceived organizational support* dan motivasi kerja karyawan di PT. XYZ yang bergerak dibidang jasa keamanan. Saat ini kinerja perusahaan dirasa tidak optimal akibat rendahnya motivasi kerja dan *perceived organizational support* yang kurang efektif terkait masalah komunikasi. Tipe penelitian yang dipakai adalah *action research* pada 23 partisipan Alat ukur *perceived organizational support* merupakan adaptasi dari *Survey of Perceived Organizational Support* (Eisenberger,1986) dengan nilai koefisien alpha (α) sebesar 0,833. Sedangkan pengukuran motivasi kerja, menggunakan adaptasi dari *Motivation Survey* (Moore, 2007) dengan nilai koefisien alpha (α) sebesar 0,843. Hasil uji korelasi *Pearson Correlation* menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara *perceived organizataional support* dan motivasi kerja ($r = 0,584$) signifikansi 0,000 ($p > 0,05$). Sementara hasil uji *Paired Sample T-test* menunjukkan peningkatan *mean perceived organizational support* mupun motivasi kerja sebelum dan sesudah intervensi dengan nilai signifikansi 0,517 ($p > 0,05$) dan 0,625 ($p > 0,05$). Dengan demikian tampak bahwa perbedaan tersebut tidak signifikan. Untuk itu perusahaan perlu melakukan program pengembangan lanjutan yang dapat mendukung intervensi pelatihan komunikasi efektif yang sudah dilakukan.

Kata Kunci:

perceived organizational support, motivasi kerja, pelatihan komunikasi efektif

ABSTRACT

Nama : Scholastica Piscesha Karina
Study Program : Professional Psychology
Specialization : Industrial And Organizational Psychology
Title : Effective Communication Training for Improving the Perceived Organizational Support and Employee Motivation

This thesis is discuss about effectiveness of communication effective training for increasing perceived organizational support and employee motivation in the PT. XYZ, the security service company. Thus, is action research with the participation of as many as 23 participants. Perceived organizational support measurement was adapted of Survey of Perceived Organizational Support (Eisenberger, 1986) with coefficient alpha (α) of 0.833. To measure employee motivation, Motivation Survey (Moore, 2007) with the value of coefficient alpha (α) of 0.843 was adapted. Pearson Correlation test results showed a significant relationship between perceived organizational support and employee motivation ($r=0.584$) with 0.000 significance ($p > 0.05$). Results of Paired Sample T-test showed differences in scores before and after the intervention on perceived organizational support to the significance of .517 ($p > 0.05$) and the motivation to work with a significance value of 0.625 significance ($p > 0.05$). The result show that the mean difference was not sognifikan. Therefore, this company need to do other development program to support interventions that have been done.

Key Word:

perceived organizational support, employee motivation, effective communication training

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
UCAPAN TERIMAKASIH.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR.....	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR BAGAN	xii
LAMPIRAN.....	xiii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Permasalahan.....	4
1.3 Rumusan Permasalahan.....	7
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	8
1.5 Sistematika Penulisan.....	8
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1 Motivasi Kerja.....	10
2.1.1 Pengertian Motivasi Kerja	10
2.1.2 Ciri-Ciri Individu yang Memiliki Motivasi Kerja	11
2.1.3 Pengukuran Motivasi Kerja	11
2.1.4 Faktor-Faktor Penggerak Motivasi Kerja	12
2.2 Persepsi.....	14
2.2.1 Pengertian Persepsi	14
2.1.2 Tahap Proses Persepsi.....	15
2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Persepsi.....	16
2.3 <i>Perceived Organizational Support</i>	16
2.3.1 Pengertian <i>Perceived Organizational Support</i>	16
2.3.2 Antecedent <i>Perceived Organizational Support</i>	17
2.3.3 Pengukuran <i>Perceived Organizational Support</i>	18
2.4 Dinamika Pelatihan Komunikasi Efektif dalam Meningkatkan <i>Perceived Organizational Support</i> dan Motivasi Kerja Karyawan.....	19
2.5 Intervensi Organisasi	23
2.5.1 Pengertian Intervensi Organisasi	23
2.5.2 Tipe Intervensi Organisasi	24
2.5.3 Pelatihan	25
2.5.3.1. Pengertian Pelatihan	25
2.5.3.2. Tipe Pelatihan.....	26
2.5.3.3. Model Sistem Pelatihan.....	27
2.6 Komunikasi.....	32
2.6.1 Pengertian Komunikasi.....	33
2.6.2 Proses Komunikasi	33
2.6.3 Bentuk Komunikasi	34
2.6.4 Elemen Komunikasi.....	36
2.6.5 Hambatan dalam Komunikasi Efektif.....	37
2.6.6 Proses Komunikasi	39
2.6.7 <i>Active Listening</i>	39
2.7. Profil Singkat Perusahaan.....	40

BAB 3. METODE PENELITIAN.....	42
3.1 Tipe Penelitian.....	42
3.2 Desain Penelitian.....	42
3.3 Variabel Penelitian.....	43
3.3.1 Motivasi Kerja.....	43
3.3.2 Perceived Organizational Support.....	43
3.4 Rumusan Masalah.....	43
3.5 Hipotesis Kerja.....	44
3.6 Responden Penelitian.....	44
3.7 Metode Pengumpulan Data.....	45
3.7.1 Wawancara.....	45
3.7.2 Kuesioner.....	46
3.7.2.1. Hasil Uji Reliabilitas Motivasi Kerja.....	48
3.7.2.1. Hasil Uji Reliabilitas <i>Perceived Organizational Support</i>	49
3.8 Metode Pengolahan Data.....	51
3.9 Prosedur Penelitian.....	52
BAB 4. HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI.....	54
4.1 Gambaran Responden Penelitian.....	54
4.2 Hasil Utama Penelitian.....	55
4.2.1. Gambaran Data Motivasi Kerja Karyawan dan <i>Perceived Organizational Support</i>	56
4.2.1.1. Gambaran Data Motivasi Kerja Karyawan.....	56
4.2.1.2. Gambaran Data <i>Perceived Organizational Support</i> Karyawan.....	56
4.2.2. Gambaran Hubungan Motivasi Kerja dan <i>Perceived Organizational Support</i> Karyawan.....	57
4.3 Program Intervensi.....	58
4.3.1 Waktu dan Tempat Pelaksanaan “Pelatihan Komunikasi Efektif”.....	58
4.3.2 Peserta Intervensi “Pelatihan Komunikasi Efektif”.....	59
4.3.3 Desain dan Prosedur Intervensi “Pelatihan Komunikasi Efektif”.....	59
4.3.4 Hasil Evaluasi Intervensi “Pelatihan Komunikasi Efektif”.....	61
4.4 Uji Perbedaan Variabel Sebelum dan Setelah Intervensi.....	66
4.5 Hasil Tambahan Penelitian.....	67
BAB 5. DISKUSI, KESIMPULAN, DAN SARAN.....	70
5.1 Kesimpulan.....	70
5.2 Diskusi.....	70
5.3 Saran.....	75
DAFTAR PUSTAKA.....	77

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Hasil Uji Coba Validitas Alat Ukur Motivasi Kerja	49
Tabel 3.2	Hasil Uji Coba Validitas Alat Ukur <i>POS</i>	50
Tabel 4.1	Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Tingkat Pendidikan, dan Masa Kerja.....	54
Tabel 4.2	Gambaran Motivasi Kerja Karyawan.....	56
Tabel 4.3	Gambaran Data <i>Perceived Organizational Support</i> Karyawan	57
Tabel 4.4	Hubungan Antara Motivasi Kerja dan <i>Perceived Organizational Support</i> Karyawan.....	57
Tabel 4.5	Gambaran Peserta Pelatihan Komunikasi Efektif	59
Tabel 4.6	Hasil Evaluasi Pelatihan – <i>Reaction Criteria</i>	63
Tabel 4.7	Data Hasil Evaluasi Tahap II – <i>Knowledge Criteria</i>	65
Tabel 4.8	Hasil Perbandingan Pre- dan Post-Test Motivasi Kerja dan <i>Perceived Organizational Support</i>	66
Tabel 4.9	Gambaran Data Antecedent <i>Perceived Organizational Support</i> Karyawan	67
Tabel 4.10	Hubungan dan Besar Sumbangan Dimensi <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Motivasi Kerja Karyawan.....	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Proses Persepsi	15
Gambar 2.2. Bagan Dinamika Teori	23
Gambar 2.3. Model Sistem Pelatihan.....	27
Gambar 2.4. <i>Levels of Training Needs Assesment</i>	28
Gambar 2.5. <i>Levels of Training Evaluation</i>	31
Gambar 2.6. Proses Komunikasi.....	33



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Profil Perusahaan PT XYZ
- Lampiran 2 Bagan Kerangka Berpikir Penelitian
- Lampiran 3 Alat Ukur Penelitian
- Lampiran 4 Uji Statistik Alat Ukur Penelitian
- Lampiran 5 Uji Statistik Hasil Penelitian
- Lampiran 6 Rancangan Intervensi
- Lampiran 7 Dokumentasi Pelatihan



BAB 1

PENDAHULUAN

Di dalam bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang penelitian, permasalahan yang terjadi dalam perusahaan, rumusan permasalahan, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan

1.1. Latar Belakang Penelitian

Setiap organisasi harus bekerja secara efisien, responsif terhadap permintaan pasar, dan mampu menjaga kinerja yang baik agar dapat bersaing dengan perkembangan pasar. Salah satu faktor penentu keberhasilan atau kegagalan organisasi adalah faktor sumber daya manusia. Hal ini berlaku bagi semua jenis perusahaan, dimana sumber daya manusia merupakan faktor utama yang dapat mendukung perusahaan agar mampu bersaing dengan kompetitor yang bergerak di bidang yang sama. Pada dasarnya sumber daya manusia yang berkualitas akan memberikan peran besar terutama dalam berinovasi, memberikan dorongan kreatif, serta menjaga kestabilan produktivitas untuk menjamin kelangsungan hidup jangka panjang dari sebuah perusahaan (Amstrong, 2006). Untuk itu, agar dapat selalu memenuhi kebutuhan konsumen, perusahaan harus tetap menjaga kualitas kerja karyawan untuk tetap stabil dalam menunjukkan kinerja yang optimal. Adapun Salah satu faktor yang dapat mendukung tercapainya kinerja optimal adalah motivasi kerja tinggi yang ditunjukkan oleh karyawannya (Landy & Conte, 2004).

Telah banyak penelitian yang membahas pentingnya motivasi dalam mendukung kinerja sumber daya manusia. Mathis dan Jackson (2002) memberi penjelasan mengenai beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, antara lain kepribadian dan kemampuan tenaga kerja, motivasi, dukungan yang diterima, bentuk pekerjaan yang harus dilakukan, serta hubungan tenaga kerja dengan organisasi. Ernanto (2002) menyatakan bahwa salah satu faktor penting dan sangat menentukan produktivitas kerja dari sumber daya manusia adalah upaya untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Karyawan dengan motivasi tinggi menunjukkan sikap responsif pada tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi,

serta menunjukkan usaha untuk mencapai tujuan tersebut (Muhammad 2011, dalam Manzoor, 2012). Lebih lanjut, karyawan dengan motivasi tinggi akan menunjukkan kinerja terbaiknya, dan memiliki inisiatif untuk melakukan pengembangan serta meningkatkan produktivitas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memang dibutuhkan untuk meningkatkan dan merangsang kinerja karyawan di sebuah perusahaan.

Motivasi kerja merupakan antusiasme dan sikap positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan (Moore, 2007), sehingga membentuk dorongan usaha dalam melakukan pekerjaan (Darolia, 2010). Motivasi dibentuk oleh beberapa elemen, antara lain karakter individu, karaktersitik pekerjaan itu sendiri, dan situasi kerja (Darolia, 2010). Lebih lanjut terdapat beberapa hal yang dapat meningkatkan motivasi kerja antara lain kerjasama, pengakuan, perilaku saling membantu, atmosfir lingkungan kerja yang baik, serta kesempatan untuk berkembang (Robb & Myat, 2004). Di sisi lain, Robb & Myat (2004) juga menyebutkan beberapa aspek yang dapat menurunkan motivasi kerja karyawan antara lain pengalaman negatif dengan rekan kerja, sedikit pengakuan, kurangnya dukungan, kurangnya pengarahan dan koordinasi, serta kebosanan dalam bekerja. Adapun aspek-aspek yang dikemukakan oleh Robb & Myat (2004) tersebut juga merupakan aspek-aspek yang masuk ke dalam konsep *perceived organizational support* (POS).

POS merupakan persepsi karyawan mengenai penghargaan organisasi terhadap kontribusi, serta kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002 dalam Dawley dkk, 2010). POS juga diartikan sebagai jaminan akan tersedianya bantuan dari perusahaan jika dibutuhkan, untuk meningkatkan efektivitas kerja dan menghadapi situasi kerja yang stressfull (Rhoades & Eisenberger, 2002). Konsep POS ini memperlihatkan bahwa kondisi yang memberi pengaruh pada motivasi kerja karyawan ditentukan berdasar persepsi dan sikap karyawan terhadap lingkungan kerjanya (Siagian, 2002). Dalam penelitian ini akan difokuskan pada persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi pada mereka. Hubungan antara motivasi kerja dan *perceived organizational support* dapat dijelaskan dengan menggunakan prinsip-prinsip

teori pertukaran sosial (Blau, 1964 dalam Onyisi & Ogbodo, 2011). Pada dasarnya, karyawan memiliki kecenderungan untuk menganggap perusahaan sebagai partner kerja dengan karakteristik yang sama dengan manusia. Ketika karyawan menilai bahwa perusahaan telah menunjukkan usaha untuk memenuhi kebutuhan sosio-emosional mereka, maka timbul perasaan wajib membalas dukungan yang diberikan oleh perusahaan tersebut. Hal inilah yang dianggap sebagai pendorong bagi karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaiknya (Rhoades & Eisenberger, 2002; Whiter, 2001; Wayne, et al, 2002 dalam Darolia 2010; Onyisi & Ogbodo, 2011). POS yang tinggi mendorong timbulnya kepedulian karyawan terhadap organisasi dan memunculkan inisiatif untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. (Rhoades & Eisenberger, 2002). Karyawan yang peduli kepada organisasi serta memberikan bantuan untuk mencapai tujuan organisasi, merupakan salah satu ciri karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi (Woodcock & Francis, 1994)

Namun demikian, organisasi juga perlu mengidentifikasi terlebih dahulu aspek mana yang menjadi kebutuhan karyawan saat ini (Skemp-Arlt & Toupençe, 2007), sehingga dapat memberikan dukungan yang tepat sasaran. Langkah-langkah yang dapat diambil antara lain perlu adanya kepedulian dari perusahaan untuk memahami kebutuhan karyawan, partisipasi mereka terhadap proses penetapan tujuan dalam organisasi, serta harapan karyawan terhadap penghargaan yang akan diberikan perusahaan atas kontribusi yang sudah mereka berikan. Penghargaan dapat diberikan dalam wujud pemberian pelatihan, karena pelatihan merupakan bentuk investasi yang dilakukan perusahaan kepada karyawan, yang dapat meningkatkan POS karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Selain itu perusahaan juga perlu memperhatikan hubungan interpersonal yang terjalin antar karyawan dalam berkoordinasi. Hal ini bertujuan untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif bagi karyawan.

Lebih dari itu, perlu adanya komunikasi yang terjalin baik antara pihak karyawan dan manajemen sebagai media penghubung antara POS dan motivasi. Komunikasi memegang peran yang penting dalam proses kolaborasi, pengembangan, menghadapi tantangan bersama, pemberian dukungan, *goal*

sharing, dan pemahaman antara anggota organisasi (Arons, 2010). Komunikasi merupakan jalan untuk menyalurkan dukungan yang diberikan oleh perusahaan. Dengan komunikasi yang efektif, maka berbagai aspek dukungan perusahaan seperti penyaluran informasi, pemberian *feedback*, pengarahan, dan koordinasi dapat diterima dengan baik oleh karyawan (Austin, 2005). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa POS perlu didukung oleh kemampuan komunikasi yang baik antar karyawan, maupun karyawan dengan atasan.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti ingin melihat lebih jauh hubungan antara POS dan motivasi kerja karyawan, serta intervensi apa yang paling sesuai untuk meningkatkan POS sehingga dapat memotivasi kerja karyawan pada PT. XYZ.

1.2. Permasalahan

PT. XYZ merupakan perusahaan yang memiliki izin resmi serta profesional dalam pengelolaan anggota *security* dengan tujuan untuk membantu terlaksananya tugas pengamanan yang diharapkan oleh perusahaan pengguna jasa. Di usianya yang ke-10 perusahaan mulai memantapkan diri untuk mengembangkan bisnis dan bersaing dengan kompetitor-kompetitor baru yang mulai muncul. Untuk mendukung strategi bisnis tersebut, perusahaan mulai melakukan pembenahan terutama pada manajemen sumber daya manusianya. Namun, hingga saat ini kondisi perusahaan belum menunjukkan adanya efektivitas dan efisiensi kerja yang *excellent*. Hal ini terlihat dari belum tercapainya target perusahaan dalam memuaskan pelanggan yang ditandai dengan masih banyaknya keluhan dari pelanggan.

Untuk melihat hambatan apa saja yang mengganggu efektivitas organisasi pada PT. XYZ, peneliti melakukan pengambilan data awal berupa pengisian *Blockages Questionnaire* dan wawancara. *Blockages Questionnaire* adalah sebuah kuesioner yang dapat menggambarkan hambatan apa saja yang mungkin dihadapi oleh perusahaan (Francis & Woodcock, 1994). *Blockages Questionnaire* ini terdiri dari 140 item yang mewakili 14 hambatan dalam proses bisnis sebuah perusahaan. Ke-14 hambatan tersebut antara lain *Unclear Aims*, *Unclear Values*, *Inappropriate Management Philosophy*, *Lack of Management Development*,

Confused Organizational Structur, Inadequate Control, Inadequate Recruitment and Selection, Unfair Reward, Poor Training, Lack of Personal Development (Personal Stagnation), Inadequate Communication, Poor Teamwor, dan Low Creativity. Responden dari kuesioner ini berjumlah 56 orang karyawan dari semua level jabatan pada semua departemen.

Dari hasil *Blockages Questionnaire* ditemukan hambatan berupa *low motivation*. *Low motivation* merupakan satu diantara lima hambatan tertinggi yang dirasa mengganggu efektivitas perusahaan. Berdasar pada data tersebut, peneliti memutuskan untuk menggali lebih dalam mengenai gejala *low motivation* yang menjadi salah satu hambatan yang dihadapi oleh perusahaan. Keputusan ini diambil oleh peneliti karena peneliti menyadari bahwa pengembangan sumber daya manusia sebaiknya dimulai dengan adanya dorongan dari dalam individu itu sendiri. Woodcock & Francis (1994) juga sudah menegaskan bahwa karyawan yang memiliki motivasi rendah, menunjukkan karakter yang kurang antusias dan berkomitmen dalam mencapai tujuan organisasi.

Data mengenai perilaku yang menunjukkan rendahnya motivasi kerja karyawan dikuatkan oleh hasil wawancara terhadap 17 orang karyawan PT. XYZ yang merupakan representatif dari setiap departemen. Berdasar wawancara yang telah dilakukan, responden wawancara melihat bahwa rendahnya motivasi tampak dari tugas-tugas yang terbengkalai sehingga tidak dapat diselesaikan tepat waktu. Contohnya, keterlambatan proses rekrutmen untuk satpam-satpam baru, biasanya diakibatkan oleh persyaratan administrasi yang tidak segera dilengkapi oleh departemen SDM, sehingga departemen operasional dan finansial tidak bisa memproses lebih lanjut. Padahal karyawan dengan motivasi tinggi seharusnya dapat bekerja sesuai standar waktu yang telah disesuaikan, dimana pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu dan dalam waktu yang sudah ditentukan (Asep & Tanjung, 2004).

Situasi kerja tersebut tampaknya disebabkan oleh rendahnya persepsi karyawan terhadap kualitas pengarahan dan koordinasi yang dilakukan oleh atasan. Di sisi lain karyawan juga menyadari kemampuan komunikasi efektif yang belum memadai baik pada diri karyawan sendiri juga pada atasan mereka. Hal ini

didukung oleh hasil *Blockages Questionnaire* yang menggambarkan adanya hambatan berupa *inadequate communication*. Kondisi tersebut menyebabkan komunikasi berjalan kurang lancar, sehingga sering menimbulkan kesalahpahaman baik antar personal bahkan antar departemen.

Komunikasi yang tidak berjalan efektif menyebabkan terhambatnya proses *sharing knowledge* dan informasi yang terkait dengan pekerjaan. Selain itu juga menurunkan kualitas koordinasi antara karyawan maupun departemen, sehingga berdampak pada proses kerja yang kurang efektif. Informasi yang dibutuhkan dalam proses koordinasi dan meningkatkan POS adalah informasi yang jelas, deskriptif, dan jujur terutama terkait dengan permasalahan kerja yang sedang dihadapi (Austin, 2005). Adapun komunikasi yang tidak efektif juga menyebabkan *support* yang ingin diberikan perusahaan kepada karyawan tidak dapat tersampaikan dengan optimal. Sehingga bentuk-bentuk penghargaan non-finansial seperti pengakuan langsung, misal berupa pujian juga tidak tersampaikan kepada karyawan. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebenarnya karyawan juga membutuhkan informasi mengenai sebaik apa mereka dalam melaksanakan tugas, bagaimana mereka dinilai, serta informasi lain terkait dengan tanggung jawab mereka berikutnya (Austin, 2005). Pada intinya, berdasarkan pada gejala-gejala yang muncul di PT. XYZ, dapat dilihat bahwa kebutuhan sosio-emosional karyawan tidak dapat dipenuhi oleh perusahaan akibat dari kualitas komunikasi yang kurang baik dari pihak manajemen dan karyawan.

Untuk mengatasi masalah tersebut, beberapa karyawan mengajukan ide berupa pengadaan pelatihan komunikasi bagi seluruh karyawan, baik itu untuk level staf maupun atasan. Pelatihan komunikasi diharapkan dapat meningkatkan kualitas komunikasi karyawan sehingga dapat menjadi media penyampaian dukungan yang optimal bagi perusahaan terhadap karyawan.

Terdapat alasan lain mengapa peneliti tertarik untuk mengambil aspek pelatihan sebagai bentuk intervensi yang akan digunakan sebagai usaha dalam meningkatkan POS pada karyawan di PT. XYZ. Berdasar informasi yang didapat, program pelatihan di perusahaan ini juga belum diberikan secara merata ke seluruh karyawan. demikian juga dari data *blockcages* yang memperlihatkan

adanya *lack of training* pada PT. XYZ. Pelatihan-pelatihan biasanya hanya diberikan pada karyawan pada level kepala seksi ke atas. Selain itu program-program pelatihan yang selama ini pernah diadakan banyak terfokus pada pengembangan *hardskill* yang mendukung kinerja karyawan. Karyawan sendiri merasakan adanya kebutuhan akan diadakannya pelatihan *softskill*, untuk menunjang ketrampilan yang sudah dimiliki. Dengan adanya pelatihan komunikasi efektif, karyawan akan merasa telah diberi kesempatan untuk dapat mengembangkan diri, terutama pada kemampuan berkomunikasi efektif.

Berdasar fakta-fakta tersebut, maka peneliti melihat adanya hambatan berupa rendahnya motivasi karyawan pada PT. XYZ. Rendahnya motivasi ini diakibatkan oleh kualitas komunikasi yang kurang baik di antara anggota organisasi sehingga berbagai bentuk dukungan dari perusahaan tidak dapat tersampaikan secara optimal. Karena itu, sebagai bentuk kepedulian dan bantuan yang dapat diberikan perusahaan, maka dirancang sebuah pelatihan komunikasi efektif. Pelatihan komunikasi efektif diharapkan dapat meningkatkan *perceived organizational support* yang dirasakan oleh karyawan. Lebih lanjut peningkatan *perceived organizational support* diasumsikan akan sejalan dengan peningkatan motivasi kerja mereka.

1.3. Rumusan Permasalahan

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

1. Apakah terdapat hubungan antara *Perceived Organization Support* dengan *motivasi* kerja karyawan di PT. XYZ?
2. Apakah terdapat perbedaan *Perceived Organization Support* di pada karyawan PT. XYZ sebelum dan setelah diberikan Pelatihan Komunikasi Efektif?

1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1. Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara motivasi kerja dengan *perceived organizational support*. Lebih jauh lagi penelitian ini juga bertujuan untuk menentukan intervensi yang tepat untuk meningkatkan baik *perceived organizational support* maupun motivasi kerja karyawan.

1.4.2. Manfaat

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah memperkaya kajian mengenai motivasi kerja karyawan dengan meningkatkan *Perceived Organization Support* karyawan pada perusahaan industri jasa. Sedangkan manfaat praktis dari penelitian ini adalah peningkatan dan *perceived organizational support* serta motivasi kerja karyawan di PT. XYZ melalui program Pelatihan Komunikasi Efektif.

1.5. Sistematika Penulisan

Penelitian dimulai dengan menulis bab pendahuluan. Pada Bab ini, peneliti menguraikan aspek-aspek yang terkait dengan tema penelitian yaitu motivasi kerja dan *perceived organizational support*. Kemudian peneliti akan menjelaskan dengan rinci permasalahan faktual yang terjadi di PT. XYZ. Dari penjelasan tersebut peneliti merumuskan masalah utama yang akan diteliti. Selain itu, peneliti juga memberikan penjelasan mengenai tujuan dan manfaat penelitian ini bagi PT. XYZ. Bab pendahuluan diakhiri dengan penjelasan mengenai sistematika penulisan yang akan dilakukan peneliti.

Selanjutnya, peneliti menuliskan tinjauan teori yang akan dipakai pada penelitian ini. Adapun teori-teori yang terkait dengan penelitian ini adalah teori mengenai motivasi kerja, *perceived organizational support*, intervensi organisasi, pelatihan, serta penjelasan mengenai teori komunikasi dalam lingkup dunia kerja.

Setelah itu, peneliti menjelaskan mengenai metode penelitian yang akan diterapkan pada bab yang ketiga. Pertama, peneliti menuliskan pendekatan, tipe,

dan desain penelitian yang akan dipakai. Kemudian metode penelitian yang akan dipakai serta metode analisis data yang akan dipakai untuk mengolah data. Peneliti juga menjelaskan prosedur penelitian yang diterapkan dari awal penelitian hingga pelaksanaan intervensi.

Pembahasan hasil, analisis dan intervensi akan dijelaskan secara detail pada bab 4. Di awal bab, peneliti menuliskan penjelasan mengenai gambaran responden penelitian. Setelah itu, peneliti menampilkan hasil, analisis, dan kesimpulan dari pengolahan data yang sudah dilakukan. Dari hasil analisis tersebut, peneliti kemudian menguraikan rancangan program intervensi yang akan diberikan. Peneliti juga menuliskan data perbedaan skor variabel, sebelum dan sesudah intervensi.

Bab 5 akan membahas tentang kesimpulan yang diperoleh setelah melaksanakan penelitian. Kemudian Hasil tersebut didiskusikan berdasar teori-teori terkait. Dari diskusi tersebut akan dijelaskan pula mengenai saran-saran yang dirasa dapat menjadi masukan untuk pengembangan pada penelitian selajutnya. selain itu juga dituliskan saran-saran praktis yang dapat diterapkan oleh perusahaan sebagai follow up dari penelitian yang telah dilakukan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Di dalam bab ini akan dijelaskan mengenai teori terkait dengan variabel-variabel penelitian ini, antara lain adalah tentang motivasi kerja, *perceived organizational support*, pelatihan, dan komunikasi efektif. Dalam bab ini juga akan dijelaskan mengenai dinamika efektivitas pelatihan komunikasi efektif terhadap peningkatan *perceived organizational support* dan motivasi kerja .

2.1. Motivasi Kerja

2.1.1. Pengertian Motivasi Kerja

Moore (2007) mendefinisikan motivasi kerja sebagai antusiasme dan sikap positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan. Darolia (2010) menggambarkan motivasi kerja sebagai konstruk yang berkaitan dengan kondisi menjelaskan dorongan, arah, dan besar, serta pemeliharaan usaha dalam melakukan pekerjaan. Definisi lain dikemukakan oleh Latham (2008, dalam Kirkpatrick, 2010) Definisi ini menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor-faktor internal yang mendorong untuk terjadinya perilaku serta adanya faktor eksternal yang merupakan rangsangan terhadap perilaku tersebut.

Dari ketiga definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan antusiasme sikap positif terhadap pekerjaan yang dirasakan karyawan, yang merupakan faktor pendorong dari usaha kerja karyawan, dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi. Berdasarkan uraian diatas definisi motivasi kerja yang akan dipakai adalah definisi dari Moore (2007) yang memandang motivasi kerja sebagai antusiasme dan sikap positif terhadap pekerjaan yang dirasakan karyawan. Konsep motivasi dari Moore (2007) dianggap paling sesuai untuk mendukung penelitian motivasi kerja yang akan dihubungkan dengan persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan perusahaan kepada mereka.

2.1.2. Ciri–Ciri Individu dengan Motivasi Kerja yang Tinggi

Menurut Asep & Tanjung (2004), ciri–ciri individu dengan motivasi kerja yang tinggi adalah: (1) Bekerja sesuai standar, dimana pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu dan dalam waktu yang sudah ditentukan. (2) Senang dalam bekerja, yaitu sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat ia senang untuk mengerjakannya. (3) Merasa berharga, dimana seseorang akan merasa dihargai, karena pekerjaannya itu benar – benar berharga bagi orang yang termotivasi. (4) Bekerja keras, yaitu seseorang akan bekerja keras karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. (5) Sedikit pengawasan, yaitu kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa individu yang memiliki motivasi kerja memiliki ciri – ciri antara lain bekerja sesuai standar, senang dalam bekerja, merasa berharga, bekerja keras, dan hanya membutuhkan sedikit pengawasan.

2.1.3. Pengukuran Motivasi Kerja

Dalam literatur psikologi organisasi terdapat 4 sistem pengukuran utama yang digunakan untuk menilai motivasi kerja karyawan yaitu teknik proyektif, eksplisit/implisit, objektif, dan *self-report* (Tremblay, dkk, 2009). Ciri khas pengukuran proyektif adalah menyajikan stimulus ambigu sehingga memunculkan respon yang cukup tertentu. Biasanya dirancang untuk mengukur kebutuhan, motif, atau ciri kepribadian. Namun, penggunaan dalam lingkup organisasi telah berkurang dalam beberapa dekade terakhir karena dianggap kurang spesifik dalam menggambarkan domain pekerjaan (Ployhart, 2008, dalam Tremblay, dkk, 2009).

Pengukuran objektif dirasa dapat meminimalisir penilaian relatif terhadap suatu tindakan proyektif, karena pengukuran dilakukan oleh orang-orang yang dirasa memiliki hubungan erat dengan responden. Namun subjektivitas dapat juga muncul, akibat adanya dasar penilaian yang kurang kuat atau pengaruh dari faktor lingkungan pekerjaan (Ployhart, 2008, dalam Tremblay, dkk, 2009).

Prinsip utama dari pengukuran implisit adalah bahwa individu cenderung tidak menyadari apa yang sedang diukur, sehingga dapat mengurangi efek dari *social desirability*. Kelemahan dari teknik pengukuran ini adalah bahwa terdapat kemungkinan peneliti justru tidak dapat mengidentifikasi keadaan individu yang sebenarnya (Blanton & Jaccard, 2006, dalam Tremblay, dkk, 2009)

Teknik pengukuran *self-report* merupakan teknik yang paling umum digunakan untuk mengukur motivasi karyawan. Untuk mengurangi subjektivitas cara yang bisa dilakukan adalah tidak menggunakan responden yang sama untuk sebuah penelitian atau tidak dilakukan pengukuran di waktu yang bersamaan (Tremblay, dkk, 2009).

Dalam penelitian ini teknik pengukuran motivasi kerja karyawan dilakukan adalah *self report* dalam bentuk kuesioner. Alat ukur dikembangkan oleh Moore (2007). Definisi alat ukur dibuat berdasarkan teori motivasi Maslow (Chapman, 2004; Gawel, 1997; Maslow, 1943, dalam Moore, 2007) dan Herzberg's *Motivation-Hygiene Theory* (F. Herzberg, 1968; F. Herzberg et al., 1959; F. I. sHerzberg, 1974, dalam Moore, 2007). Alat ukur ini dirasa dapat memberikan gambaran mengenai pemenuhan kebutuhan individu dalam lingkup organisasi (Moore, 2007).

2.1.4. Faktor-Faktor Penggerak Motivasi Kerja

Moore (2007) mengembangkan pemikiran mengenai bagaimana motivasi dibentuk oleh faktor-faktor seperti kebutuhan-kebutuhan individu, faktor intrinsik, serta faktor ekstrinsik. Adapun faktor-faktor tersebut dapat dirangkum sebagai berikut :

a. Persepsi dan Sikap

Interpretasi seseorang mengenai lingkungan kerja sekitarnya yang akan mendorongnya untuk menentukan faktor mana yang paling memberi pengaruh terbesar berpengaruh pada perilaku kerja (Siagian, 2002). Sedangkan Sikap merupakan suatu pernyataan evaluatif seseorang terhadap objek tertentu, misal terhadap dukungan yang telah diberikan perusahaan terhadap karyawan yang bersangkutan.

b. Penetapan pola kerja yang efektif

Pada umumnya reaksi dari kebosanan kerja akan menghambat produktivitas kerja. Untuk menanggapi digunakan beberapa teknik antara lain: (1) Memperkaya pekerjaan yaitu penyesuaian tuntutan pekerjaan dengan kemampuan tenaga kerja. (2) Manajemen partisipatif yaitu penggunaan berbagai cara untuk melibatkan pekerja dalam mengambil keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. (3) Mengalihkan perhatian pekerja dari pekerjaan yang membosankan dengan waktu luang untuk istirahat atau sarana lain yang lebih menantang.

c. Pengarahan dan pengendalian

Pengarahan maksudnya menentukan apa yang harus mereka kerjakan atau tidak mereka kerjakan, sedangkan pengendalian maksudnya menentukan bahwa tenaga kerja harus mengerjakan hal – hal yang telah diinstruksikan.

d. Kompensasi bentuk uang

Salah satu bentuk yang paling sering diberikan kepada tenaga kerja adalah berupa kompensasi dan kompensasi dalam bentuk uang. Kompensasi dalam bentuk uang ini bisa berupa gaji dan upah untuk memenuhi kebutuhan hidup karyawan (Nursalam, 2002).

e. Kebijakan

Kebijakan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh perusahaan untuk mempengaruhi sikap atau perasaan tenaga kerja. Kebijakan yang dimaksud adalah kebijakan dalam mengakomodasi kebutuhan individu. Lebih lanjut kebijakan ini harus menciptakan rasa aman pada karyawan, sebagai bentuk loyalitas perusahaan terhadap mereka. (Nursalam, 2002)

f. Situasi kerja yang kondusif

Situasi kerja merupakan tingkat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan karyawan (Siagian, 2002) Situasi kerja juga dapat dipersepsikan sebagai bentuk kontak sosial yang dibangun antar karyawan serta adanya dukungan dari perusahaan berupa pemenuhan kebutuhan-kebutuhan karyawannya (Darolia, 2010).

Berdasar faktor-faktor penggerak motivasi kerja tersebut, dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan perusahaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja. Adapun persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan perusahaan terhadap perbaikan situasi kerja agar menjadi lebih kondusif akan dibahas melalui konsep *Perceived Organizational Support* (POS).

2.2. Persepsi

2.2.1. Pengertian Persepsi

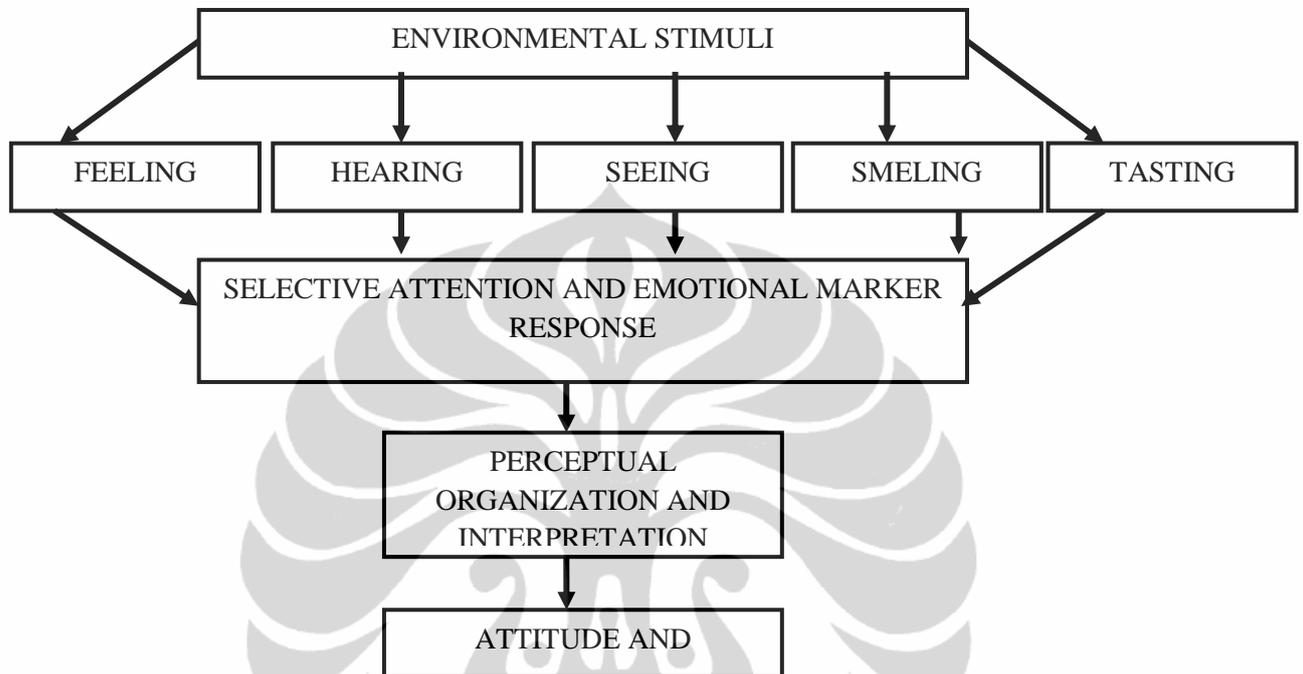
McShane dan Von Glinow (2010) menjelaskan persepsi sebagai “*a process to receive and interpret information*” definisi tersebut dapat diartikan bahwa persepsi merupakan suatu proses menerima informasi dan menginterpretasikannya. Senada dengan pendapat tersebut, Robbins (2007) persepsi (*perception*) adalah sebuah proses mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera yang didapat dari stimulus lingkungan untuk kemudian di beri makna. Stimulus di peroleh dari proses penginderaan terhadap objek, peristiwa, atau hubungan-hubungan antar gejala yang selanjutnya diproses oleh otak. Persepsi sejatinya adalah proses pemaknaan secara mental seseorang terhadap kondisi yang dilihat, didengar dan dirasakannya secara parsial atau selektif bukan pada situasi yang sebenarnya terjadi.

Lebih lanjut menurut Schiffmann dan Kanuk (2009), menjelaskan persepsi sebagai proses di mana seseorang menyeleksi, mengorganisir, dan menginterpretasi rangsangan yang ia terima sehingga menjadi sesuatu yang bermakna serta membentuk gambaran yang koheren mengenai lingkungan di sekitarnya. Sensasi-sensasi dari lingkungan akan diolah bersama-sama dengan hal-hal yang telah dipelajari sebelumnya baik hal itu berupa harapan-harapan, nilai-nilai, sikap, ingatan dan lain-lain (Sobur, 2003).

Di dalam proses persepsi, individu di tuntut untuk memberikan penilaian terhadap suatu objek yang dapat bersifat positif/negatif. Dengan adanya persepsi maka akan terbentuk sikap, yaitu suatu kecenderungan yang stabil untuk berlaku atau bertindak secara tertentu di dalam situasi yang tertentu pula.

2.2.2. Tahap Proses Persepsi

McShane dan Von Glinow (2010) menjabarkan tahap proses persepsi melalui bagan berikut :



Bagan 2.1 Proses Persepsi

Dari bagan di atas dapat dijelaskan bahwa informasi yang diperoleh oleh individu berasal dari stimulus-stimulus lingkungan yang diterima oleh organ sensoris baik itu berupa perasaan, pendengaran, penglihatan, penciuman dan rasa. Individu yang menerima stimulus tersebut akan menyeleksi dan memilah informasi-informasi yang sesuai dengan kebutuhan. Pemilahan informasi-informasi tersebut juga dipengaruhi oleh faktor emosi dari si penerima. Setelah informasi yang tepat telah diperoleh maka tahap selanjutnya adalah proses interpretasi. Setiap individu dapat menginterpretasikan suatu stimulus yang sama secara berbeda. Hasil akhir dari tahapan proses persepsi adalah perilaku dan sikap yang dimunculkan oleh individu

2.2.3. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Persepsi

Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi (Robbins, 2007) yakni sebagai berikut :

a. Perilaku Persepsi (*Perceiver*)

Persepsi dapat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi dari penerima persepsi. Karakteristik pribadi tersebut antara lain adalah sikap, motif, kepentingan atau minat, pengalaman masa lalu dan pengharapan (*expectations*).

b. Objek (*Object*)

Karakteristik objek yang diamati dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan individu. Karakteristik tersebut antara lain yakni bunyi, gerakan, ukuran, kebaruan, latar belakang, kedekatan, dan atribut-atribut lain yang terdapat pada objek.

c. Situasi (*Situation*)

Situasi merupakan konteks yang melingkupi pelaku persepsi dan objek yang dipersepsikan. Termasuk dalam situasi adalah keadaan waktu, keadaan ruang, dan keadaan sosial.

2.3. *Perceived Organizational Support (POS)*

2.3.1. Pengertian POS

Pada berbagai literatur, ditemukan berbagai pengertian POS. Menurut Dawley, dkk (2008) POS adalah persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka. Adapun Shapiro & Conway (2005) dalam Kahumuza & Schlechter (2008) mendefinisikan POS sebagai persepsi individu mengenai perlakuan organisasi, apakah sesuai dengan apa yang secara implisit maupun eksplisit dijanjikan oleh organisasi.

Definisi lain dikemukakan oleh Rhoades & Eisenberger (2002) dalam Dawley, dkk (2010) yang mendefinisikan POS sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka, peduli dan memperhatikan kesejahteraan mereka, serta persepsi karyawan mengenai seberapa siap organisasi memberikan timbal balik yang sesuai dengan performa kerja, dan memenuhi kebutuhan sosio-emosional mereka.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa POS merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan, memperhatikan kesejahteraan mereka, serta seberapa siap organisasi memberikan timbal balik yang sesuai dengan kinerja karyawan, dan sejauh mana organisasi mampu memenuhi kebutuhan sosio-emosional karyawan.

2.3.2. Anteseden POS

Aselage & Eisenberger (2003) menyatakan terdapat tiga pengalaman kerja yang merupakan anteseden dari POS yaitu *rewards dan working condition*, dukungan yang diterima dari supervisor (*supervisory support*), dan *procedural justice*.

1. *Rewards and Working Condition*

Menurut Shore dan Shore (1995, dalam Rhoades dan Eisenberger, 2002) kebijakan dalam penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan, menunjukkan pengakuan terhadap kontribusi karyawan akan berkaitan secara positif terhadap POS. Beberapa aspek yang termasuk dalam anteseden ini antara lain (1) penghargaan, gaji, dan promosi, yang menurut *organizational support theory* memberikan komunikasi positif terhadap evaluasi kerja karyawan (*distributive justice*), (2) *job security* yang merupakan rasa aman karyawan karena mengetahui bahwa perusahaan akan mempertahankan mereka, (3) otonomi yang didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap cara mereka melaksanakan pekerjaan. Perusahaan yang percaya pada karyawan, akan menambah POS pada karyawan, (4) *role stressor* yaitu faktor pekerjaan yang dapat memberikan tekanan pada karyawan dan faktor ini dikendalikan oleh organisasi, (5) pelatihan merupakan bentuk investasi yang dilakukan perusahaan kepada karyawannya, sehingga dapat meningkatkan POS karyawan, dan (6) ukuran organisasi yang terlalu besar menyebabkan individu lebih merasa tidak dihargai karena kebijakan formal yang tidak fleksibel dalam memenuhi kebutuhan individu. Pengalaman yang membantu individu untuk meningkatkan keterampilan serta pengakuan dan penghargaan dari manajemen tingkat atas, juga berkontribusi sebagai faktor dalam *organizational rewards dan job conditions*.

2. *Supervisory Support*

Merupakan kepercayaan karyawan terhadap perhatian yang diberikan supervisor terhadap mereka dan memberi penilaian terhadap kontribusi yang telah mereka berikan (Eisenberger dkk., 1986). Kottke dan Sharafinski (dalam Rhoades dan Eisenberger, 2002) mengartikan *supervisory support* sebagai keyakinan karyawan akan kepedulian atasan terhadap kontribusi dan kesejahteraan mereka. Atasan berperan sebagai *representative* dari perusahaan yang secara berkala bertanggung jawab untuk melakukan evaluasi terhadap karyawan serta menyampaikan tujuan dan nilai perusahaan terhadap karyawan.

3. *Fairness*

Merupakan keadilan pada peraturan dan prosedur formal perusahaan. Persepsi yang timbul terhadap procedural justice dihasilkan dari pengambilan keputusan yang dilakukan perusahaan, Antecedent ini menitikberatkan pada rasa keadilan (*fairness*) dalam memperlakukan sumber daya diantara karyawan (Greenberg, 1990, dalam Rhoades dan Eisenberger, 2002). Menurut Shore dan Shore (1995, dalam Rhoades dan Eisenberger, 2002) pengalaman yang berulang mengenai keputusan yang adil dalam menentukan pembagian sumber daya, akan memiliki pengaruh akumulatif terhadap POS, karena hal tersebut menandakan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Adapun beberapa aspek yang termasuk dalam antecedent ini antara lain gaji, promosi, dan *job enrichment*.

Onyisi & Ogbodo (2011) merangkumnya menjadi beberapa bentuk praktis perlakuan yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan POS karyawan antara lain dengan memberikan *reward* yang memuaskan, menyediakan kesempatan berkarir, membangun kualitas hubungan kerja yang tinggi, serta mengembangkan komunikasi yang baik antar karyawan.

2.3.3. Pengukuran POS

Pengukuran POS pada penelitian ini dibuat berdasar *Perceived Organizational Support Survey* (SPOS) pernah disusun oleh Eisenberger & Hutington (1986). POS memiliki pandangan bahwa karyawan membentuk kepercayaan umum mengenai komitmen organisasi kepada mereka, Eisenberger *et*

al. (1986) melaporkan bahwa karyawan menunjukkan pola yang konsisten dalam memberi respon terhadap pernyataan mengenai perlakuan organisasi dalam menghargai kontribusi mereka, baik dalam situasi yang ideal maupun dalam keadaan yang berbeda. Setelah dilakukan penelitian pada karyawan dari beragam pekerjaan dan organisasi, ditemukan bahwa SPOS dari Eisenberger ini memiliki internal reliability yang tinggi. (Survei Persepsi Dukungan Organisasi; SPOS), baik yang asli dengan 36-item yang bentuk dan berikutnya maupun untuk versi yang lebih pendek (misalnya, Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998; Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; Lynch, Eisenberger, & Armeli, 1999; Shore & Tetrick, 1991; Shore & Wayne, 1993, dalam Eisenberger 2002).. Alat ukur yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah versi asli dari SPOS yang terdiri dari 36 item. Item-item SPOS menggambarkan pandangan karyawan terhadap perlakuan organisasi pada karyawan yang mencakup penghargaan pada kontribusi serta perhatian pada kesejahteraan mereka. Adapun perlakuan positif digambarkan pada 18 item *favorable*, sedangkan 18 sisanya merupakan item *unfavorable* yang menggambarkan perlakuan negative.

2.4. Dinamika Pelatihan Komunikasi Efektif dalam meningkatkan *Perceived Organizational Support* dan Motivasi Kerja Karyawan

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui efektivitas pelatihan komunikasi efektif terhadap peningkatan *perceived organizational support* dan motivasi kerja karyawan. Hal ini perlu dilakukan karena penelitian serupa masih terbatas, terutama penelitian terhadap *motivasi kerja* jika dikaitkan dengan *perceived organization support*.

Moore (2007) mendefinisikan motivasi kerja sebagai antusiasme dan sikap positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan. Motivasi kerja merupakan daya dorong pada diri seseorang untuk memberikan kontribusi demi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Siagian, 2002; Robbin, 2002) yang dikondisikan oleh upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individu (Robbin, 2002). Dengan motivasi yang tinggi seorang karyawan memiliki kecenderungan untuk menunjukkan performance kerja yang tinggi pula (Riggio, 2009).

Sebaliknya karyawan dengan motivasi yang rendah akan menunjukkan sikap yang kurang antusias dan berkomitmen dalam mencapai tujuan organisasi (Woodcock dan Francis, 1990).

Adapun motivasi dibentuk oleh beberapa elemen, antara lain karakter individu, karakteristik pekerjaan itu sendiri, dan situasi kerja (Darolia, 2010). Jika dijelaskan secara lebih spesifik, maka karakteristik individu dapat digambarkan melalui tiga aspek, yaitu minat, sikap, dan kebutuhan karyawan yang bersangkutan, yang bisa berbeda antara satu orang dengan yang lain. Karakteristik pekerjaan dijabarkan menjadi beberapa faktor seperti variasi aktivitas dari pekerjaan, tingkat kepentingan dari pekerjaan tersebut, serta bentuk *feedback* yang didapat sebagai imbalan karena telah menyelesaikan pekerjaan yang bersangkutan. Sedangkan situasi kerja menggambarkan hal-hal yang dialami karyawan ketika bekerja. Situasi kerja yang dimaksud adalah bentuk kontak sosial yang dibangun antar karyawan serta adanya dukungan dari perusahaan berupa pemenuhan kebutuhan-kebutuhan karyawannya (Darolia, 2010).

Menurut Eisenberger (dalam Worley, 2006) Dukungan organisasi adalah perlakuan yang diberikan perusahaan yang menunjukkan bahwa perusahaan memberi penghargaan terhadap kontribusi yang sudah diberikan karyawan serta memperhatikan kesejahteraan mereka. Dukungan tersebut akan dapat dirasakan karyawan ketika perusahaan telah menunjukkan kesiapan atau kecenderungan untuk memberikan bantuan yang dibutuhkan dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja karyawannya (Aselage & Eisenberger, 2003).

Penilaian karyawan terhadap dukungan yang diberikan organisasi tersebut dibahas dalam konsep *Perceived Organizational Support* (POS). POS merupakan persepsi/persepsi karyawan mengenai penghargaan organisasi terhadap kontribusi, serta kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002 dalam Dawney dkk, 2010). Dengan POS yang tinggi, karyawan akan memandang perusahaan sebagai partner yang bertanggung jawab, sehingga dapat meningkatkan usaha kerja mereka (Darolia, 2010). Pada dasarnya, karyawan memiliki kecenderungan untuk menganggap perusahaan sebagai partner kerja dengan karakteristik yang sama dengan manusia. Ketika perusahaan

menunjukkan usaha untuk memenuhi kebutuhan sosio-emosional karyawan, maka timbul perasaan wajib membalas dukungan yang diberikan oleh perusahaan tersebut. Hal inilah yang dianggap sebagai motif yang dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaik (Rhoades & Eisenberger, 2002; Whiter, 2001;. Wayne, et al, 2002 dalam Darolia 2010).

Berdasar pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin besar kepedulian yang ditunjukkan perusahaan terhadap karyawan, maka semakin baik pula persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan perusahaan. Dengan demikian akan timbul perasaan wajib membalas dukungan yang diberikan oleh perusahaan tersebut sehingga dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaik.

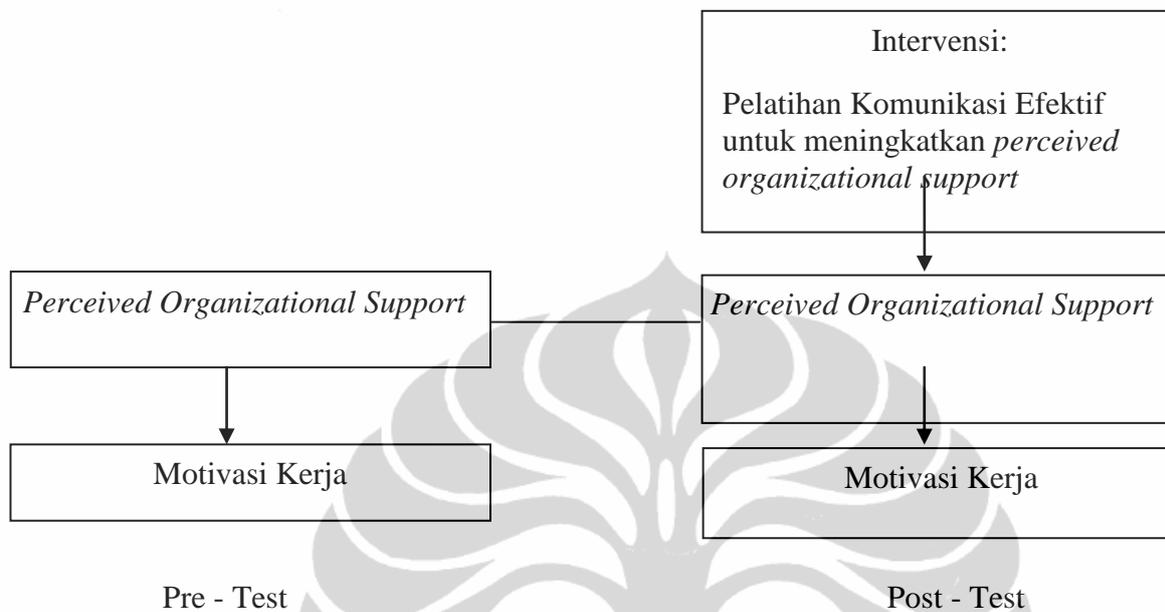
Terdapat tiga aspek yang dapat memberikan kontribusi pada peningkatan POS yaitu *supervisory support*, *fairness*, serta *reward & job condition*, dan (Aselage & Eisenberger, 2003). *Supervisory support* merupakan kepercayaan karyawan terhadap perhatian yang diberikan atasan terhadap mereka dan memberi penilaian terhadap kontribusi yang telah mereka berikan. Supervisor berperan sebagai *representative* dari perusahaan yang secara berkala bertanggung jawab untuk melakukan evaluasi terhadap karyawan serta menyampaikan tujuan dan nilai perusahaan terhadap karyawan. Faktor kedua yang berpengaruh pada POS adalah *Rewards and Working Condition* merupakan persepsi karyawan terhadap kepedulian perusahaan melalui praktik sumber daya manusia yang mendukung karyawan dalam memberikan kontribusi terbaik mereka bagi perusahaan. Beberapa aspek yang termasuk dalam anteseden ini antara lain *recognition*, *pay*, *and promotion*, *job security*, *autonomi*, *stress kerja*, *pelatihan*, dan *organizational size*. Sedangkan *Fairness* merupakan keadilan pada peraturan dan prosedur formal perusahaan. Persepsi timbul akibat keadilan dalam pengambilan keputusan yang dilakukan perusahaan, seperti pemberian *reward*, gaji atau promosi. Onyisi & Ogbodo (2011) merangkumnya menjadi beberapa bentuk praktis perlakuan yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan POS karyawan antara lain dengan memberikan reward yang memuaskan,

menyediakan kesempatan berkarir, membangun kualitas hubungan kerja yang tinggi, serta mengembangkan komunikasi yang baik antar karyawan.

Seperti yang telah diketahui bahwa permasalahan yang terdapat di PT. XYZ adalah adanya kondisi kerja yang kurang kondusif, yaitu kualitas komunikasi yang kurang berjalan efektif. Karena itu, untuk menunjukkan dukungan perusahaan terhadap karyawan dengan melalui perbaikan kualitas lingkungan kerja, maka pemberian intervensi yang dirasa tepat akan fokus pada perbaikan kualitas komunikasi karyawan PT. XYZ. Komunikasi diartikan sebagai penyampaian suatu informasi dan pemahaman dengan menggunakan simbol-simbol verbal dan non verbal (Gibson dkk, 2006) yang dilakukan antara seseorang atau kelompok terhadap orang lain ataupun kelompok lain (Riggio, 2008). Lebih lanjut, karena proses komunikasi melibatkan dua orang atau lebih, maka bentuk intervensi yang dirasa paling efektif adalah pemberian pelatihan komunikasi efektif. Pelatihan merupakan suatu proses di mana orang-orang memperoleh kemampuan yang dapat membantu dalam pencapaian tujuan organisasi (Mathis & Jackson, 1997). Dalam lingkup organisasi, dimana di dalamnya terdapat beberapa kelompok kerja dalam bentuk departemen atau divisi, maka perusahaan dapat memberikan pelatihan kemampuan berkomunikasi, yang akan memberi pengaruh pada tiap individu, sehingga dapat memfasilitasi timbulnya komunikasi yang efektif antar bagian Gibson & Donelli (2006).

Selain itu, dasar pemberian pelatihan ini adalah ketika kemampuan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan terbatas karena kurangnya pengetahuan atau keterampilan yang dimiliki, pelatihan memungkinkan sebagai suatu cara untuk menjembatani kesenjangan tersebut (Siberman, 2006). Dengan demikian pelatihan komunikasi efektif merupakan proses untuk membuat karyawan memperoleh kemampuan dalam berkomunikasi secara efektif, yang akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, yaitu meningkatkan efektivitas kerja.

Berdasar uraian tersebut, maka dinamika teori dapat digambarkan dalam bentuk bagan sebagai berikut:



Gambar 2.2. Bagan Dinamika Teori

2.5. Intervensi Organisasi

2.5.1. Pengertian Intervensi Organisasi

Cummings & Worley (2009) menjelaskan intervensi organisasi sebagai suatu rangkaian aktivitas atau kejadian terencana yang dilakukan untuk membantu organisasi meningkatkan kinerja dan efektivitasnya. Terdapat beberapa tipe intervensi organisasi, yaitu (1) *Human Process Intervention*; (2) *Technostructural Intervention*; (3) *Human Resources Management Intervention*; dan (4) *Strategic Intervention*. Keempat tipe intervensi organisasi tersebut akan dijelaskan secara lebih rinci pada subbab selanjutnya.

2.5.2. Tipe Intervensi Organisasi

Berikut ini merupakan beberapa tipe intervensi organisasi yang dikemukakan oleh Cummings & Worley (2009):

1. *Human Process Intervention*

Bentuk-bentuk intervensi pada tipe ini menggunakan beberapa pendekatan antara lain individual, interpersonal, dan proses dalam kelompok. Pendekatan individual memfokuskan pada aspek ketrampilan, pengetahuan, serta kapabilitas anggota-anggota di dalam organisasi. Dimana bentuk kegiatan yang dilakukan dapat berupa *coaching* atau pelatihan serta pengembangan. Di sisi lain Proses-proses kelompok dapat meliputi proses pemecahan masalah, pengambilan keputusan kelompok, dan kepemimpinan. Intervensi ini biasanya berkaitan dengan relasi interpersonal dan dinamika kelompok, yang meliputi: (1) *Process consultation*; (2) *Third-party intervention*; dan (3) *Team building intervention*, serta relasi antar kelompok yang lebih luas dengan cakupan departemen bahkan organisasi secara keseluruhan: (1) *Organization confrontation meeting*; (2) *Intergroup relations*; (3) *Large-group intervention*.

2. *Technostructural Intervention*,

Tipe intervensi memfokuskan kepada teknologi (contohnya desain dan metode pekerjaan) dan struktur (contohnya hierarki dan divisi-divisi tenaga kerja) yang dimiliki organisasi. Intervensi ini meliputi pendekatan terhadap keterlibatan karyawan (*employee involvement*) serta metode-metode untuk mendesain organisasi, kelompok, dan pekerjaan. Penekanan tipe intervensi ini dilakukan terhadap produktivitas dan pemenuhan faktor-faktor manusia yang bertujuan menciptakan struktur organisasi dan desain pekerjaan yang sesuai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

3. *Human Resources Management Intervention*

Tipe intervensi ini digunakan untuk mengembangkan, mengintegrasikan, serta mendukung individu-individu di dalam organisasi. Praktek dari intervensi ini meliputi pengembangan *talent* di dalam organisasi (*career planning & development, coaching & mentoring, management & leadership*), *performance management* (*goal setting, performance appraisal, reward system*), serta

pemberian dukungan terhadap anggota organisasi (*managing workforce diversity, employee assistance programs*–EAP).

4. *Strategic Intervention*

Tipe intervensi ini merupakan intervensi yang mengkaitkan fungsi-fungsi internal di dalam organisasi pada lingkungan yang lebih luas dan mentransformasi organisasi untuk tetap dapat menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang berubah-ubah.

Dari keempat penjelasan tipe intervensi organisasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini, intervensi yang dilakukan termasuk ke dalam tipe intervensi ke-1, yaitu *human process intervention*. Adapun bentuk intervensinya adalah pemberian Pelatihan Komunikasi Efektif. Bentuk pelatihan dipilih karena proses komunikasi yang dimaksud melibatkan lebih dari dua orang, bahkan antar departemen. Pelatihan ini dirancang untuk memberikan pengetahuan baru terhadap karyawan mengenai cara-cara berkomunikasi efektif dalam lingkungan kerja.

2.5.3. Pelatihan

2.5.3.1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu metode yang digunakan untuk meningkatkan performa seseorang (Siberman, 2006). Lebih spesifik Mathis & Jackson (1997) menjelaskan pelatihan sebagai suatu proses di mana orang-orang memperoleh kemampuan yang dapat membantu dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena proses ini terkait dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dilihat baik secara sempit maupun secara luas. Dalam arti sempit, pelatihan menyediakan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan yang teridentifikasi bagi karyawan untuk menjalankan tugas-tugasnya saat ini. Ketika kemampuan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan terbatas karena kurangnya pengetahuan atau keterampilan yang dimiliki, pelatihan memungkinkan sebagai suatu cara untuk menjembatani kesenjangan tersebut (Siberman, 2006).

2.5.3.2. Tipe Pelatihan

Dalam proses pelaksanaannya, *training* dapat dibedakan menjadi 2 tipe yaitu internal dan eksternal *training* (Mathis & Jackson, 1997).

1. *Internal training*

Pelatihan tipe ini dilakukan di lokasi tempat kerja cenderung dipandang sangat dapat diterapkan pada pekerjaan, hal ini lebih dapat menekan biaya untuk mengirim karyawan *training* ke luar dan dapat menghindari biaya untuk trainer dari luar. Walaupun demikian, *trainee* yang belajar sambil bekerja dapat dikenakan biaya dalam bentuk hilangnya pelanggan dan rusaknya peralatan, dan mereka mungkin dapat mengalami frustrasi jika permasalahan tidak teratasi dengan baik. Biasanya *technical training* diselenggarakan di dalam perusahaan. *Technical training* biasanya berdasarkan keterampilan, contohnya pelatihan untuk pengendalian mesin melalui komputer, Occupational Safety and Health Administration (OSHA), Environmental Protection Agency (EPA), dsb (Mathis & Jackson, 1997).

Menurut Mathis & Jackson (1997), salah satu sumber *training internal* adalah “*informal training*”, di mana terjadi secara internal melalui interaksi dan umpan balik di antara para karyawan itu sendiri. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran secara informal, yang di antaranya adalah:

- a. Karena karyawan bekerja dalam tim dan proyek dengan yang lainnya, mereka bertanya, menerima penjelasan, dan berbagi informasi dengan rekan kerjanya;
- b. Daripada mengandalkan atasan untuk melatih mereka dan menjaga kemampuannya saat ini, setiap karyawan lebih suka meminta bantuan dari karyawan lainnya yang lebih memiliki pengetahuan dan lebih terampil;
- c. *Training* informal terjadi di antara para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan *deadline*.

Walaupun demikian, *informal training* ini memiliki kelemahan dimana beberapa *training* yang dilakukan oleh sesama karyawan mungkin tidak akurat dan mungkin detail-detail penting tertentu dapat terlewatkan.

2. *Eksternal training*

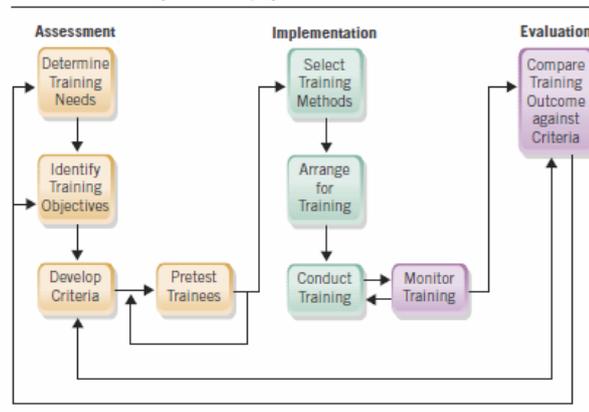
Eksternal training dilaksanakan dengan beberapa alasan berikut (Mathis & Jackson, 1997):

- a. Mungkin lebih murah untuk melebatkan *trainer* dari luar dan mengadakan *training* tersebut di luar daerah di mana sumber daya internal terbatas;
- b. Tidak memiliki waktu yang cukup untuk mengembangkan materi pelatihan internal;
- c. Staff HR mungkin tidak memiliki level keahlian yang dibutuhkan sesuai dengan subjek permasalahan yang diperlukan untuk *training* terkait;
- d. Terdapat beberapa keuntungan dari interaksi antara karyawan dengan manager dan kelompok di perusahaan lain dalam program pelatihan yang diadakan secara eksternal.

2.5.3.3. Model Sistem Pelatihan

Mathis & Jackson (2007) menyatakan bahwa kesuksesan suatu pelatihan dapat diukur dari seberapa banyak pembelajaran yang diterima dalam pelatihan dapat diterapkan dalam pekerjaannya. Pelatihan yang kurang terencana, kurang terkoordinasi, dan terkesan asal-asalan akan mengurangi proses pembelajaran yang mungkin terjadi. Tanpa didesain dengan baik dan pendekatan pelatihan yang sistematis, apa yang dipelajari tidak akan memiliki hasil yang maksimal bagi organisasi. Berikut digambarkan tiga fase besar dalam sistem pelatihan.

FIGURE 10-6 *Model of a Training System*



Gambar 2.3. Model Sistem Pelatihan

1. Fase Asesmen (*Training Need Analysis*)

Fase ini merupakan fase di mana kebutuhan pelatihan dan tujuan spesifik dari program pelatihan yang akan dilakukan. Menurut Mathis & Jackson (2001) menentukan kebutuhan pelatihan organisasi merupakan fase diagnosis dari penentuan tujuan pelatihan. Dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, dapat dipertimbangkan dari tiga sumber, yaitu organisasi, analisis tugas-tugas, dan individu.



Gambar 2.4. *Levels of Training Needs Assessment*

a. *Organizational analysis*

Cara pertama untuk mendiagnosa kebutuhan pelatihan adalah melalui analisis organisasi, yaitu dengan mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (KSAs) yang dibutuhkan oleh organisasi kedepannya baik untuk menghadapi perubahan pekerjaan maupun perubahan organisasi. Salah satu sumber penting dalam melakukan analisis organisasi adalah berbagai pengukuran operasional dari performa organisasi atau data HR, misalnya departemen atau area dengan tingkat *turnover* tinggi, tingkat absensi tinggi, kinerja rendah, atau lainnya dapat menjadi perhatian utama. Setelah permasalahan dapat dianalisis tujuan pelatihan dapat dikembangkan. Sumber-sumber data yang dapat digunakan sebagai bahan analisis antara lain adalah keluhan dari pelanggan, catatan kecelakaan, observasi, *exit interview*, observasi pelatihan, *waste/ scrap*, dan *equipment use* (Mathis & Jackson, 2001).

b. *Task analysis*

Cara kedua untuk mendiagnosa kebutuhan pelatihan adalah dengan menganalisis tugas-tugas yang ada dalam suatu organisasi. Identifikasi kebutuhan pelatihan melalui cara ini dilakukan dengan membandingkan persyaratan suatu jabatan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan (Mathis & Jackson, 2001).

c. *Individual analysis*

Diagnosis kebutuhan pelatihan pada level ini berfokus pada individu dan bagaimana mereka melakukan pekerjaannya. Pendekatan yang sering digunakan dalam menganalisis kebutuhan pelatihan individu adalah dengan menggunakan data penilaian kinerja. Pendekatan lain yang dapat digunakan adalah dengan menanyakan secara langsung kepada karyawan yang bersangkutan atau atasannya tentang pelatihan apa yang mereka butuhkan. Sumber yang dapat digunakan untuk melakukan *individual analysis* antara lain kuesioner, *job knowledge tools*, *skill test*, *attitude survey*, data *critical incidents*, data hasil *assessment center*, dan hasil *role play* (Mathis & Jackson, 2001).

2. Fase Implementasi

Menurut Mathis & Jackson (2001), fase implementasi mencakup proses desain dan pelaksanaan pelatihan. Desain pelatihan disusun berdasarkan hasil *training need analysis*. Menurut Kirkpatrick & Kirkpatrick (2007) dalam desain pelatihan mencakup beberapa hal berikut.

a. Tujuan pelatihan

Kebutuhan pelatihan harus dikonversikan menjadi tujuan yang sesuai dengan harapan partisipan terkait dengan kegiatan belajar dalam program tersebut. Kita juga dapat mengembangkan tujuan yang menggambarkan perubahan perilaku yang diinginkan dalam bekerja. Hal ini dapat membantu untuk menghindari kecenderungan partisipan untuk berpikir bahwa tugasnya berhenti ketika mereka meninggalkan ruangan kelas tempat pelatihan berlangsung (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007).

b. Jadwal pelaksanaan program pelatihan

Program pelatihan dijadwalkan agar sesuai dengan kenyamanan dan kebutuhan dari partisipan dan atasannya, bukan menyesuaikan instruktur/fasilitator. Jika partisipan menghadiri program tersebut pada waktu yang tidak tepat, mereka mungkin dapat bersikap negatif terhadap program tersebut (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007).

c. Tempat dan fasilitas penyelenggaraan program pelatihan

Beberapa organisasi/ perusahaan memiliki fasilitas yang mereka butuhkan untuk menyelenggarakan suatu pelatihan, tetapi mungkin untuk beberapa program pelatihan lainnya mereka harus melaksanakannya di lokasi yang lain. Hal ini merupakan sesuatu yang sangat penting karena waktu dan sikap peserta harus dipertimbangkan (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007).

d. Partisipan pelatihan

Partisipan yang tepat adalah orang-orang yang membutuhkan inti dari program pelatihan terkait. Setiap fasilitator harus memutuskan apakah akan menangani pegawai dengan level-level yang berbeda atau tidak. Hal ini tergantung dari budaya organisasi dan sikap bawahan serta atasan terhadap satu sama lain. Selain itu jumlah partisipan juga harus dipertimbangkan, dengan berdasarkan pada ukuran organisasi, jumlah fasilitas, tipe program (presentasi atau *workshop*), biaya, dan keterampilan pemimpin sebagai seorang *trainer* atau fasilitator (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007).

e. Instruktur/ fasilitator

Kualifikasi harus sama ketika memutuskan apakah akan mengambil instruktur dari orang dalam atau luar. Kualifikasi yang harus dipenuhi antara lain adalah pengetahuan, kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, keinginan untuk mengajar, pengetahuan tentang kelompok, keterampilan dalam memfasilitasi diskusi, dan kemampuan untuk membangun *raport* dengan kelompok (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007).

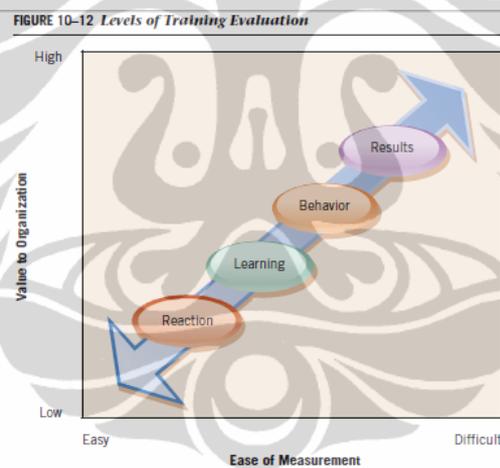
f. Teknik/ metode dan alat bantu

Setiap *trainer* atau fasilitator memiliki pendekatan dan ilustrasi masing-masing. Teknik dan alat bantu yang digunakan meliputi *handout*, *slide*

Power Point, transpransi OHP, *flip chart* atau *white board*. Jika dalam kelompok besar, *microphone* juga diperlukan (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007).

3. Fase Evaluasi

Walaupun fase berada pada urutan terakhir, tetapi rencana evaluasi harus dirancang sebelum program *training* ditawarkan. *Reaction sheet* harus dipersiapkan dan siap untuk digunakan (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007). Kirkpatrick & Kirkpatrick (2007) mengidentifikasi empat tingkat evaluasi dalam pelatihan, yaitu reaksi (*reaction*), pembelajaran (*learning*), perilaku (*behavior*), dan hasil (*result*). Secara detail tingkatan evaluasi tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2.5. *Levels of Training Evaluation*

1. Reaksi (*reaction*)

Organisasi mengevaluasi tingkat reaksi *trainee* dengan melakukan wawancara atau dengan memberikan kuesioner kepada para peserta. Ukuran level reaksi dapat diperoleh dengan cara meminta partisipan untuk menilai proses pelatihan yang berlangsung, gaya instruktur, dan manfaat pelatihan yang mereka peroleh. Namun, reaksi langsung hanya dapat mengukur

jumlah orang yang menyukai pelatihan daripada bagaimana mereka dapat diuntungkan melalui *training* tersebut.

2. Pembelajaran (*learning*)

Level pembelajaran dapat dievaluasi dengan mengukur seberapa baik peserta pelatihan telah mempelajari fakta-fakta, ide, konsep, teori, dan sikap. Pengujian materi pelatihan paling umum digunakan untuk mengevaluasi pembelajaran dan dapat diberikan baik sebelum maupun sesudah pelatihan untuk membandingkan kedua nilai yang diperoleh. Hasil tes digunakan untuk menentukan seberapa baik program pelatihan telah memberikan karyawan materi sesuai yang diharapkan.

Jika nilai tes menunjukkan permasalahan dalam proses pembelajaran, instruktur perlu mendapatkan umpan balik, dan program pelatihan harus didesain ulang sehingga konten materi dapat disampaikan secara lebih efektif.

3. Perilaku (*behavior*)

Evaluasi *training* pada level perilaku melibatkan (1) pengukuran efek *training* pada kinerja melalui wawancara terhadap karyawan yang bersangkutan dan rekan kerjanya, (2) observasi performa kerjanya. Level perilaku lebih sulit untuk diukur daripada level reaksi dan level pembelajaran.

4. Hasil (*result*)

Evaluasi level ini dilakukan dengan cara mengukur efek pelatihan pada pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena hasil seperti produktivitas, omset, kualitas, waktu, penjualan, dan biaya relatif kongkrit, jenis evaluasi ini dapat dilakukan dengan membandingkan antara catatan sebelum dan sesudah proses *training*. Kesulitan pengukuran level hasil ini adalah menentukan apakah pelatihan yang dilakukan benar-benar yang menyebabkan perubahan, karena faktor-faktor lain mungkin memiliki dampak yang besar juga.

2.6. Komunikasi

Komunikasi merupakan faktor yang penting dalam mendukung organisasi agar dapat beroperasi dengan produktif dan lancar (Riggio, 2009). Bagaimana informasi berputar dalam sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh jalur

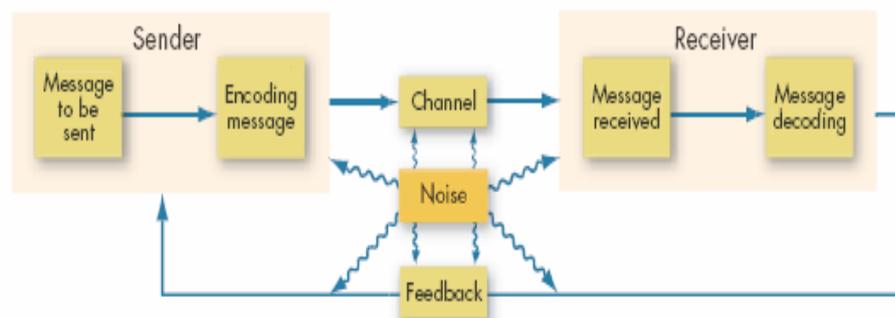
komunikasi yang berlaku di lingkungan pekerjaan. Lebih lanjut, dalam lingkup pekerjaan komunikasi dapat dilakukan dalam beberapa cara, seperti komunikasi lisan dan tertulis, percakapan informal, *electronic message (email)*, laporan tertulis, berbagai bentuk memo dan pengumuman, atau ada juga *web-based communication*. Komunikasi merupakan jalur tempat pesan. Adapun penjelasan mengenai komunikasi dalam organisasi secara detail, dapat dijelaskan sebagai berikut:

2.6.1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi diartikan sebagai penyampaian suatu informasi dan pemahaman dengan menggunakan simbol-simbol verbal dan non verbal (Gibson dkk, 2006) yang dilakukan antara seseorang atau kelompok terhadap orang lain ataupun kelompok lain (Riggio, 2008).

2.6.2. Proses Komunikasi

Komunikasi sebagai proses merupakan kegiatan yang ditandai dengan tindakan, perubahan, pertukaran, dan perpindahan. Robbins (2007) mengatakan bahwa proses komunikasi adalah langkah-langkah yang dilakukan oleh pengirim pesan dan penerima pesan yang mengakibatkan pemindahan dan pemahaman makna. Adapun proses komunikasi dapat dilihat pada bagan dibawah ini :



Gambar 2.6 Proses Komunikasi

2.6.3. Bentuk Komunikasi

2.6.3.1. Berdasar cara menyampaikan:

a. Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal adalah bentuk komunikasi yang disampaikan dengan cara tertulis ataupun lisan (Riggio, 2009). Komunikasi verbal mencakup beberapa aspek yaitu:

- *Vocabulary* (perbendaharaan kata-kata). Komunikasi tidak akan efektif bila pesan disampaikan dengan kata-kata yang tidak dimengerti, karena itu olah kata menjadi penting dalam berkomunikasi.
- *Racing* (kecepatan). Komunikasi akan lebih efektif dan sukses bila kecepatan bicara dapat diatur dengan baik, tidak terlalu cepat atau terlalu lambat.
- Singkat dan jelas. Komunikasi akan efektif bila disampaikan secara singkat dan jelas, langsung pada pokok permasalahannya sehingga lebih mudah dimengerti.
- *Timing* (waktu yang tepat) adalah hal kritis yang perlu diperhatikan karena berkomunikasi akan berarti bila seseorang bersedia untuk berkomunikasi, artinya dapat menyediakan waktu untuk mendengar atau memperhatikan apa yang disampaikan.

b. Komunikasi Non Verbal

Komunikasi non verbal adalah penyampaian pesan tanpa kata-kata dan komunikasi non verbal memberikan arti pada komunikasi verbal (Riggio, 2009) yang disampaikan melalui postur tubuh, raut wajah, dan pergerakan tangan dan mata (Gibson dkk, 2006). Yang termasuk komunikasi non verbal :

- Ekspresi wajah, merupakan sumber yang kaya dengan komunikasi, karena ekspresi wajah cerminan suasana emosi seseorang.
- Kontak mata, merupakan sinyal alamiah untuk berkomunikasi. Dengan mengadakan kontak mata selama berinteraksi atau tanya jawab berarti orang tersebut terlibat dan menghargai lawan bicaranya dengan kemauan untuk memperhatikan bukan sekedar mendengarkan. Melalui kontak mata juga memberikan kesempatan pada orang lain untuk mengobservasi yang lainnya

- Sentuhan adalah bentuk komunikasi personal mengingat sentuhan lebih bersifat spontan dari pada komunikasi verbal. Beberapa pesan seperti perhatian yang sungguh-sungguh, dukungan emosional, kasih sayang atau simpati dapat dilakukan melalui sentuhan.
- Postur tubuh dan gaya berjalan. Cara seseorang berjalan, duduk, berdiri dan bergerak memperlihatkan ekspresi dirinya. Postur tubuh dan gaya berjalan merefleksikan emosi, konsep diri, dan tingkat kesehatannya
- *Sound* (Suara). Rintihan, menarik nafas panjang, tangisan juga salah satu ungkapan perasaan dan pikiran seseorang yang dapat dijadikan komunikasi. Bila dikombinasikan dengan semua bentuk komunikasi non verbal lainnya sampai desis atau suara dapat menjadi pesan yang sangat jelas.
- Gerak isyarat adalah yang dapat mempertegas pembicaraan. Menggunakan isyarat sebagai bagian total dari komunikasi seperti mengetuk-ngetukan kaki atau mengerakkan tangan selama berbicara menunjukkan seseorang dalam keadaan stress/bingung atau sebagai upaya untuk menghilangkan stress.

2.6.3.2. Berdasar partisipasi subjek

a. Komunikasi *One Way* (Satu Arah)

Komunikasi satu arah adalah suatu bentuk komunikasi dimana hanya terdapat satu subjek dalam proses komunikasi dan tidak ada subjek sebagai umpan balik dari komunikasi tersebut (Rhama, 2009).

b. Komunikasi *Two Way* (dua arah)

Komunikasi dua arah adalah suatu bentuk komunikasi dimana terdapat dua subjek yang saling melakukan proses komunikasi dan terdapat umpan balik didalamnya (Rhama, 2009).

2.6.4. Elemen Komunikasi

Menurut Gamble & Gamble (2005), terdapat beberapa elemen dalam komunikasi, yaitu sebagai berikut:

a. *People*

Yang termasuk didalamnya adalah pengirim dan penerima pesan. Pengirim pesan adalah orang yang mempunyai ide untuk mengadakan komunikasi. Sedangkan penerima pesan adalah Penerima pesan adalah orang yang dapat memahami pesan dari si pengirim meskipun dalam bentuk kode/isyarat tanpa mengurangi arti pesan yang dimaksud oleh pengirim.

b. *Messages*

Pesan adalah informasi yang akan disampaikan atau diekspresikan oleh pengirim pesan. Pesan dapat berupa verbal atau non verbal dan pesan akan efektif bila diorganisir secara baik dan jelas. Materi pesan dapat berupa :

- Informasi
- Ajakan
- Rencana kerja
- Pertanyaan dan sebagainya

c. *Channel (media)*

Adalah alat/ media komunikasi antara pengirim dan penerima pesan, seperti: telepon, email, televisi, radio, surat kabar, papan pengumuman, dan lainnya. Pemilihan media ini dapat dipengaruhi oleh isi pesan yang akan disampaikan, jumlah penerima pesan, situasi dan sebagainya.

d. *Noise (gangguan)*

Gangguan adalah hal yang merintangikan atau menghambat komunikasi sehingga penerima pesan salah menafsirkan pesan yang diterimanya

e. *Context*

Context bisa juga disebut sebagai setting. lingkungan tempat seseorang berkomunikasi akan berpengaruh pada postur tubuh, perilaku, serta cara orang berkomunikasi satu sama lain.

f. *Feedback* (umpan balik)

Umpan balik adalah balikan dari proses komunikasi sebagai reaksi terhadap informasi yang disampaikan oleh pengirim. Umpan balik yang diberikan oleh orang lain didapat dari pengamatan pemberi pesan terhadap perilaku maupun ucapan penerima pesan. Umpan balik bermanfaat untuk memberikan informasi, saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan dan membantu untuk menumbuhkan kepercayaan serta keterbukaan diantara komunikator serta dapat memperjelas persepsi.

g. *Effect*

Komunikasi selalu menimbulkan efek baik pada pembicara maupun pada lawan bicaranya. Efek yang timbul bisa berupa efek emosional, fisik, atau secara kognitif.

h. *Encoding dan Decoding*

Encoding adalah menterjemahkan informasi menjadi serangkaian simbol untuk komunikasi. Sedangkan decoding (pengertian) adalah interpretasi suatu pesan menjadi informasi yang berarti. Setelah pesan diterima melalui indera (telinga, mata dan seterusnya) maka si penerima pesan harus dapat mengartikan simbol/kode dari pesan tersebut sehingga dapat dimengerti/dipahaminya.

2.6.5. Hambatan dalam Komunikasi Efektif

Gibson & Donelli (2006) memberikan penjelasan mengenai hambatan-hambatan yang terjadi dalam berkomunikasi efektif:

2.3.5.1. Hambatan yang disebabkan oleh pengirim pesan

a) *Semantic Problem*

Telah diketahui bahwa komunikasi adalah proses penyaluran informasi dan pemahaman dengan menggunakan symbol-simbol. Hambatan ini terjadi karena adanya perbedaan pemahaman informasi dari pemberi pesan dan serta penerima pesan. Hal ini biasanya terjadi pada kata-kata yang bersifat abstrak atau teknikal.

b) Filtering

Merupakan perilaku menutupi beberapa informasi yang dirasa tidak menyenangkan agar tertangkap pesan positif pada penerima pesan. Hambatan ini sangat menonjol terutama pada proses komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan.

c) In-Group Language

Terkadang ada kata-kata atau jargon yang dimiliki oleh kelompok kerja atau departemen tertentu. Hal ini tentunya dapat meningkatkan perasaan saling memiliki dan kohesivitas internal kelompok. Namun proses komunikasi akan terganggu ketika masing-masing anggota harus menjalin relasi dengan departemen lain.

d) Status Difference

Perbedaan status atau level jabatan juga dapat memperlebar gap antara atasan dan bawahan serta meningkatkan hambatan dalam berkomunikasi. Hal ini terutama dapat terjadi antara orang-orang yang menduduki jabatan eksekutif dengan staf biasa.

e) Time Pressure

Time pressure menyebabkan seseorang keluar dari jalur komunikasi formal yang seharusnya. Selain dengan alasan keterbatasan waktu ada beberapa atasan yang pada akhirnya jarang melakukan komunikasi secara intensif pada bawahannya. Akibatnya ada beberapa informasi yang terputus di satu pihak.

2.3.5.2. Hambatan yang disebabkan oleh penerima pesan**a) Selective Listening**

Terkadang seseorang hanya ingin mendengar apa yang ingin didengarkan saja. Hal ini bisa disebabkan karena adanya perbedaan pendapat menyebabkan seseorang tidak ingin mendengar lebih lanjut.

b) Value Judgement

Value judgement bisa muncul dari adanya penilaian penerima pesan terhadap pemberi pesan. Selain itu dapat juga muncul dari pengalaman sebelumnya dengan

pemberi pesan, atau penerima pesan sudah memberi penilaian terhadap pemberi informasi ataupun topik informasi yang akan disampaikan (Barret, 2008).

c) *Source Credibility*

Merupakan kepercayaan penerima pesan terhadap pemberi pesan. Lebih memperhatikan penampilan atau faktor eksternal dari pemberi informasi sehingga tidak menaruh fokus pada pesan yang disampaikan (Barret, 2008).

2.3.5.3. Hambatan yang disebabkan oleh pengirim dan atau penerima pesan

a) *Frame of Reference*

Tiap individu dapat memiliki interpretasi yang berbeda pada topic yang sedang sama-sama didiskusikan, tergantung pada pengalaman sebelumnya yang menyebabkan adanya variasi interpretasi pada tiap individu.

b) *Proxemic Behavior*

Proxemic behavior menggambarkan zona personal yang dimiliki oleh tiap individu. adanya zona personal membuat tiap individu membuat batasan-batasan privasi, yang dapat berpengaruh pada persepsi masing-masing orang.

2.6.6. Meningkatkan Komunikasi Efektif

Gibson & Donelli (2006) juga menjelaskan bahwa untuk meningkatkan kemampuan komunikasi efektif karyawan perlu mengembangkan diri dengan cara berusaha untuk menguasai terlebih dahulu informasi yang akan disampaikan, serta mengembangkan kemampuan mereka dalam memahami informasi yang disampaikan oleh orang lain. Dalam lingkup organisasi, dimana di dalamnya terdapat beberapa kelompok kerja dalam bentuk departemen atau divisi, maka perusahaan dapat memeberikan pelatihan kemampuan berkomunikasi, yang akan memberi pengaruh pada tiap inividu, sehingga dapat memfasilitasi timbulnya komunikasi yang efektif antar bagian.

2.6.7. *Active Listening*

Active listening adalah kegiatan mendengarkan informasi untuk mencapai tujuan tertentu (Robbins & Judge, 2007). Mendengar secara aktif meliputi

beberapa langkah, yaitu (1) mendengar dengan seksama, (2) menyimpulkan informasi yang diterima, (3) memastikan ketepatan informasi yang diterima, dan (4) memberikan umpan balik. Aplikasi dari mendengar dengan efektif dapat ditunjukkan melalui beberapa perilaku berikut ini:

- a. Seorang akan merasa diperhatikan dan menilai keseriusan orang yang mendengar melalui kontak mata.
- b. Menampilkan dan memperhatikan isyarat non verbal yang sesuai dengan informasi yang disampaikan. Hal ini akan menambah keyakinan si pemberi pesan bahwa penerima sedang mendengarkannya.
- c. Menghindari menyela pembicaraan agar tidak kehilangan informasi.
- d. Menyatakan ulang informasi yang disampaikan oleh pemberi pesan dengan menggunakan kata-kata sendiri.
- e. Menghindari melakukan kegiatan lain yang dapat mengalihkan perhatian saat sedang mendengarkan informasi.

2.7. Profil Singkat Perusahaan

PT. XYZ adalah sebuah Badan Usaha Jasa Pengamanan (BUJP) dimana saham perseroan perusahaan ini dimiliki oleh Koperasi IA sebesar 92,5 %, dan 7,5% sisanya dimiliki oleh Koperasi Karyawan PT. XYZ. Perusahaan ini memiliki Surat Izin BUJP resmi yang dikeluarkan oleh Markas Besar Kepolisian Republik Indonesia, sebagai berikut :

- a) Jasa Penyediaan Tenaga Pengamanan
- b) Jasa Pendidikan dan Latihan Keamanan
- c) Jasa Konsultasi Keamanan
- d) Jasa Kawal Angkut Uang dan Barang Berharga

Adapun visi PT. XYZ adalah menjadi mitra yang terpercaya dalam bidang jasa pengamanan dengan penyediaan solusi terintegrasi. dengan visi tersebut, maka misi yang dijalankan perusahaan antara lain :

- a. Memuaskan pelanggan dengan memberikan solusi terbaik di bidang jasa pengamanan.

- b. Melakukan pengelolaan secara benar, bersih, transparan dan profesional sesuai kaidah tata kelola perusahaan yang baik.
- c. Memberikan nilai tambah kepada *stakeholders*.
- d. Melakukan pembinaan untuk membentuk karyawan yang profesional dan perbaikan sistem manajemen secara berkesinambungan.

Perkembangan perusahaan secara detail dapat dijelaskan sebagai berikut. Pada tahun 2002, PT. XYZ memiliki 1200 tenaga security, dan pada tahun 2003 jumlah dari tenaga security bertambah menjadi 1800 personel yang kemudian menjadi 2400 personel pada tahun 2004. Selanjutnya, jumlah personel security di PT. XYZ terus bertambah menjadi 3000 personel pada tahun 2005. Angka ini terus meningkat hingga pada bulan Desember 2006 PT. XYZ memiliki 4000 orang tenaga security yang tersebar di lebih dari 100 perusahaan hampir di seluruh 60 kota di Indonesia. Pada akhir tahun 2007 PT. XYZ telah memiliki hingga 5000 anggota security. Sehingga, rata-rata pertumbuhan anggota security diharapkan memiliki peningkatan sebanyak 1000 anggota setiap tahunnya dimana saat ini rata-rata pertumbuhan sekitar 35% per tahun.

BAB 3

METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang metode yang digunakan dalam penelitian, yang terdiri atas pendekatan penelitian, pertanyaan penelitian, hipotesis penelitian, dan variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya akan dijelaskan dengan terperinci mengenai partisipan penelitian, yaitu tentang sampel yang akan diambil dalam penelitian ini, beserta jumlah yang diperlukan dan teknik yang digunakan. Kemudian terdapat metode pengumpulan data yang menjelaskan tentang alat ukur yang digunakan serta cara pengukurannya. Prosedur penelitian akan diuraikan selanjutnya, yaitu tentang langkah penelitian yang dimulai dari tahap persiapan, uji coba, pengambilan data. Terdapat pula metode pengolahan data yang menjelaskan tentang teknik analisis yang digunakan.

3.1. Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan adalah *action research*. Tipe ini dipilih karena menurut Cummings dan Worley (2009) merupakan sebuah model yang menekankan pada pengumpulan data dan diagnosa sebelum perencanaan tindakan dan impelentasi, serta adanya evaluasi hasil setelah tindakan telah dilaksanakan.

3.2. Desain Penelitian

Desain penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *the before-and-after study design*. Kumar (1999) menjabarkan desain tersebut sebagai observasi terhadap dua set data dalam populasi yang sama untuk menemukan perubahan dalam variabel yang menjadi fenomena antara dua titik dalam satu waktu tertentu. Desain tersebut menurut Kumar (1999) dapat mengukur perubahan dalam situasi, fenomena, isu, masalah atau sikap. Lebih lanjut lagi, Kumar (1999) mengatakan bahwa desain ini merupakan desain yang paling cocok untuk mengukur dampak atau efektivitas program. Kelebihan dari desain ini adalah kemampuan untuk mengukur perubahan dalam fenomena atau untuk

menilai dampak dari sebuah intervensi. Namun, desain ini juga memiliki kelemahan, yaitu peneliti harus mengambil dua set data, yang terkadang lebih sulit untuk diimplementasikan dan lebih memakan biaya; responden yang berpartisipasi dalam *pre-test* tidak selalu bisa hadir untuk pengukuran selanjutnya; tidak dapat dipastikannya apakah perubahan terjadi karena intervensi atau karena perubahan lain; instrumen penelitian turut mengubah responden (disebut dengan *reactive effect*); dan ada kemungkinan responden lebih negatif atau positif pada saat *pre-test*, namun mengubah sikapnya ketika mengerjakan *post-test*.

3.3. Variabel Penelitian

3.3.1. Motivasi Kerja

Definisi motivasi kerja yang akan dipakai adalah definisi dari Moore (2007) yang memandang motivasi kerja sebagai antusiasme sikap positif terhadap pekerjaan yang dirasakan karyawan, yang merupakan faktor pendorong dari perilaku kerja karyawan, dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi (Siagian, 2002; Robbin, 2002)

Sedangkan definisi operasional dari motivasi kerja karyawan merupakan level dari antusiasme sikap positif yang ada pada diri karyawan (Moore, 2007)

3.3.2. *Perceived Organizational Support*

Menurut Dawley, dkk (2008) POS adalah kepercayaan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka. Adapun Shapiro & Conway (2005) dalam Kahumuza & Schlechter (2008) mendefinisikan POS sebagai persepsi individu mengenai perlakuan organisasi, apakah sesuai dengan apa yang secara implisit maupun eksplisit dijanjikan oleh organisasi.

Definisi lain dikemukakan oleh Rhoades & Eisenberger (2002) dalam Dawley, dkk (2010) yang mendefinisikan POS sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka, peduli dan memperhatikan kesejahteraan mereka, serta persepsi karyawan mengenai seberapa

siap organisasi memberikan timbal balik yang sesuai dengan performa kerja, dan memenuhi kebutuhan sosial-emosional mereka.

Secara operasional *perceived organizational support* merupakan skor total dari alat ukur *perceived organizational support* (Eisenberger, 1986). Adapun alat ukur ini memiliki 36 item dengan dengan sebaran 18 item *favorable*, dan sisanya item *non favorable*.

3.4. Rumusan Masalah

Rumusan masalah untuk penelitian ini adalah:

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

1. Apakah terdapat hubungan antara *perceived organizational support* dengan *motivasi bawahan* di PT. XYZ?
2. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan pada *perceived organizational support* pada karyawan PT. XYZ sebelum dan setelah diberikan pelatihan komunikasi efektif?

3.5. Hipotesis Penelitian

1. Ho : Tidak terdapat hubungan antara *perceived organizational support* dengan motivasi kerja pada karyawan di PT. XYZ
Ha: : Terdapat hubungan antara *perceived organizational support* dengan motivasi kerja pada karyawan di PT. XYZ
2. Ho : Tidak terdapat perbedaan *Perceived Organization Support* di pada karyawan PT. XYZ sebelum dan setelah diberikan Pelatihan Komunikasi Efektif
Ha: : Terdapat perbedaan *Perceived Organization Support* pada karyawan PT. XYZ sebelum dan setelah diberikan Pelatihan Komunikasi Efektif

3.6. Responden Penelitian

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. XYZ.. Jumlah sampel penelitian yang ditargetkan oleh peneliti adalah lebih dari 30 orang. Hal ini ditujukan untuk mendapatkan gambaran distribusi normal pada sebuah kelompok (Guildford dan Ruchter, 1978). Teknik pengambilan sampel yang digunakan oleh peneliti adalah *non – probability sampling*. Teknik ini tidak memiliki sifat *randomness* dimana setiap unit pada populasi tidak memiliki peluang yang sama untuk terpilih menjadi sampel sebuah penelitian (Kumar, 1999). Adapun karakteristik sampel yang telah ditentukan peneliti adalah: (1) merupakan karyawan *back office* PT. XYZ, (2) Karyawan yang memiliki status sebagai karyawan tetap PT. XYZ.

Teknik sampling yang digunakan adalah *accidental sampling*, dengan pertimbangan bahwa menurut peneliti, individu tersebut telah memenuhi kriteria subjek penelitian yang telah ditentukan untuk penelitian ini dan akan mengambil subjek secara *incidental* (Kumar, 1999). Dengan kata lain, setiap individu yang ditemui oleh peneliti dapat dijadikan subjek penelitian asalkan memenuhi karakteristik sampel.

Dengan teknik sampling tersebut, peneliti menyebarkan 120 kuesioner mengenai motivasi kerja dan *perceived organizational support*. Berdasarkan jumlah kuesioner yang kembali dan memiliki karakteristik responden yang sesuai, maka akhirnya didapatkan responden penelitian sebanyak 66 orang.

3.7. Metode Pengumpulan Data

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

3.7.1. Wawancara

Wawancara adalah proses komunikasi yang interaktif antara dua pihak, dimana satu pihak memiliki tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, dan melibatkan adanya pertanyaan dan jawaban dari pertanyaan tersebut (Stewart & Cash, 2006). Wawancara ditujukan kepada 17 karyawan yang merupakan

representatif bagi tiap departemen yang ada di perusahaan dan pada setiap level jabatan.

3.7.2. Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis, yang jawabannya dicantumkan oleh responden (Kumar, 1999). Dalam penelitian ini, kuesioner digunakan untuk mengumpulkan beberapa data dari karyawan mengenai variable-variabel yang diukur dalam penelitian ini, yaitu motivasi kerja dan *perceived organizational support*. Berikut ini adalah penjelasan untuk masing-masing hal yang diukur dalam kuesioner.

a. Motivasi Kerja

Berkaitan dengan hal ini, peneliti mengkonstruksikan alat ukur mengenai motivasi kerja berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Moore (2007), di mana ia juga melakukan pengukuran terhadap motivasi kerja yang didasarkan pada teori Maslow dan Herzberg yang terdiri dari 11 item dan dapat digunakan untuk melihat besar motivasi individu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya di kantor. Semakin tinggi skor motivasi kerja yang ada, berarti semakin tinggi usaha yang ditunjukkan individu dalam menyelesaikan pekerjaan dan mencapai performance yang optimal.

Responden diminta untuk memberikan persetujuan terhadap setiap pernyataan yang diberikan dalam 6 poin skala sikap model Likert. Nilai 1 untuk jawaban “sangat tidak setuju”, 2 untuk pada jawaban “tidak setuju”, 3 untuk jawaban “agak tidak setuju”, 4 untuk jawaban “agak setuju”, 5 untuk jawaban “setuju”, dan 6 untuk jawaban “sangat setuju”. Untuk pengkategorisasian motivasi kerja karyawan, dilakukan pengelompokkan responden penelitian sesuai dengan skor total yang dimiliki oleh masing-masing responden. Kategorisasi dibuat berdasarkan jumlah *item* dan rentang skor yang memungkinkan di dalam suatu alat ukur. Skor minimal yang mungkin bisa didapatkan melalui alat ukur ini adalah 10 dan skor maksimalnya adalah 60. Peneliti menentukan dua kategori nilai motivasi kerja karyawan yang dapat dijadikan acuan berdasarkan penyebaran rentang skor

total yang secara keseluruhan mendekati nilai tengah, sehingga ditentukan kategorisasi skor tinggi (rentang skor 36-60) dan rendah (rentang skor 10-35).

b. Perceived Organizational Support

Untuk mengukur konstruk ini, peneliti menggunakan adaptasi alat ukur *perceived organizational support* yang dikonstruksikan berdasarkan teori POS yang dikembangkan oleh Eisenberger, dkk (1986). Kuesioner ini secara keseluruhan memiliki 36 item, yang terdiri dari 18 itema *favorable*, dan sisanya merupakan item *unfavorable*.

Semakin tinggi skor POS yang ada, berarti semakin baik persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan organisasi terhadap mereka. Responden diminta untuk memberikan persetujuan terhadap setiap pernyataan yang diberikan dalam 6 poin skala sikap model Likert. Nilai 1 untuk jawaban “sangat tidak setuju”, 2 untuk pada jawaban “tidak setuju”, 3 untuk jawaban “agak tidak setuju”, 4 untuk jawaban “agak setuju”, 5 untuk jawaban “setuju”, dan 6 untuk jawaban “sangat setuju”. Untuk pengkategorisasian *perceived organizational support* karyawan, dilakukan pengelompokkan responden penelitian sesuai dengan skor total yang dimiliki oleh masing-masing responden. Kategorisasi dibuat berdasarkan jumlah *item* dan rentang skor yang memungkinkan di dalam suatu alat ukur. Skor minimal yang mungkin bisa didapatkan melalui alat ukur ini adalah 28 dan skor maksimalnya adalah 168. Peneliti menentukan dua kategori nilai motivasi kerja karyawan yang dapat dijadikan acuan berdasarkan penyebaran rentang skor total yang secara keseluruhan mendekati nilai tengah, sehingga ditentukan kategorisasi skor tinggi (rentang skor 71 - 168) dan rendah (rentang skor 28 - 70).

Semua kuesioner melewati uji keterbacaan (*face validity*) sebelum disebarakan untuk melihat apakah item-item dan pernyataan-pernyataan yang ada dalam kuesioner tersebut dapat dimengerti dan dipahami dengan baik oleh responden (Anastasi & Urbina, 1997). Kuesioner motivasi kerja melewati pemeriksaan translasi oleh kenalan peneliti yang sering melakukan translasi baik dari Inggris ke Indonesia maupun dari Indonesia ke Inggris. Setelah itu, peneliti melakukan uji keterbacaan kuesioner kepada beberapa orang mahasiswa Profesi Psikologi

Industri/ Organisasi sebelum diperiksa kembali oleh pembimbing. Masing-masing kuesioner juga akan melewati uji validitas dan reliabilitas.

Tipe uji validitas yang akan digunakan di dalam penelitian ini adalah validitas konstruk, untuk melihat sejauh mana sebuah tes tepat mengukur suatu konstruk atau variabel psikologis yang hendak diukur (Anastasi & Urbina, 1997). Teknik yang digunakan dalam uji validitas konstruk ini adalah dengan melihat adanya korelasi antara *item* dengan skor totalnya atau biasa disebut dengan *internal consistency* (Anastasi & Urbina, 1997). Asumsinya adalah bahwa item merupakan bagian dari seluruh tes atau merupakan bagian dari skor total tes, dimana skor total tes menggambarkan konstruk yang ingin diukur (Anastasi & Urbina, 1997). Untuk mengukur konsistensi internal tersebut, peneliti mengkorelasikan *item* dengan total skor di dalam suatu anteseden atau dengan total skor di dalam suatu tes. Korelasi item dilihat dengan menggunakan *corrected item-total correlation* agar korelasi yang didapatkan dapat lebih murni karena mengeluarkan *item* dalam penjumlahan total skor sebelum dikorelasikan. Nilai korelasi $> 0,2$ merupakan item yang layak untuk dipakai/ dipertahankan (Guliford, 1981). Apabila korelasi antara *item* dengan total skor anteseden $< 0,2$, maka item tersebut akan dibuang.

Metode yang dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas tes adalah dengan menggunakan koefisien alfa (α) (Anastasi & Urbina, 1997). Metode tersebut didasarkan pada pencarian konsistensi dari respons untuk semua *item* di dalam suatu tes, dan hanya membutuhkan satu kali administrasi untuk satu bentuk tes. Metode ini dipilih karena adanya keterbatasan waktu sehingga pengambilan tes hanya dapat sekali dilakukan. Tinggi rendahnya reliabilitas sebuah tes dinyatakan melalui sebuah koefisien reliabilitas. Menurut Kaplan & Saccuzzo (1997), batasannya terkait dengan tujuan tes. Batasan koefisien reliabilitas untuk penelitian adalah 0,7-0,8. Oleh karena itu, suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel jika nilai koefisien alfa yang didapat $\geq 0,7$ (Kaplan & Saccuzzo, 1997). Jika nilai koefisien alfa yang diperoleh $< 0,7$, maka instrumen tersebut tidak memiliki reliabilitas yang baik (kurang dapat diandalkan).

3.7.2.1. Hasil Uji Reliabilitas Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil uji coba terpakai, ditemukan bahwa kuesioner motivasi kerja (Moore, 2007) menghasilkan $\alpha = 0.833$. Hal tersebut menunjukkan bahwa alat ukur tersebut sudah dapat dikatakan reliabel, dalam arti *item-item* di dalamnya sudah secara homogen mengukur satu variable yang sama.

Selanjutnya, berikut ini adalah hasil uji coba validitas *item* alat ukur motivasi kerja (Moore, 2007).

Tabel 3.1 Hasil Uji Coba Validitas Alat Ukur Motivasi Kerja

No <i>Item</i>	<i>r</i> Item dengan Skor Total	α apabila Dieliminasi	<i>Item</i>	Keputusan Akhir
1	0.638	0.808		Dipertahankan
2	0.527	0.818		Dipertahankan
3	0.502	0.821		Dipertahankan
4	0.705	0.808		Dipertahankan
5	0.545	0.818		Dipertahankan
6	0.457	0.824		Dipertahankan
7	-0.038	0.868		Dibuang
8	0.687	0.802		Dipertahankan
9	0.446	0.827		Dipertahankan
10	0.602	0.812		Dipertahankan
11	0.651	0.805		Dipertahankan

Dari tabel tersebut, dapat dilihat bahwa ada 10 item yang sudah dapat dikatakan valid ($r > 0,2$) apabila mengacu kepada patokan dari Cronbach (1990). Sedangkan ada 1 item yang belum dapat dikatakan valid ($r < 0,2$). Untuk dapat meningkatkan baik validitas maupun reliabilitas dari alat ukur, maka item-item tersebut dibuang. Setelah item-item tersebut dibuang, α meningkat menjadi 0,868.

3.7.2.2. Hasil Uji Reliabilitas *Perceived Organization Support*

Berdasarkan hasil uji coba terpakai, ditemukan bahwa kuesioner *perceived organizational support* menghasilkan $\alpha = 0.843$. Hal tersebut menunjukkan bahwa alat ukur tersebut sudah dapat dikatakan reliabel, dalam arti *item-item* di dalamnya sudah secara homogen mengukur satu variable yang sama.

Selanjutnya, berikut ini adalah hasil uji coba validitas *item* alat ukur *perceived organizational support*

Tabel 3.2 Hasil Uji Coba Validitas Alat Ukur *Perceived Organizational Support*

No <i>Item</i>	r <i>Item</i> dengan Skor Total	α apabila Dieliminasi	<i>Item</i> Keputusan Akhir
1	0.669	0.831	Dipertahankan
2	0.167	0.844	Dibuang
3	0.444	0.836	Dipertahankan
4	0.314	0.839	Dipertahankan
5	0.370	0.838	Dipertahankan
6	0.395	0.837	Dipertahankan
7	0.442	0.836	Dipertahankan
8	0.415	0.837	Dipertahankan
9	0.602	0.832	Dipertahankan
10	0.149	0.844	Dibuang
11	0.067	0.846	Dibuang
12	0.273	0.840	Dipertahankan
13	0.432	0.836	Dipertahankan
14	0.562	0.832	Dipertahankan
15	0.379	0.837	Dipertahankan
16	0.518	0.832	Dipertahankan
17	0.514	0.835	Dipertahankan
18	0.032	0.847	Dibuang
19	0.543	0.834	Dipertahankan
20	0.623	0.833	Dipertahankan
21	0.382	0.837	Dipertahankan
22	0.569	0.831	Dipertahankan
23	0.141	0.844	Dibuang
24	0.402	0.837	Dipertahankan
25	0.519	0.853	Dipertahankan
26	0.550	0.833	Dipertahankan
27	-0.657	0.873	Dipertahankan
28	-0.261	0.853	Dibuang
29	0.413	0.836	Dipertahankan
30	-0.016	0.847	Dibuang
31	0.415	0.837	Dipertahankan
32	0.185	0.842	Dibuang
33	0.608	0.830	Dipertahankan
34	0.617	0.832	Dipertahankan
35	0.287	0.840	Dipertahankan
36	0.620	0.830	Dipertahankan

Dari tabel tersebut, dapat dilihat bahwa ada 28 item yang sudah dapat dikatakan valid ($r > 0,2$) apabila mengacu kepada patokan dari Cronbach (1990). Sedangkan ada 1 item yang belum dapat dikatakan valid ($r < 0,2$). Untuk dapat

meningkatkan baik validitas maupun reliabilitas dari alat ukur, maka item-item tersebut dibuang. Setelah item-item tersebut dibuang, α meningkat menjadi 0.878.

3.8. Metode Pengolahan Data

Dalam menganalisis data yang ada, peneliti membagi analisis data antara data kuantitatif dan kualitatif. Untuk menganalisis data kuantitatif yang ada, peneliti menggunakan perangkat lunak SPSS. Berikut ini adalah metode pengolahan yang digunakan oleh peneliti:

1. Metode analisis deskriptif untuk mendapatkan frekuensi, persentase, *mean*, skor maksimum, skor minimum, serta *standard deviation*. Hasil tersebut digunakan untuk melihat gambaran data demografis responden dan gambaran responden secara umum terhadap aspek-aspek yang diukur. Untuk data yang sifatnya nominal, analisa berhenti sampai frekuensi dan persentase. Di sisi lain, untuk data yang bersifat numerik, analisa yang digunakan adalah *mean*, skor maksimum, skor minimum, dan standar deviasi.
2. Metode korelasi Pearson Product Moment digunakan melihat apakah ada hubungan antara dua variabel. Untuk melihat apakah dua variabel berhubungan atau tidak, peneliti menginput skor total masing-masing variabel, kemudian setelah diolah, peneliti melihat signifikansi (p) dari tabel korelasi dalam output yang dalam SPSS 17.0. Apabila p di dalam tabel $< 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa kedua variabel tersebut berhubungan secara signifikan pada $\alpha 0,05$.
3. *T-test* adalah metode yang dapat digunakan untuk melihat apakah ada perbedaan yang signifikan dari mean skor sebelum ada intervensi dan setelah dilakukan intervensi. Untuk melihat apakah ada perbedaan mean skor tersebut, peneliti menginput skor formalisasi dan coding kelompok subjek. Dari output yang ada, peneliti melihat signifikansi (p) dari nilai F yang didapatkan. Apabila p di dalam tabel $< 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa ada perbedaan yang signifikan pada $\alpha 0,05$.

Data kualitatif yang didapatkan dari pertanyaan terbuka dari kuesioner yang diberikan akan di-*coding* ke dalam kelompok tema untuk kemudian diolah

lebih lanjut dengan analisa teks untuk interpretasi data. Sedangkan data yang didapatkan dari observasi akan dirangkum untuk kemudian menjadi salah satu bentuk evaluasi dari sosialisasi.

3.9. Prosedur Penelitian

Prosedur yang akan dilakukan pada penelitian ini mengacu kepada tahapan *general model of planned change* seperti yang dinyatakan oleh Cummings dan Worley (2009), yaitu *entering and contracting, diagnosing, planning and implementing change*, serta *evaluating and institutionalizing change*. Berikut ini adalah penjelasan dari rencana untuk masing-masing tahap:

1. Entering and contracting.

Tahapan ini menurut Cummings dan Worley (2009) melibatkan pengumpulan data awal untuk memahami masalah yang dihadapi oleh organisasi. Begitu informasi ini dikumpulkan, masalah atau kesempatan yang ada kemudian didiskusikan dengan manajer dan anggota organisasi lain untuk mengembangkan kontrak atau persetujuan untuk perubahan yang terencana. Tahapan ini terjadi pada akhir Maret sampai bulan April 2012, dimana peneliti melakukan wawancara awal dengan *HR Personnel Staff, HR Manager*, serta presiden direktur PT. XYZ. Untuk memahami masalah dan isu yang sedang terjadi di PT. XYZ. Berdasar hasil wawancara tersebut pihak manajemen melihat adanya perilaku kerja yang kurang efektif .

2. Diagnosing.

Dalam tahap ini, Cummings dan Worley (209) mengatakan bahwa sistem dari perusahaan dipelajari dengan hati-hati. Diagnosa dapat terfokus pada pemahaman masalah organisasi, termasuk penyebab dan dampaknya. Tahapan ini melibatkan pemilihan model yang tepat untuk memahami organisasi, dan mengumpulkan, menganalisa, serta memberikan informasi sebagai umpan balik pada manajer dan anggota organisasi mengenai masalah atau kesempatan yang ada. Tahapan ini berlangsung selama bulan april. Peneliti menyebarkan *Blocakages Questioner* kepada 120 karyawan PT. XYZ. Selain itu peneliti juga melakukan wawancara kepada 17 orang karyawan PT. XYZ yang merupakan representatif dari setiap

departemen pada semua level jabatan. Dari 120 kuesioner yang disebar terdapat 56 berkas yang diisi secara lengkap untuk dianalisis lebih lanjut. Setelah mendapat gambaran hambatan apa saja yang masih menghambat kinerja PT. XYZ. Peneliti kembali menyebarkan kuesioner yang langsung fokus pada pokok permasalahan yaitu kuesioner motivasi kerja dan *perceived organizational support*. Dari hasil pengolahan data tersebut baru ditentukan bentuk intervensi apa yang dapat diberikan.

3. *Planning and implementing change*

Dalam tahap ini, anggota perusahaan dan praktisi secara bersama membuat perencanaan dan implementasi intervensi. Intervensi didesain untuk mencapai visi atau tujuan organisasi dan membuat rencana tindakan untuk mengimplementasikannya. Dalam penelitian ini, rencana dari intervensi yang akan dilakukan apabila memang terdapat masalah pada motivasi kerja dan *perceived organizational support* karyawan adalah dengan membuat rancangan “Pelatihan Komunikasi Efektif”.

4. *Evaluating and institutionalizing change*

Tahap terakhir dari model *planned change* melibatkan evaluasi efek dari intervensi dan pengelolaan institusionalisasi program perubahan sehingga perubahan tersebut berjalan terus. Umpan balik kepada anggota perusahaan mengenai hasil intervensi dapat memberikan informasi mengenai apakah perubahan harus terus dilanjutkan, dimodifikasi, atau ditunda. Dalam penelitian ini, intervensi yang dilakukan adalah pelatihan komunikasi efektif. Untuk melakukan evaluasi mengenai efek intervensi, peneliti kembali memberikan kuesioner mengenai motivasi kerja karyawan dan *perceived organizational support*. Dari evaluasi tersebut, dapat terlihat apakah intervensi yang diberikan dapat membantu perusahaan untuk motivasi kerja karyawan dan *perceived organizational support* terhadap perusahaan.

BAB 4

HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI

Bab ini berisi hasil dan pembahasan yang merupakan penjelasan tentang gambaran umum responden penelitian, hasil utama penelitian, dan hasil-hasil tambahan dari penelitian. Gambaran umum responden penelitian terdiri atas jenis kelamin, divisi, dan masa kerja responden. Hasil utama penelitian merupakan jawaban atas pertanyaan penelitian ini, yang diawali dengan gambaran variabel-variabel yang diteliti, dilanjutkan dengan hubungan dan pengaruh antar variabel, serta perbedaan skor pada variabel sebelum dan setelah dilakukannya intervensi.

4.1 Gambaran Responden Penelitian

Responden yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 68 orang, dengan karakteristik sebagai berikut: merupakan seluruh karyawan yang merupakan representatif dari setiap departemen dan level jabatan yang ada di perusahaan. Responden penelitian berasal dari 4 Divisi yang berbeda, yaitu *Divisi Marketing* dan *IT*, *Divisi Operation*, *Divisi Finance* dan *Accounting*, *Divisi HRD* dan *GA*, serta *Expertise*. Pada subbab berikutnya akan dijelaskan secara terperinci mengenai gambaran responden berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, divisi, dan masa bekerja.

Tabel 4.1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Tingkat Pendidikan, dan Masa Kerja

Kategori	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	44	67 %
Perempuan	22	33 %
Tingkat Pendidikan		
SMA/SMK/MA	39	59 %
D1	2	3 %
D3	9	14 %
S1	15	23 %
S2	1	1 %
Masa Kerja		
0 – 6 bulan	5	7 %

Kategori	Frekuensi	Presentase
6 bulan – 1 tahun	11	17 %
1 – 2 tahun	14	21 %
2 – 5 tahun	9	14 %
> 5 tahun	27	41 %
Total	66	100 %

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa dari 66 karyawan yang menjadi responden penelitian ini terdapat 44 orang atau 67 % berjenis kelamin laki-laki, dan 22 orang atau 33 % berjenis kelamin perempuan.

Selanjutnya, dapat dilihat juga bahwa dari 66 karyawan yang menjadi responden penelitian 39 orang atau sebesar 59 % memiliki latar belakang pendidikan terakhir di bangku SMA/SMK/MA. Terdapat dua orang atau 3% yang memiliki latar belakang pendidikan di tingkat D1, serta 9 orang atau 14 % yang memiliki latar belakang pendidikan D3. Selain itu ada 15 orang atau 23 % responden yang memiliki latar belakang pendidikan di S1. Dan juga terdapat satu orang yang telah memiliki gelar S2.

Dari tabel tersebut juga dapat dilihat terdapat 5 orang atau 7 % responden yang memiliki masa kerja kurang dari 6 bulan. Selain itu terdapat 11 responden atau sebesar 17 % telah bekerja dalam kurun waktu enam bulan sampai satu tahun. Ada 14 atau 21 % responden yang sudah bekerja dalam kurun waktu satu sampai 2 tahun. Terdapat 9 orang atau sebesar 14 % memiliki masa kerja antara dua sampai 5 tahun. Presentase terbanyak ada pada responden yang telah bekerja selama lebih dari 5 tahun, yaitu sebesar 41% atau sebanyak 27 orang.

4.2 Hasil Utama Penelitian

Subbab ini akan diawali dengan paparan mengenai gambaran kondisi *motivasi kerja* dan *perceived organizational support* karyawan. Kemudian akan diuraikan mengenai hasil-hasil penelitian untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian, yang meliputi hubungan antara motivasi kerja karyawan dan *perceived organizational support* karyawan serta perbedaan motivasi kerja karyawan dan *perceived organizational support* karyawan sebelum dan setelah pelatihan komunikasi efektif

4.2.1 Gambaran Data Motivasi Kerja Karyawan dan *Perceived Organizational Support*

Berikut ini adalah gambaran antara motivasi kerja karyawan dan *perceived organizational support* karyawan. Masing-masing responden diklasifikasi berdasarkan pengelompokan dari *all possible scores*. Dalam pengelompokan ini, responden dimasukkan ke dalam kategori yang dibuat berdasarkan rentang nilai yang ada dalam suatu alat ukur. Rentang nilai tersebut akan dijelaskan pada pengelompokan masing-masing variabel.

4.2.1.1 Gambaran Data Motivasi Kerja Karyawan

Peneliti melakukan pengukuran terhadap variabel motivasi kerja responden. Berdasarkan norma yang telah dibuat sebelumnya, peneliti membagi motivasi kerja karyawan dalam 2 kategori, yaitu tinggi (rentang skor 36 - 60) dan rendah (rentang skor 10 - 35). Persebaran data responden berdasarkan kategori tersebut digambarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2 Gambaran Motivasi Kerja Karyawan

Kategori	Jumlah	Presentase
Tinggi	53	80 %
Rendah	13	20 %
Total	66	100 %

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden, yaitu sebanyak 13 orang (20%) memiliki motivasi kerja yang termasuk ke dalam kategori rendah. Sementara 53 orang (80%) lainnya memiliki motivasi kerja yang termasuk ke dalam kategori tinggi.

4.2.1.2 Gambaran Data *Perceived Organizational Support* Karyawan

Pada tahap *diagnosing* dalam prosedur penelitian, dilakukan pengukuran motivasi kerja karyawan yang ada perusahaan saat itu dengan penyebaran kuesioner. Berdasarkan norma yang telah dibuat sebelumnya, peneliti membagi skor motivasi kerja karyawan ke dalam 3 kategori, yaitu rendah (rentang skor 28 -

98), dan tinggi (rentang skor 99 - 168). Persebaran data responden berdasarkan kategori tersebut digambarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3 Gambaran Data *Perceived Organizational Support* Karyawan

Kategori	Jumlah	Presentase
Tinggi	40	61 %
Rendah	26	39 %
Total	66	100 %

Sebanyak 26 orang (39%) memiliki *perceived organizational support* yang termasuk ke dalam kategori rendah. Sementara 40 orang (61%) lainnya memiliki *perceived organizational support* yang termasuk ke dalam kategori tinggi.

4.2.2 Gambaran Hubungan Motivasi Kerja dan *Perceived Organizational Support* Karyawan

Untuk menjawab permasalahan pertama dari penelitian ini, maka dilakukan pengolahan data terhadap skor total Motivasi Kerja dan *Perceived Organizational Support* Karyawan. Melalui pengolahan data, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.4 Hubungan Antara Motivasi Kerja dan *Perceived Organizational Support* Karyawan

<i>Pearson's Correlation</i>	
N = 66	
Nilai Korelasi	0,584**
Sig. (2 tailed)	0,000

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa nilai korelasi antara kedua variable yang diperoleh adalah sebesar 0,584 dengan signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,01$). Artinya, terdapat hubungan yang signifikan antara dua variabel dengan *level of significance* (α) = 5%. Hubungan ini bersifat searah, dimana kenaikan variable *perceived organizational support* akan menyebabkan kenaikan variable motivasi kerja karyawan. Begitu pula jika terjadi penurunan pada variabel *perceived*

organizational support, akan menyebabkan penurunan pada variabel motivasi kerja karyawan.

4.3 Program Intervensi

Berdasarkan permasalahan yang didapat dari pengambilan data awal, yang kemudian dipastikan dengan pengolahan secara kuantitatif, ditemukan bahwa permasalahan utama yang sedang dialami perusahaan dan berpengaruh pada motivasi kerja karyawan adalah adanya lingkungan kerja yang tidak kondusif. Kondisi ini ditandai dengan kualitas komunikasi yang dirasa kurang efektif. Kemudian, dengan mempertimbangkan kesiapan dan kondisi perusahaan, seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, peneliti memutuskan untuk memberikan intervensi berupa pelatihan komunikasi efektif dengan memberikan beberapa materi mengenai teori-teori komunikasi dalam bentuk pelatihan terhadap karyawan.

Pelatihan yang dilakukan berjudul “Pelatihan Komunikasi Efektif”. Pelatihan adalah suatu proses di mana orang-orang memperoleh kemampuan yang dapat membantu dalam pencapaian tujuan organisasi (Mathis & Jackson, 2001). Materi pelatihan didapat dari permasalahan yang berhasil diidentifikasi di PT. XYZ, yaitu permasalahan rendahnya motivasi kerja karyawan akibat adanya lingkungan kerja yang tidak didukung dengan kualitas komunikasi yang baik namun karyawan merasa kurang mendapat perhatian dari perusahaan. Untuk menunjukkan dukungan dari perusahaan maka diadakan pelatihan komunikasi efektif yang diharapkan meningkatkan POS karyawan, yang pada akhirnya diharapkan juga dapat meningkatkan motivasi karyawan.

4.3.1 Waktu dan Tempat Pelaksanaan “Pelatihan Komunikasi Efektif”

Intervensi dilakukan pada tanggal 28 Mei 2012 selama 4,5 jam, dimulai dari pukul 08.00 – 17.00 WIB. Intervensi bertempat di Ruang Serba Guna Lt.4 PT. XYZ.

4.3.2 Peserta Intervensi “Pelatihan Komunikasi Efektif”

Peserta dari intervensi “Pelatihan Komunikasi Efektif” adalah responden penelitian yang termasuk dalam kategori rendah pada variabel motivasi kerja dan *perceived organizational support*. Dari data tersebut peneliti juga mempertimbangkan masukan dari pihak manajemen mengenai orang-orang yang dirasa masih membutuhkan pengembangan dalam kemampuannya berkomunikasi. Dengan demikian terdapat 23 orang peserta. Peserta berasal dari *Divisi Marketing* dan *IT*, *Divisi Operation*, *Divisi Finance* dan *Accounting*, *Divisi HRD* dan *GA*, serta *Corporate Planning*.

Tabel 4.5 Gambaran Peserta Pelatihan Komunikasi Efektif

Jumlah	Divisi
1	Marketing
1	IT
7	Operation
2	Finance & Accounting
11	HRD & GA
1	Corporate Planning

4.3.3 Desain dan Prosedur Intervensi “Pelatihan Komunikasi Efektif”

Desain dan prosedur kegiatan *pelatihan* secara rinci diuraikan melalui subbab berikut.

4.3.3.1 Tujuan Kegiatan Intervensi “Pelatihan Komunikasi Efektif”

Tujuan dari kegiatan intervensi “Pelatihan Komunikasi Efektif” adalah meningkatkan kemampuan komunikasi efektif karyawan sebagai bentuk dukungan perusahaan dalam mengembangkan karyawannya, dalam rangka meningkatkan *Perceived Organizational Support*.

4.3.3.2 Manfaat Intervensi “Pelatihan Komunikasi Efektif”

Manfaat intervensi “Pelatihan Komunikasi Efektif” adalah sebagai berikut:

1. Menjadi sarana untuk meningkatkan pemahaman karyawan mengenai komunikasi efektif, sehingga dapat diaplikasikan pada setting pekerjaan. Pada akhirnya diharapkan dapat memperbaiki kondisi kerja yang saat ini dirasa masih kurang kondusif.

2. Sebagai salah satu bentuk dukungan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan, dalam usahanya untuk memberikan lingkungan kerja yang lebih nyaman

4.3.3.3. Metode Pelatihan

Beragam pendekatan maupun metode dapat diterapkan saat *training delivery* seperti pendekatan secara internal maupun eksternal (Mathis & Jackson, 2011). Adapun penerapan metode yang digunakan pada pelatihan ini meliputi:

1. Pemberian informasi dan pengetahuan melalui kuliah (*lecturing*).
2. Pemutaran Film dan *Slide* Presentasi (audio-visual).

Menurut Riggio (2009), pemutaran film termasuk ke dalam *audiovisual instruction* dalam proses pemaparan materi pelatihan. Penggunaan metode ini efektif sebagai pembuka karena dapat lebih menarik atensi peserta pelatihan dibandingkan penggunaan metode kuliah atau seminar. Hal tersebut dikarenakan informasi yang dipresentasikan secara visual dapat ditangkap lebih efektif dibandingkan materi yang dipresentasikan secara verbal.

3. Permainan (*games*)

Menurut Laird (1999) permainan merupakan hasil dari simulasi yang dibuat lebih kompetitif dimana setiap peserta ditantang untuk melihat siapa yang membuat keputusan yang paling efektif. Simulasi permainan dapat meningkatkan energi dan komitmen peserta sehingga meningkatkan motivasi belajar. Selain itu, menurut Keys & Wolfe (dalam Riggio, 2008), *games* termasuk metode yang efektif dalam pelatihan. Permainan ini dirancang dapat dilakukan di luar ruangan maupun di dalam ruangan.

Dari beberapa variabel-variabel diatas, yang harus diperhatikan dalam pemilihan metode pelatihan adalah karakteristik peserta pelatihan, dimana dalam pelatihan ini latar belakang pendidikan peserta adalah SMA. Latar belakang pendidikan merupakan salah satu pertimbangan dalam menentukan pilihan kata ataupun gaya bahasa yang digunakan dalam penyampaian materi pelatihan, dalam hal ini diusahakan untuk menggunakan kata-kata dan bahasa yang lebih sederhana

serta mudah dimengerti, agar peserta dapat menangkap materi yang disampaikan dengan baik.

Adapun metode video yang digunakan juga telah mempertimbangkan bahasa yang digunakan dalam adegan yang ada di video tersebut, diusahakan agar mudah dimengerti, merupakan kejadian sehari-hari yang dialami peserta, sesuai dengan konten pembelajaran, serta dianggap cukup familiar dengan peserta. Untuk metode permainan (games), hal ini dipilih agar peserta pelatihan dapat terlibat langsung dalam proses yang ada, sehingga memudahkan mereka untuk memahami materi pelatihan.

4.3.3.4. Materi Intervensi “Pelatihan Komunikasi Efektif”

Pelatihan ini diberikan dalam 3 sesi inti, yaitu sebagai berikut:

- a. Sesi 1 : Bahan Dasar Komunikasi
- b. Sesi 2 : Menjadi Komunikator
- c. Sesi 3 : *Work Communication*

4.3.4 Hasil Evaluasi Intervensi “Pelatihan Komunikasi Efektif”

Subbab berikut akan menjelaskan mengenai hasil evaluasi intervensi “Pelatihan Komunikasi Efektif”, yang terdiri dari evaluasi tahap 1 (*reaction criteria*) dan evaluasi tahap 2 (*knowledge criteria*) berdasarkan evaluasi pelatihan/*workshop* yang dikemukakan oleh Kirkpatrick (dalam Riggio, 2008).

4.3.4.1 Evaluasi Tahap I – *Reaction Criteria*

Tabel 4.11 Data Hasil Evaluasi Tahap I – *Reaction Criteria*

Kuesioner evaluasi pelatihan diberikan kepada 23 orang peserta pelatihan. Kuesioner evaluasi ini terdiri dari 18 item, 17 item berupa pernyataan dan 1 item berupa *open question*. Pada 15 item pernyataan, terdapat 4 bagian besar yakni bagian Materi (3 item), Aktifitas (4 item), Fasilitator (5 item) dan Alat Bantu (2 item). Dua item lain merupakan pertanyaan mengenai kegiatan secara keseluruhan serta hal apa yang diperoleh dari pelatihan (pengetahuan, sikap, pengalaman). Satu item *open question* merupakan kolom mengenai saran-saran perbaikan.

Untuk item nomor 1 sampai 14 pada setiap aspek dinilai berdasarkan pilihan dari 6 penilaian (contoh kuesioner terlampir), yaitu:

- Item diberi nilai 1, apabila peserta tidak setuju dengan komponen yang dinilai.
- Item diberi nilai 2, apabila peserta kurang setuju dengan komponen yang dinilai.
- Item diberi nilai 3, apabila peserta agak kurang setuju dengan komponen yang dinilai.
- Item diberi nilai 4, apabila peserta agak setuju dengan komponen yang dinilai.
- Item diberi nilai 5, apabila peserta setuju dengan komponen yang dinilai.
- Item diberi nilai 6, apabila peserta sangat setuju dengan komponen yang dinilai.

Untuk item nomor 15 pada setiap aspek dinilai berdasarkan pilihan dari 6 penilaian (contoh kuesioner terlampir), yaitu:

- Item diberi nilai 1, apabila peserta tidak memuaskan dengan komponen yang dinilai.
- Item diberi nilai 2, apabila peserta kurang memuaskan dengan komponen yang dinilai.
- Item diberi nilai 3, apabila peserta cenderung kurang memuaskan dengan komponen yang dinilai.
- Item diberi nilai 4, apabila peserta cenderung memuaskan dengan komponen yang dinilai.
- Item diberi nilai 5, apabila peserta memuaskan dengan komponen yang dinilai.
- Item diberi nilai 6, apabila peserta sangat memuaskan dengan komponen yang dinilai.

Tabel berikut merupakan hasil perhitungan rata-rata skor dari kuesioner evaluasi pelatihan yang telah diisi oleh peserta. Hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6. Hasil Evaluasi Pelatihan – *Reaction Criteria*

Kategori	Item No	Pernyataan	Skor Total	Rata-rata per item	Rata-rata per kategori
Materi	1	Materi yang disajikan sesuai dengan kebutuhan saya.	120	5.22	5.1
	2	Materi yang disajikan sesuai dengan kondisi pekerjaan saya..	122	5,30	
	3	Perbandingan antara simulasi/ <i>games</i> , diskusi dan materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan.	110	4,78	
Aktivitas	4	Aktivitas-aktivitas dalam pelatihan ini berguna untuk pengembangan diri saya pribadi.	122	5.30	4,69
	5	Jadwal pelaksanaan pelatihan tepat waktu.	92	4	
	6	Suasana selama pelatihan mendukung saya untuk belajar mengenai materi yang diberikan.	112	4,87	
Fasilitator	7	Kesempatan beristirahat yang diberikan mencukupi.	105	4,57	5,05
	8	Secara keseluruhan, cara penyajian materi oleh fasilitator cukup dapat saya mengerti.	118	5,13	
	9	Fasilitator (Aji Cahyadi) mampu menyampaikan materi dengan jelas dan dapat saya mengerti.	114	4,96	
	10	Fasilitator (Anggi Susilowati) mampu menyampaikan materi dengan jelas dan dapat saya mengerti.	116	5,04	
	11	Fasilitator (Scholastica PK) mampu menyampaikan materi dengan jelas dan dapat saya mengerti.	117	5.09	
	12	Fasilitator (Vicky Fitraza) mampu menyampaikan materi dengan jelas dan dapat saya mengerti.	116	5,04	
Alat Bantu	13	Penggunaan perangkat bantu	111	4,83	4,98

Kategori	Item No	Pernyataan	Skor Total	Rata-rata per item	Rata-rata per kategori
		membantu saya dalam memahami materi.			
	14	Alat bantu dalam pelatihan ini membuat pelatihan menjadi lebih menyenangkan.	118	5.13	
Pelatihan secara Keseluruhan	15		120	5.22	
an					
Nilai pelatihan secara total				4,61	

Pada kategori **materi** dapat terlihat bahwa seluruh peserta (100%) menganggap bahwa materi yang disajikan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi pekerjaan peserta. Pada kategori **aktivitas** terlihat bahwa peserta merasa kurang puas dengan jadwal pelaksanaan pelatihan. Hal ini dimungkinkan karena pembukaan pelatihan mengalami keterlambatan walaupun pelatihan diakhiri secara tepat waktu. Untuk kategori **fasilitator** terlihat bahwa peserta merasa puas dengan cara kelompok memberikan materi sehingga dapat dimengerti oleh para peserta. Begitu pula dengan kategori **alat bantu** yang memperlihatkan bahwa peserta merasa puas dengan pemanfaatan alat bantu sehingga penyampaian materi dapat menjadi lebih mudah dan menyenangkan.

Sebagian peserta pun merasa memperoleh pengalaman baru melalui pelatihan yang telah diberikan. Sebanyak 70% menjawab pilihan ketiga yakni memperoleh pengalaman yang berguna untuk pengembangan diri pribadi pada item nomor 16. Sebanyak 17 % merasa memperoleh sikap baru. Sisanya yaitu sebesar 13 % mengatakan kalau mereka memperoleh pengetahuan baru dari pelatihan ini.

Jika dilihat dari skor per kategori, setiap kategori (materi, aktivitas, fasilitator dan alat bantu) memiliki nilai diatas 4 sehingga dapat dikatakan bahwa peserta pelatihan merasa puas terhadap materi yang diberikan, aktivitas yang dilakukan, bagaimana fasilitator bekerja dan penggunaan alat bantu pada

pelatihan. Secara keseluruhan dapat dilihat bahwa peserta merasa puas dengan pelatihan yang diadakan. Hal ini terlihat dari skor rata-rata sebesar 4,61.

4.3.4.2 Evaluasi Tahap II – *Knowledge Criteria (Pre-Test/ Post-Test)*

Tabel 4.7 Data Hasil Evaluasi Tahap II – *Knowledge Criteria*

<i>Paired Sampled T- Test</i>			
<i>N = 23</i>			
<i>Mean Pree Test</i>	<i>Mean Post Test</i>	<i>Selisih Mean</i>	<i>Sig. (2 tailed)</i>
74,35	88,04	13,69	0.00

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa rata-rata skor *post-test* peserta secara keseluruhan lebih tinggi dibandingkan skor *pre-test*, dengan selisih poin yang cukup besar yaitu 13,69. Hal tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan, pe mahaman dan pengetahuan peserta mengenai komunikasi efektif cenderung meningkat dan mengalami peningkatan yang signifikan setelah mengikuti kegiatan pelatihan dibandingkan sebelum mengikuti pelatihan. Berdasarkan hasil uji statistik *Paired-Sampled T-Test* sampel berpasangan dengan menggunakan *SPSS Statistics 17.0 for Windows*, peningkatan rata-rata skor tersebut terbukti signifikan, di mana skor *post-test* > *pre-test*. Hal ini didapat dari perbedaaan skor *pre-test* dan *post-test* dengan nilai signifikansi $0,00 < 0,05$ (*los 5%*) – *output SPSS* terlampir.

4.3.4.3 Kritik dan Saran dari Peserta

Berikut merupakan beberapa kritik dan saran yang didapat dari para peserta mengenai kegiatan pelatihan komunikasi efektif ini:

- 1) Sebaiknya instruktur memberikan lebih banyak memberikan contoh yang lebih aplikatif dalam dunia pekerjaan. Tips dan trik berkomunikasi efektif di kantor dirasakan membantu perserta pelatihan dalam menerapkan materi pelatihan dalam dunia kerja. Selain itu seorang instruktur sebaiknya lebih fleksibel dan lebih banyak menggunakan humor agar tidak terkesan kaku dan lebih rileks.

- 2) Perlu adanya *time keeper* agar peserta dapat lebih disiplin dan pelatihan dapat berjalan lebih tepat waktu.

4.5. Uji Perbedaan Varibel Sebelum dan Setelah Intervensi

Untuk mengukur efektivitas program intervensi terhadap variable penelitian, responden diminta untuk kembali mengisi kuesioner variabel motivasi kerja karyawan dan *perceived organizational support*.

Perubahan jumlah data kuesioner yang disesuaikan dengan jumlah peserta pelatihan membuat peneliti kembali melakukan uji normalitas. Uji normalitas tetap dilakukan untuk pre-test karena adanya pengurangan jumlah responden. Dari tes uji normalitas yang ada, pre-test dan post-test *perceived organizational support* memiliki distribusi yang normal ($p > ,05$). Sebelum uji signifikansi, terlihat bahwa ada perbedaan *mean* jika pre-test dan post-test dibandingkan. Berikut adalah perbandingan perbedaan tersebut:

Tabel 4.8 Hasil Perbandingan Pre- dan Post-Test Motivasi Kerja dan *Perceived Organizational Support*

Variabel	Pre-test		Post-Test		Z	p
	M	SD	M	SD		
<i>Perceived Organizational Support</i>	96,41	11,31	98,38	13,75	-1,95	0,517

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa rata-rata skor hasil kuesioner motivasi kerja pada 23 orang responden setelah intervensi secara keseluruhan lebih tinggi dibandingkan saat pengambilan data awal, dengan selisih 0,68 poin Berdasarkan uji analisis *T-Test Paired Sample Test*, skor kuesioner sebelum dan setelah intervensi tidak berbeda secara signifikan dengan signifikansi sebesar $0,625 > 0,05$ ($\alpha = 5\%$), dimana rata-rata skor motivasi kerja karyawan setelah intervensi > setelah intervensi. Jadi, dapat diperoleh kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *perceived organizational support* karyawan setelah intervensi dengan skor sebelum intervensi “Pelatihan Komunikasi Efektif”.

4.6. Hasil Tambahan Peneliti

Selain melihat gambaran *perceived organizational support*, dilakukan juga perhitungan skor total pada setiap anteseden *perceived organizational support*, antara lain *perceived supervisory support*, *fairness*, dan *reward & job condition*. Norma dibuat sesuai dengan jumlah item yang mewakili tiap anteseden. Setiap anteseden dibagi menjadi dua kategori rendah dan tinggi. Untuk anteseden *Perceived supervisory support* kategori dibagi menjadi rendah (rentang skor 12 - 32) dan tinggi (rentang skor 32 - 72). Anteseden *Fairness* memiliki kategori rendah (rentang skor 9 - 32) dan tinggi (rentang skor 33 - 54). sedang untuk anteseden *Reward & Job Condition* memiliki kategori rendah (rentang skor 7 - 25) dan tinggi (rentang skor 26 - 42)

Berdasar norma tersebut maka, persebaran data untuk setiap anteseden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10 Gambaran Data Antecedent *Perceived Organizational Support* Karyawan

Kategori	<i>Perceived Supervisory Support</i>		<i>Fairness</i>		<i>Reward & Job Condition</i>	
	Jumlah	Presentase	Jumlah	Presentase	Jumlah	Presentase
Tinggi	60	91 %	40	61 %	34	52 %
Rendah	6	9 %	26	39 %	32	48 %
Total	66	100%	66	100%	66	100%

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa untuk anteseden *perceived supervisory support* terdapat 64 responden atau 97 % yang masuk dalam kategori tinggi, sedangkan sisanya yaitu sebanyak 2 orang atau 3 % masuk dalam kategori rendah. Pada anteseden *Fairness* dapat dilihat bahwa terdapat 61 orang atau 92 % yang masuk dalam kategori tinggi, dan lima orang responden atau 8 % responden masuk dalam kategori rendah. Sedangkan untuk anteseden *reward & job condition* terdapat 17 responden atau sebesar 26 % masuk dalam kategori tinggi, dan 49 responden atau sebesar 74 % masuk dalam kategori rendah.

Selain itu, untuk melihat anteseden yang memberi pengaruh paling besar pada variable motivasi kerja karyawan. maka dilakukan analisis *multiple*

regression pada ketiga anteseden *perceived organizational support* terhadap variable motivasi kerja. Analisis *Multiple regression* yang dipakai adalah metode enter. Adapun hasil pengolahan data yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10 Hubungan dan Besar Sumbangan Anteseden *Perceived Organizational Support* terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Variabel	R	Mean	Standar Deviation	B	β	sr^2 (unique)
<i>Perceived Supervisory Support</i>	.51	41.03	7.54	.043	0.05	
<i>Fairness</i>	.49	43.39	7.90	.37	0.21	0.03
<i>Reward & Job Condition</i>	.59	34.47	4.31	.72	0.50	0.07
					$R^2 = .37$	
					Adjusted $R^2 = .34$	
					R = .61**	

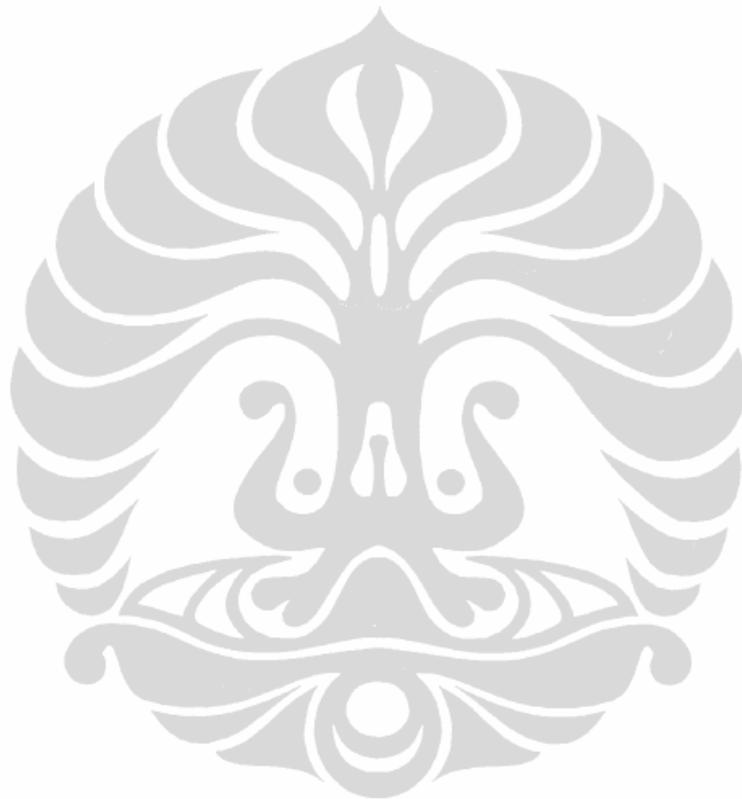
** $p < .01$

^a Unique variable = .10; shared variability = .27

Dari tabel menggambarkan besarnya hubungan tiap anteseden *perceived organizational support* terhadap variabel motivasi kerja. Anteseden *perceived supervisory support* memiliki hubungan sebesar 0,51, untuk anteseden *fairness* memiliki korelasi sebesar 0,49. Sedangkan anteseden *reward & job condition* memiliki korelasi terbesar yaitu 0,59, masing –masing dengan signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,01$). Dengan demikian dapat disimpulkan anteseden yang paling terkait dengan motivasi kerja adalah *fairness* dan *reward & job condition*. Selain itu tabel juga menggambarkan *Mean* total dari setiap anteseden. Anteseden *perceived supervisory support* memiliki skor *mean* sebesar 41.03. Sedangkan anteseden *fairness* memiliki mean tertinggi yaitu sebesar 43.39. Skor terendah diperoleh anteseden *reward and job condition* yaitu sebesar 34.47.

Secara bersama-sama 37% varilabilitas motivasi kerja dapat diprediksi dengan mengetahui skor kedua variabel (*fairness* dan *rewards & job condition*). Namun dari keduanya anteseden *rewards & job condition* dianggap sebagai anteseden yang lebih penting dalam mempengaruhi motivasi kerja, dimana besar

squared semipartial correlation (sr^2) sebesar 0,07. Kemudian, untuk melihat kontribusi dari tiap anteseden, diperoleh dari skor sr^2 , dimana *fairness* memiliki skor sebesar 0,03, yang berarti bahwa anteseden ini secara tunggal berpengaruh pada motivasi kerja sebesar 3%. Sedangkan *reward & job condition* memiliki skor sebesar 0,07, yang berarti bahwa anteseden ini memberi pengaruh secara tunggal terbesar terhadap motivasi kerja yaitu sebesar 7%.



BAB 5

KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

Di dalam bab ini akan kemukakan kesimpulan untuk menjawab pertanyaan penelitian berdasar analisis data yang telah dilakukan sebelumnya. Selain itu juga akan diuraikan diskusi mengenai kegiatan Pelatihan Komunikasi Efektif, diskusi hasil penelitian, serta keterbatasan penelitian. Pada bagian akhir akan dikemukakan mengenai saran penelitian yang terdiri atas saran metodologis dan saran praktis.

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil utama dari penelitian yang telah dilakukan dan analisis terhadap data, diketahui bahwa:

1. Hipotesis *null* satu (H_{01}) ditolak dan hipotesis alternatif satu (H_{a1}) diterima, yaitu terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan *perceived organizational support* karyawan pada PT. XYZ.
2. Hipotesis *null* tiga (H_{02}) diterima dan hipotesis alternatif tiga (H_{a2}) ditolak, yaitu tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara *perceived organizational support* karyawan sebelum dan setelah dilaksanakannya pelatihan Komunikasi Efektif

5.2. Diskusi

Ada beberapa hal yang dapat didiskusikan berdasar hasil penelitian yang sudah dilakukan ini. Pertama-tama adanya hubungan yang signifikan antara motivasi kerja karyawan dengan *perceived organizational support* mereka terhadap perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Darolia (2010) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* (POS) memang memberikan pengaruh pada motivasi kerja. Hubungan antara motivasi kerja dan *perceived organizational support* dapat dijelaskan dengan menggunakan prinsip-prinsip teori pertukaran sosial (Blau, 1964 dalam Onyisi & Ogbodo, 2011). Pada dasarnya, karyawan memiliki kecenderungan untuk

menganggap perusahaan sebagai partner kerja dengan karakteristik yang sama dengan manusia. Ketika karyawan menilai bahwa perusahaan telah menunjukkan usaha untuk memenuhi kebutuhan sosio-emosional mereka, maka timbul perasaan wajib membalas dukungan yang diberikan oleh perusahaan tersebut. Hal inilah yang dianggap sebagai pendorong bagi karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaiknya (Rhoades & Eisenberger, 2002; Whiter, 2001; Wayne, et al, 2002 dalam Darolia 2010; Onyisi & Ogbodo, 2011).

POS yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan merasakan kepedulian perusahaan terhadap kebutuhan sosio-emosional mereka. Rasa aman dalam bekerja akan timbul karena karyawan merasakan adanya dukungan langsung dari perusahaan. Dukungan ini dapat berupa dukungan langsung dari atasan, kebijakan-kebijakan yang dirasa adil, maupun pemberian penghargaan juga kondisi kerja yang kondusif. Dukungan tersebut akan dapat dirasakan karyawan ketika perusahaan telah menunjukkan kesiapan atau kecenderungan untuk memberikan bantuan yang dibutuhkan dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja karyawannya (Aselage & Eisenberger, 2003). Dengan demikian akan timbul dorongan untuk peduli terhadap organisasi dan memunculkan inisiatif untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. (Rhoades & Eisenberger, 2002). Karyawan yang peduli kepada organisasi serta memberikan bantuan untuk mencapai tujuan organisasi, merupakan salah satu ciri karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi (Woodcock & Francis, 1994).

Kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa ketika tindakan dari perusahaan dan atau wakil yang diberikan pada karyawan secara langsung akan meningkatkan kualitas hubungan pertukaran. Hubungan ini membuat karyawan wajib untuk membalas dengan usaha yang positif dan bermanfaat bagi perusahaan. Dukungan dari organisasi merupakan tanda bahwa perusahaan mereka menghargai mereka. Perlakuan mendukung dari perusahaan akan memotivasi karyawan untuk melakukan upaya ekstra sehingga pada akhirnya akan meningkatkan performa kerja karyawan, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Upaya ekstra yang dapat ditunjukkan karyawan sesuai dengan keadaan perusahaan saat ini, misalnya dengan mengusahakan untuk

datang tepat waktu, atau dapat juga membuat target penyelesaian tugas mandiri, sehingga dapat diselesaikan tepat waktu.

Pada penelitian ini ditemukan adanya permasalahan komunikasi yang dirasa kurang lancar, namun perusahaan kurang memperlihatkan peran proaktif untuk memberikan solusi tepat. Padahal, lingkungan kerja *stressfull* juga dapat menurunkan motivasi kerja karyawan. Hal ini dikarenakan kondisi kerja yang nyaman merupakan salah satu aspek dalam dunia kerja yang dapat memenuhi kebutuhan akan rasa aman karyawan (Sterrs & Porter, 1991), sehingga mendorong timbulnya perilaku kerja yang lebih optimal. Dari informasi yang terkumpul juga tampak bahwa aspek yang dirasa memerlukan perbaikan adalah kualitas komunikasi yang terjalin antar karyawan. Pada dasarnya, perbaikan pada kualitas komunikasi bisa menjadi salah satu bentuk dukungan perusahaan terhadap kebutuhan dan kesejahteraan karyawan dalam aspek sosio-emosional mereka. Pertimbangan untuk fokus pada aspek komunikasi diperoleh dari pernyataan bahwa komunikasi yang baik merupakan salah satu anteseden kualitas interaksi dalam kelompok sehingga memberi pengaruh pada perilaku dan motivasi kerja seseorang (Sterrs & Porter, 1991). Dasar pertimbangan lain yang diperoleh adalah melalui komunikasi masing-masing individu dalam kelompok dapat bekerja sambil saling bertukar informasi, mengembangkan ide, mengambil sebuah keputusan, menyelesaikan masalah, serta dapat juga saling memberi dukungan satu sama lain (Gamble & Gamble, 2005). Untuk itu, upaya peningkatan kualitas komunikasi merupakan langkah awal dalam rangka mendorong timbulnya perilaku-perilaku tersebut sehingga pada akhirnya dapat menciptakan kondisi kerja yang lebih kondusif.

Sebagai data tambahan, dilakukan pengolahan data kembali untuk mencari tahu anteseden yang memberi pengaruh paling besar terhadap motivasi. Setelah melakukan pengolahan data ditemukan bahwa anteseden yang memiliki skor rata-rata terendah adalah *perceived of rewards and job condition*. Selain itu ditemukan juga bahwa anteseden ini memberikan sumbangan terbesar pada motivasi kerja karyawan. Berdasar data-data yang terkumpul tersebut, maka dapat dipastikan

bahwa pemberian intervensi pada sating kondisi kerja merupakan langkah yang paling tepat.

Bentuk pengembangan yang dipilih adalah pelatihan komunikasi efektif. Mathis & Jackson (1997) menjelaskan pelatihan sebagai suatu proses di mana orang-orang memperoleh kemampuan yang dapat membantu dalam pencapaian tujuan organisasi. Maka dapat dikatakan bahwa pelatihan komunikasi efektif merupakan proses dimana setiap orang mendapat kemampuan komunikasi yang lebih efektif untuk mendukung tujuan organisasi dalam hal ini adalah kondisi kerja yang lebih kondusif. Pelatihan sendiri dipandang karyawan sebagai sebuah kesempatan untuk mengembangkan diri serta wujud kepedulian perusahaan terhadap karyawan (Mullen dkk, 2006). Dengan demikian pelaksanaan pelatihan komunikasi efektif ini berperan sebagai jalan untuk menciptakan kondisi kerja yang lebih kondusif dengan cara memperbaiki kualitas komunikasi karyawan. Selain itu pelatihan ini juga merupakan wujud kepedulian perusahaan terhadap karyawan, dengan harapan dapat meningkatkan *perceived organizational support* karyawan terhadap perusahaan.

Permasalahan selanjutnya adalah melihat perubahan *perceived organizational support* setelah pemberian intervensi berupa pelaksanaan pelatihan komunikasi efektif. Hasil pengolahan data menunjukkan tidak terdapat perubahan yang signifikan pada *perceived organizational* sebelum dan sesudah pelaksanaan intervensi. Pada dasarnya tetap ada peningkatan skor pada tiap variabel ini, hanya saja secara statistik perubahan tersebut tidak signifikan. Dugaan awal yang muncul berdasar hasil ini adalah perubahan yang terjadi masih dalam tataran kognitif, dimana karyawan baru saja memperoleh pengetahuan baru mengenai konsep-konsep dasar dari komunikasi efektif. Selain ilmu yang diperoleh masih dalam tataran kognitif, responden juga masih belum merasakan adanya peningkatan kemampuan karena belum ada pengalaman berlatih pada suasana pekerjaan yang sesungguhnya.

Idealnya, perkembangan *skills* dari pelatihan harus melewati tiga fase yaitu fase kognitif, fase asosiatif, dan fase autonomi (Fits, 1962, dalam Randall, 2010). Fase kognitif merupakan fase memperoleh pemahaman intelektual mengenai

ketrampilan yang dipelajari. Fase asosiatif adalah fase saat peserta training kembali pada dunia kerja dan mencoba mempraktekkan perilaku baru sesuai dengan yang ia pelajari selama pelatihan. Sedangkan fase autonomi adalah fase dimana perilaku telah muncul secara otomatis akibat proses pembiasaan. Pada penelitian ini, responden baru sampai pada fase kognitif, sehingga mereka belum merasakan secara langsung manfaat, misal perubahan situasi kerja yang lebih kondusif akibat dari penerapan pengetahuan tentang cara berkomunikasi efektif yang sudah didapat.

Dugaan yang kedua adalah tahap evaluasi pelatihan yang hanya sampai level *knowledge*. Dengan target perubahan perilaku, maka seharusnya level evaluasi berada pada level *behavior*. Evaluasi level *behavior* dilakukan dengan cara melakukan observasi terhadap perilaku kerja sehari-hari, apakah sudah menunjukkan perubahan atau belum (Kirkpatrick, 1967, dalam Randall, 2010). Perubahan perilaku ini tentunya membutuhkan waktu (Randall, 2010), dimulai dari proses pengendapan sampai dengan implementasi. Untuk mendukung evaluasi level *behavior*, perusahaan memiliki kewajiban untuk menciptakan kesempatan bagi para peserta training untuk menerapkan pengetahuan yang sudah didapat melalui pelatihan. Kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk mengembangkan diri merupakan salah satu wujud kepedulian perusahaan terhadap kebutuhan sosio-emosional karyawan (Mullen, dkk, 2006). Selain itu, peserta pelatihan yang kembali pada lingkungan kerja yang kondusif akan menunjukkan motivasi yang tinggi dalam menerapkan pengetahuan yang sudah mereka pelajari pada setting pekerjaan mereka (Mullen dkk, 2006). Tidak hanya itu, sebagai bentuk *follow up* dari pelatihan yang sudah dilakukan, maka perusahaan perlu secara khusus memberi perhatian pada orang-orang yang telah mengikuti pelatihan ini, dengan cara melakukan kontrol, serta dapat memberikan *feedback* pada perilaku baru yang sudah ditunjukkan. Dengan demikian karyawan bahwa bentuk dukungan yang diperusahaan tidak dilakukan setengah-setengah juga berkelanjutan. Hasil akhir yang diharapkan adalah karyawan akan merasa bahwa proses pengembangan diri yang ada pada dirinya, juga merupakan hasil dari dukungan yang diberikan perusahaan padanya.

5.3. Saran

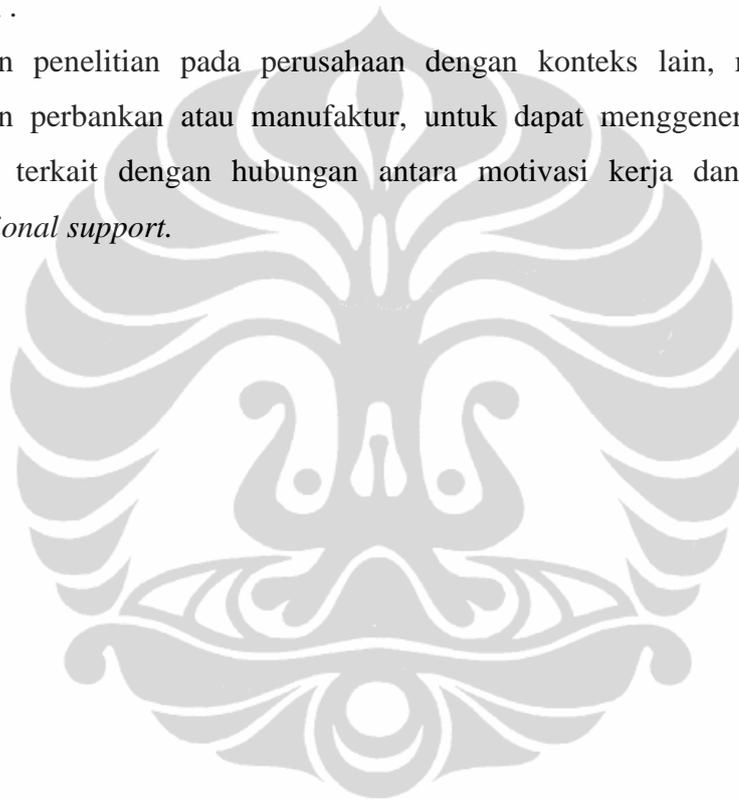
Saran praktis yang dapat dilakukan sebagai perbaikan dari intervensi atau tindak lanjut dari pelaksanaan pelatihan komunikasi efektif adalah:

1. Menambah waktu dan memperkaya materi pelatihan dengan contoh-contoh kasus yang sesuai dengan setting kerja karyawan. Hal ini perlu dilakukan karena beberapa peserta pelatihan mengeluhkan kurangnya saran-saran praktis yang dapat diterapkan di tempat kerja mereka.
2. Membuat metode evaluasi pelatihan sampai dengan level *behavior*. Adapun metode-metode yang dapat dilakukan antara lain dengan membuat survey atau kuesioner, *observation checklist*, *work review*, atau melakukan *interview* dan *Focus Group Discussion* (Kirkpatrick, 2007). Penilaian dapat dilakukan oleh atasan langsung mereka. Fokus pada evaluasi tahap *behavior* adalah melihat sejauh mana perilaku baru sudah diterapkan serta pemberian *feedback* sebagai saran pengembangan lebih lanjut. Pemberian *feedback* dapat dilakukan bersamaan dengan kegiatan Penilaian Karya, yang rutin dilaksanakan perusahaan, minimal 3 bulan sekali.
3. Untuk meningkatkan efektivitas pelatihan dapat diadakan pertemuan antara *trainer* dan *trainee* dua minggu kemudian, untuk mendiskusikan pengalaman mereka serta pemberian *feedback* dalam implementasi hasil pelatihan pada setting dunia kerja.
4. Perusahaan perlu memperbaiki jalur koordinasi yang ada. Salah satu bentuk perbaikan yang bisa dilakukan adalah memperjelas *job description*. *Job description* yang jelas akan mempermudah karyawan dalam berkoordinasi, karena hubungan kerja antar satu orang/satu departemen dengan orang/departemen lain sudah lebih jelas. Sehingga dapat mengurangi kesalahpahaman.

Implementasi pada saran-saran tersebut merupakan bentuk dukungan berkelanjutan yang dapat diberikan perusahaan kepada karyawan.

Saran teoretis yang dapat dilakukan sebagai perbaikan dan pengembangan antara lain:

1. Disarankan untuk melakukan penelitian dengan metode *longitudinal research*. Penelitian longitudinal memungkinkan peneliti untuk menggali lebih dalam mengenai usaha yang ditunjukkan organisasi dalam mengembangkan karyawannya secara berkelanjutan, serta mengetahui lebih lanjut efek yang dihasilkan .
2. Melakukan penelitian pada perusahaan dengan konteks lain, misal pada perusahaan perbankan atau manufaktur, untuk dapat menggeneralisir hasil penelitian terkait dengan hubungan antara motivasi kerja dan *perceived organizational support*.



Daftar Pustaka

- Amstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management*. London: Kogan Page.
- Anastasi, Anne & Urbina, Susana. (1997). *Psychological Testing* (7th ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Arons, Pamela Amstrong. (2010). *Middle Management Communication and Interaction Practices and Their Influence on Employee Satisfaction and Motivation*. (Disertasi Doktoral University of Phoenix). didapat dari <http://search.proquest.com/docview/840764168/fulltextPDF/137B7213D0963D151B0/1?accountid=17242>
- Asep, Ishak & Tanjung, Hendri. (2004). *Manajemen Motivasi, Cetakan Kedua*. Jakarta: Grasindo.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: a Theoretical Integration. *Journal of Organizational Behavior* (24) 491 – 509, doi: 10.1002/job.211
- Austin, Christopher H. (2005). *Effects of Communication on Perceived Organizational Support*. (Tesis, The State University of New York), didapat dari <http://search.proquest.com/docview/304937622/fulltextPDF/137B73B81AC286BB4F5/4?accountid=17242>
- Barrett, Deborah. J. (2008). *Leadership Communication (2nd ed)*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bishop, Sue. (2006). *Develop Your Assertiveness (2nd ed)*. London: Kogan Page.
- Cronbach, Lee J. (1990). *Essentials of Psychological Testing (5th ed)*. New York: Harper & Row Publishers.
- Cummings, T.G. dan Worley, C.G. (2009). *Organizational Development and Change (9th ed)*. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Darolia, C. R. et all. 2010. Perceived Organizational Support, Work Motivation, and Orgnizational Commitment as Determinants of Job Performance. *Journal of the Indian of Applied Psychology*. 36 (1), 69-78.
- Dawley, D., Andrews, M.C., dan Bucklew, N.S. (2008). Mentoring, Supervisor Support, and Perceived Organizational Support : What Matters Most?. *The Journal of Leadership & Organization Development*, 29 (235-247).

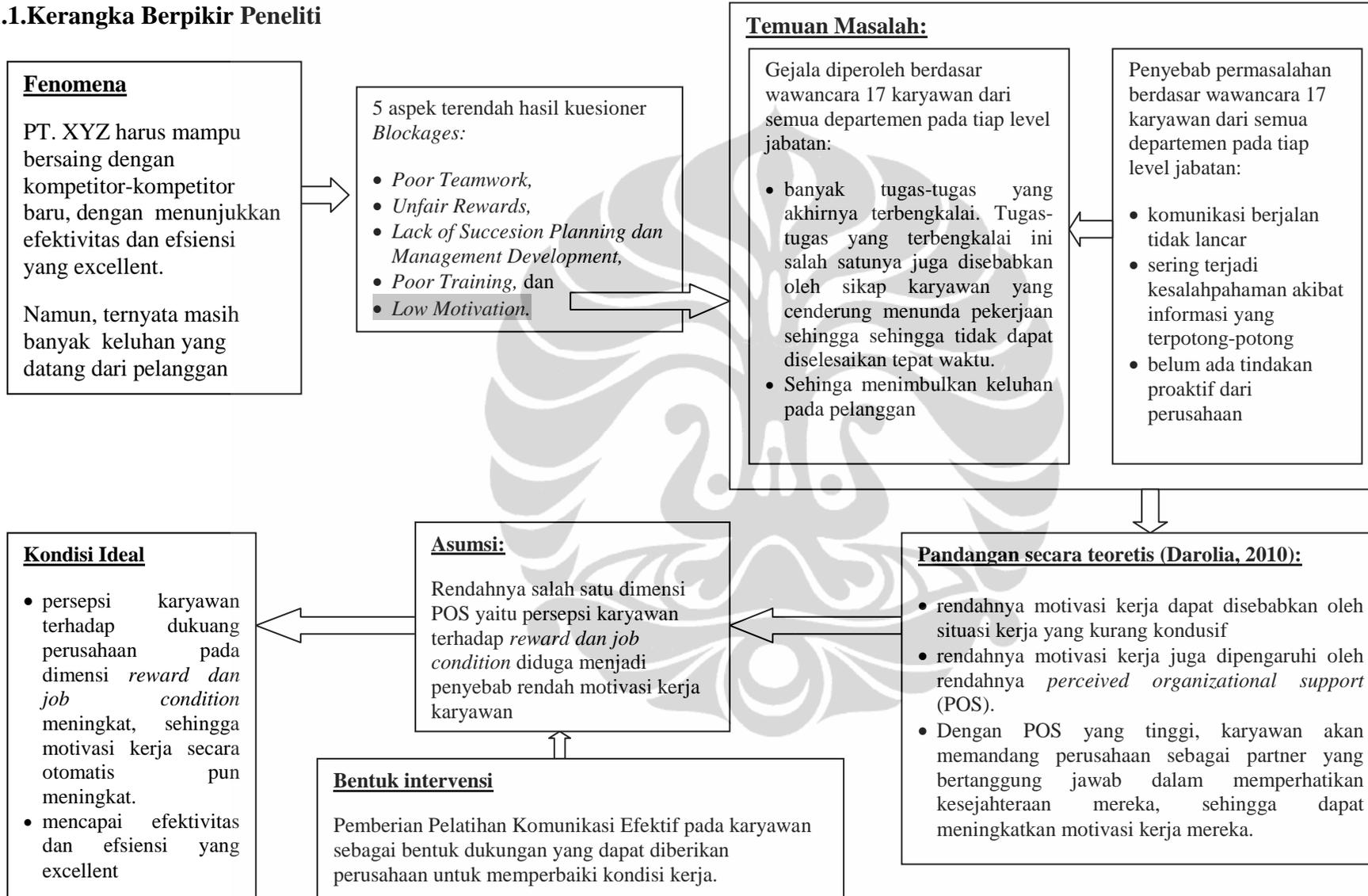
- Dawley, D., Houghton, J.D., dan Bucklew, N.S. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention : The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*, 150 (238-257).
- Effendi, Onong Uchana. 2000. *Ilmu Teori & Filsafat Komunikasi*. Bandung: PT Citra Aditya Bakti.
- Eisenberger, R. & Huntington, R. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology* 71 (3), 500-507.
- Ernanto, H. B. (2002). *Kajian Motivasi dalam Rangka meningkatkan Produktivitas di Dinas Pertamanan Propinsi DKI Jakarta*. (Tesis, Institut Pertanian Bogor) diambil dari <http://elibrary.mb.ipb.ac.id>.
- Froschheiser, Lee. (2010). *Good Leaders, Good Communicators*". <http://www.mapconsulting.com/articles1-232/GoodLeadersAreGoodActors>.
- Gamble, T.K., Gamble, M. 2005. *Communication Works*. New York: McGraw-Hill.
- Gibson, dkk, 2006. *Communication Work*. New York: McGraw-Hill.
- Gibson I., & Donnelly, K. (2006). *Organization: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Guilford, J. P., & Fruchter, B. (1978). *Fundamental Statistics in Psychology and Education (6th ed.)*. Tokyo: McGraw Hill Kogahusha.
- Kaplan, Robert M. & Dennis P. Sacuzzo. (2001). *Psychological Testing : Principles, Applications, and Issues*. New York: Wadsworth.
- Kirkpatrick & Kirkpatrick. (2007). *Implementing the Four Levels: A Practical Guide for effective Evaluation of Training Program*. San Fransisco: Berret-Koehler Publisher, Inc.
- Kahumuza, J., dan Schlechter, A.F. (2008). Examining the Direct and Some Mediated Relationships between Perceived Support and Intention to Quit. *The Journal of Management Dynamics*, 17 (2-19).
- Kumar, R. (1999). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners*. Malaysia: Sage Publications.
- Landy, Frank J. & Conte, Jeffrey M.(2004). *Work in the 21st Century: an Introduction ti Industrial and Organizational Psychology*. New York: The Mc Graw-Hill Companies.

- Manzoor, Quratul-Ain. (2011). Impact of Employee Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3 (1), 1-12, doi: 10.5296/bms.v3i1.904
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. (2001). *Human Resource Management (9th ed)*. USA: Cengage Learning.
- McShane, S.L. & von Glinow, M.A. (2010). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world* (5th ed). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Moore, T. J. (2007). *Virtual Team Member Motivation in New Product Development : An Investigation into The Leadership behaviors*. (Disertasi Doktor, Cappel University). di dapat dari <http://search.proquest.com/docview/304721548/fulltextPDF/137866C62C02EF4787B/1?accountid=17242>.
- Mullen, T. R. (2006, April). *Assesing Change in Perceived Organizational Support Due to Training*. dipresentasikan pada the 21th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Dallas, Texas. diambil dari <http://www4.ncsu.edu/~awmeade/Links/Papers/OrgSup%28SIOP06%29.pdf>.
- Nursalam. (2002). *Manajemen Keperawatan. Penerapan dalam Praktik Keperawatan Profesional*. Jakarta: Salemba Medika.
- Onyisi & Ogbodo. (2011). The contributions of self-efficacy and perceived organisational support when taking charge at work. *Journal of Industrial Psychology*. doi: 10.4102/ sajip.v38i1.979
- Rabey Gordon. (2003). *The Paradox of Teamwork*. *Industrial and Commercial Training* 35, (4), p 158 – 162. doi: 10.1108/00197850310479141
- Randal, R. & Arnold, J. (2010). *Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace*. London: Pearson Education Limited.
- Rhama, Satria P. (2009). *Komunikasi*. <http://wartawarga.gunadarma.ac.id>.
- Rhoades L., & Eiseberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology* 87 (4), 698 – 714. doi:10.1037/0021-9010.87.4.698
- Riggio, R.E. (2009). *Introduction to industrial/organizational psychology*. NJ: Pearson Education, Inc.
- Robb & Myatt. (2004). *What Really Motivates People at Work*. Vancouver: Kaizen Consulting,Ltd.

- Robbins, S.P. (2006). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2009). *Organizational behavior (13th ed)*. NJ: Pearson Education, Inc.
- Sastrohadiwiryo. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Skemp-Arlt, Karen M, & Toupençe, R. (2007). The Administrator's Role in Employee Motivation. *Coach and Athletic Director* 76 (7), 28 – 33.
- Siagian, S.P, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siberman. (2006). *Active Training. A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples, and Tips*. San Francisco: Feiffer.
- Steers, R., & Poter. (1991). *Motivation & Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Stewart, Charles J. & William B. Cash Jr. (2008). *Interviewing: Principles & Practices (12th ed)*. New York: McGraw-Hill.
- Tabanick, Barbara G., & Fidell, Linda S. (2007). *Using Multivariate Statistic*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Tremblay, M. A., dkk. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioral Science* 41 (4), 213 – 226, doi:10.1037/a00567
- Woodcock, Mike & Francis, Dave. 1994. *Unblocking Your Organization. A Revised and Expanded Edition of People at Work : A Practical Guide to Organizational Change*. California : University Associates
- Worley, Jodi A. (2006). A Factor Analytic Study to Evaluate the Structure of the Survey of Perceived Organizational Support. (Disertasi Doktoral, Oklahoma State University). didapat dari <http://search.proquest.com/docview/304944641/fulltextPDF/13786728E90757E70E6/1?accountid=17242>.
- Schiffman, Leon & Kanuk, Leslie Lazar.(2009). *Consumer Behavior (10th ed)*. New York. Prentice Hall.
- Sobur, Alex (2003). *Psikologi Umum*. Bandung: CV Pustaka Setia.



1.1. Kerangka Berpikir Peneliti



2.1. Sejarah Perusahaan

PT SIGAP Prima Astrea (PT SIGAP) adalah sebuah Badan Usaha Jasa Pengamanan (BUJP) dimana saham perseroan perusahaan ini dimiliki oleh Koperasi Astra International sebesar 92,5 %, dan 7,5 % sisanya dimiliki oleh Koperasi Karyawan PT SIGAP. Perusahaan ini memiliki Surat Izin BUJP resmi yang dikeluarkan oleh Markas Besar Kepolisian Republik Indonesia, sebagai berikut :

- Jasa Penyediaan Tenaga Pengamanan
- Jasa Pendidikan dan Latihan Keamanan
- Jasa Konsultasi Keamanan
- Jasa Kawal Angkut Uang dan Barang Berharga

Melalui kombinasi antara kompetensi manajemen pengamanan yang dilaksanakan di kelompok perusahaan Astra oleh *Corporate Security Center* (CSC) PT Astra International Tbk, dipadukan dengan kompetensi manajemen pengelolaan usaha Koperasi Astra International yang berdiri sejak tahun 1990, menjadikan PT SIGAP sebuah kekuatan yang handal untuk dapat mewujudkan *Good Corporate Governance* dan *Operational Excellence*.

Keberadaan BUJP yang berizin resmi serta profesional dalam pengelolaan anggota *security* tentunya akan membantu terlaksananya tugas pengamanan yang diharapkan oleh perusahaan pengguna jasa. Perusahaan pengguna jasa tidak perlu disibukkan dengan tuntutan status kekaryawanan dari anggota *security* yang bertugas di lokasi perusahaan, karena semua hal yang berkaitan dengan pekerjaan, perintah dan upah sudah ditangani langsung oleh PT SIGAP.

Sesuai dengan tuntutan bisnis masa depan, PT SIGAP dari awal telah mempunyai kebijakan tata kelola perusahaan yang berpegang pada prinsip *Good Corporate Governance*, yang berarti : mempunyai izin pengelolaan sebagai Badan Usaha Jasa Pengamanan resmi dari Mabes Polri; mentaati aturan ketenaga-kerjaan Depnaker; berkontribusi kepada Negara melalui penerapan dan pelaksanaan Undang-undang Perpajakan; serta pengelolaan perusahaan secara benar, bersih, transparan dan profesional.

Melalui hal tersebut, PT SIGAP menjadikan *security* sebagai profesi yang dapat diandalkan, dimana secara tidak langsung *security* ikut memiliki saham kepemilikan

perusahaan. Selain itu PT SIGAP juga berkomitmen memberikan fasilitas kesehatan yang baik, serta untuk memberikan kepastian dan kelangsungan kerja, PT SIGAP memberikan pendidikan berkelanjutan mulai dari Garda Pratama (dasar) dan Garda Madya (supervisor) untuk memenuhi kualifikasi "*Professional security guard*".

2.2. Visi dan Misi

- **Visi** : Menjadi mitra yang terpercaya dalam bidang jasa pengamanan dengan penyediaan solusi terintegrasi.
- **Misi** :
 - e. Memuaskan pelanggan dengan memberikan solusi terbaik di bidang jasa pengamanan.
 - f. Melakukan pengelolaan secara benar, bersih, transparan dan profesional sesuai kaidah tata kelola perusahaan yang baik.
 - g. Memberikan nilai tambah kepada *stakeholders*.
 - h. Melakukan pembinaan untuk membentuk karyawan yang profesional dan perbaikan sistem manajemen secara berkesinambungan.

2.3. Corporate culture

PT Sigap memiliki budaya organisasi yang terbagi menjadi empat nilai, yaitu : *Team Work, Operational Excellence, Profesional, dan Customer Care*. Empat nilai ini disingkat menjadi TOPCust.

I. Team Work

Prinsip kerjasama menjadi landasan dalam bekerja untuk mencapai tujuan bersama.

Indikator Perilaku :

- a. **Bekerja sama dan menghargai pendapat serta masukan orang lain**
 - 1) Mau belajar dari orang lain (atasan, bawahan dan rekan kerja) untuk meningkatkan pengetahuan demi mendukung kualitas kerja.
 - 2) Berpartisipasi aktif dalam kelompok untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.

- 3) Mengupayakan agar anggota lain mendapatkan informasi yang relevan dan bermanfaat demi memenuhi kebutuhan pelanggan eksternal maupun internal.

b. Membangun semangat kebersamaan

- 1) Bertindak untuk menciptakan suasana kerjasama yang akrab dan moral kerja yang baik dalam kelompok.
- 2) Berpikir dan bertindak positif dalam berinteraksi dengan anggota kelompok.

II. Operational Excellence

Mencapai keunggulan dan prestasi dalam melakukan kegiatan operasional *day-to-day* basis melalui taat azas kepada sistem, prinsip kepemimpinan dan peningkatan berkesinambungan.

Indikator Perilaku :

a. Bekerja secara efektif dan efisien

- 1) Bekerja sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan oleh perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.
- 2) Menggunakan sumber daya secara efisien dengan tetap mengutamakan kualitas kerja.

b. Perbaiki sistem secara berkelanjutan

- 1) Melakukan perbaikan sistem yang menunjang kemampuan perusahaan dalam menghadapi tuntutan dan tantangan pasar.
- 2) Secara terus menerus meningkatkan kualitas produk jasa pengamanan untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

III. Professional

Untuk mencapai tujuan dan dalam menjalankan perusahaan, SIGAP memiliki orang-orang dengan kompetensi yang tinggi, loyal, berintegritas, dan berdedikasi tinggi dalam menjalankan tugasnya.

Indikator Perilaku :

a. Selalu berusaha meningkatkan kompetensi

- 1) Memiliki keinginan untuk senantiasa mengejar kesempatan berkembang secara profesional sehingga dapat meningkatkan dan memperbaiki kualitas dan keterampilan kerja.
- 2) Menjalankan tugas secara optimal dengan menggunakan pengetahuan, keahlian, dan kompetensi yang dimiliki.

b. Berkomitmen untuk memberikan hasil terbaik kepada perusahaan

- 1) Berusaha mencapai keberhasilan kinerja melebihi standar yang telah ditetapkan.
- 2) Menumbuhkan rasa ikut memiliki terhadap Perusahaan.
- 3) Bertanggung jawab atas tindakan atau keputusan yang telah dibuat.

IV. Customer Care

Pelanggan sebagai mitra yang berharga bagi SIGAP, didukung dengan program *customer intimacy* yang berujung pada kemitraan jangka panjang.

Indikator Perilaku :

a. Merespon pelanggan dengan cepat dan tepat

- 1) Menindaklanjuti permintaan dan keluhan pelanggan.
- 2) Memberikan respon segera dengan memeriksa kebutuhan pelanggan yang sebenarnya.
- 3) Memberikan pelayanan dan solusi terbaik sesuai dengan kebutuhan pelanggan secara cepat dan tepat.

b. Memelihara komunikasi yang baik kepada pelanggan

- 1) Memonitor kepuasan pelanggan.
- 2) Memahami dan mencari informasi mengenai kebutuhan pelanggan.

2.4. Produk dan Jasa

Sebagai bukti komitmen manajemen kepada profesi *security*, PT SIGAP mencoba untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dengan menawarkan jasa keamanan seperti :

- a. Penyediaan Tenaga *Security*
- b. Konsultan Keamanan, Pendidikan dan Pelatihan *Security*, Untuk mendapatkan SDM yang baik, dalam pengelolaannya SIGAP Security Training Center didukung oleh tenaga-tenaga ahli dalam bidangnya, bekerja sama dengan tenaga pendidik dari Secapa Polri serta tenaga ahli dari Asosiasi Manager Security Indonesia (AMSI). SIGAP Security Training Center menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan *Security* yang terprogram, seperti:

- Gada Pratama (untuk anggota *security*), dilaksanakan setiap bulan secara terus menerus
- Gada Madya (untuk Komandan Regu atau Pleton), dilaksanakan setiap 4 (empat) kali secara terus menerus

Selain itu, PT SIGAP mempunyai produk baru yaitu CMS (Control Monitoring Service). CMS adalah layanan jasa monitoring pengamanan yang diberikan PT SIGAP kepada pelanggan baik perseorangan maupun perusahaan selama 24 jam/7 hari yang dikelola secara profesional. Untuk mendukung kelancaran kegiatan Control Monitoring Service, PT SIGAP memberikan dukungan bantuan penyediaan tim cepat (Quick Response) yang di tempatkan di setiap wilayah DKI/ Jabodetabek.

- Perlengkapan Keamanan
- Pembinaan Pengawasan dan Pengendalian (Binwasdal), tes kompetensi, patroli, *bodyguard*, jasa satpam untuk acara khusus, *recruitment & rescue, training* pendidikan dasar seperti: *training* keahlian khusus (Pemadam kebakaran dan Investigasi tindak kejahatan) serta beberapa pelatihan seperti pelatihan beladiri yang saat ini diharuskan untuk diterapkan kepada anggota keamanan yang menjaga di bidang perbankan.
- Pelatihan di alam terbuka (*outbond*) untuk membentuk kerjasama team (*teamwork*), meningkatkan motivasi kerja, dan penerapan dasar-dasar kepemimpinan. Juga diadakan program-program pelatihan khusus sesuai permintaan pelanggan, seperti: *Customer Service, Fire Fighting, Environment Health and Safety*, dan lain-lain.

2.5. Perkembangan Perusahaan

PT SIGAP pada awalnya berdiri karena adanya kebutuhan jasa pengamanan pada Group Astra yang memiliki banyak cabang di seluruh Indonesia, melalui kepercayaan yang diberikan oleh Astra Group dan hubungan baik dengan Kepolisian Negara Republik Indonesia maka PT SIGAP berdiri dan berusaha memuaskan kebutuhan permintaan tenaga *security* dengan memberikan pelayanan jasa pengamanan terbaik bagi pelanggan.

Berangkat dari hal tersebut, PT SIGAP terus berkembang, sehingga selain guna memenuhi kebutuhan Astra Group, PT SIGAP juga terus mengembangkan diri dengan memenuhi kebutuhan permintaan jasa pengamanan di luar Astra Group dengan mencari peluang, baik itu pada perusahaan Nasional dan perusahaan Internasional level menengah yang memiliki lingkup operasional nasional di seluruh kepulauan Indonesia.

Walaupun usia PT SIGAP masih relatif muda dalam bisnis ini, namun perusahaan ini terus tumbuh dan berkembang. Pada tahun 2002, PT SIGAP memiliki 1200 tenaga *security*, dan pada tahun 2003 jumlah dari tenaga *security* bertambah menjadi 1800 personel yang kemudian menjadi 2400 personel pada tahun 2004. Selanjutnya, jumlah personel *security* di PT SIGAP terus bertambah menjadi 3000 personel pada tahun 2005. Angka ini terus meningkat hingga pada bulan Desember 2006 PT SIGAP memiliki 4000 orang tenaga *security* yang tersebar di lebih dari 100 perusahaan hampir di seluruh 60 kota di Indonesia.

Lebih dari 500 unit tenaga *security* dimana setiap area diawasi oleh seorang supervisor area. Diluar dugaan, pada akhir tahun 2007 PT SIGAP telah memiliki hingga 5000 anggota *security*. Sehingga, rata-rata pertumbuhan anggota *security* diharapkan memiliki peningkatan sebanyak 1000 anggota setiap tahunnya dimana saat ini rata-rata pertumbuhan sekitar 35% per tahun.

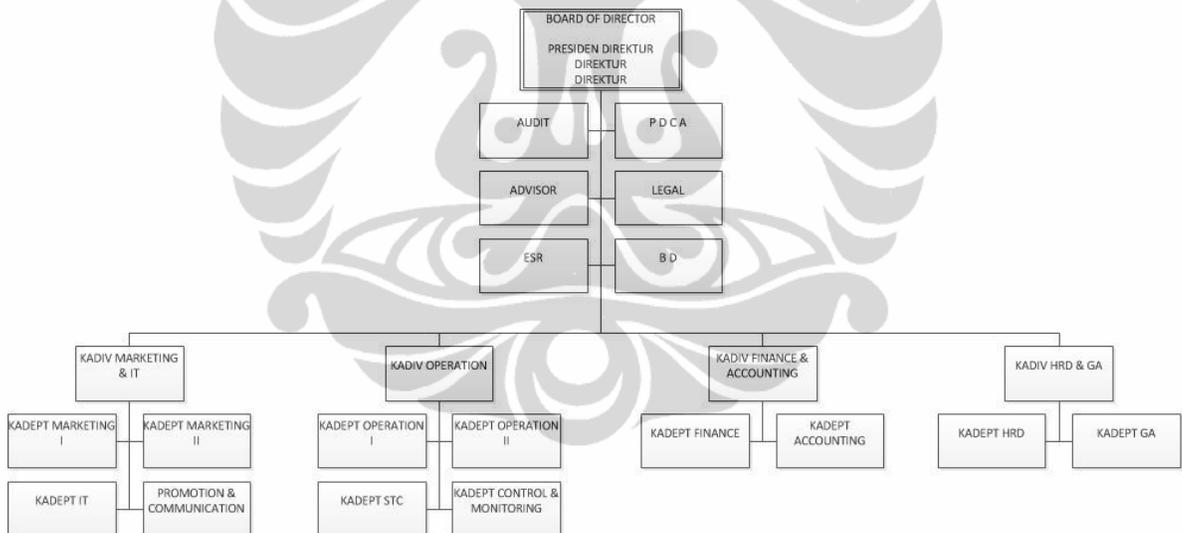
2.6. Struktur Organisasi

Dalam struktur organisasi di PT SIGAP ((bagan struktur organisasi terlampir), terlihat bahwa PT SIGAP dipimpin oleh BOD (*Board of Directors*) yang terdiri dari Presiden Direktur yang merangkap Direktur Marketing, Direktur Operation, Direktur

Lampiran II – Profil Perusahaan (Lanjutan)

HRD, GA, ESR dan IT, serta Direktur Finance & Accounting. Dalam kesehariannya, BOD dibantu oleh Audit, PDCA & BD, Advisor, Legal, Sekretaris direksi dan ESR & Marketing Resources and Support. Setiap anggota BOD membawahi divisi-divisi yang ada di PT SIGAP yang terdiri dari:

- Divisi Marketing (dipimpin oleh Kadiv. Marketing) yang membawahi KA.DEPT. SMK 1 (ASTRA) dan KA.DEPT. SMK 2 (NON-ASTRA)
- Divisi Operation (dipimpin oleh Kadiv. Operation) yang membawahi KA.DEPT. OPERATION 1 (JABODETABEK), KA.DEPT. OPERATION 2 (NON-JABODETABEK), KA. DEPT. C&M, dan KA.DEPT. STC
- Divisi Finance dan Accounting (dipimpin oleh Kadiv. Finance & Accounting) yang membawahi KA.DEPT. FINANCE dan KA.DEPT. ACCOUNTING.



3.1.Kuesioner Blockage

Dengan hormat,

Kami adalah Mahasiswa Magister Profesi Psikologi Industri dan Organisasi Universitas Indonesia yang sedang melakukan Kegiatan Penelitian di PT. Sigap Prima Astrea. Tujuan kami adalah untuk memberikan gambaran tentang hal-hal apa saja yang perlu dipertahankan dan yang masih perlu ditingkatkan di perusahaan Bapak / Ibu. Untuk itu, kami membutuhkan sejumlah informasi mengenai pandangan atau pendapat dari Bapak / Ibu sekalian terhadap perusahaan.

Pada kesempatan ini kami memohon kesediaan Bapak / Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner berikut ini. Perlu kami sampaikan, bahwa semua data yang kami peroleh akan **kami jaga kerahasiaannya** dan **tidak akan mempengaruhi pekerjaan** Bapak / Ibu. Untuk itu, kami mengharapkan **jawaban yang sejujurnya** dari Bapak / Ibu mengenai perusahaan.

Sebelum memberikan jawaban, kami mohon Bapak/Ibu **membaca dengan teliti setiap petunjuk** yang diberikan. Ini bukanlah tes, **tidak ada jawaban yang benar ataupun salah**. Agar jawaban Bapak / Ibu dapat diolah, hendaknya Bapak / Ibu menjawab setiap pertanyaan dan pernyataan yang ada. Sebelum mengembalikan kuesioner ini, **mohon diperiksa kembali agar jangan ada bagian yang terlewat**.

Atas bantuan dan kerja sama Bapak / Ibu, kami ucapkan terimakasih banyak. Data-data dari Bapak / Ibu akan sangat berarti bagi kami agar dapat **memberikan gambaran yang sebenarnya tentang kondisi** perusahaan untuk keperluan **pengembangan organisasi**.

Jakarta, Maret 2012

Peneliti

Petunjuk :

Pada lembar berikut Saudara akan menemukan 140 pernyataan. Tugas Saudara adalah memberi penilaian apakah menurut Saudara pernyataan tersebut **benar terjadi** ataupun **tidak terjadi** di perusahaan tempat Saudara bekerja.

Apabila Saudara **SETUJU** dengan pernyataan tersebut tuliskan huruf **A** dan apabila Saudara **TIDAK SETUJU** dengan pernyataan tersebut, maka tuliskan huruf **B** di lembar jawaban sesuai dengan masing-masing nomor pernyataan.

Bacalah pernyataan-pernyataan berikut dengan seksama dan jawablah setiap pernyataan dengan cepat dan spontan.

NO	PERNYATAAN
1.	Rencana jangka panjang perusahaan disusun dalam waktu yang tidak sesuai.
2.	Atasan langsung Anda cenderung menyalahgunakan kekuasaan yang dimilikinya.
3.	Perspektif / pola pikir yang dimiliki oleh para pimpinan cenderung kuno.
4.	Tidak ada jenjang karir yang jelas untuk karyawan-karyawan yang berpotensi.
5.	Jalur komando atau tanggung jawab masing-masing jabatan di perusahaan ini tidak jelas.
6.	Tidak ada standar kinerja karyawan yang jelas.
7.	Perusahaan ini tidak merekrut orang-orang yang berpotensi.
8.	Banyak karyawan yang mengundurkan diri (<i>resign</i>) untuk mendapatkan gaji yang lebih baik.
9.	Pihak manajemen tidak menjalankan program pelatihan dan pengembangan dengan serius.
10.	Karyawan tidak banyak belajar dari kesalahan-kesalahan mereka.

3.2.Kuesioner Motivasi Kerja dan *Perceived Organizational Support*

Untuk kuesioner lengkap dapat menghubungi email scholastica.piscesha@gmail.com

Dengan hormat,

Kami adalah **Mahasiswa Magister Profesi Industri dan Organisasi Universitas Indonesia**. Pada kesempatan ini, kami ingin meminta bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner yang telah kami susun.

Dalam kuesioner ini terdapat **201 pernyataan dengan 6 pilihan jawaban**. Bapak/Ibu diminta untuk membaca dengan teliti setiap pernyataan dan memilih jawaban yang sesuai dengan kondisi Anda. Jawaban yang Bapak/Ibu berikan tidak bersifat benar atau salah, sehingga setiap individu dapat memiliki jawaban yang berbeda. Setelah Bapak/Ibu selesai menjawab seluruh pernyataan yang ada, mohon untuk mengecek kembali jangan sampai ada pernyataan yang terlewat.

Selain itu, Bapak/Ibu diminta untuk mengisi identitas diri yang tertera dalam kuesioner ini. **Semua data identitas dan jawaban yang Bapak/Ibu berikan hanya untuk kepentingan studi dan akan kami jamin kerahasiaannya.**

Demikian, atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Tim Peneliti
(scholastica.piscesha@gmail.com)

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Pada lembar berikut, Anda akan mendapatkan **201** pernyataan berupa pandangan Anda terhadap diri Anda terkait dengan tempat kerja saat ini. Tugas Anda adalah memberikan **tanda silang (X)** pada angka tingkat kesesuaian pernyataan dengan kondisi yang sebenarnya, berdasarkan skala sebagai berikut.



Contoh :

1 Saya sudah paham mengenai tujuan utama perusahaan 1 2 3 ~~4~~ 5 6

Hal tersebut menunjukkan bahwa pernyataan di atas **menggambarkan kondisi Anda yang sebenarnya di perusahaan tempat Anda bekerja.**

Selamat Mengerjakan !

Lampiran IV – Uji Statistik Alat Ukur Penelitian (Lanjutan)

Section 1

Berikan tanda silang (X) pada angka yang menggambarkan diri Anda dalam setiap pernyataannya.

NO	PERNYATAAN	Sangat Tidak Setuju ←————→ Sangat Setuju					
		1	2	3	4	5	6
1	Perusahaan menghargai kontribusi saya melalui perhatiannya pada kesejahteraan karyawan.	1	2	3	4	5	6
2	Apabila perusahaan dapat merekrut seseorang untuk menggantikan saya, dan dapat menggaji orang tersebut lebih rendah dari gaji saya, hal itu dapat saja terjadi.	1	2	3	4	5	6
3	Menurut saya, perusahaan belum dapat mengapresiasi usaha ekstra yang sudah saya lakukan.	1	2	3	4	5	6
4	Perusahaan sangat memperhatikan tujuan pribadi dan nilai-nilai yang saya yakini.	1	2	3	4	5	6
5	Perusahaan mengerti ketika saya harus tidak masuk kantor karena sakit.	1	2	3	4	5	6

Section 2

Berikan tanda silang (X) pada angka yang menggambarkan diri Anda dalam setiap pernyataannya.

NO	PERNYATAAN	Sangat Tidak Setuju ←————→ Sangat Setuju					
		1	2	3	4	5	6
76	Saya puas dengan pekerjaan yang sedang saya lakukan sekarang.	1	2	3	4	5	6
77	Pekerjaan yang sudah saya kerjakan mendapat pengakuan.	1	2	3	4	5	6
78	Saya bangga dengan pekerjaan yang sudah saya lakukan.	1	2	3	4	5	6

Periksa kembali sebelum dikumpulkan

Terimakasih ! 😊

4.1. Output SPSS Uji Statistik Kuesioner Motivasi Kerja

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	66	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
mot1	36.94	46.212	.641	.850
mot2	37.09	47.684	.532	.859
mot3	36.71	49.562	.485	.862

Lampiran IV – Uji Statistik Alat Ukur Penelitian (Lanjutan)

mot4	36.74	44.625	.696	.845
mot5	36.35	49.338	.538	.859
mot6	36.42	49.786	.450	.865
mot8	37.24	43.263	.720	.843
mot9	37.41	46.276	.489	.865
mot10	37.17	46.787	.651	.850
mot11	37.20	44.314	.649	.849

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
41.03	56.922	7.545	10

4.2. Output SPSS Uji Statistik Kuesioner *Perceived Organizational Support*

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	66	100.0

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	66	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	28

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
pos1	100.02	227.277	.659	.869
pos3	100.53	232.714	.432	.874
pos4	100.47	237.914	.304	.877
pos5	99.09	233.469	.396	.875
pos6	100.35	232.415	.419	.874
pos7	99.92	230.286	.484	.873
pos8	100.08	232.840	.466	.873
pos9	99.89	228.066	.636	.870
pos12	99.86	239.043	.280	.877
pos13	99.45	235.913	.360	.876
pos14	99.58	229.571	.515	.872
pos15	100.09	234.269	.368	.875
pos16	100.27	222.509	.535	.871
pos17	99.88	231.185	.584	.871
pos19	99.76	231.263	.609	.871
pos20	100.08	225.979	.679	.868
pos21	100.50	232.746	.390	.875
pos22	100.21	223.616	.601	.869
pos24	100.03	233.630	.435	.874
pos25	98.92	230.410	.493	.872

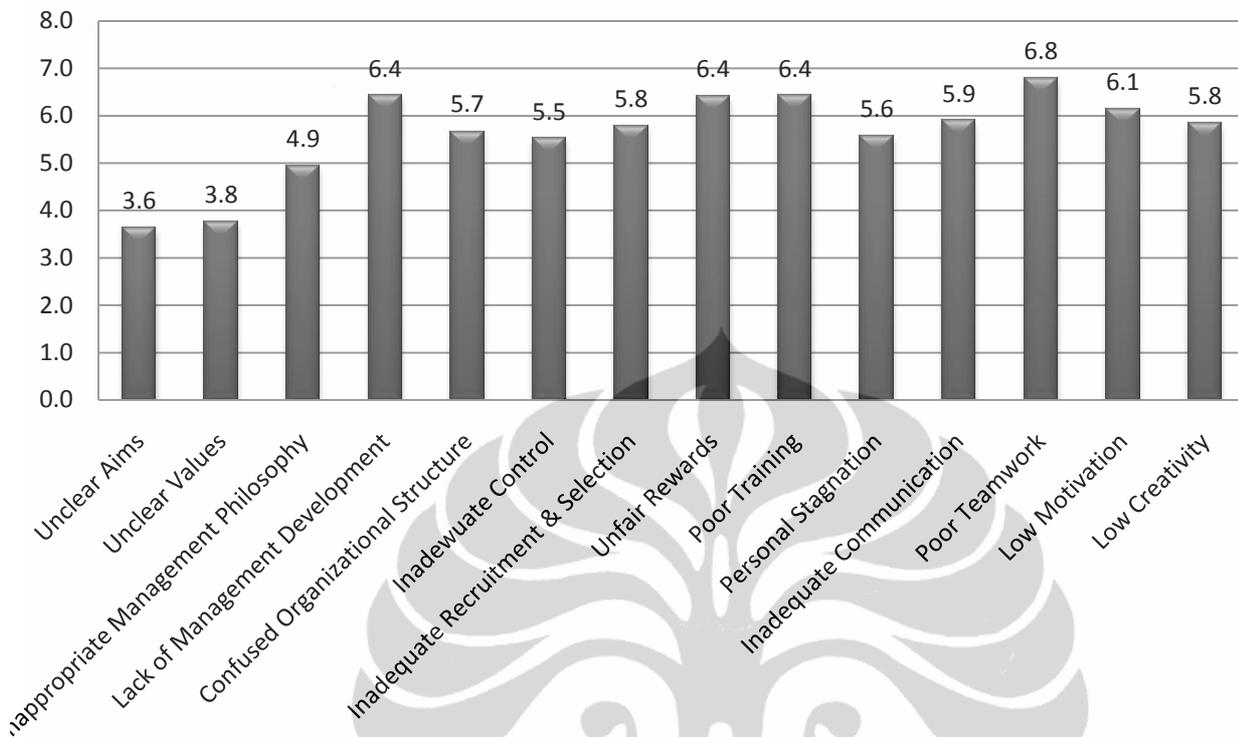
Lampiran IV – Uji Statistik Alat Ukur Penelitian (Lanjutan)

pos26	99.68	229.051	.557	.871
pos27	99.11	282.619	-.670	.908
pos29	100.21	223.493	.494	.872
pos31	100.47	232.868	.450	.874
pos34	100.21	228.108	.641	.869
pos33	99.42	224.894	.584	.870
pos35	99.27	240.017	.261	.878
pos36	100.41	224.615	.624	.869

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
103.62	248.947	15.778	28

4.1. Hasil Blockages Questionnaire



4.2. Output SPSS Hubungan antara *Perceived Organizational Support* dengan Motivasi Kerja

Correlations

		NewSkorTotalPOS	NewTotalMotivasi
NewSkorTotalPOS	Pearson Correlation	1	.584**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	66	66
NewTotalMotivasi	Pearson Correlation	.584**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	66	66

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

Lampiran IV – Uji Statistik Alat Ukur Penelitian (Lanjutan)

4.3. Output SPSS Hubungan dan Besar Sumbangan Dimensi *Perceived Organizational Support* terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
NewTotalMotivasi	41.0303	7.54468	66
NewTotalSOPFair	34.4697	4.30820	66
NewTotalPOSRewardJC	25.7576	5.22733	66
TotalPOSss	43.39	7.897	66

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.611 ^a	.373	.343	6.11721	.373	12.292	3	62	.000

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	11.551	6.149		1.879	.065					
NewTotalSOPFair	.375	.231	.214	1.624	.109	.488	.202	.163	.582	1.719
NewTotalPOSRewardJC	.715	.281	.496	2.548	.013	.588	.308	.256	.267	3.740
TotalPOSss	-.043	.190	-.045	-.227	.821	.512	-.029	-.023	.257	3.895

a. Dependent Variable: NewTotalMotivasi

1	.611 ^a	.373	.343	6.11721	.373	12.292	3	62	.000
---	-------------------	------	------	---------	------	--------	---	----	------

a. Predictors: (Constant), TotalPOSss, NewTotalSOPFair, NewTotalPOSRewardJC

Lampiran IV – Uji Statistik Alat Ukur Penelitian (Lanjutan)

4.4. Output SPSS Perbedaan Antara Persepsi *Perceived Organizational Support* dan Motivasi Kerja Sebelum dan Setelah Intervensi

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	totalmotivasi1	38.6364	22	5.83540	1.24411
	totalmotivasi2	39.3182	22	7.83391	1.67020

Paired Samples Test

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
					95% Confidence Interval of the Difference				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower				Upper
Pair 1	totalmotivasi1 - totalmotivasi2	-.68182	6.45413	1.37603	-3.54342	2.17978	-.495	21	.625

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	totalPOS1	96.4091	22	11.31227	2.41178
	totalPOS2	98.3636	22	13.75481	2.93254

4.1. Modul Pelatihan Komunikasi Efektif

Durasi	Activities	Objectives	Method	Content	Tools	PIC
08.00-08.15	Pembukaan dari Perusahaan	Membuka kegiatan.		-		Bapak Subary
08.15-08.30	Perkenalan fasilitator	Peserta mengenal fasilitator & saling mengenal antar peserta.	-	-	-	Anggi Susilowati
08.30-09.00	<i>Learning Contract</i>	Mengetahui harapan peserta, mana yang bisa difasilitasi dalam pelatihan ini, dan menyepakati <i>rules</i> selama pelatihan.	Diskusi	Konten Pelatihan hari ini, <i>rules</i> .	Spidol, Papan tulis	Scholastica
09.00-09.30	<i>Pretest</i>	Mengetahui sejauh mana kemampuan peserta sebelum pelatihan.	Tes tertulis		Kertas, Lembar pretest, Pulpen	Scholastica
09.30-09.45	<i>Energizer</i> “Angin berhembus” – Anggi Susilowati					
09.45-10.30	Sesi 1 (Bahan Dasar Komunikasi)	Peserta melakukan simulasi mengenai komunikasi <i>one way</i> dan <i>two way</i>	<i>Games</i>	<i>Games</i> Benteng Sigap	Gelas plastik, kertas warna, kertas disain, meja pembatas, benang kasur pembatas.	Scholastica
10.30-10.45	<i>Coffee Break</i>					
10.45-11.30	<i>Debriefing</i> Sesi 1	Peserta memahami tentang : definisi komunikasi, bentuk-bentuk komunikasi, proses komunikasi, tipe-tipe komunikasi, elemen komunikasi, dan prinsip-prinsip komunikasi.	Diskusi, <i>Lecturing</i>	Definisi komunikasi, bentuk-bentuk komunikasi, proses komunikasi, tipe-tipe komunikasi, elemen komunikasi, dan prinsip-prinsip komunikasi.	<i>Flipchart</i> , laptop, infokus.	Scholastica
11.30-12.30	ISHOMA					
12.30-12.45	<i>Ice breaking</i> “Cabi-Cabi Ca Ca Ca” – Anggi Susilowati					
12.45-13.45	Sesi 2 (Menjadi Komunikator)	Peserta memahami tentang hambatan dalam komunikasi terkait dengan <i>asertiveness</i> dan <i>active listening</i> .	Menonton Video dan diskusi	Hambatan dalam komunikasi terkait dengan <i>asertiveness</i> dan <i>active listening</i> .	Spidol, papan tulis, laptop, <i>speaker active</i> , video, <i>flipchart</i> .	Aji Cahyadi

Lampiran IV – Uji Statistik Alat Ukur Penelitian (Lanjutan)

Durasi	Activities	Objectives	Method	Content	Tools	PIC
13.45-15.00	Sesi 3 (<i>Work Communication</i>)	Peserta melakukan simulasi mengenai peran komunikasi dalam tim.	<i>Games integrative</i>	Komunikasi dalam tim	Sumpit, karet gelang, benang kasur, lakban, <i>flipchart</i> .	Vicky Fitraza
15.00-15.15	<i>Coffee Break</i>					
15.15-15.45	<i>Debriefing</i> sesi 3	1. Peserta memahami tentang komunikasi dalam tim. 2. menjalankan peran sebagai pemimpin dan anggota kelompok	<i>Diskusi dan ceramah</i>	Komunikasi dalam tim	<i>Flipchart</i> , laptop, infokus.	Vicky Fitraza
15.45-16.00	<i>Action Plan</i>	Peserta membuat perencanaan selama 3 bulan kedepan terkait dengan kemampuan komunikasinya.	-	Perencanaan untuk meningkatkan kemampuan komunikasi (dalam contoh perilaku konkrit)	Kertas <i>Action Plan</i> , Pulpen	Scholastica
16.00-16.30	<i>Post test + reaction sheet</i>	Mengetahui sejauh mana kemampuan peserta setelah pelatihan.	Tes tertulis		Kertas, Lembar <i>posttest</i> , Pulpen	Scholastica
16.30–16.45	<i>Post test</i> variabel penelitian	Melihat perbedaan variabel sesudah pelaksanaan intervensi.	Tes tertulis	Mengisi kuesioner mengenai motivasi kerja dan <i>perceived organizational support</i>	Kertas, Lembar <i>posttest</i> , Pulpen	Scholastica
16.45-17.00	<i>Closing</i>	Menutup kegiatan.	-		-	Anggi Susilowati



Gambar 1. Sesi Pembukaan



Gambar 2. Sesi *Ice Breaking*



Gambar 3. Sesi *Games* Integratif



Gambar 4. Sesi Diskusi



Gambar 5. Sesi Akhir



Gambar 6. Fasilitator Pelatihan