



UNIVERSITAS INDONESIA

**PEMBERIAN PELATIHAN *COACHING* PADA SUPERVISOR
UNTUK MENINGKATKAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL
SUPPORT* DAN MENURUNKAN INTENSI *TURNOVER* PADA
KARYAWAN PT AI**

*(Coaching Training on Supervisor to Increase Perceived
Organizational Support and Reduce Turnover Intention of
Employees at AI Company)*

TESIS

YUSNA AYU WIDIYA
1006796784

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



UNIVERSITAS INDONESIA

**PEMBERIAN PELATIHAN *COACHING* PADA SUPERVISOR
UNTUK MENINGKATKAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL
SUPPORT* DAN MENURUNKAN INTENSI *TURNOVER* PADA
KARYAWAN PT AI**

*(Coaching Training on Supervisor to Increase Perceived
Organizational Support and Reduce Turnover Intention of
Employees at AI Company)*

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister

YUSNA AYU WIDIYA
1006796784

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 : YUSNA AYU WIDIYA

NPM : 1006796784

Tanda Tangan :



Tanggal : 4 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Yusna Ayu Widiya
NPM : 1006796784
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Pemberian Pelatihan *Coaching* Pada Supervisor Untuk Meningkatkan *Perceived Organizational Support* dan Menurunkan Intensi *Turnover* Pada Karyawan PT AI.

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

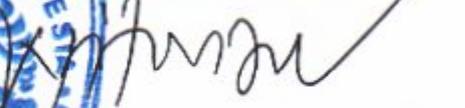
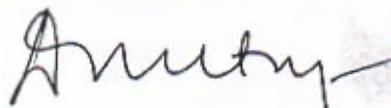
DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Dra. Lembana Yogapranata S., M.Psi. (Lembana)
NIP. 130319705
Pembimbing II : Dianti E. Kusumawardhani, Psi., M.Si, Ph. D (Dianti)
NIP. 080903060
Penguji I : Dra. Siti Farida Haryoko B. T., M. Psi. (Siti Farida)
NIP. 195109301976032002
Penguji II : Dra. Derry Busriati, M.Psi. (Derry Busriati)
NIP. 195402271980032002

DISAHKAN OLEH

Ketua Program Studi Psikologi Profesi
Universitas Indonesia

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



(Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, M.A., Ph.D. Psikolog) (Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M.Org.Psy.)
NIP 195103271976032001 NIP 194904031976031002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Tanggal : 4 Juli 2012

UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan YME, karena atas berkat dan rahmat-Nya, peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Peneliti mendapat bantuan dari berbagai pihak, dan untuk itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dra. Lembana Yogapranata, M.Psi, selaku pembimbing I, serta Dianti E. Kusumawardhani, Psi, M.Si, Ph.D, selaku pembimbing II, yang telah menyempatkan diri di tengah kesibukan mereka untuk memberi masukan, kritikan, dan dorongan kepada peneliti sehingga tesis ini dapat selesai.
2. Seluruh teman PIO XVI yang luar biasa, mendukung satu sama lain, dan selalu terbuka. Terutama untuk Tris, Anggie, Rani, Dipta, Vicky, dan Coco yang selalu memberikan semangat, senyuman, dan juga kritikan selama 2 tahun ini.
3. Ibu, Ayah, Kakak-kakak, dan Keponakan-keponakan tersayang yang selalu memberikan dorongan, dukungan, pelukan, penenang, dan menjadi tempat bersandar peneliti.
4. Soni Agustiansyah, suami yang selalu memberikan dukungan dalam berbagai cara.
5. Untuk rekan-rekan HR di Arutmin yang telah memberikan ilmu-ilmu dan pengalaman baru, serta rekan-rekan di Asam-asam dan Satui yang terbuka untuk memberikan bantuan.
6. Untuk teman-teman lama peneliti dari SMP, serta teman dan saudara lain yang tidak dapat disebutkan karena tempat menulis yang terbatas, terima kasih atas dukungannya, pertemanannya, pelukannya, dan doanya.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan dari semua pihak yang terkait. Saya berharap tesis ini dapat berguna bagi orang-orang yang membacanya.

Depok, 2012

Peneliti

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

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

Nama : Yusna Ayu Widiya
NPM : 1006796784
Program Studi : Program Magister Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi
Fakultas : Psikologi
Jenis karya : Tesis

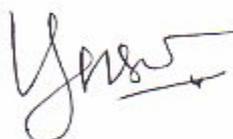
demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

“Pemberian Pelatihan *Coaching* Pada Supervisor Untuk Meningkatkan *Perceived Organizational Support* dan Menurunkan Intensi *Turnover* Pada Karyawan PT AI”

beserta perangkat yang ada (jika 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 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 : Juli 2012
Yang menyatakan



(Yusna Ayu Widiya)

ABSTRAK

Nama : Yusna Ayu Widiya
Program Studi : Profesi Psikologi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Pemberian Pelatihan *Coaching* Pada Supervisor Untuk Meningkatkan *Perceived Organizational Support* dan Menurunkan Intensi *Turnover* Pada Karyawan PT AI.

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menurunkan Intensi *Turnover* pada karyawan PT AI. Berdasarkan penggalian data awal melalui wawancara dengan salah seorang staf HRD, diketahui bahwa tingkat *turnover* perusahaan tahun 2012 meningkat dua kali lipat dari tahun sebelumnya, ditambah lagi ada beberapa karyawan yang sudah mengajukan surat pengunduran diri. Salah satu penyebab tingginya intensi *turnover* adalah rendahnya *perceived organizational support* yang dimiliki oleh karyawan. Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara kedua hal tersebut, peneliti mengukur korelasi antara *perceived organizational support* dengan intensi *turnover* karyawan. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa ada hubungan negatif yang signifikan antara *perceived organizational support* dengan intensi *turnover* karyawan sebesar $-0,782$. Bentuk intervensi yang diajukan oleh peneliti untuk meningkatkan *perceived organizational support* dan menurunkan intensi *turnover* adalah pelatihan *coaching* pada supervisor. Keterampilan *coaching* yang diperoleh diharapkan dapat diterapkan pada bawahan, sehingga para karyawan dapat menyampaikan keluhan atau hambatan yang terkait dengan pekerjaan mereka pada supervisor. Dengan diadakannya *coaching*, diharapkan *perceived organizational support* karyawan akan meningkat dan intensi *turnover* karyawan akan menurun.

Key words:

Perceived Organizational Support, Intensi Turnover, Pelatihan, Coaching.

ABSTRACT

Nama : Yusna Ayu Widiya
Study Program : Professional Psychology
Specialization : Industrial and Organizational Psychology
Title : *Coaching Training on Supervisor to Increase Perceived Organizational Support and Reduce Turnover Intention of Employees at AI Company*

The purpose of this research is to reduce turnover intention on employee in PT AI. Based on exploring the initial data by intervieweing one of employee in HR departement, researcher found out that the level of turnover in PT AI increase significantly in the last two year. Based on the literature study, one of the causes of turnover is perceived organizational support. To know whether there is a correlation between perceived organizational support and turnover intention, the researcher measures the correlation between perceived organizational support and turnover intention. The results show that there are significant relationship between perceived organizational support and turnover intention. The coefficient of correlation is -0.782 with the score of signification is 0,000 ($p < 0,01$). To increase perceived organizational support on employee, researches suggest an intervention. Researche gives a training to supervisor about how to do coaching. After the training, all supervisor have to do coaching to their subordinate. With doing coaching, employee can talk to their supervisor about obstacle in work and their complaint to organization, employee can also talk about their career development with their supervisor so they can feel more satisfied with their job and organization. With this intervention, perceived organizational support of employee can increase and turnover intention can reduced.

Key words:

Perceived Organizational Support, Intensi Turnover, Training, Coaching.

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
UCAPAN TERIMAKASIH.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR BAGAN	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Permasalahan	4
1.3. Rumusan Masalah.....	6
1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
1.4.1. Tujuan Penelitian	6
1.4.2. Manfaat Penelitian	7
1.5. Sistematika Penulisan	8
2. TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1. Perceived Organizational Support	9
2.1.1. Persepsi	9
2.1.2. Definisi Perceived Organizational Support	10
2.1.3. Faktor yang Mempengaruhi Perceived Organizational Support.....	10
2.2. Intensi Turnover.....	12
2.2.1. Definisi Intensi Turnover.....	13
2.2.2. Klasifikasi Intensi Turnover	14
2.2.3. Biaya yang dipengaruhi oleh Turnover	15
2.2.4. Faktor-faktor yang Menyebabkan Turnover.....	16
2.3. Dinamika Perceived organizational Support, Intensi Turnover, dan Pelatihan Coaching	19
2.4. Intervensi.....	21
2.4.1. Pelatihan.....	21
2.4.1.1 Definisi Pelatihan.....	21
2.4.1.2 Experiential Learning	23
2.4.1.3 Penyusunan Program Pelatihan	26
2.4.2. Coaching	33
2.4.2.1 Definisi Coaching	33
2.4.2.2 Perbedaan <i>coaching</i> dengan Metode Pengembangan Lain	34
2.4.2.3 Ciri-ciri Coach yang Efektif	35
2.4.2.4 Peran Coach	36
2.4.2.5 Tahapan Pelaksanaan Coaching	36
3. METODE PENELITIAN.....	41
3.1. Pendekatan Penelitian	41

3.2.	Tipe Penelitian	42
3.3.	Desain Penelitian	42
3.4.	Variabel Penelitian.....	43
3.4.1.	Variabel Pertama.....	43
3.4.2.	Variabel Kedua	44
3.4.3.	Intervensi	44
3.5.	Rumusan Permasalahan	44
3.6.	Hipotesa Penelitian	45
3.7.	Partisipan Penelitian.....	45
3.7.1.	Karakteristik Partisipan.....	45
3.7.2.	Jumlah Partisipan	46
3.8.	Metode Pengumpulan Data.....	47
3.8.1.	Skala Sikap	47
3.8.1.1.	Uji Reliabilitas dan Validitas Skala Sikap Intensi Turnover	50
3.8.1.2.	Uji Reliabilitas dan Validitas Skala Sikap Perceived Organizational Support.....	50
3.8.2.	Wawancara.....	51
3.8.3.	Observasi	51
3.9.	Metode Pengolahan Data	52
3.10.	Prosedur Penelitian	53
4.	HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI.....	56
4.1.	Gambaran Responden Penelitian	56
4.1.1.	Gambaran Data Demografis Responden Penelitian.....	56
4.1.2.	Gambaran Umum Perceived Organizational Support dan Intensi Turnover.....	57
4.1.2.1.	Gambaran Umum Perceived Organizational Support	57
4.1.2.2.	Gambaran Umum Intensi Turnover.....	58
4.2.	Hasil, Analisis, dan Kesimpulan Hasil Perhitungan Awal	59
4.3.	Program Intervensi.....	61
4.3.1.	Waktu	62
4.3.2.	Tempat	62
4.3.3.	Responden Intervensi.....	63
4.3.3.1	Karakteristik Responden.....	63
4.3.4.	Prosedur	63
4.4.	Evaluasi.....	66
4.4.1.	Evaluasi Reaksi Pelatihan	67
4.4.2.	Evaluasi Pembelajaran Pelatihan	68
4.4.3.	Evaluasi Pelaksanaan Intervensi	70
5.	DISKUSI, KESIMPULAN DAN SARAN.....	71
5.1	Kesimpulan	71
5.2	Diskusi	71
5.3	Saran	76
	DAFTAR PUSTAKA	79
	LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

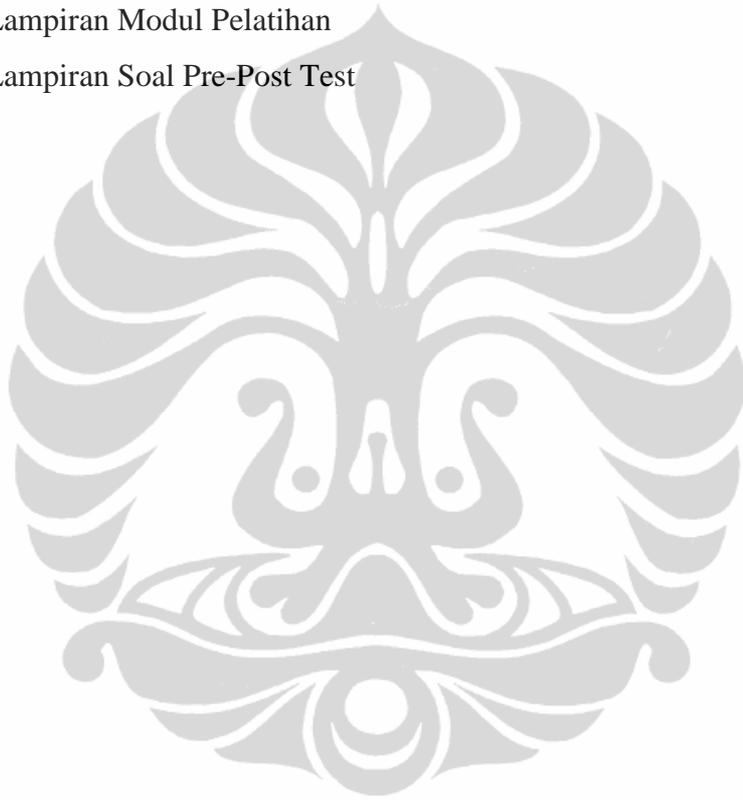
Tabel 2.1 Perbedaan <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i>	34
Tabel 4.1 Gambaran Responden Penelitian.....	56
Tabel 4.2 Norma Kelompok Perceived Organizational Support.....	58
Tabel 4.3 Norma Kelompok Intensi Turnover	59
Tabel 4.4 Hubungan Intensi Turnover dan Perceived Organizational Support....	59
Tabel 4.5 Perbandingan Perceived Organizational Support dan Intensi Turnover berdasarkan lokasi kerja	60
Tabel 4.6 Perbandingan Perceived Organizational Support dan Intensi Turnover berdasarkan posisi kerja.....	60
Tabel 4.7 Perbandingan Perceived Organizational Support dan Intensi Turnover berdasarkan status kerja.....	61
Tabel 4.8 Perbandingan Perceived Organizational Support dan Intensi Turnover berdasarkan masa kerja.....	61
Tabel 4.9 Evaluasi Reaksi Pelatihan.....	67
Tabel 4.10Evaluasi Pembelajaran Peserta Pelatihan.....	69

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Kolb's Learning Cycle.....	24
Bagan 2.2 Rancangan Penelitian.....	40
Bagan 4.1 Rumus Learning Index.....	69

LAMPIRAN

- Lampiran 1. Profil Profil Perusahaan
- Lampiran 2. Lampiran Alat Ukur
- Lampiran 3. Lampiran Hasil Pengolahan SPSS
- Lampiran 4. Lampiran Rancangan Intervensi
- Lampiran 5. Lampiran Rundown Pelatihan
- Lampiran 6. Lampiran Lembar Evaluasi Peatihan
- Lampiran 7. Lampiran Modul Pelatihan
- Lampiran 8. Lampiran Soal Pre-Post Test



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Industri pertambangan batubara di Indonesia saat ini sedang mengalami perkembangan yang cukup pesat. International Energy Agency (IEA) memperkirakan konsumsi batubara dunia akan tumbuh rata-rata 2,6% per tahun antara periode 2005-2015 dan kemudian melambat menjadi rata-rata 1,7% per tahun sepanjang 2015-2030 (Ermina, 2008). Meningkatnya peran batubara sebagai pemasok energi di masa-masa mendatang membuat industri pertambangan ini memiliki daya tarik yang sangat besar bagi para investor tak terkecuali di Indonesia. Konsumsi batubara di Indonesia mengalami pertumbuhan yang luar biasa dalam sepuluh tahun terakhir, jumlah perusahaan pertambangan batubara di Indonesia pun tumbuh pesat khususnya dalam beberapa tahun terakhir (Ermina, 2008).

Persaingan yang makin pesat antara perusahaan batubara di Indonesia menuntut perusahaan untuk memiliki keunggulan yang kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lain. Menurut Barney (1991), untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, organisasi sebaiknya memaksimalkan potensi dari sumber daya manusia yang dimiliki agar tidak dapat ditiru oleh para pesaing. Schaufeli dan Salanova (2007) mengatakan bahwa organisasi akan membutuhkan karyawan yang sehat dan termotivasi untuk dapat berkembang dan bertahan di dalam lingkungan bisnis yang mudah berubah.

Peningkatan jumlah perusahaan batu bara juga berdampak pada ketersediaan tenaga kerja. Tenaga kerja di dalam sebuah perusahaan merupakan aset utama yang mampu menggerakkan roda bisnis sebuah perusahaan (Masri, 2009). Tanpa hadirnya tenaga kerja, sebuah perusahaan tidak akan mampu untuk mengimplementasikan program pengembangan. Oleh karena itu masing-masing perusahaan harus memiliki strategi dalam mempertahankan tenaga kerja yang telah dimiliki. Berkaitan dengan tenaga kerja, saat ini industri pertambangan tengah menghadapi kendala besar dalam melakukan retensi terhadap tenaga kerja yang memiliki kemampuan khusus karena tenaga kerja dengan kemampuan

khusus sudah semakin langka sehingga banyak diperebutkan oleh perusahaan tambang (Bothma, 2010). Hal ini didukung oleh perkataan Serrat (2010), yang menyatakan bahwa saat ini tenaga kerja dengan keahlian khusus sudah semakin langka, hal ini dikarenakan oleh perbedaan yang cukup besar antara ketersediaan tenaga kerja tersebut dengan kebutuhan akan tenaga kerja.

Dalam melakukan retensi terhadap karyawan, perusahaan pun harus memahami karakteristik pekerja saat ini. Wellins, Smith, dan Erker (2009) mengatakan bahwa tenaga kerja saat ini lebih tertarik dengan pekerjaan yang menantang dan bermakna bagi dirinya. Mereka pun memiliki loyalitas yang lebih kepada profesi dibandingkan kepada organisasi dan tidak terlalu berfokus pada kewenangan dan struktur tradisional. Keikutsertaan dalam perkembangan karir dan memiliki *work-life balance* juga turut menjadi perhatian mereka.

Kesenjangan antara ketersediaan lapangan pekerjaan dengan ketersediaan karyawan berkemampuan khusus di industri tambang tentu saja dapat menyebabkan tingkat *turnover* di perusahaan meningkat. Jika *turnover* karyawan dengan kemampuan khusus dalam sebuah perusahaan tinggi, maka hal tersebut akan merugikan perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Davis (1984, dalam Masri, 2009) yang mengatakan bahwa *turnover* bukanlah sebuah fenomena yang baik bagi perusahaan karena dengan begitu perusahaan telah kehilangan asetnya yang berharga. Kondisi terjadinya *turnover* dari para karyawan dengan kemampuan khusus patut menjadi perhatian utama pihak manajemen karena dengan keluarnya karyawan tersebut, perusahaan akan mengalami kekurangan tenaga kerja ahli dan hal ini dapat mengganggu produktifitas perusahaan serta memberikan resiko biaya yang besar bagi perusahaan (Masri, 2009).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *turnover* adalah sebuah masalah yang harus dihindari oleh perusahaan karena akan memberikan cukup banyak kerugian bagi perusahaan. Pengertian *turnover* adalah pengunduran diri yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela (*voluntary*) maupun tidak (*involuntary*) dari sebuah perusahaan (Robins & Judge, 2009). Connolly dan Connolly (1991 dalam Masri, 2009) mengatakan bahwa *turnover* membebankan biaya yang besar bagi perusahaan. Biaya tersebut antara lain *separation cost* seperti biaya yang dikeluarkan untuk melakukan proses rekrutmen dan seleksi

Universitas Indonesia

karyawan baru serta biaya yang digunakan untuk *training* karyawan. *Voluntary turnover* menghasilkan biaya yang signifikan, baik itu *direct cost* (*replacement*, rekrutmen dan seleksi, karyawan temporer, *management time*), ataupun *indirect costs* (moral, tekanan yang dirasakan oleh karyawan yang tersisa, biaya pembelajaran, produk/ pelayanan, *organizational memory*) (Dess and Shaw, 2001 dalam Masri, 2009). Untuk itulah, sudah seharusnya perusahaan menurunkan tingkat *turnover* di perusahaannya agar sifat kompetitif dapat tetap terjaga.

Untuk mengukur tingkat *turnover* dapat dilakukan pengukuran terhadap *turnover intention*. *Turnover intentions* merupakan pencetus utama dari munculnya perilaku *turnover* (Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978; Tett & Meyer, 1993 dalam Bothma, 2010). Terdapat banyak faktor yang mampu mendorong terjadinya *turnover* karyawan, antara lain kontribusi yang kurang diapresiasi oleh manajemen, fasilitas rekreasi yang kurang menunjang, terbatasnya pengembangan karir, kurangnya rekognisi, ketidakpuasan terhadap paket remunerasi (Bothma, 2010). Allen, Shore, dan Griffeth (2003) mengatakan bahwa *Perceived organizational support* juga memiliki peran terhadap intensi *turnover* seseorang. Rhoades dan Eisenberger (2002), mengartikan *perceived organizational support* sebagai keyakinan secara umum bahwa perusahaan tempat individu bekerja menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Pack dan Soetjipto (2005) menyatakan bahwa *perceived organizational support* mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi dan hubungan yang negatif dengan intensi *turnover*. Jika karyawan mempersepsikan perusahaannya peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan karyawan serta menghargai kontribusi karyawan pada organisasi maka karyawan mau mengikatkan diri dan menjadi bagian dari organisasi serta tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa *perceived organizational support* dapat mempengaruhi intensi *turnover* seseorang. Karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap perusahaan diharapkan memiliki intensi *turnover* yang rendah.

1.2. Permasalahan di Organisasi

PT AI merupakan salah satu perusahaan batubara terbesar di Indonesia. Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang batubara, dimana saat ini sedang terjadi pertumbuhan dan persaingan yang cukup ketat, PT AI harus mampu menjaga karyawannya agar tetap bersedia bekerja di perusahaan. Pada tahun ini PT AI memiliki target produksi sebesar 33 juta ton batu bara, dimana target pada tahun ini mengalami peningkatan hampir 15% dari tahun sebelumnya. Demi pencapaian target ini perusahaan membutuhkan karyawan dengan pengalaman yang telah teruji dan memiliki kemampuan yang baik. Perusahaan membutuhkan karyawan yang bekerja keras, bertanggung jawab dengan pekerjaannya, memberikan usaha yang lebih, aktif terlibat, loyal terhadap perusahaan, memiliki motivasi yang tinggi, serta melakukan inovasi-inovasi dalam bekerja.

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti selama kegiatan magang, PT AI mengalami peningkatan *turnover* secara signifikan pada dua tahun terakhir. Pada tahun 2009-2011 tingkat *turnover* karyawan pada PT AI menurun dari 6%-2%. Namun pada awal tahun 2012, tingkat *turnover* PT AI meningkat menjadi 5,4% dari tahun sebelumnya yang sebesar 2,8%. Sebagian besar karyawan yang mengundurkan diri dari PT AI berasal dari departemen *operation*. Departemen *operation* merupakan departemen yang memiliki peranan besar dalam pencapaian target perusahaan. Karyawan yang mengundurkan diri juga merupakan karyawan yang memiliki pengalaman dan berkemampuan khusus. Tidak hanya itu saja, menurut informasi yang didapatkan dari pihak HRD perusahaan, terdapat beberapa karyawan yang memiliki intensi keluar dan berasal dari departemen-departemen yang juga memiliki peranan yang penting bagi perusahaan.

Berdasarkan data yang diperoleh, alasan karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan pada dua tahun ini cukup bervariasi, antara lain adalah tidak adanya kesempatan promosi di perusahaan, tidak ada pengembangan yang dilakukan perusahaan, ketidakcocokan dengan atasan, serta tawaran kompensasi yang lebih baik dari pihak luar. Hal ini ditunjang oleh data dari wawancara dan FGD yang peneliti lakukan saat magang dalam rangka survey karyawan, dari data tersebut diperoleh hasil bahwa kebanyakan karyawan merasa kurang diperhatikan

Universitas Indonesia

perkembangannya oleh perusahaan, mereka merasa tidak memiliki jenjang karir yang jelas, kesempatan promosi yang tidak transparan, sistem penilaian yang tidak adil, serta atasan yang kurang memperhatikan bawahannya. Dari data kuesioner, diperoleh hasil bahwa aspek gaji, kesempatan promosi, tanggung jawab, serta penghargaan mendapatkan nilai yang paling rendah dibandingkan dengan aspek yang lainnya.

Aspek-aspek yang telah disebutkan sebelumnya serupa dengan aspek yang ada dalam *perceived organizational support*. Salah satu persepsi yang dinilai dari karyawan terhadap dukungan dari perusahaan adalah persepsi mengenai imbalan serta kondisi pekerjaan, yang meliputi gaji, promosi, penghargaan, otonomi, serta pelatihan. Oleh karena itu peneliti berasumsi bahwa *perceived organizational support* yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan juga tergolong rendah. Karyawan mempersepsikan perusahaan kurang menghargai kontribusi mereka dan kurang memperhatikan kesejahteraan mereka.

Seperti yang telah diuraikan di latar belakang, Allen, Shore, dan Griffeth (2003) mengatakan bahwa *Perceived organizational support* memiliki peran terhadap intensi *turnover* seseorang. Pack dan Soetjipto (2005) menyatakan bahwa *perceived organizational support* mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi dan hubungan yang negatif dengan intensi *turnover*. Jika karyawan mempersepsikan perusahaannya peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan karyawan serta menghargai kontribusi karyawan pada organisasi maka karyawan mau mengikatkan diri dan menjadi bagian dari organisasi serta tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu peneliti berasumsi rendahnya *perceived organizational support* yang dimiliki karyawan PT AI menyebabkan tingginya *turnover* perusahaan.

Rendahnya *perceived organizational support* yang dimiliki karyawan PT AI saat ini juga dapat menyebabkan para karyawan memiliki intensi untuk berhenti dari pekerjaan. Untuk mengatasi tersebut perusahaan harus segera melakukan intervensi. Intervensi yang dilakukan ditujukan untuk meningkatkan *perceived organizational support* karyawan sehingga intensi *turnover* mereka akan menurun.

Salah satu hal yang mempengaruhi *perceived organizational support* adalah dukungan yang diberikan oleh atasan mereka (Eisenberger et al., 2002). Rhoades dan Eisenberger (2002) mengatakan bahwa bawahan melihat atasan kerja sebagai perpanjangan tangan dari organisasi. Oleh karena itu salah satu cara untuk meningkatkan *perceived organizational support* karyawan adalah dengan memberikan mereka dukungan dan penghargaan melalui atasan mereka. Salah satu intervensi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh perusahaan adalah *coaching* dari atasan ke bawahan. Dengan diadakannya *coaching*, diharapkan permasalahan atau keluhan yang dirasakan oleh karyawan, baik terkait dengan kesempatan berkembang, penghargaan yang diperoleh, ataupun hambatan dalam pekerjaan dapat difasilitasi oleh atasan. Dengan dilakukannya *coaching*, karyawan akan merasa atasan mereka memberikan dukungan pada mereka dan secara tidak langsung merasa bahwa organisasi memberikan dukungan pada mereka. Sebelum dilakukannya *coaching*, para karyawan yang memiliki bawahan harus dibekali kemampuan agar dapat melakukan *coaching* yang baik. Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan pelatihan *coaching* sebagai tahapan awal dari intervensi yang dapat dilakukan oleh perusahaan.

1.3. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian permasalahan yang telah dijelaskan di atas, maka pertanyaan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara *Perceived Organizational Support* dengan Intensi *Turnover* pada karyawan PT AI ?
2. Apakah bentuk intervensi yang dapat meningkatkan *Perceived Organizational Support* para karyawan PT AI?

1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara *perceived organizational support* dengan intensi *turnover* pada

karyawan PT AI serta untuk mengetahui bentuk intervensi apa yang dapat meningkatkan *perceived organizational support* dan menurunkan intensi *turnover*.

1.4.2. Manfaat Penelitian

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah memperkaya kajian mengenai hubungan *perceived organizational support* terhadap intensi *turnover*. Sedangkan manfaat praktis dari penelitian ini adalah membantu pihak perusahaan dalam memperoleh gambaran mengenai *perceived organizational support* dan intensi *turnover* yang dimiliki karyawan, serta memberikan rekomendasi intervensi yang nantinya dapat meningkatkan *perceived organizational support* serta mengurangi intensi *turnover*.

1.5. Sistematika Penulisan

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab satu berisi latar belakang permasalahan, permasalahan, rumusan masalah, tujuan dan manfaat, serta sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab dua berisi penjelasan mengenai variabel-variabel dalam penelitian, yaitu *perceived organizational support*, intensi *turnover*, dinamika *perceived organizational support* dan intensi *turnover*, pelatihan, serta coaching.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab tiga berisi pendekatan penelitian, tipe penelitian, desain penelitian, rumusan permasalahan, hipotesis kerja, variabel penelitian, responden penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data dan prosedur penelitian.

BAB 4 PEMBAHASAN HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI

Bab empat berisi gambaran responden penelitian, gambaran variabel penelitian, hasil, analisis, dan kesimpulan hasil perhitungan awal, serta program intervensi yang diberikan dalam penelitian.

BAB 5 KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

Bab lima berisi kesimpulan penelitian, diskusi hasil penelitian, dan saran penelitian.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kajian teori yang berkaitan dengan penelitian. Adapun teori tersebut mencakup teori mengenai *Perceived Organizational Support*, *Intensi Turnover*, dinamika *Perceived Organizational Support* dan *Intensi Turnover*, pelatihan, serta teori mengenai *coaching*.

2.1 *Perceived organizational support*

Pengertian *perceived organizational support* menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), adalah keyakinan individu mengenai kepedulian organisasi dalam menilai kontribusi serta kesejahteraan individu tersebut. Menurut pendapat *social exchange theory*, *perceived organizational support* dapat menciptakan kewajiban bagi individu untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi serta membantu pencapaian objektif organisasi (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

2.1.1 Persepsi

Persepsi menurut Bartley (1958) adalah suatu proses di mana organisme mengaitkan dirinya dengan lingkungan sekitarnya. Dalam mempersepsi, individu menginterpretasikan, mendiskriminasi dan mengidentifikasi objek dan kondisi yang dialaminya. Persepsi menurut Bartley tidak hanya bersifat fisik, namun juga dapat bersifat sosial, yang memunculkan konsep persepsi sosial.

Persepsi sosial sendiri diartikan sebagai proses menggabungkan, mengintegrasikan dan menginterpretasi informasi tentang orang lain untuk mendapatkan pengertian yang tepat mengenai mereka (Greenberg & Baron, 2003). Persepsi sosial terjadi biasanya tanpa kesadaran dari individu, namun proses ini terjadi secara terus menerus dalam kehidupan berorganisasi. Interaksi dengan atasan, bawahan ataupun rekan kerja dalam organisasi tentunya akan mempengaruhi persepsi individu akan lingkungannya.

Huczynski dan Buchanan (1991) mengatakan bahwa setiap orang memiliki dunia perseptual yang berpusat pada minat dan kepentingannya sendiri.

Pembelajaran, motivasi dan kepribadian individu mempengaruhi harapan dan taraf kesiapan dalam menanggapi objek, individu lain, dan kejadian.

2.1.2 Definisi *Perceived organizational support*

Menurut *organizational support theory*, untuk memenuhi kebutuhan sosial emosional dan juga manfaat dari kerja tambahan, karyawan mempersepsikan seberapa jauh organisasi menghargai kontribusi mereka dan juga peduli terhadap kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberg, 2002). Persepsi tersebut akan menambah obligasi karyawan untuk mencapai objektif perusahaan, menambah komitmen afektif, dan ekspektasi mereka bahwa apabila kinerja mereka baik maka akan mendapatkan penghargaan. Oleh sebab itu *perceived organizational support* diartikan sebagai persepsi karyawan akan kepedulian organisasi terhadap kontribusi dan kesejahteraan karyawan (Eisenberg dkk, 1986).

“Perceived Organizational Support (POS) refers to employees’ perception concerning the extent to which the organization values their contribution and cares about their well being” (Eisenberg, dkk, 1986).

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan definisi *perceived organizational support* yang diajukan oleh Eisenberg (1986), yaitu keyakinan individu mengenai kepedulian organisasi dalam menilai kontribusi serta kesejahteraan individu tersebut.

2.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Perceived organizational support*

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), terdapat tiga hal yang membentuk persepsi positif yang akan menambah *perceived organizational support* karyawan, yaitu *perceived fairness* (keadilan prosedural, *perceived organizational reward and job condition* (penghargaan dan kondisi kerja), serta *perceived supervisory support* (dukungan dari atasan). *Perceived fairness* menitikberatkan keadilan dalam pembagian sumber daya di antara karyawan (Greenberg, 1990). Menurut Shore dan Shore (1995), pengalaman yang berulang mengenai keputusan yang adil dalam menentukan pembagian sumber daya, akan memiliki efek akumulatif terhadap *perceived organizational support*, karena hal

tersebut menandakan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Jenis penghargaan seperti gaji, pangkat kerja, *job enrichment*, dan pengaruh terhadap kebijakan organisasi juga akan menambah *perceived organizational support* karena hal tersebut menandakan evaluasi positif organisasi terhadap karyawan.

Menurut Shore dan Shore (1995), kebijakan dalam *organizational reward* dan *job conditions* yang menunjukkan pengakuan terhadap kontribusi karyawan akan berkaitan secara positif terhadap *perceived organizational support*. Beberapa peneliti juga telah mengidentifikasi kondisi kerja dan penghargaan yang dianggap berkaitan dengan *perceived organizational support*, yaitu (1), penghargaan, gaji dan promosi, yang menurut *organizational support theory* hal-hal tersebut akan dapat memberikan kontribusi positif terhadap evaluasi kerja karyawan (Greenber, 1990), (2) job security, rasa aman untuk mengetahui bahwa organisasi akan mempertahankan karyawannya akan dapat meningkatkan *perceived organizational support* karyawan, (3) otonomi, persepsi karyawan atas bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan, jika karyawan mempersepsikan mereka memiliki otonomi yang cukup, hal itu mengindikasikan bahwa karyawan mempersepsikan organisasi percaya pada mereka, (4) *role stressor*, faktor di dalam peran kerja yang memberikan tekanan pada individu, (5) pelatihan, dengan diadakannya pelatihan bagi karyawan, hal ini menandakan bahwa organisasi menaruh investasi pada karyawan dan dapat meningkatkan *perceived organizational support* karyawan, (6) ukuran organisasi yang besar, hal ini dapat menyebabkan individu lebih merasa tidak dihargai karena kebijakan formal yang tidak fleksibel dalam memenuhi kebutuhan individu. Pengalaman yang membantu individu untuk meningkatkan ketrampilan serta pengakuan dan penghargaan dari manajemen tingkat atas juga berkontribusi pada *perceived organizational reward* dan *job conditions*.

Perceived supervisory support diartikan sebagai persepsi karyawan terhadap sejauh mana atasan mempedulikan kesejahteraan mereka, menghargai kontribusi mereka, serta mendukung karyawan secara umum. (Eisenberger, dkk, 2002). Kottke dan Sharfinski (1988), mengartikan *perceived supervisory support*

sebagai keyakinan karyawan terhadap kepedulian atasan kerja terhadap kontribusi dan kesejahteraan mereka. Menurut Hutchison (1997), perilaku atasan yang peduli dan mendukung bawahannya secara positif berhubungan dengan komitmen afektif. Hal ini dikarenakan atasan mewakili organisasi, sehingga atasan mempunyai tanggung jawab untuk memberikan arahan, mengevaluasi hasil kerja dan mendukung bawahannya. Pendapat ini juga didukung oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) yang mengatakan bahwa bawahan melihat atasan kerja sebagai perpanjangan tangan dari organisasi.

Hubungan ketiga faktor di atas dipengaruhi juga oleh tiga keadaan (Eisenberger, dkk, 2002), yaitu keleluasan organisasi untuk memilih (*discretionary choice*), persepsi akan status atasan kerja (*supervisor's perceived status*), dan sifat kepribadian secara kolektif (*personality trait of collectivism*). Menurut Eisenberger, dkk (1997) pengalaman positif berorganisasi yang didapat individu, dan merupakan keputusan sukarela dari organisasi akan lebih berpengaruh pada *perceived organizational support* bila dibandingkan dengan keputusan yang diambil berdasarkan kontrak serikat pekerja maupun regulasi pemerintah. Selain itu status atasan dalam organisasi juga mempengaruhi tingkat *perceived organizational support* sehingga dapat dikatakan bahwa atasan yang memiliki status lebih tinggi dalam organisasi akan memiliki pengaruh yang lebih kuat dalam *perceived organizational support* (Eisenberger, dkk, 2002). Adapun yang terakhir adalah sifat kepribadian dari group kolektif sehingga dapat dikatakan bahwa *perceived organizational support* individu akan bertambah ketika individu tersebut memiliki persepsi bahwa organisasi memperlakukan rekan kerjanya dengan adil (Eisenberger, dkk, 2002)

2.2 Intensi Turnover

Secara umum *turnover* adalah kesediaan karyawan untuk meninggalkan suatu organisasi kerja dan berpindah kerja ke organisasi kerja lainnya (Werther & Davis, 1989). Menurut Mathis & Jackson (2003), *turnover* merupakan proses dimana para karyawan meninggalkan perusahaan dan harus digantikan. *Turnover* tidak akan menjadi sebuah masalah jika karyawan yang keluar adalah karyawan

dengan performa buruk (Spector, 2000). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Trevor, Gerhart, dan Boudreau (1997 dalam Spector, 2000) diketahui bahwa baik karyawan dengan performa terbaik maupun karyawan dengan performa terburuk memiliki keinginan untuk keluar dari pekerjaannya. Untuk karyawan terbaik, kenaikan gaji dapat menjadi salah satu faktor yang mampu menurunkan *turnover*. Sekalipun, karyawan terbaik tetap memiliki kemungkinan untuk keluar karena perusahaan lain memiliki ketertarikan untuk mengambil mereka (Spector, 2000). *Turnover* tidak selamanya memberi dampak negatif karena melalui *turnover* karyawan dengan performa terburuk dapat digantikan dengan karyawan dengan performa yang lebih baik (Mathis & Jackson, 2003).

2.2.1 Definisi Intensi *Turnover*

Menurut Mobley (1977 dalam Hung dan Tsai, 2005) intensi *turnover* adalah:

“the withdrawal decision process presented here suggests that thinking of quitting is the next logical step after experienced dissatisfaction and that “intention to leave.””

Dengan kata lain, intensi *turnover* adalah proses pengambilan keputusan yang dilakukan sebagai tindak lanjut dari suatu pengalaman mengecewakan yang dialami individu dalam suatu organisasi.

Menurut Chang & Chang (2008), intensi *turnover* merupakan proses berpikir sebelum munculnya perilaku *turnover*. Tett & Meyer (1993 dalam Marsi, 2009) mengartikan intensi *turnover*:

“the conscious and deliberate wilfulness of the workers to leave the organization”

yaitu, keinginan dan kesadaran dari karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempat dia bekerja.

Intensi juga diartikan sebagai satu perilaku khusus dengan arti, tujuan ataupun rencana tertentu di dalam pikiran seseorang (Chang & Chang, 2008). Ketika seorang pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, akan muncul keinginan untuk keluar sebelum pada akhirnya ia akan benar-benar keluar dari

perusahaan tersebut. Proses tersebut merupakan rangkaian dari *total performance of work dissatisfaction* karyawan yakni diawali dengan berpikir untuk keluar, muncul intensi untuk mencari pekerjaan lain serta fisibilitas untuk mencari pekerjaan lain (Mobley, 1977; Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978 dalam Chang & Chang, 2008).

Marsi (2009), mengartikan intensi *turnover* sebagai satu perilaku yang muncul akibat adanya intensi untuk berhenti. Sebuah studi yang dilakukan oleh Mobley (1977 dalam Morris, 2009), menunjukkan bahwa munculnya pikiran untuk berhenti atau keluar dari perusahaan merupakan langkah selanjutnya setelah seseorang merasa tidak puas sehingga hal ini dapat dikatakan sebagai “*intention to leave*”. Dikatakan lebih lanjut bahwa intensi *turnover* merupakan sebuah kecenderungan. Jika didalam sebuah perusahaan terdapat banyak karyawan yang memiliki intensi *turnover* maka perusahaan harus mencari tahu penyebab permasalahan tersebut.

Dalam penelitian ini, definisi intensi *turnover* yang digunakan adalah penggabungan dari definisi yang telah diajukan oleh Mobley (1977 dalam Hung dan Tsai, 2005) dan Tett & Meyer (1993 dalam Marsi, 2009). Intensi *turnover* dalam penelitian ini didefinisikan sebagai proses pengambilan keputusan seseorang untuk meninggalkan perusahaan tempat dia bekerja.

2.2.2 Klasifikasi Turnover

Turnover dapat diklasifikasikan kedalam dua bentuk yakni *voluntary* dan *involuntary* (Chang & Chang, 2008). Adapun alasan utama terjadinya *voluntary turnover* adalah *organizational factor* (gaji, promosi, tantangan dalam pekerjaan, hubungan dengan atasan, *better work opportunity* dan lainnya) atau *individual factor* (kesehatan, *retirement*, *physical move*, *further study* dan lainnya). *Involuntary turnover* diartikan sebagai dipisahkan atau dipecat (Wanous, 1979 dalam Chang & Chang, 2008). Dikatakan lebih lanjut, *voluntary turnover* dapat diklasifikasikan menjadi *functional turnover* dan *dysfunctional turnover*. Schultz & Schultz (2006) mengartikan *functional turnover* sebagai *turnover* yang terjadi saat karyawan dengan performa buruk keluar dari perusahaan sedangkan

dysfunctional turnover merupakan *turnover* yang terjadi saat karyawan dengan performa baik keluar dari perusahaan (Schultz & Schultz, 2006). *Functional turnover (low performance)* menunjukkan bahwa organisasi memperlakukan karyawan secara negatif, dengan harapan karyawan akan memiliki keinginan untuk mundur secara sukarela. (Chang & Chang, 2008). Mempertahankan karyawan dengan performa yang rendah akan merugikan bagi perusahaan. Di lain pihak, *dysfunctional turnover (high performance)* berarti di saat perusahaan memberikan perlakuan yang positif, diharapkan karyawan dapat bertahan di perusahaan (Chang & Chang, 2008). Namun jika karyawan seperti ini meninggalkan perusahaan maka dapat mempengaruhi keuntungan perusahaan (Dalton, Todor, & Krackhardt, 1982 dalam Chang & Chang, 2008).

2.2.3 Biaya-biaya yang dipengaruhi oleh *turnover*

Allen, dkk (2003) mengatakan bahwa *turnover* menimbulkan permasalahan bagi perusahaan karena *turnover* mengeluarkan biaya yang besar, *turnover* sendiri akan mempengaruhi performa bisnis perusahaan. Biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan pun beragam. Mathis & Jackson (2003) membaginya ke dalam beberapa bagian, yakni:

1. *Separation costs*:

Waktu yang dikeluarkan oleh HRD, biaya untuk mencegah terjadinya perpisahan, waktu untuk pelaksanaan *exit interview*, *unemployment expenses*, *legal fees* yang dikeluarkan untuk *separation challenged*, tunjangan kesehatan yang berkelanjutan, dan lainnya.

2. *Vacancy costs*:

Bantuan sementara, kerjasama dengan lembaga terkait (kontraktor dan konsultan), uang lembur karyawan yang tersisa, serta biaya lain yang dikeluarkan sampai karyawan tersebut digantikan.

3. *Replacement costs*:

Biaya rekrutmen dan iklan, biaya pencarian kandidat, waktu dan gaji dari staf HRD, *employee referral fees*, biaya perpindahan dan relokasi kerja,

waktu dan gaji supervisor dan manager, *employment testing costs*, *reference checking fees*, biaya medical check up, dan lainnya.

4. *Training costs*:

Biaya pelaksanaan orientasi, waktu dan biaya yang telah dikeluarkan untuk pelaksanaan *training*, biaya pembuatan materi *training*, gaji dan waktu supervisor dan manager, biaya dan waktu yang telah dikeluarkan untuk *coaching* rekan kerja, dan lainnya.

5. *Hidden/indirect costs*:

Biaya-biaya yang tidak dapat dilihat secara langsung seperti berkurangnya produktifitas, penurunan *customer service*, penambahan *turnover* karyawan yang tidak diduga, deadline project yang tidak tercapai, dan lainnya.

Dari uraian di atas dapat terlihat bahwa tingginya *turnover* pada suatu perusahaan dapat memberikan kerugian finansial yang cukup besar bagi perusahaan. oleh karena itu perusahaan dengan tingkat *turnover* yang cukup tinggi harus segera melakukan intervensi untuk menurunkan tingkat *turnover* yang ada pada perusahaan.

2.2.4 Faktor-faktor yang menyebabkan *turnover* karyawan

Menurut Allen, dkk (2003), faktor yang dapat menyebabkan *turnover* karyawan adalah sebagai berikut;

1. Kondisi pangsa tenaga kerja

Pada umumnya perusahaan harus berkompetisi dalam pasar tenaga kerja untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas. Pasar tenaga kerja mempunyai jangkauan yang luas melalui komunitasnya.

2. Harapan terhadap pilihan kesempatan kerja

Para karyawan memiliki harapan yang besar terhadap pekerjaannya. Ketika ia bekerja, hal ini mempengaruhi mereka dalam memilih pekerjaan yang hendak mereka lakukan. Dengan banyaknya kesempatan kerja yang tersedia akan membuat mereka mencari suatu pekerjaan yang dapat memenuhi harapan mereka dan membuat mereka merasa puas.

3. Panjangnya masa kerja dengan perusahaan

Semakin panjang masa kerja akan membuat karyawan semakin berat untuk meninggalkan pekerjaannya, sehingga intensi *turnover* yang dimiliki akan rendah. Masa kerja biasanya diidentifikasi dengan pengalaman kerja dan muncul sebagai suatu ramalan yang baik dalam produktivitas kerja karyawan.

Menurut Muchinsky dan Tuttle (1979) terjadinya *turnover* pada karyawan lebih pada ketidakpuasan. Hal ini menyangkut banyak hal yang meliputi:

1. Faktor individual, meliputi kebutuhan yang dimiliki, nilai yang dianut dan sifat kepribadian.
2. Faktor diluar individu yang berhubungan dengan pekerjaan, meliputi:
 - a. Pekerjaan itu sendiri (*work*) termasuk tugas-tugas yang diberikan, variasi dalam pekerjaan, kesempatan untuk belajar dan banyaknya pekerjaan.
 - b. Mutu pengawasan dan pengawas (*supervision*), termasuk didalamnya hubungan antara atasan dengan bawahan, pengawasan kerja dan kualitas kerja.
 - c. Rekan kerja (*co-workers*) meliputi hubungan antar karyawan.
 - d. Promosi (*promotion*) berkaitan erat dengan masalah kenaikan pangkat atau jabatan, kesempatan untuk maju dan pengembangan karir.
 - e. Gaji yang diterima (*pay*), meliputi besarnya gaji, kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
 - f. Kondisi kerja (*working condition*), meliputi jam kerja, waktu istirahat, lingkungan kerja, keamanan dan peralatan kerja.
 - g. Perusahaan dan manajemen (*company and management*), berhubungan dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan, perhatian perusahaan kepada kepentingan karyawannya dan sistem penggajian.

- h. Perhatian perusahaan kepada kepentingan karyawannya dan sistem penggajian.
- i. Keuntungan bekerja di perusahaan (*benefits*), seperti pensiun, jaminan kesehatan, cuti, THR dan tunjangan sosial lainnya.
- j. Pengakuan (*recognition*), seperti pujian atas pekerjaan yang telah dilakukan, penghargaan terhadap prestasi karyawan dan juga kritikan yang membangun.

Hampir serupa dengan Muchinsky & Tuttle (1979); Kushell (1979) berpendapat bahwa faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover* adalah kesempatan berkarir, pengakuan dan idealisme individu.

Menurut Mobley (1977) ada tiga variabel utama yang menyebabkan terjadinya *turnover* pada organisasi kerja, yaitu:

1. Variabel ekonomi

Keadaan ekonomi dapat disusun dalam suatu daftar indeks dengan berbagai cara yang mencakup tingkat pengangguran, laju lowongan kerja, produksi nasional bruto, neraca perdagangan dan laju inflasi.

2. Variabel organisasi

Laju *turnover* yang lebih sering terjadi pada kelompok kerja pada tingkat yang lebih tinggi. Selain itu faktor rutinitas tugas, kurangnya pertimbangan dari penyelia, banyaknya sentralisasi, kurangnya keterpaduan dan kurangnya komunikasi tersebut sangat berkaitan erat dan berpengaruh terhadap pengunduran diri karyawan.

3. Variabel individu

- a. Variabel demografik individu meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan dan status perkawinan.
- b. Variabel pribadi meliputi kepribadian, minat, bakat dan kemampuan.
- c. Variabel terpadu meliputi kepuasan kerja, aspirasi dan harapan atas karir, keikatan pada organisasi, tekanan jiwa, harapan-harapan pada pekerjaan lain dan maksud keperilakuan.

Turnover yang dimaksud dalam penelitian ini adalah *voluntary turnover* yang bersifat disfungsional.

2.3 Dinamika *Perceived organizational support*, Intensi *Turnover* dan Pelatihan *Coaching*

Berdasarkan *social exchange theory*, *perceived organizational support* yang tinggi diharapkan membuat karyawan merasa memiliki kewajiban untuk mendukung perusahaan, oleh karena itu diharapkan *perceived organizational support* yang tinggi juga akan menurunkan *turnover* (Wayne dkk, 1997). Norma timbal balik menunjukkan bahwa seseorang akan cenderung merasa harus membantu orang lain yang telah membantunya (Gouldner, 1960 dalam Allen dkk, 2003). Dalam konteks perusahaan, karyawan akan membalas perusahaan jika mereka mendapatkan keuntungan dan kesempatan dari perusahaan (Scholl, 1981 dalam Allen dkk, 2003). Eisenberger dan rekan (Eisenberger dkk, 1990.) berpendapat bahwa seseorang yang menerima banyak dukungan dari perusahaannya akan lebih merasa memiliki kewajiban untuk membayarnya pada organisasi (Shore & Wayne, 1993).

Salah satu cara bagi seseorang untuk membayar organisasi adalah melalui partisipasi yang berkelanjutan. Eisenberger, dkk (1990) mengatakan bahwa persepsi terhadap dukungan dari perusahaan akan mendorong karyawan untuk merasa bahwa mereka merupakan bagian dari perusahaan dan hal tersebut akan mereka anggap sebagai identitas yang penting dari diri mereka. Dengan kata lain, karyawan yang mendapatkan dukungan dari perusahaan akan memiliki kemungkinan yang lebih kecil untuk mencari pekerjaan alternatif atau untuk meninggalkan perusahaan. Hal serupa juga disampaikan oleh Wayne dkk. (1997), ia menyatakan bahwa *social exchange theory* menunjukkan pola timbal balik yang berkembang dari waktu ke waktu antara karyawan dengan perusahaan, jika karyawan merasa kurang mendapatkan dukungan dari perusahaan maka ia akan lebih cenderung untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya jika karyawan

merasa banyak mendapatkan dukungan dari perusahaan maka ia akan cenderung tidak meninggalkan organisasi.

Maret dan Simon (1997, dalam Allen dkk, 2003) berpendapat bahwa keputusan karyawan untuk terus bekerja di perusahaan didasari oleh keseimbangan antara tawaran yang diberikan perusahaan dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan dari karyawan. Karyawan yang mendapatkan tawaran lebih besar dari perusahaan akan cenderung tidak ingin meninggalkan organisasi. Sebuah organisasi yang memberikan dukungan dapat dikatakan memberikan tawaran yang lebih besar, dengan kata lain perusahaan yang menghargai dan memperhatikan karyawannya akan terlihat memberikan tawaran yang besar bagi karyawan dan membentuk rasa ingin membayar dari karyawan kepada perusahaan.

Salah satu pihak yang berperan dalam meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan dari organisasi adalah atasan. Karyawan cenderung untuk melihat segala perlakuan yang dilakukan pimpinan organisasi sebagai perlakuan organisasi itu sendiri (Levinson dalam Kuntjoro, 2002). Oleh karena itu tindakan pemimpin yang memperhatikan dan memperdulikan karyawannya, akan dipersepsikan sebagai perhatian dan kepedulian dari perusahaan. Salah satu bentuk kepedulian dan perhatian yang dapat dilakukan oleh atasan adalah dengan melakukan *coaching*. Salah satu manfaat dari dilakukannya *coaching* menurunkan tingkat *turnover* karyawan (Indosdm, 2009). Dengan dilakukannya *coaching*, diharapkan karyawan akan dapat mengatasi segala masalah yang mereka hadapai dan akan lebih puas dengan pekerjaan dan situasi kerja sehingga intensi *turnover* yang dimiliki pun akan berkurang. Beberapa permasalahan yang sering dibahas dalam *coaching* adalah kurangnya komitmen karyawan, hambatan dalam karir, dan banyaknya tanggung jawab yang dipegang oleh karyawan. Hal ini sejalan dengan permasalahan yang ada di PT AI. Oleh karena itu peneliti berasumsi dengan diadakannya *coaching* maka persepsi karyawan terhadap dukungan dari organisasi akan meningkat dan menurunkan intensi *turnover* para karyawan.

2.4 Intervensi

Intervensi merupakan aktivitas spesifik yang dihasilkan dari proses diagnosis dan umpan balik yang dilakukan oleh praktisi OD (*organizational development*) untuk mengatasi isu mengenai perubahan di dalam organisasi (Smither, Houston & McIntire, 1996). Cummings dan Worley (2009) menyatakan bahwa intervensi mengacu pada serangkaian tindakan yang direncanakan atau peristiwa yang ditujukan untuk membantu organisasi dalam meningkatkan efektivitasnya. Terdapat berbagai macam intervensi yang dapat diberikan kepada organisasi. Beberapa bentuk intervensi yang didasarkan pada isu proses manusia antara lain adalah *Coaching, Training and development, Process consultation, Third party intervention, dan Team building* (Cummings & Worley, 2009). Dalam penelitian ini, bentuk intervensi yang akan digunakan adalah pelatihan. Adapun tujuan diberikannya intervensi tersebut adalah untuk meningkatkan *perceived organizational support* yang dimiliki para karyawan PT AI. Pelatihan yang akan diberikan adalah pelatihan mengenai pelaksanaan *coaching* yang baik sebagai bekal untuk melakukan *coaching* dari atasan ke bawahan. Pelatihan ini akan diberikan pada supervisor.

2.4.1 Pelatihan

2.4.1.1 Definisi Pelatihan

Sikula (dalam Munandar, 2001), mendefinisikan pelatihan sebagai proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, sehingga tenaga kerja non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Definisi lain dinyatakan oleh Riggio (2009) bahwa pelatihan adalah usaha organisasi yang dirancang untuk membantu karyawan dalam mempelajari pengetahuan, keterampilan dan karakteristik lainnya yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Tujuan dilakukannya pelatihan adalah sebagai berikut (Munandar, 2001):

1. Meningkatkan produktivitas. Selain diberikan kepada para karyawan yang baru untuk pengenalan dan penyesuaian terhadap budaya perusahaan, pelatihan juga dapat diberikan kepada karyawan yang sudah lama bekerja

di perusahaan agar taraf prestasi kerja mereka pada jabatan yang sekarang dapat meningkat. Prestasi kerja yang meningkat ini kemudian akan mengakibatkan peningkatan produktivitas dari karyawan.

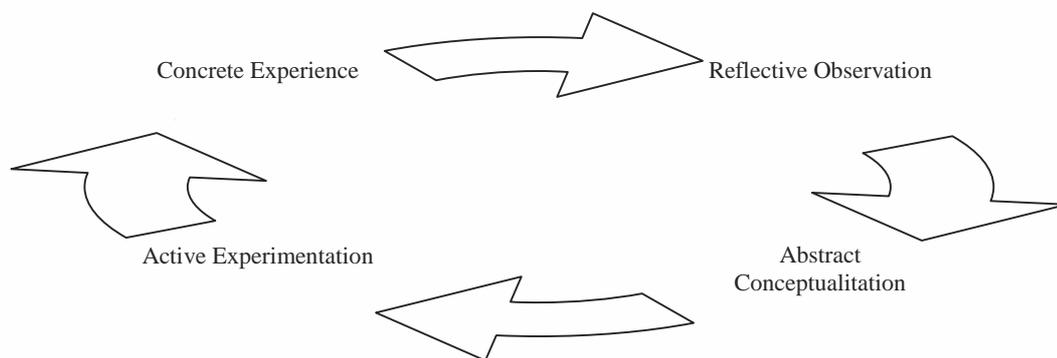
2. Meningkatkan mutu. Pelatihan dapat meningkatkan kualitas/mutu dari prestasi kerja. Karyawan yang berpengetahuan dan berketerampilan baik hanya akan membuat sedikit kesalahan dan cermat dalam pelaksanaan pekerjaan.
3. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan sumber daya manusia. Pelatihan yang tepat dapat membantu perusahaan untuk memenuhi keperluannya akan karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan tertentu di masa mendatang. Jika suatu saat diperlukan, maka lowongan yang ada dapat secara mudah diisi oleh tenaga dari dalam perusahaan sendiri sebagai hasil dari program pelatihan yang dilaksanakan.
4. Meningkatkan semangat kerja. Iklim dan suasana organisasi pada umumnya menjadi lebih baik jika perusahaan mempunyai program pelatihan yang tepat.
5. Menarik dan menahan karyawan yang baik. Para karyawan memandang kemungkinan untuk mengikuti pelatihan sebagai bagian dari kompensasi perusahaan terhadap mereka. Mereka berharap perusahaan membayar program pelatihan agar pengetahuan dan keterampilan dalam keahlian mereka dapat bertambah. Oleh karena itu, banyak perusahaan menawarkan program pelatihan yang khusus untuk menarik karyawan yang berpotensi baik.
6. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja. Pelatihan yang tepat dapat membantu menghindari timbulnya kecelakaan di perusahaan dan dapat menimbulkan lingkungan kerja yang lebih aman dan siap mental yang lebih stabil.
7. Menghindari keusangan. Usaha pelatihan diperlukan secara terus-menerus supaya para karyawan dapat mengikuti perkembangan terakhir dalam bidang kerja mereka masing-masing.

8. Menunjang pertumbuhan pribadi. Pelatihan tidak hanya menguntungkan perusahaan, akan tetapi juga menguntungkan karyawan yang mengikuti pelatihan itu sendiri.

2.4.1.2 Pelatihan Berdasarkan *Experiential Learning*

Pelatihan merupakan sebuah pembelajaran, di mana di dalamnya terjadi perubahan tingkah laku yang relatif menetap yang diperoleh melalui pengalaman dan latihan (Winoto, 2010). Munandar (2001) menjelaskan bahwa pelatihan yang baik memerlukan praktek dan penghayatan (atau yang sering disebut sebagai *experiential learning*) dengan tugas. Konsep utama dari pelatihan berdasarkan *experiential learning* ini adalah bahwa harus ada praktik yang aktif agar peserta dapat mengulang-ngulang apa yang harus mereka pelajari dan hayati, sehingga pada akhirnya mereka dapat menguasai pengetahuan atau keterampilannya.

Kolb (dalam Kolb, Boyatzis & Mainemelis, 1999) mendefinisikan *experiential learning* sebagai proses dimana pengetahuan dapat diciptakan melalui transformasi pengalaman. Terkait dengan definisi *experiential learning* tersebut, Kolb kemudian mengusulkan suatu model pembelajaran yang menjelaskan bahwa pengetahuan dapat diperoleh melalui kombinasi dari pengamatan dan transformasi pengalaman. Model pembelajaran Kolb ini dikenal dengan sebutan “learning cycle” yang melibatkan empat fase belajar “concrete experience”, “reflective observation”, “abstract conceptualization” dan “active experimentation”. Meskipun demikian, Kolb menyatakan bahwa tidak ada fase yang ditentukan sebagai poin awal dalam suatu proses belajar, namun pembelajaran dapat berlangsung efektif apabila si pembelajar dapat melalui keseluruhan fase tersebut tanpa menghiraukan pada poin mana ia memulainya. Berikut ini akan ditampilkan sebuah bagan yang menjelaskan *learning cycle* mengenai keterkaitan antara keempat fase belajar seperti yang dikemukakan oleh Kolb tersebut.



Bagan 2.1. Kolb's Learning Cycle

Sumber: Kolb (1981, 1984) dalam Ed Petkus (2000)

Untuk dapat lebih memahami *learning cycle* Kolb di atas, berikut adalah penjelasan dari masing-masing fase tersebut (Ed Petkus, 2000; Noe, 2008):

1. *Concrete experience* (CE) melibatkan adanya penyatuan sensori dan emosi dalam beberapa aktivitas yang kemudian dapat menimbulkan perasaan. *Concrete experience* adalah proses pemberian kegiatan yang dapat secara langsung memberikan pengalaman nyata kepada peserta untuk merasakan sendiri apa yang terjadi kepada dirinya ketika ia mengikuti kegiatan tersebut. Pengalaman di dalam kegiatan ini sifatnya individual dan sangat berharga, sehingga diperlukan kegiatan-kegiatan yang relevan dengan sasaran pembelajaran. Kegiatan yang dapat dilakukan untuk menciptakan *concrete experience* adalah simulasi, studi kasus, kunjungan lapangan, pengalaman nyata, demonstrasi dan lain sebagainya. Dalam tahap ini, fasilitator bertugas untuk memberikan arahan dan instruksi kegiatan dan melakukan observasi terhadap peristiwa penting yang terjadi.
2. *Reflective observation* (RO) melibatkan kegiatan mengamati, mendengarkan, merekam, mendiskusikan dan mengelaborasi pengalaman-pengalaman yang diperoleh. Fase ini juga melibatkan adanya pembuatan hubungan antar pengalaman tanpa mengintegrasikannya dengan teori dan konsep. *Reflective observation* merupakan proses mengamati dan merefleksikan kembali apa yang telah dialami dalam peristiwa sebelumnya. Hal ini diperlukan untuk menggali pengalaman

spesifik yang dimiliki oleh setiap peserta. Kegiatan ini disebut dengan *debriefing* atau pembahasan kegiatan, yang meliputi kegiatan *sharing* dan *probing*. Hal-hal yang penting di dalam tahap ini adalah bagaimana peserta dapat mengenali dan memanfaatkan peristiwa penting dalam pengalamannya sehingga dijadikan sebagai bagian dalam proses belajar.

3. *Abstract conceptualization* (AC) melibatkan pengintegrasian teori dan konsep ke dalam keseluruhan proses belajar sebagai fase pemikiran yang mendalam mengenai siklus belajar yang dijalankan. *Abstract conceptualization* adalah proses dimana peserta dipandu untuk merumuskan atau menyimpulkan sesuatu tentang dirinya atau tentang konsep yang relevan dengan sasaran pembelajaran. Hal tersebut dapat berupa kesimpulan mengenai kelebihan dan kekurangan diri, sisi positif atau negatif diri, kebiasaan atau gambaran tingkah laku yang selama ini tidak disadari dan lain sebagainya. Kegiatan untuk melaksanakan tahap ini adalah dengan melakukan diskusi antara fasilitator dan peserta mengenai sasaran dari pembelajaran.
4. *Active experimentation* (AE) adalah fase tindakan dimana si pembelajar melakukan proses *trial and error* sebagai akumulasi pengalaman sensoris, refleksi dan konseptualisasi yang telah diujikan pada konteks tertentu. *Active experimentation* merupakan proses mencobakan tingkah laku baru yang merupakan sasaran pembelajaran. Peserta diharapkan berusaha memunculkan tingkah laku baru atau mengurangi atau menghilangkan kebiasaan lama yang dimilikinya. Perubahan ini dapat terjadi atas kehendak dari peserta sendiri atau apabila telah dirancang oleh fasilitator, tingkah laku tersebut sebaiknya ditampilkan secara sengaja dilakukan oleh peserta. Hal penting di dalam tahap ini adalah fasilitator secara terbuka memberikan umpan balik positif bagi peserta yang menampilkan tingkah laku baru secara tepat.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka jenis pelatihan berdasarkan *experiential learning* ini dirasa tepat untuk diterapkan dalam pelatihan yang akan

diberikan bagi para peserta pelatihan. Hal ini disebabkan para atasan dapat menerapkan coaching dalam pekerjaan mereka.

2.4.1.3 Penyusunan Program Pelatihan

Berdasarkan paparan yang dikemukakan Munandar (2001), penyusunan program pelatihan terdiri dari enam tahap, yaitu: (1) identifikasi kebutuhan pelatihan, (2) penetapan sasaran pelatihan, (3) penetapan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya, (4) penetapan metode pelatihan dan penyajiannya, (5) percobaan dan revisi serta (6) implementasi dan evaluasi. Berikut akan diuraikan mengenai penjelasan dari setiap tahapan penyusunan program pelatihan tersebut.

1. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Program pelatihan dapat disusun untuk para karyawan yang baru diterima dan dapat juga disusun untuk para karyawan yang telah lama bekerja di dalam perusahaan. Dalam penyusunan program pelatihan tersebut, terlebih dahulu perlu diketahui pengetahuan, keterampilan dan sikap apa saja yang diperlukan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya serta pengetahuan, keterampilan dan sikap yang telah dimiliki karyawan. Perbedaan antara pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan oleh pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki inilah yang merupakan kebutuhan akan pelatihan.

Lebih lanjut, Riggio (2009) menjelaskan bahwa pada dasarnya, identifikasi kebutuhan pelatihan meliputi tiga level pengukuran yang dapat menentukan mana-mana sajakah karyawan yang membutuhkan pelatihan dan pada area mana serta dapat memberikan informasi untuk menentukan teknik pelatihan apakah yang tepat untuk diterapkan. Ketiga level identifikasi kebutuhan ini adalah:

1. Analisis organisasi. Mempertimbangkan isu-isu seperti tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang organisasi serta implikasinya terhadap pelatihan, termasuk ketersediaan sumber daya dan iklim organisasi dalam menghadapi pelatihan.

2. Analisis tugas. Berfokus pada pengetahuan, keterampilan dan kemampuan serta karakteristik lainnya yang dibutuhkan karyawan untuk menampilkan kinerjanya secara efektif. Informasi akan hal-hal tersebut dapat diperoleh melalui deskripsi jabatan sebagai hasil analisis jabatan yang dilakukan.
3. Analisis individu. Menentukan kapabilitas karyawan pada saat ini untuk mengetahui siapa-siapa saja yang membutuhkan pelatihan yang biasanya dapat dilakukan dengan melihat hasil penilaian prestasi kerja karyawan.

Proses analisis kebutuhan pelatihan dapat dilakukan dengan berbagai metode, misalnya observasi, kuesioner, wawancara, diskusi kelompok, analisis dokumen serta menggunakan teknologi *online* (Noe, 2008).

2. Penetapan Sasaran Pelatihan

Sasaran pelatihan dapat dibedakan ke dalam sasaran umum (tujuan) dan sasaran khusus yang dapat dibedakan lagi ke dalam sasaran keseluruhan pelatihan dan sasaran subjek pembahasan/sasaran instruksional (Munandar, 2001). Sasaran khusus dirinci ke dalam suatu uraian yang mempergunakan istilah-istilah perilaku yang dapat diamati dan diukur, sehingga sifatnya lebih konkret dibandingkan dengan sasaran umum namun masih lebih abstrak dari sasaran instruksional. Sasaran instruksional selalu menggambarkan suatu perilaku yang diharapkan muncul pada peserta setelah mengikuti suatu program pelatihan.

Sasaran khusus dapat dibedakan menjadi tiga jenis berdasarkan perilaku yang hendak ditimbulkan, yaitu; sasaran kognitif, yaitu sasaran yang menggambarkan perilaku kognitif, sasaran afektif, yaitu sasaran yang menggambarkan perilaku yang berhubungan dengan perasaan dan sikap, dan sasaran psikomotor, yaitu sasaran yang meliputi perilaku gerak..

3. Penetapan Kriteria Keberhasilan dengan Alat Ukurnya

Kriteria keberhasilan dari program pelatihan mempunyai dimensi waktu yang dapat dilihat dari dua hal, yaitu: (1) perilaku-perilaku peserta yang

ditampilkan pada akhir program pelatihan dan (2) prestasi kerja peserta setelah mereka kembali ke pekerjaan mereka masing-masing. Perilaku-perilaku peserta yang ditampilkan pada akhir program pelatihan sebagai kriteria telah tercantum dalam sasaran instruksional, yaitu seberapa baik perubahan perilaku secara relatif menetap pada peserta. Jika sebagian besar peserta memenuhi kriteria keberhasilan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diberikan merupakan pelatihan yang efektif. Sebaliknya, jika hanya sebagian kecil peserta yang berhasil memenuhi kriteria, maka pelatihan dapat dikatakan tidak/kurang efektif.

Untuk mengetahui pembelajaran yang dilakukan peserta, dapat dilakukan pengukuran sebelum (*pre-test*) dan setelah (*post-test*) pelatihan. Pengukuran *pre-test* dilakukan untuk mengetahui sejauh mana peserta telah menguasai bahan atau memiliki pengetahuan dan keterampilan yang akan dilatih, sedangkan pengukuran *post-test* dilakukan untuk mengetahui hasil belajar peserta selama mendapatkan pelatihan.

4. Penetapan Metode Pelatihan dan Penyajiannya

Pada tahap ini, dilakukan penetapan peserta/responden pelatihan dan bahan/materi pembahasan, penetapan metode atau teknik penyajian materi dan penetapan pemakaian alat bantu pelatihan. Berikut adalah contoh-contoh metode pelatihan yang umum digunakan (Munandar, 2001):

a. Kuliah.

Merupakan suatu ceramah yang disampaikan secara lisan untuk tujuan pendidikan. Kuliah adalah pembicaraan yang diorganisasi secara formal tentang hal-hal khusus. Keutungan dari digunakannya metode ini adalah dapat melibatkan jumlah peserta yang sangat besar dan dapat disajikannya banyak pengetahuan dalam waktu yang relatif singkat. Meskipun demikian, peserta lebih bersikap pasif mendengarkan daripada aktif mencerna karena hanya terjadi komunikasi satu arah, sehingga tidak dapat diketahui sejauh mana peserta benar-benar mengerti dan menyetujui

materi pelatihan yang disampaikan. Meskipun demikian, metode ini tetap memiliki nilai dan dianjurkan untuk tetap digunakan dalam pelatihan.

b. Studi kasus.

Merupakan uraian tertulis atau lisan tentang masalah dalam perusahaan atau tentang keadaan perusahaan pada waktu tertentu yang nyata atau hipotesis. Peserta diminta untuk mengidentifikasi masalah dan merekomendasikan jawabannya. Penggunaan metode ini dapat melatih kemampuan berpikir analitis dan pemecahan masalah pada diri peserta.

c. Bermain peran (*Role playing*).

Peran adalah suatu pola perilaku yang diharapkan. Peserta diberitahukan tentang keadaan dan peran yang diberikan kepada mereka. Metode ini memberikan kesempatan kepada peserta untuk mempelajari keterampilan hubungan antarmanusia melalui praktek dan untuk mengembangkan pemahaman mengenai pengaruh kelakuan mereka sendiri pada orang lain. Melalui metode ini, peserta dapat belajar melalui perbuatan, menekankan pada kepekaan dan interaksi manusia, memberitahukan hasil secara langsung, menimbulkan minat dan keterlibatan yang tinggi serta menunjang *transfer of learning*.

d. Simulasi.

Merupakan suatu jenis alat atau teknik yang menyalin setepat mungkin kondisi-kondisi nyata yang ditemukan dalam pekerjaan. Dalam bidang manajemen dikenal *business game* yang mensimulasikan situasi nyata perusahaan dengan berbagai masalah pekerjaan. Latihan simulasi lainnya dapat berupa *leaderless group discussion*, *inbasket exercise*, *vestibule* dan lain sebagainya. Metode simulasi ini akan mempermudah pengalihan belajar dari situasi pelatihan ke situasi kerja nyata.

Selanjutnya, beberapa metode lainnya yang juga umum digunakan dalam suatu pelatihan antara lain:

a. Permainan (*Games*).

Adalah suatu latihan dimana pesertanya terlibat dalam sebuah kontes dengan peserta lain atau sekelompok peserta yang dikenai sejumlah peraturan (Kroehnert, 1991). Dalam permainan, peserta diminta melakukan kegiatan permainan yang dirancang sedemikian rupa untuk mendapatkan pemahaman (*insight*) mengenai suatu konsep (LPT UI, 2010). Keuntungan dari metode ini adalah dapat memungkinkan peserta belajar melalui perbuatan; menekankan kepekaan manusia dan interaksi manusia; memberitahukan secara langsung hasilnya; menimbulkan minat dan keterlibatan yang tinggi; dan menunjang *transfer of training*.

b. Diskusi terstruktur.

Merupakan diskusi antar para peserta untuk menemukan seperangkat tujuan (Kroehnert, 1991). Metode ini lebih tepat digunakan untuk kelompok peserta yang telah memiliki informasi-informasi mengenai topik yang akan dibahas, sehingga dapat memberikan mereka motivasi lebih untuk mencapai tujuan-tujuan mereka.

c. Video/film.

Secara umum digunakan sebagai metode pendukung bagi *trainer*, namun metode ini bukan merupakan satu-satunya metode yang digunakan dalam suatu pelatihan (Kroehnert, 1991). Video/film biasanya digunakan untuk menguatkan poin utama dari presentasi materi yang *trainer* berikan. Dalam penggunaannya, *trainer* harus memperkenalkan video/film tersebut kepada peserta agar dapat mereka dapat mengetahui apa yang harus mereka saksikan. Pada akhir penanyangan, *trainer* harus meninjau maksud dari diperlihatkannya video/film tersebut dan menjelaskan poin-poin yang mungkin tidak dipahami oleh para peserta.

5. Percobaan dan Revisi

Tahap berikutnya dari penyusunan program pelatihan adalah melakukan percobaan atau *try-out* yang bertujuan untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan apa saja yang masih ada dalam program pelatihan yang telah disusun. Hal ini terkait dengan sasaran pelatihan apakah sudah jelas dan tepat dirumuskan, alat ukur yang digunakan apakah sudah tepat, materi yang ditentukan apakah sudah relevan, metode yang digunakan apakah sudah sesuai serta kemampuan *trainer* dalam menyampaikan materi apakah sudah baik. Jika masih dijumpai kelemahan, maka dapat langsung dilakukan revisi atau perbaikan yang diperlukan. Dengan demikian, dapat diusahakan efektivitas pelatihan yang optimal dan dihindari biaya yang terlalu tinggi. Meskipun demikian, ada kalanya program pelatihan tidak dapat diujicobakan terlebih dahulu karena alasan waktu. Oleh karena itu, perlu dibuat rancangan program sebaik mungkin dan melakukan evaluasi terhadap program pelatihan yang diberikan.

6. Implementasi dan Evaluasi

Setelah melakukan tahap uji coba dan revisi, tahap selanjutnya adalah melakukan implementasi pelatihan sesuai dengan sasaran peserta yang dituju. Setelah implementasi selesai dilaksanakan, maka kemudian perlu dilakukan adanya evaluasi atau pengukuran terhadap efektivitas dari pelatihan yang telah dilaksanakan tersebut. Efektivitas pelatihan ini berkaitan dengan tercapai tidaknya sasaran yang telah direncanakan yang mencakup pembelajaran dan *transfer of training* (kemampuan menerapkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dipelajari selama program pelatihan ke dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari).

Terdapat empat kriteria/tingkatan dalam mengevaluasi efektivitas suatu program pelatihan (Kirkpatrick, 1959-1960; Latham & Saari, 1979; Warr, Allan & Birdi, 1999 dalam Riggio, 2009; Kirkpatrick, 1994 dalam Clark, 2010), yaitu:

1. Reaksi dari peserta pelatihan, yaitu pengukuran atas opini umum peserta tentang program pelatihan yang diikuti. Tingkatan ini mengukur sejauh mana peserta pelatihan merasa senang dengan program pelatihan (Munandar, 2001). Dengan demikian, hal yang diukur pada tingkat ini adalah impresi dari peserta, mencakup penilaian mereka terhadap program pelatihan dan kesenangan mereka terhadap program pelatihan. Pengukuran reaksi merupakan hal terbaik yang dapat dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pelatihan relevan bagi peserta.
2. Pembelajaran dari peserta pelatihan, yaitu pengukuran atas jumlah pembelajaran yang berhasil diperoleh peserta berdasarkan pengalaman pelatihan yang diikuti. Pengukuran pembelajaran perlu dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pembelajaran telah dilakukan peserta sesuai dengan sasaran pembelajaran. Hal yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan tes sebelum dan setelah pelatihan mengenai pembelajaran yang disampaikan. Perbandingan skor sebelum dan setelah pelatihan menunjukkan perubahan yang terjadi pada diri peserta.
3. Perilaku peserta pelatihan, yaitu pengukuran atas jumlah keterampilan baru yang berhasil dipelajari pada saat ia kembali dalam situasi bekerja. Tingkatan ini mengukur seberapa banyak perilaku peserta pada pekerjaannya berubah sebagai hasil dari pengalaman pelatihan yang diikuti (Munandar, 2001). Pengukuran perilaku dilakukan untuk mengetahui sejauh mana perubahan tingkah laku terjadi sebagai dampak dari pelatihan. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengumpulan data untuk melihat pengaplikasian pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dipelajari peserta di dalam kehidupan nyata.
4. Hasil dari organisasi, yaitu pengukuran hasil yang penting atau signifikan terhadap organisasi. Tingkatan ini mengukur sejauh mana pelatihan mempengaruhi organisasi dan sebesar apa manfaat dari pelatihan yang dirasakan oleh organisasi (Munandar, 2001). Pengukuran hasil ini merupakan pengukuran yang tersulit dibanding dengan ketiga level pengukuran sebelumnya. Pada intinya, alasan penyelenggaraan pelatihan

adalah memberikan hasil yang jauh lebih besar daripada pengeluaran finansial atas program pelatihan yang telah dijalankan sebagai investasi pengembalian.

2.4.2. Coaching

2.4.2.1. Definisi Coaching

Coaching adalah proses mengarahkan yang dilakukan oleh seorang manajer untuk melatih dan memberikan orientasi kepada karyawan tentang realitas di tempat kerja dan membantu mengatasi hambatan dalam mencapai prestasi yang optimum (Indosdm). Clutterbuck (2003) mendefinisikan *coaching* sebagai intervensi jangka pendek yang bertujuan untuk meningkatkan performa atau mengembangkan kompetensi tertentu (dalam Hawkins & Smith, 2006). Definisi lain disampaikan Thorne (2005) yang menyatakan bahwa *coaching* atau yang dapat disebut sebagai pembinaan adalah proses pembelajaran untuk mengembangkan kapasitas individu yang di dalamnya terdapat proses berbagi pengetahuan, kearifan dan pengalaman untuk membantu mengembangkan perilaku, sikap dan keterampilan yang baru.

Dalam kegiatan *coaching* ini akan melibatkan dua pihak, yang mana masing-masing berperan sebagai *coach* dan *coachee*. *Coach* adalah pihak yang akan memberikan pembinaan, sedangkan *coachee* adalah pihak yang akan diberikan pembinaan. *Coach* bekerja dengan *coachee* dengan tujuan untuk mencapai efektivitas hidup dan karir *coachee* secara cepat, meningkat dan berkelanjutan melalui pembelajaran yang terfokus. *Coach* membantu *coachee* untuk mencapai semua potensi yang dimiliki *coachee*, yang sebelumnya memang telah disampaikan olehnya. Pada pelaksanaannya, *coach* dan *coachee* akan melakukan dialog tatap muka satu-lawan-satu (Pardey, 2007).

Lebih lanjut, tujuan dilakukannya *coaching* adalah untuk mengatasi masalah kinerja karyawan karena kurangnya pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan (Setiawan, 2010). *Coaching* juga dapat digunakan sebagai langkah pertama untuk menularkan pengetahuan yang membutuhkan adanya komitmen dari semua pihak untuk mewujudkannya (Thorne, 2005). Selain itu,

Pardey (2007) menyatakan bahwa *coaching* dapat meyakinkan pembelajaran dari pelatihan telah diaplikasikan secara nyata dalam lingkungan sebenarnya. Salah satu keuntungan yang diperoleh melalui *coaching* adalah dapat meningkatnya kompetensi dari diri karyawan (Cook, 1999).

Pada intinya, *coaching* bertujuan untuk memberikan bantuan dan dukungan kepada individu-individu di dunia yang semakin kompetitif dan menekan (CIPD Coaching Courses Definition dalam Hawkins & Smith, 2006). Melalui *coaching*, *coachee* dapat mengembangkan keterampilan-keterampilan mereka, meningkatkan performa mereka, memaksimalkan potensi-potensi mereka dan menjadi seseorang yang mereka inginkan.

Metode *coaching* yang baik merupakan pendorong untuk motivasi diri dan sikap yang berorientasi pada pencarian solusi dan pengembangan yang berkelanjutan.

2.4.2.2. Perbedaan *coaching* dengan Metode Pengembangan Karyawan Lain

Ada banyak metode pengembangan karyawan yang bisa digunakan. Dari semua pengembangan karyawan tersebut, *coaching* dikatakan paling mirip dengan *mentoring*. Menurut D'Abate, Ebby, dan Tannenbaum (2003) perbedaan *coaching* dan *mentoring* adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1. Perbedaan *Coaching* dan *Mentoring*

<i>Coaching</i>	<i>Mentoring</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan keterampilan yang spesifik • Pengembangan jangka pendek • Secara umum, proses terfokus pada <i>goal setting</i>, pemberian aplikasi praktis, memberikan umpan balik, dan pengajaran 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan karyawan secara umum • Pengembangan jangka panjang • Secara umum, proses terfokus pada <i>modeling</i>, konsultasi, dukungan, pengenalan dan perlindungan.

Sedangkan perbedaan antara *coaching*, *mentoring*, dan *training* menurut Cranwell-Ward, Bossons, dan Gover (2004) adalah:

- *Coaching* cenderung memiliki tujuan spesifik yang terfokus (misalnya membantu seseorang untuk menyiapkan presentasi kepada klien).
- *Training* cenderung sangat terkait dengan pekerjaan, berkonsentrasi secara eksklusif pada keterampilan dan hal yang menjadi perhatian seseorang.
- *Mentoring* tidak hanya sekedar memberikan dukungan dan nasehat kepada seseorang, tapi juga mungkin menyentuh aspek dari kehidupannya.

Peneliti lebih memilih *coaching* dibandingkan dengan metode *mentoring* dikarenakan karakteristik pekerjaan dari responden penelitian ini. Responden penelitian ini adalah para engineer dengan beban kerja yang besar dan waktu yang sedikit sehingga waktu yang mereka miliki untuk pembimbingan dengan bawahan sangatlah terbatas. Oleh karena itu peneliti memilih *coaching* yang merupakan metode pengembangan jangka pendek dan dilakukan saat bawahan memerlukan bimbingan atau pengembangan, sehingga waktu pelaksanaannya lebih dapat menyesuaikan dengan beban kerja yang dimiliki oleh para supervisor. Metode ini juga dipilih mengingat para responden adalah engineer yang terbiasa mengerjakan pekerjaan teknis sehingga butuh waktu yang lebih untuk dapat memiliki kemampuan dalam mentoring.

2.4.2.3. Ciri-ciri *Coach* yang Efektif

Berikut adalah ciri-ciri yang diharapkan dapat dimiliki oleh seorang *coach* agar dapat menjalankan perannya dengan baik pada saat *coaching* (Thorne, 2005):

- a. Dipercaya dan dihargai.
- b. Nilai-nilai hidup dan perilaku mereka menjadi panutan.
- c. Mempunyai pengalaman yang relevan dengan berbagai nilai tambah.
- d. Mempunyai keterampilan berkomunikasi yang baik (mampu bertanya, mengembangkan pertanyaan, klarifikasi dan meringkas).
- e. Memberikan dukungan dan semangat.
- f. Menyediakan waktu untuk mendengarkan.

- g. Mempersilahkan setiap orang untuk menjadi dirinya sendiri.
- h. Bekerja secara bermitra.
- i. Rasa percaya diri kuat dan dapat meningkatkannya semaksimal mungkin.
- j. Memfokuskan pada tujuan akhir.
- k. Mengambil tanggung jawab terhadap hasil yang diperoleh.

2.4.2.4. Peran *Coach* dalam Kegiatan *Coaching*

Thorne (2005) juga menguraikan peran-peran yang sepatutnya dapat dijalankan oleh seorang *coach* dalam kegiatan *coaching* dengan *coachee*, yaitu:

- a. Mengembangkan lingkungan kerja yang positif.
- b. Mengajukan pertanyaan untuk keperluan analisis.
- c. Menggunakan pertanyaan terbuka untuk menggali informasi lebih dalam.
- d. Memfokuskan pada kebutuhan setiap individu.
- e. Memberikan saran-saran agar wawasan dari para *coachee* lebih terbuka.
- f. Menjadi pendengar yang baik.
- g. Menawarkan ide dan mengembangkannya bersama.
- h. Memberikan umpan balik.
- i. Menyetujui rencana aksi untuk pengembangan.
- j. Memantau kinerja.
- k. Mereka terus-menerus memberikan dukungan.
- l. Memfokuskan pada perbaikan kinerja pekerjaan saat ini.
- m. Membantu upaya peningkatan kinerja sesuai standar yang telah ditetapkan.
- n. Menekankan pada saat ini.

2.4.2.5. Tahapan Pelaksanaan *Coaching*

Thorne (2005) telah mengidentifikasi beberapa hal pokok yang harus dilalui oleh seorang *coach*, yaitu:

1. Menciptakan iklim atau suasana *coaching* yang kondusif.

Tahapan ini tidak hanya berkaitan dengan pertemuan awal, tetapi juga untuk pertemuan-pertemuan berikutnya. Sering saat *coachee* dibina untuk pertama kalinya, mereka tidak yakin dengan apa yang diharapkan dalam

kegiatan *coaching* yang berlangsung. Seorang *coach* yang baru pun terkadang juga akan mengalami hal sama, namun seiring bertambahnya pengalaman, seorang *coach* dapat menciptakan suasana penuh keakraban. Hal terpenting adalah perhatian terhadap individu dan aplikasi dari perilaku yang diharapkan dalam *coaching*. Seorang *coach* harus dapat mengkontekstualisasikan pembelajaran, yaitu membantu pembelajar mengembangkan keterampilan yang tepat dan dalam konteks yang tepat.

2. Membangun hubungan.

Kemampuan untuk membangun hubungan adalah inti untuk menjadi seorang *coach* yang baik. Kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan interpersonal dan untuk mengembangkan kecerdasan emosi adalah hal kritis dalam mengembangkan peran sebagai *coach*. *Coach* harus dapat mentransfer pengetahuan sambil memahami gaya belajar *coachee* agar ia dapat memperoleh pengalaman pembelajaran dengan lebih efektif. *Coach* juga harus peka akan perasaan *coachee* dan dapat memberikan inspirasi dalam menyatakan suatu hal yang benar atau dalam mengambil tindakan yang benar dalam rangka meningkatkan kepercayaan diri *coachee*.

3. Keterbukaan terhadap pengalaman.

Setiap individu memiliki harapan, mimpi dan aspirasi yang berbeda-beda. Oleh karena itu, penting bagi *coach* untuk tidak membuat asumsi berdasarkan pengalamannya sendiri, tetapi tetap berpandangan terbuka atau tanpa prasangka (*open-minded*) dan mendengarkan ide atau gagasan *coachee*. Apabila pengalaman yang *coachee* miliki saat ini telah menghasilkan harga diri yang rendah, *coach* harus dapat membantu *coachee* untuk menantang asumsinya sendiri dan membantunya untuk menghindari *coachee* meramalkan kegagalannya sendiri.

4. Mitra solusi.

Coach tidak perlu memiliki pengetahuan dan keterampilan profesional yang sama dengan *coachee*, namun mereka perlu tahu bagaimana membina dan membantu *coachee* bekerja untuk menemukan solusi. Oleh karena itu, *coach* penting untuk melakukan percakapan yang matang agar

dapat merekomendasikan saran-saran yang bermanfaat dan membantu *coachee* menemukan berbagai alternatif solusi. Selain itu, *coach* juga diharapkan dapat membantu *coachee* dalam mengelola risiko secara memadai dengan melakukan penilaian risiko yang akurat. Peran *coach* adalah membantu *coachee* untuk melangkah maju dan mendukung *coachee* jika mereka mundur.

5. Kolaboratif.

Idealnya, seorang *coach* yang baik dapat membantu *coachee* untuk membangun jaringan dan memberi saran dengan dukungan serta membantu *coachee* untuk menjalin hubungan dengan orang lain dalam rangka pengembangan diri dan wawasannya. Seorang *coach* yang baik dapat menghubungkan orang, baik secara individu atau dalam tim untuk berbagi informasi dan melakukan praktik yang terbaik.

6. Memutuskan/memelihara hubungan yang tepat.

Ini merupakan tahapan penting karena terkait dengan kemampuan *coach* untuk mengetahui bagaimana ia dapat menyelesaikan percakapan. Pengaturan waktu merupakan hal utama dalam kegiatan *coaching*. Penting untuk memahami poin di mana harus menunda atau menghentikan dan mendorong *coachee* untuk pergi dan mempraktikkan pikiran dan penemuan mereka dari hasil *coaching*. Tahapan ini menuntut *coach* untuk dapat mendorong *coachee* bergerak maju dengan dukungan pembinaan yang berkurang dari *coach*. Oleh karena itu, mengidentifikasi tahapan ini dan menanganinya secara tepat adalah penting.

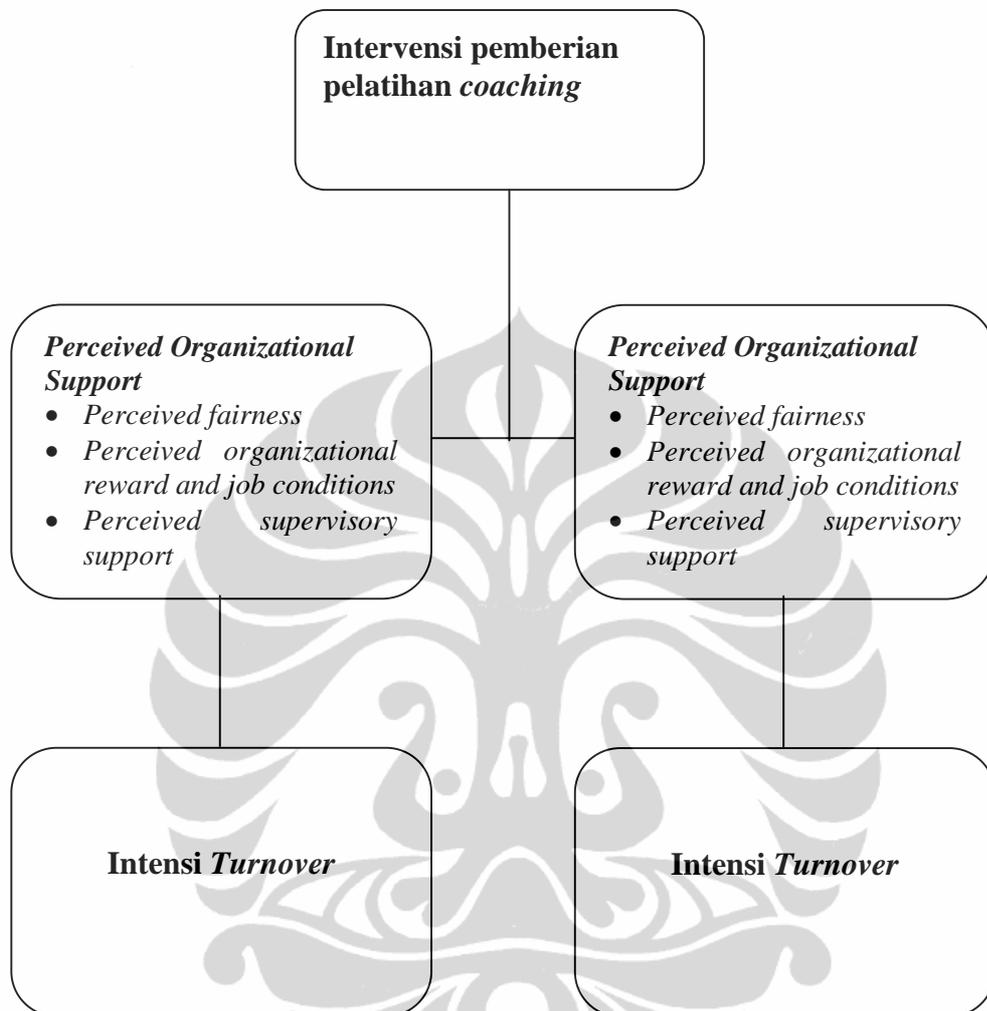
Secara lebih sederhana, Hawkins dalam Hawkins & Smith (2006) mengajukan model bernama "CLEAR" yang menjelaskan lima fase dalam pelaksanaan suatu *coaching*, yaitu:

1. Kontrak (*Contract*). Suatu sesi *coaching* dimulai dengan membangun percakapan mengenai hasil-hasil yang diinginkan oleh *coachee*, memahami kebutuhan-kebutuhan mana saja yang ingin dipenuhi dan bagaimana *coach* dengan proses *coaching* dapat memberikan sesuatu yang

sangat berharga. Dalam hal ini, *coachee* diminta untuk menentukan tujuan *coaching* yang ingin ia capai tersebut.

2. Mendengarkan (*Listen*). Dengan menggunakan kemampuan mendengar aktif, *coach* membantu *coachee* untuk mengembangkan pemahaman mereka terhadap situasi dimana *coachee* menginginkan terjadinya perubahan. *Coach* perlu memberitahukan *coachee* bahwa ia mengerti apa yang *coachee* inginkan—mampu memahami dan merasakan bagaimana berada di kondisi *coachee*.
3. Mengeksplor (*Explore*). Menghargai perasaan *coachee* di situasi saat ini yang telah berusaha untuk meninggalkan kondisinya di masa lalu. Dengan bertanya dan refleksi serta menghasilkan pemahaman dan kesadaran baru, *coach* bersama *coachee* membuat pilihan-pilihan berbeda untuk mengatasi isu yang dibicarakan.
4. Bertindak (*Action*). Setelah melakukan eksplorasi terhadap dinamika situasi yang bervariasi dan mengembangkan berbagai pilihan untuk mengatasinya, *coachee* menentukan langkah untuk maju dan menyetujui langkah pertama yang akan dilakukannya. Pada poin ini penting untuk dilakukannya ‘latihan singkat’ guna penetapan langkah pertama di dalam ruangan tersebut.

Meninjau Kembali (*Review*). Meninjau kembali tindakan-tindakan yang telah disetujui. *Coach* juga perlu meminta umpan balik dari *coachee* mengenai hal positif apa yang membantunya selama proses *coaching* terjadi, hal apa yang dirasakan susah dan apa yang mereka inginkan untuk dilakukan pada sesi *coaching* yang lain. Dengan disetujuinya tinjauan ulang atas hasil proses *coaching* dan rencana pelaksanaan *coaching* di sesi yang lain, maka dengan ini sesi *coaching* pun telah selesai dilaksanakan.

Bagan 2.2 Rancangan Penelitian

BAB 3

METODE PENELITIAN

Di dalam bab ini akan dijelaskan mengenai pendekatan penelitian yang digunakan, tipe penelitian, desain penelitian, variabel penelitian, masalah penelitian, hipotesis kerja, partisipan penelitian, metode pengambilan data, metode analisis data, dan prosedur penelitian.

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan dua pendekatan, yaitu pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif. Pendekatan kuantitatif bertujuan untuk mengetahui variasi dalam suatu fenomena, situasi, permasalahan atau isu (Kumar, 1999). Dalam pendekatan kuantitatif, data yang digunakan berbentuk angka dan memberikan informasi mengenai hubungan antara variabel dalam organisasi (Smither, Houston, & McIntire, 1996). Pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur secara lebih akurat mengenai hubungan antara intensi *perceived organizational support* dengan *turnover*.

Pada pendekatan kualitatif, data yang diperoleh berdasarkan pada observasi lapangan yang *unobstrusive* dan hasilnya dapat dianalisa tanpa menggunakan angka atau statistik (Kerlinger & Lee, 2000). Pendekatan penelitian kualitatif menghasilkan dan mengolah data yang sifatnya menggambarkan suatu keadaan, seperti transkrip, wawancara, catatan lapangan, gambar, foto, atau rekaman (Poerwandari, 2005). Pendekatan kualitatif dalam penelitian ini digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam dari partisipan mengenai *perceived organizational support* dan intensi *turnover* karyawan.

3.2. Tipe Penelitian

Tipe penelitian dapat diklasifikasikan berdasarkan tiga perspektif, yaitu berdasarkan aplikasi dari penelitian, tipe informasi, serta tujuan dari penelitian (Kumar, 1999). Berdasarkan perspektif aplikasi, penelitian mengenai hubungan antara *perceived organizational support* dengan intensi *turnover* dapat dimasukkan ke dalam tipe *applied research*. Hal ini dikarenakan teknik, prosedur, dan metode dalam penelitian diaplikasikan untuk mengumpulkan informasi mengenai berbagai aspek dari suatu situasi atau masalah, sehingga informasi yang dikumpulkan dapat digunakan untuk berbagai tujuan dan tidak hanya untuk pengembangan teori (Kumar, 1999).

Jika berdasarkan tipe informasi, penelitian ini dapat digolongkan ke dalam dua tipe penelitian sekaligus, yaitu kualitatif dan kuantitatif. Sedangkan bila dilihat berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini dapat dikategorikan sebagai tipe *correlational research*. Kumar (1999), mengatakan bahwa tipe penelitian *correlational research* berusaha mengetahui hubungan, asosiasi, atau interdependensi antara dua aspek atau lebih dari sebuah situasi. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha mengetahui hubungan antara *perceived organizational support* dan intensi *turnover* pada karyawan PT AI.

3.3. Desain Penelitian

Desain penelitian ini adalah *retrospective study*, yaitu suatu bentuk studi yang bertujuan untuk menginvestigasi suatu fenomena, situasi, permasalahan atau isu yang telah terjadi (Kumar, 1999). Desain penelitian *retrospective study* ini dinilai sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui hubungan *perceived organizational support* karyawan dengan intensi *turnover* yang mereka miliki. Dalam penelitian ini tidak ada variabel penelitian yang berusaha untuk dimanipulasi oleh peneliti. Peneliti hanya ingin mendapatkan gambaran menyeluruh mengenai permasalahan organisasi (intensi *turnover*) dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menyebabkan permasalahan tersebut. Dengan kata lain, permasalahan perusahaan dan faktor-faktor

penyebabnya, yang kemudian diangkat menjadi variabel-variabel penelitian ini, adalah peristiwa-peristiwa yang telah terjadi sebelum penelitian ini dilaksanakan.

Berdasarkan jumlah kontak yang dilakukan peneliti dengan populasi penelitian, penelitian ini dapat digolongkan dalam *cross-sectional study*. Design penelitian *cross-sectional study* bertujuan untuk melihat suatu keadaan secara keseluruhan dengan cara mengambil *cross-section* dari populasi (Kumar, 1999). Peneliti hanya melakukan kontak sekali dengan populasi penelitian. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan, peneliti bertujuan untuk mendapatkan gambaran keseluruhan mengenai hubungan antara *perceived organizational support* dan intensi *turnover*, peneliti juga hanya melakukan kontak dengan populasi penelitian pada saat pengambilan data untuk mengetahui kondisi *perceived organizational support* dan intensi *turnover* dari karyawan PT AI.

Selain *retrospective* dan *cross sectional study*. Penelitian ini juga dapat digolongkan ke dalam *case studies*. Kumar (1999) mengatakan, design penelitian *case studies* adalah pendekatan untuk mempelajari sebuah fenomena melalui analisis dari kasus tertentu. Case study hanya mengambil satu fenomena untuk dianalisis secara mendalam (Kumar, 1999). Hasil analisis dari *case study* hanya dapat digeneralisir pada fenomena yang memiliki kondisi dan situasi yang serupa dengan kasus yang dianalisis (Kumar, 1999). Desain penelitian *case study* dinilai sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Peneliti ingin mengetahui hubungan *perceived organizational support* dengan intensi *turnover*, namun penelitian yang dilakukan hanya berfokus pada kondisi di PT AI. Peneliti hanya mengambil data yang berkaitan di PT AI. Hasil yang diperoleh adalah gambaran dari PT AI saja, hasil penelitian hanya dapat digeneralisir pada perusahaan yang memiliki latar belakang yang sama dengan PT AI.

3.4. Variabel Penelitian

3.4.1. Variabel Pertama

Variabel pertama dalam penelitian ini adalah *Perceived Organizational Support*. Definisi konseptual dari *Perceived Organizational Support* dalam penelitian ini menggunakan definisi yang diajukan oleh Eisenberger (1986), yaitu

keyakinan secara umum bahwa perusahaan tempat individu bekerja menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Definisi operasional dari *Perceived Organizational Support* adalah skor total dari alat ukur *Survey Perceived Organizational Support* sebagai yang dibuat oleh Eisenberger (1986).

3.4.2. Variabel Kedua

Variabel kedua dalam penelitian ini adalah intensi *turnover*. Definisi konseptual dari intensi *turnover* yang digunakan dalam penelitian ini adalah proses pengambilan keputusan seseorang untuk meninggalkan perusahaan tempat dia bekerja. Sedangkan definisi operasional dari intensi *turnover* adalah skor total dari alat ukur *Withdrawal Cognition* (Tang, Kim & Tang, 2000).

3.4.3. Intervensi

Intervensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pelatihan. Riggio (2009) mendefinisikan pelatihan sebagai usaha organisasi yang dirancang untuk membantu karyawan dalam mempelajari pengetahuan, keterampilan dan karakteristik lainnya yang berkaitan dengan pekerjaannya. Pelatihan yang akan diberikan adalah pelatihan mengenai pelaksanaan *coaching* yang baik.

3.5. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, rumusan permasalahan operasional yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan negatif yang signifikan antara *Perceived Organizational Support* dengan Intensi *Turnover* pada karyawan PT AI ?
2. Apakah bentuk pelatihan *coaching* yang diberikan pada supervisor dapat meningkatkan *Perceived Organizational Support* para karyawan PT AI?

3.6. Hipotesis Penelitian

Menurut Kumar (1999), hipotesis merupakan pernyataan spekulatif yang perlu diverifikasi melalui suatu studi penelitian. Kerlinger (dalam Kumar, 1999) menambahkan bahwa hipotesis adalah pernyataan yang bersifat terkaan mengenai hubungan antara dua atau lebih variabel. Berikut adalah hipotesis-hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini:

1. - H_a : Terdapat hubungan negatif yang signifikan antara Perceived Organizational Support dengan Intensi Turnover pada karyawan PT AI.
- H_o : Tidak terdapat hubungan negatif yang signifikan antara Perceived Organizational Support dengan Intensi Turnover pada karyawan PT AI.
2. - H_a : Bentuk pelatihan coaching yang diberikan pada supervisor dapat meningkatkan *Perceived Organizational Support* para karyawan PT AI
- H_o : Bentuk pelatihan coaching yang diberikan pada supervisor tidak dapat meningkatkan *Perceived Organizational Support* para karyawan PT AI

3.7. Partisipan Penelitian

Pada subbab ini akan dijelaskan mengenai karakteristik partisipan penelitian, jumlah partisipan penelitian, serta metode pengambilan sampel.

3.7.1. Karakteristik partisipan

Partisipan penelitian ini adalah engineer PT AI pada level staff dan supervisor yang berlokasi di Asam-Asam dan Satui. Site asam-asam berada di daerah Kalimantan selatan. Kurang lebih 250-350 km dari kota Banjarmasin. Jumlah enggineer pada level staff dan supervisor pada site asam-asam adalah 14 orang, sedangkan jumlah enggineer pada level staff dan supervisor pada site satui adalah 18 orang. Mereka tinggal di sebuah *camp* yang disediakan oleh perusahaan. Lokasi *camp* jauh dari ibukota provinsi dan terletak di sebuah desa.

Universitas Indonesia

Sehingga para karyawan sedikit kesusahan untuk mendapatkan fasilitas selain yang disediakan oleh perusahaan. Fasilitas yang diberikan oleh perusahaan dalam *camp* antara lain adalah sarana olahraga, sarana komunikasi seperti jaringan internet, dan juga sarana hiburan seperti tv dan *music player*. Karyawan pada PT AI memiliki sistem 5 hari kerja dan 2 hari libur. Khusus engineer pada level staff berlaku shift malam. Tugas engineer pada site asam-asam dan satui adalah bertanggung jawab pada proses perencanaan serta pengawasan dari produksi baru bara. Untuk pelaksanaan produksi, mereka menyerahkan pada kontraktor. Engineer yang berada pada level staff sudah memiliki tanggung jawab untuk mengontrol dan mengawasi kinerja dari kontraktor, mereka berinteraksi secara langsung di lapangan. Sedangkan engineer pada level supervisor lebih bertanggung jawab pada proses perencanaan produksi serta pengawan kinerja para staff.

3.7.2. Jumlah Partisipan

Dalam penelitian ini peneliti membedakan partisipan dalam dua kelompok. Kelompok pertama adalah kelompok yang akan digunakan untuk memperoleh data awal yang akan digunakan untuk mengetahui hubungan antara *perceived organizational support* dan intensi *turnover*. Sedangkan kelompok kedua adalah kelompok yang akan digunakan dalam pelaksanaan intervensi.

Pada kelompok pertama, jumlah partisipan yang tersedia adalah 30 orang. Partisipan-partisipan tersebut merupakan *engineer* pada level staff dan supervisor yang berasal dari dua *site*. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non random/non probability sampling* yaitu *accidental sampling*. Alasan digunakan teknik pengambilan sampel ini adalah faktor kemudahan dalam mendapatkan sampel dan tidak ada kriteria spesifik yang harus dimiliki oleh setiap partisipan (Kumar, 1999).

Pada kelompok kedua, partisipan adalah *engineer* pada level supervisor yang berasal dari *site* dengan intensi *turnover* yang lebih tinggi dibandingkan dengan *site* yang lainnya. Dari total lima supervisor yang ada, hanya 3 yang dapat ikut serta dalam penelitian. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan

dalam pengambilan partisipan pada kelompok kedua sama dengan teknik yang digunakan dalam pemilihan partisipan untuk kelompok pertama, yaitu dengan *non random/ non probability sampling* khususnya dengan jenis *accidental sampling*.

3.8. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini adalah skala sikap, wawancara, dan observasi.

3.8.1. Skala sikap

Skala sikap adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang jawabannya ditulis sendiri oleh partisipan (Kumar, 1999). Sebuah skala sikap berisi sejumlah pernyataan yang ditulis sedemikian rupa dengan memperhatikan tata bahasa yang baik dan tampilan yang menarik, sehingga partisipan dapat membacanya, menginterpretasikan maksudnya dan menuliskan jawaban yang diminta. Lebih lanjut, Kumar (1999) menyatakan bahwa penggunaan skala sikap memiliki beberapa kekuatan dan kelemahan. Kekuatan dari penggunaan skala sikap antara lain: (1) efisien dalam hal waktu, tenaga, dan biaya; (2) kerahasiaan atau anonimitas yang terjaga dengan baik, sehingga pada pertanyaan-pertanyaan yang sensitif skala sikap dapat menyediakan informasi yang akurat; dan (3) memungkinkan untuk mendapatkan partisipan dalam jumlah yang banyak.

Di samping kekuatan, terdapat pula beberapa kelemahan dari penggunaan skala sikap, yaitu (1) adanya keterbatasan aplikasi pada partisipan yang mampu membaca dan menulis, (2) tingkat pengembalian yang rendah karena partisipan tidak berminat untuk mengisi, (3) adanya pengaruh untuk menjawab ke arah tertentu karena adanya pengetahuan sebelumnya, dan (4) tersedianya informasi yang terbatas (Kumar, 1999).

Penelitian ini menggunakan dua skala sikap yang diberikan pada karyawan. Berikut adalah penjelasan masing-masing skala sikap:

1. *Perceived Organizational Support*. Untuk mengukur konstruk ini, peneliti menggunakan alat ukur dari Eisenberger (1986) yang diadaptasi ke dalam

bahasa indonesia oleh peneliti. Alat ukur ini terdiri dari 18 item yang mengukur *perceived fairness*, *perceived organizational reward* dan *job condition*, serta *perceived supervisory support*. Karyawan diminta untuk memberikan respon dalam 6 poin skala Likert. Nilai 1 diberikan untuk jawaban “sangat tidak sesuai”, 2 untuk jawaban “tidak sesuai”, 3 untuk jawaban “agak tidak sesuai”, 4 untuk jawaban “agak sesuai”, 5 untuk jawaban “sesuai”, dan 6 untuk jawaban “sangat sesuai”. Semakin tinggi skor *perceived organizational support* yang diperoleh karyawan berarti persepsi yang dimiliki oleh karyawan semakin positif. Skor minimum yang bisa didapatkan dari alat ukur ini adalah 18 dan skor maksimal yang bisa didapatkan adalah 108.

2. Intensi *turnover*. Untuk mengukur konstruk ini, peneliti menggunakan alat ukur *Withdrawal Cognition* (Tang, Kim & Tang, 2000) yang diadaptasi ke dalam bahasa indonesia oleh peneliti, alat ukur ini terdiri 9 item yang mengukur seberapa besar keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Karyawan diminta untuk memberikan respon dalam 6 poin skala Likert. Nilai 1 diberikan untuk jawaban “sangat tidak sesuai”. 2 untuk jawaban “tidak sesuai”, 3 untuk jawaban “agak tidak sesuai”, 4 untuk jawaban “agak sesuai”, 5 untuk jawaban “sesuai”, dan 6 untuk jawaban “sangat sesuai”. Semakin tinggi skor intensi turnover berarti semakin tinggi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Skor minimum yang bisa didapatkan dari alat ukur ini adalah 9 dan skor maksimal yang bisa didapatkan adalah 54.

Sebelum disebarkan, peneliti telah melakukan uji keterbacaan kepada pihak HRD dari PT AI serta beberapa mahasiswa Profesi Psikologi Peminatan Industri / Organisasi Universitas Indonesia. Peneliti juga melakukan expert judgment pada dosen pembimbing di Profesi Psikologi Peminatan Industri / Organisasi. Setelah dilakukan expert judgment dan uji keterbacaan, peneliti melakukan pengujian reliabilitas dan validitas pada skala sikap tersebut. Pengujian reliabilitas dan validitas dilakukan dengan menyebarkan alat ukur pada beberapa karyawan PT AI. Pengujian validitas alat ukur ini menggunakan *construct validity*, yaitu teknik pengujian validitas yang lebih memfokuskan pada

seberapa baik suatu tes dapat dikatakan telah mengukur suatu konstruk teoritis atau perilaku tertentu (Anastasi dan Urbina, 1997). Menurut Aiken dan Marnat (2006) terdapat beberapa cara untuk melakukan pengujian *construct validity*, yaitu dengan cara *experts' judgments*, analisis *internal consistency* dari alat ukur, studi hubungan antara skor tes dengan variabel lainnya pada kelompok yang berbeda, korelasi skor tes dengan skor tes lainnya yang memiliki hubungan pasti antar variabel, serta menanyakan kepada partisipan atau penilai secara detil tentang tanggapan mereka terhadap tes atau skala terkait untuk mengetahui proses mental tertentu yang terlibat ketika merespon item-item yang ada. Dalam melakukan pengujian *construct validity*, penguji melakukan analisis *internal consistency* terhadap item-item dalam kedua skala sikap tersebut. Adapun cara yang digunakan adalah dengan mengkorelasikan item dengan total skor dalam satu tes. Hasil korelasi tersebut dapat dilihat dalam *output SPSS 17.0* pada bagian *corrected item-total correlation*. Batasan nilai korelasi yang digunakan dalam penelitian ini mengikuti pendapat Cronbach (1990), yaitu sebesar 0,2. Berdasarkan hal tersebut, jika korelasi item dengan skor total yang nilainya di bawah 0,2 maka item tersebut dianggap tidak valid dan akan dibuang atau tidak akan digunakan.

Pada pengujian reliabilitas, peneliti menggunakan internal konsistensi dengan menggunakan formula yang dikembangkan oleh Cronbach (berdasarkan koefisien alpha cronbach). Internal atau *inter-item consistency* merupakan tingkat korelasi antara seluruh item dalam skala (Cohen & Swerdlik, 2005). Lebih lanjut ia menjelaskan bahwa pengukuran dengan *inter-item consistency* dihasilkan dari administrasi tes tunggal dan dari suatu alat tes tunggal. Untuk mengetahui reliabilitas suatu alat ukur dapat diketahui dari koefisien reliabilitasnya. Koefisien reliabilitas merupakan indeks reliabilitas, suatu proporsi yang mengindikasikan rasio antara skor varian sebenarnya (*true score*) pada suatu test dan total varian. Terkait dengan seberapa tinggi koefisien reliabilitas yang dibutuhkan oleh suatu alat ukur, beberapa tokoh memiliki pendapat yang berbeda-beda. Kaplan dan Saccuzo (1993) menyebutkan bahwa nilai koefisien reliabilitas yang baik seharusnya berkisar antara 0.7 – 0.8. Nunnally (dalam Kerlinger & Lee, 2000)

menyatakan bahwa tingkat reliabilitas tergantung pada bagaimana alat ukur tersebut digunakan. Menurutnya, pada beberapa kasus nilai reliabilitas sebesar 0,5 – 0,6 masih dapat diterima. Di sisi lain, Anastasi dan Urbina (1997) menyarankan bahwa sebaiknya koefisien reliabilitas yang ada mencapai 0,7.

Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas dan validitas dari alat ukur intensi turnover dan *perceived organizational support*.

3.8.1.1. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Intensi Turnover

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, adaptasi alat ukur *Withdrawal Cognition* (Tang, Kim & Tang, 2000) memiliki koefisien *cronbach's alpha* (α) sebesar 0,922. Dapat disimpulkan bahwa alat ukur intensi *turnover* ini reliabel. Hal ini menunjukkan bahwa *item-item* di dalamnya sudah mengukur satu konstruk yang sama. Namun berdasarkan hasil uji validitas, dari 9 item yang diuji, terdapat satu item yang memiliki korelasi dengan total skor di bawah 0,2, item ini kemudian dikeluarkan dari alat ukur. Jika mengacu kepada patokan dari Cronbach (1990), yang mengatkan bahwa item yang valid adalah item yang memiliki korelasi dengan total skor di atas 0,2, maka satu item dari alat ukur intensi *turnover* dinyatakan tidak valid. Dengan kata lain, hanya 8 *item* dalam alat ukur yang benar-benar mengukur intensi *turnover*. Oleh karena itu peneliti mengeluarkan satu item yang tidak valid tersebut dari alat ukur. Setelah peneliti mengeluarkan item yang buruk, peneliti melakukan uji reliabilitas kembali. Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang kedua, koefisien *cronbach's alpha* (α) yang diperoleh meningkat menjadi 0,952.

3.8.1.2. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur *Perceived Organizational Support*

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, adaptasi alat ukur *Survey Perceived Organizational Support* Eisenberger (1986) memiliki koefisien *cronbach's alpha* (α) sebesar 0,904. Dapat disimpulkan bahwa alat ukur intensi *turnover* ini reliabel, dengan kata lain *item-item* yang ada dalam skala sikap *perceived organizational support* sudah mengukur satu konstruk yang sama. Berdasarkan hasil uji coba

validitas *item* dari alat ukur *Survey Perceived Organizational Support* Eisenberger (1986), semua *item* yang ada dalam ukur memiliki korelasi dengan total skor di atas 0,2. Bila mengacu kepada patokan dari Cronbach (1990), *item* yang valid adalah *item* yang memiliki korelasi dengan total skor di atas 0,2 maka semua *item* dalam alat ukur ini dikatakan valid. Dengan kata lain, *item-item* yang ada di dalam alat ukur dapat dikatakan benar-benar mengukur *Perceived organizational Support*.

3.8.2. Wawancara

Wawancara adalah interaksi antara dua atau lebih individu (Kumar, 1999). Pada proses tersebut, satu pihak memiliki tujuan yang telah ditentukan sebelumnya serta melibatkan adanya pertanyaan dan jawaban dari pertanyaan tersebut (Stewart & Cash, 2006). Dalam penelitian ini, metode wawancara digunakan untuk memperoleh pengetahuan-pengetahuan yang lebih mendalam mengenai topik yang diteliti, yaitu intensi *turnover* dan *perceived organizational support*. Adapun individu-individu yang terlibat dalam proses wawancara ini antara lain adalah beberapa orang dari HRD dan karyawan PT AI. Wawancara ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai intensi *turnover* dan *perceived organizational support* pada karyawan, antara lain mengenai alasan-alasan apa saja yang telah diberikan oleh karyawan yang sudah mengundurkan diri, persentase *turnover* perusahaan pada tiap tahunnya, gambaran karyawan pada perusahaan, keluhan apa saja yang sering diutarakan oleh karyawan terhadap perusahaan, serta hal-hal apa saja yang dilakukan perusahaan untuk mencegah pengunduran diri. Teknik wawancara yang digunakan oleh peneliti dalam menggali data dalam penelitian ini adalah wawancara tidak terstruktur atau wawancara dengan pedoman umum. Peneliti hanya membuat kerangka pertanyaan sebagai panduan dalam proses wawancara.

3.8.3. Observasi

Tujuan dari observasi adalah mendeskripsikan *setting* yang dipelajari, aktivitas yang terjadi, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas tersebut, dan

makna kejadian tersebut apabila dilihat dari perspektif orang yang terlibat dalam aktivitas tersebut (Poerwandari, 2009). Kumar (1999) menjelaskan terdapat dua tipe metode observasi, yaitu *participant observation* dan *non-participant observation*.

a. *Participant observation*

Disebut dengan *participant observation* ketika peneliti berpartisipasi dalam aktivitas kelompok yang diobservasi dengan cara yang sama seperti selayaknya anggota kelompok, dengan atau tanpa sepengetahuan bahwa mereka sedang diobservasi (Kumar, 1999).

b. *Non-participant observation*

Sebaliknya, tipe observasi ini terjadi ketika peneliti tidak terlibat dalam aktivitas kelompok tetapi menjadi pengamat pasif, melihat dan mendengar aktivitas kelompok dan menggambarkan kesimpulan berdasarkan pengamatannya.

Tipe observasi yang digunakan oleh peneliti adalah *non-participant observation* karena peneliti tidak terlibat secara langsung dalam aktivitas sehari-hari kelompok, tetapi hanya berperan sebagai pengamat pasif pada waktu-waktu tertentu. Dalam penelitian ini, metode observasi digunakan untuk mengamati situasi dan aktivitas-aktivitas karyawan dalam melakukan kegiatan sehari-hari, pada saat pengambilan data, serta saat pelaksanaan intervensi, terkait dengan partisipasi karyawan dalam kegiatan tersebut.

3.9. Metode Pengolahan Data

Dalam menganalisis data yang ada, peneliti menggunakan metode analisis kuantitatif dan kualitatif. Untuk menganalisis data kuantitatif, peneliti menggunakan perangkat lunak SPSS 17.0. Adapun metode 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 partisipan dan gambaran partisipan 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. Untuk mengetahui hubungan antara variabel satu dan variabel dua dalam penelitian ini maka peneliti akan menggunakan korelasi. Metode korelasi yang digunakan adalah *pearson correlation*. Korelasi dapat dikatakan signifikan apabila $p < 0.05$ (Guilford & Fruchter, 1978)..

Sedangkan pengolahan data yang diperoleh dari wawancara akan dilakukan secara kualitatif dengan membuat transkrip/resume dari hasil pengumpulan data yang telah dilakukan. Dari hasil resume tersebut, peneliti kemudian akan melakukan pemadatan faktual dan menemukan tema-tema untuk mencari kategori-kategori serta menghubungkannya dengan kategori-kategori lain (Poerwandari, 2005). Melalui hal-hal inilah akhirnya peneliti dapat memperoleh temuan guna menjawab rumusan masalah penelitian yang diajukan.

3.10. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini mengikuti *general model planned change* atau tahapan *action research* yang dikemukakan oleh Cummings & Worley (2005). Menurutnya kerangka model ini terdiri dari empat aktivitas dasar atau tahapan. Adapun aktivitas-aktivitas atau tahapan-tahapan tersebut mencakup tahap *entering and contracting*, *diagnosing*, *planning and implementing change*, serta *evaluating and institutionalizing change*. Berikut ini adalah penjelasan dari 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.

Pengumpulan data awal pada penelitian ini dilakukan saat periode magang. Peneliti membantu perusahaan dalam melakukan survey karyawan sekaligus melaksanakan *focus group discussion* dan wawancara untuk mencari permasalahan yang terjadi di perusahaan.

2. *Diagnosing.*

Dalam tahap ini, Cummings dan Worley (2009) 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. Dalam tahap ini peneliti menggabungkan data yang telah didapat selama periode magang dengan data yang didapat dari skala sikap yang peneliti sebar. Dari kedua hasil tersebut, peneliti berusaha mengambil garis merah dari permasalahan yang ada untuk kemudian dicarikan cara pemecahan masalah yang dapat dilakukan.

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 mengimplementasinya. Pada tahap ini peneliti membuat dan mengajukan rancangan intervensi berupa pelatihan *coaching* yang diharapkan dapat meningkatkan *perceived organizational support* dan menurunkan intensi turnover para karyawan.

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. Tahap terakhir peneliti lakukan dengan meminta evaluasi dari pihak karyawan dan juga

manajemen mengenai intervensi yang telah dilakukan. Selanjutnya peneliti berharap agar pihak manajemen dapat meneruskan tahapan intervensi yang telah dirancang oleh peneliti.



BAB 4

HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai hasil dan analisis terhadap data yang diperoleh, mencakup penjelasan mengenai gambaran umum responden penelitian, gambaran umum *perceived organizational support* dan intensi *turnover*, serta hubungan yang terbentuk di antara kedua variabel tersebut. Selain itu, akan dijelaskan pula mengenai seluruh rangkaian program intervensi yang dilakukan disertai evaluasinya untuk mengetahui keberhasilan dari intervensi-intervensi yang telah diberikan kepada responden tersebut.

4.1. Gambaran Responden Penelitian

4.1.1. Gambaran Data Demografis Responden Penelitian

Sub bab ini akan menggambarkan klasifikasi responden penelitian berdasarkan data demografis

Tabel 4.1. Gambaran Responden Penelitian

Kriteria	Kelompok	Frekuensi	Presentase
Lokasi Kerja	Asam Asam	12	40%
	Satui	18	60%
Level Kerja	Supervisor	8	27%
	Staff	22	73%
Status Kerja	Tetap	22	73%
	Kontrak	8	27%
Masa Kerja	<1 tahun	9	30%
	1 - 3 tahun	5	17%
	>3 - 5 tahun	10	33%
	>5 - 10 tahun	6	20%
Usia	21-30 tahun	23	77%
	31-40 tahun	6	20%
	41-50 tahun	1	3%
Status Pendidikan	S2	3	10%
	S1	27	90%
Status Pernikahan	Single	14	47%
	Married with no children	7	23%
	Married with children	9	30%

Berdasarkan lokasi kerja, dari tabel di atas dapat terlihat bahwa sebanyak 18 orang (60% responden) berasal dari site Satui, sedangkan 12 orang (40% responden) berasal dari Asam-Asam. Sedangkan berdasarkan level kerja, sebagian besar respon dari penelitian ini masih berada pada level staff, sebanyak 22 orang responden (73%) merupakan staff, sedangkan 8 responden (27%) menempati jabatan supervisor. Dari tabel di atas juga dapat terlihat bahwa hampir seluruh responden (73% responden) merupakan karyawan tetap, sedangkan sisanya (27% responden) merupakan karyawan kontrak.

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden sudah bekerja di perusahaan lebih dari 3 tahun. Sebanyak 10 orang (33% responden) memiliki masa kerja dengan rentang 3-5 tahun, 6 orang (20% responden) memiliki masa kerja di atas 5 tahun. Sebanyak 9 orang (30% responden) baru bekerja di perusahaan kurang dari satu tahun, dan sisanya (17% responden) memiliki masa kerja dengan rentang 1-3 tahun. Jika dilihat berdasarkan rentang usia, sebagian besar responden dalam penelitian ini berada pada rentang usia 21-30 tahun (77% responden). Sisanya (20% responden) berada pada rentang usia 31-40, dan hanya 1 orang yang berada pada rentang usia 41-50 tahun.

Dari tabel di atas juga dapat terlihat bahwa hampir seluruh responden (90% responden) memiliki pendidikan terakhir S1, sedangkan sisanya (10% responden) memiliki pendidikan terakhir S2. Sedangkan bila dilihat berdasarkan status pernikahan, maka dapat terlihat bahwa sebanyak 14 orang (47% responden) masih belum menikah. Sedangkan sisanya sudah menikah, dengan rincian sebanyak 7 orang (23% responden) belum memiliki anak dan 9 orang (30% responden) sudah memiliki anak.

4.1.2. Gambaran umum *Perceived Organizational Support* dan *Intensi Turnover*

Berikut ini adalah gambaran *Perceived Organizational Support* dan *Intensi Turnover* dari responden penelitian. Masing-masing responden diklasifikasi berdasarkan norma kelompok.

4.1.2.1. Gambaran umum *Perceived Organizational Support*

Dari data yang diperoleh, responden dari penelitian ini memiliki skor *perceived organizational support* dengan $M = 71,17$ dan $SD = 11,36$. Berdasarkan uji normalitas,

Universitas Indonesia

didapatkan hasil bahwa responden tidak memiliki skor koefisien Kolmogorov-Smirnov yang signifikan untuk distribusi skor *perceived organizational support*. Hal ini menunjukkan bahwa distribusi skor responden dapat dikatakan memiliki distribusi normal. Selanjutnya, skor responden akan digolongkan ke dalam kelompok yang dibagi dengan menggunakan norma kelompok. Skor minimal yang diperoleh adalah 37 dan skor maksimal yang diperoleh adalah 95. Tabel berikut ini akan memperlihatkan pengelompokan nilai *perceived organizational support* responden berdasarkan *norma kelompok*-nya.

Tabel 4.2. Norma Kelompok *perceived organizational support*

Norma	N	%
Rendah	1	3%
Cukup Rendah	15	50%
Cukup Tinggi	11	37%
Tinggi	3	10%

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden mempersepsikan dukungan dari organisasi masih cukup rendah. Hal ini dapat dilihat dari data yang menyatakan sebanyak 15 responden (50%) memiliki skor *perceived organizational support* yang tergolong cukup rendah.

4.1.2.2. Gambaran Umum Intensi *Turnover*

Dari data yang diperoleh, responden pada penelitian ini memiliki skor intensi *turnover* dengan $M = 28,20$ dan $SD = 10,23$. Berdasarkan uji normalitas, didapatkan hasil bahwa responden tidak memiliki skor koefisien Kolmogorov-Smirnov yang signifikan untuk distribusi skor intensi *turnover*. Hal ini menunjukkan bahwa distribusi skor responden dapat dikatakan memiliki distribusi normal. Selanjutnya, skor responden akan digolongkan ke dalam kelompok yang dibagi dengan menggunakan norma kelompok. Skor minimal yang diperoleh adalah 8 dan skor maksimal yang diperoleh adalah 48.

Tabel berikut ini akan memperlihatkan pengelompokan nilai intensi *turnover* responden berdasarkan *norma kelompok*-nya.

Tabel 4.3. Norma Kelompok intensi *turnover*

Norma	N	%
Rendah	5	17%
Cukup Rendah	7	23%
Cukup Tinggi	13	43%
Tinggi	5	17%

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden memiliki intensi *turnover* yang cukup tinggi. Hal ini dapat dilihat dari data yang menyatakan sebanyak 13 responden (43%) memiliki skor intensi *turnover* yang tergolong cukup tinggi dan sebanyak 5 (17%) orang memiliki skor yang tergolong tinggi.

4.2. Hasil, Analisis, dan Kesimpulan Hasil Perhitungan Awal

Sub bab ini akan menjabarkan hasil perhitungan korelasi yang digunakan sebagai tahap awal dari penelitian ini. Metode korelasi yang digunakan adalah *Pearson Correlation*. Berikut adalah hasil korelasi antara skor total *perceived organizational support* dengan skor total intensi *turnover*.

Tabel 4.4. Hubungan antara intensi *Turnover* dengan *Perceived organizational support*

Koefisien Korelasi	Nilai Signifikansi
-0.782**	0.000

Setelah data diolah, diketahui bahwa korelasi antara skor total *perceived organizational support* dan skor total intensi *turnover* sebesar -0,782, dengan $p < 0,01$ (*two-tailed*). Hal ini menunjukkan bahwa apabila skor *perceived organizational support* meningkat, maka skor intensi *turnover* akan menurun. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki persepsi positif pada perusahaan akan memiliki intensi *turnover* yang rendah. Begitu juga sebaliknya, karyawan yang tidak memiliki persepsi positif terhadap perusahaan maka ia akan memiliki intensi *turnover* yang tinggi. Selanjutnya, dari

hubungan tersebut dapat disimpulkan pula intervensi untuk meningkatkan *perceived organizational support* kemungkinan besar akan dapat turut menurunkan intensi *turnover*.

Selain melihat hubungan antara *perceived organizational support* dengan intensi *turnover*, peneliti juga membandingkan hasil nilai total *perceived organizational support* dan intensi *turnover* berdasarkan data demografis yang diperoleh.

Tabel 4.5. Perbandingan hasil berdasarkan lokasi kerja

	total POS	total ITO
Asam-asam	67,17	29,42
Satui	73,83	27,39

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa rata-rata nilai total *perceived organizational support* yang dimiliki oleh karyawan pada site asam-asam lebih rendah bila dibandingkan dengan karyawan pada site satui. Sedangkan rata-rata nilai total intensi *turnover* yang dimiliki oleh karyawan pada site asam-asam lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan pada site satui.

Tabel 4.6. Perbandingan hasil berdasarkan posisi kerja

	total POS	total ITO
Supervisor	69,75	31,63
Staff	71,68	26,95

Bila dibandingkan berdasarkan posisi kerja, dapat terlihat bahwa rata-rata nilai total *perceived organizational support* yang dimiliki oleh karyawan pada level supervisor lebih rendah bila dibandingkan dengan karyawan pada level staff. Sedangkan rata-rata nilai total intensi *turnover* yang dimiliki oleh karyawan pada level supervisor lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan pada level staff.

Tabel 4.7. Perbandingan hasil berdasarkan status kerja

	total POS	total ITO
Tetap	67,95	30,82
Kontrak	80,00	21,00

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa rata-rata nilai total *perceived organizational support* yang dimiliki oleh karyawan tetap lebih rendah bila dibandingkan dengan karyawan kontrak. Sedangkan rata-rata nilai total intensi *turnover* yang dimiliki oleh karyawan tetap lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan kontrak.

Tabel 4.8. Perbandingan hasil berdasarkan masa kerja

	total POS	total ITO
<1 tahun	82,56	17,78
1-3 tahun	68,60	28,60
>3-5 tahun	65,40	33,20
>5-10 tahun	65,83	35,17

Bila dibandingkan berdasarkan masa kerja, dapat dilihat bahwa rata-rata nilai total *perceived organizational support* yang dimiliki oleh karyawan dengan masa kerja kurang dari satu tahun lebih tinggi bila dibandingkan dengan karyawan dengan masa kerja lebih dari satu tahun. Sedangkan rata-rata nilai total intensi *turnover* yang dimiliki oleh karyawan dengan masa kerja kurang dari satu tahun lebih rendah bila dibandingkan dengan karyawan dengan masa kerja lebih dari satu tahun.

4.3. Program Intervensi

Berdasarkan hasil yang diperoleh, peneliti mengasumsikan pelaksanaan *coaching* dapat meningkatkan *perceived organizational support* yang dimiliki karyawan. Dengan dilakukan *coaching*, diharapkan para karyawan dapat mendiskusikan dengan atasan mereka mengenai hambatan-hambatan yang mereka rasakan dan temui dalam pekerjaan, sehingga para karyawan dapat lebih merasa dihargai dan didengar. Dengan dilakukannya *coaching*, peneliti juga berharap karyawan dapat merencanakan

pengembangan karir mereka bersama dengan atasan, sehingga meskipun ada keterbatasan dari sistem perusahaan, kebutuhan para karyawan untuk berkembang tetap dapat difasilitasi oleh atasan mereka. Sebelum dilakukannya *coaching*, para karyawan yang memiliki bawahan harus dibekali kemampuan agar dapat melakukan *coaching* yang baik. Oleh karena itu peneliti merencanakan intervensi dalam bentuk pelatihan mengenai bagaimana melakukan *coaching* yang baik, dengan harapan setelah para peserta dari pelatihan ini menerapkan materi yang mereka dapat dalam pekerjaan sehari-hari, maka *perceived organizational support* yang dimiliki karyawan akan meningkat sehingga dapat menurunkan intensi *turnover* mereka.

4.3.1. Waktu

Intervensi dilaksanakan pada tanggal 30 dan 31 Mei 2012. Idealnya, intervensi dilakukan dalam beberapa tahap namun karena keterbatasan waktu serta kesibukan para karyawan maka intervensi dilakukan dua hari dan digabung dengan intervensi rekan peneliti.

4.3.2. Tempat

Intervensi dilakukan di salah satu site PT AI yang memiliki intensi *turnover* tertinggi. Intervensi dilaksanakan di ruangan *meeting* yang ada di dalam kantor site Asam-asam PT AI. Pada hari pertama intervensi dilakukan pada ruangan dengan kapasitas delapan orang dan dilengkapi dengan meja bundar serta layar *lcd* untuk menampilkan *power point*. Pada hari kedua intervensi dilakukan di dua ruangan, hal ini dilakukan karena ruangan yang digunakan sebelumnya tidak cukup untuk menampung seluruh responden penelitian. Bentuk ruangan yang digunakan pada hari kedua hampir serupa dengan ruangan yang digunakan pada hari pertama, hanya saja kapasitas ruangan yang digunakan pada hari kedua lebih besar dibandingkan dengan ruangan yang digunakan pada hari pertama

4.3.3. Responden Intervensi

Responden pada intervensi hari pertama adalah seluruh supervisor dari departemen *operation* dan *enviro*. Jumlah total dari supervisor yang diharapkan hadir adalah 5 orang, namun pada hari pelaksanaan satu orang supervisor sedang mengajukan cuti dan satu orang sedang tugas ke luar kantor. Sehingga jumlah supervisor yang dapat mengikuti intervensi pada hari pertama berjumlah 3 orang. Pada hari kedua, peserta intervensi adalah seluruh supervisor dan staff dari departemen *operation* dan *enviro*. Jumlah supervisor yang ikut serta pada hari kedua berjumlah 4 orang, sedangkan staff yang hadir pada intervensi hari kedua berjumlah 6 orang. Jumlah staff yang diharapkan ikut serta adalah 8 orang, namun pada saat pelaksanaan satu orang staff sedang cuti dan satu orang sedang memiliki tugas yang tidak bisa ditinggalkan.

4.3.4. Prosedur Intervensi

a. Prosedur persiapan intervensi

Tahap ini akan berisi penjelasan mengenai hal-hal yang peneliti lakukan sebelum intervensi pelatihan dilaksanakan. Adapun hal-hal yang masuk ke dalam tahap persiapan ini antara lain:

1. Presentasi data hasil kuesioner dan diskusi mengenai bentuk intervensi yang akan dilakukan.

Pada pertemuan ini, peneliti mempersentasikan hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan sebelumnya. Peneliti memberitahukan data-data yang diperoleh terkait dengan intensi *turnover* dan *perceived organizational support* yang diperoleh dari dua *site* perusahaan kemudian pihak perusahaan memberikan feedback terkait dengan hasil yang diperoleh. Peneliti juga mempersentasikan bentuk intervensi yang mungkin dilakukan terkait dengan hasil yang diperoleh. Awalnya peneliti mengajukan bentuk intervensi dalam beberapa tahap, salah satu tahapan tersebut adalah pelatihan mengenai *coaching* yang dilakukan selama 1-2 hari. Namun terkait dengan waktu dan kesedian para peserta nantinya, pihak perusahaan meminta intervensi yang akan peneliti lakukan digabungkan dengan intervensi yang akan dilakukan oleh rekan peneliti. Hal ini bertujuan untuk

Universitas Indonesia

menyimpulkan kegiatan serta meminimalisir waktu peserta yang akan tersita.

2. Membuat rancangan intervensi

Setelah pertemuan pertama dengan pihak perusahaan, peneliti melakukan diskusi dengan pembimbing terkait dengan permintaan perusahaan untuk menggabungkan intervensi. Setelah mendapatkan persetujuan dari pembimbing, peneliti mulai membuat rancangan intervensi yang kemudian akan digabungkan dengan rancangan intervensi dari rekan peneliti. Peneliti membuat modul rancangan program intervensi (pelatihan) yang berisi mengenai gambaran kegiatan yang akan dilakukan. Pertama-tama peneliti menentukan tujuan khusus dari diberikannya pelatihan, kemudian dilanjutkan dengan penentuan materi-materi apa saja yang akan diberikan. Adapun penentuan materi yang akan diberikan ini dipilih berdasarkan studi literatur yang telah peneliti lakukan sebelumnya. Materi-materi yang diberikan adalah konsep dasar dari pelaksanaan *coaching*, syarat-syarat menjadi *coach*, serta hal-hal yang terkait dengan pelaksanaan *coaching*. Selanjutnya, peneliti membagi materi-materi tersebut dalam sesi-sesi. Pada tiap sesi dilengkapi dengan penjelasan mengenai deksripsi, sasaran, metode dan prosedur dari pelaksanaan pelatihan. Dari rancangan ini, peneliti kemudian menentukan alokasi waktu yang dibutuhkan. Mendiskusikan modul rancangan program intervensi yang telah dibuat dengan pembimbing dan pihak perusahaan.

Setelah modul rancangan pelatihan *coaching* selesai dibuat, peneliti kemudian mendiskusikan modul tersebut kepada pembimbing untuk diketahui apakah ada hal-hal yang kurang dimasukkan dalam rancangan tersebut. Peneliti juga mendiskusikan rancangan tersebut dengan pihak perusahaan. Dari hasil diskusi dengan pihak perusahaan, mereka meminta untuk dimasukkan kegiatan sosialisasi hasil survey *workplace well-being* yang telah peneliti dan rekan lakukan saat magang di perusahaan. Hal ini bertujuan agar para karyawan lebih memahami kondisi mereka saat ini dan

lebih bersedia untuk mengikuti pelatihan yang akan diberikan. Pihak perusahaan juga meminta peneliti untuk mempersentasikan hasil yang diperoleh dari kuesioner kepada manajemen *site* serta para peserta pelatihan. Dari diskusi tersebut akhirnya peneliti sedikit merevisi rancangan pelatihan yang akan dilakukan.

3. Mempersiapkan perlengkapan intervensi

Setelah merevisi rancangan pelatihan, peneliti mulai mempersiapkan peralatan yang akan digunakan selama pelatihan *coaching*. Peneliti mulai membuat *powerpoint* untuk ditayangkan saat pelatihan, peneliti juga mencari video terkait tahapan dalam pelaksanaan *coaching* sebagai salah satu sarana penyampaian materi. Selain itu peneliti juga mempersiapkan soal *pre-test* dan *post-test* yang akan diberikan kepada para peserta pelatihan serta lembar evaluasi dari pelaksanaan intervensi. Peneliti juga melakukan latihan memberikan materi bersama dengan rekan peneliti.

4. Mengirimkan rancangan intervensi dan penentuan waktu pelaksanaan.

Rancangan pelatihan yang telah direvisi diberikan kepada pihak perusahaan melalui email. Peneliti juga mengirimkan materi *powerpoint* yang akan disampaikan pada saat pelatihan. Pihak perusahaan kemudian memberikan masukan terkait dengan tampilan dan cara penyampaian materi. Setelah rancangan dan isi materi disepakati, pihak perusahaan menentukan tanggal pelaksanaan, yaitu pada tanggal 30 dan 31 Mei 2012.

5. Melakukan latihan atau *rehearsal* intervensi pelatihan.

Untuk mempersiapkan diri sebelum pelatihan dilakukan, maka sehari sebelum keberangkatan menuju *site*, peneliti mempelajari kembali materi-materi yang akan disampaikan pada saat pelatihan di hari esok dan melakukan latihan dalam menyampaikan materi tersebut bersama dengan rekan peneliti. Peneliti juga mencoba berlatih bagaimana dapat menggali peserta melalui metode-metode yang digunakan agar para peserta dapat memperoleh *insight* pada saat intervensi berlangsung.

b. Pelaksanaan Pelatihan

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai pelaksanaan intervensi pelatihan yang telah dilakukan.

Pelatihan *coaching* dilaksanakan dalam dua hari. Pada hari pertama kegiatan berlangsung dari pukul 09.00 hingga pukul 14.10. Kegiatan ini diikuti oleh 3 orang supervisor dari departemen *operation* dan *enviro*. Kegiatan hari pertama terbagi menjadi 3 sesi. Sesi pertama adalah penyampaian hasil kuesioner yang sebelumnya telah disebar oleh peneliti dan rekan peneliti. Pada awal sesi, peneliti memberikan pre-test untuk para peserta. Sesi kedua digunakan peneliti untuk menyampaikan materi terkait *coaching*. Sesi terakhir digunakan oleh rekan peneliti untuk menyampaikan materi mengenai komunikasi efektif.

Pada hari kedua kegiatan dilaksanakan dari pukul 09.00 hingga 14.55. kegiatan pada hari kedua dibagi menjadi dua sesi. Sesi pertama digunakan oleh rekan peneliti untuk memberikan materi komunikasi efektif kepada staff dari departemen *operation* dan *enviro*. Sesi kedua digunakan untuk melakukan simulasi kegiatan *coaching*, kegiatan ini diikuti oleh 4 supervisor dan 5 staff dari departemen *operation* dan *enviro*. Pada sesi simulasi ini, para supervisor diminta untuk memberikan *coaching* pada para staff. Pada akhir kegiatan peneliti memberikan post-test serta lembar evaluasi terkait pelaksanaan kegiatan yang telah dilakukan. Peneliti juga melakukan wawancara untuk mengetahui pendapat mereka mengenai pelatihan yang telah dilakukan serta untuk mengetahui penilaian mereka terhadap atasan dan organisasi bila kegiatan ini dilakukan sesuai dengan rancangan yang telah dibuat oleh peneliti.

4.4. Evaluasi

Pada subbab ini akan dijelaskan secara rinci mengenai evaluasi terhadap program intervensi yang telah dilaksanakan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas dari program intervensi yang telah dilakukan. Adapun evaluasi yang dapat dilakukan adalah sampai pada level dua, evaluasi tersebut mencakup: (1) evaluasi

reaksi pelatihan dan (2) evaluasi pembelajaran pelatihan. Berikut ini adalah penjelasan dari masing-masing pengukuran level evaluasi tersebut.

4.4.1. Evaluasi Reaksi Pelatihan

Evaluasi reaksi pelatihan dilakukan dengan cara membagikan kuesioner evaluasi pelatihan kepada para peserta. Kuesioner tersebut diberikan kepada delapan orang peserta pelatihan. Kuesioner evaluasi ini terdiri dari 13 pernyataan yang terkait dengan materi, aktivitas, fasilitator, alat bantu, dan penilaian secara keseluruhan. Masing-masing pernyataan diberikan 6 skala penilaian dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju sekali.

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

Tabel 4.9. Evaluasi Reaksi Peserta (Pelatihan)

Kategori	Pernyataan	Score								Score total	Mean
		1	2	3	4	5	6	7	8		
Materi	Materi yang disajikan sesuai dengan kebutuhan saya	5	6	5	5	5	5	6	6	43	5,38
	Materi yang disajikan sesuai dengan kondisi pekerjaan saya	5	5	5	6	5	5	6	5	42	5,25
	Perbandingan antara simulasi/games, diskusi dan materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan	4	5	5	5	1	5	5	4	34	4,25
Aktivitas	Aktivitas dalam pelatihan ini berguna untuk pengembangan diri saya pribadi	6	5	6	5	4	5	6	6	43	5,38
	Jadwal pelaksanaan aktivitas tepat waktu	4	5	5	5	2	4	4	4	33	4,13
	Suasana selama pelatihan mendukung saya untuk belajar mengenai materi yang diberikan	4	5	4	5	3	5	5	5	36	4,50
	Kesempatan beristirahat yang diberikan mencukupi	4	5	4	5	5	4	5	5	37	4,63
Fasilitator	Secara keseluruhan, cara penyajian materi oleh fasilitator cukup dapat saya mengerti	5	6	5	5	5	5	5	5	41	5,13
	Fasilitator (Tris M S) mampu menyampaikan materi dengan jelas dan dapat saya mengerti	5	6	5	6	6	5	5	5	43	5,38
	Fasilitator (Yusna A W) mampu menyampaikan materi dengan jelas dan dapat saya mengerti	5	6	5	6	6	5	5	5	43	5,38

Kategori	Pernyataan	Score								Score total	Mean
		1	2	3	4	5	6	7	8		
Alat bantu	Penggunaan perangkat bantu membantu saya dalam memahami materi	5	6	5	5	2	4	5	5	37	4,63
	Alat bantu dalam pelatihan ini membuat pelatihan menjadi lebih menyenangkan	4	6	5	5	2	4	5	5	36	4,50
	Secara keseluruhan, kegiatan ini saya nilai:	5	5	5	5	4	5	6	5	40	5

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari kuesioner evaluasi pelatihan dapat disimpulkan bahwa secara umum fasilitator pelatihan (peneliti dan rekan peneliti) dinilai baik oleh peserta pelatihan. Fasilitator pelatihan mampu menyampaikan materi dengan jelas dan dapat dimengerti. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata penilaian peserta sebesar 5,38 dari skala 6 untuk kategori cara penyampaian materi yang disampaikan oleh fasilitator pelatihan.

Hasil evaluasi di atas juga menunjukkan bahwa secara umum peserta menganggap bahwa materi pelatihan yang disajikan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi mereka saat ini. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata masing-masing item mengenai materi yang mendapat nilai di atas 4. Hasil lain yang juga tergambar dari kuesione revaluasi di atas tampak bahwa peserta pelatihan memberikan penilaian yang baik terhadap aktivitas dan alat bantu yang digunakan selama pelatihan. Para peserta menilai kegiatan serta alat bantu yang digunakan telah sesuai dengan kegiatan yang dilakukan dan juga secara umum pelaksanaan pelatihan telah sesuai dengan harapan peserta.

4.4.2. Evaluasi Pembelajaran Pelatihan

Evaluasi ini mengukur jumlah pembelajaran yang berhasil diperoleh peserta berdasarkan pengalaman pelatihan yang diikuti (Kirkpatrick, 1959-1960; Latham & Saari, 1979; Warr, Allan & Birdi, 1999 dalam Riggio, 2009; Kirkpatrick, 1994 dalam Clark, 2010). Evaluasi pembelajaran para peserta diperoleh melalui lembar *pre-test* dan *post-test* yang diberikan kepada para peserta sebelum dan setelah pelatihan diberikan. Lembar *pre-test* dan *post-test* ini memiliki konten yang sama, yakni terdiri dari 10 item

mengenai materi-materi pelatihan terkait kompetensi inovatif yang telah diberikan dengan format jawaban pilihan ganda. Setiap pertanyaan yang dijawab dengan benar akan diberi nilai 1, sedangkan setiap pertanyaan yang dijawab salah akan diberi nilai 0. Dengan demikian, total nilai maksimal yang dapat diperoleh setiap peserta adalah 10 dan total nilai minimal yang dapat diperoleh setiap peserta adalah 0. Bentuk rinci dari lembar *pre-test* dan *post-test* ini dapat dilihat pada Lampiran.

Lebih lanjut, dari nilai *pre-test* dan *post-test* akan diperoleh *learning index* dari masing-masing peserta. Melalui *learning index* tersebut akan diketahui sejauh mana proses pembelajaran yang dialami oleh masing-masing peserta dari hasil pelatihan, sehingga dapat dijadikan evaluasi pelatihan ini, khususnya dalam aspek *knowledge*. *Learning index* ini dihitung dengan menggunakan rumus berikut:

$$\text{Learning Index} = \frac{(\text{Skor Post-test} - \text{Skor Pre-test})}{\text{Skor Post-test}}$$

Bagan 4.1. Rumus *Learning Index*

Sumber: Marihot (2009)

Kriteria keberhasilan yang diharapkan dari para peserta terhadap keseluruhan materi yang diberikan dalam pelatihan ini adalah *learning index* yang berada di atas 0.3. Berikut adalah hasil pengolahan data yang dilakukan terhadap jawaban lembar *pre-test* dan *post-test* ketiga peserta.

Tabel 4.10. Evaluasi Pembelajaran Peserta (Pelatihan)

Nama	Skor Test		<i>Learning Index</i>	
	Pra	Pasca	Nilai	Persentase
1	7	10	0.30	30%
2	6	10	0.40	40%
3	7	10	0.30	30%

Pada tabel di atas, dapat terlihat bahwa jangkauan *learning index* yang diperoleh oleh para peserta berada pada rentang 0.3 hingga 0.4 atau 30% hingga 40%. Dapat terlihat bahwa ketiga peserta memiliki *learning index* di atas 0.3. Dapat disimpulkan,

Universitas Indonesia

melalui pelatihan yang diberikan telah terjadi proses pembelajaran lebih dari 30% pada seluruh peserta. Dengan demikian, dapat diketahui pula bahwa pelatihan tersebut sudah cukup efektif dalam memberikan pembelajaran atau sudah cukup efektif dalam membawa peningkatan pengetahuan mengenai pelaksanaan *coaching* dalam diri para peserta.

4.4.3. Evaluasi Pelaksanaan Intervensi

Berdasarkan rancangan intervensi yang telah dibuat oleh peneliti, setelah pemberian pelatihan mengenai *coaching* masih terdapat beberapa tahap yang harus dilalui, yaitu tahap implementasi materi pelatihan, tahap evaluasi implementasi, serta pengukuran ulang skor *perceived organizational support*. Namun ketiga tahap tersebut tidak dapat dilakukan oleh peneliti, hal ini dikarenakan keterbatasan waktu yang dimiliki. Oleh karena itu, pada akhir kegiatan peneliti melakukan wawancara untuk mengetahui penilaian peserta terhadap pelaksanaan kegiatan dan rancangan intervensi yang telah dibuat peneliti, serta untuk mengetahui penilaian mereka bila rancangan tersebut dilakukan dan diimplementasikan dalam pekerjaan sehari-hari. Dari hasil wawancara tersebut terdapat sambutan positif dari para karyawan, baik mengenai kegiatan survey dan sosialisasi yang kami lakukan maupun mengenai kegiatan *coaching* yang akan diterapkan. Menurut mereka kegiatan *coaching* di perusahaan selama ini terbengkalai, hal ini dikarenakan beban kerja para karyawan yang sangat banyak sehingga para supervisor, superintendent, atau manager site sedikit melupakan fungsi manajemen SDM yang seharusnya mereka lakukan. Mereka menambahkan lagi, kegiatan ini sangat diperlukan terutama dari pihak manajemen ke bawah. Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan para karyawan menyambut positif usulan kegiatan *coaching* meskipun mereka mengharapkan ada supervisi dari HRD dalam pelaksanaannya. Kegiatan survey peneliti mengenai *perceived organizational support* dan intensi *turnover* juga diberikan sambutan positif, para karyawan menganggap dengan adanya survey, sosialisasi, dan tidak lanjut dari hasil survey tersebut, berarti pihak manajemen mendengarkan keluhan mereka dan tidak hanya sekedar meminta pendapat namun tidak ada tindak lanjut dari pendapat yang telah mereka berikan.

BAB 5

KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

Di dalam bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian, diskusi hasil penelitian, serta saran praktis maupun teoritis yang bisa didapatkan dari penelitian ini.

5.1. Kesimpulan

Kesimpulan dibuat dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan negatif yang signifikan antara *perceived organizational support* dengan intensi *turnover* karyawan PT AI. Hal ini berarti hipotesis nol satu yang diajukan dalam penelitian ditolak dan hipotesis kerja satu diterima. Dengan kata lain, apabila karyawan memiliki persepsi yang baik terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi maka intensi *turnover* yang dimiliki akan rendah, sebaliknya jika persepsi yang dimiliki oleh karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi tidak baik, maka intensi *turnover* yang dimiliki akan tinggi.
2. Berdasarkan hasil penelitian, bentuk intervensi berupa pelatihan *coaching* dapat meningkatkan *perceived organizational support* yang dimiliki oleh karyawan bila *coaching* benar-benar dilakukan oleh supervisor dan dilakukan dengan tepat. Dengan meningkatnya *perceived organizational support* yang dimiliki oleh karyawan maka diharapkan intensi *turnover* yang dimiliki karyawan akan menurun.

5.2. Diskusi

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh hasil bahwa *perceived organizational support* memiliki hubungan yang signifikan dengan intensi

turnover. Hubungan yang dimiliki pun bersifat negatif, jika *perceived organizational support* yang dimiliki semakin tinggi maka intensi *turnover* yang dimiliki akan semakin rendah.

Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa sebanyak 50% responden memiliki skor *perceived organizational support* yang tergolong cukup rendah dan sebanyak 43% karyawan memiliki intensi *turnover* yang tergolong cukup tinggi. Dengan kata lain sebagian besar karyawan merasa dukungan yang diberikan oleh organisasi pada karyawan masih cukup rendah dan memiliki intensi yang cukup tinggi untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa rendahnya *perceived organizational support* yang dimiliki karyawan diikuti dengan tingginya intensi *turnover* mereka. Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan Allen, Shore, dan Griffeth (2003), yang mengatakan bahwa *Perceived organizational support* memiliki peran terhadap intensi *turnover* seseorang. Eisenberger et al. (1990) mengatakan bahwa persepsi terhadap dukungan dari perusahaan akan mendorong karyawan untuk merasa bahwa mereka merupakan bagian dari perusahaan dan hal tersebut akan mereka anggap sebagai identitas yang penting dari diri mereka. Dengan kata lain, karyawan yang mendapatkan dukungan dari perusahaan akan memiliki kemungkinan yang lebih kecil untuk mencari pekerjaan alternatif atau untuk meninggalkan perusahaan dan sebaliknya karyawan yang kurang mendapatkan dukungan dari perusahaan akan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk mencari pekerjaan alternatif. Hal serupa juga disampaikan oleh Wayne et al. (1997), ia menyatakan bahwa social exchange theory menunjukkan pola timbal balik yang berkembang dari waktu ke waktu antara karyawan dengan perusahaan, jika karyawan merasa kurang mendapatkan dukungan dari perusahaan maka ia akan lebih cenderung untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya jika karyawan merasa banyak mendapatkan dukungan dari perusahaan maka ia akan cenderung tidak meninggalkan organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang diperoleh, karyawan merasakan dukungan yang diperoleh dari perusahaan masih kurang sehingga mereka memiliki intensi *turnover* yang cukup tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh hasil yang berbeda antara karyawan yang baru bekerja di perusahaan dengan karyawan yang sudah lama bekerja di perusahaan. pada karyawan yang baru bekerja, mereka memiliki nilai *perceived organizational support* yang cukup tinggi dan nilai intensi *turnover* yang cukup rendah. Peneliti berasumsi hal ini dikarenakan semangat mereka dalam belajar masih tinggi, dan di saat mereka diberikan hal-hal baru terkait dengan pekerjaan maka persepsi mereka terhadap dukungan dari organisasi juga akan tinggi. Hal ini didukung oleh hasil survey yang diadakan oleh Shalley, Gilson dan Blom (2000 dalam Schultz & Schultz, 2006), survey tersebut menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki pekerjaan dengan kreatifitas tinggi atau variasi pekerjaan yang banyak, serta menantang, akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan memiliki intensi *turnover* yang lebih rendah daripada mereka yang tidak memiliki pekerjaan dengan karakteristik diatas.

Hal lain yang dapat menyebabkan *perceived organizational support* yang dimiliki oleh karyawan baru tergolong cukup tinggi adalah kebijakan mengenai promosi. Mereka belum bersinggungan langsung dengan kebijakan promosi. Mereka masih berada dalam satu kegiatan yang bernama GDP (*Graduation Development Program*) dimana mereka memiliki ikatan kerja selama satu tahun dan belum mendapatkan kesempatan promosi. Persepsi mereka terhadap dukungan organisasi mungkin saja berubah bila mereka sudah mengalami langsung keebijakan terkait dengan promosi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Greenber (1990), ia mengatakan bahwa penghargaan, gaji dan promosi, akan dapat memberikan kontribusi positif terhadap evaluasi karyawan. Namun jika hal tersebut tidak dikelola dengan baik oleh perusahaan, maka ia akan memberikan kontribusi negatif bagi evaluasi karyawan.

Berdarkan hasil penelitian diperoleh hasil yang menunjukkan intensi *turnover* yang dimiliki oleh karyawan kontrak lebih rendah bila dibandingkan dengan karyawan tetap. Peneliti berasumsi hal ini disebabkan para karyawan masih memiliki keterikatan kerja dengan perusahaan sehingga mereka tidak memiliki keinginan untuk keluar. Bila dibandingkan berdasarkan posisi kerja, diperoleh hasil bahwa intensi *turnover* yang dimiliki oleh supervisor lebih tinggi

bila dibandingkan dengan level staff. Peneliti mengasumsikan hal ini disebabkan oleh faktor promosi, berdasarkan hasil wawancara diperoleh data bahwa sebagian besar supervisor merasa tidak puas dengan sistem promosi yang ada, mereka merasa sistem promosi yang ada belum dapat mewakili kebutuhan para karyawan untuk berkembang. Hal ini sejalan dengan pernyataan Muchinsky dan Tuttle (1979) yang mengatakan bahwa promosi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* seseorang. Karyawan yang mempersepsikan kesempatan untuk maju dan pengembangan karir dalam perusahaan masih kurang akan cenderung memiliki intensi *turnover* yang tinggi.

Selain permasalahan promosi, peneliti berasumsi tingginya intensi *turnover* pada level supervisor juga dipengaruhi oleh beban kerja yang mereka miliki serta rendahnya penghargaan yang mereka dapat dari atasan. Muchinsky dan Tuttle (1979), menyatakan bahwa salah satu faktor yang membuat seseorang memiliki intensi *turnover* adalah mutu pengawasan dan pengawas (*supervision*), termasuk didalamnya hubungan antara atasan dengan bawahan, pengawasan kerja dan kualitas kerja. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data bahwa beban kerjanya mereka miliki sangat banyak, sehingga banyak tugas yang seharusnya dilakukan oleh level staff masih harus mereka kerjakan, sedangkan penghargaan yang mereka peroleh dari atasan mereka tidaklah seberapa. Atasan mereka tidak pernah memberikan pujian atau penghargaan atas kinerja mereka, para atasan hanya melihat hasil yang didapatkan tanpa melihat proses yang dijalani. Beberapa supervisor juga merasa tidak dapat mengaktualisasikan diri dengan benar, banyak pekerjaan mereka yang hanya sekedar dikerjakan demi mencapai hasil, namun secara proses mereka kurang puas dengan pengerjaannya. Hal ini membuat mereka merasa kurang puas dengan pekerjaan mereka sehingga meningkatkan intensi *turnover* mereka.

Terkait dengan pelaksanaan intervensi, karyawan memberikan tanggapan yang cukup positif terhadap intervensi yang peneliti lakukan. Mereka merasa kegiatan *coaching* memang seharusnya mereka lakukan terhadap bawahan mereka. Namun hal tersebut terbengkalai akibat beban kerja yang dimiliki tiap orang sangatlah banyak, sehingga untuk karyawan supervisor ke atas menjadi

sedikit melupakan fungsi manajemen SDM mereka. meskipun ada beberapa karyawan yang merasa kegiatan *coaching* seharusnya dilakukan oleh pihak HR. Selama ini jika ada hambatan atau keluhan, karyawan hanya menyampaikannya langsung terhadap atasan mereka, namun tidak ada pembahasan yang detail mengenai penanganan masalah atau keluhan yang mereka terima. Setelah dilakukan simulasi mengenai *coaching*, tanggapan karyawanpun cukup positif. Karyawan merasa pihak manajemen memperhatikan mereka sehingga dibuatlah sebuah survey mengenai persepsi mereka terhadap dukungan perusahaan serta diberikan intervensi yang memungkinkan untuk dilaksanakan dengan tujuan memberikan meningkatkan persepsi mereka terhadap perusahaan.

Sambutan positif dari karyawan terhadap intervensi yang peneliti lakukan juga terkait dengan kegiatan sosialisasi hasil survey *wellbeing* yang peneliti telah lakukan sebelumnya. Pada kegiatan ini, pihak karyawan dengan pihak manajemen mendiskusikan mengenai hal-hal yang perlu ditingkatkan dari perusahaan, serta bagaimana cara meningkatkan hal tersebut. Pada kegiatan diskusi ini karyawan jadi mengetahui hal-hal apa yang tidak bisa diubah (hal-hal yang terkait dengan sistem) serta hal-hal apa saja yang mungkin dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. salah satu hal yang menjadi pembahasan dalam diskusi adalah terkait dengan penghargaan dari perusahaan, karyawan ingin didengar dan diperhatikan oleh karyawan. Peneliti mengasumsikan rangkaian penelitian yang dilakukan oleh peneliti dianggap oleh karyawan sebagai salah satu bentuk dari penghargaan perusahaan terhadap pendapat karyawan dan juga sebagai salah satu respon dari tanggapan yang telah diberikan karyawan pada perusahaan.

Selanjutnya, perlu diperhatikan bahwa penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Salah satu keterbatasan dalam penelitian ini adalah kurangnya waktu yang dimiliki peneliti. Pelaksanaan intervensi dengan rancangan intervensi yang telah dibuat sebelumnya terdapat beberapa perbedaan. Peneliti harus merangkum materi yang akan disampaikan ke dalam dua sesi yang berbeda hari, hal ini dikarenakan kesibukan para karyawan sehingga waktu yang mereka miliki untuk mengikuti kegiatan pun sedikit. Peneliti juga harus membagi waktu yang

karyawan miliki dengan rekan peneliti yang juga melakukan kegiatan intervensi. Kurangnya waktu dalam pelaksanaan intervensi membuat penyampaian materi saat pelatihan kurang detail dan metode yang digunakan kurang bervariasi. Selain kurangnya waktu dalam pelaksanaan intervensi, peneliti juga kekurangan waktu dalam menerapkan dan mengevaluasi penerapan materi pelatihan dalam pekerjaan karyawan sehari-hari. Hal ini juga dikarenakan lokasi pelaksanaan yang cukup jauh sehingga peneliti tidak dapat mengontrol dan mengevaluasi penerapan materi pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari. Keterbatasan waktu yang dimiliki peneliti dalam pelaksanaan penelitian juga mengakibatkan peneliti tidak dapat melakukan post-test untuk melihat apakah terjadi perubahan *perceived organizational support* dan intensi *turnover* setelah dengan sebelum dilakukannya intervensi.

Keterbatasan lain dari penelitian ini adalahnya subjek yang terbatas pada departemen operation dan hanya pada satu lokasi *site*. Keterbatasan ini mengakibatkan data yang diperoleh tidak dapat langsung digeneralisir kepada seluruh karyawan PT AI. Penelitian ini hanya menggambarkan karyawan PT AI pada dua *site* yang peneliti kunjungi saja. Penelitian ini tidak dapat digeneralisir karena masing-masing *site* memiliki kondisi dan lingkungan yang berbeda satu sama lain.

5.3. Saran

Untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dan mendalam pada penelitian selanjutnya yang serupa, maka peneliti akan memberikan beberapa saran/masukan mengenai beberapa keterbatasan penelitian. Saran tersebut akan dibagi ke dalam dua bagian, yaitu saran praktis dan saran metodologis.

Saran praktis yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah:

1. Penambahan waktu dalam pelaksanaan pelatihan sehingga materi yang diberikan dapat dijabarkan secara detail dan dengan metode penyampaian yang bervariasi.
2. Menambahkan materi pelatihan dengan lebih banyak contoh kasus agar peserta lebih memahami mengenai materi pelatihan. Dengan lebih banyak

contoh, peserta akan lebih memahami *coaching* dan bagaimana penerapannya dalam pekerjaan sehari-hari

3. Mengadakan evaluasi pada para karyawan terkait dengan penerapan materi pelatihan. Setelah dilaksanakan pelatihan, sebaiknya dibuat kesepakatan antara pihak manajemen dengan karyawan mengenai pelaksanaan *coaching*. Setelah dilakukan kesepakatan maka diadakan pemantauan serta evaluasi dari pelaksanaan kegiatan tersebut. Sehingga karyawan mendapatkan *feedback* atas apa yang telah mereka lakukan dan mereka dapat memperbaiki kekurangan mereka dalam pelaksanaan *coaching*
4. Pelatihan ini sebaiknya juga diberikan kepada superintendent serta manager *site*. Hal ini ditujukan agar mereka kembali mengingat mengenai materi pelatihan *coaching* sehingga mereka dapat menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari. Selain itu apabila *coaching* dilakukan oleh atasan yang memiliki status lebih tinggi, diharapkan *coaching* yang dilakukan lebih memiliki dampak positif terhadap peningkatan *perceived organizational support*.

Saran metodologis yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah:

1. Pada saat menyebar kuesioner, peneliti sebaiknya melakukan wawancara untuk mendapatkan *feedback* atas jawaban mereka pada kuesioner. Hal ini ditujukan agar peneliti dapat mengumpulkan informasi lebih banyak lagi terkait dengan *perceived organizational support* dan intensi *turnover*.
2. Penelitian sebaiknya tidak hanya dilakukan pada dua *site* saja agar data yang diperoleh lebih dapat menggambarkan PT AI. Jika data diperoleh dari seluruh *site* yang ada di PT AI, maka akan dapat diambil benang merah mengenai intensi *turnover* yang dimiliki karyawan serta *perceived organizational support* sehingga intervensi yang akan dilakukan dapat lebih tepat.
3. Melakukan penelitian pada perusahaan dalam industri serupa, sehingga hasil yang diperoleh pada penelitian ini dapat dibandingkan dengan industri serupa. Sehingga didapatkan hasil yang lebih general terkait

dengan hubungan antara *perceived organizational support* dan intensi *turnover*.



DAFTAR PUSTAKA

- Allen, D., Shore, L., & Griffeth, R. (1999). *A model of perceived organizational support*. Unpublished manuscript, University of Memphis and Georgia State University.
- Allen, D.G., Shore, M., & Griffeth, R.W (2003). Test of mediated performance turnover relationship highlighting the moderating roles of visibling and reward contingency. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1014-1021. Emerald Publishing Group Limited
- Anastasi, A. & Urbina, S. (1997). *Psychological testing* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Bartley, S.H. (1958). *Principles of perception*. New York: Harper & Brothers.
- Bothma, J. (2010). *Investigating the influence of manager behaviour on the turnover intentions of employees in the mining industry*. North-West University, Potchefstroom Campus
- Chang, C. P. & Chang, W. C. (2008). Internal marketing practices and employees' turnover intentions in tourism and leisure hotels. *The Journal Of Human Resource And Adult Learning Vol. 4, Num. 2, December 2008*
- Clark, D. (2010). *Kirkpatrick's four-level training evaluation model*. Diunduh pada tanggal 27 Februari 2012 dari:
<http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/isd/kirkpatrick.html>
- Cohen, R.J. & Swerdlik, M.E. (2005). *Psychological testing and assessment* (6th Edition). New York: McGraw Hill.
- Cook, Marshall J. (1999). *Effective coaching*. New York: McGraw-Hill.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2009). *Organizational development and change* (9th ed.). Ohio: South-Western Cengage Learning.
- D'Abate, C.P., Eddy, E.R., & Tannenbaum, S.I. (2003). What's in a name? A literature-based approach to understanding mentoring, coaching, and other constructs that describe developmental interactions. *Human Resource Development Review*, 2(4), 360-384. doi:10.1177/1534484303255033

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*, 42–51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 82*, 812–820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*: 51–59
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*, 500–507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contribution to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, Vol 87, No.3, 565-575.*
- Ermina, M. (2008). *Economic review : Prospek industri batubara indonesia*, Diunduh pada tanggal 20 Februari 2012 dari : <http://www.bni.co.id/Portals/0/Document/Batubara.pdf>
- Flippo, E.B. (1984). *Principles of personnel management*. New York : McGraw-Hill Book Co, Inc.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management, 16*, 399–432
- Greenberg J. & Baron, R.A. (2003). *Behavior in organizations* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hawkins, Peter & Smith, Nick. (2006). *Coaching, mentoring and organizational consultancy*. England: Open University Press McGraw-Hill Education.
- Hung, Tsang-kai & Tsai, I-Jung. (2005). *The effect of confidant relationship on turnover intention and moderated by employee's job involvement*. Institute Human resource Management, national Changhua University of Education.
- Hutchison, S. (1997). Perceived organizational support: Further evidence of construct validity. *Educational and Psychological Measurement, 57*, 1025–1034.

- Huczynski, A. A. & Buchanan, D. A. (1985). *Organizational behavior : an Introduction Text (2nd ed.)*. New York: Prentice Hall
- Kerlinger, F. N. & Lee, H. B. (2000). *Foundations of behavioral research* (4th ed.). Orlando: Harcourt College Publishers.
- Kolb, D. A., Boyatzis, R. E., & Mainemelis, C. (1999). *Experiential learning theory: previous research and new directions*. Diunduh pada tanggal 27 Februari 2012 dari:
<http://www.d.umn.edu/~kgilbert/educ5165-731/Readings/experiential-learning-theory.pdf>
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and psychological Measurement*, 48, 1075–1079.
- Kroehnert, G. (1991). *100 training games*. New York: McGraw-Hill Company.
- Kumar, R. (1999). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. London: Sage Publications.
- Kuntjoro, S. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Penerbit Cv. Rajawali Press
- Kushell, R.E. (1979). How to reduce turnover by creating a positive work climate. *Personnel journal* Vol 58, 551-554
- Marihot. (2009). *Middle management development program*. Disampaikan dalam Training Bakrie Learning Centre. Jakarta: Bakrie Learning Centre.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2003). *Human resource management*, (10th Ed.), Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Muchinsky, P.M. & Tuttle, M.L. (1979). Employee turnover : An empirical and methodological assesment. *Journal of Applied Psychology*. No. 14, 43-77
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi industri dan organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77: 237–240.
- Morhead, G. & Griffin, R.W. (1995). *Organizational behavior, managing people and organization*. New York : Houghthon Mifflin Company.

- Nankervis, A.R., Compton, R.L, & McCharty, T.E. (1996). *Strategis human resources management (2nd ed.)*. Australia : Thomson Publishing Company
- Noe, R. A. (2008). *Employee training & development*. New York: McGraw-Hill.
- Pack, S. M. & Soetjpta, B.W. (2005). *Antecedants and consequences of perceived organizational support for ncaa athletic administrator*. OhioLink ETD, 177
- Pardey, David. (2007). *Coaching: learning made simple*. Burlington: Elsevier Ltd.
- Petkus, Jr. Ed. (2000). A theoretical and practical framework for service-learning in marketing: kolb's experiential learning cycle. *Journal of Marketing Education*; 2000; 22; 64. Diunduh pada tanggal 27 Februari 2012 dari: <http://lib.atmajaya.ac.id/Uploads/Fulltext/159137/artikel/64.pdf>
- Poerwandari, E.K. (2009). *Pendekatan kualitatif untuk penelitian perilaku manusia*. Depok: LPSP3.
- Pratiwi, D. (2011). *Peningkatan keterikatan kerja karyawan melalui intervensi psychological capital dan perceived organizational support*. Tesis. Tidak diterbitkan. Depok: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 825-36.
- Riggio, R.E. (2009). *Introduction to industrial organizational psychology*. NJ: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2009). *Organizational behavior (13th ed.)*. NJ: Pearson Education, Inc.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). *Managing social and ethical issues in organization*. Information Age Publishing
- Schultz, D. & Schultz, Z. E. (2006). *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology (9th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

- Sherman, A.W & Bohlander, G.W. (1988). *Managing human resources*. Cincinnati-Ohio : Southwestern Publishing, Co.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace* (pp. 149–164). Westport, CT: Quorum.
- Shore, L. M. & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78: 774–780.
- Smither, R.D., Houston, J.M., & McIntire, S. (1996). *Organization development: Strategies for changing environments*. New York: Harper Collins College Publishers.
- Spector, P.E. (2000). *Industrial and organizational psychology: research and practice* (2nd Ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Stewart, C.J. & Cash, W.B. (2006). *Interviewing: Principles and practices* (11th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Tang, T. L., Kim, J.K., & Tang, D.D. (2000). Does attitude toward money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary turnover?. *Human Relation* 53(2):213-245.
- Thorne, K. (2005). *Coaching for change: peran pelatih dalam perubahan manusia dan organisasi*. Diterjemahkan oleh Fiyanti Osman. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer
- Tumwesigy, G. (2010). The relationship between perceived organisational support and turnover intentions in a developing country: The mediating role of organisational commitment. *African Journal of Business Management* Vol. 4(6), pp. 942-952,
- Universitas Indonesia. (2008). *Pedoman teknis penulisan tugas akhir mahasiswa Universitas Indonesia*. Depok: Universitas Indonesia.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40: 82–111.

- Wellins, R. S., Smith, A. B., & Erker, S. (2009). *Nine best practice for effectiveness talent management (White paper)*. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International Press
- Werther, W. B. & Davis, K. (1989). *Human resources and personnel management*. New York : McGraw-Hill Book Co, Inc.
- Winoto, Petrina. (2010). *Peningkatan komitmen organisasi melalui sikap karyawan terhadap nilai inti “passion for excellence” dengan implementasi workshop “achieving excellence”*. Tesis. Depok: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.



PT. AI (www.arutmin.com)

PT AI adalah salah satu perusahaan penghasil dan pengeksport batubara terbesar di Indonesia. PT AI pertama kali menandatangani kontrak penambangan batubara dengan Pemerintah Indonesia pada tahun 1981 dan merupakan perusahaan swasta penghasil batubara terlama di Indonesia. Perusahaan mengoperasikan 5 tambang - Senakin, Satui, Mulia, Asam - asam dan Batulicin serta terminal ekspor batubara yang bertaraf Internasional. Senakin, Satui dan Batulicin memiliki kandungan *bituminous* bertaraf dunia dan Mulia dan Asam - asam memiliki kandungan *sub-bituminous* yang sangat memadai.

PT AI memiliki aliansi strategis dengan dua perusahaan bertaraf internasional, BHP Billiton dan Thiess Pty Ltd yang memasarkan dan menghasilkan sebagian besar dari batubara dunia. Sebagai salah satu perusahaan pertambangan kelas dunia, BHP Billiton memanfaatkan keunggulan jaringan pemasaran internasional serta pengalamannya. Thiess Pty Ltd adalah salah satu perusahaan teknik dan layanan terpadu terbesar di Australia dengan berbagai proyek diseluruh dunia senilai 1,9 Milyar dollar Australia di tahun 2001 serta memiliki pengalaman puluhan tahun dibidang penambangan di Indonesia.

Dengan tingkat produksi dan kinerja penjualan yang tinggi, PT AI berhasil menunjukkan peningkatan pesat selama 18 tahun kegiatan operasionalnya. Saat ini, AI telah menempatkan dirinya di pasar global dan bersiap-siap untuk ekspansi di pasar domestik. Secara alami, simpanan batubara yang memadai memberikan nilai tambah dalam persaingan, namun yang lebih penting dari itu adalah arus kas yang sehat serta pengelolaan keuangan, teknis dan masalah sosial yang wajar. Sumber daya manusia (SDM) yang terdiri dari orang asing, WNI dan dukungan dari wakil dari komunitas yang beragam, namun semuanya memiliki tujuan yang sama. Dengan kombinasi dari pengalaman dalam pengelolaan global serta dukungan kondisi setempat menjamin bahwa pengelolaan lingkungan dan pengembangan komunitas tetap terjaga.

Dengan sejumlah kelebihan strategis yang dimiliki PT AI - cadangan serta kualitas batubara yang tinggi, operasional yang efisien, strategi pemasaran yang kuat dan keunggulan SDM - menempatkan Perusahaan dalam posisi yang aman

dalam mempertahankan kinerjanya yang sehat sehingga dapat mengelola kondisi pasar global secara penuh. Kombinasi dari berbagai kelebihan Perusahaan tersebut digunakan untuk membangun landasan yang kokoh dimana pihak Manajemen dapat meluncurkan berbagai ide guna memanfaatkan peluang di masa depan.



Informasi Produk

Areal sewa jangka panjang PT AI Indonesia memiliki simpanan batubara jenis *bituminous* dan *sub-bituminous* yang tinggi untuk produksi selama 20 tahun kedepan. Dengan didukung oleh karakteristik pembakaran dan reaktivitas yang unggul, batubara PT AI sangat cocok untuk memenuhi kebutuhan pembangkit tenaga listrik dan industri.

Selanjutnya, tambang Mulia dan Asam-asam juga menghasilkan batubara *Ecocoal* yang memiliki kualitas lebih rendah namun lebih ekonomis. *Ecocoal* adalah batubara jenis *sub-bituminous* yang memiliki pembakaran lebih bersih dengan karakteristik seperti nilai kalori yang lebih rendah dan kadar air yang tinggi, namun demikian, batubara tersebut mengandung lebih sedikit kandungan belerang dan abu sehingga dapat dipasarkan sebagai batubara ramah lingkungan.

Sampai saat ini, PT AI telah berhasil tumbuh dari sebuah tambang percobaan hingga menjadi produsen batubara tingkat dunia yang berhasil

mengirim lebih dari 18 juta ton batubara setiap tahunnya ke pasar domestik dan internasional.

Informasi Bisnis

Pada tahun 1981, PT AI menandatangani perjanjian dengan Pemerintah Indonesia untuk eksplorasi dan pengembangan Blok 6 di Kalimantan, tepatnya di provinsi Kalimantan Selatan.

Selama kurun waktu 20 tahun, PT AI, yang bermula berperan sebagai tambang percobaan, sekarang telah menjadi pemasok batubara bertaraf internasional, yang telah mengirim lebih dari lima belas juta ton batubara per tahunnya ke pasar domestik dan ekspor.

Kontrak jangka panjang PT AI yang mencakup simpanan dengan jumlah tinggi batubara jenis bituminous dan sub-bituminous yang dinilai cukup untuk produksi selama sepuluh tahun kedepan. Dengan kadar reaktif yang tinggi serta karakter pembakaran yang unggul, batubara AI dinilai sangat sesuai untuk memenuhi kebutuhan konsumsi pembangkit listrik dan industri.

Peresmian terminal pengangkut NPLCT pada tahun 1994 berhasil meningkatkan daya saing dan keandalan dari batubara PT AI. Fasilitas ini memiliki kemampuan untuk pengiriman sampai dengan 14 juta ton batubara setiap tahunnya ke pasar internasional. Dan pada tahun 2010, PT AI merencanakan menambang batubara sebesar 24.3 juta bton batubara. Jumlah tersebut di antaranya batubara bituminous sebanyak 13.76 juta ton dan batubara Sub Bituminous sebanyak 10.58 juta ton. Sebagian di antaranya dipasok untuk kebutuhan dalam negeri yaitu PLTU 10.000. MW tahap pertama dan sebagian lainnya untuk kebutuhan ekspor.

Informasi Pemasaran

Selama lebih dari 18 tahun beroperasi, batubara PT AI telah dikenal diseluruh dunia. PT AI adalah salah satu perusahaan pengekspor batubara terbesar di Indonesia. Pada tahun 2007, Perseroan mengekspor sekitar sepuluh persen dari

seluruh ekspor batubara di Indonesia dan merupakan tiga pengekspor swasta terbesar di Indonesia.

PT AI memiliki basis pelanggan yang stabil. Sebagian besar dari produk batubaranya di jual dalam jumlah besar kepada perusahaan pembangkit tenaga listrik dan industri terkenal. Biasanya, terdapat sekitar 10 akun pelanggan yang mendominasi pangsa penjualan tahunan. Sebagian besar dari batubara tersebut diekspor ke Asia, terutama ke Jepang.

Jika ditinjau kembali kondisi dari perdagangan PT AI, sebagian besar dari penjualan adalah berupa kontrak jangka panjang dibandingkan dengan penjualan kontan. PT AI tetap memiliki persediaan batubara sebagai buffer stock dalam mengantisipasi penjualan kontan di spot market jika ada peluang yang muncul secara tiba-tiba.

PT AI dapat memanfaatkan lokasi Indonesia yang strategis sehingga dapat menjadikan Perseroan sebagai pemasok utama batubara untuk daerah regional Asia. Indonesia memasok lebih dari 80% batubaranya ke Asia.

a. Produk Batubara

Daerah pertambangan AI di Satui, Senakin, Batulicin, Mulia dan Asam-asam menghasilkan delapan jenis batubara yang berbeda. Hal tersebut memberikan keuntungan yang strategis bagi AI sehingga dapat ditawarkan ke pasar:

- batu bara bermutu tinggi,
- batu bara mutu rendah namun ramah lingkungan dan
- produk campuran untuk memenuhi spesifikasi konsumen.

Produk batu bara AI memiliki karakteristik pembakaran sempurna dikarenakan reaktivitasnya yang tinggi sehingga sangat sesuai untuk konsumsi tenaga di power station ataupun pabrik industri.

b. Batu Bara Muda

Konsesi Blok 6 AI memiliki cadangan batu bara muda berkualitas dan batu bara muda turunan ramah lingkungan yang berlimpah. Pertambangan Senakin, Satui dan Batulicin menghasilkan produk batu bara muda berkualitas. Batu bara jenis tersebut mengeluarkan sedikit abu

dan hanya mengandung sedikit sulfur dengan energi tinggi. AI mampu mencampur jenis-jenis produk tersebut di dalam lapisan batu bara guna memenuhi kebutuhan konsumen.

c. Turunan Batu Bara Muda

Pertambangan Mulia dan Asam-asam menghasilkan *Ecocoal* ramah lingkungan yang memiliki energi rendah dengan sedikit abu dan sulfur sehingga menghasilkan pembakaran yang bersih. *Ecocoal* artinya *Ecology Coal*, dimana batu bara ini memiliki tingkat kekotoran rendah, khususnya sedikit debu (5.5% kering udara) dan rendah sulfur (0.3% kering udara).

Ecocoal memungkinkan pembangkit tenaga memenuhi regulasi pembuangan Sox dan Nox tanpa harus memasang atau mengoperasikan mesin pembuangan FGD dan Nox yang mahal. Pembakaran *Ecocoal* membuat boiler beroperasi secara efisien dan terpercaya.

Ecocoal relatif lebih lunak, yaitu sampai dengan 50% lebih rendah dibandingkan dengan batu bara tingkat rendah lainnya di Indonesia. Ini berarti ada perbaikan pada kinerja penggilingan, konsumsi energi untuk penggilingan dan pembakaran.

Lokasi Operasional

PT AI beroperasi di area konsesi yang dikenal dengan Blok 6 Kalimantan. Blok 6 mencakup sejumlah area sempit di bagian timur laut pulau Kalimantan ditambah dengan bagian utara pulau tetangga, yaitu Pulau Laut. Blok 6 terletak di provinsi Kalimantan Selatan yang mencakup sampai 3 kabupaten, yaitu Kabupaten Tanah Laut, Kabupaten Kota Baru dan Kabupaten Tanah Bumbu. Pada bulan Desember 1990, PT AI melepas kembali 94% areal konsesi awal kepada Pemerintah Indonesia.

• **Asam-asam**

Persediaan batubara di Mulia dan Asam-asam, membentuk kelanjutan tenggara dari tambang Satui, mengakses ke Pembentukan Warukin dari jaman Miocene. Dengan kandungan belerang dan abu yang

sangat rendah, batubara jenis sub-bituminous menghasilkan pembakaran bersih sehingga dikategorikan sebagai ramah lingkungan. Areal kandungan batubara tambang Mulia dan Asam-asam adalah sepanjang 65 km, yang terdiri dari Mulia; sebelah barat dan utara Asam-asam, Blok C dan kandungan batubara di Jumbang. Tambang Mulia dan Asam-asam memiliki kelebihan di bidang produksi, yaitu rasio landasan yang rendah, lapisan batubara yang tebal dan akses ke fasilitas transportasi dan tongkang di tambang Satui. Batubara yang berasal dari tambang Mulia dan Asam-asam harus di hancurkan, tapi tidak perlu di cuci.

- **Batulicin**

Areal sewa jangka panjang Batulicin dibagi menjadi Ata, Merah, Saring, Mangkalapi yang berlokasi dibagian timur Blok 6, sekitar 50 kilometer kearah utara Batulicin, Kalimantan Selatan. Batubara tambang Ata memiliki kandungan abu yang rendah, belerang dan CV yang tinggi, batubara tambang Merah & Saring memiliki kandungan abu yang tinggi, belerang dan CV yang rendah. Dengan karakteristik yang berbeda pada dua lokasi ini, batubara dari area ini harus di operasikan sebagai unit terpisah. Batubara tambang Ata harus dicampur dengan batubara dari tambang Merah dan Saring serta dicuci guna meningkatkan daya jual produk akhir batubara tersebut.

- **Mulia**

Mulia merupakan bagian dari Asam-asam yang termasuk dalam DU 322. Dari lokasi Mulia menghasilkan batubara *Ecocoal* yang berkualitas dan banyak digunakan untuk pembangkit listrik tenaga uap di dalam negeri.

- **Satui**

Tambang Satui terletak disebelah selatan dan barat tambang Senakin di terusan bagian bawah dari Tanjung Pembentukan, dibagian tenggara lereng pegunungan Meratus. Daerah ini menghasilkan batubara bituminous berkualitas tinggi. Sama seperti dengan tambang Senakin, tambang Satui terbentang sepanjang kira-kira 40 km dari timur laut sampai

barat daya, sejajar dengan pesisir pantai sekitar 20 km kepedalaman. Tambang Satui terdiri dari kandungan Karuh, Kintap, Satui dan Bukit Baru. Lapisan batubara Satui terbagi-bagi tergantung dari kandungan abu. Batubara Satui harus dipecah, namun tidak perlu dicuci karena memiliki kandungan abu yang rendah. Batubara tambang Satui dihancurkan pada fasilitas yang terletak tidak jauh dari pelabuhan Muara Satui. Batubara tersebut ditumpuk tersendiri agar mudah dibedakan dengan yang lain. Campuran batubara dari tumpukan ini dapat diatur sesuai dengan kualitas yang diinginkan.

- **Senakin**

Tambang Senakin terletak di Tanjung Pembentukan yang berasal dari jaman Eocene yang memiliki kualitas batubara bituminous. Tambang batubara tersebut terbentang sepanjang 40 km dari utara ke selatan dan sejajar dengan pantai terletak sekitar 14 km kearah pedalaman. Kandungan dari tambang Sangsang dan Sepapah terletak di bagian barat lereng dimana kandungan Senakin Timur berlokasi di bagian timur. Kecuraman dari lereng ini memiliki sudut antara 5 sampai 15 derajat. Untuk keperluan penambangan dan penjualan, lapisan batubara tambang Senakin terbagi-bagi tergantung dari kandungan belerangnya di setiap tingkatan lapisannya. Batubara tambang Senakin dipecah, dipisahkan dan kemudian dicuci untuk mengurangi kandungan abunya sehingga meningkatkan nilai jualnya. Batubara tambang Senakin Timur diproses di pabrik pencucian (yang memiliki kapasitas sebesar 3,2 mt per tahun). Sebagian besar dari batubara tambang Senakin Barat diproses di Pabrik Dense Media (yang berkapasitas 1,6 mt per tahun). Pabrik-pabrik tersebut memiliki tingkat pengembalian balik sebesar 80%. Sekitar 10% dari batubara tambang Senakin Barat di kirim langsung ke pelabuhan dimana disitu akan baru dipecah, namun masih dalam keadaan belum tercuci dan dijual sebagai batubara ROM.

- **North Pulau Laut Coal Terminal (NPLCT)**

Perjalanan tongkang Senakin ke NPLCT hanya 45 km atau sekitar 24 jam pulang pergi, sementara itu tongkang-tongkang Satui, Mulia, Asam-asam dan Batulicin berlayar sejauh 130 km, atau sama dengan perjalanan selama 40 jam pulang pergi.

NPLCT memberikan kontribusi yang besar sehingga dapat menekan beban operasional. Pelabuhan laut dalam ini terletak dekat 4 tambang AI dan didesain untuk melayani 4 tongkang sekaligus. Batubara diangkut melalui ban berjalan. Dengan menggunakan pengangkut batubara yang berjalan diatas rel dan memiliki jalur sepanjang kapal maka kapal-kapal tersebut tidak perlu berpindah-pindah selama proses pemuatan.

Sampai saat ini, kapasitas penerimaan muatan batubara NPLCT dari areal pertambangan sekitar 14 mt per tahunnya. Kapasitas pemasukan muatan kedalam kapal diperkirakan sekitar 14 mt setiap tahunnya. Dalam satu tahun, NPLCT dapat menangani sekitar 160 kapal dan 1.700 tongkang. Dengan NPLCT, PT AI bebas menentukan sendiri jumlah ekspor yang akan ditempuh tanpa tergantung dari fasilitas pihak luar. Walaupun demikian, beragam pilihan jenis pengiriman lain juga tersedia. Jajaran pilihan untuk keperluan ekspor tersebut membantu kapasitas PT AI dalam meningkatkan pasokan.

Strategi Perusahaan

a. Pengembangan Infrastruktur di Asam-Asam dan Mulia, Menjawab Kebutuhan Masa Depan

Sebagai pemain besar industri batu bara baik di kancah nasional maupun internasional, telah menjadi keharusan bagi AI untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kemampuan kerja dari waktu ke waktu. Hal ini bukan hanya dimaksudkan untuk menjaga reputasi perusahaan di mata *stakeholder* dan *shareholder*, namun juga menjamin tetap optimalnya seluruh sumber daya agar mampu memenuhi pencapaian target baik target produksi, efisiensi, lingkungan, hingga masalah *safety*.

Langkah optimalisasi kinerja telah ditempuh oleh AI sejak pertama kali melakukan kegiatan tambang hingga saat ini. Salah satu yang menjadi fokus perhatian adalah pengembangan infrastruktur di Asam-Asam dan Mulia. Berkaitan dengan hal tersebut, langkah langkah optimalisasi kinerja telah ditempuh oleh AI sejak pertama kali melakukan kegiatan tambang hingga saat ini. Salah satu yang menjadi fokus perhatian adalah pengembangan infrastruktur di Asam-Asam dan Mulia.

b. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi

Pada dasarnya, pengembangan infrastruktur di kawasan tambang Asam-Asam ini bertujuan untuk meningkatkan produksi sekaligus mengoptimalkan efisiensi. Pengembangan ini sangat strategis bagi masa depan AI. Dan disiapkan untuk memenuhi peningkatan produksi batubara AI di tahun tahun mendatang. AI adalah satu produsen batubara ke PLN yaitu PLTU dalam program 10.000. Mega Watt. Untuk kebutuhan ini, AI harus menyiapkan lebih kurang 10 juta ton setiap tahun yang dipasok secara bertahap mulai tahun 2010.

Bagi AI, pengembangan infrastruktur ini sangat penting dan strategis. Selain bisa meningkatkan produksi batubara dalam jumlah besar, juga dapat menekan biaya sehingga lebih efisien. Dengan demikian AI akan mendapatkan keuntungan dari penghematan biaya. Infrastruktur yang akan dikembangkan adalah membangun pelabuhan (*coal terminal*) dan membangun *overland conveyor* (OLC) dan *coal processing plan* (CPP).

c. Masa Depan AI

Sejak beberapa tahun lalu, persiapan dan pembangunan sudah mulai dilakukan, Pengembangan infrastruktur di Asam-Asam dan Mulia ditargetkan selesai pada tahun 2010. Sehingga di tahun tersebut semuanya telah berjalan normal sesuai dengan rencana.

Apabila semuanya telah berjalan sesuai rencana, AI akan mendapatkan penghematan biaya dan efisien. Kapasitas produksipun akan meningkat karena faktor *hauling* dan pelabuhan tidak lagi menjadi kendala. Pasar domestik maupun ekspor sangat membutuhkan batu bara

sebagai sumber energi. Dengan demikian pengembangan infrastruktur ini menjadi jawaban sekaligus kesiapan AI untuk memenuhi harapan dan kebutuhan

Pelabuhan batubara (*coal terminal*), *overland conveyor* (OLC) dan *coal processing plan* (CPP) di Asam-Asam dan Mulia dibangun secara bertahap. Pada tahun 2010 pembangunan OLC dan CPP akan direalisasikan. Seluruh infrastruktur ini akan dioperasikan oleh PT Mitratama Perkasa (MP).

Sumber Daya Manusia

PT AI memiliki sumber daya manusia yang berasal dari berbagai suku dan pekerja asing dari Australia, Asia, Amerika Serikat dan Eropa yang mengelola berbagai operasi dari tingkat dunia sampai tingkat desa. Tim manajemen PT AI terdiri dari profesional bangsa Indonesia dan asing yang memiliki pengalaman luas di perusahaan tambang internasional.

Areal pertambangan dan pelabuhan dikelola oleh warganegara Indonesia yang memiliki pengetahuan operasional yang luas yang didapat dari pengalaman bertahun-tahun dengan perusahaan bertaraf internasional BHP Billiton yang sebelumnya merupakan pemegang saham mayoritas PT AI. Para manajer PT AI memiliki pengalaman kerja di berbagai proyek BHP Billiton di Amerika dan Australia. Manajer lapangan memiliki hubungan kerja yang erat dengan sejumlah kontraktor asing dan warganegara Indonesia. PT Thiess Contractors Indonesia merupakan kontraktor utama.

Dengan dukungan dari SDM PT AI yang handal dan berpengalaman, ditambah dengan kontraktor spesialis dengan layanan fleksibel yang dapat menekan beban operasional. Sekitar 30% dari tenaga kerja warganegara Indonesia berasal dari Kalimantan Selatan. Berkat keunggulan dari karyawan senior dalam mengelola komunitas disekelilingnya sehingga memungkinkan perusahaan untuk beroperasi dilingkungan yang aman. PT AI banyak memberikan peluang kerja kepada komunitas setempat, seperti program kebun pembibitan yang

menyediakan bibit untuk digunakan sebagai rehabilitasi areal disekitar pertambangan. Untuk program kegiatan masyarakat lainnya, silahkan klik disini. Daya saing keunggulan teknis dan manajemen PT AI senantiasa dijaga melalui berbagai pelatihan dan pengembangan keahlian secara berkesinambungan. Kegiatan ini dilaksanakan melalui berbagai program baik on-site maupun off-site. Sebagai peraturan Perusahaan, semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti program pelatihan.



*Employee Opinion Survey***Karyawan PT Arutmin Indonesia yang kami hormati,**

Kami adalah mahasiswa tingkat akhir program magister profesi Psikologi Industri dan Organisasi Universitas Indonesia yang saat ini sedang melakukan penelitian mengenai perilaku para karyawan di dalam lingkungan kerjanya sehari-hari. Penelitian ini dilakukan dalam rangka penyelesaian tesis guna memperoleh gelar Psikolog Industri Organisasi.

Untuk itu, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara menyisihkan waktu untuk memberikan informasi yang dibutuhkan dalam pembuatan tugas akhir.

Respons atau pendapat Anda dalam survei ini bersifat **rahasia** sehingga tidak diperlukan identitas (nama) Anda sebagai pemberi informasi. Informasi yang diperoleh hanya akan digunakan untuk kepentingan akademis. Oleh karena itu diharapkan memberikan jawaban yang jujur dan obyektif

Sebelum mulai mengerjakan, bacalah petunjuk pengisian terlebih dahulu agar tidak terjadi kekeliruan dalam mengisi. Atas perhatian dan kesediaan Anda, kami mengucapkan terima kasih.

Salam,

Tris Miriam Septima – 1006796714

Yusna Ayu Widiya – 1006796784

PETUNJUK PENGISIAN

Di bawah ini terdapat beberapa pernyataan. Berilah tanda silang (X) pada kolom yang tersedia. Pilihlah jawaban yang PALING SESUAI dengan kondisi diri Anda. Pilihan jawabannya adalah sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Sesuai

2 = Tidak Sesuai

3 = Agak Tidak Sesuai

4 = Agak Sesuai

5 = Sesuai

6 = Sangat Sesuai

Seperti pada contoh nomor 1. Sedangkan jika Anda ingin mengganti jawaban, coretlah jawaban pertama Anda. Kemudian pilihlah jawaban yang lebih sesuai dengan kondisi diri Anda, seperti contoh nomor 2:

NO	PERNYATAAN	JAWABAN					
		1	2	3	4	5	6
1.	Saya merasa sudah bekerja dengan keras.					X	
2.	Saya merasa disukai banyak orang.		X		X		

SELAMAT MENGERJAKAN

Universitas Indonesia

DATA IDENTITAS

Petunjuk: Berilah tanda (V) untuk pilihan yang sesuai dengan kondisi diri Anda

Posisi

- Supervisor Staf Non Staf

Status

- Tetap Kontrak

Masa Kerja

- <1 tahun >3-5 tahun >10-15 tahun
 1-3 tahun >5-10 tahun >15 tahun

Usia

- <20 tahun 31-40 tahun >50 tahun
 21-30 tahun 41-50 tahun

Status Pernikahan

- Belum menikah Menikah (tidak memiliki anak) Menikah (memiliki anak)

Pendidikan Terakhir

- S3 D3 SMA/SMK/SMEA/STM
 S2 D2 Lain-lain
 S1 D1

Jenis Kelamin

- Laki-laki Perempuan

Universitas Indonesia

BAGIAN I

NO	PERNYATAAN	JAWABAN					
		1	2	3	4	5	6
Pekerjaan dan peran yang diberikan membuat saya merasa bahwa perusahaan.....							
1.	Memberikan sedikit kesempatan untuk promosi						
2.	Tidak peduli terhadap keluhan saya						
3.	Peduli terhadap saya dengan mengizinkan perubahan kondisi kerja apabila alasan tersebut kuat						
4.	Memperlakukan saya sama dengan kolega saya lainnya						
5.	Peduli terhadap kepuasan kerja saya secara keseluruhan						
6.	Tidak memikirkan saya ketika mengambil keputusan yang berkenaan dengan saya						
7.	Tidak memberikan reward yang sesuai dengan pekerjaan saya						
8.	Akan memberikan bantuan solusi apabila saya menghadapi permasalahan dalam pekerjaan						
9.	Menghargai kontribusi saya dalam pencapaian tujuan perusahaan						
10.	Memperhatikan tujuan dan nilai-nilai hidup saya						
11.	Memperhatikan kesejahteraan hidup saya						
12.	Tidak ragu untuk menggantikan posisi saya dengan orang lain dengan gaji lebih rendah						
13.	Khususnya atasan saya, selalu mencoba membuat pekerjaan saya menarik						
14.	Khususnya atasan saya, selalu memberikan pekerjaan yang terbaik sesuai dengan kualifikasi saya						
15.	Khususnya atasan saya, peduli akan pendapat dan usulan saya						
16.	Khususnya atasan saya, menganggap bahwa banyak orang yang mampu bekerja sebaik saya						
17.	Khususnya atasan saya, merasa bangga pada hasil kerja saya						
18.	Khususnya atasan saya, akan mencoba mempertahankan saya ketika saya mengajukan pengunduran diri						

BAGIAN II

NO	PERNYATAAN	JAWABAN					
		1	2	3	4	5	6
1.	Saya berpikir untuk berhenti dari pekerjaan saya saat ini.						
2.	Saya menimbang keuntungan dan kerugian jika saya berhenti dari pekerjaan.						
3.	Saya berpikir untuk pindah pekerjaan.						
4.	Saya secara aktif mencari pekerjaan baru.						
5.	Saya memiliki niat untuk mencari pekerjaan baru.						
6.	Saya aktif mencari alternatif pekerjaan baru 3 bulan terakhir ini.						
7.	Saya berniat untuk keluar dari perusahaan ini.						
8.	Saya berencana untuk berhenti dari pekerjaan saya saat ini dalam jangka waktu enam bulan kedepan.						
9.	Saya berencana untuk pindah kerja.						

1. Gambaran Item-item dalam Kuesioner Perceived Organizational Support

Nomor Item	Favorable/ Unfavorable	Validitas Item	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
1.	Unfavorable	,476	,902	Dipertahankan
2.	Unfavorable	,624	,897	Dipertahankan
3.	Favorable	,639	,897	Dipertahankan
4.	Favorable	,659	,897	Dipertahankan
5.	Favorable	,449	,902	Dipertahankan
6.	Unfavorable	,591	,898	Dipertahankan
7.	Unfavorable	,696	,895	Dipertahankan
8.	Favorable	,787	,893	Dipertahankan
9.	Favorable	,646	,898	Dipertahankan
10.	Favorable	,495	,901	Dipertahankan
11.	Favorable	,489	,902	Dipertahankan
12.	Favorable	,326	,906	Dipertahankan
13.	Unfavorable	,665	,896	Dipertahankan
14.	Favorable	,639	,897	Dipertahankan
15.	Favorable	,669	,896	Dipertahankan
16.	Favorable	,402	,903	Dipertahankan
17.	Unfavorable	,328	,906	Dipertahankan
18.	Favorable	,516	,900	Dipertahankan

2. Reliabilitas Kuesioner Perceived Organizational Support

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.904	18

3. Uji Normalitas Kuesioner *Perceived Organizational Support*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		POSTotal
N		30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	71.1667
	Std. Deviation	11.35655
Most Extreme Differences	Absolute	.096
	Positive	.074
	Negative	-.096
Kolmogorov-Smirnov Z		.526
Asymp. Sig. (2-tailed)		.945

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

4. Data deskriptif Kuesioner *Perceived Organizational Support*

Statistics

Totalpos

N	Valid	30
	Missing	0
Mean		71.1667
Std. Deviation		11.35655
Minimum		37.00
Maximum		95.00

Statistics

	Sum	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
item1	99	3,30	1,18	1	6
item2	105	3,50	1,22	1	6
item3	113	3,77	1,07	1	5
item4	125	4,17	,91	1	5
item5	124	4,13	,78	2	5
item6	111	3,70	1,09	1	6
item7	115	3,83	1,09	2	6
item8	132	4,40	1,04	2	6
item9	133	4,43	,82	3	6
item10	115	3,83	,95	2	5
item11	137	4,57	,68	3	6
item12	107	3,57	1,10	1	6
item13	130	4,33	1,27	1	6
item14	135	4,50	1,01	1	6
item15	135	4,50	1,04	1	6
item16	83	2,77	,86	1	5
item17	127	4,23	1,04	1	6
item18	109	3,63	1,07	1	5

Zscore(totalpos)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid -3.00854	1	3.3	3.3	3.3
-1.42355	1	3.3	3.3	6.7
-.98328	1	3.3	3.3	10.0
-.89522	1	3.3	3.3	13.3
-.80717	1	3.3	3.3	16.7
-.71912	2	6.7	6.7	23.3
-.54301	1	3.3	3.3	26.7
-.45495	1	3.3	3.3	30.0
-.36690	1	3.3	3.3	33.3
-.27884	3	10.0	10.0	43.3
-.19079	1	3.3	3.3	46.7
-.10273	1	3.3	3.3	50.0
-.01468	1	3.3	3.3	53.3
.07338	1	3.3	3.3	56.7
.16143	1	3.3	3.3	60.0
.24949	1	3.3	3.3	63.3
.33754	1	3.3	3.3	66.7
.42560	1	3.3	3.3	70.0
.51365	2	6.7	6.7	76.7
.60171	1	3.3	3.3	80.0
.86587	1	3.3	3.3	83.3
.95393	1	3.3	3.3	86.7
1.13004	1	3.3	3.3	90.0
1.57031	2	6.7	6.7	96.7
2.09864	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

5. Gambaran Item-item dalam Kuesioner Intensi *Turnover*

Nomor Item	<i>Favorable/ Unfavorable</i>	Validitas Item	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	Keterangan
1.	<i>Favorable</i>	.870	.904	Dipertahankan
2.	<i>Favorable</i>	-.243	.952	Dieliminasi
3.	<i>Favorable</i>	.841	.906	Dipertahankan
4.	<i>Favorable</i>	.759	.911	Dipertahankan
5.	<i>Favorable</i>	.889	.902	Dipertahankan
6.	<i>Favorable</i>	.731	.913	Dipertahankan
7.	<i>Favorable</i>	.901	.902	Dipertahankan
8.	<i>Favorable</i>	.751	.911	Dipertahankan
9.	<i>Favorable</i>	.836	.905	Dipertahankan

6. Reliabilitas Kuesioner Intensi *Turnover*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.952	8

7. Uji Normalitas Kuesioner Intensi *Turnover*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		ITtotal
N		30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	28.2000
	Std. Deviation	10.22640
Most Extreme Differences	Absolute	.177
	Positive	.102
	Negative	-.177
Kolmogorov-Smirnov Z		.970
Asymp. Sig. (2-tailed)		.303

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

8. Data deskriptif Kuesioner *Intensi Turnover*

Statistics

Itototal

N	Valid	30
	Missing	0
Mean		28.2000
Std. Deviation		10.22640
Minimum		8.00
Maximum		48.00

Statistics

	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8
N Valid	30	30	30	30	30	30	30	30
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.33	3.77	3.57	4.10	3.20	3.57	2.93	3.73
Std. Deviation	1.373	1.357	1.478	1.447	1.562	1.331	1.507	1.721
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	6	6	6	6	6	6	6	6
Sum	100	113	107	123	96	107	88	112

Zscore(itototal)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-1.97528	3	10.0	10.0	10.0
	-1.48635	1	3.3	3.3	13.3
	-1.38856	1	3.3	3.3	16.7
	-.50849	1	3.3	3.3	20.0
	-.31292	3	10.0	10.0	30.0
	-.21513	3	10.0	10.0	40.0
	.07823	7	23.3	23.3	63.3
	.17601	1	3.3	3.3	66.7
	.46937	1	3.3	3.3	70.0
	.56716	2	6.7	6.7	76.7
	.76273	2	6.7	6.7	83.3
	1.15388	2	6.7	6.7	90.0
	1.25166	1	3.3	3.3	93.3
	1.54502	1	3.3	3.3	96.7
	1.93616	1	3.3	3.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

9. Hubungan *Perceived Organizational Support* dan Intensi *Turnover*

Correlations

		totalpos2	itototal
totalpos	Pearson Correlation	1	-.782**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
Itototal	Pearson Correlation	-.782**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

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

10. Perbandingan nilai rata-rata *Perceived Organizational Support* dan Intensi *Turnover* berdasarkan data demografis

Lokasi		Statistic		Std. Error		
totalpos2	asam-asam	Mean		67.1667	3.41084	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	59.6595		
			Upper Bound	74.6739		
		5% Trimmed Mean		67.9074		
		Median		68.5000		
		Variance		139.606		
		Std. Deviation		11.81550		
		Minimum		37.00		
		Maximum		84.00		
		Range		47.00		
		Interquartile Range		12.50		
		Skewness		-1.423		.637
		Kurtosis		3.493		1.232
		satu		Mean		
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			68.5975		
	Upper Bound			79.0691		
5% Trimmed Mean				73.7037		
Median				73.0000		
Variance				110.853		
Std. Deviation				10.52867		
Minimum				55.00		
Maximum				95.00		
Range				40.00		
Interquartile Range				15.50		
Skewness				.366	.536	
Kurtosis				-.334	1.038	

Lampiran 3 (lanjutan)

itototal	asam-asam	Mean		29.4167	2.41667		
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	24.0976			
			Upper Bound	34.7357			
		5% Trimmed Mean		29.9630			
		Median		29.0000			
		Variance		70.083			
		Std. Deviation		8.37158			
		Minimum		8.00			
		Maximum		41.00			
		Range		33.00			
		Interquartile Range		7.00			
		Skewness		-1.314	.637		
		Kurtosis		3.732	1.232		
		satui		Mean		27.3889	2.70093
				95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	21.6904	
Upper Bound	33.0874						
5% Trimmed Mean				27.3210			
Median				27.5000			
Variance				131.310			
Std. Deviation				11.45908			
Minimum				8.00			
Maximum				48.00			
Range				40.00			
Interquartile Range				15.25			
Skewness				-.139	.536		
Kurtosis				-.438	1.038		

	Posisi		Statistic	Std. Error	
totalpos2	supervisor	Mean	69.7500	1.92493	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	65.1983	
			Upper Bound	74.3017	
		5% Trimmed Mean		69.7222	
		Median		69.0000	
		Variance		29.643	
		Std. Deviation		5.44453	
		Minimum		63.00	
		Maximum		77.00	
		Range		14.00	
		Interquartile Range		11.50	
		Skewness		.174	.752
		Kurtosis		-1.107	1.481

Lampiran 3 (lanjutan)

	staff	Mean	71.6818	2.75664
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 65.9491 Upper Bound 77.4146	
		5% Trimmed Mean	72.2525	
		Median	72.0000	
		Variance	167.180	
		Std. Deviation	12.92980	
		Minimum	37.00	
		Maximum	95.00	
		Range	58.00	
		Interquartile Range	17.00	
		Skewness	-.570	.491
		Kurtosis	1.255	.953
itototal	supervisor	Mean	31.6250	2.02606
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 26.8341 Upper Bound 36.4159	
		5% Trimmed Mean	31.4722	
		Median	29.0000	
		Variance	32.839	
		Std. Deviation	5.73056	
		Minimum	26.00	
		Maximum	40.00	
		Range	14.00	
		Interquartile Range	11.75	
		Skewness	.787	.752
		Kurtosis	-1.080	1.481
	staff	Mean	26.9545	2.40623
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 21.9505 Upper Bound 31.9586	
		5% Trimmed Mean	26.8586	
		Median	29.0000	
		Variance	127.379	
		Std. Deviation	11.28622	
		Minimum	8.00	
		Maximum	48.00	
		Range	40.00	
		Interquartile Range	13.75	
		Skewness	-.228	.491
		Kurtosis	-.392	.953

Lampiran 3 (lanjutan)

Status		Statistic	Std. Error		
totalpos2	tetap	Mean	67.9545	2.33409	
		95% Confidence Interval for Mean	63.1005		
		Lower Bound	72.8085		
		Upper Bound	68.1515		
		5% Trimmed Mean	68.0000		
		Median	119.855		
		Variance	10.94783		
		Std. Deviation	37.00		
		Minimum	95.00		
		Maximum	58.00		
		Range	11.50		
		Interquartile Range	-0.360		.491
		Skewness	3.302		.953
		Kurtosis			
kontrak	kontrak	Mean	80.0000	2.57737	
		95% Confidence Interval for Mean	73.9055		
		Lower Bound	86.0945		
		Upper Bound	80.1111		
		5% Trimmed Mean	80.0000		
		Median	53.143		
		Variance	7.28991		
		Std. Deviation	69.00		
		Minimum	89.00		
		Maximum	20.00		
		Range	14.00		
		Interquartile Range	-0.106		.752
		Skewness	-1.172		1.481
		Kurtosis			
itototal	tetap	Mean	30.8182	1.99961	
		95% Confidence Interval for Mean	26.6598		
		Lower Bound	34.9766		
		Upper Bound	31.1263		
		5% Trimmed Mean	29.5000		
		Median	87.965		
		Variance	9.37899		
		Std. Deviation	8.00		
		Minimum	48.00		
		Maximum	40.00		
		Range	11.25		
		Interquartile Range	-0.529		.491
		Skewness			

Lampiran 3 (lanjutan)

	Kurtosis	.804	.953
kontrak	Mean	21.0000	3.32738
	95% Confidence Interval for Mean	13.1320	
	Lower Bound		
	Upper Bound	28.8680	
	5% Trimmed Mean	21.2778	
	Median	25.5000	
	Variance	88.571	
	Std. Deviation	9.41124	
	Minimum	8.00	
	Maximum	29.00	
	Range	21.00	
	Interquartile Range	19.50	
	Skewness	-.688	.752
	Kurtosis	-1.723	1.481

	Masa Kerja		Statistic	Std. Error
totalpos2	<1 tahun	Mean	82.5556	2.60934
		95% Confidence Interval for Mean	76.5384	
		Lower Bound		
		Upper Bound	88.5727	
		5% Trimmed Mean	82.6173	
		Median	82.0000	
		Variance	61.278	
		Std. Deviation	7.82801	
		Minimum	69.00	
		Maximum	95.00	
		Range	26.00	
		Interquartile Range	12.00	
		Skewness	-.136	.717
		Kurtosis	-.043	1.400
		1-3 tahun	Mean	68.6000
95% Confidence Interval for Mean	62.1721			
Lower Bound				
Upper Bound	75.0279			
5% Trimmed Mean	68.5556			
Median	67.0000			
Variance	26.800			
Std. Deviation	5.17687			
Minimum	63.00			
Maximum	75.00			
Range	12.00			
Interquartile Range	10.00			

Universitas Indonesia

Lampiran 3 (lanjutan)

		Skewness	.363	.913
		Kurtosis	-2.413	2.000
>3-5 tahun		Mean	65.4000	3.68842
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 57.0562 Upper Bound 73.7438	
		5% Trimmed Mean	66.3333	
		Median	67.0000	
		Variance	136.044	
		Std. Deviation	11.66381	
		Minimum	37.00	
		Maximum	77.00	
		Range	40.00	
		Interquartile Range	13.25	
		Skewness	-1.684	.687
		Kurtosis	3.841	1.334
>5-10 tahun		Mean	65.8333	2.67603
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 58.9544 Upper Bound 72.7123	
		5% Trimmed Mean	66.0926	
		Median	68.0000	
		Variance	42.967	
		Std. Deviation	6.55490	
		Minimum	55.00	
		Maximum	72.00	
		Range	17.00	
		Interquartile Range	11.75	
		Skewness	-1.056	.845
		Kurtosis	.015	1.741
itototal	<1 tahun	Mean	17.7778	3.10813
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 10.6104 Upper Bound 24.9451	
		5% Trimmed Mean	17.6975	
		Median	14.0000	
		Variance	86.944	
		Std. Deviation	9.32440	
		Minimum	8.00	
		Maximum	29.00	
		Range	21.00	

Lampiran 3 (lanjutan)

	Interquartile Range		19.50		
	Skewness		.157	.717	
	Kurtosis		-2.192	1.400	
1-3 tahun	Mean		28.6000	2.15870	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	22.6065		
		Upper Bound	34.5935		
	5% Trimmed Mean		28.5000		
	Median		29.0000		
	Variance		23.300		
	Std. Deviation		4.82701		
	Minimum		23.00		
	Maximum		36.00		
	Range		13.00		
	Interquartile Range		8.00		
	Skewness		.786	.913	
	Kurtosis		1.274	2.000	
	>3-5 tahun	Mean		33.2000	2.45312
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	27.6507	
Upper Bound			38.7493		
5% Trimmed Mean			32.8333		
Median			32.0000		
Variance			60.178		
Std. Deviation			7.75743		
Minimum			25.00		
Maximum			48.00		
Range			23.00		
Interquartile Range			14.50		
Skewness			.729	.687	
Kurtosis			-.364	1.334	
>5-10 tahun		Mean		35.1667	2.46869
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	28.8207	
	Upper Bound		41.5126		
	5% Trimmed Mean		35.0185		
	Median		34.5000		
	Variance		36.567		
	Std. Deviation		6.04704		
	Minimum		29.00		
	Maximum		44.00		

Lampiran 3 (lanjutan)

Range	15.00	
Interquartile Range	12.00	
Skewness	.439	.845
Kurtosis	-1.251	1.741



Universitas Indonesia

Lampiran 4 – Rancangan Intervensi

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4
Pelatihan <i>Coaching</i>	Pelaksanaan <i>Coaching</i>	Evaluasi dan <i>feedback</i> pelaksanaan <i>Coaching</i>	Pengukuran <i>Perceived Organizational Support</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan <i>Coaching</i> diberikan kepada supervisor, superintendent, dan manager • Pelatihan ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan mengenai tujuan, manfaat, hambatan, serta tahapan dalam pelaksanaan <i>coaching</i> • Pelatihan ini juga memberitahukan apa saja yang dibutuhkan individu untuk menjadi <i>coach</i> • Dalam pelatihan ini juga dilakukan simulasi agar peserta lebih memahami dan lebih siap dalam melaksanakan <i>coaching</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Setelah pelatihan, peserta diminta untuk merencanakan pemberian <i>coaching</i> kepada bawahan mereka masing-masing • Peserta diminta untuk menentukan masalah atau kondisi dari bawahan mereka yang memerlukan • Setelah menentukan permasalahan, peserta diminta untuk menentukan teknis pelaksanaan • Rancangan yang telah dibuat disepakati oleh peneliti, peserta, serta pihak HR yang akan mengontrol pelaksanaan <i>coaching</i> • Pelaksanaan <i>coaching</i> akan didampingi oleh peneliti atau pihak HR 	<ul style="list-style-type: none"> • Setelah beberapa kali <i>coaching</i> dilaksanakan peneliti akan melakukan wawancara dengan karyawan yang telah diberikan <i>coaching</i> untuk mengetahui penilai mereka terhadap pelaksanaan <i>coaching</i> • Peneliti mengkombinasi hasil evaluasi yang dilakukan oleh peneliti serta hasil evaluasi yang dilakukan pihak HR terkait pelaksanaan <i>coaching</i> • Peneliti memberikan <i>feedback</i> kepada peserta mengenai pelaksanaan <i>coaching</i> berdasarkan hasil evaluasi yang diperoleh 	<ul style="list-style-type: none"> • Setelah rancangan <i>coaching</i> telah dilaksanakan, peneliti akan kembali mengukur <i>perceived organizational support</i> yang dimiliki karyawan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas intervensi yang telah dilakukan dalam meningkatkan <i>perceived organizational support</i>.

Tahap I (Rancangan pelatihan *coaching* pekerjaan pada supervisor)

Waktu	Durasi	Kegiatan	Deskripsi Kegiatan	Alat Bantu	PIC
08.00 – 08.10	10'	Pembukaan	<ul style="list-style-type: none"> • Membuka acara pelatihan sambil memperkenalkan Tim UI yang akan memandu keseluruhan jalannya pelatihan. • Menjelaskan tujuan dan harapan serta total durasi pelatihan yang akan dijalankan, 	Notes, Alat tulis, Name tag, Papan nama, Spidol, Pelatihan kit	
08.10 – 08.15	5'	Rules of The Day	<ul style="list-style-type: none"> • Menjelaskan aturan-aturan yang harus ditaati oleh para peserta dalam menjalani setiap kegiatan pelatihan. • Mendengarkan masukan dari para peserta mengenai aturan-aturan tambahan yang perlu dijadikan sebagai aturan pelatihan (jika ada). 	Spidol, Kertas buram	
08.15 – 08.20	5'	Ice Breaking	<ul style="list-style-type: none"> • Meminta para peserta untuk memperkenalkan dirinya masing-masing sekaligus meminta mereka untuk menuliskan nama mereka pada <i>name tag</i> dan papan nama mereka. <i>Name tag</i> kemudian akan mereka gunakan di dada kanan dan papan nama diletakkan di atas meja mereka. • Mencairkan suasana dengan sebuah <i>games</i> agar atmosfir pelatihan menjadi lebih rileks dan diharapkan para peserta dapat menjadi lebih semangat untuk memulai pelatihan. 	-----	
08.20 – 08.30	10'	Pre-Test	<ul style="list-style-type: none"> • Mengedarkan lembar <i>pre-test</i> kepada para peserta dan meminta mereka untuk mengisinya dengan sungguh-sungguh. • Mengedarkan daftar absen peserta dan meminta para peserta untuk mengisinya pada kolom pertama. • Mengumpulkan lembar <i>pre-test</i> beserta daftar absen peserta yang telah para peserta isi saat waktu pengerjaan telah selesai. 	Alat tulis, Lembar <i>pre-test</i> , Daftar absen peserta	

Lampiran 4 (lanjutan)

Waktu	Durasi	Kegiatan	Deskripsi Kegiatan	Alat Bantu	PIC
08.30 – 10.00	90'	Sesi I	<ul style="list-style-type: none"> • Menayangkan video terkait dengan materi <i>coaching</i> • Memberikan materi mengenai konsep <i>coaching</i>, meliputi definisi, tujuan, manfaat, serta kapan waktu yang tepat melakukan <i>coaching</i>. • Mengidentifikasi peran coach dalam <i>coaching</i> serta karakteristik yang dibutuhkan oleh seorang coach • Memberikan materi mengenai peranan <i>Coaching</i> dalam proses pengembangan diri SDM 	Komputer, Proyektor, <i>Microphone</i> , <i>Speaker</i>	
10.00 – 10.15	15'	Games	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan games mengenai karakteristik coach (role play) 	Kertas petunjuk untuk melakukan role play	
10.15 – 11.45	90'	Sesi II	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan materi mengenai bagaimana memahami kinerja bawahan dan gapnya • Memberikan pemahaman mengenai perbedaan pemimpin dengan coach • Memberikan materi mengenai proses <i>coaching</i> 	Komputer, Proyektor, <i>Microphone</i> , <i>Speaker</i>	
11.45 – 13.00	75'	ISHOMA	<ul style="list-style-type: none"> • Para peserta dipersilahkan untuk meninggalkan ruangan pelatihan. Peserta diperbolehkan untuk beristirahat, makan dan sholat sampai pada batas waktu yang ditentukan. 	Komputer Speaker	
13.00 – 13.10	10'	Ice Breaking	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan sebuah <i>games</i> kepada para peserta untuk mereka mainkan agar mereka dapat kembali siap dan memfokuskan perhatiannya kepada kegiatan-kegiatan pelatihan yang akan dijalankan selanjutnya. 	-----	
13.10 – 14.40	90'	Sesi III	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan materi mengenai pendekatan-pendekatan dalam <i>coaching</i> 	Komputer,	

Lampiran 4 (lanjutan)

Waktu	Durasi	Kegiatan	Deskripsi Kegiatan	Alat Bantu	PIC
			<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan materi mengenai hubungan kualitas coach dengan efektifitas <i>coaching</i> • Memberikan materi mengenai langkah-langkah coach yang efektif 	Proyektor, <i>Speaker</i> , <i>Microphone</i>	
14.40 – 16.10	90'	Sesi IV	<ul style="list-style-type: none"> • Memutar video mengenai pelaksanaan <i>coaching</i> • Memberikan materi mengenai system kinerja <i>coaching</i> • Melakukan praktek <i>coaching</i> • Memberikan analisis hasil praktek 	Komputer, Proyektor, <i>Speaker</i> , <i>Microphone</i>	
16.10 – 16.25	15'	Wrap Up	<ul style="list-style-type: none"> • Mengajak para peserta untuk mengingat kembali poin-poin penting yang telah diberikan kepada mereka melalui semua sesi pelatihan yang telah dijalankan. • Menyimpulkan kembali tujuan utama yang harus dipahami para peserta dari keseluruhan pelatihan yang telah dijalankan. • Membuat kesepakatan bersama terkait dengan materi pelatihan 	Komputer, Proyektor, <i>Speaker</i> , <i>Microphone</i> , Spidol	
16.25 – 16.35	10'	Post-Test	<ul style="list-style-type: none"> • Mengedarkan lembar <i>post-test</i> kepada para peserta dan meminta mereka untuk mengisinya dengan sungguh-sungguh. • Mengumpulkan lembar <i>post-test</i> beserta daftar absen peserta yang telah para peserta isi saat waktu pengerjaan telah selesai. 	Alat tulis, Lembar <i>post-test</i> , Daftar absen peserta	

Lampiran 4 (lanjutan)

Waktu	Durasi	Kegiatan	Deskripsi Kegiatan	Alat Bantu	PIC
16.35 – 16.50	15'	Penutupan	<ul style="list-style-type: none"> • Mengedarkan lembar evaluasi kepada para peserta dan meminta mereka untuk mengisinya secara objektif sebagai <i>feedback</i> atas keseluruhan pelaksanaan pelatihan yang telah dijalankan. • Mengucapkan terima kasih atas waktu dan kesediaan yang diberikan para peserta untuk mengikuti pelatihan. 	Alat tulis, Lembar evaluasi, Sertifikat peserta	

Tahap II:

Pada tahap ini supervisor diminta untuk merancang pelaksanaan *coaching* kepada bawahan. Tahapan ini terbagi dalam beberapa langkah, yaitu :

1. Supervisor mengevaluasi kinerja bawahan dan menentukan aspek apa yang masih perlu dikembangkan. Proses evaluasi dapat menggunakan hasil kinerja bulanan serta observasi kinerja bawahan sehari-hari.
2. Supervisor memberikan feedback terhadap bawahan mengenai kinerja mereka. pada tahap ini supervisor juga meminta informasi dari bawahan mengenai hambatan apa saja yang mereka rasakan dalam pekerjaan.
3. Supervisor menentukan target yang akan dicapai masing-masing bawahan setelah pelaksanaan *coaching*. Pada tahap ini supervisor hanya memberikan target akhir bukan menentukan tahap-tahap yang harus dilakukan oleh bawahan. tahap-tahap yang harus dilakukan dari bawahan harus timbul dari kesadaran bawahan, supervisor hanya bertugas untuk mengarahkan.
4. Supervisor menentukan waktu untuk pelaksanaan *coaching*. Terkait dengan beban kerja yang banyak, waktu *coaching* dapat dilakukan pada waktu-waktu senggang. Pelaksanaan *coaching* tidaklah harus kaku dan berada pada satu ruangan tertutup namun juga bisa dilakukan pada saat istirahat setelah bekerja.
5. Pada pelaksanaan *coaching*, supervisor dan bawahan harus menyepakati target yang akan dicapai. Dalam menyepakati terget, supervisor harus memberikn alasan serta bukti-bukti mengapa target tersebut diberikan pada bawahan. Mengenai tahapan yang harus dilalui untuk mencapai target, hal ini harus datang dari pendapat bawahan. Bawahan harus menyadari hal-hal apa yang kurang dari dirinya dan bagaimana cara untuk mengembangkannya
6. Setiap selesai melakukan *coaching* supervisor melakukan evaluasi terhadap bawahan untuk melihat perkembangan yang dialami oleh bawahan. Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui perkembangan yang dicapai bawahan dalam pencapaian target yang telah ditentukan supervisor

7. Supervisor memberikan feedback terkait dengan perkembangan bawahan setelah *coaching*. Pada tahap ini supervisor akan memberikan evaluasi terhadap kinerja bawahan setelah melakukan *coaching*. Jika terdapat perkembangan, supervisor harus memberikan penghargaan atas perkembangan tersebut, jika tidak terjadi perubahan atau justru terjadi penurunan, supervisor harus melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan tahapan-tahapan yang telah disepakati dalam *coaching* sebelumnya.

Tahap III:

Pada tahap ini, peneliti atau pihak HRD memberikan feedback pada supervisor mengenai pelaksanaan *coaching*. Pada awal pelaksanaan *coaching* dari atasan ke bawahan, pemberian *coaching* didampingi oleh peneliti atau pihak HRD. Hal ini ditujukan untuk mengetahui apakah *coaching* yang dilakukan oleh atasan sudah sesuai dengan tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam *coaching*.

Evaluasi yang dilakukan terkait dengan: karakteristik yang harus dimiliki coach, tahapan dalam pelaksanaan *coaching*, cara pemberian feedback, cara pemberian penghargaan serta kritik, cara komunikasi atasan-bawahan, efektifitas dari tiap *coaching* yang dilihat dari perkembangan bawahan.

Proses pemberian feedback pada atasan dilakukan setelah supervisor memberikan *coaching* pada bawahan minimal dua kali. Hal ini bertujuan untuk melihat efektifitas perkembangan dari *coaching* yang pertama hingga pelaksanaan *coaching* yang kedua.

Feedback yang diberikan pada supervisor juga diperoleh dari evaluasi bawahan mengenai pelaksanaan *coaching*. Bawahan akan diminta evaluasi mengenai pelaksanaan *coaching* terkait karakteristik yang harus dimiliki coach, tahapan dalam pelaksanaan *coaching*, cara pemberian feedback, cara pemberian penghargaan serta kritik, cara komunikasi atasan-bawahan. dengan dimintanya evaluasi dari bawahan diharapkan perbaikan pada pelaksanaan *coaching* akan memaksimalkan hasil yang diperoleh.

Tahap III:

Pada tahap ini bawahan akan diberikan skala sikap *perceived organizational support*. Hal ini bertujuan untuk mengetahui persepsi mereka terhadap dukungan dari perusahaan setelah adanya proses *coaching* dan mengetahui efektifitas pelaksanaan *coaching* dalam meningkatkan *perceived organizational support* karyawan. Skala sikap *perceived organizational support* diberikan pada bawahan setelah enam bulan dari pelaksanaan pelatihan *coaching* atau setelah pelaksanaan *coaching* minimal 4 kali agar dapat melihat pengaruh pelaksanaan *coaching* terhadap peningkatan *perceived organizational support*.



Waktu	Durasi	Kegiatan	METODE	Deskripsi Kegiatan	Tujuan	Alat Bantu	PIC
Hari Pertama							
09.00 – 09.05	5'	Pembukaan		<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuka acara pelatihan sambil memperkenalkan Tim UI yang akan memandu keseluruhan jalannya pelatihan. 2. Menjelaskan tujuan dan harapan serta total durasi pelatihan yang akan dijalankan, 		Notes, Alat tulis, Name tag, Papan nama, Spidol, Pelatihan kit	
09.05 – 10.05	60'	Sosialisasi hasil penelitian thesis	Discussion	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menampilkan hasil survey dan penelitian intensi <i>turnover</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan informasi terkait dengan survey serta menginformasikan hal-hal apa saja yang masih perlu ditingkatkan - Pengantar sebelum melakukan intervensi pelatihan 	PPT hasil survey	
10.05 – 10.10	5'	Pre-Test	Practise Exercise	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengedarkan <i>lembar pre-test</i> kepada para peserta dan meminta mereka untuk mengisinya dengan sungguh-sungguh. 2. Mengedarkan daftar absen peserta dan meminta para peserta untuk mengisinya pada kolom pertama. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengetahui pengetahuan yang dimiliki peserta sebelum mengikuti pelatihan 	Alat tulis, Lembar <i>pre-test</i> , Daftar absen peserta	

Waktu	Durasi	Kegiatan	METODE	Deskripsi Kegiatan	Tujuan	Alat Bantu	PIC
				3. Mengumpulkan <i>lembar pre-test</i> beserta daftar absen peserta yang telah para peserta isi saat waktu pengerjaan telah selesai.			
10.10 – 11.20	70'	Sesi 1	<i>Discussion Lecture</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menayangkan video terkait dengan materi <i>coaching</i> 2. Memberikan materi mengenai <i>coaching</i>, meliputi definisi dan manfaat. 3. Mengidentifikasi kualitas coach yang efektif, peran coach 4. Memberikan materi mengenai tahapan pelaksanaan <i>coaching</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Peserta memiliki gambaran mengenai <i>coaching</i> - Peserta memahami pengertian <i>coaching</i> dan manfaatnya - Peserta mengetahui persyaratan menjadi coach 	Komputer, Proyektor, <i>Speaker</i> , <i>Microphone</i>	
11.20 – 12.00	40'	Sesi 2	<i>Discussion Lecture</i>	Materi komunikasi efektif bagi supervisor	-		
ISHOMA							
13.30 – 14.00	30'	Lanjutan sesi 2	<i>Discussion Lecture</i>	Materi komunikasi efektif bagi supervisor	-		
14.00 – 14.05	5'	Post-Test	<i>Practise Exercise</i>	1. Mengedarkan lembar <i>post-test</i> kepada para peserta dan meminta mereka untuk mengisinya dengan sungguh-sungguh.	- Melihat pemahaman peserta mengenai materi	Alat tulis, lembar <i>post-test</i> , Daftar absen	Post-Test

Waktu	Durasi	Kegiatan	METODE	Deskripsi Kegiatan	Tujuan	Alat Bantu	PIC
				2. Mengumpulkan lembar <i>post-test</i> beserta daftar absen peserta yang telah para peserta isi saat waktu pengerjaan telah selesai.	yang telah diberikan	peserta	
14.05 – 14.10	5'	Penutupan		Memberitahukan jadwal pelatihan hari kedua dan meminta kesediaan mereka untuk hadir kembali			
Hari Kedua							
09.00 – 09.05	5'	Pembukaan		3. Membuka acara pelatihan sambil memperkenalkan Tim UI yang akan memandu keseluruhan jalannya pelatihan. 4. Menjelaskan tujuan dan harapan serta total durasi pelatihan yang akan dijalankan,		<i>Notes, Alat tulis, Name tag, Papan nama, Spidol, Pelatihan kit</i>	
09.10 – 10.10	60'	Sosialisasi hasil penelitian thesis	<i>Discussion</i>	2. Menampilkan hasil survey dan penelitian intensi <i>turnover</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan informasi terkait dengan survey serta menginformasikan hal-hal apa saja yang masih perlu ditingkatkan - Pengantar sebelum melakukan intervensi pelatihan 	PPT hasil survey	

Waktu	Durasi	Kegiatan	METODE	Deskripsi Kegiatan	Tujuan	Alat Bantu	PIC
10.10 – 10.15	5'	Pre-Test	<i>Practise Exercise</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengedarkan lembar <i>pre-test</i> kepada para peserta dan meminta mereka untuk mengisinya dengan sungguh-sungguh. 2. Mengedarkan daftar absen peserta dan meminta para peserta untuk mengisinya pada kolom pertama. 3. Mengumpulkan lembar <i>pre-test</i> beserta daftar absen peserta yang telah para peserta isi saat waktu pengerjaan telah selesai. 	- Mengetahui pengetahuan yang dimiliki peserta sebelum mengikuti pelatihan	Alat tulis, Lembar <i>pre-test</i> , Daftar absen peserta	
10.15 – 11.30	95'	Sesi 3	<i>Discussion Lecture</i>	Materi komunikasi efektif bagi staff	-		
ISHOMA							
13.30 – 14.30	60'	Sesi 4	<i>Discussion Simulation</i>	1. Melakukan simulasi <i>coaching</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Peserta mengetahui bagaimana cara melakukan <i>coaching</i> - Peserta dapat lebih memahami proses <i>coaching</i> 	Komputer, Proyektor, <i>Speaker</i> , <i>Microphone</i>	
14.30 – 14.45	15'	Wrap Up	<i>Reflection Discussion</i>	1. Mengajak para peserta untuk mengingat kembali poin-poin penting yang telah diberikan kepada mereka melalui semua sesi pelatihan yang telah dijalankan.	- Peserta diharapkan dapat menjelaskan kembali mengenai materi	Komputer, Proyektor, <i>Speaker</i> , <i>Microphone</i> , Spidol	

Waktu	Durasi	Kegiatan	METODE	Deskripsi Kegiatan	Tujuan	Alat Bantu	PIC
				2. Menyimpulkan kembali tujuan utama yang harus dipahami para peserta dari keseluruhan pelatihan yang telah dijalankan	<p>pelatihan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melihat pemahaman peserta mengenai materi yang telah diberikan 		
14.45 – 14.50	5'	Post-Test	<i>Practise Exercise</i>	<p>3. Mengedarkan kuesioner <i>post-test</i> kepada para peserta dan meminta mereka untuk mengisinya dengan sungguh-sungguh.</p> <p>4. Mengumpulkan kuesioner <i>post-test</i> beserta daftar absen peserta yang telah para peserta isi saat waktu pengerjaan telah selesai.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Melihat pemahaman peserta mengenai materi yang telah diberikan 	Alat tulis, Kuesioner <i>post-test</i> , Daftar absen peserta	
14.50 – 14.55	15'	Penutupan	<i>Instrument</i>	<p>1. Mengedarkan lembar evaluasi kepada para peserta dan meminta mereka untuk mengisinya secara objektif sebagai <i>feedback</i> atas keseluruhan pelaksanaan pelatihan yang telah dijalankan.</p> <p>2. Mengucapkan terima kasih atas waktu dan kesediaan yang diberikan para peserta untuk mengikuti pelatihan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mengetahui penilaian peserta terhadap pelaksanaan pelatihan - Mendapatkan masukan terkait pelaksanaan pelatihan 	Alat tulis, Lembar evaluasi, Sertifikat peserta	

Lembar Evaluasi Pelatihan

Pada kesempatan ini kami meminta Anda untuk mengevaluasi dan memberikan masukan pada pelaksanaan pelatihan demi perbaikan pada pelatihan yang serupa di kemudian hari. Di bawah ini terdapat beberapa pernyataan, berikan **tanda silang (X)** pada tempat yang telah disediakan sesuai dengan apa yang saudara rasakan selama pelaksanaan pelatihan ini. Kami juga mengharapkan komentar Anda untuk perbaikan pelatihan yang telah diberikan.

Keterangan :

STS = Sangat Tidak Setuju

SSS = Sangat Setuju Sekali

No	Pernyataan	Nilai					
		1	2	3	4	5	6
1.	Materi yang disajikan sesuai dengan kebutuhan saya						
2.	Materi yang disajikan sesuai dengan kondisi pekerjaan saya						
3.	Perbandingan antara simulasi/games, diskusi dan materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan						
4.	Aktivitas dalam pelatihan ini berguna untuk pengembangan diri saya pribadi						
5.	Jadwal pelaksanaan aktivitas tepat waktu						
6.	Suasana selama pelatihan mendukung saya untuk belajar mengenai materi yang diberikan						
7.	Kesempatan beristirahat yang diberikan mencukupi						
8.	Secara keseluruhan, cara penyajian materi oleh fasilitator cukup dapat saya mengerti						
9.	Fasilitator (Tris M S) mampu menyampaikan materi dengan jelas dan dapat saya mengerti						
10.	Fasilitator (Yusna A W) mampu menyampaikan materi dengan jelas dan dapat saya mengerti						
11.	Penggunaan perangkat bantu membantu saya dalam memahami materi						
12.	Alat bantu dalam pelatihan ini membuat pelatihan menjadi lebih menyenangkan						
13.	Secara keseluruhan, kegiatan ini saya nilai:						

TUJUAN PELATIHAN BAGI PESERTA

Memberikan peserta pengetahuan mengenai bagaimana melakukan coaching dengan baik

MANFAAT PELATIHAN BAGI PESERTA

1. Memahami definisi coaching
2. Mengetahui Situasi yang membutuhkan *coaching*
3. Memahami karakteristik *coach* yang baik
4. Mengetahui keterampilan yang diperlukan untuk melakukan *coaching* dengan baik
5. Memahami langkah-langkah melakukan *coaching*

MATERI PELATIHAN

1. Definisi *Coaching*

Coaching adalah proses mengarahkan yang dilakukan oleh seorang manajer untuk melatih dan memberikan orientasi kepada karyawan tentang realitas di tempat kerja dan membantu mengatasi hambatan dalam mencapai prestasi yang optimum (Indosdm). Clutterbuck (2003) mendefinisikan *coaching* sebagai intervensi jangka pendek yang bertujuan untuk meningkatkan performa atau mengembangkan kompetensi tertentu (dalam Hawkins & Smith, 2006). Definisi lain disampaikan Thorne (2005) yang menyatakan bahwa *coaching* atau yang dapat disebut sebagai pembinaan adalah proses pembelajaran untuk mengembangkan kapasitas individu yang di dalamnya terdapat proses berbagi pengetahuan, kearifan dan pengalaman untuk membantu mengembangkan perilaku, sikap dan keterampilan yang baru.

Dalam kegiatan *coaching* ini akan melibatkan dua pihak, yang mana masing-masing berperan sebagai *coach* dan *coachee*. *Coach* adalah pihak yang akan memberikan pembinaan, sedangkan *coachee* adalah pihak yang akan diberikan pembinaan. *Coach* bekerja dengan *coachee* dengan tujuan untuk mencapai efektivitas hidup dan karir *coachee* secara cepat, meningkat dan

berkelanjutan melalui pembelajaran yang terfokus. *Coach* membantu *coachee* untuk mencapai semua potensi yang dimiliki *coachee*, yang sebelumnya memang telah disampaikan olehnya. Pada pelaksanaannya, *coach* dan *coachee* akan melakukan dialog tatap muka satu-lawan-satu (Pardey, 2007).

Lebih lanjut, tujuan dilakukannya *coaching* adalah untuk mengatasi masalah kinerja karyawan karena kurangnya pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan (Setiawan, 2010). *Coaching* juga dapat digunakan sebagai langkah pertama untuk menularkan pengetahuan yang membutuhkan adanya komitmen dari semua pihak untuk mewujudkannya (Thorne, 2005). Selain itu, Pardey (2007) menyatakan bahwa *coaching* dapat meyakinkan pembelajaran dari pelatihan telah diaplikasikan secara nyata dalam lingkungan sebenarnya. Salah satu keuntungan yang diperoleh melalui *coaching* adalah dapat meningkatnya kompetensi dari diri karyawan (Cook, 1999).

Pada intinya, *coaching* bertujuan untuk memberikan bantuan dan dukungan kepada individu-individu di dunia yang semakin kompetitif dan menekan (CIPD Coaching Courses Definition dalam Hawkins & Smith, 2006). Melalui *coaching*, *coachee* dapat mengembangkan keterampilan-keterampilan mereka, meningkatkan performa mereka, memaksimalkan potensi-potensi mereka dan menjadi seseorang yang mereka inginkan.

Metode *coaching* yang baik merupakan pendorong untuk motivasi diri dan sikap yang berorientasi pada pencarian solusi dan pengembangan yang berkelanjutan.

2. Situasi yang membutuhkan *coaching*

- Orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru
- Adanya kebutuhan untuk mengajarkan ketrampilan dalam pekerjaan
- Komitmen karyawan yang kurang
- Konflik dengan rekan kerja
- Perbaikan prestasi kerja
- Perubahan dalam orientasi bisnis
- Konflik karyawan dengan pelanggan

- Evaluasi formal dan informal

3. Ciri-ciri *Coach* yang Efektif

Berikut adalah ciri-ciri yang diharapkan dapat dimiliki oleh seorang *coach* agar dapat menjalankan perannya dengan baik pada saat *coaching* (Thorne, 2005):

- a. Dipercaya dan dihargai.
- b. Nilai-nilai hidup dan perilaku mereka menjadi panutan.
- c. Mempunyai pengalaman yang relevan dengan berbagai nilai tambah.
- d. Mempunyai keterampilan berkomunikasi yang baik (mampu bertanya, mengembangkan pertanyaan, klarifikasi dan meringkas).
- e. Memberikan dukungan dan semangat.
- f. Menyediakan waktu untuk mendengarkan.
- g. Mempersilahkan setiap orang untuk menjadi dirinya sendiri.
- h. Bekerja secara bermitra.
- i. Rasa percaya diri kuat dan dapat meningkatkannya semaksimal mungkin.
- j. Memfokuskan pada tujuan akhir.
- k. Mengambil tanggung jawab terhadap hasil yang diperoleh.

4. Tahapan Pelaksanaan *Coaching*

Thorne (2005) telah mengidentifikasi beberapa hal pokok yang harus dilalui oleh seorang *coach*, yaitu:

1. Menciptakan iklim atau suasana *coaching* yang kondusif.

Tahapan ini tidak hanya berkaitan dengan pertemuan awal, tetapi juga untuk pertemuan-pertemuan berikutnya. Sering saat *coachee* dibina untuk pertama kalinya, mereka tidak yakin dengan apa yang diharapkan dalam kegiatan *coaching* yang berlangsung. Seorang *coach* yang baru pun terkadang juga akan mengalami hal sama, namun seiring bertambahnya pengalaman, seorang *coach* dapat menciptakan suasana penuh keakraban. Hal terpenting adalah perhatian terhadap individu dan aplikasi dari perilaku yang diharapkan dalam *coaching*. Seorang *coach* harus dapat

mengkontekstualisasikan pembelajaran, yaitu membantu pembelajar mengembangkan keterampilan yang tepat dan dalam konteks yang tepat.

2. Membangun hubungan.

Kemampuan untuk membangun hubungan adalah inti untuk menjadi seorang *coach* yang baik. Kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan interpersonal dan untuk mengembangkan kecerdasan emosi adalah hal kritis dalam mengembangkan peran sebagai *coach*. *Coach* harus dapat mentransfer pengetahuan sambil memahami gaya belajar *coachee* agar ia dapat memperoleh pengalaman pembelajaran dengan lebih efektif. *Coach* juga harus peka akan perasaan *coachee* dan dapat memberikan inspirasi dalam menyatakan suatu hal yang benar atau dalam mengambil tindakan yang benar dalam rangka meningkatkan kepercayaan diri *coachee*.

3. Keterbukaan terhadap pengalaman.

Setiap individu memiliki harapan, mimpi dan aspirasi yang berbeda-beda. Oleh karena itu, penting bagi *coach* untuk tidak membuat asumsi berdasarkan pengalamannya sendiri, tetapi tetap berpandangan terbuka atau tanpa prasangka (*open-minded*) dan mendengarkan ide atau gagasan *coachee*. Apabila pengalaman yang *coachee* miliki saat ini telah menghasilkan harga diri yang rendah, *coach* harus dapat membantu *coachee* untuk menantang asumsinya sendiri dan membantunya untuk menghindari *coachee* meramalkan kegagalannya sendiri.

4. Mitra solusi.

Coach tidak perlu memiliki pengetahuan dan keterampilan profesional yang sama dengan *coachee*, namun mereka perlu tahu bagaimana membina dan membantu *coachee* bekerja untuk menemukan solusi. Oleh karena itu, *coach* penting untuk melakukan percakapan yang matang agar dapat merekomendasikan saran-saran yang bermanfaat dan membantu *coachee* menemukan berbagai alternatif solusi. Selain itu, *coach* juga diharapkan dapat membantu *coachee* dalam mengelola risiko secara memadai dengan melakukan penilaian risiko yang akurat. Peran *coach*

adalah membantu *coachee* untuk melangkah maju dan mendukung *coachee* jika mereka mundur.

5. Kolaboratif.

Idealnya, seorang *coach* yang baik dapat membantu *coachee* untuk membangun jaringan dan memberi saran dengan dukungan serta membantu *coachee* untuk menjalin hubungan dengan orang lain dalam rangka pengembangan diri dan wawasannya. Seorang *coach* yang baik dapat menghubungkan orang, baik secara individu atau dalam tim untuk berbagi informasi dan melakukan praktik yang terbaik.

6. Memutuskan/memelihara hubungan yang tepat.

Ini merupakan tahapan penting karena terkait dengan kemampuan *coach* untuk mengetahui bagaimana ia dapat menyelesaikan percakapan. Pengaturan waktu merupakan hal utama dalam kegiatan *coaching*. Penting untuk memahami poin di mana harus menunda atau menghentikan dan mendorong *coachee* untuk pergi dan mempraktikkan pikiran dan penemuan mereka dari hasil *coaching*. Tahapan ini menuntut *coach* untuk dapat mendorong *coachee* bergerak maju dengan dukungan pembinaan yang berkurang dari *coach*. Oleh karena itu, mengidentifikasi tahapan ini dan menanganinya secara tepat adalah penting.

Secara lebih sederhana, Hawkins dalam Hawkins & Smith (2006) mengajukan model bernama “CLEAR” yang menjelaskan lima fase dalam pelaksanaan suatu *coaching*, yaitu:

1. Kontrak (*Contract*). Suatu sesi *coaching* dimulai dengan membangun percakapan mengenai hasil-hasil yang diinginkan oleh *coachee*, memahami kebutuhan-kebutuhan mana saja yang ingin dipenuhi dan bagaimana *coach* dengan proses *coaching* dapat memberikan sesuatu yang sangat berharga. Dalam hal ini, *coachee* diminta untuk menentukan tujuan *coaching* yang ingin ia capai tersebut.
2. Mendengarkan (*Listen*). Dengan menggunakan kemampuan mendengar aktif, *coach* membantu *coachee* untuk mengembangkan pemahaman

mereka terhadap situasi dimana *coachee* menginginkan terjadinya perubahan. *Coach* perlu memberitahukan *coachee* bahwa ia mengerti apa yang *coachee* inginkan—mampu memahami dan merasakan bagaimana berada di kondisi *coachee*.

3. Mengeksplor (*Explore*). Menghargai perasaan *coachee* di situasi saat ini yang telah berusaha untuk meninggalkan kondisinya di masa lalu. Dengan bertanya dan refleksi serta menghasilkan pemahaman dan kesadaran baru, *coach* bersama *coachee* membuat pilihan-pilihan berbeda untuk mengatasi isu yang dibicarakan.
4. Bertindak (*Action*). Setelah melakukan eksplorasi terhadap dinamika situasi yang bervariasi dan mengembangkan berbagai pilihan untuk mengatasinya, *coachee* menentukan langkah untuk maju dan menyetujui langkah pertama yang akan dilakukannya. Pada poin ini penting untuk dilakukannya ‘latihan singkat’ guna penetapan langkah pertama di dalam ruangan tersebut.
5. Meninjau Kembali (*Review*). Meninjau kembali tindakan-tindakan yang telah disetujui. *Coach* juga perlu meminta umpan balik dari *coachee* mengenai hal positif apa yang membantunya selama proses *coaching* terjadi, hal apa yang dirasakan susah dan apa yang mereka inginkan untuk dilakukan pada sesi *coaching* yang lain. Dengan disetujuinya tinjauan ulang atas hasil proses *coaching* dan rencana pelaksanaan *coaching* di sesi yang lain, maka dengan ini sesi *coaching* pun telah selesai dilaksanakan.

1. Definisi coaching adalah :
 - a. Coaching adalah proses mengarahkan yang dilakukan oleh beberapa orang untuk melatih dan memberikan orientasi kepada karyawan tentang realitas di tempat kerja dan membantu mengatasi hambatan dalam mencapai prestasi yang optimum
 - b. Coaching adalah proses mengarahkan yang dilakukan oleh seorang untuk melatih dan memberikan orientasi kepada karyawan tentang realitas di tempat kerja dan membantu mengatasi hambatan dalam mencapai prestasi yang optimum (x)
 - c. Coaching adalah kegiatan yang dilakukan oleh atasan untuk membantu bawahan menemukan pemecahan dari masalah pribadi
 - d. Coaching adalah proses mengarahkan yang dilakukan oleh seorang karyawan untuk melatih dan memberikan orientasi kepada atasannya di tempat kerja dan membantu mengatasi hambatan dalam bekerja
 - e. Coaching adalah proses mengarahkan yang dilakukan oleh seorang untuk melatih dan memberikan orientasi kepada karyawan tentang realitas di luar tempat kerja dan membantu mengatasi hambatan dalam kehidupan sehari-hari

2. Definisi counseling adalah.....
 - a. Counseling adalah kegiatan yang dilakukan oleh atasan untuk membantu bawahan menemukan pemecahan dari masalah pribadi yang mempengaruhi prestasi kerja (x)
 - b. Counseling adalah proses mengarahkan yang dilakukan oleh seorang manajer untuk melatih dan memberikan orientasi kepada karyawan tentang realitas di tempat kerja dan membantu mengatasi hambatan dalam mencapai prestasi yang optimum
 - c. Counseling adalah kegiatan berbincang-bincang antar karyawan yang bertujuan mendekatkan diri satu sama lain
 - d. Counseling adalah kegiatan yang dilakukan oleh atasan untuk membantu bawahan dalam menguasai keahlian baru

- e. Counseling adalah kegiatan yang dilakukan oleh atasan untuk membantu bawahan menemukan pemecahan dari masalah yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan
3. Dibawah ini adalah situasi yang membutuhkan coaching, kecuali...
- Komitmen karyawan yang kurang
 - Konflik dengan keluarga (x)
 - Perbaikan prestasi kerja
 - Perubahan dalam orientasi bisnis
 - Evaluasi formal dan informal
4. Situasi yang membutuhkan counseling adalah, kecuali....
- Karyawan merasa adanya hambatan karir
 - Karyawan merasa kecewa dengan atasan
 - Ada konflik dengan rekan kerja
 - Karyawan memiliki tugas yang tidak mampu dikerjakan (x)
 - Karyawan bimbang dengan kemampuannya
5. Manfaat dari coaching dan counseling adalah, kecuali....
- Meningkatkan kualitas dan kuantitas dalam kerja
 - Meningkatkan pertumbuhan karyawan
 - Meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan masalah
 - Meningkatkan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai
 - Meningkatkan jam terbang karyawan (x)
6. Ciri-ciri coach yang efektif
- Dipercaya dan dihargai. (x)
 - Nilai-nilai hidup yang dimiliki sesuai dengan jaman.
 - Mempunyai pengalaman cukup.
 - Bekerja secara individu.

- e. Memiliki tanggung jawab pekerjaan yang banyak.
7. Di bawah ini yang tidak termasuk kata kunci dalam pelaksanaan coaching dan counseling adalah
- B**ersikaplah hormat terhadap karyawan
 - I**nginkan untuk menjadi atasan yang baik baginya
 - J**adilah teladan baginya
 - A**rahkan karyawan ke arah yang lebih baik (x)
 - K**embangkan bahasa tubuh dan situasi yang hangat-mendukung
8. Pernyataan di bawah ini yang menggambarkan proses pelaksanaan counseling, kecuali.....
- Atasan mendengarkan dan menentukan apakah yang dikerjakan karyawan sudah benar atau masih salah ; memberikan umpan balik dan memperlihatkan bagaimana sebaiknya hal tersebut dilakukan/dicapai
 - Karyawan mengevaluasi situasi dan perilakunya. Atasan mendengarkan dan mendorong agar perasaan terungkap jelas. Atasan memberi tau cara penyelesaian masalah (x)
 - Atasan mendengarkan dan menentukan apakah yang dikerjakan karyawan sudah benar atau masih salah ; memberikan umpan balik dan memperlihatkan bagaimana sebaiknya hal tersebut dilakukan/dicapai
 - Karyawan mengevaluasi situasi dan perilakunya. Atasan mendengarkan dan mendorong agar perasaan terungkap jelas. Atasan membimbing karyawan sampai pada alternatif solusi
 - Karyawan mengevaluasi situasi dan perilakunya. Atasan mendengarkan dan mendorong agar perasaan terungkap jelas. Atasan membimbing karyawan sampai pada alternatif solusi
9. Hal yang biasa menghambat dalam pelaksanaan coaching, kecuali....
- Tidak ingin membuat karyawan takut dan bingung

- b. Saya tidak pernah di' coaching' jadi saya juga tidak tahu caranya
- c. Saya punya banyak atasan (x)
- d. Saya tidak tahu sasaran dalam melakukan coaching
- e. Karyawan tidak suka diberi umpan balik

10. Pantangan dalam pelaksanaan counseling

- a. Tidak berprasangka
- b. Tidak berhasil memahami sudut pandang karyawan (x)
- c. Memberikan arahan kepada karyawan tentang solusi yang memungkinkan
- d. Bertindak sebagai mitra
- e. Menunjukkan sikap yang menghargai.

