



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PROGRAM PELATIHAN PEMBERIAN *FEEDBACK* PADA  
ATASAN UNTUK MENINGKATKAN *SUPERVISION*  
*SATISFACTION* DAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN  
BANK X SYARIAH**

*(Feedback Training for Supervisor to Improve Supervision  
Satisfaction and Employee Work Motivation at Bank X Syariah)*

**TESIS**

**AMIEN DIATHA IKA SETYARI  
1006795983**

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



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PROGRAM PELATIHAN PEMBERIAN *FEEDBACK* PADA  
ATASAN UNTUK MENINGKATKAN *SUPERVISION*  
*SATISFACTION* DAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN BANK  
X SYARIAH**

*(Feedback Training for Supervisor to Improve Supervision  
Satisfaction and Employee Work Motivation at Bank X Syariah)*

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister**

**AMIEN DIATHA IKA SETYARI  
1006795983**

**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 : AMIEN DIATHA IKA SETYARI**

**NPM : 1006795983**

**Tanda Tangan :**



**Tanggal : 9 Juli 2012**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Amien Diatha Ika Setyari  
NPM : 1006795983  
Program Studi : Program Magister Psikologi Profesi Peminatan Industri dan Supervisor  
Judul Tesis : Program Pelatihan Pemberian *Feedback* Pada Atasan untuk Meningkatkan *Supervision Satisfaction* dan Motivasi Kerja Karyawan Bank X Syariah

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

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Dra. Indrya Ami Rulyati Darsono, MA  
NIP 131645337

Pembimbing II : Arum Etikariena Hidayat, S.Psi., M.Psi.  
NIP 0806050142

Penguji I : Dra. B.K. Indrawahyanti Graitto, M.Psi  
NIP 194802291975012001

Penguji II : Dra. Siti Farida Haryoko, M.Psi.  
NIP 195109301976032002

### DISAHKAN OLEH

Ketua Program Studi Profesi Psikologi  
Fakultas Psikologi UI

Dekan Fakultas Psikologi  
Universitas Indonesia

Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, M.A., PhD  
NIP. 19510327 197603 2 001

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

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Tanggal : 9 Juli 2012

## UCAPAN TERIMAKASIH

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

1. Dra. Indrya Ami Rulyati Darsono, MA, selaku pembimbing I dan Arum Etikariena Hidayat, S. Psi., M. Psi., selaku pembimbing II, yang telah memberikan perhatian, semangat dan masukan dalam menyelesaikan tesis. Selain itu juga, kepada para dosen Psikologi UI khususnya peminatan PIO yang telah membagi ilmu dan pengalamannya selama peneliti berkuliah.
2. Dra. B.K. Indrawahyanti Graitto. M.Psi dan Dra. Siti Farida Haryoko, M.Psi. selaku penguji tesis yang telah memberikan berbagai saran perbaikan atas tesis ini.
3. Pihak Bank X Syariah yang telah memberikan ijin dan keleluasaan kepada peneliti saat pengambilan data penelitian, khususnya kepada Bp. Bambang Bp. Uttep, Mas Nova, Ibu Ning, Mba lulu, Asri, Ulfa dan seluruh karyawan Bank X Syariah yang telah memberikan semangat dan dukungan sampai penelitian selesai dilakukan
3. Bapak Soesetyo Adie dan Ibu Siti Aminah, selaku orang tua tercinta peneliti, yang selalu memberikan kasih sayang yang luar biasa, mendukung dan mendoakan peneliti tiada henti-hentinya.
4. Arestya Otari, selaku adik tercinta yang selalu mendukung, memberikan semangat dan mendoakan peneliti
5. Sahabatku Maya, Cia, Vita, Ulfa H, Desi R, & Alfa. Sahabat Tim Bank X Syariah (Mas Prima, Layyina, Maharani dan Mega), Ria, Renny, Mas Aji, Nadya, dan seluruh teman PIO 16 yang telah mendukung peneliti selama dua tahun bersama serta berbagi keceriaan dan pengetahuan.
6. Sahabat-sahabatku sewaktu S1 Hidayah, Fifi Nia Ratnasari dan Ridha Citra Turyani
7. Pihak-pihak lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu namun membantu dalam terselesaikannya tesis ini.

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

Depok, Juni 2012

Peneliti ([diatha4apple@gmail.com](mailto:diatha4apple@gmail.com))

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

---

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

Nama : Amien Diatha Ika Setyari  
NPM : 1006795983  
Program Studi : Program Magister Psikologi Profesi Peminatan Industri dan Supervisor  
Fakultas : Psikologi  
Jenis karya : Tesis

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

“Program Pelatihan Pemberian *Feedback* Pada Atasan Untuk Meningkatkan *Supervision Satisfaction* dan Motivasi Kerja Karyawan Bank X Syariah”

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok  
Pada tanggal : 9 Juli 2012

Yang menyatakan



(Amien Diatha Ika Setyari)

## ABSTRAK

Nama : Amien Diatha Ika Setyari  
Program Studi : Program Magister Psikologi Profesi Peminatan Industri dan Supervisor  
Judul Tesis : Program Pelatihan Pemberian *Feedback* Pada Atasan untuk Meningkatkan *Supervision Satisfaction* dan Motivasi Kerja Karyawan Bank X Syariah.

Penelitian ini dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan terhadap organisasi di Bank X Syariah pada cabang “A”. Berdasarkan data awal yang diperoleh melalui wawancara dan kuesioner diketahui bahwa motivasi kerja karyawan di Bank X Syariah perlu mendapat peningkatan. Kepuasan terhadap atasan (*Supervision Satisfaction*) diduga berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada organisasi tersebut. Berdasarkan perhitungan statistik melalui uji korelasi. Hasil analisis dari 20 karyawan pada level staff, ditemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan terhadap atasan dengan motivasi kerja, dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,563 dan nilai signifikansi 0,0100 ( $p < 0,005$ ).

Intervensi yang dilakukan pada penelitian ini dirancang untuk meningkatkan kepuasan terhadap atasan dan pada akhirnya akan berdampak pada motivasi kerja karyawan. Pada penelitian ini intervensi yang dipilih adalah pelatihan Pemberian *feedback* pada atasan dengan jabatan supervisor yang berjumlah 9 orang. Hasil perhitungan uji signifikansi perbedaan *pre-test* dan *post-test* menunjukkan bahwa intervensi yang diberikan belum memberikan peningkatan yang signifikan terhadap kepuasan terhadap atasan dan motivasi kerja.

Kata Kunci :

Kepuasan terhadap atasan (*Supervision Satisfaction*), motivasi kerja, *feedback*.

## ABSTRACT

Nama : Amien Diatha Ika Setyari  
Study Program : Master Program in Professional Psychology,  
Specializing in Industrial And Organizational  
Psychology  
Title : *Feedback Training for Supervisor to Improve  
Supervision Satisfaction and Employee Work  
Motivation at Bank X Syariah*

Research was conducted to increase employee motivation to the organization at Bank X Syariah, branch "A". Based on preliminary data obtained through interviews and questionnaire found that employee motivation at Bank X Syariah should receive an increase Satisfaction Supervision that expected effect on employee motivation in the organization. Based on statistical calculation by correlation test the analysis of the 20 employees at the staff level, there was a significant relationship between supervision satisfaction with work motivation, with correlation values of 0.563 and coefficient significance 0.010 ( $p < 0.005$ ).

Interventions in the study was designed to improve supervision satisfaction and ultimately will have an impact on employee motivation. At this Research selected intervention is giving feedback training for supervisor. The results of tests of 9 supervisor there are significant difference in the calculation of pre-test and post-test, showed that the intervention program has not provided significant to improve supervision satisfaction and employee work motivation at Bank X Syariah.

Key words:

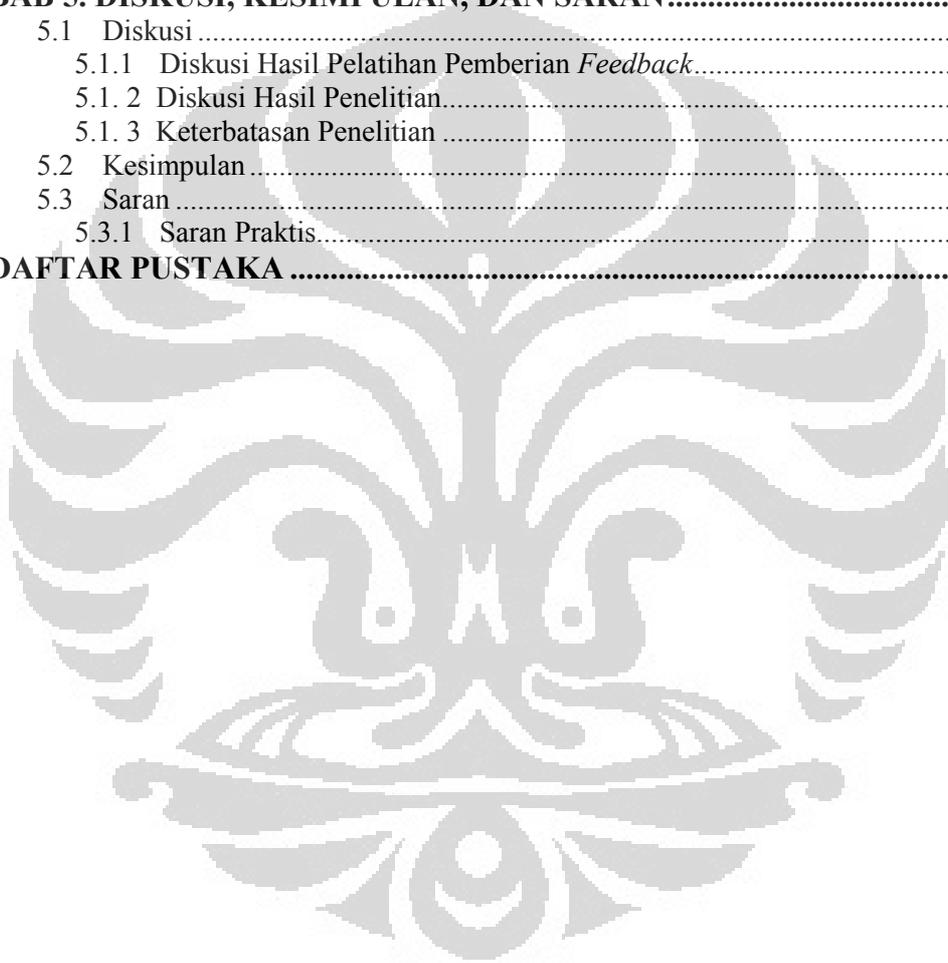
Supervision Satisfaction, Work Motivation, feedback

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
UCAPAN TERIMAKASIH.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR BAGAN.....	xii
LAMPIRAN.....	xiii
<b>BAB 1. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Permasalahan.....	6
1.3 Rumusan Masalah Penelitian.....	11
1.4 Tujuan Penelitian.....	12
1.5 Manfaat Penelitian.....	12
1.6 Sistematika Penulisan.....	12
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>12</b>
2.1 Motivasi Kerja.....	12
2.1.1 Pengertian Motivasi Kerja.....	12
2.1.2 Penggolongan Teori Motivasi.....	13
2.1.3 Teori Motivasi <i>Expectancy theory</i> .....	15
2.1.4 Dampak Motivasi Kerja.....	16
2.1.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja.....	17
2.2 Kepuasan terhadap atasan ( <i>Supervision satisfaction</i> ).....	18
2.2.1 Definisi Kepuasan terhadap atasan.....	18
2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan terhadap atasan.....	19
2.3 Supervisor.....	20
2.3.1 Definisi Supervisor.....	20
2.3.2 Fungsi dan Peran Supervisor.....	20
2.3.2 Peran Supervisor dalam Memberikan <i>Feedback</i> .....	21
2.4 <i>Feedback</i> .....	22
2.4.1 Definisi <i>Feedback</i> .....	22
2.4.2 Fungsi Pemberian <i>Feedback</i> .....	22
2.4.3 Prinsip-prinsip dalam memberikan <i>Feedback</i> .....	24
2.4.4 Model Pemberian <i>Feedback</i> .....	24
2.4.5 Keterampilan yang harus dimiliki dalam Pemberian <i>Feedback</i> .....	26
2.4.6 Hambatan Pemberian <i>Feedback</i> .....	27
2.4.4 Tahapan Pemberian <i>Feedback</i> .....	27

2.5	Komunikasi.....	30
2.5.1	Definisi Komunikasi.....	30
2.5.2	Unsur-unsur Komunikasi.....	30
2.5.3	Komunikasi dalam Pemberian <i>Feedback</i> .....	31
2.6	Intervensi Organisasi.....	31
2.6.1	Definisi <i>Intervensi Organisasi</i> .....	32
2.6.2	Tipe <i>Intervensi Organisasi</i> .....	32
2.7	Pelatihan.....	33
2.7.1	Definisi Pelatihan.....	33
2.7.2	Pelatihan Berdasarkan <i>Experiential Learning</i> .....	34
2.7.3	Tahapan Penyusunan program pelatihan.....	37
2.8	Dinamika Kepuasan terhadap Atasan ( <i>supervision Satisfaction</i> ) dan Motivasi Kerja.....	39
<b>BAB 3.</b>	<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>43</b>
3.1	Pendekatan Penelitian.....	43
3.2	Tipe Penelitian.....	43
3.3	Desain Penelitian.....	45
3.4	Variabel Penelitian.....	46
3.4.1	Variabel Terikat.....	46
3.4.2	Variabel Bebas.....	46
3.4.3	Intervensi.....	46
3.5	Rumusan Masalah.....	47
3.6	Hipotesis Kerja.....	47
3.7	Responden Penelitian.....	48
3.8	Metode Pengumpulan Data.....	49
3.8.1	Kuesioner.....	49
3.8.2	Wawancara.....	51
3.8.3	Obeservasi.....	51
3.9	Metode Analisis Data.....	51
3.10	Prosedur Penelitian.....	53
<b>BAB 4.</b>	<b>HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI.....</b>	<b>56</b>
4.1	Gambaran Responden Penelitian.....	56
4.1.1	Gambaran Jenis Kelamin Responden.....	56
4.1.2	Gambaran asal Unit Responden.....	57
4.1.2	Gambaran Pendidikan Responden.....	58
4.1.2	Gambaran Usia Responden.....	58
4.1.2	Gambaran Lama Kerja Responden.....	58
4.2	Gambaran Hasil Penelitian sebelum intervensi.....	59
4.2.1	Uji Normalitas.....	59
4.2.2	Hubungan antara Kepuasan terhadapAtasan dengan Motivasi Kerja.....	60
4.2.3	Gambaran Kepuasan terhadap Atasan Sebelum Intervensi.....	61
4.2.4	Gambaran Motivasi Kerja Sebelum Intervensi.....	62
4.3	Program Intervensi.....	62
4.3.1	Waktu dan Tempat Pelaksanaan Intervensi.....	62
4.3.2	Responden Intervensi.....	62
4.3.3	Prosedur Intervensi.....	65

4.4	Gambaran Hasil Penelitian Setelah Intervensi.....	69
4.4.1	Gambaran Kepuasan terhadap Atasan Setelah Intervensi .....	61
4.4.2	Gambaran Motivasi Kerja Setelah Intervensi .....	73
4.5	Gambaran Perbedaan Skor kepuasan terhadap atasan dan Motivasi kerja Sebelum dan Setelah Pemberian Intervensi .....	74
4.5.1	Perbedaan Skor Kepuasan terhadap Atasan Sebelum dan Setelah Pemberian Intervensi.....	71
4.5.2	Perbedaan Skor Motivasi Kerja Karyawan Sebelum dan Setelah Pemberian Intervensi.....	75
4.5.3	Hubungan antara Kepuasan terhadap atasan dengan Motivasi Kerja Setelah Pemberian Intervensi.....	77
<b>BAB 5.</b>	<b>DISKUSI, KESIMPULAN, DAN SARAN.....</b>	<b>77</b>
5.1	Diskusi .....	77
5.1.1	Diskusi Hasil Pelatihan Pemberian <i>Feedback</i> .....	77
5.1.2	Diskusi Hasil Penelitian.....	79
5.1.3	Keterbatasan Penelitian .....	81
5.2	Kesimpulan .....	82
5.3	Saran .....	83
5.3.1	Saran Praktis.....	83
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>.....</b>	<b>84</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Tahapan <i>Action Research</i> .....	43
Tabel 4.1 Gambaran Jenis Kelamin Responden.....	55
Tabel 4.2. Gambaran Asal Unit Responden .....	56
Tabel 4.3 Gambaran Pendidikan Responden.....	57
Tabel 4.4 Gambaran Usia Responden .....	57
Tabel 4.5 Gambaran Lama Kerja Responden .....	58
Tabel 4.6 Uji Normalitas Alat Ukur.....	58
Tabel 4.7 Hubungan antara Kepuasan terhadap atasan dengan Motivasi Kerja...59	
Tabel 4.8 Gambaran Kepuasan terhadap Atasan sebelum intervensi .....	61
Tabel 4.9 Gambaran Motivasi Kerja sebelum intervensi.....	61
Tabel 4.9 Gambaran Jenis Kelamin Responden Intervensi .....	63
Tabel 4.10 Gambaran Usia Responden Intervensi .....	63
Tabel 4.12 Gambaran Responden Intervensi Berdasarkan Pendidikan .....	64
Tabel 4.13 Gambaran Responden Intervensi Berdasarkan Unit .....	64
Tabel 4.14 Pembelajaran Materi pada Pelatihan Pemberian <i>Feedback</i> .....	68
Tabel 4.15 Hasil uji Perbedaan Pre test dan Post test Pembelajaran Materi pada .. Pelatihan Pemberian <i>Feedback</i> .....	69
Tabel 4.16 Gambaran Kepuasan terhadap Atasan Setelah Intervensi .....	70
Tabel 4.17 Gambaran Motivasi Kerja setelah intervensi .....	71
Tabel 4.18 Perhitungan Kepuasan terhadap Atasan Sebelum dan Setelah Intervensi .....	70
Tabel 4.19 Perhitungan Motivasi Kerja Atasan Sebelum dan Setelah Intervensi..	71
Tabel 4.20 Hubungan antara Kepuasan terhadap atasan dengan Motivasi Kerja Setelah Intervensi .....	70

## BAGAN DAFTAR

Bagan 2.1 Daur Belajar <i>Experiential Learning</i> .....	35
Bagan 2.2 Sekema Penelitian.....	42
Bagan 3.1 Desain Penelitian.....	45



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Profil Organisasi Bank X Syariah
- Lampiran 2. Kuesioner *Blockage*/ Sumbatan Organisasi
- Lampiran 3. Hasil Perhitungan *Blockage*
- Lampiran 4. Reliabilitas dan validitas alat ukur motivasi kerja
- Lampiran 5. Reliabilitas dan validitas alat ukur
- Lampiran 6. Korelasi antara dan Motivasi Kerja
- Lampiran 7. Sebelum dan sesudah intervensi
- Lampiran 8. Korelasi antara dan Motivasi Kerja sesudah intervensi
- Lampiran 9. Cuplikan Kuesioner Penelitian
- Lampiran 10. Pelatihan
- Lampiran 10.1 *Rundown* Pelatihan
- Lampiran 10.2 Cuplikan Modul pelatihan
- Lampiran 10.3 Slide Presentasi
- Lampiran 10.4 Form Evaluasi
- Lampiran 11 Kesimpulan Hasil Wawancara
- Lampiran 12 Usulan Peneliti untuk intervensi
- Lampiran 13 Foto-foto Pelatihan

# BAB 1

## PENDAHULUAN

Di dalam Bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang, permasalahan, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

### 1.1.Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi di seluruh negara saat ini khususnya di Indonesia tentu membawa pengaruh yang besar bagi industri perbankan. Industri perbankan saat ini cukup meningkat pesat, hal ini terlihat dari banyaknya para investor asing yang ingin menginvestasikan dana mereka di Indonesia. Hal ini senada dengan pernyataan dari Ketua Umum Perbanas (Perhimpunan Bank Umum Nasional) bahwa bisnis perbankan di Indonesia masih sangat prospektif dan menggurikan, hal ini terlihat pada tahun 2010 sebanyak 36 bank di Indonesia mencetak kenaikan laba rata-rata 42 persen ([www.Tribunnews.com](http://www.Tribunnews.com), 2012).

Persaingan yang semakin ketat di industri perbankan juga merupakan salah satu faktor utama munculnya bisnis-bisnis baru di industri tersebut, antara lain perbankan syariah. Peningkatan tren perbankan syariah terlihat dari survei *Index Islamic Finance*. Berdasarkan survei *Islamic Finance Country* yang dilakukan pada 36 negara, Indonesia berada di peringkat 4, di bawah Iran, Malaysia, dan Saudi Arabia. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Indonesia berhasil menduduki peringkat 4 dari 36 negara yang masuk dalam negara penganut sistem keuangan syariah ([www.VIVAnews.com](http://www.VIVAnews.com), 2012). Dari data tersebut dapat diketahui bahwa tren perbankan Syariah mendapat respon positif dari konsumen. Hal ini dikarenakan industri perbankan syariah dinilai memiliki beberapa keuntungan dibandingkan dengan perbankan yang sifatnya konvensional. Selain itu perbankan syariah dianggap memiliki ketahanan dari dampak krisis keuangan global. Perbankan syariah mampu bertahan menghadapi krisis global karena keseluruhan pembiayaan yang dimiliki perbankan syariah hampir 100% berupa pembiayaan usaha di sektor produktif yang tidak terkait langsung dengan perdagangan luar negeri (<http://www.bi.go.id>).

Perkembangan industri perbankan syariah yang semakin hari semakin meluas, membuat setiap perusahaan harus semakin meningkatkan daya saing dan keunggulannya. Keunggulan yang dimaksud tentu bukan hanya mengandalkan bidang produksi, keuangan dan marketing saja melainkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mereka miliki. Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang penting untuk meningkatkan kualitas sebuah perusahaan (Luthans, 2010). Hal ini senada yang dikemukakan oleh Cascio (2003) bahwa sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang mempresentasikan sebuah keunggulan kompetitif yang dapat meningkatkan produktivitas dan profit organisasi. Perusahaan yang memiliki individu-individu yang handal dan kompeten dapat menampilkan performa kerja yang optimal sehingga dapat bertahan dalam persaingan yang ketat, serta mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2009). Wingnyowiyoto (2002) juga menambahkan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor yang penting, oleh karena itu kemampuan dan kompetensi karyawan pun menjadi hal yang perlu ditingkatkan dan dikembangkan semaksimal mungkin.

Karyawan pada perusahaan perbankan syariah memiliki peran sebagai penggerak roda perusahaan. Hanya saja, perilaku kerja karyawan yang kurang pada kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan. Kondisi ini berkaitan dengan tingkat motivasi yang dimiliki oleh karyawan (Robbins, 2009). Motivasi merupakan suatu proses dimana kebutuhan tertentu mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah kepada tercapainya tujuan (Munandar, 2001). Senada dengan definisi di atas, Riggio (2009) menyatakan, motivasi merupakan kekuatan yang mempunyai tiga fungsi yaitu penyemangat yang menyebabkan individu bertindak, menentukan arah untuk mencapai tujuan yang spesifik serta mendukung usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan.

Pada perusahaan, salah satu aspek yang sangat terkait dengan performa kerja adalah motivasi kerja karyawan (Riggio, 2009). Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan memiliki performa kerja yang baik dibandingkan karyawan yang memiliki motivasi kerja yang rendah (Munandar, 2011). Pendapat tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Nawab (2011) menunjukkan semakin tinggi motivasi kerja maka performa kerja karyawan

tersebut akan semakin baik. Begitupula sebaliknya semakin rendah motivasi kerja yang dimiliki karyawan maka performa kerjanya semakin buruk. Pendapat tersebut sesuai dengan pernyataan Steers dan Porter (1991) yang mengatakan bahwa untuk merubah perfoma kerja yang buruk dan mempertahankan performa kerja yang baik adalah dengan meningkatkan motivasi kerja.

Noe (2006) menyatakan bahwa kunci utama organisasi dalam menghadapi tantangan melalui SDM yang memiliki kemampuan serta motivasi kerja yang baik. Selain itu, penting bagi karyawan pada perusahaan perbankan syariah untuk memiliki motivasi kerja agar dapat memberikan pelayanan terbaik kepada konsumennya sehingga dapat bersaing dengan kompetitornya (Khan & Farooq, 2010). Oleh karena itu motivasi kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan sangat diperlukan guna mencapai hasil yang optimal dan sesuai dengan harapan perusahaan.

Penjelasan mengenai motivasi kerja, dijabarkan lebih lanjut oleh Vroom (dalam Wijono, 2007) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan hasil dari tiga faktor yaitu seberapa besar individu mempunyai keinginan memperoleh nilai (*valence*) yang diprediksi oleh individu tersebut tentang kemungkinan bahwa usaha yang akan dilakukan akan menimbulkan harapan (*expectancy*) yang diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja. Selanjutnya prestasi kerja tersebut akan memperoleh imbalan atau ganjaran. Berdasarkan teori harapan (*Expectancy theory*) Vroom dan dikembangkan lebih lanjut oleh Porter dan Lawler (dalam Steers & Porter, 1991) terdapat tiga faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang yaitu karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan juga karakteristik lingkungan kerja. Karakteristik lingkungan kerja, meliputi hal-hal yang dialami selama individu berada dalam lingkungan kerjanya salah satunya adalah interaksi dengan atasannya.

Perusahaan membedakan dua macam manajer sebagai atasan (Munandar, 2001). Pertama yang mengepalai keseluruhan perusahaan, dan kedua yang mengepalai satu bagian atau satu unit di perusahaan. Pemimpin yang mengepalai seluruh organisasi adalah manajer puncak (direktur utama, direktur, GM dan kepala cabang). Sedangkan pemimpin yang mengepalai suatu unit dalam perusahaan merupakan manajer pertama (lini) atau supervisor. Supervisor juga

disebut dengan tenaga kerja yang berada di antara manajemen dan para pekerja (Munandar, 2001). Supervisor berperan ganda sebagai atasan, bawahan, rekan, dan wakil perusahaan (Munandar, 2001). Eisenberger, Stinglhamber, & Vandenberghe (2002) menyatakan bahwa atasan merupakan agen perusahaan yang bertanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi performa bawahan, dimana penilaian atasan (supervisor) mengenai bawahannya merupakan representatif penilaian dari perusahaan.

Supervisor mengemban tugas yang berat, dimana ia harus bisa mendorong dan menjaga kontribusi positif dari pengembangan karir karyawan (Gryfin, Patterson, & West, 2001). Hal ini dikarenakan supervisor memberikan pengaruh langsung kepada karyawan. Supervisor juga harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi struktur dari lingkungan kerja, menyediakan informasi penting bagi karyawan, dan memberikan *feedback* kepada karyawan (Anthony, Etuk, & Okediji, 2011). Oleh karena itu supervisor memiliki peranan yang besar terhadap keberhasilan dari bawahannya. Hal senada dikemukakan oleh Mardianto (2009) bahwa tanggung jawab yang harus dimiliki manajemen lini (supervisor) adalah melatih karyawan untuk pekerjaan baru, memperbaiki prestasi, mengembangkan kemampuan dan memelihara motivasi kerja karyawannya.

Munandar (2001) mengemukakan *supervision* yang dilakukan atasan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi puas atau tidak puasnya seseorang dalam bekerja. Kepuasan terhadap supervisi merupakan hal yang tidak dapat diabaikan karena akan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan secara keseluruhan (Mardanov, Sterrett, & Bake, 2007). Oleh karena itu kepuasan yang dirasakan individu terhadap atasannya akan juga berdampak pada hasil pekerjaannya. Hal ini juga didukung dari pendapat Steers & Porter (1991) yang mengatakan bahwa kepuasan dapat mempengaruhi motivasi kerja individu. Sehingga dapat dikatakan level kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan mempengaruhi motivasi kerjanya dalam mencapai tujuan tertentu.

Kepuasan terhadap atasan merupakan salah satu faset dari teori kepuasan kerja yang disampaikan oleh Spector (1997). Kepuasan terhadap atasan adalah kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap atasan langsung (Spector, 1997). Apabila karyawan merasa puas dengan supervisor, hal tersebut akan

berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam kelompok kerjanya (Bass & Bass, 2008). Dapat disimpulkan bahwa kepuasan terhadap atasan memiliki manfaat terhadap hasil kerja karyawan. Beberapa penelitian yang dilakukan pada perusahaan perbankan menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan terhadap atasan dan motivasi kerja (Rafli, 2003; Springer, 2011). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rafli (2003) menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara kepuasan terhadap atasan dengan motivasi kerja yang dimiliki karyawan Bank. Selain itu penelitian yang dilakukan Springer (2011) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan terhadap atasan dengan motivasi intrinsik pada karyawan Bank.

Dalam beberapa penelitian menyatakan bahwa atasan (supervisor) adalah salah satu faktor penting dalam membentuk sikap dan perilaku bawahan (Becker dalam Guild, 2009) dan menentukan tingkat kepuasan kerjanya (Spector, 1997). Lebih lanjut, Green (2009) menyatakan bahwa karakteristik seorang supervisor dapat terlihat dari seberapa sering atasan (supervisor) tersebut memberikan *feedback*, seberapa sering kesediaan atasan untuk bekerjasama dan memberikan bimbingan kepada bawahannya. Sehingga karakteristik yang dimiliki supervisor dapat mempengaruhi peningkatan kepuasan bawahan terhadap atasannya, khususnya dalam pemberian *feedback* (Atwater & Waldman, 2008). *Feedback* adalah suatu pertemuan antara atasan dan bawahan yang bertujuan untuk mendiskusikan penilaian atasan terhadap kualitas dan kinerja karyawan. Harackiewicz & Larson (1986) menyatakan bahwa *feedback* yang diberikan oleh atasan (supervisor) akan membawa pengaruh terhadap motivasi bawahan dan membawa pengaruh keterlibatan bawahan dengan pekerjaannya. Selain itu beberapa penelitian yang menemukan bahwa *feedback* yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya berkorelasi tinggi dengan kepuasan kerja karyawan (Adler & Elmhorst, 1996). Hal ini menunjukkan bahwa pemberian *feedback* yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan akan berpengaruh juga pada kepuasan terhadap atasannya. Sehingga dengan pemberian *feedback* yang tepat pada karyawan, diharapkan dapat meningkatkan produktivitas yang pada akhirnya tujuan organisasi dapat tercapai.

Disisi lain kesalahan dalam penyampaian *feedback* kepada bawahan dapat menurunkan kepuasan bawahan terhadap hubungannya dengan atasan (Atwater dan Weldman, 2008). Dari *feedback* yang diberikan, karyawan dapat merasa mendapat dukungan atau sebaliknya. Hal ini yang nantinya berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Untuk dapat memberikan *feedback* yang baik diperlukan latihan bagi para atasan untuk menyampaikan *feedback* kinerja yang konstruktif sehingga karyawan menerima masukan dengan terbuka dan melakukan perbaikan-perbaikan terhadap kekurangannya (Robbin, 2005). Lebih lanjut penelitian lain dilakukan oleh Mahardini (2011) juga menyatakan bahwa pelatihan pemberian umpan balik atau *feedback* bagi *team leader* berhasil meningkatkan kepuasan pada umpan balik kinerja dan kepuasan terhadap atasan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan bawahan terhadap atasan adalah dengan memberikan program pelatihan *feedback* kepada atasan yang diharapkan akan berdampak pada peningkatan motivasi kerja bawahan.

## 1.2 Permasalahan

Bank X Syariah merupakan sebuah lembaga keuangan yang bergerak di bidang perbankan yang berdasarkan prinsip syariah. Bank X Syariah merupakan anak perusahaan salah satu Bank X milik negara. Awal terbentuknya Bank X Syariah pada tahun 2000 yang berawal dari Unit Usaha Syariah. Saat ini berdasarkan izin melalui Keputusan Gubernur Bank Indonesia No.12 /41 / kep. Gbi / 2010 Bank X Syariah resmi memisahkan diri dengan induknya yakni Bank X, sehingga saat ini Status Bank X Syariah adalah perusahaan swasta dengan saham kepemilikan terbesar adalah Bank X sebagai induknya. Bank X syariah yang memisahkan diri dari induknya sekaligus menjawab tantangan bisnis perbankan syariah yang semakin maju dan berkembang. Saat ini Bank X Syariah masih pada tahap pertumbuhan dimana setiap tahunnya terus melakukan pengembangan diri yang terlihat dari produk-produknya dan juga cabang dari bisnisnya tersebut. Rencana strategis dari Bank X Syariah berusaha untuk dapat mewujudkan visinya yaitu “Menjadi Bank syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja”.

Hal ini senada dengan hasil wawancara dengan General Manager SDM yang mengatakan bahwa kondisi perusahaan saat ini sedang berada pada tahap pertumbuhan. Oleh karena itu Bank X Syariah memiliki rencana strategis untuk dapat mengembangkan proses bisnisnya salah satunya dengan cara memperluas cabang-cabangnya di seluruh Indonesia. Saat ini cabang yang dimiliki Bank X Syariah sebanyak 38 cabang, dan target pengembangan cabang setiap tahunnya adalah dua kali lipat dari yang telah dimiliki saat ini. Selain perusahaan memiliki fokus untuk mengembangkan sayap dengan memperluas cabangnya, disisi lain kualitas cabang juga merupakan hal yang utama untuk ditingkatkan. Kualitas cabang menjadi sangat penting bagi kinerja keseluruhan Bank X Syariah dikarenakan cabang merupakan perluasan dari perusahaan untuk mencapai nasabah. Hal ini dikarenakan kinerja keseluruhan cabang merupakan representatif hasil kinerja Bank X Syariah dan kinerja keseluruhan tersebut berdasarkan hasil kinerja cabang-cabangnya. Kualitas cabang yang rendah dan tidak mampu menjalankan atau mencapai target dari pusat merupakan salah satu hambatan yang dialami oleh Bank X Syariah. Berdasarkan hasil wawancara dengan GM SDM, bahwa manajemen masih belum puas dengan pencapaian performa karawan mereka. Hal ini terbukti dari data PMS (*Performa Measurement Systems*) tahun 2011 didapat dari 38 cabang yang dimiliki Bank X Syariah, hampir setengah dari total cabang memiliki perfoma di bawah rata-rata. Kondisi tersebut tentu akan berpengaruh terhadap kinerja Bank X Syariah secara keseluruhan.

Salah satu kantor cabang Bank X Syariah yang memiliki indeks perfoma kerja yang rendah adalah kantor cabang "A". Dimana cabang "A" dinilai belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan kantor pusat. Kantor Cabang "A" memiliki indeks perfoma finansial dengan nilai 1,25 sedangkan nilai rata-rata nya dari data PMS (*Performa Measurement Systems*) indeks perfoma finansial dengan nilai 1,86. Hal tersebut dibenarkan GM SDM bahwa cabang "A" kurang memiliki perfoma yang baik, meskipun cabang "A" tergolong kantor cabang yang sudah berdiri sejak tahun 2000, dimana Bank X Syariah masih berbentuk Unit Usaha Syariah di bawah Bank X sebagai induknya.

Kualitas cabang tentunya tidak terlepas dari dukungan SDM-nya, kualitas dari SDM yang baik akan mendukung kinerja cabang sehingga target dari cabang

perusahaan dapat terpenuhi dan akan berdampak langsung pada kemajuan perusahaan. Hal ini senada dengan Khan & Farooq (2010) yang mengemukakan perusahaan bank swasta memiliki peran yang penting akan perekonomian di dunia dan peran SDM-lah yang memiliki peran utama dalam menyampaikan layanan terhadap nasabah. Peran SDM dalam mendukung kinerja perusahaan kurang terlihat pada Bank X dimana mayoritas karyawan kurang memiliki dorongan untuk mengerjakan tugas secara maksimal. Hal ini didukung juga oleh hasil penyebaran kuesioner empat belas sumbatan organisasi yang disebar terhadap 357 karyawan Bank X syariah. Kuesioner empat belas sumbatan organisasi dikembangkan oleh Woodcock & Franci (1990) dengan tujuan untuk mengidentifikasi masalah-masalah atau sumbatan yang terjadi di dalam suatu organisasi. Hasil dari penyebaran kuesioner empat belas sumbatan organisasi menyatakan bahwa sumbatan nomor 5(lima) tertinggi yang menjadi permasalahan di Bank X Syariah adalah *low motivation*. Oleh karena itu performa kerja karyawan Bank X syariah yang buruk dapat disebabkan oleh motivasi kerja yang rendah.

Piccolo & Colquit dalam Kuvaas (2008) juga menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja, sebagaimana yang ditunjukkan oleh hasil penelitian Gagne&Deci (2005) bahwa terdapat hubungan yang positif antara kinerja karyawan dan motivasi kerja. Dengan demikian, motivasi kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Begitu pula sebaliknya dengan motivasi yang rendah maka kinerjanya pun menjadi tidak baik. Hasil pengamatan dan wawancara selama di Cabang 'A' menunjukkan karakter karyawan yang kurang antusias dan kurang berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Hal ini juga diperkuat dari hasil wawancara dengan General Manager SDM yang menyatakan secara umum karyawan pada Bank X Syariah belum dapat bekerja dengan optimal. Karyawan cenderung bekerja seadanya tanpa memiliki keinginan untuk dapat berprestasi dalam pekerjaannya, mereka cenderung belum memiliki target yang tinggi dalam menghasilkan pekerjaannya. Hal ini juga didukung dari hasil wawancara dengan staff Unit Pemasaran Dana pada cabang tersebut, yang menyatakan kurang berminat untuk mendapatkan

promosi, baginya jabatannya saat ini sudah cukup nyaman dan tidak merasa tertantang untuk jabatan yang lebih tinggi.

Kondisi karyawan yang kurang termotivasi juga dipengaruhi oleh peran pemimpin (Steers & Porter, 1991). Karyawan merasakan bahwa atasan (supervisor) sebagai perpanjangan tangan dari perusahaan belum dapat menciptakan iklim kerja yang dapat memotivasi mereka (hasil wawancara dengan salah satu staff unit pemasaran pembiayaan). Lebih lanjut ia mengatakan atasannya (supervisor) dianggap kurang mampu memberikan solusi bagi pengerjaan tugas-tugas yang dinilai sulit sehingga tugas-tugas yang seharusnya dapat dikerjakan dengan cepat menjadi terhambat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa bawahan yakni level staff merasa atasan (supervisor) kurang memiliki skill pada bidang pekerjaan mereka.

Data lain yang memperkuat adalah hasil dari *focus group discussion* antara beberapa karyawan level staff yaitu staff di unit pemasaran pembiayaan dan staff pada unit operasional. Mereka merasa atasan (supervisor) kurang dianggap mampu memberikan *feedback* yang terkait dengan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka, atasan hanya memberikan tugas tanpa memberikan penjelasan akan pengerjaan tugasnya. Selain itu mereka menilai atasannya tersebut kurang memberikan arahan dan masukan yang sifatnya untuk perbaikan bagi performa mereka, sehingga mereka tidak mengetahui kekurangan-kekurangan yang harus diperbaiki.

Lebih lanjut hal tersebut didukung dari hasil tes MSDT (*Management Style Diagnostic Test*) yang diberikan kepada seluruh level supervisor yang berjumlah 9 orang pada cabang 'A' Bank X Syariah, dimana hasilnya 1 orang memiliki gaya kepemimpinan pada level *beureaucrat*, 1 orang memiliki gaya kepemimpinan pada level *developer*, 4 orang memiliki gaya kepemimpinan pada level *missionary* dan 3 orang memiliki gaya kepemimpinan pada level *deserter*. Berdasarkan hasil tes MSDT (*Management Style Diagnostic Test*) dapat disimpulkan sebagian besar supervisor di Bank X Syariah memiliki gaya kepemimpinan yang tergolong tidak efektif yakni gaya kepemimpinan *missionary* dan *deserter*. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan *missionary* memimpin dengan pendekatan RO (*Relationship Oriented*) yang tinggi dan RO

(*Relationship Oriented*), sehingga pemimpin dengan gaya *missionary* lebih mementingkan keharmonisan organisasi daripada pelaksanaan tugas. Oleh karena itu pemimpin dengan gaya *Missionary* merupakan pemimpin yang kurang efektif. Selanjutnya penjelasan gaya kepemimpinan tipe *Deserter* merupakan pemimpin yang menggunakan TO (*Task oriented*) rendah dan RO (*Relationship Oriented*) rendah, sehingga pemimpin dengan gaya *Deserter* tidak dapat bertindak secara efektif dan merupakan pemimpin yang bertipe pasif serta tidak ingin terlibat lebih dalam pekerjaannya.

Kondisi pemimpin yang kurang optimal dalam memimpin bawahan juga didukung dari hasil wawancara dengan Wakil *Branch Manager* pada cabang 'A' Ia membenarkan bahwa terdapat beberapa supervisor yang dianggap kurang memiliki kemampuan dalam mensupervisi bawahannya. Ia menyatakan bahwa supervisor tersebut kurang dapat mengarahkan bawahannya. Hal ini kemungkinan disebabkan pada awal pembentukan Bank X Syariah dimana sebagian besar staff dari perusahaan tersebut berasal dari Bank X terdahulu. Sebagian besar karyawan saat ini yang menduduki posisi supervisor sebelumnya pada Bank X masih menjabat di level staff sehingga dinilai masih belum siap untuk menjabat sebagai supervisor.

Kondisi para supervisor tersebut di atas menjadi ironis, dikarenakan beberapa supervisor yang kurang memiliki kemampuan dalam mensupervisi bawahannya menduduki unit-unit vital bagi di cabang "A" Bank X Syariah. Oleh karena itu kinerja cabang "A" yang masih cenderung rendah dapat disebabkan oleh kemampuan supervisor tersebut yang belum mampu mensupervisi bawahannya. Kemampuan supervisor dalam mengembangkan kemampuan bawahannya yang cenderung masih rendah tentu akan berdampak pada kepuasan bawahannya terhadap atasannya. Kepuasan bawahan terhadap atasan mereka langsung dapat diartikan sebagai *Supervision Satisfaction* (Spector, 1997). Kepuasan kerja dapat dilihat secara global atau dilihat sebagai sikap mereka terhadap beberapa faset saja yang berhubungan.

Salah satu cara untuk dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap atasan adalah dengan pemberian *feedback* kepada bawahan (Atwater & Waldman, 2008). *Feedback* yang diberikan dapat bersifat motivasi yaitu *feedback* dilakukan

untuk meningkatkan semangat bawahannya dalam mengerjakan tugas-tugas mereka. Selain itu *feedback* dapat bersifat formatif, dimana *feedback* dilakukan untuk mengevaluasi hasil pekerjaan bawahannya sehingga mereka dapat meningkat performanya. Dengan atasan dapat memberikan *feedback* maka bawahan akan dapat mengetahui posisinya, bawahan dapat mengembangkan keterampilannya, meningkatnya hubungan dengan atasan, membantu perusahaan untuk dapat mengetahui sudut pandang karyawan dan bawahan dan menetapkan tujuan yang akan datang (Adler & Elmhurst, 1996). Hal ini dikarenakan pemberian *feedback* yang tepat merupakan sebuah hal yang penting untuk meningkatkan motivasi dan performa pegawai (McShane & von Glinow, 2010).

Disisi lain supervisor merupakan sumber pemberi *feedback* yang paling penting bagi performa karyawan (Permasari, 2003). Akan tetapi, kondisi pada Bank X Syariah khususnya pada cabang 'A' seringkali supervisor merasa enggan untuk mengkomunikasikan *feedback* kepada karyawan. Berdasarkan wawancara salah satu supervisor pada unit Keuangan dan umum pada Bank X Syariah pada Cabang 'A', hal ini dikarenakan ia merasa tidak enak dalam membahas kelemahan kinerja para karyawannya. Hal tersebut menyebabkan para bawahan tidak mengetahui dimana letak kesalahan mereka, sehingga produktivitas dari karyawan pun terhambat.

Sementara itu, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap *Branch Manager* cabang 'A', *General Manager* SDM, Supervisor dan Salah satu staff unit pemasaran diketahui bahwa Bank X Syariah belum memberikan pelatihan keterampilan bagi supervisor untuk dapat memberikan *feedback* kepada bawahannya. Oleh karena itu proses *feedback* antara level supervisor dan staffnya di Bank X Syariah belum berjalan secara optimal. Hal ini yang mungkin menyebabkan kepuasan terhadap atasannya cenderung rendah.

Berdasarkan penjelasan di atas diharapkan Bank X Syariah dapat meningkatkan kepuasan terhadap atasannya melalui program pelatihan pada atasan agar mampu memberikan *feedback* kepada bawahannya sehingga motivasi kerja karyawan (bawahan) tersebut dapat meningkat. Karyawan yang termotivasi akan menampilkan performa kerja yang optimal sehingga dapat mendukung perusahaan dalam mencapai tujuan.

### 1.3 Rumusan Masalah Penelitian

Permasalahan yang ingin diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat hubungan antara kepuasan terhadap atasan dan motivasi kerja karyawan di Bank X Syariah ?
2. Apakah terdapat peningkatan yang signifikan pada skor kepuasan terhadap atasan pada karyawan Bank X setelah diberikan intervensi?
3. Apakah terdapat peningkatan yang signifikan pada skor motivasi kerja karyawan Bank X Syariah setelah dilaksanakannya intervensi ?
4. Apakah terdapat hubungan antara kepuasan terhadap atasan dan motivasi kerja karyawan di Bank X Syariah setelah dilaksanakannya intervensi ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah kepuasan terhadap atasan berhubungan dengan motivasi kerja karyawan di Bank X Syariah. Selain itu, *action research* yang akan dilakukan bertujuan untuk mengetahui apakah pelatihan pemberian *feedback* dapat meningkatkan kepuasan terhadap atasan dan kemudian akan juga berdampak pada peningkatan motivasi kerja karyawan di Bank X Syariah.

### 1.5 Manfaat Penelitian

#### 1.5.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoretis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan wawasan dalam perspektif psikologi industri dan organisasi terutama dalam peningkatan kepuasan terhadap atasan dengan memberikan pelatihan pemberian *feedback* yang berdampak pada peningkatan motivasi karyawan khususnya pada perusahaan perbankan syariah.

#### 1.5.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini diharapkan bermanfaat:

1. Sebagai masukan bagi organisasi untuk mendorong peningkatan kepuasan terhadap atasan dan motivasi kerja karyawan melalui pelatihan pemberian *feedback*.
2. Untuk memperkaya pemahaman atasan di Bank X Syariah tentang pemberian *feedback* kepada bawahan yang diharapkan akan berdampak positif pada peningkatan kepuasan terhadap atasan dan motivasi kerjanya.
3. Sebagai masukan kepada pihak manajemen mengenai kepuasan terhadap atasan dan motivasi kerja para karyawan saat ini.

## 1.6 Sistematika Penulisan

### BAB 1 PENDAHULUAN

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

### BAB 2 TINJAUAN TEORITIS

Bab ini berisi penjelasan mengenai teori-teori yang digunakan untuk mendukung penelitian. Teori-teori yang digunakan adalah teori mengenai motivasi kerja, teori mengenai kepuasan terhadap atasan (*supervision satisfaction*), teori *feedback* serta teori mengenai pelatihan.

### BAB 3 METODE PENELITIAN

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

### BAB 4 HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI

Bab ini berisi gambaran responden penelitian, hasil, analisis, dan kesimpulan hasil dari perhitungan awal, dan program intervensi yang diberikan dalam penelitian.

### BAB 5 DISKUSI, KESIMPULAN, DAN SARAN

Bab ini berisi diskusi dari hasil penelitian, kesimpulan penelitian, dan saran praktis yang bisa diberikan.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini akan dikemukakan mengenai teori-teori yang digunakan untuk mendukung penelitian. Teori-teori yang digunakan adalah teori mengenai motivasi kerja, teori mengenai kepuasan terhadap atasan (*supervision satisfaction*), teori *feedback* serta teori mengenai pelatihan.

#### **2.1 Motivasi Kerja**

Pada Subbab ini akan dijelaskan mengenai pengertian dari motivasi kerja, penggolongan teori motivasi kerja, teori motivasi *expectancy*, dampak motivasi kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja.

##### **2.1.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Perusahaan menginginkan karyawannya dapat bekerja dan meningkatkan kinerja mereka agar perusahaan pun dapat mencapai tujuannya, namun bukan hanya keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik melainkan keinginan yang untuk dapat menghasilkan kinerja terbaiknya. Keinginan yang dimiliki oleh karyawan dapat diartikan sebagai motivasi. Motivasi menurut Munandar (2001) merupakan suatu proses dimana berbagai kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu. Lebih lanjut, menurut Robbins (2009) mengungkapkan bahwa motivasi dapat dipandang sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan persistensi dari usaha mencapai tujuan.

Vroom mengatakan bahwa motivasi kerja tidak berbeda dari motivasi pada umumnya (dalam McCormick, 1985). Akan tetapi, motivasi kerja difokuskan ada perilaku-perilaku yang relevan dalam situasi pekerjaan. Motivasi kerja merupakan proses psikologis yang mendasari seseorang berperilaku tertentu dalam situasi pekerjaan (Kanungo & Mendoca, 1994). Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan proses psikologis yang menjelaskan intensitas, arah dan persistensi seorang individu dari usahanya untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan tertentu dalam pekerjaannya.

### 2.1.2 Penggolongan Teori Motivasi

Beberapa penelitian mengembangkan teori motivasi yang dapat dilihat dari beberapa sudut pandang. Penggolongan teori motivasi menurut Munandar (2001) dibagi menjadi teori motivasi isi dan teori motivasi proses. Teori motivasi isi menjelaskan mengenai “apa” yang memotivasi individu. Motivasi isi terdiri dari beberapa teori yakni; teori tingkat kebutuhan, teori eksistensi-relasi-pertumbuhan, teori dua faktor, dan teori motivasi berprestasi. Sedangkan teori motivasi proses menjelaskan motivasi dari “bagaimana” proses motivasi berlangsung. Motivasi proses terdiri dari beberapa teori yakni; teori pengukuhan, teori tujuan, teori *expectancy* dan teori *equity*. Pada penelitian ini akan menggunakan teori motivasi *expectancy* dari Vroom (1964).

### 2.1.3 Teori Motivasi *Expectancy theory*

Vroom pada tahun 1964 merupakan tokoh pertama yang mengembangkan Teori *expectancy* dan dilanjutkan oleh Porter & Lawler. Teori *expectancy* atau harapan menekankan pada kekuatan individu untuk berperilaku dengan menggunakan berbagai cara untuk meraih hasil sesuai dengan harapannya. Teori ini juga menjelaskan bagaimana individu menjadi termotivasi dengan melihat seberapa besar usaha mereka untuk meraih penilaian kinerja yang baik. Penilaian kinerja juga akan mendorong mereka untuk mendapatkan *reward* dari perusahaan dan *reward* tersebut akan memberikan kepuasan tersendiri untuk individu dalam hal ini karyawan (Robbins, 2009). Teori *expectancy* berfokus pada tiga hubungan. Pertama, hubungan usaha dan performa dimana individu yang mempunyai usaha lebih besar akan dapat menghasilkan performa yang baik. Kedua, hubungan performa dan *reward* menggambarkan derajat kepercayaan bahwa bila performanya baik maka akan mencapai *outcome* yang baik pula. Ketiga adalah hubungan *reward* dan tujuan personal dimana *reward* dapat memberikan kepuasan pada kebutuhan dan tujuan personal individu. Teori *Expectancy* mengidentifikasi tiga faktor utama yang menentukan motivasi kerja, yaitu *valence*, *instrumentality* dan *expectancy* (Riggio, 2009). Penjelasan ketiga faktor tersebut sebagai berikut:

1. *Valence* merupakan daya tarik suatu imbalan (*outcome*) bagi individu. Bagaimana individu memiliki kekuatan hasrat untuk mencapai sesuatu. Semakin besar *valence* bagi individu maka akan semakin kuat pula keinginan untuk memperoleh imbalan tersebut. *Valence* berkisar antara positif sampai dengan negatif. *Valence* positif terlihat ketika individu lebih menyukai untuk memperoleh imbalan tertentu, sedangkan *valence* bernilai nol atau netral apabila individu tidak tertarik pada imbalan. Sementara itu, *valence* bernilai negatif apabila individu lebih menyukai untuk tidak memperoleh imbalan tersebut.
2. *Instrumentality* merupakan keyakinan yang dimiliki oleh individu bahwa performa yang ia lakukan akan dapat mengarahkannya untuk mendapatkan suatu hasil akhir atau *outcome*. *Instrumentality* bersifat positif ketika individu memiliki keyakinan bahwa performa dapat menghasilkan imbalan tertentu, sedangkan *instrumentality* bernilai nol ketika individu memiliki keyakinan bahwa tidak ada hubungan antara performa kerja dengan imbalan. *Instrumentality* bernilai negatif ketika individu memiliki keyakinan bahwa performa kerja tidak dapat mengakibatkan diperolehnya suatu imbalan.
3. *Expectancy* merupakan persepsi karyawan bahwa mereka seharusnya memiliki keterampilan yang memadai untuk melakukan pekerjaan tertentu. *Expectancy* merupakan hubungan antara usaha dan performa kerja. *Expectancy* mempunyai nilai positif ketika individu mempersepsikan bahwa suatu perilaku atau usaha tertentu akan mengarahkan pada suatu hasil, sedangkan *expectancy* bernilai nol ketika individu merasa bahwa suatu perilaku atau usaha tertentu tidak akan mengarahkan pada suatu hasil.

#### **2.1.4 Faktor yang dipengaruhi oleh Motivasi Kerja**

Motivasi kerja memiliki beberapa dampak, hal ini diungkapkan oleh Nawawi (2003):

1. Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia. Tanpa adanya sebuah motivasi, individu tidak akan menghasilkan tingkah laku yang optimal.

2. Pengatur dalam memilih alternatif di antara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan. Dengan memperkuat sebuah motivasi akan memperlemah motivasi lainnya, maka seseorang hanya akan melakukan satu aktivitas dan meninggalkan aktivitas lainnya.
3. Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas. Setiap individu hanya akan memilih dan berusaha untuk mencapai tujuan yang diinginkannya

Kusnadi (dalam Nawawi, 2003) menyatakan bahwa individu yang memiliki motivasi yang tinggi akan memperlihatkan ciri-ciri yakni merasa senang dan mendapat kepuasan dalam pekerjaannya, bekerja dengan semangat dan moral yang tinggi, selalu berusaha mencapai hasil yang lebih baik, dan selalu berusaha mengembangkan tugas dan dirinya, dengan kata lain tidak sederajat oleh tugas rutin dan lain-lainnya. Pendapat lain dampak dari motivasi kerja menurut Steers & Porter (1991) adalah pada performa kerja karyawan. Motivasi merupakan sesuatu yang menguatkan, mengarahkan dan mempertahankan perilaku tertentu. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan mengarahkan kinerjanya untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Oleh karena itu motivasi kerja penting dimiliki oleh setiap karyawan

### **2.1.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut Steers & Porter (1991), terdapat tiga faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang yaitu karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan juga karakteristik dari lingkungan kerja. Berikut ini akan dijelaskan masing-masing faktor tersebut.

1. Karakteristik individu yang dapat mempengaruhi motivasi kerja adalah minat, sikap dan juga kebutuhan orang yang bersangkutan. Minat, merujuk pada hal yang menjadi daya tarik seseorang untuk melakukan sesuatu. Sikap, Merujuk pada hal yang menjadi terkait dengan performa kerja seseorang. Kebutuhan, merujuk pada sesuatu yang melatar belakangi usaha seseorang dalam mencapai keinginannya

2. Karakteristik pekerjaan, antara lain mencakup variasi dalam pekerjaan, tingkat kepentingan dari tugas yang dikerjakan, dan *feedback* yang diterima dari hasil kerja individu.
3. Karakteristik lingkungan kerja, meliputi hal-hal yang dialami selama individu berada dalam lingkungan kerjanya, antara lain interaksi dengan rekan kerja, interaksi dengan atasan, dan kebijakan organisasi seperti gaji, sistem perekrutan, budaya organisasi dan lain-lain. Pada penelitian ini, variabel motivasi kerja akan dijadikan sebagai variabel terikat.

## 2.2 Kepuasan terhadap Atasan (*Supervision Satisfaction*)

Pada subbab ini akan dijelaskan mengenai macam-macam facet kepuasan kerja, definisi kepuasan terhadap atasan, dan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan terhadap atasan.

Terdapat berbagai macam teori mengenai facet kepuasan kerja yang dapat ditemukan dalam berbagai macam alat ukur kepuasan kerja, Salah satunya Spector (1997) dalam *Job Satisfaction Survey* (JSS) menjelaskan sembilan faset dalam kepuasan kerja :

1. *Pay* : Kepuasan terhadap gaji dan kenaikan gaji
2. *Promotion* : Kepuasan terhadap kesempatan untuk promosi
3. *Supervision* : Kepuasan terhadap atasan
4. *Fringe Benefits* : Kepuasan terhadap tunjangan yang diterima
5. *Contingent Rewards* : Kepuasan terhadap *reward* (tidak selalu berupa uang) terhadap kinerja baik
6. *Operating Procedures* : Kepuasan terhadap peraturan dan prosedur
7. *Coworkers* : Kepuasan terhadap rekan kerja
8. *Nature of Work* : Kepuasan terhadap tipe pekerjaan
9. *Communication* : Kepuasan terhadap komunikasi dalam organisasi

Lebih lanjut Smith, dkk (dalam Spector, 1997) dalam alat ukur *The job Descriptive Index* (JDI) membagi facet kepuasan kerja kedalam lima faset, yaitu :

1. *Work*
2. *Pay*
3. *Promotion*

4. *Supervision*
5. *Coworkers*

Dalam penelitian ini, yang akan digunakan adalah teori facet kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Spector dalam *Job Satisfaction Survey* (JSS). Pada penelitian ini, akan lebih dibahas salah satu facet dari kepuasan kerja yaitu kepuasan terhadap atasan (*supervision satisfaction*) yang nanti dijadikan sebagai variabel terikat.

### **2.2.1 Definisi Kepuasan terhadap atasan (*Supervision Satisfaction*)**

Pengertian dari Kepuasan terhadap atasan adalah sebagai berikut:

*“Supervision satisfaction is satisfaction with the person’s supervisor”* (Spector, 1997). Dengan kata lain kepuasan terhadap atasan adalah kepuasan karyawan terhadap atasannya langsung. Kepuasan karyawan terhadap atasan langsung merupakan salah satu faset yang terdapat pada teori kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Spector (1997). Kepuasan kerja adalah perasaan yang karyawan rasakan mengenai pekerjaan dan aspek-aspek berbeda dari pekerjaannya (Spector, 1997). Kepuasan kerja dapat dilihat secara global terhadap pekerjaan atau dilihat pada faset-faset dalam pekerjaan. Pendekatan faset digunakan untuk melihat bagian tertentu dalam pekerjaan dari karyawan yang menghasilkan kepuasan atau ketidakpuasan. Hal ini dapat memudahkan perusahaan untuk mengidentifikasi lebih fokus pada area yang dapat ditingkatkan.

### **2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan terhadap atasan (*Supervision Satisfaction*)**

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap atasannya, diantaranya adalah:

1. Komunikasi antara atasan dan bawahan. Dalam penelitian yang dilakukan Richmond, McCroskey, & Davis (1986) menjelaskan bahwa gaya komunikasi dengan *power strategies* dan *affinity seeking strategies* dapat mempengaruhi kepuasan bawahan terhadap atasannya (Richmond, McCroskey, & Davis, 1986).

2. *Supervisory Support*, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Okediji, Etuk, & Anthony (2011) mengemukakan bahwa karyawan yang mendapatkan dukungan dari atasannya memiliki kepuasan yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang kurang mendapat dukungan dari atasannya.
3. Pemberian *feedback* dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap atasannya, sebaliknya pemberian *feedback* dengan cara yang tidak tepat dapat menurunkan kepuasan terhadap atasannya (Atwater & Waldman, 2008). Oleh karena itu perlu diperhatikan cara pemberian *feedback* terutama pada pemberian *feedback* negatif. Pemberian *feedback* negatif dimana atasan harus memberikan informasi mengenai hal negatif mengenai karyawannya harus dilakukan dengan cara yang tepat. Hal ini dilakukan agar karyawan tersebut dapat menerima dan mengurangi ketidakpuasannya. Kemudian berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Scarpello, 1987; Dharma, 2001; Jawarski & Kuhli, 1991 menemukan bahwa pemberian *feedback* kepada bawahan memberikan pengaruh yang kuat terhadap kepuasan terhadap atasan.

Berdasarkan dari penjabaran teori di atas, maka faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan terhadap atasan yang digunakan pada penelitian ini adalah pemberian *feedback*.

## **2.3 Supervisor**

Pada subbab ini akan dijelaskan mengenai definisi supervisor, fungsi dan peran supervisor, dan karakteristik supervisor yang efektif.

### **2.3.1 Definisi Supervisor**

Manajer pertama sering disebut dengan istilah supervisor adalah pemimpin yang mengepalasi suatu unit dalam perusahaan. Manajer pertama atau supervisor disebut juga dengan tenaga kerja yang berada di antara manajemen dan para karyawan. Supervisor berperan ganda sebagai atasan, bawahan, rekan, dan wakil perusahaan. (Munandar, 2001). Supervisor adalah manajer supervisi yang kegiatan utamanya tertuju pada orang-orang dan masalahnya. Semua tingkat manajemen mempunyai fungsi supervisi, akan tetapi fungsi utama dari supervisor adalah bekerja bersama dan melalui karyawan untuk memenuhi kebutuhan para

karyawan dan mencapai tujuan dari organisasi (Callis, 2002). Menurut Sims (2000) deskripsi dari pekerjaan manajer tahap pertama atau supervisor dapat bervariasi, tergantung dari departemen dimana ia berada. Secara umum, supervisor bertanggung jawab untuk mengarahkan pekerjaan dari orang lain dan mencapai tujuan yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Supervisor mencapai tujuan dengan mengelola atau melakukan supervisi para karyawan untuk bisa mencapai tujuan kinerja dengan mengatur level standar yang tinggi bagi mereka. Jadi dapat disimpulkan bahwa supervisor adalah manajer tahap pertama yang merupakan perwakilan antara karyawan dan manajemen yang bertanggung jawab untuk mengarahkan, mengatur dan memenuhi kebutuhan karyawan mereka sehingga tujuan yang diberikan oleh organisasi dapat tercapai.

### 2.3.2 Fungsi dan Peran Supervisor

Supervisor memiliki 4 (empat) fungsi yang harus dilakukan dalam melakukan pekerjaan mereka, di antaranya (Sims, 2000):

1. *Planning* (Merencanakan). Supervisor membuat perencanaan untuk dapat menyelesaikan *goal* yang berbeda-beda dan mencoba untuk menentukan apa yang harus dilakukan untuk bisa mengerjakan pada level tertentu. Hal ini membantu untuk mengetahui apa saja yang telah dilakukan dan membantu karyawan untuk mengidentifikasi apa saja hal yang penting untuk diketahui,
2. *Organizing* (Mengatur). Supervisor harus bisa memastikan sumber daya manusia dan fisik, untuk bisa mengikuti perencanaan dan mencapai tujuan. Supervisor menentukan tugas apa saja yang harus diselesaikan dan siapa yang akan melakukannya,
3. *Leading* (Memimpin). Ini merupakan fungsi yang penting, dimana terdiri dari banyak proses *interpersonal* seperti memotivasi, komunikasi, mengarahkan, *coaching*, memberi masukan, dan lain sebagainya. Kepemimpinan merupakan fungsi yang sangat penting sehingga terkadang didefinisikan sebagai pencapaian hasil melalui orang lain,
4. *Controlling* (Mengontrol). Supervisor harus memastikan bahwa semua kegiatan berjalan sesuai dengan rencana yang sudah disusun. Selain keempat fungsi di atas, supervisor memiliki peran untuk memberikan dorongan dan

kontribusi positif terhadap pengembangan karir dari bawahan (Gryfin, Patterson, & West, 2001). Dukungan dari supervisor dapat meningkatkan seting kerja kelompok, kepuasan kerja, kepuasan karir, dan menurunkan tingkat *turnover*. Supervisor terkait langsung dengan pengalaman kerja sehari-hari dari bawahannya, dimana supervisor harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi lingkungan kerja. Supervisor juga berperan untuk menyediakan informasi yang berharga dan *feedback* kepada karyawan (Okediji, Etuk, & Anthony, 2011)

### **2.3.3 Peran Supervisor dalam Memberikan *Feedback***

Salah satu tugas supervisor yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan adalah dengan memberikan *Feedback* yang merupakan salah satu alat paling efektif yang dimiliki oleh supervisor. Hal ini senada dengan pernyataan Dharma (2000) bahwa supervisor biasanya mengkoordinasikan pelaksanaan tugas-tugas melalui pengarahan dan *feedback* yang efektif dan efisien. Agar dapat memimpin secara efektif, seorang supervisor diharapkan mampu berkomunikasi dengan jelas, memotivasi bawahan, berpegang pada tujuan dan berusaha memperoleh komitmen (Dharma, 2003).

## **2.4 *Feedback***

*Feedback* disini merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap atasannya. Pada subbab ini akan dijelaskan mengenai definisi dari *feedback*, fungsi pemberian *feedback*, jenis *feedback*, prinsip-prinsip dalam memberikan *feedback*, model pemberian *feedback*, keterampilan yang harus dimiliki dalam pemberian *feedback*, hambatan dari pemberian *feedback* serta tahapan dalam pemberian *feedback*.

### **2.4.1 Definisi *Feedback***

Definisi mengenai *feedback* telah dijabarkan oleh beberapa ahli, diantaranya adalah:

*“performance feedback is the process of providing information to a worker regarding performance level with suggestion for improving future performance”*

(Boswel& Boudreau, 2002). Cascio (2003) mendefinisikan *feedback* sebagai informasi yang bersifat evaluatif atau korektif yang diberikan pada pegawai mengenai usahanya untuk meningkatkan performa kerjanya. Oleh karena itu *feedback* dapat disimpulkan sebagai proses pemberian informasi kepada karyawan yang bersifat evaluatif mengenai performa kerjanya agar karyawan tersebut dapat meningkatkan performanya

#### 2.4.2 Fungsi pemberian *Feedback*

Pemberian *feedback* itu penting dalam pengelolaan kinerja karyawan. *Feedback* mampu mengarahkan, memotivasi, dan mendorong tingkah laku yang efektif dan mengurangi atau menghentikan tingkah laku yang tidak efektif (London, 2003). Adapun fungsi dari *feedback*:

- a. Meningkatkan motivasi dan performa karyawan. Motivasi yang dapat ditingkatkan antara lain adalah motivasi ekstrinsik (Armstrong, 2006). Motivasi ekstrinsik merupakan apa yang telah orang lain lakukan untuk memotivasi karyawan, di dalamnya termasuk pujian, penghargaan atau kritik (Herzberg dalam Armstrong, 2006). Dari *feedback* yang diberikan, karyawan dapat merasa mendapat dukungan atau malah sebaliknya. Hal ini yang nantinya berpengaruh terhadap motivasi karyawan.
- b. Menyempurnakan *performance management* sebagai penekanan pada pengakuan terhadap adanya kesempatan pengembangan karyawan (Armstrong, 2006).
- c. *Feedback* bermanfaat untuk membantu pencapaian tujuan dari karyawan. Dalam *feedback* kinerja dapat dijelaskan mengenai pencapaian yang telah individu dapatkan dan kesempatan dalam meraih tujuan yang diinginkannya (Armstrong, 2006).

Adler & Elmhors (1996), mengemukakan bahwa fungsi pemberian *Feedback* adalah sebagai berikut :

- a. Agar karyawan mengetahui posisinya saat ini  
Feedback ini meliputi memuji pekerjaan yang baik, membutuhkan peningkatan area komunikasi, menyampaikan kepada karyawan tentang prospeknya

- b. Mengembangkan keterampilan karyawan  
 Dengan melakukan *feedback* dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mempelajari keterampilan yang baru. Di samping itu dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menunjukkan apa yang harus dilakukan agar pekerjaan menjadi lebih baik.
- c. Meningkatkan kualitas hubungan  
 Dengan dilakukannya *feedback* dapat meningkatkan hubungan antara atasan dengan bawahan dan memberikan perasaan keterlibatan dalam pekerjaan.
- d. Membantu management mempelajari sudut pandang karyawan  
 Pemberian *feedback* merupakan komunikasi dari management kepada karyawan dan sebaliknya. Hal itu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menjelaskan perspektif kepada manager
- e. Konseling karyawan  
 Dengan dilakukannya *feedback* dapat memberikan kesempatan kepada atasan untuk mempelajari tentang persoalan pribadi karyawan yang dapat mempengaruhi kinerjanya sehingga manager dapat memberikan nasehat dan dukungan
- f. Menetapkan tujuan yang akan datang  
 Dengan dilakukannya *feedback* dapat memberikan gagasan tentang apa yang harus dilakukan oleh bawahan di masa yang akan datang.

### 2.4.3 Jenis *Feedback*

*Feedback* pada dasarnya memiliki tujuan yang sama, yaitu untuk meningkatkan kinerja. Namun dalam pemberian *feedback* itu sendiri tergantung kondisi dari karyawan. Dharma (1996) membedakan *feedback* kedalam dua jenis, yaitu :

#### 1. *Feedback* Motivasi

*Feedback* ini digunakan untuk memberikan penghargaan atau mendorong prestasi kerja. Pada umumnya bentuk *feedback* motivasi berupa pujian langsung kepada bawahan yang telah melakukan pekerjaan dengan baik, ataupun pujian tidak langsung seperti pemberitahuan dalam bulletin perusahaan.

## 2. *Feedback* Formatif

*Feedback* Formatif digunakan untuk mengubah penampilan kerja. *Feedback* jenis ini digunakan bila ingin mengarahkan kembali atau memperbaiki kualitas prestasi kerja. Terdapat beberapa level dari *Feedback* jenis ini : 1) memberitahu tenaga kerja bahwa telah terjadi kesalahan, 2) mengidentifikasi kesalahan tertentu secara spesifik, 3) membimbing bawahan untuk dapat memecahkan masalah, 4) menyarankan tindakan korektif, 5) mendemonstrasikan tindakan korektif, dan 6) memberikan instruksi.

### 2.4.4 Prinsip-prinsip dalam memberikan *Feedback*

Silberman (2006) menyatakan prinsip-prinsip dalam pemberian *Feedback* adalah sebagai berikut :

- a. *Feedback* sebaiknya dilakukan dengan mendeskripsikan perilaku daripada mengevaluasi perilaku karyawan. Pemberian *feedback* sebaiknya menghindari penggunaan bahasa yang menunjukkan evaluasi terhadap perilaku karyawan agar mengurangi reaksi penolakan dari karyawan.
- b. *Feedback* mendeskripsikan perilaku yang spesifik  
Dalam memberikan *feedback* perilaku yang akan dideskripsikan adalah perilaku yang spesifik bukan perilaku yang bersifat umum.
- c. *Feedback* yang efektif juga mempertimbangkan penerima *feedback*  
*Feedback* akan sia-sia apabila pemberiannya tidak memperhatikan dan mempertimbangkan kebutuhan dari karyawan.
- d. Realistis  
Pemberian *feedback* untuk meminta karyawan berbuat sesuatu yang tidak realistis akan berakhir sia-sia
- e. Pemberian *feedback* akan efektif apabila karyawan sadar akan manfaat dari pemberian *feedback*
- f. Waktu yang tepat  
Pemberian *feedback* sebaiknya dilakukan langsung dan segera ketika karyawan berperilaku yang buruk atau sebaliknya berperilaku yang diharapkan.

g. Jelas

Pemberian *feedback* sebaiknya disampaikan dengan jelas, agar karyawan paham betul mengenai pesan yang ingin disampaikan.

Dharma (2000) menambahkan agar pemberian *feedback* dapat lebih efektif, yaitu:

- a. *Feedback* harus sesuai dengan individu. *Feedback* hendaknya memberikan informasi kepada karyawan tentang apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki perilaku mereka
- b. *Feedback* harus berfokus pada perilaku yang perlu dimodifikasi. Atasan harus memastikan bahwa dampak *feedback* yang mereka berikan mengarahkan perhatian karyawan pada hal-hal yang diperlukan
- c. *Feedback* harus diberikan pada saat yang tepat dan segera mungkin

#### 2.4.5 Model pemberian *Feedback*

Hamid & Mahmood (2010), mengemukakan Model yang dapat digunakan untuk pemberian *Feedback* yaitu TELL Model. TELL Model ini salah satu cara yang tepat untuk mendukung proses berjalannya pemberian *feedback* dengan proses komunikasi dua arah untuk mendapatkan solusi bersama.

1. *Tell*

Katakan pada bawahan anda mengenai perilaku yang ingin di ulangi atau merupakan sebuah masalah guna di koreksi. Dalam pemberian *feedback* seharusnya objektif.

2. *Explain*

Jelaskan hasil atau dampak yang dibuat berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Jangan menalahkan dan juga menyerang.

3. *Listen*

Dengarkan ide mereka untuk memperbaiki permasalahan mereka, atau ide yang akan dikembangkan untuk mempertahankan kinerja atau memperbaiki kinerja mereka. Kumpulkan dan menyiapkan untuk bernegosiasi untuk mendapatkan kesepakatan bersama

4. *Let*

Biarkan mereka mengetahui dampak positif atau negatif apabila mereka memperbaiki kesalahan mereka. Tujukan hadiah apabila kesepakatan untuk memperbaiki dijalankan. Atau sebaliknya tunjukan hukuman apabila si bawahan tidak mau memperbaiki kesalahannya.

#### **2.4.6. Keterampilan yang harus dimiliki dalam pemberian *Feedback***

Dalam memberikan *feedback* atasan (supervisor) harus memiliki beberapa keterampilan antara lain (Shelton, Coleman & Ames, 2006):

1. *Time Management*

Pemberian *feedback* sebaiknya dilakukan pada waktu yang tepat, oleh karena itu atasan harus mampu memiliki kemampuan dalam mengatur waktu agar pelaksanaan *feedback* dapat efektif.

2. *Assertiveness*

Pemberian *feedback* diperlukan suatu sikap asertif. Sikap asertif adalah salah satu bentuk komunikasi dimana seseorang dalam menyampaikan pesannya didasari dengan rasa percaya dan jujur serta langsung kepada seseorang.

3. *Listening*

Pelaksanaan pemberian *feedback* yang baik adalah dengan menerapkan komunikasi dua arah. Antara atasan dan bawahan perlu adanya keseimbangan antara berbicara dan mendengarkan. Keterampilan mendengarkan aktif merupakan hal yang penting yang harus dimiliki oleh seorang atasan.

4. *Goal setting*

Kemampuan untuk menentukan tujuan untuk masa yang akan datang dalam rangka peningkatan kinerja karyawan merupakan hal yang perlu dimiliki oleh seorang atasan dalam melakukan *feedback* kepada karyawan.

5. *Coaching*

Atasan (supervisor) berperan sebagai pemberi *feedback* terhadap karyawannya. Maka diperlukan kemampuan coaching yang baik bagi seorang supervisor.

6. *Data Analysis*

Antara atasan (supervisor) dan karyawan harus memantu peningkatan dari hal-hal yang telah disepakati. Hal ini diperlukan sehingga karyawan dan supervisor dapat menjalankan tujuan yang telah disepakati dalam diskusi.

#### **2.4.7 Hambatan pemberian *Feedback***

Ada beberapa hal yang dapat menyebabkan tidak maksimalnya pemberian *feedback* menurut Robbins dan Judge (2009), yaitu:

- a. Atasan dapat merasa tidak nyaman untuk memberitahukan kelemahan bawahannya secara langsung.
- b. Banyak karyawan yang masih berperilaku defensif ketika kelemahan mereka diberitahukan,
- c. Karyawan masih menganggap kemampuan mereka lebih tinggi daripada yang seharusnya.

Dalam pemberian *feedback* tersebut, perlu juga diperhatikan mengenai bagaimana cara pemberian *feedback* yang benar. Lebih lanjut lagi, McShane dan von Glinow (2010) mengatakan bahwa *feedback* harus diberikan secara spesifik dan relevan, tepat pada waktunya, dilakukan dengan frekuensi yang cukup, serta datang dari sumber yang dapat dipercaya (*credible*).

#### **2.4.8 Tahapan dalam pemberian *Feedback***

Dalam melakukan wawancara *feedback* kinerja, terdapat tiga tahapan yang harus dilalui. Tahapan pelaksanaan tersebut yaitu (Stewart & Cash, 2006) :

1. Persiapan wawancara *feedback* kinerja
2. Pemilihan model wawancara *feedback* kinerja yang tepat
3. Pelaksanaan wawancara *feedback* kinerja

##### **2.4.8.1 Tahap Persiapan Wawancara *Feedback* Kinerja**

Tahap pertama yang harus dilakukan oleh atasan adalah dengan menciptakan iklim yang santai, positif dan mendukung melalui pemantauan mengenai perkembangan karyawan secara berkelanjutan, memberikan dukungan psikologis seperti pujian atau penguatan, membantu memperbaiki kesalahan, dan

memberikan *feedback*. Evaluasi harus berdasarkan kinerja karyawan dan bukannya karena subjektivitas. Selain itu, atasan harus terlatih dalam melaksanakan wawancara. Ia harus dapat memahami proses yang dilakukan dalam wawancara, seperti membangun dialog terbuka dan menjadi pendengar aktif.

#### **2.4.8.2 Tahap Pemilihan Model Wawancara *Feedback* Kinerja yang Tepat**

Melakukan wawancara *feedback* kinerja dengan menentukan Model yang tepat agar dapat efektif dalam proses pemberian *feedback*

#### **2.4.8.3 Tahap Pelaksanaan Wawancara *Feedback* Kinerja**

Dalam proses diskusi wawancara *feedback* kinerja sendiri, terdapat empat tahapan dalam pelaksanaannya, yaitu (Stewart & Cash, 2006) :

1. Pembukaan wawancara  
Hal-hal yang perlu dilakukan dalam tahap ini adalah menciptakan suasana yang nyaman, membangun *rapport* dengan karyawan, menjelaskan tentang tujuan wawancara dan memberikan dukungan kepada karyawan untuk berpartisipasi aktif selama proses wawancara.
2. Diskusi kinerja  
Beberapa hal yang perlu dilakukan dalam tahap ini adalah menjaga komunikasi verbal dan nonverbal, mendengarkan dengan aktif, serta memberikan *feedback* dan penguatan positif.
3. Penetapan tujuan baru dan rencana pelaksanaan Penetapan tujuan merupakan kunci kesuksesan dari penilaian kinerja dan harus mencakup 75% dari proses wawancara *feedback* kinerja. Fokus yang harus diutamakan pada *feedback* adalah kinerja masa mendatang dan pengembangan karir. Atasan harus mampu menjadi seorang pemberi nasihat, pendukung dan fasilitator daripada menjadi seorang hakim.
4. Penutupan wawancara  
Hal yang perlu diperhatikan dalam tahap ini adalah memastikan bahwa karyawan telah memahami keseluruhan diskusi. Wawancara kinerja disimpulkan dengan berlandaskan kepercayaan dan komunikasi terbuka.

## **2.5 Komunikasi**

### **2.5.1 Definisi Komunikasi**

Robbins dan Judge (2007) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses interaksi dan pertukaran informasi dari satu individu dengan individu lain dimana melalui proses tersebut individu yang satu dapat mempengaruhi individu lain serta dapat diperoleh suatu pemahaman bersama. Atau dapat juga dijelaskan sebagai pengiriman sinyal atau kode (Adam & Galanes, 2000). Berdasarkan itu maka dapat disimpulkan komunikasi merupakan sebuah proses pertukaran informasi atau pengiriman sinyal yang dapat mempengaruhi individu lain untuk mendapatkan pemahaman bersama.

### **2.5.2 Unsur-unsur Komunikasi**

Menurut Robbins dan Judge (2007), terdapat beberapa elemen dalam komunikasi, yaitu sebagai berikut:

#### **1. *People***

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

#### **2. *Messages***

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

#### **3. *Channel (media)***

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

#### 4. *Feedback* (umpan balik)

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

#### 5. *Encoding* dan *Decoding*

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

#### 6. *Noise* (gangguan)

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

### 2.5.3 Komunikasi dalam pemberian *feedback* karyawan

Komunikasi satu arah adalah suatu bentuk komunikasi dimana hanya terdapat satu subjek dalam proses komunikasi dan tidak ada subjek sebagai umpan balik dari komunikasi tersebut (Rhama, 2009). Komunikasi dua arah adalah suatu bentuk komunikasi dimana terdapat dua subjek yang saling melakukan proses komunikasi dan terdapat umpan balik didalamnya (Rhama, 2009). Pada pemberian *feedback* kepada karyawan maka komunikasi yang digunakan adalah komunikasi dua arah. Komunikasi dua arah yaitu proses pertukaran informasi yang terdiri dari dua subjek yang terlibat, dan terdapat balikan dari proses komunikasi yang mana sebagai reaksi terhadap informasi yang disampaikan oleh pengirim.

## 2.6 Intervensi Organisasi

Pada subbab ini akan dijelaskan mengenai definisi Intervensi Organisasi dan Tipe Intervensi Organisasi.

### 2.6.1 Definisi Intervensi Organisasi

Cummings & Worley (2009) menjelaskan intervensi organisasi sebagai suatu rangkaian aktivitas atau kejadian terencana yang dilakukan untuk membantu meningkatkan kinerja dan efektivitasnya.

### 2.6.2 Tipe Intervensi Organisasi

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

#### 1. *Human Process Intervention*

Tipe intervensi ini memfokuskan pada individu-individu di dalam organisasi dan proses-proses yang dilalui oleh mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Proses-proses ini meliputi komunikasi, pemecahan masalah, pengambilan keputusan kelompok, dan kepemimpinan. Intervensi ini biasanya berkaitan dengan relasi interpersonal dan dinamika kelompok, yang meliputi: (1) *Process consultation*; (2) *Third-party intervention*; dan (3) *Team building intervention*, serta relasi antar kelompok yang lebih luas dengan cakupan departemen bahkan organisasi secara keseluruhan: (1) *Organization confrontation meeting*; (2) *Intergroup relations*; (3) *Large-group intervention*. Pada penelitian ini tipe intervensi yang digunakan adalah *Human Process Intervention*.

#### 2. *Technostructural Intervention*

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

#### 3. *Human Resources Management Intervention*

Tipe intervensi ini digunakan untuk mengembangkan, mengintegrasikan, serta mendukung individu-individu di dalam organisasi. Praktek dari

intervensi ini meliputi pengembangan *talent* di dalam organisasi (*career planning & development, coaching & mentoring, management & leadership, performance management (goal setting, performance appraisal, reward system)*), serta pemberian dukungan terhadap anggota organisasi (*managing workforce diversity, employee assistance programs–EAP*).

#### 4. *Strategic Intervention*

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

## 2.7. Pelatihan

Pada subbab ini akan dibahas mengenai definisi pelatihan, Pelatihan Berdasarkan *Experiential Learning* dan Tahapan Penyusunan program pelatihan.

### 2.7.1 Definisi Pelatihan

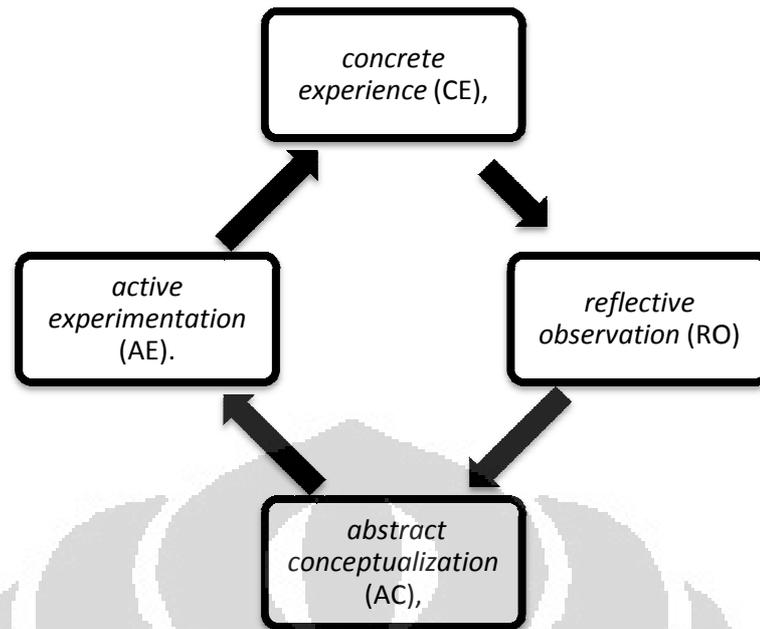
Berikut beberapa tokoh yang mendefinisikan pelatihan. Chan (2010) mengartikan pelatihan atau training sebagai berikut.

*“training that is delivered by a trainer to a group of learners who are all together at the same place and in the same place”*

Dengan kata lain, pelatihan adalah yang diberikan oleh seorang pelatih kepada sekelompok pembelajar yang berada dalam waktu dan tempat yang sama. Berbeda dengan hal tersebut Lair, Naquin, dan Holton (2003) mendefinisikan pelatihan sebagai sebuah pengalaman, disiplin, atau sebuah prosedur yang mengakibatkan orang lain memperoleh tingkah laku baru yang telah ditentukan. Riggio (2009) mendefinisikan pelatihan karyawan sebagai usaha organisasi yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran, penyimpanan dan transfer tingkah laku yang berkaitan dengan pekerjaan. Noe (2010) menyatakan bahwa pelatihan adalah usaha terencana dari perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan terhadap kompetensi yang terkait dengan pekerjaan. Kompetensi yang dimaksud dalam definisi tersebut adalah pengetahuan, keterampilan, dan tingkah laku yang penting bagi kesuksesan performa kerja.

### 2.7.2 Pelatihan Berdasarkan *Experiential Learning*

Pelatihan adalah bentuk dari pembelajaran. Pembelajaran memerlukan praktek dan penghayatan dengan tugas. Praktek aktif dan pembelajaran melalui penghayatan disebut dengan *experiential learning* (Munandar, 2001). Konsep sentral dari pembelajaran melalui penghayatan adalah bahwa harus ada praktek yang aktif agar orang dapat mengulang-ulang apa yang mereka pelajari dan hayati sehingga akhirnya menguasai pengetahuan atau keterampilannya (Munandar, 2001). Johnson (1997) menyatakan bahwa *experiential learning* dibentuk berdasarkan tiga asumsi, yaitu (1) manusia akan belajar lebih baik jika mereka secara personal terlibat dalam pengalaman belajar, (2) pengetahuan harus digali jika pengetahuan tersebut ditujukan untuk membuat perubahan pada tingkah laku, dan (3) komitmen terhadap pembelajaran lebih tinggi ketika seseorang secara bebas dapat mengatur tujuan pembelajaran mereka masing-masing dan secara aktif mencapai tujuan tersebut dalam sebuah kerangka kerja tertentu. Noe (2010) menyatakan bahwa program pelatihan yang berdasarkan pada *experiential learning* memiliki empat tahapan, yaitu: (1) memperoleh teori dan pengetahuan secara konseptual, (2) mengambil bagian pada simulasi tingkah laku, (3) menganalisis aktifitas, dan (4) menghubungkan teori dan aktifitas dengan situasi kehidupan nyata. Kolb merupakan seorang tokoh yang memiliki pandangan bahwa untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang baru, melibatkan proses konfrontasi terhadap empat tahapan *experiential learning*, yaitu *concrete experience* (CE), *reflective observation* (RO), *abstract conceptualization* (AC), dan *active experimentation* (AE).



**Gambar 2.1 Siklus Experiential Learning**

Berikut ini adalah penjelasan mengenai empat tahapan daur belajar dari Kolb tersebut.

a. *Concrete Experience (CE)*

Pada tahap ini, peserta harus memiliki kapasitas untuk melibatkan diri mereka sepenuhnya dalam pengalaman baru (Buckley & Caple, 2009). *Concrete Experience* adalah proses pemberian kegiatan yang dapat secara langsung memberikan pengalaman nyata kepada peserta pelatihan untuk merasakan sendiri apa yang terjadi pada dirinya ketika ia mengikuti kegiatan tersebut. Kegiatan yang dapat dilakukan untuk menciptakan *Concrete Experience* adalah simulasi, studi kasus, kunjungan lapangan, pengalaman nyata, dan demonstrasi atau mendemonstrasikan. Tugas pemandu dalam *Concrete Experience* adalah memberikan arahan dan instruksi kegiatan serta menjadi pengamat yang harus mencatat setiap ‘peristiwa penting’ yang terjadi didalam kegiatan.

b. *Reflective Observation (RO)*

Pada tahap ini, peserta harus mampu melakukan pengamatan dan merefleksikan pengalaman mereka dari berbagai sisi dan sudut pandang (Buckley & Caple, 2009). Pengalaman tersebut harus dapat direfleksikan kedalam istilah-istilah seperti apa yang terjadi, kapan hal-hal tertentu terjadi, siapa yang membuat

hal tersebut terjadi, dan apa hasil dari tindakannya (Rae, 2000). Dengan kata lain, *Reflective Observation* adalah proses mengamati dan merefleksikan atau merenungkan kembali apa yang telah dialami dalam peristiwa sebelumnya. *Reflective Observation* diperlukan untuk menggali pengalaman spesifik yang dimiliki oleh setiap peserta. *Reflective Observation* sering disebut juga dengan istilah *debrief* atau pembahasan. Kegiatan yang dapat dilakukan untuk melakukan *Reflective Observation* adalah diskusi, pembahasan dalam kelompok kecil, *buzz group*, dan pengamat yang ditunjuk. Hal yang penting pada tahap *Reflective Observation* adalah bagaimana peserta dapat mengenali dan memanfaatkan peristiwa-peristiwa penting dalam pengalamannya sehingga dapat dijadikan bagian dalam proses belajarnya (memunculkan disonansi kognitif). Tugas pemandu pada tahap *Reflective Observation* adalah mencatat setiap temuan peserta atau kelompok, membagi hasil catatan mengenai hal yang terjadi selama *Concrete Experienc* kepada peserta, membahas hasil catatan sambil dijadikan umpan balik bagi peserta.

#### c. *Abstract Conceptualization* (AC)

Pada tahap ini, peserta harus mampu menggabungkan observasi mereka dalam pemikiran yang berlandaskan teori (Buckley & Caple, 2009). Peserta menggambarkan kesimpulan mengenai pengalaman yang mereka lakukan (Rae, 2000). Dengan kata lain, pada tahap *Reflective Observation*, peserta dipandu untuk merumuskan atau menyimpulkan sesuatu tentang dirinya atau tentang konsep tertentu. Hal tersebut dapat berupa kelebihan atau kekurangan diri, kebiasaan atau gambaran tingkah lakunya yang selama ini tidak disadari, dan lain sebagainya, sehingga bisa menimbulkan *insight* tentang dirinya dan memiliki keinginan untuk mengubahnya. Kegiatan yang bisa dilakukan untuk melaksanakan *Abstract Conceptualization* adalah dengan melakukan pembahasan topik atau konsep. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam mengajukan pertanyaan pada fase *Abstract Conceptualization* yaitu (1) kesimpulan harus datang dari peserta, (2) pemandu menggiring jawaban peserta pada topik yang ingin dibahas, (3) pemandu mengkaitkan pembahasan dengan kehidupan nyata, dan (4) pemandu membulatkan pembahasan dengan ceramah singkat.

#### d. *Active Experimentation* (AE)

*Active Experimentation* (AE) adalah tahap dimana peserta bertingkah laku di masa yang akan datang, dengan situasi yang serupa, dan khususnya mengenai apa yang akan dilakukan terkait pembelajaran yang diperoleh dari tahap pembelajaran sebelumnya (Rae, 2000). Dengan kata lain, tahap *Active Experimentation* adalah proses mencobakan tingkah laku baru, yang merupakan tujuan yang diharapkan dari sebuah program atau kegiatan pelatihan. Peserta diharapkan berusaha memunculkan tingkah laku baru atau mengurangi/menghilangkan kebiasaan lama yang dimilikinya. Hal tersebut bergantung pada tujuan dari pelatihan yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **2.7.2 Tahapan Penyusunan program pelatihan**

Tahapan penyusunan program pelatihan sebagai berikut, yaitu melakukan analisis kebutuhan pelatihan, menetapkan tujuan, mengembangkan dan menguji coba materi pelatihan, mengimplementasikan program pelatihan dan mengevaluasi hasil pelatihan (Riggio, 2009)

#### **2.7.2.1 Analisis Kebutuhan**

Pada tahap awal ini, pihak manajemen dan pihak penyelenggara pelatihan harus mengetahui terlebih dahulu apa yang dibutuhkan karyawan dalam rangka memperbaiki, menunjang atau meningkatkan performa dalam pekerjaannya. Secara khusus pengukuran terhadap kebutuhan pelatihan harus berbagai level, yaitu level organisasi, tugas dan individu. Analisis tambahan dapat dilakukan pada level demografis (Riggio, 2009)

#### **2.7.2.2. Menetapkan tujuan**

Tujuan dari pelatihan harus spesifik dan dapat dihubungkan dengan hasil yang dapat diukur. Tujuan pelatihan harus dapat menjelaskan yang harus dapat dicapai oleh peserta pelatihan saat menyelesaikan program pelatihan tersebut (Goldstein & Ford, dalam Riggio, 2009). Tujuan pelatihan sangatlah penting dalam membuat rancangan program pelatihan.

### 2.7.2.3. Uji Kelayakan dan Revisi

Melakukan *try out* dengan tujuan untuk mengidentifikasi kelemahan yang masih ada dalam program pelatihan tersebut. Hal ini terkait dengan sasaran pelatihan, alat ukur yang digunakan, materi dan metode yang digunakan serta keahlian fasilitator dalam menyampaikan materi. Apabila masih dijumpai kelemahan, dapat dilakukan revisi atau perbaikan yang diperlukan. Dengan demikian, dapat diusahakan efektivitas pelatihan yang optimal.

### 2.7.2.4 Implementasi dan Evaluasi Program Pelatihan

Ketika materi pelatihan telah dipilih dan diuji, langkah selanjutnya adalah pelaksanaan dari program pelatihan tersebut. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan program pelatihan adalah kesiapan peserta, harapan peserta, dan iklim pelatihan. Evaluasi program pelatihan dilaksanakan untuk mengukur keberhasilan program pelatihan yang diberikan. Empat kriteria yang dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas program pelatihan menurut Krikpatrick&Kirkpatrick (dalam Riggio, 2009) bahwa sebuah pelatihan yang efektif dapat dilihat evaluasinya melalui beberapa kriteria/ tingkat, yaitu: *reaction criteria*, *learning criteria*, *behavioral criteria*, dan *result criteria*. Berikut pembahasan evaluasi yang dapat dilakukan pada masing - masing kriteria:

#### 1. *Reaction Criteria*

Melihat bagaimana penilaian, perasaan dan sikap peserta pelatihan terhadap sesi yang diberikan. Pada kriteria ini, tepat setelah *pelatihan* selesai, peserta diminta mengisi kuesioner untuk menilai kepuasan terhadap kegiatan pelatihan yang telah dilakukan. Aspek-aspek yang dinilai antara lain: metode yang digunakan, performa pemandu (fasilitator utama), perlengkapan dan peralatan yang disediakan, suasana pelatihan, dsb. Peserta biasanya diminta memberikan rating antara sangat baik, baik, biasa saja, buruk, dan sangat buruk pada masing-masing aspek.

#### 2. *Learning Criteria*

Melihat seberapa besar peserta dapat menyerap materi atau pembelajaran yang didapat dari pelatihan. Pada kriteria ini, evaluasi dapat dilakukan dengan

meminta peserta menjawab atau menguraikan kembali materi pelatihan yang telah diberikan. Pemberian kuesioner bisa bersamaan dengan kuesioner pada kriteria sebelumnya. Selain itu juga dapat dilakukan observasi dan wawancara singkat kepada peserta mengenai pemahaman mereka mengenai materi pelatihan.

### 3. *Behavioral Criteria*

Melihat apakah hasil pembelajaran dari pelatihan telah diterapkan dalam situasi kerja. Hal ini dapat diukur dengan wawancara dan observasi secara berkala (satu bulan sekali) setelah pelatihan berlalu sampai waktu enam bulan setelahnya. Tingkat evaluasi ini dapat dikaitkan dengan *transfer of training* (TOT). *Transfer of training* merupakan konsep mengenai apakah pelatihan benar-benar diaplikasikan dalam situasi yang sebenarnya (situasi kerja) (Riggio, 2009). Menurut Wexley & McCellin (dalam Riggio, 2009), *transfer of training* (TOT) terjadi ketika ada elemen-elemen stimulus dan respon yang identik antara kegiatan pelatihan dan situasi kerja nyata. TOT akan terbentuk bila nantinya lingkungan kerja mendukung perilaku baru yang dipelajari saat pelatihan. Supaya TOT bisa lebih optimal, peserta dapat membuat tujuan pribadi yang sejalan dengan *insight* yang diperoleh dari pelatihan untuk diimplementasikan dalam pekerjaannya, selain itu *feedback* dan *reinforcement* dari atasan atau rekan kerja terhadap perilaku baru yang diharapkan akan memperkuat TOT.

### 4. *Result Criteria*

Melihat hubungan atau perbandingan antara hasil pelatihan dengan kemajuan organisasi. Misalnya: produktivitas, kepuasan kerja, *turn over*, kualitas kerja, dan sebagainya. Pada kriteria ini dapat dilakukan analisis *cost-benefit* dengan membandingkan biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan dengan keuntungan yang didapat organisasi sebagai hasil pelatihan yang dilakukan. Hal ini dikenal pula dengan istilah *Return of investment* (ROI).

## **2.8 Dinamika Kepuasan terhadap atasan (*Supervision Satisfaction*) dan Motivasi kerja**

Motivasi kerja berdasarkan teori *Expectancy* mengidentifikasi tiga faktor utama yang menentukan motivasi kerja, yaitu *valence*, *instrumentality* dan *expectancy* (Riggio, 2009). *Valence* merupakan daya tarik suatu imbalan

(*outcome*) bagi individu. Bagaimana individu memiliki kekuatan hasrat untuk mencapai sesuatu. Semakin besar *valence* bagi individu maka akan semakin kuat pula keinginan untuk memperoleh imbalan tersebut. kemudian *Instrumentality* merupakan keyakinan yang dimiliki oleh individu bahwa performa yang ia lakukan akan dapat mengarahkannya untuk mendapatkan suatu hasil akhir atau *outcome*. Selain itu, *Expectancy* merupakan harapan suatu usaha yang dilakukan oleh individu mengarahkan pada performa tertentu. Berdasarkan hal tersebut maka hubungan ketiganya antara *Valence*, *instrumentality* dan *expectancy* yakni, motivasi kerja individu ditentukan dari harapan yang dimiliki individu mengenai suatu usaha yang dilakukannya akan dapat mengarahkan performanya, dimana performanya tersebut dapat mengarahkan dirinya untuk mendapat reward atau hasil yang ia inginkan. Akan tetapi, tinggi rendahnya motivasi kerja yang dimiliki individu akan tergantung faktor-faktor yang mempengaruhinya. Steers & Porter (1991) menyatakan bahwa salah satu hal yang mempengaruhi motivasi kerja adalah karakteristik lingkungan kerja. Lebih lanjutnya, yang dimaksud dengan karakteristik lingkungan kerja disini berkaitan dengan lingkungan kerja secara langsung, seperti rekan kerja, atasan dan kebijakan organisasi yang ada. Chughtai & Zafar (2006) mengemukakan bahwa atasan langsung merupakan representasi dari organisasi. Eisenberger, dkk (2002) menyatakan bahwa atasan merupakan agen dari perusahaan yang bertanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi performa bawahan mereka dimana penilaian atasan (*supervisor*) baik atau tidak mengenai bawahannya mengindikasikan penilaian organisasi.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk melihat hubungan antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Saleem (2010) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap motivasi kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan perasaan yang karyawan rasakan mengenai pekerjaan dan aspek-aspek berbeda dari pekerjaannya (Spector, 1997). Pada dasarnya kepuasan kerja dapat dilihat secara global terhadap pekerjaan secara keseluruhan atau dilihat pada aspek-aspek atau faset-faset dalam pekerjaan. Pada penelitian ini facet yang akan lebih fokus untuk dibahas adalah kepuasan terhadap atasan (*Supervision Satisfaction*).

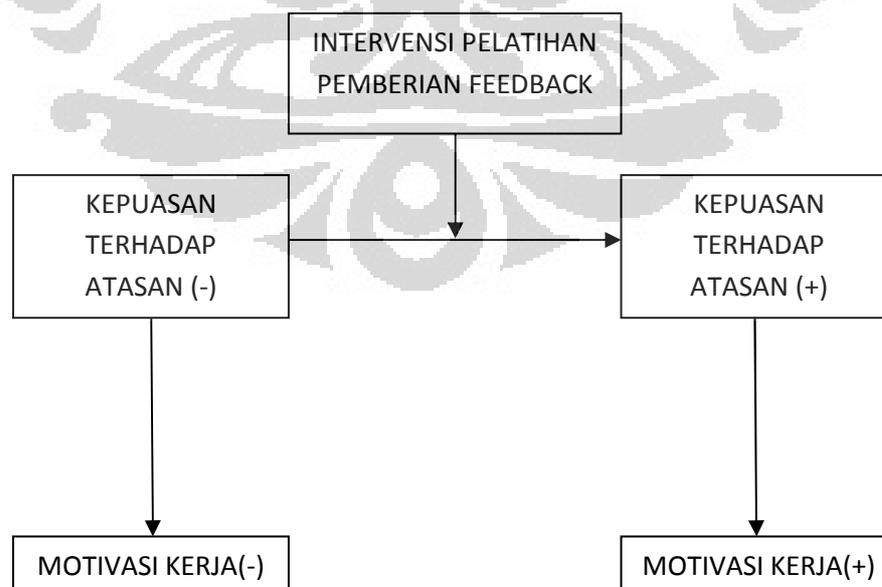
Kepuasan terhadap atasan dapat diartikan adalah kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap atasan langsung (Spector, 1997). Penelitian yang dilakukan oleh Williams (dalam Mardanov, dkk, 2007) menyatakan bahwa perilaku atasan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dari karyawan. Hal tersebut menjadi faktor yang penting bagi atasan untuk dapat membimbing bawahannya agar bawahannya tersebut dapat puas dengan pekerjaannya. Hal ini senada dengan pernyataan Callis (2002) yang menyatakan fungsi utama dari supervisor adalah bekerja bersama dan melalui karyawan untuk memenuhi kebutuhan para karyawan dan mencapai tujuan dari organisasi. Karyawan yang mendapat bimbingan dan arahan dari atasan tentu akan merasa puas terhadap atasannya tersebut, dan akan membawa dampak yang baik bagi performa kerja mereka. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2006) pada sebuah perusahaan di Jakarta dimana hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan terhadap atasan dengan kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan terhadap atasan maka semakin tinggi pula kinerja dari karyawan tersebut. Dengan kata lain bahwa, dengan meningkatnya kepuasan terhadap atasan maka motivasi kerja pun akan meningkat. Pendapat lain mengenai atasan dikemukakan oleh Riggio (2009) bahwa pengaruh peran para atasan yang menjadi salah satu tolak ukur dari motivasi kerja.

Salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan karyawan terhadap atasannya adalah dengan mendapatkan *feedback* dari atasannya tersebut. Hal ini senada Atwater & Waldman, (2008) yang menyatakan dengan Pemberian *feedback* dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap atasannya. Hal tersebut juga dibuktikan oleh (Giles & Mossholder, 1990) melalui penelitian mereka, bahwa terdapat hubungan signifikan antara kepuasan terhadap supervisor dengan *feedback* kinerja. Boswell & Boudreau (2000) juga menyatakan, perasaan karyawan terhadap hasil penilaian kinerja akan berpengaruh pada kepuasan mereka terhadap orang yang memberikan penilaian tersebut.

Untuk meningkatkan kepuasan terhadap atasan (*Supervision satisfaction*) dan nantinya juga akan meningkatkan motivasi kerja salah satunya dapat dilakukan dengan pemberian pelatihan keterampilan mengenai pemberian *feedback* terhadap atasan. Untuk dapat memberikan *feedback* yang baik

diperlukan latihan bagi para atasan untuk menyampaikan *feedback* kinerja yang konstruktif sehingga karyawan menerima masukan dengan terbuka dan melakukan perbaikan-perbaikan terhadap kekurangannya (Robbin, 2005). Hal ini senada dengan pernyataan London (2003) Apabila memungkinkan atasan diberikan pelatihan yang dapat membantu mereka dalam menyediakan *feedback* hasil kinerja (London, 2003). Beberapa literatur (Kinlaw, 1996; Ryan, 2008) menyebutkan bahwa keterampilan *feedback* dapat dilatih melalui kegiatan pelatihan atau training dengan durasi waktu yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan peserta.

Jadi berdasarkan penjabaran diatas, dapat disimpulkan bahwa dengan pemberian pelatihan yang tepat bagi atasan, akan dapat mempengaruhi kepuasan terhadap atasan dan secara tidak langsung akan mempengaruhi motivasi kerja mereka di dalam Bank X Syariah. Dengan kata lain, apabila atasan (supervisor) memiliki kemampuan yang baik dalam memberikan *feedback*, maka akan semakin tinggi kepuasan karyawan terhadap atasannya, dan akan semakin meningkat pula motivasi kerja mereka. Hal tersebut akan secara tak langsung dapat meningkatkan performa kerja karyawan sehingga perusahaan mampu mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kesuksesan organisasi dengan lebih optimal. Berikut merupakan skema penelitian berdasarkan penjelasan yang telah di uraikan diatas :



Gambar 2.2. Skema Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Kumar (1999) menyatakan bahwa metode kuantitatif digunakan untuk melakukan kuantifikasi atas variasi yang ada di dalam suatu fenomena, situasi ataupun masalah-masalah yang ada. Data- data yang digunakan dalam penelitian ini berupa angka-angka yang akan dianalisis secara statistik. Pendekatan kualitatif bertujuan mengembangkan pemahaman, dan membantu untuk menginterpretasikan apa yang ada di balik peristiwa yang mana merupakan melatar belakangi pemikiran manusia yang terlibat di dalamnya, seerta bagaimana manusia memaknai peristiwa yang terjadi (poerwandari, 2009). Data-data yang di olah secara kualitatif di dalam penelitian ini berasal dari wawancara dan observasi.

#### **3.2 Tipe Penelitian**

Tipe penelitian ini adalah *action research*. *Action research* adalah salah satu kerangka kerja teoritis untuk memahami hubungan antara diagnosis, *feedback*, dan perubahan organisasi. *Action research* adalah sebuah proses menemukan solusi pada masalah yang ada dengan cara berkolaborasi dengan klien dalam mengumpulkan data, menyampaikan data yang didapatkan kepada klien, dan mengembangkan *action plan* untuk perubahan (Smither, Houston, & McIntire, 1996). *Action research* adalah perspektif yang banyak digunakan sebagai dasar usaha pengembangan organisasi yang efektif dan juga dikenal dengan istilah *planned change*. Frohman, Saskin, dan Kavanagh (dalam Smither, Houston, & McIntire, 1996) mengidentifikasi delapan tahap *action research* yang dapat diaplikasikan untuk proses pengembangan organisasi. Berikut ini adalah penjelasan delapan tahap *action research* tersebut.

**Tabel 3.1.****Tahapan *Action Research***

Tahapan	Penjelasan
1 Tahap <i>Scouting</i>	Mengumpulkan informasi umum mengenai organisasi.
2 Tahap <i>Entry</i>	Membangun hubungan yang efektif dengan pihak organisasi dan mencari permasalahan organisasi.
3 Tahap <i>Data Collection</i>	Mengembangkan pengukuran atau instrumen terhadap variabel dan proses organisasi dan melakukan pengumpulan data dengan alat ukur tersebut.
4 Tahap <i>Data Feedback</i>	Melakukan diskusi dengan pihak organisasi mengenai data yang diperoleh.
5 Tahap <i>Diagnosis</i>	Melakukan interpretasi data bersama dengan pihak organisasi untuk mengidentifikasi masalah dan kemungkinan-kemungkinan perbaikan.
6. Tahap <i>Action Planning</i>	Mengembangkan <i>action plan</i> secara spesifik dan menentukan siapa yang akan mengimplementasikan <i>action plan</i> tersebut serta bagaimana cara evaluasinya.
7 Tahap <i>Action Implementation</i>	Mengimplementasikan <i>action plan</i> yang telah disusun.
8 Tahap <i>Evaluation</i>	Mengukur pengaruh dan efektifitas dari <i>action plan</i> yang telah diimplementasikan.

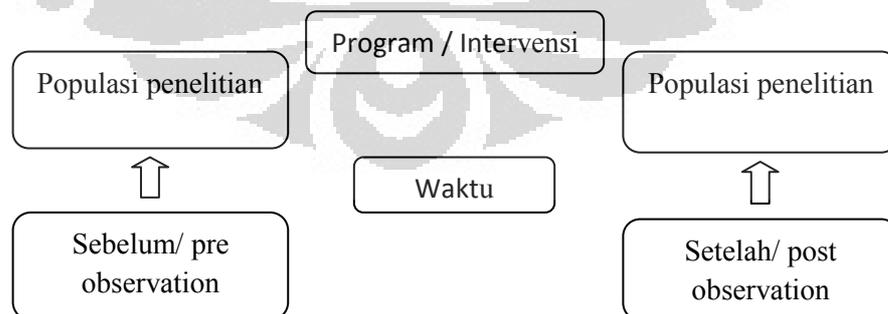
Sumber: Smither, Houston, dan McIntire, 1996

### 3.3. Desain Penelitian

Desain yang digunakan pada penelitian ini adalah *before and after studies* atau *pre-test / post-test design*. Menurut Kumar (1999) desain *pretest-posttest* pada intervensi yang dilakukan untuk melihat perubahan pada situasi, fenomena, masalah dan tingkah laku serta mengukur efektivitas suatu program. Desain ini

dapat digambarkan sebagai dua set observasi *cross sectional* pada populasi yang sama untuk mengetahui perubahan dalam sebuah fenomena atau variabel antara waktu yang berbeda. Jadi dalam desain ini dilakukan satu kali pengukuran dengan *pretest* sebelum adanya perlakuan dan setelah itu dilakukan pengukuran lagi dengan *posttest*. Perubahan dapat diukur dengan membandingkan perbedaan dalam sebuah fenomena atau variabel sebelum dan sesudah diberikan perlakuan.

Kumar (1999) mengatakan bahwa desain ini merupakan desain yang paling cocok untuk mengukur dampak atau efektivitas program. Kelebihan dari desain ini adalah kemampuan untuk mengukur perubahan dalam fenomena atau untuk menilai dampak dari sebuah intervensi. Namun, desain ini juga memiliki kelemahan, yaitu peneliti harus mengambil dua set data, yang terkadang lebih sulit untuk diimplementasikan dan lebih memakan biaya; responden yang berpartisipasi dalam *pre-test* tidak selalu bisa hadir untuk pengukuran selanjutnya; tidak dapat dipastikannya apakah perubahan terjadi karena intervensi atau karena perubahan lain; instrumen penelitian turut mengubah responden (disebut dengan *reactive effect*); dan ada kemungkinan responden lebih negatif atau positif pada saat *pre-test*, namun mengubah sikapnya ketika mengerjakan *post-test*. Pada penelitian ini, yang ingin dilihat adalah dampak dari pemberian *pelatihan* pemberian *feedback* terhadap perubahan kepuasan karyawan pada atasan dan motivasi kerja karyawan. Berikut ini merupakan bagan dari desain penelitian yang digunakan :



**Bagan 3.1. Before-and-after study design**

**Sumber: Kumar, 1999**

### 3.4 Variabel Penelitian

#### 3.4.1 Variabel Motivasi Kerja

Definisi konseptual dari variabel ini adalah daya dorong individu untuk bertindak dengan menggunakan berbagai cara untuk meraih hasil sesuai dengan harapan mereka. Hal ini sesuai dengan definisi motivasi kerja yang dikemukakan oleh Vroom (dalam Riggio, 2009) dan Robbins (1990). Teori *Expectancy* mengidentifikasi tiga dimensi yang menentukan motivasi kerja, yaitu *valence*, *instrumentality* dan *expectancy*. Definisi operasional dari variabel ini adalah skor total dari tiga dimensi di atas yaitu *valence*, *instrumentality*, dan *expectancy*. Skor total motivasi kerja akan menggambarkan persepsi karyawan terhadap motivasi kerja. Pada penelitian ini, variabel motivasi kerja dijadikan sebagai variabel terikat

#### 3.4.2 Variabel Kepuasan terhadap atasan (*Supervision Satisfaction*)

Definisi Konseptual dari variabel ini adalah kepuasan yang dimiliki oleh karyawan terhadap atasan langsungnya. Hal ini sesuai dengan definisi *supervision satisfaction* oleh Spector (1997). Variabel ini merupakan salah satu faset yang terdapat pada teori kepuasan kerja yang dinyatakan oleh Spector (1997). Definisi operasional variabel ini adalah rata-rata skor total alat ukur *supervision satisfaction* yang diadaptasi dari faset kepuasan terhadap atasan dari *Job Satisfaction Survey* yang dirancang oleh Spector (1997). Terdapat 4 (empat) item pada kuesioner ini, dimana skala yang digunakan adalah skala tipe *Likert* dengan 6. Pilihan jawaban dalam kuesioner ini adalah Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Agak Tidak Setuju (ATS), Agak Setuju (AS), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS).

### 3.5 . Rumusan Masalah

Rumusan masalah untuk penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat hubungan antara kepuasan terhadap atasan terhadap motivasi kerja karyawan di Bank X Syariah ?
2. Apakah terdapat peningkatan yang signifikan pada skor kepuasan terhadap atasan pada karyawan Bank X setelah diberikan intervensi?

3. Apakah terdapat peningkatan yang signifikan pada skor motivasi kerja karyawan Bank X Syariah setelah dilaksanakannya intervensi ?
4. Apakah terdapat hubungan antara kepuasan terhadap atasan terhadap motivasi kerja karyawan di Bank X Syariah setelah dilaksanakannya intervensi ?

### 3.6 Hipotesis Kerja

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang dikemukakan diatas maka dapat ditentukan tiga hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

- 1 Ha1 : Terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan terhadap atasan terhadap motivasi kerja karyawan di Bank X Syariah  
Ho1 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan terhadap atasan terhadap motivasi kerja karyawan di Bank X Syariah
- 2 Ha2 : Terdapat peningkatan yang signifikan pada skor kepuasan terhadap atasan pada karyawan Bank X setelah diberikan intervensi  
Ho2 : Tidak terdapat peningkatan yang signifikan pada skor kepuasan terhadap atasan pada karyawan Bank X setelah diberikan intervensi
- 3 Ha3 : Terdapat peningkatan yang signifikan pada skor motivasi kerja karyawan Bank X Syariah setelah dilaksanakannya intervensi  
Ho3 : Tidak terdapat peningkatan yang signifikan pada skor motivasi kerja karyawan Bank X Syariah setelah dilaksanakannya intervensi
- 4 Ha4 : Terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan terhadap atasan terhadap motivasi kerja karyawan di Bank X Syariah setelah dilaksanakannya intervensi  
Ho4 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan terhadap atasan terhadap motivasi kerja karyawan di Bank X Syariah setelah dilaksanakannya intervensi

### 3.7 Responden Penelitian

#### 3.7.1 Karakteristik Responden Penelitian

Responden penelitian ini Subjek yang akan diteliti adalah

1. Supervisor pada semua unit di cabang 'A' pada yang memiliki bawahan
2. Karyawan di cabang 'A' pada Bank X Syariah pada semua unit dengan level staff yang merupakan bawahan dari supervisor

#### 3.7.2 Jumlah Responden Penelitian

Jumlah responden dalam penelitian ini berjumlah 29 orang , 20 orang pada level staff dan 9 orang dengan level supervisor.

#### 3.7.3 Teknik Pengambilan Sampel

Dalam pengambilan sampel diusahakan agar sampel tersebut merupakan representasi dari populasi, artinya mewakili hal umum yang menjadi karakteristik dari populasi yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan. Penelitian ini menggunakan teknik *nonprobability sampling*. Dalam pengambilan sampel dari populasinya, bentuk dari *nonprobability sampling* yang akan digunakan adalah *purposive sampling*. Metode pengambilan responden ini dimana peneliti sudah menentukan terlebih dahulu karakteristik responden yang ingin digunakan. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel berdasarkan penilaian dari penelitian mengenai sampel mana yang dapat menyediakan informasi paling akurat dalam mencapai tujuan dari penelitian (Kumar, 1999).

### 3.8. Metode Pengumpulan Data

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

#### 3.8.1 Kuesioner

Dalam penelitian menggunakan kuesioner sebagai alat ukur. Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang jawabannya ditulis sendiri oleh partisipan (Kumar, 1999). Dalam sebuah kuesioner, responden membaca pertanyaan yang ada, menginterpretasikan apa yang diharapkan dan kemudian

menuliskan jawabannya. Oleh karena itu, dalam membuat kuesioner, penting untuk membuat pertanyaan atau pernyataan yang jelas dan mudah dimengerti, serta tampilannya harus mudah dilihat. Kuesioner dipilih karena sifatnya yang efisien, dimana kuesioner dapat diberikan pada banyak partisipan dalam waktu yang singkat. Tujuan dari penyebaran kuesioner yang pertama adalah untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi awal pada karyawan sebelum dilakukan intervensi nantinya. Sementara itu, kuesioner kedua dimaksudkan untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi karyawan setelah dilakukan intervensi adakah perubahan yang dirasakan.

### 3.8.1.1 Kuesioner Motivasi Kerja

Kuesioner Motivasi Kerja pada penelitian ini sudah diadaptasi terlebih dahulu oleh Amaria, Justo (2000) dengan reliabilitas 0,8621. Item yang tersedia sejumlah 35 mengukur pada tiga faktor yaitu *valency* (16 item), *instrumentality* (16 item) dan *expectancy* (3 item). Penilaian yang diberikan oleh responden pada kuesioner ini terdiri dari 7 pilihan jawaban yang mengandung pernyataan positif, yaitu Pasti diperoleh (7), Mungkin sekali untuk diperoleh (6), Kemungkinan diperoleh lebih besar daripada kemungkinan tidak diperoleh (5), Mungkin diperoleh, mungkin tidak (4), Cukup mungkin untuk diperoleh (3), Agak mungkin untuk diperoleh (2) dan Tidak mungkin sama sekali diperoleh (1) Setelah dilakukannya pengambilan data *pretest* maka dilakukanlah uji validitas dan reliabilitas. Validitas menyatakan apakah sebuah tes berhubungan dengan apa yang diukur oleh sebuah alat tes dan seberapa baik/tepat alat tersebut mengukurnya (Anastasi & Urbina, 1997). Validitas yang digunakan dalam pengukuran kuesioner ini adalah validitas konstruk, untuk melihat sejauh mana tes dapat mengukur teori atau konstruk yang digunakan. Untuk mengukur validitas konstruk digunakan *internal consistency*, yaitu dengan mengkorelasikan skor setiap subtes dengan skor total dan memilih item yang menunjukkan korelasi tinggi dengan skor total (Anastasi & Urbina, 1997). Dari 35 item yang mengukur tiga faktor didapatkan dua item yaitu item 33 dan 35 yang validitasnya dibawah 0,2 dan item tersebut dihapus. Hal tersebut didukung pendapat Kline (1986) bahwa batas minimum untuk korelasi yang signifikan ialah sebesar 0,2. Kemudian

dilakukan uji reliabilitas terhadap kuesioner ini yang terdiri dari 33 item. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi skor individu jika ia diukur beberapa kali oleh tes yang sama pada saat yang berbeda atau oleh serangkaian tes yang serupa (Anastasi & Urbina, 1997). Metode yang digunakan dalam uji reliabilitas adalah *single trial* dengan menggunakan *Alpha Cronbach* untuk mengetahui apakah seluruh item dalam pengukuran secara konsisten mengukur hal yang sama (Zeichmeister, Zeichmeister & Shaughnessy, 2001). Menurut Anastasi & Urbina (1997), koefisien reliabilitas dianggap baik dalam sebuah pengukuran dalam sebuah penelitian adalah diatas 0,8. Dari perhitungan terhadap 33 item maka diperoleh reliabilitas alat ukur motivasi kerja sebesar 0,972. Hal ini memberikan arti bahwa kuesioner motivasi kerja mampu mengukur hal yang sama secara konsisten. Dengan demikian, berdasarkan pengujian statistik terhadap kuesioner motivasi kerja dapat dikatakan bahwa kuesioner yang terdiri dari 33 item ini dikatakan valid dan reliabel serta dapat digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya, peneliti juga melakukan perhitungan terhadap *mean* untuk menentukan kategori pada motivasi kerja karyawan menjadi tiga, yaitu rendah (rentang skor 256 - 29440), sedang (rentang skor 29440 – 58624 )serta tinggi (rentang skor 58625 – 87808).

### **3.8.1.2 Kuesioner Kepuasan terhadap atasan (*Supervision Satisfaction*)**

Pada penelitian ini alat ukur yang digunakan untuk mengukur kepuasan terhadap atasan (*supervision satisfaction*) dengan mengadaptasi dari kuesioner faset *Supervision Satisfaction* pada *Job Satisfaction Survey* (JSS) yang telah dikembangkan oleh Paul. E. Spector (1997). Item pada kuesioner tersebut berjumlah 4 (empat). Masing-masing item berbentuk skala tipe *likert* dengan rentang mulai dari 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (agak tidak setuju), 4 (agak setuju), 5 (setuju), dan 6 (sangat setuju). *Scoring* pada kuesioner kepuasan terhadap atasan dilakukan penjumlahan total poin, tetapi berbeda pada item 2 dan 3 (pernyataan *unfavourable*) karena harus dilakukan *reversed scored* terlebih dahulu (skor 1 menjadi 6 dan sebaliknya, skor 2 menjadi 5 dan sebaliknya, dan skor 3 menjadi 4 dan begitu juga sebaliknya).

### **3.8.2. Wawancara**

Wawancara adalah percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Wawancara kualitatif dilakukan bila peneliti bermaksud untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subjektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti, dan bermaksud melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut, suatu hal yang tidak dapat dilakukan melalui pendekatan lain (Banister dkk dalam Poerwandari, 2009). Wawancara yang dilakukan pada penelitian ini adalah wawancara dengan pedoman umum. Wawancara dilakukan untuk menggali permasalahan apa saja yang ada diperusahaan pada awal penelitian, menggali informasi mendalam terkait permasalahan penelitian, dan menentukan intervensi yang tepat. Wawancara dilakukan kepada pimpinan yang terkait dan beberapa karyawan yang berasal dari populasi penelitian

### **3.8.3 Observasi**

Metode observasi adalah suatu metode dimana peneliti memperhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul, dan mempertimbangkan hubungan antar aspek dalam fenomena tersebut (Poerwandari, 2009). Tujuan observasi adalah mendeskripsikan *setting* yang dipelajari, aktivitas-aktivitas yang berlangsung, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas, dan makna dari kejadian yang diamati tersebut.

### **3.9 Metode Analisis Data**

Metode analisis data adalah cara yang dilakukan peneliti dalam menentukan korelasi antar variabel dalam data yang telah didapatkan untuk dijadikan suatu kesimpulan. Teknik analisa data atau teknik statistik yang akan digunakan dalam penelitian ini diolah secara kuantitatif. Setelah semua data terkumpul, peneliti melakukan perhitungan statistik untuk menjawab pertanyaan penelitian. Perhitungan statistik yang dilakukan oleh peneliti menggunakan SPSS17.0. Teknik-teknik statistik yang digunakan adalah:

1. Metode *Kolmogorov-Smirnov* digunakan untuk menguji normalitas data penelitian. Uji normalitas dimaksudkan untuk melihat apakah distribusi data yang didapatkan normal atau tidak.
2. Metode korelasi *Spearman Rho* digunakan untuk melihat apakah ada hubungan antara dua variabel. Dalam penelitian ini, metode ini digunakan untuk melihat hubungan antara kepuasan terhadap atasan dan motivasi kerja. Untuk melihat apakah dua variabel berhubungan atau tidak, peneliti menginput skor total masing-masing variabel, kemudian setelah diolah, peneliti melihat signifikansi ( $p$ ) dari tabel korelasi dalam *output* yang dalam SPSS 17.0. Apabila  $p$  di dalam tabel  $< 0,05$ , maka dapat dikatakan bahwa kedua variabel tersebut berhubungan secara signifikan pada  $\alpha 0,05$ . Metode korelasi ini juga termasuk ke dalam metode statistik non-parametrik yang digunakan karena jumlah sampel penelitian tidak bisa memenuhi persyaratan distribusi normal karena jumlahnya yang kecil ( $N = 20$ ).
3. Metode *Wilcoxon's Matched Pairs Test* digunakan untuk melihat apakah ada perbedaan skor kepuasan terhadap atasan sebelum dan setelah diberikan pelatihan pemberian feedback, dan perbedaan skor motivasi kerja setelah diberikan pelatihan pemberian feedback. Metode ini adalah metode yang dapat digunakan untuk melihat apakah ada perbedaan yang signifikan dari mean skor sebelum ada intervensi dan setelah dilakukan intervensi. Dari *output* yang ada, peneliti melihat signifikansi ( $p$ ) dari nilai  $F$  yang didapatkan. Apabila  $p$  di dalam tabel  $< 0,05$ , maka dapat dikatakan bahwa ada perbedaan yang signifikan pada  $\alpha 0,05$  untuk mean kepuasan terhadap atasan atau mean motivasi kerja sebelum dan setelah intervensi. Metode korelasi ini juga termasuk ke dalam metode statistik non-parametrik yang digunakan karena jumlah sampel penelitian tidak bisa memenuhi persyaratan distribusi normal karena jumlahnya yang kecil ( $N = 20$ ). Menurut Guilford (1978), suatu populasi akan berdistribusi normal apabila distribusi populasi tidak *skewed* dan  $N$  (jumlah sampel penelitian) tidak kecil ( $N > 30$ ). Lebih lanjut Santoso (2012) menyatakan apabila jumlah sampel penelitian berjumlah kecil ( $N < 30$ ) maka statistik yang digunakan adalah statistik non parametrik. Data kualitatif yang didapatkan dari wawancara yang dilakukan akan diolah lebih lanjut dan digunakan untuk memperkaya analisis dan interpretasi

data. Sedangkan data yang didapatkan dari observasi akan dirangkum untuk kemudian menjadi salah satu bentuk evaluasi dari *pelatihan*.

### **3.10 Prosedur Penelitian**

Pada penelitian ini menggunakan tipe penelitian *action research* (Smither, Houston, & McIntire, 1996). Terdapat delapan tahapan yang perlu dilakukan dalam *action research* ini, yaitu :

#### **3.10.1 Tahap *scouting***

Pada tahap awal, peneliti telah memulai proses dengan kegiatan magang selama kurang lebih 2 bulan dan telah memulai mengenali Bank X Syariah untuk menemukan informasi umum mengenai perusahaan tersebut. Seperti visi misi perusahaan, struktur perusahaan, proses bisnis, demografi karyawan dan lain sebagainya. Pada tahap ini, peneliti juga membina hubungan yang baik dengan berbagai pihak di perusahaan dan menyatakan tujuan untuk melakukan penelitian di Bank X Syariah. Bersama-sama dengan pihak HRD, peneliti mempelajari permasalahan yang ada didalam perusahaan dan secara khusus mengenai kemampuan pemimpin pada level supervisor.

#### **3.10.2 Tahap *entry***

Pada tahap kedua, peneliti mulai mengeksplorasi permasalahan di Bank X Syariah secara spesifik mengenai hasil performa cabang. Untuk lebih lanjutnya, peneliti melakukan beberapa kali wawancara dengan pihak HRD sehubungan dengan dugaan peneliti mengenai proses yang dilakukan saat dilakukannya penilaian kinerja. Dari beberapa kali wawancara yang dilakukan, didapatkan informasi bahwa terapat performa kerja yang rendah pada cabang 'A'. Dengan adanya permasalahan tersebut, maka peneliti mengajukan tema tersebut kepada pihak HRD Bank X Syariah dan juga *Branch Manager* Cabang 'A' dengan menguraikan permasalahan penelitian yang diangkat, serta tujuan dari penelitian intervensi yang nantinya akan dilakukan. Hal ini penting untuk dilakukan, agar mendapatkan dukungan penuh dari pihak manajemen dan agar terciptanya

harapan untuk saling percaya dan memberikan manfaat bagi kepada kedua belah pihak.

### **3.10.3 Tahap *data collection***

Setelah mendapatkan persetujuan dan dukungan dari pihak manajemen Bank X Syariah untuk melaksanakan penelitian ini, peneliti mulai melakukan pengumpulan data. Kegiatan diawali dengan peneliti menentukan variabel bebas dan variabel terikat dari penelitian ini. Variabel terikat (DV) dari penelitian ini adalah motivasi kerja dan variabel bebas (IV) adalah Kepuasan terhadap Atasan (*Supervision Satisfaction*). Kegiatan yang dilakukan selanjutnya adalah dengan mengumpulkan data penelitian pada tahap *pre-test*. Peneliti melakukan penyebaran kuesioner yang terdiri dari dua alat ukur yaitu Kepuasan terhadap Atasan (*Supervision Satisfaction*) dan motivasi kerja yang sudah valid dan reliabel. Pengambilan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang dilakukan pada tanggal 2 Mei 2012, terhadap 2012 karyawan Bank X Syariah dari berbagai Unit di cabang 'A'. Selain itu juga dilakukan pengumpulan data melalui wawancara kepada *Branch Manager*, *Operasional Manager*, Kepala Unit Umum, General Manager SDM pusat, Kepala Kantor cabang Pembantu dan Staff di beberapa Unit.

### **3.10.4 Tahap *data feedback***

Setelah melakukan pengambilan data, dilakukan analisis data secara kuantitatif. Data kuantitatif yang diolah berasal dari kuesioner Kepuasan terhadap Atasan (*Supervision Satisfaction*) dan motivasi kerja, dan didukung pula dari data kualitatif yang berasal dari wawancara dan hasil observasi. Selanjutnya, peneliti juga berkonsultasi dengan para pembimbing dan pihak Bank X Syariah sehubungan dengan hasil dari *pre test*. Tahap ketujuh dari prosedur penelitian ini adalah melaksanakan *action plan* atau intervensi yang telah dirancang. Kegiatan Pelatihan pemberian *Feedback* ini dilaksanakan pada tanggal 15 Mei 2012 mulai pukul 08.00 s/d 12.30. Peserta yang hadir dalam kegiatan ini adalah sebanyak 9 orang Penyelia (Supervisor). Penjelasan kegiatan lebih lanjut akan dijelaskan pada bab 4.

### 3.10.8 Tahap *evaluation*

Tahap akhir dari prosedur penelitian ini adalah tahap evaluasi. Evaluasi terhadap *action plans* atau intervensi terdiri dari empat level, yaitu reaksi peserta, pembelajaran yang didapatkan peserta, perubahan tingkah laku peserta serta hasil dari organisasi (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Dari empat tahapan evaluasi yang ada, peneliti hanya melakukan evaluasi sampai pada tahap dua. Hal ini dikarenakan keterbatasan waktu untuk memonitor dan mengevaluasi dari hasil pelatihan yang diberikan. Evaluasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Reaction criteria* - Mengukur kesan peserta, termasuk di dalamnya penilaian mereka terhadap isi program, pembelajaran yang mereka terima dan sejauh mana mereka menikmati program tersebut. Pada tahap ini, peneliti menggunakan kuesioner yang berisi penilaian peserta mengenai fasilitator (4 item), materi pelatihan (3 item) serta pengelolaan kelas selama pelatihan (4 item) dengan menggunakan skala likert (sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju). Kuesioner lengkap akan dilampirkan.
2. *Learning criteria* - Mengukur sejauh mana pembelajaran didapat oleh peserta. Biasanya, kriteria ini menggunakan bentuk tes yang mengukur jumlah informasi yang didapatkan dari program pelatihan. Pada tahap ini, peneliti menggunakan sebuah form berbentuk pilihan ganda dan benar salah dengan jumlah total 15 soal guna mengetahui sejauh mana pembelajaran dan pemahaman dari peserta pelatihan yang diberikan sebelum dan setelah pelatihan diadakan. Form lengkap akan dilampirkan.

## BAB 4

### HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI

Pada Bab ini akan menjelaskan hasil dan pembahasan mengenai gambaran umum responden penelitian, Gambaran responden itervensi dan hasil dari penelitian. Gambaran umum responden penelitian terdiri dari jenis kelamin, lama kerja, level pendidikan dan asal unit dari responden. Gambaran responden itervensi terdiri dari jenis kelamin, level pendidikan dan asal unit dari responden Hasil penelitian ini adalah jawaban dari pertanyaan penelitian yang diawali dengan hubungan antara variabel dan perbedaan skor variabel bebas dan terikat sebelum dan setelah dilakukannya intervensi.

#### 4.1 Gambaran Umum Responden Penelitian

Responden pada penelitian ini berjumlah 20 orang dengan karakteristik sebagai berikut : karyawan cabang ‘ A’ di Bank X Syariah dengan level jabatan staff yang mewakili seluruh Unit, adapun rinciannya antara lain: Unit Keuangan & Umum, Unit Collection & Remedial, , Unit Proses, Unit Pemasaran Pembiayaan, Unit Pemasaran Dana, Unit Pelayanan Nasabah dan Unit Pembiayaan Produktif. Berikut ini akan dijelaskan lebih rinci mengenai gambaran responden.

##### 4.1.1 Gambaran Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan pengolahan data, diperoleh gambaran jenis kelamin responden penelitian sebagai berikut:

Tabel 4.1

Gambaran Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentasi
Laki-laki	4	20%
Perempuan	16	80%
Total	20	100%

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa dari responden dalam penelitian ini, terdapat karyawan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 4 orang dan terdapat 16 karyawan berjenis kelamin perempuan. Hal ini menggambarkan bahwa pada penelitian ini responden yang paling banyak adalah yang berjenis kelamin perempuan dibandingkan yang berjenis laki-laki.

#### 4.1.2 Gambaran asal Unit Responden

Berdasarkan pengolahan data, diperoleh gambaran adalah Unit dari responden penelitian sebagai berikut :

Tabel 4.2

Gambaran asal Unit Responden

Unit	Frekuensi	Persentase
Keuangan dan Umum	3	15 %
Collection & Remedial	1	5 %
Pemasaran Pembiayaan	2	10 %
Pemasaran Dana	2	10 %
Pelayanan Nasabah	7	35 %
Pembiayaan Produktif	2	10 %
Proses	3	15 %
Total	20	100%

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa dari 20 responden terdapat 3 orang atau 15% yang berasal dari Unit Keuangan dan Umum, 1 orang atau 5% yang berasal dari Unit Collection & Remedial, 2 orang atau 10% yang berasal dari Unit Pemasaran Pembiayaan, 2 orang atau 10% yang berasal dari Unit Pemasaran Dana, 7 orang atau 35% yang berasal dari Unit Pelayanan Nasabah, 2 orang atau 10 % yang berasal dari Unit Pembiayaan Produktif dan 3 orang atau 15% yang berasal dari Unit Proses. Dari gambaran diatas juga bisa dilihat bahwa, responden yang paling banyak berasal dari Unit Pelayanan Nasabah yang berjumlah 7 orang atau 35% dari populasi responden.

#### 4.1.3 Gambaran Pendidikan Responden

Berikut ini adalah penjelasan gambaran pendidikan terakhir responden pada berbagai tingkatan dari D3 (Diploma), sampai dengan S1 (Sarjana):

Tabel 4.3

Gambaran Pendidikan Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentasi
D3	6	30 %
S1	14	70%
Total	20	100%

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa dari 20 responden dalam penelitian ini, terdapat 6 orang atau 30% yang memiliki tingkat pendidikan D3, dan 14 orang atau 70% yang memiliki tingkat pendidikan S1(Diploma).Hal ini menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini paling banyak memiliki tingkat pendidikan S1(Sarjana).

#### 4.1.4 Gambaran Usia Responden

Berikut ini adalah penjelasan gambaran usia responden penelitian

Tabel 4.4.

Gambaran Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentasi
20-35 tahun	20	100%
36-60 tahun	0	0%
Total	20	100%

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa dari 20 responden dalam penelitian ini, terdapat 20 responden atau semuanya sebanyak 100% yang berada pada usia 20-35 tahun.

#### 4.1.5 Gambaran Lama Kerja Responden

Berdasarkan Morrow & Mc Elroy (dalam Seniati, 2002), masa kerja karyawan dikelompokkan menjadi 3 (tiga) tahapan. Tahap pertama adalah tahap

perkembangan (*establishment stage*) yang dimulai semenjak karyawan memulai kerja hingga 2 tahun kerja . Tahap kedua adalah tahap lanjutan (*advancement stage*), yaitu 2 – 10 tahun dalam bekerja. Tahap terakhir, adalah tahap pemeliharaan (*maintenance stage*), yaitu masa kerja di atas 10 tahun.

Tabel 4.5

Gambaran Lama Kerja Responden

Lama Kerja	Frekuensi	Persentasi
< 2 tahun	14	70%
2-10 tahun	6	30%
> 10 tahun	0	0%
Total	20	100%

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa dari 20 responden dalam penelitian ini, terdapat 14 responden atau & 70% yang memiliki lama kerja kurang dari 2 tahun, 6 responden atau 30% yang memiliki lama kerja 2-10 tahun, dan tidak ada responden pada penelitian ini yang memiliki lama kerja di atas 10 tahun.

#### 4.2 Gambaran Hasil Penelitian sebelum intervensi

Pada subbab ini akan dijelaskan mengenai hasil pengolahan data yang berkaitan dengan gambaran kepuasan terhadap Atasan dan Motivasi kerja karyawan Bank X Syariah. Kemudian akan diuraikan mengenai hasil-hasil penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian tersebut yaitu yang terdiri atas hubungan antara kepuasan terhadap atasan dan motivasi kerja karyawan, perbedaan skor kepuasan terhadap atasan sebelum dan setelah adanya program pelatihan pemberian *feedback* pada atasan dan perbedaan skor motivasi kerja sebelum dan setelah adanya program pelatihan pemberian *feedback* pada atasan.

##### 4.2.1 Uji Normalitas

Penelitian ini diawali dengan uji normalitas dari data yang diperoleh. Uji normalitas dimaksudkan untuk melihat apakah distribusi data yang didapatkan normal atau tidak. Dalam penelitian ini akan digunakan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan menggunakan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05

(Priyatno, 2008). Di bawah ini adalah hasil uji normalitas alat ukur Kepuasan terhadap atasan dan Motivasi Kerja:

Tabel 4.6

Uji Normalitas Alat Ukur

Alat ukur	Nilai signifikansi
Kepuasan terhadap Atasan	0,471
Motivasi Kerja	0,613

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa hasil uji normalitas kedua alat ukur tersebut nilai signifikansi  $> 0,05$  pada l.o.s  $0,05$  (data statistik di Lampiran). Jadi dapat dikatakan bahwa data dari kedua variabel tersebut memiliki distribusi normal. Setelah melakukan uji normalitas, peneliti kemudian melihat hubungan antara Kepuasan terhadap atasan dari karyawan dengan motivasi kerja.

#### 4.2.2 Hubungan antara Kepuasan terhadap Atasan dengan Motivasi Kerja

Untuk menjawab permasalahan pertama dalam penelitian ini, maka dilakukan pengolahan data terhadap skor total Kepuasan terhadap Atasan dan skor total Motivasi Kerja. Melalui pengolahan data dengan menggunakan *SPSS 17.0*, diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4. 7

Hubungan antara Kepuasan terhadap atasan dengan Motivasi Kerja

Koefisien Korelasi ( r )	Nilai Signifikansi
0,563	0,010

Dari tabel di atas, terlihat bahwa koefisien korelasi antara Kepuasan terhadap atasan dengan Motivasi kerja adalah sebesar 0.563 dengan signifikansi sebesar 0.010 ( $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Kepuasan terhadap atasan dan Motivasi kerja karyawan di Bank X syariah. Selain itu, dari hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa hubungan antara dua variabel yang ada adalah linier dan positif, artinya semakin tinggi nilai kepuasan terhadap atasan maka semakin tinggi pula nilai dengan Motivasi kerja. Begitu

pula sebaliknya, semakin rendah nilai Kepuasan terhadap atasan pada responden, maka semakin rendah pula nilai Motivasi kerja responden. Dengan diketahuinya adanya hubungan yang signifikan antara Kepuasan terhadap atasan dan Motivasi kerja. Dengan demikian hipotesis *null* pertama ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif pertama ( $H_1$ ) diterima yaitu terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan terhadap atasan dan motivasi kerja. Oleh karena itu dapat diasumsikan bahwa adanya usaha untuk meningkatkan Kepuasan terhadap atasan akan juga meningkatkan Motivasi kerja.

#### 4.2.3 Gambaran Kepuasan terhadap Atasan Sebelum Intervensi

Pengukuran kepuasan terhadap Atasan (*Supervision Satisfaction*) dengan menggunakan salah satu faset yang terdapat pada kuesioner *Job Satisfaction Survey* yang dikemukakan oleh Spector (1997). Berdasarkan norma alat ukur kuesioner kepuasan terhadap atasan yang terdiri dari 4 item dengan format respon berupa skala tipe *Likert* dengan 6 pilihan jawaban, berkisar antara 1 – 6. Dengan format seperti itu maka kemungkinan skor total yang bisa diperoleh responden berkisar antara 4 – 24.

Peneliti mengelompokkan responden penelitian dalam kategorisasi berdasarkan penggolongan yang dilakukan Spector (1994) pada *Job Satisfaction Survey*. Rentang skor berikut ini : (rentang skor 4-12), (rentang skor 13-15) dan (rentang skor 16-24). Terdapat 9 karyawan atau sebanyak 45% karyawan yang memiliki kepuasan terhadap atasan pada rentang skor (4-12), sebanyak 11 karyawan atau 55% karyawan yang memiliki kepuasan terhadap atasan pada rentang skor (13-15) dan tidak ada karyawan yang memiliki kepuasan terhadap atasan pada rentang skor (16-24). Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.8

## Gambaran Kepuasan terhadap Atasan

Kategori tingkat Kepuasan Terhadap Atasan	Rentang Skor	Frekuensi	Presentasi
Rendah	4-12	9	45%
Ambivalen	13-15	11	55%
Tinggi	16-24	0	0%
Total		20	100%

## 4.2.4 Gambaran Motivasi Kerja Sebelum Intervensi

Pengukuran motivasi kerja dilakukan dengan menggunakan kuesioner motivasi kerja yang dibuat oleh Justo Amaria berdasarkan teori *Expectancy Model* Vroom; Porter & Lawler. Dalam menggolongkan skor Motivasi Kerja, peneliti membagi *all possible score* menjadi tiga kategori rendah, sedang dan tinggi. Pembagian tersebut berdasarkan rentang skor sebagai berikut (rentang skor 256-29440), (rentang skor 29441-58624) dan (rentang skor 58625-878080). Terdapat 12 karyawan atau sebanyak 60% karyawan yang memiliki motivasi kerja pada rentang skor (256-29440), sebanyak 5 karyawan atau sebanyak 25% karyawan yang memiliki motivasi kerja pada rentang skor (29441-58624) dan sebanyak 3 karyawan atau 15% karyawan yang memiliki motivasi kerja pada rentang skor (58625-878080). Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.9

## Gambaran Motivasi Kerja

Kategori tingkat Motivasi Kerja	Rentang Skor	Frekuensi	Presentasi
Rendah	256-29440	12	60%
Sedang	29441-58624	5	25%
Tinggi	58625-878080	3	15%
Total		20	100%

### 4.3 Program Intervensi

#### 4.3.1 Rancangan Intervensi

Rancangan intervensi pada penelitian ini bertujuan secara umum untuk memberikan pengetahuan kepada supervisor di Bank X Syariah mengenai pemberian *feedback* yang tepat agar kepuasan bawahannya terhadap atasannya (supervisor) semakin meningkat sehingga motivasi kerja bawahannya juga meningkat. Berdasarkan identifikasi kebutuhan pelatihan maka materi yang akan diberikan kepada supervisor di kelompokan menjadi tiga kelompok, yakni materi mengenai keterampilan yang harus dimiliki oleh pemberi *feedback* (Komunikasi yang efektif, mendengar aktif dan memahami karakteristik individu), dan materi pemberian *feedback*. Berikut ini materi yang akan diberikan pada pelatihan pemberian *feedback* :

Tabel 4.10

Materi Rancangan Intervensi Pelatihan Pemberian *Feedback*

Waktu	Materi	Tujuan	Metode
60'	Materi 1 : Komunikasi dan efektif dan mendengar aktif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peserta mengetahui dan memahami pengertian komunikasi secara umum</li> <li>- Peserta dapat mengetahui dan memahami tujuan dan manfaat komunikasi secara umum</li> <li>- Peserta dapat menerapkan komunikasi yang efektif dalam kegiatan sehari-hari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ceramah</li> <li>- Diskusi kelompok</li> <li>- Games</li> <li>- Pemutaran film</li> </ul>
	“ Mendengar aktif”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peserta mengetahui dan memahami pengertian, manfaat dan hambatan-hambatan dalam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ceramah</li> <li>- Games</li> </ul>

---

		mendengar aktif	
		- Peserta dapat menerapkan kemampuan untuk mendengar aktif dalam kegiatan sehari-hari	
60'	Materi 2		
	“ Memahami karakteristik individu	- Peserta dapat mengetahui dan memahami karakteristik- karakteristik individu yang mempengaruhi perilaku di tempat kerja	- Ceramah - Games - Pemutaran film
	“	- Peserta dapat mengetahui dan memahami karakteristik dirinya sendiri dan bawahannya	
60'	Materi 3		
	“ <i>How to give Feedback</i> ”	- Peserta dapat mengetahui dan memahami definisi, manfaat, jenis-jenis <i>feedback</i> , tahapan pemberian <i>feedback</i> dan hambatan pemberian <i>feedback</i>	- Ceramah - Diskusi Kelompok - Role play
		- Peserta dapat mengetahui cara pemberian <i>feedback</i> yang efektif	

---

### 4.3.2 Waktu dan Tempat Pelaksanaan

Kegiatan pelatihan dilaksanakan di Gedung Kantor cabang 'A' Bank X Syariah, ruang rapat pada hari Selasa, 15 Mei 2012 pukul 08.00 – 12.30 WIB.

### 4.3.3 Responden Intervensi

Intervensi yang dilakukan adalah Pelatihan Pemberian *Feedback*. Pelatihan ini direncanakan akan diikuti sebanyak 11 peserta, namun pada pelaksanaannya dilakukan beberapa penyesuaian dikarenakan ada beberapa responden yang berhalangan untuk hadir. Pelatihan ini dengan sasaran karyawan pada level supervisor yang totalnya berjumlah 9 karyawan atau 81% karyawan dari jumlah keseluruhan populasi 11 responden. Rincian lengkapnya 7 karyawan yang bekerja di cabang 'A' pada Bank X Syariah yang telah memimpin sebuah unit kerja dan 2 karyawan peserta tambahan, yaitu dua orang Supervisor yang baru saja di promosikan sehingga belum memimpin sebuah unit dan masih belum memiliki bawahan. Penelitian ini terfokus pada responden dengan level supervisor untuk menjadi peserta, dikarenakan para supervisor yang nantinya akan berperan penting untuk dapat memberikan *feedback* pada bawahannya.

#### 4.3.3. 1 Gambaran Jenis Kelamin Responden Intervensi

Berdasarkan pengolahan data, diperoleh gambaran jenis kelamin responden pelatihan sebagai berikut:

Tabel 4.12

Gambaran Jenis Kelamin Responden Intervensi

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentasi
Laki-laki	4	44%
Perempuan	5	56%
Total	9	100%

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa dari responden dalam pelatihan ini, terdapat karyawan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 4 orang atau 44 % dan terdapat 5 karyawan atau 56% yang berjenis kelamin perempuan.

#### 4.3.3.2 Gambaran Usia Responden Intervensi

Berdasarkan pengolahan data diperoleh gambaran Usia responden penelitian sebagai berikut :

Tabel 4.13

Gambaran Usia Responden Intervensi

Usia	Frekuensi	Persentasi
20-35 tahun	7	77%
36-60 tahun	2	23%
Total	9	100%

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa dari 9 responden pelatihan dalam penelitian ini, terdapat 7 responden atau sebanyak 77% yang berusia antara 20-35 tahun, dan terdapat 2 responden atau sebanyak 23 % yang berusia antara 36-60 tahun.

#### 4.3.3.3 Gambaran Pendidikan Responden Intervensi

Penjelasan gambaran pendidikan terakhir responden akan dijabarkan di sini. Pendidikan terakhir dibagi berdasarkan berbagai tingkatan dari SMA (Sekolah Menengah Atas) dan setara, D1-D3 (Diploma), S1 (Sarjana), S2 (Pasca Sarjana):

Tabel 4.14

Gambaran Responden Intervensi Berdasarkan Pendidikan

Usia	Frekuensi	Persentasi
D1-D3	0	-
S1	9	100%
S2	0	-
Total	9	100%

Dari tabel di atas, terlihat bahwa terdapat 9 responden atau semuanya dari responden dengan pendidikan S1 . Hal ini menunjukkan bahwa responden pada intervensi yang paling banyak adalah responden dengan pendidikan S1 (Sarjana)

#### 4.3.3.4 Gambaran Responden Intervensi Berdasarkan Unit

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai gambaran unit dimana responden bekerja. unit tersebut adalah Berikut penjelasannya:

Tabel 4.15

Gambaran Responden Intervensi Berdasarkan Unit

Unit	Frekuensi	Persentasi
Pemasaran Pembiayaan	1	11,1%
Pembiayaan produktif	1	11,1%
Keuangan & Umum	1	11,1%
Operasionl	1	11,1%
Proses	1	11,1%
<i>Collection &amp; Remedial</i>	1	11,1%
Pelayanan Nasabah	1	11,1%
Pelayanan Nasabah kcpm A	1	11,1%
Pelayanan Nasabah kcpm B	1	11,1%
Pemasaran Dana	0	0%
Total	9	100%

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa terdapat 1 responden atau 11,1% responden yang berasal dari Unit Pemasaran pembiayaan, 1 responden atau 11,1% responden dari unit pembiayaan produktif, 1 responden atau 11,1% responden dari unit keuangan dan umum, 1 responden atau 11,1% responden dari unit proses, 1 responden atau 11,1% responden dari unit Operasional, 1 responden atau 11,1% responden dari unit *Collection & Remedial*, 1 responden atau 11,1% responden dari unit pelayanan nasabah, 1 responden atau 11,1% responden dari unit Pelayanan Nasabah kcpm A, 1 responden atau 11,1% responden dari unit Pelayanan Nasabah kcpm B dan tidak terdapat responden yang berasal dari unit Pemasaran Dana.

#### 4.3.4 Prosedur Intervensi

Prosedur intervensi yang peneliti lakukan berdasarkan 5 tahapan pelatihan menurut (Riggio, 2009), yaitu sebagai berikut:

#### **4.3.4.1 Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Pada tahap ini, peneliti harus mengetahui terlebih dahulu apa yang dibutuhkan karyawan dalam rangka untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan performa kerja karyawan tersebut. Dari data yang telah dikumpulkan diketahui bahwa perlu diberikan pelatihan pemberian *feedback* kepada para atasan (supervisor) untuk meningkatkan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap atasannya yang mana akan berdampak nantinya pada motivasi kerja karyawan di Bank X Syariah. Proses analisis kebutuhan yang dilakukan adalah dengan melakukan wawancara, penyebaran kuesioner dan diskusi kelompok terhadap sumber terkait.

#### **4.3.4.2 Menetapkan Tujuan Pelatihan**

Tujuan dari pelatihan sangatlah penting dalam membuat rancangan program pelatihan, penetapan tujuan pelatihan seharusnya spesifik dan dapat diukur sehingga bisa dijadikan acuan dalam mengevaluasi efektivitas program pelatihan. Peneliti merumuskan tujuan dari pelatihan pemberian *feedback* ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, pemahaman dan perilaku para atasan (supervisor) mengenai pemberian *feedback* terhadap karyawannya.

#### **4.3.4.3 Penetapan Kriteria dan Alat Ukur Keberhasilan**

Peneliti merumuskan kriteria keberhasilan dari program pelatihan yang dilaksanakan. Hal ini dirasa perlu untuk mengetahui pembelajaran yang dilakukan oleh peserta pada saat pra dan pasca pelatihan. Peneliti merumuskan kriteria keberhasilan menjadi dua tahap, yaitu tahap reaksi dimana para peserta merasakan bahwa pelatihan ini sesuai kebutuhan mereka dan tahap pemahaman dimana para peserta mendapatkan pemahaman dari materi yang diberikan. Lebih lanjut, hasil dari evaluasi akan dibahas pada subbab evaluasi intervensi.

#### **4.3.4.4 Penetapan Metode Pelatihan**

Peneliti menggunakan beberapa metode dalam pelatihan ini, yaitu ceramah, *games*, diskusi, studi kasus dan bermain peran. Hal ini dipilih agar para

peserta mendapatkan pengalaman secara langsung dari setiap sesi yang akan dilakukan serta membangun keaktifan dari para peserta.

#### 4.3.4.5 Uji Kelayakan dan Revisi

Uji kelayakan yang peneliti lakukan adalah dengan berkonsultasi dan berdiskusi dengan dosen pembimbing. Dengan adanya masukan dan tambahan pada beberapa sesi diharapkan pelatihan akan menjadi optimal. Peneliti tidak melakukan *try out* langsung kepada calon peserta dikarenakan waktu yang tersedia terbatas. Berikut penjelasan setiap sesi

#### 4.3.4.6 Evaluasi Intervensi

Kegiatan pelatihan pemberian *feedback* yang dilakukan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan pengetahuan, pemahaman, pengalaman dan perilaku para pimpinan mengenai keterampilan memberikan *feedback* yang nantinya akan berdampak pada kepuasan terhadap atasan. Dari hasil *pre test* yang diberikan, secara keseluruhan kebanyakan dari peserta belum memahami betul apa yang dimaksud dengan *feedback*, pentingnya peran atasan terhadap pemberian *feedback*, serta cara penyampaian *feedback* yang efektif. Pada akhir kegiatan *Pelatihan*, dilakukan *post test* untuk mengetahui sejauh mana efektivitas dari pelatihan tersebut. Sesuai dengan tahapan evaluasi pada kegiatan pelatihan oleh Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006), dilakukan evaluasi pada tahap 1 dan tahap 2 pada penelitian ini, yaitu mengenai reaksi dari peserta dan pembelajaran yang didapatkan oleh peserta. Pengukuran reaksi dari peserta dapat menjadi acuan bagi manajemen dan penyelenggara pelatihan untuk mengetahui keberhasilan program pelatihan, dan motivasi peserta untuk terlibat dalam pembelajaran (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Berdasarkan analisis terhadap pengukuran reaksi sebagai evaluasi tahap 1, diperoleh hasil bahwa kegiatan pelatihan pemberian *feedback* dirasa sesuai dengan kebutuhan mereka saat ini (mean = 3,08) dari skala 1 sangat tidak setuju hingga 4 sangat setuju), dengan perincian sebagai berikut:

1. Fasilitator utama dapat menyampaikan materi pelatihan dengan baik (mean = 3 ), memberikan contoh dan aplikasi dengan jelas (mean = 3), Fasilitator membahas hasil dari setiap kegiatan secara menyeluruh dengan baik (mean

- = 3,11), Fasilitator mendorong peserta untuk aktif (mean = 3,11 ). Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa, fasilitator dapat menyampaikan materi pelatihan, memberi contoh, membahas hasil dan mendorong peserta.
2. Materi pelatihan diberikan sesuai dengan tujuan pelatihan (mean = 3,11), Materi yang disampaikan adalah informasi yang baru (mean = 3,33) dan materi yang diberikan bermanfaat bagi kelancaran pekerjaan sehari – hari (mean = 3,56). Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa, materi pelatihan sesuai dengan tujuan pelatihan, materi dengan informasi yang baru dan memberikan manfaat bagi kelancaran pekerjaan peserta.
  3. Pengelolaan kelas pada saat pelatihan dapat dilihat dari ketepatan waktu pelaksanaan pelatihan (mean = 5,22), suasana pelatihan yang kondusif dan menyenangkan (mean = 5,22), fasilitas pendukung tersedia dengan baik (mean= 5,11), konsumsi tersedia sesuai dengan kebutuhan dengan baik (mean = 4,88). Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa, pengelolaan kelas sudah baik dan sesuai dengan harapan peserta.

Selanjutnya, pengukuran pembelajaran yang merupakan evaluasi terhadap pelatihan pemberian *feedback* pada level 2 juga perlu dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pembelajaran yang telah didapatkan oleh para peserta sesuai dengan sasaran pembelajaran (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Pembelajaran ini dilihat dari perbedaan skor pre test dan post test pada pelatihan. Terdapat 6 soal pilihan ganda dan 9 soal benar dan salah yang harus mereka kerjakan, data yang dapat diolah hanya dari 8 orang peserta karena 1 orang peserta harus meninggalkan tempat pelatihan sebelum waktu pelatihan berakhir. Berikut perhitungan datanya:

Tabel 4.16

Pembelajaran Materi pada Pelatihan Pemberian *Feedback*

Subjek	Nilai Pre test	Nilai Post test	Nilai keberhasilan Post tes	Persentase kenaikan
1	2,6	10	100%	74 %
2	5,3	9,3	93%	40 %
3	2,6	8,6	86%	60 %
4	5,3	8,6	86%	33 %
5	4	7,3	73%	33 %
6	5,3	9,3	93%	40 %
7	5,3	9,3	93%	40 %
8	5,3	8,6	86%	33 %
9	5,3	-	-	-

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa seluruh responden pelatihan mengalami kenaikan pemahaman dari sebelum hingga setelah pelatihan. Persentase kenaikan dari responden pelatihan antara 33%-74%. Jadi dapat dinyatakan bahwa pelatihan pemberian *feedback* dinilai efektif untuk meningkatkan pemahaman peserta mengenai materi yang disampaikan dalam pelatihan. Selanjutnya peneliti melakukan perhitungan statistik dengan menggunakan *Wilcoxon Signed-Rank Test* untuk mengetahui Perbedaan signifikansi *pre test* dan *post test* pemahaman materi peserta pelatihan. Berikut adalah hasil perhitungannya

Tabel 4.17

Hasil uji Perbedaan Pre test dan Post test Pembelajaran Materi pada Pelatihan Pemberian *Feedback*

Pembelajaran Materi pada Pelatihan Pemberian <i>Feedback</i>	Z	Sig. (2- tailed)
<i>Pre test- Post test</i>	-2,546	0,011

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa skor signifikansi 0,011 signifikan ( $p < 0,05$ ). Dengan demikian terdapat perbedaan yang signifikan antara mean skor evaluasi pembelajaran sebelum dan setelah pelatihan.

#### 4.4 Gambaran Hasil penelitian setelah intervensi

##### 4.4.1 Gambaran kepuasan terhadap atasan setelah intervensi

Responden penelitian setelah intervensi berjumlah 17 responden. Hal ini dikarenakan responden penelitian hanya karyawan yang atasannya mengikuti intervensi pelatihan. Oleh karena itu jumlah awal dari responden penelitian adalah 20 responden, sedangkan 3 responden lainnya tidak diikutkan dikarenakan atasan dari responden tersebut tidak mengikuti intervensi. Berdasarkan penggolongan yang dilakukan Spector (1997) pada *Job Satisfaction Survey*. Rentang skor berikut ini : (rentang skor 4-12), (rentang skor 13-15) dan (rentang skor 16-24). Terdapat 5 karyawan atau sebanyak 29% karyawan yang memiliki kepuasan terhadap atasan pada rentang skor (4-12) yang artinya tingkat kepuasan terhadap atasannya berada pada kategori rendah, sebanyak 12 karyawan atau 71% karyawan yang memiliki kepuasan terhadap atasan pada rentang skor (13-15) yang artinya tingkat kepuasan terhadap atasannya berada pada kategori ambivalen dan tidak ada karyawan yang memiliki kepuasan terhadap atasan pada rentang skor (16-24) yang artinya tingkat kepuasan terhadap atasannya berada pada kategori tinggi. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.18

Gambaran Kepuasan terhadap Atasan setelah intervensi

Kategori tingkat Kepuasan Terhadap Atasan	Rentang Skor	Frekuensi	Presentasi
Rendah	4-12	5	29%
Ambivalen	13-15	12	71%
Tinggi	16-24	0	0%
Total		17	100%

#### 4.4.2 Gambaran Motivasi kerja setelah intervensi

Responden penelitian setelah intervensi berjumlah 17 responden. Hal ini dikarenakan responden penelitian hanya karyawan yang atasannya mengikuti intervensi pelatihan. Oleh karena itu jumlah awal dari responden penelitian adalah 20 responden, sedangkan 3 responden lainnya tidak diikutkan dikarenakan atasan dari responden tersebut tidak mengikuti intervensi. Dalam menggolongkan skor Motivasi Kerja, peneliti membagi *all possible score* menjadi tiga kategori rendah, sedang dan tinggi. Pembagian tersebut berdasarkan rentang skor sebagai berikut (rentang skor 256-29440), (rentang skor 29441-58624) dan (rentang skor 58625-878080). Terdapat 9 karyawan atau sebanyak 53% karyawan yang memiliki motivasi kerja pada rentang skor (256-29440), sebanyak 5 karyawan atau sebanyak 29% karyawan yang memiliki motivasi kerja pada rentang skor (29441-58624) dan sebanyak 3 karyawan atau 18% karyawan yang memiliki motivasi kerja pada rentang skor (58625-878080). Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.19

Gambaran Motivasi Kerja setelah intervensi

Kategori tingkat Motivasi Kerja	Rentang Skor	Frekuensi	Presentasi
Rendah	256-29440	9	53%
Sedang	29441-58624	5	29%
Tinggi	58625-878080	3	18%
Total		17	100%

#### 4.5. Gambaran Perbandingan sebelum dan setelah intervensi

##### 4.5.1 Gambaran Perbedaan Skor Kepuasan terhadap Atasan (*Supervision Satisfaction*) Sebelum dan Setelah Intervensi Pelatihan pemberian *Feedback*

Untuk menjawab permasalahan penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya yaitu apakah terdapat perbedaan yang signifikan antara Skor Kepuasan terhadap Atasan (*Supervision Satisfaction*) sebelum dan setelah pemberian intervensi pelatihan pemberian *Feedback*. Maka peneliti melakukan perhitungan statistik dan diperoleh besaran korelasi antara Skor Kepuasan terhadap Atasan (*Supervision Satisfaction*) sebelum dan sesudah pemberian intervensi pelatihan pemberian *Feedback* yang tercantum pada tabel 4.11 dibawah ini.

Tabel 4.20

Perhitungan Kepuasan terhadap Atasan (*Supervision Satisfaction*) sebelum dan setelah pemberian intervensi pelatihan pemberian *Feedback*.

Kepuasan terhadap Atasan	Z	Sig. (2-tailed)
<i>Pre test- Post test</i>	-1,500	0,134

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa skor signifikansi 0,134 yang artinya tidak signifikan ( $p > 0,05$ ). Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara *pre-test* – *post-test* Kepuasan terhadap Atasan

(*Supervision Satisfaction*) setelah pemberian intervensi pelatihan pemberian *Feedback*. Dengan demikian, hipotesis alternatif kedua ( $H_{a2}$ ) ditolak dan hipotesis *null* kedua ( $H_{o2}$ ) diterima, yaitu tidak terdapat perbedaan signifikan pada skor Kepuasan terhadap Atasan (*Supervision Satisfaction*) sebelum dan setelah dilaksanakan pemberian intervensi pelatihan pemberian *Feedback*.

#### 4.5.2 Perbedaan Skor Motivasi Kerja Sebelum dan Setelah Intervensi Pelatihan pemberian *Feedback*

Untuk menjawab permasalahan penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya yaitu apakah terdapat perbedaan yang signifikan antara Motivasi Kerja sebelum dan setelah pemberian intervensi pelatihan pemberian *Feedback*. Maka peneliti melakukan perhitungan statistik dan diperoleh besaran korelasi antara Motivasi Kerja sebelum dan setelah pemberian intervensi pelatihan pemberian *Feedback* yang tercantum pada tabel di bawah ini ;

Tabel 4.21  
Perhitungan Motivasi Kerja sebelum dan setelah pemberian intervensi pelatihan pemberian *Feedback*.

Motivasi Kerja	Z	Sig. (2-tailed)
<i>Pre test- Post test</i>	-1,362	0,173

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa skor signifikansi 0,173 yang artinya tidak signifikan ( $p > 0,05$ ). Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara *pre-test* – *post-test* Motivasi Kerja setelah pemberian intervensi pelatihan pemberian *Feedback*. Dengan demikian, hipotesis alternatif ketiga ( $H_{a3}$ ) ditolak dan hipotesis *null* ketiga ( $H_{o3}$ ) diterima, yaitu tidak terdapat perbedaan signifikan pada skor motivasi kerja sebelum dan setelah dilaksanakan pemberian intervensi pelatihan pemberian *Feedback*.

### 4.5.3 Hubungan antara Kepuasan terhadap Atasan dengan Motivasi Kerja setelah Intervensi

Untuk menjawab permasalahan keempat dalam penelitian ini, maka dilakukan pengolahan data terhadap skor total Kepuasan terhadap Atasan dan skor total Motivasi Kerja. Melalui pengolahan data dengan menggunakan *SPSS 17.0*, diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4. 22

Hubungan antara Kepuasan terhadap atasan dengan Motivasi Kerja

Koefisien Korelasi ( r )	Nilai Signifikansi
0,565	0,035

Dari tabel di atas, terlihat bahwa koefisien korelasi antara Kepuasan terhadap atasan dengan Motivasi kerja adalah sebesar 0,565 dengan signifikansi sebesar ( $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Kepuasan terhadap atasan dan Motivasi kerja karyawan di Bank X syariah setelah dilakukannya intervensi pelatihan pemberian *feedback*. Selain itu, dari hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa hubungan antara dua variabel yang ada adalah linier dan positif, artinya semakin tinggi nilai kepuasan terhadap atasan maka semakin tinggi pula nilai dengan Motivasi kerja. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah nilai Kepuasan terhadap atasan pada responden, maka semakin rendah pula nilai Motivasi kerja responden. Dengan diketahuinya adanya hubungan yang signifikan antara Kepuasan terhadap atasan dan Motivasi kerja. Dengan demikian hipotesis *null* ke empat ( $H_{a4}$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ke empat ( $H_{a4}$ ) diterima yaitu terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan terhadap atasan dan motivasi kerja setelah dilakukannya intervensi pelatihan. Oleh karena itu dapat diasumsikan bahwa tidak adanya peningkatan Kepuasan terhadap atasan secara signifikan maka juga tidak adanya peningkatan Motivasi kerja secara signifikan.

## **BAB 5**

### **DISKUSI, KESIMPULAN dan SARAN**

Pada bab ini akan dikemukakan mengenai diskusi kegiatan intervensi pelatihan, diskusi hasil penelitian serta keterbatasan penelitian. Selain itu, juga akan dijelaskan mengenai kesimpulan untuk menjawab pertanyaan penelitian berdasarkan analisis data yang telah dilakukan sebelumnya. Pada bagian akhir, akan dikemukakan mengenai saran penelitian yang terdiri dari saran metodologis dan saran praktis.

#### **5.1 Diskusi**

Pada subbab ini, akan dibahas mengenai diskusi kegiatan intervensi pelatihan Pemberian *Feedback*, diskusi hasil penelitian dan keterbatasan penelitian.

##### **5.1.1 Diskusi Kegiatan Pelatihan Pemberian *Feedback***

Kegiatan pelatihan pemberian *feedback* di Bank X Syariah dilakukan untuk meningkatkan kemampuan atasan (supervisor) dalam memberikan *feedback* kepada bawahannya pada level staff. Berdasarkan data yang ditemukan oleh peneliti, bahwa para staff di Bank X Syariah merasa kurang puas terhadap atasannya, yang berdampak pada motivasi mereka dalam bekerja yang juga cenderung rendah. Intervensi pelatihan pemberian *feedback* diharapkan dapat mempengaruhi kepuasan para staff kepada atasan mereka, dimana atasan dapat memberikan *feedback* dengan cara yang tepat dan berdampak pada peningkatan motivasi kerja para staff.

Pelatihan pemberian *feedback* dilaksanakan pada Hari Selasa, pada tanggal 15 Mei 2012 di Bank X Syariah cabang 'A'. Pada pelatihan ini rancangan intervensi tidak dapat diberikan secara menyeluruh sehingga hanya 3 materi yang dapat disampaikan. Hal ini dikarenakan waktu yang diberikan oleh pihak Bank X Syariah hanya setengah hari kerja sehingga tidak memungkinkan untuk diberikan materi intervensi yang lengkap. Materi pertama pada pelatihan ini adalah mengenai komunikasi efektif. Metode yang diberikan melalui ceramah, permainan

dan pemutaran film. Materi kedua adalah penjelasan mengenai tipe kepribadian dengan menggunakan pendekatan teori dari *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI). Metode diberikan melalui ceramah, pengisian *self-assesment* dan pemutaran video. Kemudian materi ketiga disampaikan dengan pemberian *feedback*. Pada dasarnya inti dari pelatihan ini terletak pada materi ketiga yaitu pemberian *feedback*. Penyampaian pada materi ini dengan menggunakan metode ceramah, adapun materi yang diberikan adalah: definisi *feedback* itu sendiri, manfaat-manfaat dari pemberian *feedback*, jenis-jenis *feedback*, hambatan dalam pemberian *feedback* dan proses/tahapan dalam memberikan *feedback* yang tepat. Selanjutnya metode yang digunakan selain ceramah dalam penyampaian materi ini dengan menggunakan pemutaran film, dimana pada peserta diperlihatkan mengenai cara pemberian *feedback* yang tepat. Pada akhir sesi diadakannya role play dalam pemberian *feedback* dimana sebelumnya peserta di berikan *cases* mengenai permasalahan pekerjaan sehari-hari terkait dengan bawahan dan peserta diminta untuk memerankan sebagai atasan dengan memberikan *feedback* kepada bawahannya. Di akhir materi diadakannya sesi *debrief* untuk membahas mengenai kegiatan keseluruhan dari kegiatan pelatihan dari materi pertama hingga akhir yang telah dilakukan sehingga dapat diperoleh *insight* oleh responden atau peserta pelatihan. Pada materi ini para peserta bertanya dan terlibat aktif hal ini menunjukkan bahwa materi *feedback* merupakan konsep yang dibutuhkan oleh para atasan di Bank X Syariah dalam mengelola dan membina para bawahannya. Berdasarkan dari permasalahan yang ada diketahui bahwa para supervisor di Bank X syariah tersebut kemampuannya dalam menjalin hubungan dan pengerjaan tugas masih rendah hal tersebut yang akan berdampak bagi kepuasan bawahan terhadap atasan dan berdampak pula pada motivasi kerja mereka.

Hasil dari efektivitas pelatihan pemberian *feedback* dibuktikan melalui pengukuran terhadap evaluasi dari intervensi yang telah dilakukan. Pengukuran hasil evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui apakah pelaksanaan pelatihan telah sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan. Evaluasi yang dilakukan pada pelatihan pemberian *feedback* terdiri dari dua tahap, yaitu tahap 1 dan tahap 2. Pada tahap 1 mengukur reaksi dari peserta terhadap pelatihan yang telah diberikan. Hasilnya adalah pelatihan pemberian *feedback* dinilai baik oleh

responden. Selain itu pada tahap 2 mengukur pemahaman peserta mengenai materi yang telah diberikan. Hasilnya pelatihan pemberian *feedback* dinilai efektif untuk meningkatkan pemahaman peserta mengenai materi yang disampaikan dalam pelatihan.

### 5.1.2 Diskusi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki 3 permasalahan utama, yaitu mengenai hubungan kepuasan terhadap atasan (*supervison satisfaction*) terhadap motivasi kerja, kemudian apakah intervensi pelatihan pemberian *feedback* dapat meningkatkan kepuasan terhadap atasan (*supervison satisfaction*) dan apakatama yang pertama, yaitu apakah terdapat hubungan antara kepuasan terhadap atasan (*supervison satisfaction*) dengan motivasi kerja karyawan di Bank X Syariah.

Berdasarkan hasil penelitian pada permasalahan yang pertama melalui perhitungan statistik dengan korelasi spearman, menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan terhadap atasan (*supervison satisfaction*) dengan motivasi kerja. Hasil tersebut sejalan dengan pendapat Steers & Porter (1991) yang mengungkapkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah karakteristik lingkungan kerja, yaitu hal-hal yang dialami individu selama berada dalam lingkungan kerjanya. Salah satunya adalah interaksi antara atasan dengan bawahan (Steers & Porter, 1991). Hasil ini juga sesuai dengan pendapat Munandar (2001) yang mengatakan bahwa atasan yang memberikan tujuan yang bermakna kepada bawahan yang dapat dicapai melalui prestasi kerja yang tinggi, hal ini nantinya akan meningkatkan motivasi kerja dari karyawan tersebut.

Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian pada permasalahan utama yang kedua, yaitu apakah intervensi pelatihan pemberian *feedback* dapat meningkatkan kepuasan terhadap atasan (*supervison satisfaction*). Hasil tersebut menunjukkan adanya peningkatan *mean pre-test – post-test* Kepuasan terhadap Atasan (*Supervision Satisfaction*) setelah pemberian intervensi pelatihan pemberian *Feedback*, meskipun tidak menunjukkan peningkatan yang signifikan. Menjawab pertanyaan penelitian bahwa tidak adanya peningkatan yang signifikan pada

kepuasan terhadap atasan (*supervison satisfaction*) di Bank X Syariah setelah intervensi pelatihan pemberian *Feedback*. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal.

Kemungkinan pertama, responden penelitian merasa belum puas terhadap atasannya karena tidak semua atasan (supervisor) yang terkait dengan penelitian sudah memberikan *feedback* terhadap bawahannya, Kemungkinan kedua, responden merasa belum puas dengan atasannya dikarenakan atasan (supervisor) hanya memberikan *feedback* tidak mengacu pada materi pembelajaran pelatihan yang telah diberikan oleh peneliti. Menurut Atwater & Waldman (2008) bahwa atasan yang memiliki kemampuan dalam memberikan umpan balik adalah orang yang dapat menyampaikan hasil umpan balik yang negatif dengan mempertimbangkan bawahannya, memuji bawahan yang disiplin atau berdedikasi terhadap perusahaan, memberi hasil evaluasi yang objektif, dan memberikan saran pengembangan. Kemungkinan ketiga, hal ini dapat disebabkan oleh pihak manajemen perusahaan masih fokus pada pengembangan keahlian yang sifatnya *hard skill* di bandingkan *soft skill*, sehingga kurangnya penghargaan bagi karyawan dalam meningkatkan kemampuan *soft skill*nya. Pada dasarnya dari perusahaan Bank X Syariah sendiri telah menjabarkannya dalam Kamus Kompetensinya bahwa salah satu kompetensi yang harus dimiliki level supervisor yaitu kompetensi Pengembangan bawahan (*Developing Other*). Indikator perilaku yang harus dimiliki salah satunya adalah menindak-lanjuti umpan balik kinerja dalam tindakan yang nyata dan memberikan umpan balik atau *feedback* mengenai pekerjaan rutin bawahan. Hanya saja perusahaan belum menjadikan pemberian *feedback* merupakan salah satu metode yang wajib dilakukan oleh setiap atasan untuk mendukung performa bawahan.

Selain itu kemungkinan keempat, dapat dikarenakan keterbatasan waktu pelatihan mengakibatkan materi yang diberikan oleh peneliti terkait pemberian *feedback* dirasa belum komprehensif. Hal tersebut mengakibatkan pemahaman yang diterima oleh peserta pelatihan belum dapat optimal. Selain itu materi pemberian *feedback* sendiri dirasa masih belum dapat diberikan secara efektif mengingat pemberian *feedback* harus sangat memperhatikan jenis *feedback*nya itu sendiri, seperti *feedback* formatif atau *feedback* motivasi pada pelatihan ini tidak dijelaskan secara detail. Hal ini mengakibatkan peserta belum menerima

penjelasan secara lengkap mengenai gambaran dalam memberikan *feedback* sesuai dengan permasalahan nyata pada pekerjaannya. Selain itu kemungkinan ke lima, dikarenakan waktu pemberian *post test* yang dinilai kurang cukup. Pemberian *post test* hanya dilakukan 2 minggu setelah pelatihan diberikan, dirasa belum cukup untuk melihat perubahan tingkah laku responden. Hal ini sesuai dengan pernyataan oleh Kirkpatrick (2006), dimana untuk melihat perubahan tingkah laku, responde diberikan waktu 3 bulan untuk bisa mempraktekkan tingkah laku yang diharapkan.

Hasil penelitian pada permasalahan utama yang ketiga apakah intervensi pelatihan pemberian *feedback* dapat meningkatkan motivasi kerja. Dari perhitungan statistik yang dilakukan, menunjukkan adanya peningkatan *mean pre-test – post-test* motivasi kerja setelah pemberian intervensi pelatihan pemberian *Feedback*, namun tidak ada peningkatan yang signifikan. Hasil tersebut menjawab pertanyaan penelitian mengenai tidak adanya peningkatan yang signifikan pada motivasi kerja di Bank X Syariah setelah pemberian intervensi pelatihan pemberian *Feedback*. Hal ini dikarenakan pada dasarnya motivasi kerja belum bisa tercapai apabila dari karyawan belum merasa puas dengan pekerjaannya dan terutama dengan atasan langsung mereka. Selain itu, terdapat banyak faktor selain kepuasan terhadap atasan yang mempengaruhi motivasi kerja. Menurut Steers & Porter (1991), terdapat tiga faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang yaitu karakteristik individu seperti sikap, minat dan kebutuhan, karakteristik pekerjaan seperti kesesuaian individu dengan pekerjaannya, dan juga karakteristik dari lingkungan kerja seperti hubungan dengan rekan kerja, kebijakan organisasi seperti gaji, sistem perekrutan, budaya organisasi dan lain-lain yang menyebabkan karyawan memiliki motivasi kerja yang rendah.

### 5.1.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Evaluasi proses pelatihan yang dilakukan hanya pada dua tahap yaitu, pada tahap 1 yaitu pengukuran terhadap reaksi peserta dan tahap 2 yaitu hasil pembelajaran yang didapatkan oleh peserta pada pelatihan. Akan lebih baik lagi

dilakukan pula evaluasi pada tahap 3 yaitu pengukuran perubahan tingkah laku peserta setelah 3 bulan penerapan pelatihan dan juga evaluasi tahap 4 yaitu hasil yang didapatkan oleh organisasi berupa ROI (*return of investmen*). Namun, hal tersebut belum dapat diukur dan dilaksanakan karena membutuhkan waktu yang lama dan untuk melakukan evaluasinya membutuhkan dukungan dan keterlibatan dari organisasi. Oleh karena itu, tujuan dari pelatihan ini hanya sebatas mengetahui reaksi peserta serta mengukur pembelajaran yang didapatkannya selama pelatihan.

2. Keterbatasan waktu yang disediakan pihak perusahaan menyebabkan materi yang dapat diberikan pada pelatihan kurang komprehensif. Seperti pemberian materi *time management*, *goal setting* dan sikap asertif yang tidak diberikan oleh peneliti dikarenakan keterbatasannya waktu. Selain itu, pelaksanaan pelatihan sebaiknya dilakukan dengan waktu yang sesuai sehingga penerimaan materi yang diberikan akan dapat lebih efektif bagi peserta pelatihan selain itu materi yang disampaikan akan lebih lengkap dan detail.

## 5.2 Kesimpulan

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

1. Terdapat hubungan antara kepuasan terhadap atasan (*supervison satisfaction*) terhadap motivasi kerja pada karyawan Bank X Syariah
2. Tidak terdapat peningkatan kepuasan terhadap atasan (*supervison satisfaction*) yang signifikan pada karyawan Bank X Syariah setelah adanya pelatihan pemberian *feedback*
3. Tidak terdapat peningkatan motivasi kerja yang signifikan pada karyawan Bank X Syariah setelah adanya pelatihan pemberian *feedback*.
4. Terdapat hubungan antara kepuasan terhadap atasan (*supervison satisfaction*) terhadap motivasi kerja pada karyawan Bank X Syariah setelah adanya pelatihan pemberian *feedback*.

## 5.3 Saran

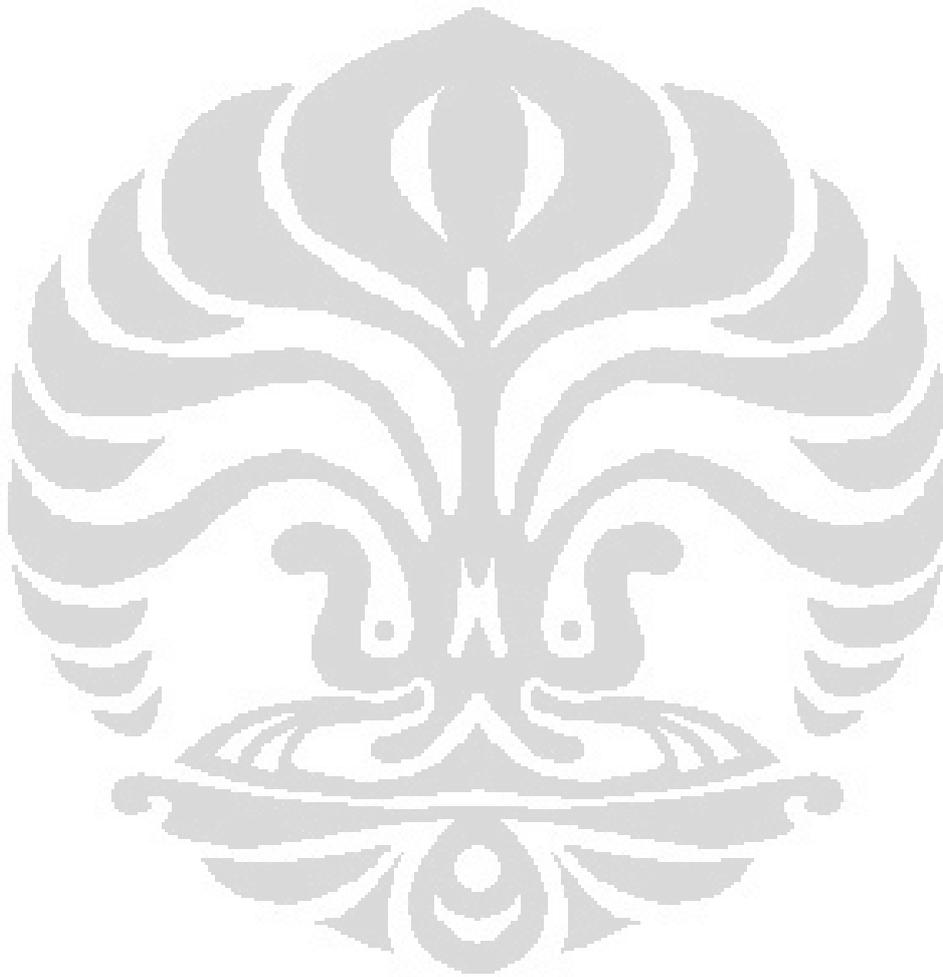
### 5.3.1 Saran Praktis

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran praktis yang dapat diajukan oleh peneliti untuk menjadi bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Sebaiknya responden intervensi diliburkan pada hari pelatihan agar dapat pelatihan dapat lebih maksimal dan pelatihan pemberian *feedback* hasilnya akan lebih maksimal dilakukan lebih dari 1 hari. Hal ini bertujuan agar materi yang diberikan lebih komprehensif dan dapat dijelaskan lebih mendalam. Untuk itu peneliti juga memberikan usulan rancangan pelatihan yang lebih komprehensif dan mendalam, rincian mengenai rancangan tersebut terdapat dilampiran.
2. Sebaiknya materi pemberian *feedback* lebih fokus dan terarah. Seperti pemberian materi sebaiknya memperhatikan dari jenis *feedback* yang akan diberikan seperti *feedback* yang bersifat formatif atau *feedback* yang bersifat motivasi, agar pelatihan lebih terarah dan hasilnya dari pelatihan tersebut akan lebih maksimal.
3. Pemilihan tempat pelatihan pemberian *feedback* sebaiknya dilakukan diluar kantor agar peserta mendapatkan semangat baru dan suasana baru sehingga hasil dari pelatihan diharapkan dapat lebih efektif.
4. Pelatihan pemberian *feedback* tidak saja diberikan kepada karyawan level supervisor, namun sebaiknya diberikan terlebih dahulu kepada para atasan dengan jabatan paling tinggi yaitu *Branch Manager*. Hal ini sangat perlu dilakukan karena merekalah atasan tertinggi yang nantinya akan memberikan pengarahan dan pembinaan kepada bawahannya langsung yaitu para supervisor. Hal ini akan menunjang kepuasan yang dirasakan oleh bawahannya terhadap atasannya. Pada penelitian ini, level *Branch Manager* tidak diikuti sertakan karena harus melibatkan seluruh *Branch Manager* di setiap cabang di Bank X Syariah.
5. Melakukan kegiatan sebagai *follow up* dari kegiatan pelatihan ini. Hal ini sangat diperlukan agar dapat melakukan evaluasi pelatihan tahap 3 yaitu mengukur perubahan tingkah laku dari para peserta. Untuk itu peneliti

memberikan usulan mengenai *time line* untuk digunakan organisasi dalam melakukan *follow up* dari kegiatan ini. Adapun rincian *time line* nya terdapat dilampiran.

6. Melakukan intervensi juga berupa pelatihan kepada para bawahan agar dapat menerima dengan baik *feedback* yang telah diberikan oleh atasannya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adler, R.B., & Elmhorst, J.M.(1996). *Communicating at work: Principles & Practice for Bussiness & the Professions 5 th ed.* McGrawHill Companies.
- Amaria, Justi. (2000). *Hubungan antara Efektivitas Komunikasi antar Pribadi dengan Motivasi Kerja Pegawai.* Depok : Universitas Indonesia
- Anastasi, A. & Urbina, S. (1997). *Psychological Testing* (7th ed). USA: Prentice – Hall.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practic* (10th ed). London: Kogan Page.
- Atwater, L. E. & Waldman, D. A. (2008). *Leadership, Feedback and the Open Communication Gap.* New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass. B. M. & Bass. R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications* (4th Ed). New York: Free Press.
- Boswell, W. R. & Boudreau, J. W. (2002). Separating the Developmental and evaluative performance appraisal uses. *Journal of Business & Psychology*, 16, 391 – 412.
- Buckley, R., & Caple, J. (2009). *The theory and practice of training* (6th ed). London: Kogan Page.
- Callis, S. (2002). *Supervisory Management.* Management Book 2000.
- Chan, J.F. (2010). *Training fundamentals.* CA: John Wiley and Sons, Inc.
- Chungtai, A. A & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani University Teachers. *Applied H.R.M Research*, 11(1), 39 – 64
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). *Organizational Development and Change* (9th ed). Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Dewi, D.S.T. (2011) *Hubungan Antara Kepuasan Terhadap Atasan dengan kinerja karyawan PT Arbico Karya Pesona.* Jakarta : Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya
- Dharma, A. (2000). *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis bagi Para Supervisor.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Eisenberger, R., Stinglhamber, F and Vandenberghe, C. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology* Copyright 2002 by the American Psychological Association, Inc .2002, Vol. 87, No. 3, 565–573
- Gagne, M. & Deci, E.L (2005). Self determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, pp. 331-62. Mei 4, 2011. JSTOR database
- Garber, P. R. (2004). *Giving and Receiving Performance Feedback*. Canada : HRD Press, Inc
- Giles, W. F. & Mossholder, K. W. (1990). Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 75, 371-377.
- Gryfin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Supervisor Support and anchor impact on the career satisfaction of the entry level information system professional. *Journal of management information systems*, 16(3), 219 – 240.
- Hamid, Y. & Mahmood, S. (2010). Understanding constructive feedback: A commitment between teachers and students for academic and professional development. *Vol. 60, No. 3, March 2010*
- Harackiewicz, J.M. & Larson, J. R. (1986). Managing Motivation: The Impact of Supervisor Feedback on Subordinate Task Interest. *Journal of Personality and Social Psychology* 1986, Vol. 51, No. 3, 547-556
- involvement and supervisory support on job satisfaction. *IfePsychologia*, 19(1), 543 – 557.
- Jawahar, I. M. (2006). An investigation of potential consequences of satisfaction with appraisal feedback. *Journal of Leadership & Organizational Studies*,13(2), 14 - 28.
- Johnson, D.W. (1997). *Reaching out* (6<sup>th</sup> ed). Minnesota: Allyn and Bacon Publishing.
- Kanungo, R . N., & Menconca, M (1994). *Work Motivation : models for developing countries*. New Delhi : Sage Publication India..
- Khan , K. U & Farooq, S. U. (2010). A Comparative Analysis of the Factors Determining Motivational Level of Employees Working in Commercial Banks

- in Kohat, Khyber Pukhtunkhwa. *International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 12; December 2010*
- Kirkpatrick, D. L & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: the four level 3<sup>rd</sup>ed*. San Fransisco: Berret – Koehler Publisher
- Kline, P. (1986). *A handbook of test construction: Introduction to Psychometric design*. New York : Methuen.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kumar, R. (1999). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners*. Malaysia: Sage Publications.
- Kuvaas, Bard. (2008). *A test of hypotheses derived from self determination theory among public sector employees*. Norway : Norwegian School of Management.
- Lair, D., Naquin, S.S., & Holton, E.F. (2003). *Approaches to training and development (3<sup>rd</sup>ed)*. New York: Basic Books.
- London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement (2<sup>nd</sup>ed)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Mardanov, I., Sterrett, J., Baker, J. (2007). Satisfaction with Supervision and Member Job Satisfaction in Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship; Jul 2007; 12, 3; ProQuestpg. 37*.
- McCormick, E.J. (1985). *Industrial and organizational psychology*. New Jersey : Prentice Hall
- McShane, S. L. & Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World (5<sup>th</sup> ed)*. New York: McGraw-Hill.
- Mahardini, N.I. (2011). *Pengaruh Peningkatan Kepuasan pada Umpan Balik Kinerja terhadap Kepuasan terhadap Atasan melalui Pelatihan Umpan Balik Team Leader PT. XYZ*. Jakarta : Universitas Indonesia
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press.
- Nawab, S . (2011). Effect of Motivation on Employees Performance. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business Copy Right © 2011 Institute Of Interdisciplinary Business Research 1209 July 2011 Vol 3, No 3*

- Nawawi, H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta :Penerbit Universitas Indonesia
- Noe, R.A. (2010). *Employee training and development* (5<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill.
- Okediji, A. A., Etuk, A. S., & Anthony, O. U. (2011). Influence Of Perceived Coworker Involvement And Supervisory Support On Job Satisfaction. *Ife Psychologia*, 19(1), 543 – 557.
- Poerwandari, E.K. (2009). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Depok: LPSP3.
- Rae, L. (2000). *Effective planning in training and development*. London: Kogan Page.
- Rafli, A.I (2003) . *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Bank Kesejahteraan Jakarta*. Semarang : Universitas Diponegoro
- research methods in psychology*. Singapore: McGraw-Hill.
- Richmond, V. P., McCroskey, J. C., & Davis, L. M. (1986). The relationship of supervisor use of power and affinity-seeking strategies with subordinate satisfaction. *Communication Quarterly*, 34(2), 178-193.
- Riggio, R. E. (2009). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology 5th*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, Stephen, P., & Judge, Tomothy, A. (2009). *Organizational Behavior: 13<sup>th</sup> Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Saleem, R, Mahmood, A. & Mahmood, A . (2010).Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 11; November 2010*
- Santoso, S. (2012). *Aplikasi SPSS pada Statistik Nonparametrik*. Jakarta : Kompas Gramedia
- Sheltone, B. P., & Coleman, A. (2006). *Appreciative Performance Communicaion Process*. 15 Maret 2008. Unity Village. Mu United States, <http://appreciativeinquiry.case.edu>

- Silberman M. (2006) *Active Training: A handbook of techniques, Design, Case Examples and Tips*. San Fransisco : Wiley & Sons, Inc
- Sims, R. (2000). *Challenge of Front-Line Management: Flattened the New Economy*. West Port: Greenwood Publishing Group.
- Smither, R.D., Houston, J.M., & McIntire, S.D. (1996). *Organization development: Strategies for changing environments*. USA: HarperCollins College Publishers.
- Spector, P. E. (1994). *Job Satisfaction Survey*. Diunduh dari [http : //shell. cas. Usf . edu/~ pspector/ scales/jssinterpretation.html](http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jssinterpretation.html) pada tanggal 3 Mei 2012.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction Survey*. London: Sage Publications.
- Springer, G. J. (2011). A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees. *Journal of Global Business Issues; Spring 2011; 5, 1; ABI/INFORM Complete pg. 29*
- Steers, Richard & Porter. (1991). *Motivation and work behavior*. New York: Mc Graw Hill
- Steward, C. J. & Cash, W. B. (2006). *Interviewing: Principles and Practices* (11th ed). Boston: McGraw-Hill
- Wijono, S. (2007). *Motivasi Kerja*. Salatiga: Widya Sari Press
- Wingnyowiyoto, S (2002). *Leadership-followership : Hubungan dinamis kepemimpinan-keanak buahan sebagai kunci sukses organisasi*. Jakarta: Penerbit PPM
- Woodcock, Mike & Francis, Dave. (1994). *Organizational Effectiveness*. England: Gower
- [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id). diakses pada tanggal 10 April 2012.
- [www.Tribunews.com](http://www.Tribunews.com). Diakses pada tanggal 16 April 2012.
- [www.Vivanews.com](http://www.Vivanews.com). Diakses pada tanggal 6 April 2012.
- Zeichmeister, J. S., Zeichmeister, E. B., & Shaughnessy, J. J. (2001). *Essentials of research methods in psychology*. Singapore: McGraw-Hill

## Lampiran 1- Profil Perusahaan

### Profil Organisasi Bank X Syariah

PT Bank X Syariah (X Syariah) didirikan pada tanggal 19 Juni 2010 sebagai anak perusahaan dari PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (X). Sebelum beroperasi sebagai Bank Umum Syariah (BUS) yang berdiri secara independen, X Syariah telah beroperasi sebagai unit bisnis X selama 10 tahun dengan menawarkan berbagai produk perbankan syariah.

X Syariah saat ini melayani nasabah melalui 59 kantor cabang di seluruh Indonesia yang didukung oleh jaringan dan teknologi X berupa layanan cabang, ATM, internet banking, dan call center. Lebih dari 750 cabang X sebagai Delivery Channel Perbankan Syariah terhubung melalui jaringan teknologi canggih di seluruh nusantara.

Pada tahun 2003 dilakukan penyusunan *corporate plan* X Syariah yang di dalamnya termasuk rencana independensi pada tahun 2009-2010. Proses independensi X Syariah diperkuat dengan kebijakan otonomi khusus yang diberikan oleh X kepada UUS X pada tahun 2005. Pada Tahun 2009, X membentuk Tim Implementasi Pembentukan Bank Umum Syariah, sehingga terbentuk PT Bank X Syariah yang efektif beroperasi sejak tanggal 19 Juni 2010.

#### 1. Berdirinya Unit Usaha Syariah X

Tempaan krisis moneter tahun 1997 membuktikan ketangguhan sistem perbankan syariah. Prinsip syariah dengan 3 (tiga) pilarnya yaitu adil, transparan dan maslahat mampu menjawab kebutuhan masyarakat terhadap sistem perbankan yang lebih adil. Pada tahun 1999 dibentuk Tim Proyek Cabang Syariah dengan tujuan untuk mempersiapkan pengelolaan bisnis perbankan syariah X yang beroperasi pada tanggal 29 April 2000 sebagai Unit Usaha Syariah (UUS) X. Pada awal berdirinya, UUS X terdiri atas 5 kantor cabang yakni di Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara, dan Banjarmasin. Pada tahun 2002, X Syariah mulai menghasilkan laba dan pada tahun 2003 dilakukan

penyusunan *corporate plan* yang di dalamnya termasuk rencana independensi X Syariah pada tahun 2009-2010. Pada tahun 2005 proses independensi X Syariah diperkuat dengan kebijakan otonomi khusus yang diberikan oleh X kepada UUS X. Pada Tahun 2009, X membentuk Tim Implementasi Pembentukan Bank Umum Syariah. Selanjutnya UUS X terus

berkembang hingga pada pertengahan tahun 2010 telah memiliki 27 kantor cabang dan 31 Kantor cabang pembantu.

Di samping itu, UUS *X* senantiasa mendapatkan dukungan teknologi informasi dan penggunaan jaringan saluran distribusi yang meliputi kantor cabang *X*, jaringan ATM *X*, ATM Link serta ATM Bersama, 24 jam layanan *X* Call dan juga *internet banking*.

## 2. Pemisahan (Spin Off) Unit Usaha Syariah *X*

Proses *spin off* dilakukan dengan beberapa tahapan, sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku termasuk ketentuan Bank Indonesia. Bank Indonesia memberikan persetujuan prinsip untuk pendirian *X* Syariah, dengan surat nomor 12/2/DPG/DPbS tanggal 8 Februari 2010 perihal Izin Prinsip Pendirian PT Bank *X* Syariah. Pada tanggal 22 Maret 2010 telah ditandatangani Akta

Nomor 159, Akta Pemisahan Unit Usaha Syariah PT Bank *X* (Persero) Tbk ke dalam PT Bank *X* Syariah dan Akta Nomor 160, Akta Pendirian PT Bank *X* Syariah, yang keduanya dibuat di hadapan Aulia Taufani, sebagai pengganti dari Sutjipto, Notaris di Jakarta. Selanjutnya Akta pendirian tersebut telah memperoleh pengesahaan melalui Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia nomor AHU-15574. AH.01.01, Tanggal 25 Maret 2010. Izin Usaha diterbitkan oleh Bank Indonesia pada tanggal 21 Mei 2010, melalui Keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomor 12/41/kep.gbi/2010 tentang Pemberian Izin Usaha PT Bank *X* Syariah. Selanjutnya *X* Syariah efektif beroperasi pada tanggal 19 Juni 2010.

### **Visi dan Misi**

**Visi :** Menjadi bank syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja.

**Misi :**

- a. Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan.
- b. Memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan syariah.
- c. Memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor.
- d. Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah.
- e. Menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah.

### ***Corporate culture***

Dalam menjalankan kewajibannya yang berpedoman pada dasar hukum Syariah yaitu Al Quran dan Hadits, seluruh insan *X* Syariah juga memiliki tata nilai yang menjadi panduan dalam setiap perilakunya. Tata nilai ini dirumuskan dalam budaya kerja *X* Syariah yaitu Amanah dan Jamaah.

Amanah adalah salah satu sifat wajib Rasulullah SAW yang secara harfiah berarti “dapat dipercaya”. Dalam budaya kerja *X* Syariah, amanah didefinisikan sebagai “Menjalankan tugas dan kewajiban dengan penuh tanggung jawab untuk memperoleh hasil yang optimal”. Nilai Amanah ini tercermin dalam perilaku utama insan *X* Syariah:

- Profesional dalam menjalankan tugas
- Memegang teguh komitmen dan bertanggung jawab
- Jujur, adil, dan dapat dipercaya
- Menjadi teladan yang baik bagi lingkungan

Jamaah adalah perilaku kebersamaan umat Islam dalam menjalankan segala sesuatu yang sifatnya ibadah dengan mengutamakan kebersamaan dalam satu naungan kepemimpinan. Dalam budaya kerja *X* Syariah, Jamaah didefinisikan sebagai “Bersinergi dalam menjalankan tugas dan kewajiban”. Budaya ini dijabarkan dalam perilaku utama:

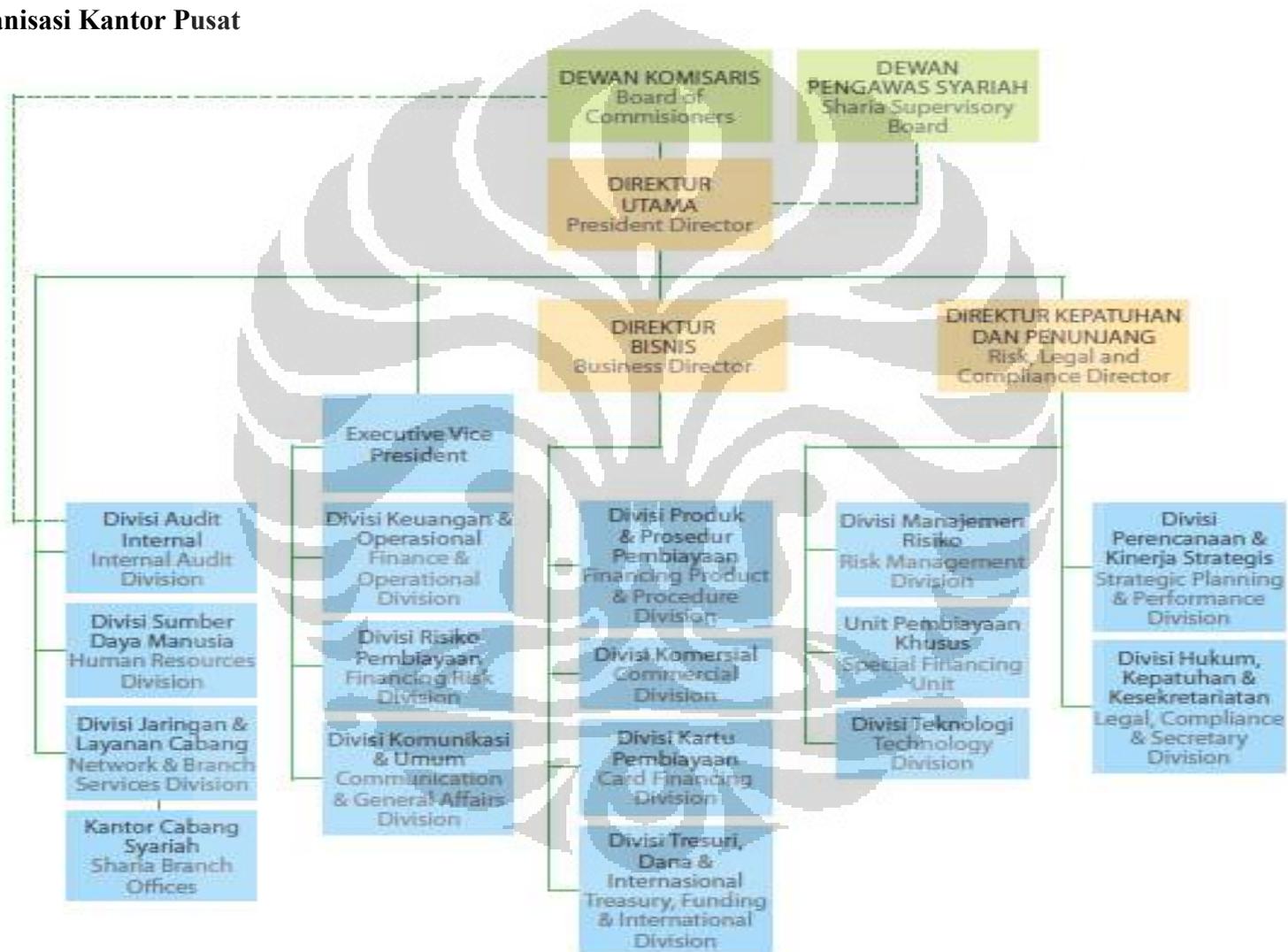
- Bekerja sama secara rasional dan sistematis
- Saling mengingatkan dengan santun
- Bekerja sama dalam kepemimpinan yang efektif

## Kode Etik X Syariah

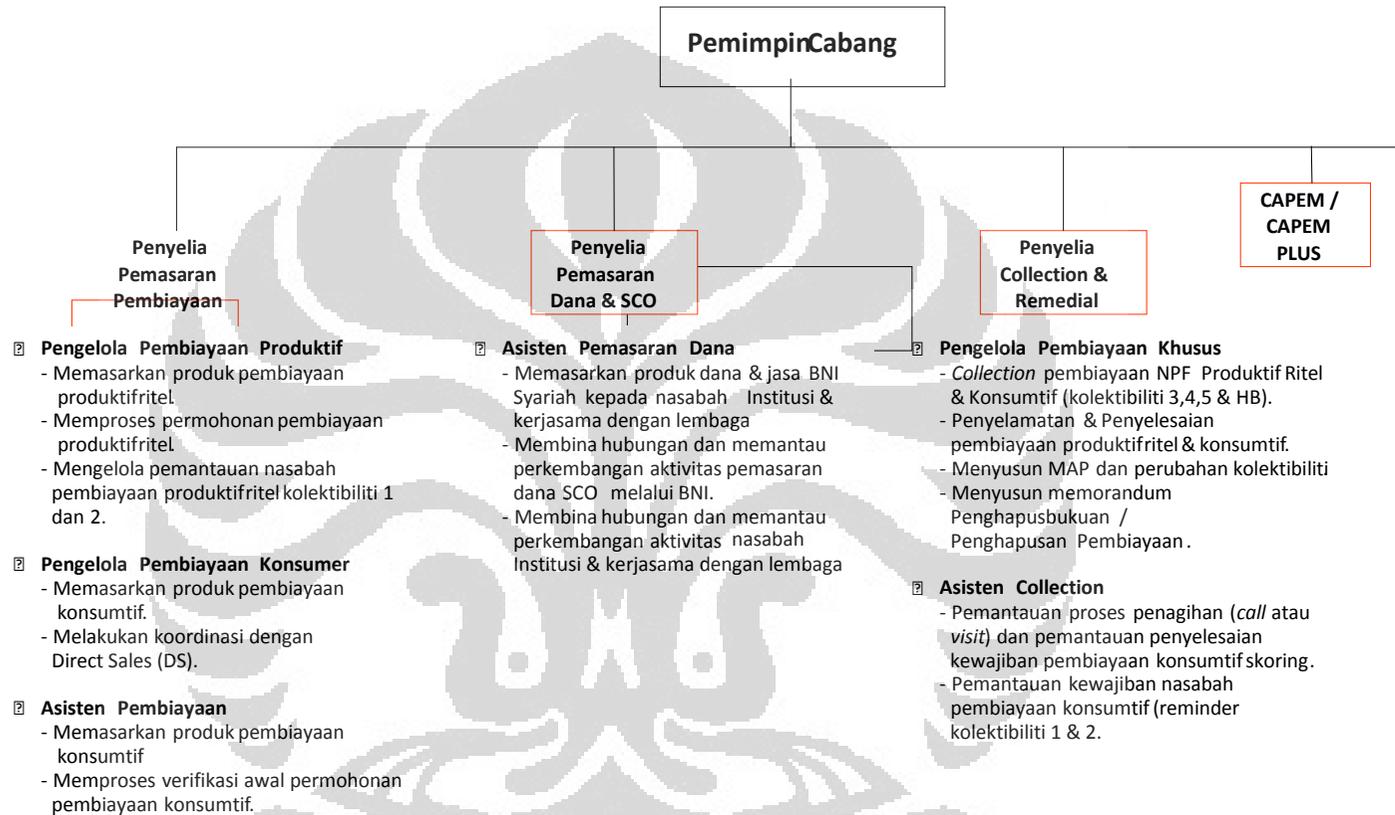
- a. Menjalankan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah, secara *kaffah* dan *istiqomah*
- b. Menjalankan kegiatan usaha yang dapat memberikan kemaslahatan (masalah) dan berlaku Universal
- c. Melakukan pencatatan data dan penyusunan laporan X Syariah dengan baik dan benar.
- d. Tidak melakukan penyalahgunaan jabatan
- e. Menghindari benturan kepentingan
- f. Tidak melakukan penyuapan atau menerima dan/atau memberi imbalan dan cinderamata (Risywah)
- g. Menjaga nama baik X Syariah
- h. Menjaga kerahasiaan Bank
- i. Tidak menggunakan *corporate identity* di luar kepentingan dinas
- j. Meningkatkan dan mengembangkan kompetensi
- k. Menjadi panutan bagi lingkungan
- l. Bersikap adil
- m. Memberikan informasi yang benar sesuai dengan ketentuan
- n. Menjaga hubungan baik (ukhuwah) antar insan X Syariah
- o. Menjadi Pembicara untuk kepentingan X Syariah
- p. Tidak ikut serta dalam kegiatan partai politik
- q. Menjaga keamanan kerja dan kebersihan lingkungan kerja
- r. Menjaga dan menggunakan aset X Syariah dengan benar dan penuh tanggung jawab
- s. Mempunyai komitmen terhadap lingkungan dan kepedulian sosial

## Struktur Organisasi Bank X Syariah

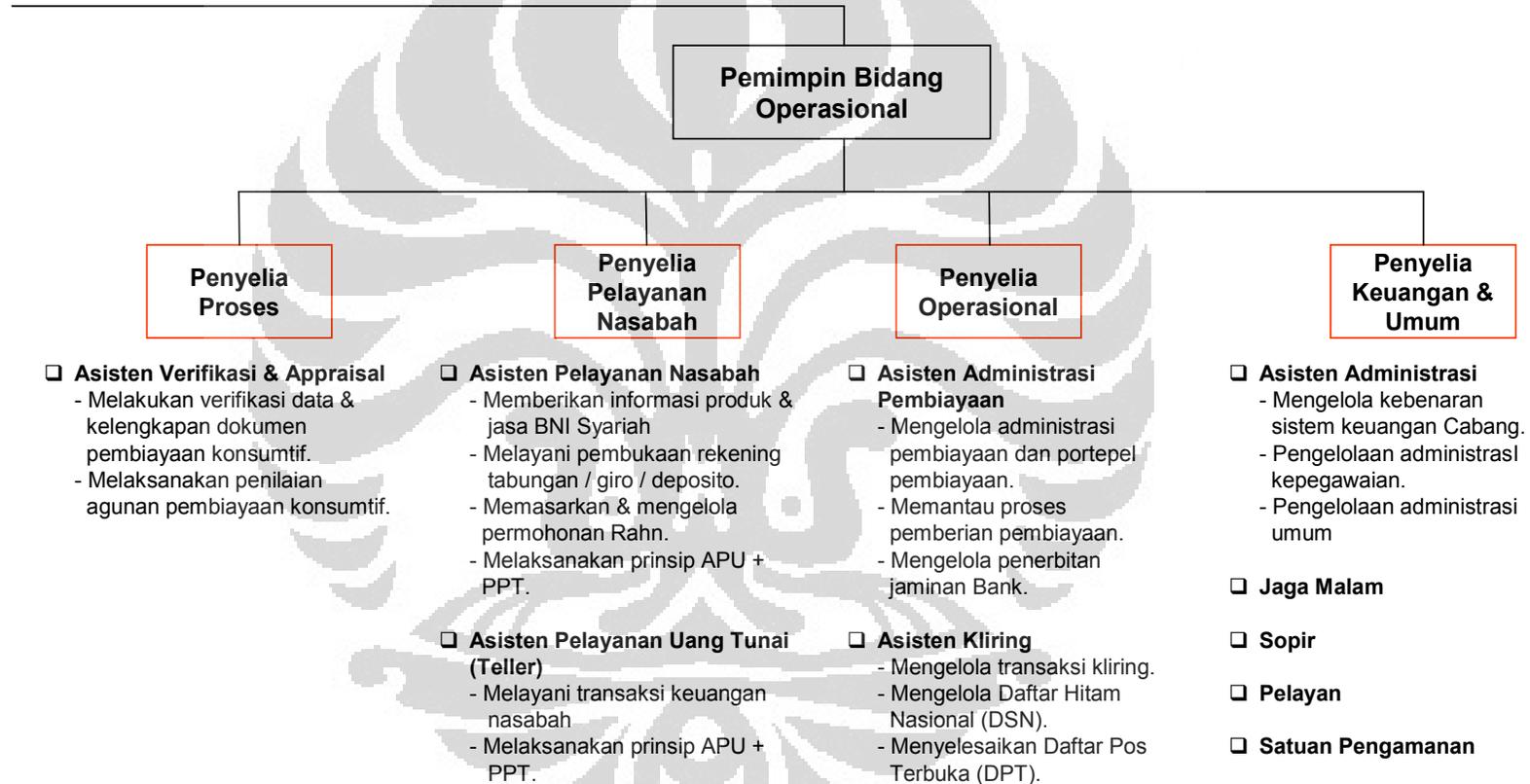
### Struktur Organisasi Kantor Pusat



## Struktur Organisasi Kantor Caban



## FUNGSI POKOK ORGANISASI KANTOR CABANG



## Lampiran 2- Kuesioner *Blockage*

### KUESIONER SUMBATAN ORGANISASI

Pada lembar berikut Saudara akan menemukan 56 butir pernyataan. Tugas Saudara adalah memberi penilaian apakah menurut saudara pernyataan tersebut **benar terjadi** di perusahaan tempat saudara bekerja ataupun **tidak terjadi** di perusahaan tempat saudara bekerja.

Apabila menurut saudara pernyataan tersebut **BENAR** terjadi maka tuliskan huruf **A** pada kolom lembar jawaban yang telah disediakan disebelah masing-masing nomor.

Apabila menurut saudara pernyataan tersebut **SALAH** dan hal itu tidak terjadi maka tuliskan huruf **B** pada kolom lembar jawaban yang telah disediakan disebelah masing-masing nomor.

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

NO	PERNYATAAN
1	Rencana perusahaan ke depan (jangka panjang), disusun dalam waktu yang tidak sesuai
2	<i>Senior manager</i> cenderung menyalah gunakan kekuasaan yang dimilikinya
3	Perspektif / pola pikir yang dimiliki oleh para manager cenderung kuno
4	Tidak ada <i>succession planning</i> yang jelas untuk karyawan-karyawan yang berpotensi
5	Jalur komando atau tanggung jawab masing-masing jabatan di perusahaan ini tidak jelas
6	Tidak ada standard performa karyawan yang jelas
7	Perusahaan ini tidak merekrut orang-orang yang berpotensi
8	Banyak karyawan yang <i>resign</i> untuk mendapatkan gaji yang lebih baik
9	Para manager tidak menjalankan program pelatihan dan pengembangan dengan serius
10	Karyawan tidak banyak belajar dari kesalahan-kesalahan mereka
11	Visi bersama untuk masa depan dirasa belum jelas
12	Masing-masing departement berjalan sendiri-sendiri seperti ada 'kerajaan-kerajaan' kecil
13	Karyawan tidak menunjukkan antusias terhadap pekerjaannya.
14	Masukan-masukan dari karyawan tidak ditanggapi dengan serius
15	Tujuan perusahaan tidak jelas.
16	Nilai-nilai perusahaan tidak sesuai dengan apa yang saya yakini
17	Aspek kepemimpinan di perusahaan ini masih kurang baik.

NO	PERNYATAAN
18	Perusahaan ini selalu merekrut <i>senior manager</i> dari perusahaan lain.
19	Struktur dalam organisasi ini menghambat efisiensi kinerja perusahaan
20	Para <i>manager</i> di perusahaan ini sering kali mendelegasi kekuasaan tanpa adanya kontrol
21	Terlalu banyak karyawan baru di perusahaan ini yang tidak mampu mencapai standard performa yang maksimal.
22	Sistem penggajian yang diterapkan tidak memotivasi karyawan untuk menampilkan performa terbaiknya.
23	<i>Skill</i> yang sudah dimiliki karyawan daripada dipelajari secara sistematis

### Lampiran 3- Hasil Perhitungan *Blockage*

NO	HAMBATAN ORGANISASI	SKOR
1	UNCLEAR AIMS	236
2	UNCLEAR VALUES	150
3	INAPPROPRIATE MANAGEMENT PHILOSOPHY	232
4	LACK OF MANAGEMENT DEVELOPMENT	287
5	CONFUSED ORGANIZATIONAL STRUCTURE	166
6	INADEQUATE CONTROL	211
7	INADEQUATE RECRUITMENT AND SELECTION	248
8	UNFAIR REWARDS	338
9	POOR TRAINING	337
10	PERSONAL STAGNATION	193
11	INADEQUATE COMMUNICATION	243
12	POOR TEAMWORK	311
13	LOW MOTIVATION	300
14	LOW CREATIVITY	377

## Lampiran 4-Alat Ukur Penelitian

### 4.1. Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Motivasi Kerja

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.972	.973	33

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	175.5500	576.155	.713	.	.971
VAR00002	175.2500	573.039	.740	.	.971
VAR00003	175.3500	571.292	.736	.	.971
VAR00004	175.8000	573.326	.716	.	.971
VAR00005	176.3000	560.537	.815	.	.971
VAR00006	175.8000	559.958	.896	.	.970
VAR00007	175.4000	561.305	.826	.	.971
VAR00008	175.8500	569.397	.803	.	.971
VAR00009	175.5500	560.892	.899	.	.970
VAR00010	175.4500	559.524	.857	.	.971
VAR00011	175.0000	578.105	.687	.	.972

VAR00012	175.7500	569.145	.852	.971
VAR00013	175.7000	571.589	.830	.971
VAR00014	175.8000	569.221	.792	.971
VAR00015	175.7000	577.484	.792	.971
VAR00016	175.4500	571.208	.889	.970
VAR00017	175.4000	574.253	.821	.971
VAR00018	175.1500	596.029	.430	.973
VAR00019	175.2000	596.063	.504	.972
VAR00020	175.3500	582.239	.691	.971
VAR00021	175.1500	590.871	.605	.972
VAR00022	174.9500	599.418	.438	.972
VAR00023	175.0500	582.155	.811	.971
VAR00024	175.1000	590.832	.622	.972
VAR00025	175.4000	573.411	.797	.971
VAR00026	175.4500	573.839	.831	.971
VAR00027	175.5500	586.261	.651	.972
VAR00028	175.5000	582.684	.789	.971
VAR00029	175.5500	575.629	.802	.971
VAR00030	174.6500	591.503	.541	.972
VAR00031	175.2000	593.221	.490	.972
VAR00032	175.2500	587.566	.734	.971
VAR00034	175.2000	610.274	.432	.972

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
180.9000	614.621	24.79155	33

## 4.2. Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Kepuasan Terhadap Atasan

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.883	.887	4

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.750	4.600	4.900	.300	1.065	.022	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	14.1000	7.989	.587	.424	.908
VAR00002	14.3500	6.661	.872	.846	.799
VAR00003	14.4000	6.568	.777	.804	.840
VAR00004	14.1500	7.818	.784	.627	.842

## Lampiran 5- Uji Normalitas

### Kepuasan Terhadap Atasan dan Motivasi Kerja

#### One-sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Var 00001	Var 00002
N		20	20
Normal Parameters	Mean	12.0500	40975.0500
	STD	163755	1643311891
Most Extreme Differences	Absolute	.189	.170
	Positive	.189	.170
	Negative	-.119	-.096
Kolmogorov-Smirnov		.847	.759
Asymp. Sig (2-tailed)		.471	.613

- Test distribution is Normal
- Calculated from data

## Lampiran 6.

### Korelasi Antara Kepuasan Terhadap Atasan dan Motivasi Kerja

#### Nonparametric Correlations

##### Correlations

			kepuasan	motivasi
Spearman's rho	kepuasan	Correlation Coefficient	1.000	.563**
		Sig. (2-tailed)	.	.010
		N	20	20
	motivasi	Correlation Coefficient	.563**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.010	.
		N	20	20

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

## Lampiran 7

### Perbandingan skor Kepuasan terhadap atasan dan Motivasi Kerja sebelum dan sesudah intervensi

#### Kepuasan terhadap atasan Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics<sup>b</sup>

	VAR00002 - VAR00001
Z	-1.500 <sup>a</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	.134

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

#### Motivasi kerja Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics<sup>b</sup>

	VAR00002 - VAR00001
Z	-1.362 <sup>a</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	.173

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

**Lampiran 8.**

**Korelasi Antara Kepuasan Terhadap Atasan dan Motivasi Kerja sesudah intervensi**

**Nonparametric Correlations**

			VAR00001	VAR00002
Spearman's rho	VAR00001	Correlation Coefficient	1.000	.565*
		Sig. (2-tailed)	.	.035
		N	17	17
	VAR00002	Correlation Coefficient	.565*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.035	.
		N	17	17

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

9.1 Alat ukur Motivasi Kerja

# SURVEY PENDAPAT KARYAWAN



**Selamat pagi /siang /sore /malam,**

Kami adalah mahasiswi Profesi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia yang sedang mengadakan penelitian TESIS di PT BNI Syariah. Untuk itu, saya mengharapkan Anda untuk menjadi responden dengan mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini terdiri atas dua bagian, yaitu **Bagian A (1A,2A,3A) dan Bagian B.** Anda diminta untuk memberikan jawaban yang sesuai dengan keadaan diri Anda, sebab tidak ada jawaban benar atau salah. Semua data yang Anda berikan akan dirahasiakan dan dapat menjadi sumber perbaikan demi peningkatan kinerja karyawan dan pada akhirnya membawa kemajuan bagi perusahaan di tempat Anda bekerja.

Terima Kasih atas kesediaan Anda.

Peneliti: Amien diatha I. S (diatha4apple@gmail.com)

#### **DATA RESPONDEN**

Informasi yang anda berikan berikut ini adalah untuk tujuan pengolahan statistik dan tidak mengidentifikasi pemberi informasi (anonim). Berilah tanda silang (X) pada huruf yang tepat menggambarkan keadaan anda.

1. Jenis Kelamin : a. PRIA  
b. WANITA
2. Usia : \_\_\_\_\_ tahun
3. Nama Unit : \_\_\_\_\_
4. Jabatan : \_\_\_\_\_
4. Lama Kerja di PT BNI Syariah : \_\_\_\_\_ tahun
5. Jenjang pendidikan terakhir anda ada : a. Diploma  
b. S1  
c. S2

## BAGIAN I A

### Petunjuk Pengisian:

Berikut ini, ada beberapa hal yang mungkin diperoleh seseorang dalam pekerjaannya. Jika ia bekerja giat dan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sekali.

Apabila saudara bekerja dengan baik sekali berapa besar kemungkinannya, setiap hal di bawah ini dapat saudara peroleh. Pada setiap pernyataan Anda diminta memilih satu jawaban dengan cara memberikan tanda silang (X). Adapun jawaban-jawaban tersebut memiliki ketentuan sbb:

- 1 → Tidak mungkin sama sekali diperoleh
- 2 → Agak mungkin untuk diperoleh
- 3 → Cukup mungkin untuk diperoleh
- 4 → Mungkin diperoleh
- 5 → Kemungkinan diperoleh lebih besar dari pada tidak diperoleh
- 6 → Mungkin sekali untuk diperoleh
- 7 → Pasti diperoleh

Contoh:

Kesempatan mengembangkan bakat dan kemampuan.	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

Dengan melingkari pilihan jawaban 3 tersebut, maka Kesempatan mengembangkan bakat dan kemampuan **adalah hal yang cukup mungkin untuk diperoleh** jika anda bekerja dengan baik sekali.

Selamat mengerjakan!

## BAGIAN I A

PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN						
Saudara memperoleh kesempatan mengembangkan bakat dan kemampuan saudara.	1	2	3	4	5	6	7
Saudara memperoleh kesempatan untuk memperoleh hal-hal baru.	1	2	3	4	5	6	7
Saudara mendapat bonus atau kenaikan gaji.	1	2	3	4	5	6	7
Saudara akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi (jabatan fungsional)	1	2	3	4	5	6	7
Saudara akan ditugaskan meneruskan pendidikan formal.	1	2	3	4	5	6	7
Saudara akan diberikan tugas-tugas yang menantang kreativitas saudara.	1	2	3	4	5	6	7
Saudara akan memiliki perasaan yang menyenangkan sebagai manusia.	1	2	3	4	5	6	7
Saudara memperoleh reputasi dalam keahlian yang diakui dan dihargai oleh rekan sekerja dan atasan.	1	2	3	4	5	6	7
Saudara akan memperoleh perasaan bahwa saudara telah menyelesaikan sesuatu yang bernilai.	1	2	3	4	5	6	7
Jaminan kerja bagi Saudara menjadi lebih baik.	1	2	3	4	5	6	7
Saudara akan memperoleh teman dan sahabat dalam pekerjaan.	1	2	3	4	5	6	7
Saudara akan mempunyai kebebasan yang lebih besar dalam memilih cara kerja atau tugas-tugas yang diminati	1	2	3	4	5	6	7
Saudara berkesempatan untuk naik pangkat pada jenjang struktural.	1	2	3	4	5	6	7
Saudara akan dikenal sebagai orang yang berhasil dalam pekerjaan tugas-tugas.	1	2	3	4	5	6	7
Saudara menjadi lebih dihormati oleh rekan sekerja dan atasan	1	2	3	4	5	6	7
Saudara akan mendapatkan tugas dengan tanggung jawab yang besar	1	2	3	4	5	6	7

Lanjut ke 2 A →

## Bagian 2 A

### Petunjuk Pengisian

Orang yang berbeda menginginkan hal-hal yang berlainan untuk didapat dalam pekerjaan mereka. Berikut adalah daftar dari berbagai hal yang mungkin didapatkan saudara dalam pekerjaan saudara. Seberapa penting tiap hal-hal dibawah ini bagi saudara untuk diperoleh dalam pekerjaan saudara Pada setiap pernyataan Anda diminta memilih satu jawaban dengan cara memberikan tanda silang (X). Adapun jawaban-jawaban tersebut memiliki ketentuan sbb:

- 1 → Sangat dihindari untuk diperoleh
- 2 → Tidak penting untuk diperoleh
- 3 → Kurang penting untuk diperoleh
- 4 → Diperoleh atau tidak sama saja; saudara acuh
- 5 → Cukup penting untuk diperoleh
- 6 → Penting sekali untuk diperoleh
- 7 → Sangat penting sekali untuk diperoleh

Contoh:

Kesempatan mengembangkan bakat dan kemampuan.	1	2	<del>3</del>	4	5	6	7

Dengan melingkari pilihan jawaban 3 tersebut, maka Kesempatan mengembangkan bakat dan kemampuan **adalah hal yang kurang penting untuk diperoleh** bagi anda.

Selamat mengerjakan! 😊

## Bagian 2 A

PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN						
Reputasi dalam keahlian yang diakui dan dihargai oleh rekan sekerja dan atasan.	1	2	3	4	5	6	7
Kesempatan melakukan sesuatu yang memberikan perasaan yang menyenangkan kepada saudara sendiri sebagai manusia.	1	2	3	4	5	6	7
Peluang memperoleh tugas yang menantang kreativitas saudara	1	2	3	4	5	6	7
Peluang meneruskan pendidikan formal ke tingkat yang lebih tinggi.	1	2	3	4	5	6	7
Peluang memperoleh promosi dalam jabatan.	1	2	3	4	5	6	7
Jumlah gaji yang saudara terima.	1	2	3	4	5	6	7
Peluang bagi saudara untuk mempelajari hal-hal baru.	1	2	3	4	5	6	7
Peluang bagi saudara untuk mengembangkan bakat dan kemampuan saudara.	1	2	3	4	5	6	7
Peluang untuk mendapatkan tugas dengan tanggung jawab yang besar.	1	2	3	4	5	6	7
Rasa hormat rekan-rekan sekerja kepada saudara.	1	2	3	4	5	6	7
Dikenal sebagai orang yang berhasil dalam pekerjaan/pelaksanaan tugas-tugas.	1	2	3	4	5	6	7
Peluang bagi saudara untuk naik pangkat pada jenjang struktural.	1	2	3	4	5	6	7
Besarnya kebebasan bagi saudara untuk memilih cara kerja atau tugas yang diminati.	1	2	3	4	5	6	7
Teman atau sahabat dalam pekerjaan.	1	2	3	4	5	6	7
Besarnya jaminan kerja yang saudara terima.	1	2	3	4	5	6	7
Peluang bagi saudara untuk melakukan sesuatu yang bernilai.	1	2	3	4	5	6	7

Lanjut ke 3 A →

## Bagian 3 A

### Petunjuk Pengisian

Dibawah ini, saudara akan menjumpai pasangan 2 faktor yang di asumsikan bahwa faktor pertama akan menghantar ke faktor kedua. Saudara diminta untuk melingkari salah satu angka disebellah setiap pasangan yang menunjukkan seberapa sering faktor pertama akan menghantar kepada faktor kedua sesuai pengalaman saudara dalam pekerjaan, Pada setiap pernyataan Anda diminta memilih satu jawaban dengan cara memberikan tanda silang (X). Adapun jawaban-jawaban tersebut memiliki ketentuan sbb:

- 1 → Tidak pernah atau tidak mungkin sama sekali faktor pertama menyebabkan terjadinya faktor kedua
- 2 → Agak mungkin faktor pertama menyebabkan terjadinya faktor kedua
- 3 → Faktor pertama jarang menyebabkan terjadinya faktor kedua
- 4 → Kadang-kadang terjadi, kadang-kadang tidak
- 5 → Seringkali faktor pertama menyebabkan terjadinya faktor kedua
- 6 → Hampir senantiasa faktor pertama menyebabkan terjadinya faktor kedua
- 7 → Faktor pertama selalu menyebabkan terjadinya faktor kedua

Selamat mengerjakan! 😊

NO	FAKTOR 1	FAKTOR 2	PILIHAN JAWABAN						
	1								
1	Kerja Keras	Produktivitas tinggi	1	2	3	4	5	6	7
2	Kerja Keras	Mencapai hasil sesuai standar	1	2	3	4	5	6	7
3	Kerja Keras	Menyelesaikan tugas dengan cepat	1	2	3	4	5	6	7

LANJUT KE BAGIAN B →

**BAGIAN B**  
**PETUNJUK PENGISIAN**

Pada bagian ini terdiri dari beberapa pernyataan. Anda diminta untuk memberi tanda silang (X) pada salah satu pilihan jawaban yang anda anggap sesuai dengan diri anda. Pilihan jawaban tersebut adalah:

STS = Sangat Tidak Setuju

AS = Agak Setuju

TS = Tidak Setuju

S = Setuju

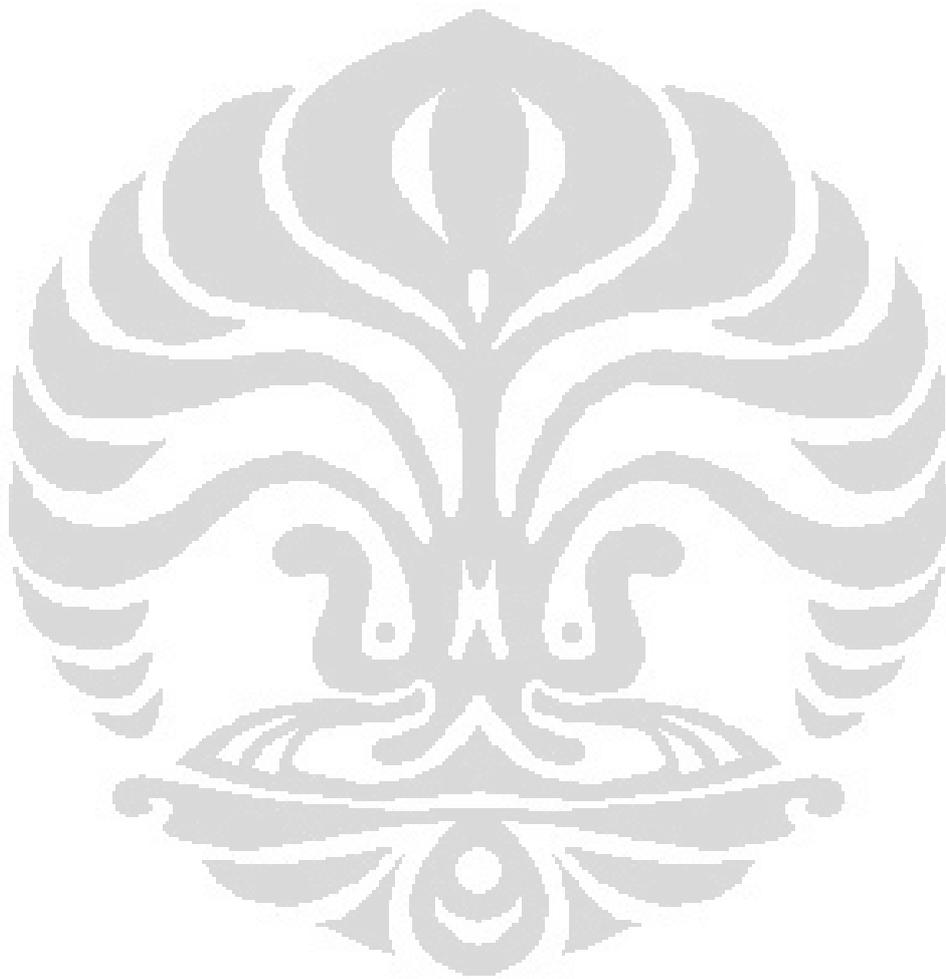
ATS = Agak Tidak Setuju

SS = Sangat Setuju

PERNYATAAN	STS	TS	ATS	AS	S	SS
Atasan saya cukup kompeten dalam melakukan pekerjaannya						
Atasan saya tidak adil terhadap saya						
Atasan saya kurang menunjukkan perhatian terhadap perasaan bawahannya						
Saya menyukai atasan saya						

**TERIMA KASIH BANYAK**





## Lampiran 10- Pelatihan

### 10.1 Rundown Pelatihan

#### RUNDOWN KEGIATAN PELATIHAN PEMBERIAN *FEEDBACK*

Peserta : Supervisor  
 Fasilitator : Amien Diatha I. S  
 Durasi : 08.00- 12.00  
 Sasaran : Peserta diharapkan mampu untuk mengetahui dan memahami bagaimana menyampaikan *Feedback* Yang Efektif

Waktu	Materi	Tujuan Dan Keterangan	Metode	Alat/tempat
08.00- 08.30	Pembukaan		-	mic
	- Sambutan Dari PT.X	-Pimpinan Perusahaan Memberikan Opening Speech Dan Mensosialisasikan Program Workshop		LCD, MIC Speaker, Papan/flip chart
	- Pembukaan Dari Fasilitator	Ice Breaking	GAMES	
		- Mencairkan Suasana Kaku Dan Membuat Keakraban Antara Peserta Dan Fasilitator Sehingga Proses Workshop Dapat Berjalan Dengan Baik		
	- Pembacaan Rules Of The Day	- Pembacaan Agenda Pelatihan		
- Peserta Mengetahui Aturan Pada Pelatihan Dan Meminta Komitmen Peserta				
08.30- 09.30	MATERI 1 : "How To Communicate Efectively"	"How To Communicate Efectively"		LCD, MIC Speaker, Papan/flip chart
		Bagaimana Cara Melakukan Komunikasi Yang Efektif	Ceramah	

	Sesi Sharing 1 :			LCD, MIC Speaker, Papan/flip chart
		Pembagian Kelompok Untuk Games Tebak Gambar	GAMES	
		Gali Insight/Review , Dan Materi Hambatan Dalam Melakukan Komunikasi Yang Efektif	Diskusi	
	<b>MATERI 2 : "How To Know Individual Differences"</b>			
	Materi Personality Type	Pemberian Behavioral Check List	Tes	lembar tes
		Menonton Video " Personality Type"	Film	Film
		Memahami Tipe Kepribadian Diri Sendiri Dan Orang Lain	Ceramah	LCD, MIC Speaker, Papan/flip chart
	Sesi Sharing 2:	Gali Insight	Diskusi	
09.30-09.40	<b>Coffe Break</b>			
09.40-09.50	Ice Breaking	Energizer Dang, Ding, Dong	GAMES	
10.00-10.30	<b>MATERI 3: All About Giving Feedback</b>			
		Pengertian Feedback	Ceramah	LCD, MIC Speaker, Papan/flip chart
		Mengapa Feedback Penting		
		Jenis-Jenis Feedback		
		Proses/Tahapan Pemberian Feedback		
		Hambatan Pemberian Feedback		
		Games Tentang Feedback	GAMES	
		Tips Pemberian Feedback Yang Effektif		
	Gali Insight Dan Review	Diskusi		

10.30-11.30	SESI ROLE PLAY	- Membagi Peserta Menjadi Kelompok (Supervisor, Bawahan, Observer)	Role play	video kamera, kertas flip chart, spidol
		- Memberikan Kasus Dan Form Feedback		
		- meminta observer mengamati dan memberikan penilaian kepada supervisor (apa kelebihan dan kekurangan saat menjadi supervisor)		
		- Meminta sharing perwakilan satu kasus feedback dari kelompok ke forum, yang berperan sebagai bawahan menceritakan apa yang ia rasakan ketika mendapat feedback ,supervisor menyampaikan kendala yang dialami ketika memberikan feedback		
11.30-12.00	SESI REVIEW	-Fasilitator mereview seluruh kegiatan dan materi hari ini	Ceramah	flip chart dan spidol
	POST TEST	-menggali insightnya sebagai penutup Peserta mengisi kuesioener evaluasi 1&2	Diskusi tes	tes
12.00	PENUTUPAN	- Menutup kegiatan		reward peserta dan kamera
		- Penentuan Peserta terbaik		
		- Pemberian Reward ke peserta dan foto bersama		

## Lampiran 10.2 - Modul Pelatihan

### MODUL PELATIHAN "HOW TO GIVE FEEDBACK"

#### A. Tujuan Umum

Tujuan umum dari pelatihan Pemberian *feedback* adalah setelah mengikuti pelatihan ini peserta diharapkan dapat meningkatkan kemampuannya dalam memberikan feedback kepada bawahannya, dengan mampu memahami kepribadian diri dan orang lain, mampu mengkomunikasikannya dengan efektif.

#### B. Tujuan Khusus

Setelah mengikuti pelatihan ini, peserta diharapkan dapat :

1. Memahami diri dan orang lain dengan memahami kepribadian setiap individu berbeda
2. Menerapkan komunikasi efektif
3. Memahami cara-cara pemberian *feedback* yang efektif

#### C. Materi

Materi yang akan diberikan dalam kegiatan pelatihan ini adalah sebagai berikut :

1. How To Communicate Effectively & mendengar aktif
2. Mengenal pribadi orang lain
3. How To Communicate Effectively

#### D. Waktu Pelaksanaan

Kegiatan pelatihan dilaksanakan pada hari Selasa, 15 Mei 2012 mulai pukul 08.30 – 12.00

# OPENING

---

## A. Perkenalan Fasilitator

- Tujuan 
  1. Agar para peserta mengenal para fasilitator dalam *training/workshop* ini.
  2. Menciptakan suasana keakraban antara peserta dan fasilitator.

- Waktu  5 menit

## B. Ice breaking

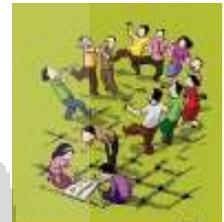
- Tujuan
  1. Mencairkan suasana awal kegiatan *training/workshop*
  2. Agar para peserta lebih saling mengenal satu sama lain.

- Metode

Games: "*Perkenalan teman anda* "

- Waktu  15 menit

- Deskripsi kegiatan.
  1. Peserta diminta tidak berdiri bersebelahan dengan orang yang sudah dikenal (akrab) sebelumnya (berikan dorongan dan waktu untuk mereka berpindah lokasi).
  2. Pada permainan ini, peserta tidak akan memperkenalkan dirinya sendiri, namun ia akan memperkenalkan orang yang ditunjuk oleh fasilitator. Jelaskan pula bahwa jika ada informasi yang salah, maka peserta akan dapat hadiah (bukan hukuman), yakni kesempatan menyanyi satu bait atau berjoget
  3. Peserta diminta memperkenalkan temannya tersebut dengan menyebutkan nama lengkap, alamat rumah, dan ciri-ciri khusus
  4. Perkenalan dimulai, dengan fasilitator meminta salah satu peserta menjadi sukarelawan pertama. Orang pertama mengenalkan teman yang ditunjuk oleh fasilitator, kemudian teman yang telah ditunjuk diminta mengenalkan teman yang lain yang tunjuk oleh fasilitator sampai semuanya mendapatkan kesempatan untuk mengenalkan temannya.



### C. Pre-test

Tujuan 

Mengukur tingkat pemahaman para peserta mengenai pengetahuannya terkait dengan materi

Alat dan bahan

1. Form soal mengenai materi sebanyak jumlah peserta
2. Alat tulis
3. LCD

Waktu 

10 menit

### D. Kontrak Belajar

Tujuan 

Fasilitator dan peserta menyepakati peraturan dan tata tertib yang akan berlaku selama proses *training* berlangsung dan peserta mengetahui gambaran kegiatan yang akan mereka lalui selama proses *training*.

Alat dan bahan

Laptop, LCD, Slide mengenai "*The Rules*" dan Slide mengenai *rundown* kegiatan

Waktu 

5 menit

Deskripsi Kegiatan

Fasilitator akan menyampaikan peraturan dan tata tertib yang berlaku selama proses *training*. Peraturan dan tata tertib tersebut akan ditayangkan melalui LCD. Kemudian Fasilitator menyampaikan gambaran kegiatan yang akan berlangsung selama proses *training*.

# How To Communicate Effectively

---

## ☐ Tujuan

1. Memberikan gambaran tentang definisi mengenai komunikasi yang efektif, elemen-elemen komunikasi serta proses jalannya komunikasi dan ciri-ciri komunikasi yang efektif.
2. Memberikan pengalaman bagi peserta mengenai hal-hal apa saja yang menjadi elemen-elemen dalam komunikasi dan bagaimana proses jalannya komunikasi

## ☐ Alat dan bahan

1. Laptop
2. LCD
3. Kertas
4. Papan
5. Spidol

## ☐ Metode

1. *Knowledge sharing*  
Pemberian materi dengan metode ceramah mengenai komunikasi yang efektif
2. Pemutaran film  
Pemutaran film mengenai komunikasi, kemudian di akhir sesi dengan review penggalan insight (Hambatan dalam melakukan komunikasi dan bagaimana cara melakukan komunikasi yang efektif)
3. Games “Tebak Gambar “  
Peserta diminta untuk membagi menjadi 2 kelompok. Setiap kelompok diminta untuk menunjuk salah satu anggotanya menjadi *volunteer* yang tugasnya adalah mengeksekusi pembuatan gambar, sedangkan teman-teman yang lain akan diberikan sebuah gambar yang bertugas untuk mengarahkan volunteer dalam mengeksekusi gambar tersebut. Namun syarat dalam permainan ini adalah komunikasi yang terjadi hanya berlangsung satu arah, sehingga volunteer tidak diperbolehkan bertanya kepada teman-teman yang mengarahkan. Selain itu teman-teman yang mengarahkan hanya diperbolehkan menyebutkan bentuk dari gambar tersebut tanpa menyebutkan petunjuk yang mengarahkan gambar.

☐ Waktu



50 menit

☐ Materi

## " How To Communicate Effectively "



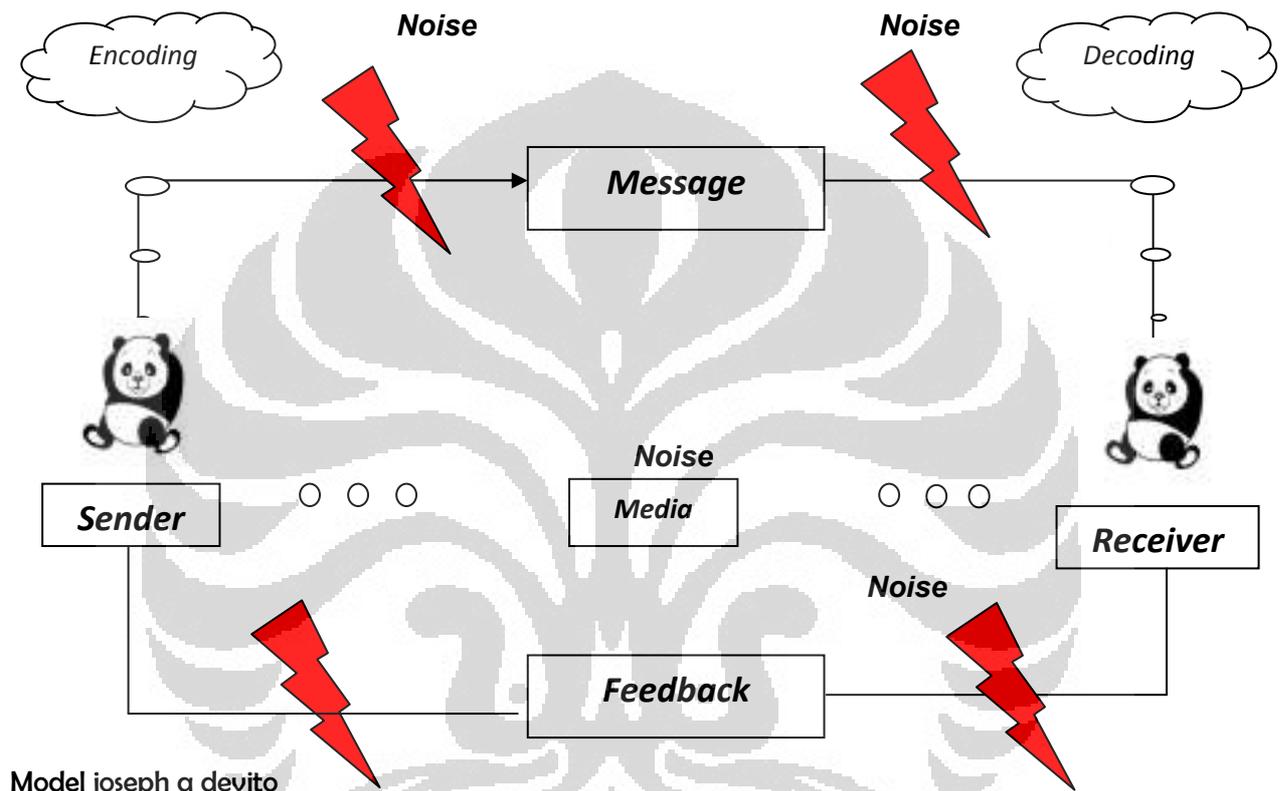
### Definisi Komunikasi

Menurut Robbins (2008) proses interaksi dan pertukaran informasi dari satu individu dengan individu lainnya dimana melalui proses tersebut individu yang satu dapat mempengaruhi individu lainnya serta dapat diperoleh suatu pemahaman bersama. Kemudian menurut Adam & Galanes (2000) komunikasi merujuk pada persepsi, interpretasi dan respon individu yang menghasilkan sinyal kepada orang lain.

### Unsur – Unsur Komunikasi

- **Komunikator /sender /pengirim**  
Komunikator/sender adalah orang yang menyampaikan isi pernyataannya kepada komunikan. Berikut ini adalah beberapa hal yang merupakan tanggung jawab utama dari seorang komunikator/sender/pengirim
- **Komunikan/Receiver/Penerima**  
Komunikan/penerima adalah partner/rekan dari komunikator dalam komunikasi. Sesuai dengan namanya ia berperan sebagai penerima berita. Dalam komunikasi, peran pengirim dan penerima selalu bergantian sepanjang pembicaraan. Penerima mungkin mendengarkan pembicara atau menuliskan teks atau menginterpretasikan pesan dengan berbagai cara.
- **Channel** adalah saluran atau jalan yang dilalui oleh isi pernyataan komunikator kepada komunikan. Atau jalan yang dilalui feedback komunikan kepada komunikator yang digunakan oleh pengirim pesan.

## Unsur & Proses dalam Komunikasi



Model Joseph A. DeVito

Melalui model di atas dapat disimpulkan bahwa :

1. Apapun yang kita lakukan adalah komunikasi dan tidak dapat diulang
2. Cara kita memulai pembicaraan seringkali menentukan hasil komunikasi
3. Cara kita menyampaikan pesan berpengaruh terhadap penerimaan dan pemahaman pesan

### Hambatan komunikasi

- **Filtering**

**Filtering** merujuk pada proses dimana pengirim pesan menyaring informasi yang didapat untuk kemudian disampaikan dengan baik sesuai makna yang sebenarnya agar bisa diterima dan dipahami oleh penerima pesan. Umumnya semakin vertikal jenjang karyawan dalam organisasi yang

memiliki sistem hierarki maka semakin banyak kesempatan proses penyaringan yang digunakan dalam menyampaikan informasi.

- *Selective Perception*

Persepsi yang selektif umumnya terjadi karena dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya kebutuhan, motivasi, pengalaman, latar belakang, dan karakter personal. Penerima pesan biasanya memperlihatkan ketertarikan dan harapan dalam berkomunikasi sehingga melupakan makna sebenarnya. Misalnya: ketika sedang wawancara, subjek yang diwawancarai perempuan dan selama wawancara berlangsung pewawancara lebih melihat kecenderungan karakter umum perempuan, dan mengesampingkan isi wawancara.

- *Information Overload*

Individu memiliki kapasitas tertentu dalam memproses data. Ketika informasi yang masuk melebihi kapasitas yang dimiliki, maka disebut sebagai *information overload*. Pada umumnya individu ketika *information overload* seringkali cenderung selektif, menolak, melewati begitu saja, atau melupakan informasi yang ada, sehingga akibatnya adalah kehilangan informasi dan kurangnya kualitas dalam komunikasi efektif.

- *Emotions*

Bagaimana perasaan penerima pesan saat pesan tersampaikan? Bagaimana pengaruh pesan tersebut terhadap penerima pesan? serta Apa yang diinterpretasikan penerima pesan dalam memaknai pesan tersebut? Pesan yang sebenarnya memiliki makna sama, dapat diinterpretasikan secara berbeda oleh individu yang sedang marah dengan individu yang sedang bahagia. Individu yang sedang memiliki emosi ekstrem seperti sangat senang atau depresi umumnya cenderung tidak mampu menghasilkan komunikasi. Contoh demikian paling rentan untuk mengabaikan proses rasional dan objektif dalam menerima informasi.

- *Language*

Komunikasi antar individu dengan bahasa yang sama, masih memiliki kemungkinan terjadinya salah interpretasi makna. Hal ini disebabkan karena usia dan konteks merupakan faktor utama yang dapat mempengaruhi bahasa dan makna yang digunakan individu. Oleh karena itu untuk menghindari hambatan ini individu sebaiknya menggunakan bahasa/kalimat yang mudah dipahami secara umum.

- *Communication Apprehension*  
Ketakutan dalam berkomunikasi merupakan masalah serius dalam proses komunikasi, yang disebabkan oleh kecemasan dalam berkomunikasi secara langsung (*face-to-face*). Hal ini mengakibatkan sebagian besar individu menghindari komunikasi oral khususnya di depan umum. Terdapat sekitar 5 – 20 persen dari populasi memiliki ketakutan tersendiri dalam berkomunikasi. Beberapa dari mereka lebih memilih pekerjaan yang lebih melibatkan di belakang layar, dibandingkan dengan pekerjaan yang lebih melibatkan diri untuk tampil aktif bertemu orang lain.
- *Gender Differences*  
Hasil salah satu penelitian menyebutkan bahwa terdapat perbedaan gaya komunikasi antara laki-laki dan perempuan, sehingga mengakibatkan adanya batasan di antaranya. Pada umumnya perempuan lebih suka berkomunikasi secara detail, sedangkan laki-laki lebih suka berkomunikasi singkat, padat, dan jelas.
- *“Politically Correct” Communication*  
Penyampaian komunikasi yang terkadang kurang berkenan atau diartikan lain oleh penerima pesan, seperti perbedaan usia, ras, dan lain-lain.
- *Silence as Communication*  
Pada dasarnya diam didefinisikan sebagai kegiatan absen dari komunikasi dan “berisik”. Namun diam sebenarnya tidak menampilkan aksi, sehingga mengakibatkan respon ambigu.
- *Cross Cultural Barriers*  
Perbedaan budaya dimana terdapat perbedaan cara penyampaian dan cara pemaknaan pesan. Namun demikian batasan-batasan budaya yang terjadi bisa menjadi kemudahan tersendiri, khususnya ketika secara tidak sengaja mempertemukan orang-orang yang memiliki latar belakang budaya sama

#### Ciri-ciri komunikasi efektif

Menurut Kumar (2000), komunikasi efektif antar pribadi mempunyai lima ciri, yaitu :

- Keterbukaan adalah kemauan menanggapi dengan senang hati informasi yang diterima di dalam menghadapi hubungan antar pribadi
- Empati adalah kemampuan merasakan apa yang dirasakan orang lain. kemampuan kita untuk menempatkan diri pada situasi atau kondisi yang dihadapi oleh orang lain. Salah satu prasarat utama dalam memiliki sifat empati adalah kemampuan kita untuk mendengarkan atau mengerti terlebih dulu sebelum didengarkan atau dimengerti oleh orang lain.
- Dukungan adalah situasi yang terbuka untuk mendukung komunikasi berlangsung efektif
- Rasa positif, yaitu seseorang harus memiliki perasaan positif terhadap dirinya, mendorong orang lain lebih aktif berpartisipasi dan menciptakan situasi komunikasi yang kondusif
- Kesetaraan, pengakuan secara diam-diam bahwa kedua belah pihak menghargai, berguna dan mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan

## “ Mendengar aktif“

---

Shelton, Coleman , & Ames , 2006 menyatakan bahwa pemberian feedback yang baik adalah dengan menerapkan komunikasi dua arah. Antara atasan dan bawahan perlu adanya keseimbangan antara berbicara dan mendengarkan. Keterampilan mendengar aktif merupakan hal yang penting yang harus dimiliki oleh seorang atasan.

Pengertian Siswandono (2008) menyatakan listening adalah proses menerima, mengkonstruksi arti dari dan melakukan respon kepada pesan-pesan, baik yang berupa verbal maupun non-verbal. Selain itu listening dapat didefinisikan sebagai aktivitas mendengar sesuatu dengan perhatian yang penuh .

Hal-hal yang menghalangi individu untuk mendengarkan

Berikut hal-hal yang menyebabkan sulit untuk mendengarkan secara efektif yang terkait dengan masalah mental (psikologis) :

- Tidak menyimak

Hal ini terjadi apabila informasi yang didengarkan tidak dianggap memiliki nilai yang penting, selain itu informasi yang masuk dinilai tidak relevan dengan kondisi yang ada. Sehingga proses penerimaan informasi dengan mendengarkan informasi tersebut menjadi terhambat

- Memiliki Prejudgement

Adanya penilaian sebelum dengan lawan bicara kita. Hal ini dapat menyebabkan informasi yang masuk menjadi bias dikarenakan ada *hallo effect*.

- Adanya sudut pandang yang berbeda

Pendapat yang sama akan cenderung lebih menarik dengan pendapat yang berbeda. Hal tersebut dapat mempengaruhi proses penerimaan informasi, sehingga menghambat untuk mendengarkan secara efektif.

## “ Mengenal pribadi orang lain “

---

### Tujuan

“Memberikan gambaran tentang definisi mengenai kepribadian orang lain, bagaimana cara menghadapi pribadi-pribadi yang berbeda

### Alat dan bahan

1. Laptop
2. LCD
3. Behavioral check list

### Metode

1. Pemberian tes Behavioral check list
2. *Knowledge sharing*  
Dengan memahami tipe kepribadian diri sendiri dan orang lain
3. Pemutaran film mengenai contoh-contoh tipe kepribadian

### Waktu



40 menit

### Materi



## “ Mengenal pribadi orang lain “

---

Tipe-tipe Kepribadian Pada tahun 1971, C.G. Jung menulis sebuah buku yang berjudul "Psychological Types". Ia membagi kepribadian itu atas introvert dan extrovert. Kedua tipe itu ditandai dengan sikap seseorang terhadap obyek. Seorang yang introvert pada dasarnya selalu ingin melarikan diri dari

obyek, seakan-akan obyek itu harus dicegah agar tidak menguasainya. Sebaliknya, orang yang ekstrovert mempunyai sikap yang positif terhadap obyek. Dialah yang menguasai obyek itu. Kelihatannya pembagian Jung itu terlalu sederhana.

Tetapi sebetulnya Jung mengklasifikasikan kedua tipe itu ke dalam delapan sub tipe, sehingga terkesan rumit. Tipe tersebut adalah :

**1. Tipe pemikir ekstrovert.**

Setiap aktivitas orang tipe ini tidak lepas dari kesimpulan- kesimpulan yang bersifat intelektual yang didasarkan pada data obyektif.

**2. Tipe perasa ekstrovert.**

Orang ini sebelum bertindak, perasaannya itu harus pas dulu. Jung memasukkan kaum wanita ke dalam tipe ini.

**3. Tipe sensasi ekstrovert.**

Bagi dia, segala sesuatu harus benar dan berorientasi pada kesenangan yang konkrit, tidak berlebihan, hukum itu harus dipatuhi. Orang tipe ini tidak mementingkan diri sendiri, dan rela berkorban demi kepentingan orang lain.

**4. Tipe intuitif ekstrovert.**

Orang ini tidak akan ditemukan dalam dunia yang memiliki nilai realitas yang dapat diterima. Ia tidak puas dengan apa yang ada. Ia selalu menyelidiki sesuatu dan berbuat sesuatu yang baru.

**5. Tipe pemikir introvert.**

Orang ini terlalu membatasi diri dengan pikiran dan pendapatnya sendiri. Ia bisa berpikir kritis, tetapi sering subyektif.

**6. Tipe perasa introvert.**

Orangnya tenang, sulit didekati, sukar mengerti dan kurang tanggap terhadap perasaan orang lain.

**7. Tipe sensasi introvert.**

Dia selalu berorientasi pada peristiwa-peristiwa yang terjadi, dan bukan pada penilaian yang masuk akal.

## 8. Tipe intuitif introvert.

Tipe ini sangat senang dengan hal-hal yang berbau mistik, bahkan ia bisa menjadi peramal atau seniman yang aneh.

Pembagian Jung ini disempurnakan lebih lanjut oleh Isabel Briggs Myers dalam bukunya "Gifts Differing". Dia membagi ke delapan tipe Jung menjadi dua sub tipe yang menyangkut penilaian dan pemahaman. Dialah yang menemukan tipe Myers-Briggs yang merupakan indikator terhadap pengukuran preferensi kepribadian, kapasitas dan keterbatasannya.

MBTI bersandar pada empat dimensi utama yang saling berlawanan (dikotomis). Walaupun berlawanan sebetulnya kita memiliki semuanya, hanya saja kita lebih cenderung / nyaman pada salah satu arah tertentu. Seperti es krim dan coklat panas, mungkin kita mau dua-duanya tetapi cenderung lebih menyukai salah satunya. Masingmasing ada sisi positifnya tapi ada pula sisi negatifnya. Nah, seperti itu pula dalam skala kecenderungan MBTI.

Berikut empat skala kecenderungan MBTI

- 1. Extrovert (E) vs. Introvert (I).** Dimensi EI melihat orientasi energi kita ke dalam atau ke luar. Ekstrovert artinya tipe pribadi yang suka dunia luar. Mereka suka bergaul, menyenangkan interaksi sosial, beraktifitas dengan orang lain, serta berfokus pada dunia luar dan action oriented. Mereka bagus dalam hal berurusan dengan orang dan hal operasional. Sebaliknya, tipe introvert adalah mereka yang suka dunia dalam (diri sendiri). Mereka senang menyendiri, merenung, membaca, menulis dan tidak begitu suka bergaul dengan banyak orang. Mereka mampu bekerja sendiri, penuh konsentrasi dan focus. Mereka bagus dalam pengolahan data secara internal dan pekerjaan back office.
- 2. Sensing (S) vs. Intuition (N).** Dimensi SN melihat bagaimana individu memproses data. Sensing memproses data dengan cara bersandar pada fakta yang konkrit, praktis, realistis dan melihat data apa adanya. Mereka menggunakan pedoman pengalaman dan data konkrit serta memilih cara-cara yang sudah terbukti. Mereka fokus pada masa kini (apa yang bisa diperbaiki sekarang). Mereka bagus dalam perencanaan teknis dan detail aplikatif. Sementara tipe intuition memproses data dengan melihat pola dan hubungan, pemikir abstrak, konseptual serta melihat berbagai kemungkinan yang bisa terjadi. Mereka berpedoman imajinasi, memilih cara unik, dan berfokus pada masa depan (apa yang mungkin dicapai di

masa mendatang). Mereka inovatif, penuh inspirasi dan ide unik. Mereka bagus dalam penyusunan konsep, ide, dan visi jangka panjang.

3. **Thinking (T) vs. Feeling (F).** Dimensi ketiga melihat bagaimana orang mengambil keputusan. Thinking adalah mereka yang selalu menggunakan logika dan kekuatan analisa untuk mengambil keputusan. Mereka cenderung berorientasi pada tugas dan objektif. Terkesan kaku dan keras kepala. Mereka menerapkan prinsip dengan konsisten. Bagus dalam melakukan analisa dan menjaga prosedur/standar. Sementara feeling adalah mereka yang melibatkan perasaan, empati serta nilai-nilai yang diyakini ketika hendak mengambil keputusan. Mereka berorientasi pada hubungan dan subjektif. Mereka akomodatif tapi sering terkesan memihak. Mereka empatik dan menginginkan harmoni. Bagus dalam menjaga keharmonisan dan memelihara hubungan.

4. **Judging (J) vs. Perceiving (P).** Dimensi terakhir melihat derajat fleksibilitas seseorang. Judging di sini bukan berarti judgemental (menghakimi). Judging diartikan sebagai tipe orang yang selalu bertumpu pada rencana yang sistematis, serta senantiasa berpikir dan bertindak teratur (tidak melompat-lompat). Mereka tidak suka hal-hal mendadak dan di luar perencanaan. Mereka ingin merencanakan pekerjaan dan mengikuti rencana itu. Mereka bagus dalam penjadwalan, penetapan struktur, dan perencanaan step by step. Sementara tipe perceiving adalah mereka yang bersikap fleksibel, spontan, adaptif, dan bertindak secara acak untuk melihat beragam peluang yang muncul. Perubahan mendadak tidak masalah dan ketidakpastian membuat mereka bergairah. Bagus dalam menghadapi perubahan dan situasi mendadak.

#### Cara negeosiasi

##### 1. Extraverts

- Cara berkomunikasi dengan tipe Extrovert dengan berbicara yang singkat, dikarenakan pada dasarnya tipe tersebut cenderung banyak bicara sehingga komunikasi yang singkat dengan mereka cenderung efektif.
- Tanyakan pertanyaan terbuka, tipe Extrovert sebaiknya diberikan pertanyaan terbuka sehingga memberikan kesempatan kepada mereka untuk dapat mengemukakan pendapatnya.

##### 2. Introvert

- Cara negoisasi yang efektif dengan tipe Introvert dengan mengajak mereka untuk keluar dari pemikirannya sehingga mereka lebih terbuka dalam mengemukakan pendapat

- Beri mereka waktu untuk berpikir, tipe introvert membutuhkan waktu untuk memutuskan sesuatu karena pada dasarnya ia kurang menyukai berdiskusi dengan orang lain, ia cenderung nyaman dan menikmati kesendiriannya

- Komunikasi yang efektif dengan tipe Introvert salah satunya dengan tulisan, karena dengan tulisan mereka lebih merasa nyaman dalam menerima sebuah informasi.

### 3. Sensing

-Cara negosiasi yang efektif dengan tipe ini dengan menjelaskan informasi dengan memberikan data yang konkrit, praktis, realistis

### 4. Intuitives

-Cara negosiasi yang efektif dengan tipe ini dengan bertukar pikiran dengan de-ide baru sehingga hal tersebut cenderung dapat menarik minatnya.

-Cara negosiasi yang efektif untuk berkomunikasi dengan tipe ini yaitu dengan menjelaskan hubungan antara satu hal dengan yang lain, membahas hal yang sifatnya konseptual. Orang dengan tipe ini senang untuk berimajinasi dan cenderung kreatif, ia sangat merasa dihargai dengan diberi kesempatan untuk dapat berpikir hal yang baru.

### 5. Thingking

-Cara negosiasi yang efektif dengan tipe ini dengan menjelaskan informasi dengan logika yang mereka terima.

### 6. Feeling

-Cara negosiasi yang efektif dengan tipe ini dengan penuh memperhatikan perasaannya

-Hindari memberikan kritik yang tajam terhadap mereka, karena pada dasarnya mereka cenderung sensitif.

### 7. Judgers

- Cara negosiasi yang efektif dengan tipe ini dengan menjelaskan secara sistematis

### 8. Perceivers

- Cara negosiasi dengan tipe ini adalah dengan memberikan kebebasan kepada mereka, jangan membatasi mereka

- Bantu mereka memutuskan pilihan-pilihan yang ada

## "How to give feedback"



### Tujuan

Memberikan gambaran tentang definisi *feedback*, manfaat pentingnya pemberian *feedback*, jenis-jenis dari *feedback* dan proses atau tahapan pemberian *feedback* dan tips melakukan feed back yang efektif hambatan dari pemberian *feedback*

### Alat dan bahan

1. Laptop
2. LCD
3. Materi

#### 1. Metode *Knowledge sharing*

Pemberian materi mengenai gambaran tentang definisi *feedback*, manfaat pentingnya pemberian *feedback*, jenis-jenis dari *feedback*, model dan proses atau tahapan pemberian *feedback* dan tips melakukan feed back yang efektif hambatan dari pemberian *feedback*

#### 2. Role play

Peserta diminta untuk memainkan peran sebagai atasan yang bertugas memberikan umpan balik (*feedback*) kepada bawahannya sesuai dengan model pemberian *feedback* yang telah dipelajari

### Waktu



20 menit

### Materi

Definisi *feedback*

*"performance feedback is the process of providing information to a worker regarding performance level with suggestion for improving future performance"* (Boswel& Boudreau, 2002)

*"feedback refers to the information that employees receive while they are performing"* (Noe,2003)

Jadi umpan balik adalah proses pemberian informasi kepada karyawan mengenai tingkat kinerja kerja mereka dimana di dalamnya terdapat saran pengembangan kinerja kerja di masa depan

#### ☐ Manfaat feedback

- Umpan balik yang berisi penghargaan akan menguatkan kebiasaan atau perilaku seseorang (London, 2003).
- Umpan balik yang berisi informasi baru dapat mengembangkan karyawan (Armstrong, 2006).
- Umpan balik yang berisi motivasi dapat meningkatkan prestasi dan performa karyawan
- Umpan balik bermanfaat untuk membantu pencapaian tujuan dari karyawan. Dalam umpan balik kinerja dapat dijelaskan mengenai pencapaian yang telah individu dapatkan dan kesempatan dalam meraih tujuan yang diinginkannya
- Umpan balik yang berisi tujuan organisasi di masa yang akan datang dapat mengingatkan tujuan yang harus dicapai oleh karyawan

#### ☐ Tipe feedback

- *Positive feedback adalah umpan balik yang diberikan mengenai perilaku di masa lalu yang berjalan dengan baik dan diharapkan untuk dapat di ulang kembali.*
- *Negative feedback adalah umpan balik yang diberikan mengenai perilaku di masa lalu yang dinilai buruk sehingga diharapkan tidak dilakukan lagi (Eikenberry,2007). Umpan balik tipe ini cenderung berfungsi untuk mengoreksi apabila ada perilaku yang dianggap kurang tepat atau kurang efektif*

#### ☐ Model Feedback 'TELL'

TELL Model:

Model ini salah satu cara yang tepat untuk mendukung proses berjalannya pemberian feedback dengan proses komunikasi dua arah untuk mendapatkan solusi bersama.

##### 1. "TELL

Katakan pada bawahan anda mengenai perilaku yang ingin di ulangi atau merupakan sebuah masalah guna di koreksi. Dalam pemberian feedback seharusnya objektif.

##### 2. EXPLAIN

Jelaskan hasil atau dampak yang dibuat berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Jangan menalahkan dan juga menyerang.

### 3. LISTEN

Dengarkan ide mereka untuk memperbaiki permasalahan mereka, atau ide yang akan dikembangkan untuk mempertahankan kinerja atau memperbaiki kinerja mereka. Kumpulkan dan menyiapkan untuk bernegosiasi untuk mendapatkan kesepakatan bersama

### 3. LET

Biarkan mereka mengetahui dampak positif atau negatif apabila mereka memperbaiki kesalahan mereka. Tujukan hadiah apabila kesepakatan untuk memperbaiki dijalankan. Atau sebaliknya tunjukan hukuman apabila si bawahan tidak mau memperbaiki kesalahannya.

#### □ Hambatan feedback

Hambatan dalam pemberian feedback Robbins dan Judge (2009), yaitu:

- Atasan dapat merasa tidak nyaman untuk memberitahukan kelemahan bawahannya secara langsung.
- Banyak karyawan yang masih berperilaku defensif ( membela diri) ketika kelemahan mereka diberitahukan,
- Karyawan masih menganggap kemampuan mereka lebih tinggi daripada yang seharusnya.

*Lowe (dalam Stewart & Cash, 2006)*

Menjelaskan bahwa terdapat tujuh hal yang dapat menggagalkan wawancara kinerja, yaitu :

- a. Halo effect, yaitu atasan memberikan penilaian positif di semua aspek padahal kinerja karyawan tidak seperti itu.
- b. Pitchfork effect, yaitu atasan cenderung memberi penilaian negatif di semua aspek karena adanya perasaan tidak suka terhadap perilaku dari karyawan.
- c. Central tendency, yaitu atasan cenderung memberikan penilaian yang sedang kepada karyawan dan tidak mau memberikan penilaian ekstrim.
- d. Recency error, yaitu atasan bergantung terlalu besar pada peristiwa yang baru terjadi pada karyawan.
- e. Loose rater, yaitu atasan enggan untuk menunjukkan area lemah atau cenderung memberi penilaian kinerja pada area rata-rata atau baik.
- f. Tight rater, yaitu atasan mempunyai keyakinan bahwa tidak seorang pun mampu menampilkan kinerja pada standar yang telah ditetapkan.

- g. Competitive rater, yaitu atasan mempunyai keyakinan bahwa tidak seorang pun

#### ☐ Tahapan pemberian

##### 1. Pembukaan wawancara

Hal-hal yang perlu dilakukan dalam tahap ini adalah menciptakan suasana yang nyaman, membangun *rapport* dengan karyawan, menjelaskan tentang tujuan wawancara dan memberikan dukungan kepada karyawan untuk berpartisipasi aktif selama proses *wawancara*.

##### 2. Diskusi kinerja

Beberapa hal yang perlu dilakukan dalam tahap ini adalah menjaga komunikasi verbal dan nonverbal, mendengarkan dengan aktif, serta memberikan umpan balik dan penguatan positif.

##### 3. Penetapan tujuan baru dan rencana pelaksanaan

Penetapan tujuan merupakan kunci kesuksesan dari penilaian kinerja dan harus mencakup 75% dari proses wawancara umpan balik kinerja. Fokus yang harus diutamakan pada umpan balik adalah kinerja masa mendatang dan pengembangan karir. Atasan harus mampu menjadi seorang pemberi nasihat, pendukung dan fasilitator daripada menjadi seorang hakim.

##### 4. Penutupan wawancara

Hal yang perlu diperhatikan dalam tahap ini adalah memastikan bahwa karyawan telah memahami keseluruhan diskusi. Wawancara kinerja disimpulkan dengan berlandaskan kepercayaan dan komunikasi terbuka.

#### ☐ Cara memberikan umpan balik positif

- **Sejera**, Berikan umpan balik segera waktu ketika bawahan anda berperilaku yang positif, atau melakukan sebuah prestasi
- **Publik**. Sedangkan umpan balik negatif harus diberikan secara pribadi, umpan balik positif harus diberikan publik. Lakukan di depan sebagai besar kelompok yang sesuai.
- **Spesifik**.  
Menunjuk pada perilaku yang spesifik. Sebutkan perilaku spesifik karyawan maksudnya adalah apa yang benar-benar telah diucapkan atau dilakukannya. Hindari untuk menghakimi, mengevaluasi atau menggunakan bahasa yang subjektif

- **Pertimbangkan pribadi si bawahan.**

Berbeda tipe kepribadian maka berbeda pula cara untuk memberikan umpan baliknya. Oleh karena itu tipe kepribadian juga perlu dipertimbangkan agar pemberian umpan balik tersebut efektif

#### □ Cara memberikan umpan balik negative

Supervisor Seringkali dihadapkan dengan kesulitan memberikan umpan balik yang negatif atau korektif untuk karyawan. Manfaat dari umpan balik negatif itu sendiri perlu dilakukan untuk memperbaiki situasi dan kinerja karyawan. Jika Anda tidak memberi tahu karyawan Anda tentang perilaku yang buruk atau kinerja, atau daerah di mana mereka yang kurang, maka Anda menetapkan mereka untuk gagal. Sebaliknya Jika Anda memberitahu karyawan tersebut, maka Anda telah memberi mereka informasi yang mereka butuhkan untuk membuat perbaikan dan merubah kegagalan menjadi kesuksesan. Selalu ada ruang untuk perbaikan dan keterampilan lainnya yang bisa kita pelajari, kita akan selalu perlu menerima umpan balik.

- **Tepat sasaran**

Umpan balik negatif akan efektif dilakukan apabila tepat pada sasaran maksudnya fokus pada hal-hal yang perlu diubah atau dihilangkan dari perilaku buruk karyawan agar kinerjanya dapat lebih efektif.

- **Tepat waktu**

Umpan balik negatif akan efektif apabila waktu pemberiannya tepat. Sebaiknya dilakukan segera setelah perilaku atau kesalahannya terjadi.

- **Singkat dan khusus**

- **Jangan minta maaf –**

Hindari mengungkapkan kesedihan atau simpati adalah satu hal, Bersikaplah tegas pada perilaku karyawan yang anda anggap buruk

- **Jujur , dengan mengatakan hal-hal yang objektif**

Cara lain yang dapat dilakukan dalam rangka memberikan

hasil umpan balik yang negatif (Garber, 2004), diantaranya adalah:

1. Mengetahui kinerja dari individu. Atasan harus memahami betul kinerja mana yang akan dibicarakan saat umpan balik kinerja.
2. Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk membela dirinya.
3. Memberikan pesan yang jelas bahwa memang karyawan memiliki hasil kinerja yang kurang baik.
4. Umpan balik harus diberikan secara konstruktif. Karyawan harus mengetahui hal-hal yang menyebabkan kinerjanya kurang baik, termasuk

alasan mengapa kinerja tidak memenuhi standar, pengembangan apa yang harus dilakukan, bagaimana pengukuran kinerja yang dilakukan, dan tindak lanjut di masa depan. Pemberian umpan balik yang dimaksud konstruktif adalah umpan balik yang spesifik dan penuh pertimbangan (London, 2003). Umpan balik harus menjelaskan faktor-faktor yang menyebabkan hasil kinerja yang diperoleh. Saat ada permasalahan atau kekurangan pada karyawan, mereka diberikan saran pengembangan.

5. Menyampaikan konsekuensi kinerja negatif kepada karyawan.

Kelanjutan pemberian Feedback

Secara periodik ukur kemajuan mereka mencapai tujuan

"Role play"



feedback

Tujuan

Memberikan kesempatan kepada peserta untuk mencoba dan mempraktekan langsung pemberian *feedback*

Alat dan bahan

1. Kasus Feedback
2. Work sheet

Deskripsi kegiatan

- Fasilitator membagi peserta menjadi 3 kelompok yang terdiri dari 3 orang peserta. Selain itu fasilitator juga membagikan kasus dan worksheet guna membantu peserta untuk tugas role play.
- Dalam kelompok, setiap peserta akan dibagikan satu peran untuk diperagakan. Peran tersebut adalah
  - Satu orang diminta untuk menjadi Atasan. Peserta diminta untuk memilih jenis kasus kemudian memainkan perannya sebagai atasan dimana memberikan feedback berdasarkan kasus yang dipilih. Fasilitator memberikan kebebasan pada peserta dalam memberikan feedback yang akan disampaikan. Di akhir sesi role play ia bertugas menyampaikan kendala yang dialami ketika memberikan feedback

- satu orang menjadi bawahan, Peserta diminta untuk menjadi bawahan yang akan menerima feedback dari atasan. Diakhir sesi role play ia bertugas untuk menceritakan apa yang ia rasakan ketika mendapat feedback
- satu orang menjadi observer. Peserta diminta menjadi observer mengamati dan memberikan penilaian kepada supervisor. (apa kelebihan dan kekurangan saat menjadi supervisor)

## Referensi

- Adams, Katherine., & Galanes, Gloria, J.( 2003). *Communicating in Groups: 5<sup>th</sup> Edition*. New York: The McGraw - Hill Companies
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed). London: Kogan Page
- Boswell, W. R. & Boudreau, J. W. (2002). *Separating the Developmental and evaluative performance appraisal uses*. *Journal of Business & Psychology*, 16, 391 – 412.
- Garber, P. R. (2004). *Giving and Receiving Performance Feedback*.
- Kumar, R. (2000). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners*. Malaysia: Sage Publications.
- London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement* (2nd ed). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- (2011). Learning Skills: “Communication Process”. Diunduh pada Selasa, 13 Desember 2011 melalui [http://www.els.utk.edu/pdf/ls/Week1\\_Lesson7.pdf](http://www.els.utk.edu/pdf/ls/Week1_Lesson7.pdf)
- Noe, R. A. (2005). *Employee Training and Development* (3rd ed). McGraw-Hill International Edition.
- Robbins, Stephen, P., & Judge, Tomothy, A. (2009). *Organizational Behavior: 13<sup>th</sup> Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Steward, C. J. & Cash, W. B. (2006). *Interviewing: Principles and Practices* (11thed). Boston: McGraw-Hill.
- (2012). 16 Profil Kepribadian – MBTI . diunduh pada Senin, 14 Mei 2012 melalui <http://www.mypersonalty.info, www.personaltypage.com>

## Lampiran 10.4 Form Evaluasi

### 1 ) Evaluasi Pembelajaran

Identias Diri	
Nama	:
Jabatan	:
Divisi	:

### EXERCISE 1

**Jawab pertanyaan di bawah ini sesuai dengan pemahaman Anda! Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang dianggap "BENAR"**

- Yang dimaksud dengan umpan balik (feedback) adalah?
  - Proses pemberian informasi kepada karyawan mengenai tingkat kinerja mereka
  - Proses pemberian informasi agar penerima informasi membeli barang
  - Proses pemberian informasi agar penerima informasi melakukan apa yang diminta
  - Proses pemberian informasi agar penerima informasi bahagia
- Mana dipilihan di bawah ini yang bukan merupakan manfaat utama dari umpan balik (feedback)?  
Kecuali,
  - Bawahan merasa dihargai dan diakui
  - Bawahan lebih termotivasi
  - Membuat penyelesaian tugas menjadi lebih efektif
  - Menjadi tanda perhatian
- Tipe kepribadian apa yang dalam mengumpulkan informasi lebih menyukai fakta-fakta yang detail?
  - Sensing
  - Judging
  - Extrovert
  - Perceiving
- Dibawah ini yang tidak termasuk tahapan Model pemberian feedback, adalah
  - Love
  - Explain
  - Tell
  - Let
- Tipe kepribadian apa yang menyukai tekanan ketika pada detik-detik terakhir, mengerjakan tugas pada detik-detik terakhir
  - Sensing
  - Judging
  - Extrovert
  - Perceiving
- Tahap awal dari proses berjalannya umpan balik kinerja adalah .....
  - Pembukaan wawancara umpan balik
  - Pemilihan model wawancara umpan balik
  - Persiapan wawancara umpan balik

d. Pelaksanaan wawancara umpan balik

## EXERCISE 2

Bacalah pernyataan-pernyataan berikut dengan cermat! Berilah tanda silang (X) pada kolom "BENAR" jika pernyataan yang ada Anda anggap benar dan berilah tanda silang (X) pada kolom "SALAH" jika pernyataan yang ada Anda anggap salah!

NO.	PERNYATAAN	BENAR	SALAH
1	Kepribadian yang dimiliki setiap individu adalah relatif sama		
2	proses interaksi dan pertukaran informasi dari satu individu dengan individu lainnya dimana melalui proses tersebut individu yang satu dapat mempengaruhi individu lainnya serta dapat diperoleh suatu pemahaman bersama disebut dengan komunikasi.		
3	Komunikator, Komunikan & Channel merupakan unsur unsur komunikasi		
4	Pemberian feedback yang baik adalah dengan menerapkan komunikasi dua arah. Antara atasan dan bawahan perlu adanya keseimbangan antara berbicara dan mendengarkan. Keterampilan mendengar aktif merupakan hal yang penting yang harus dimiliki oleh seorang atasan.		
5	Banyak karyawan yang masih berperilaku defensif ketika kelemahan mereka diberitahukan		
6	Membangun rapport dengan bawahan dilakukan pada awal pemberian feedback		
7	umpan balik (feedback) adalah proses pemberian usulan kenaikan jabatan bagi karyawan		
8	Negative feedback adalah umpan balik yang seharusnya tidak dilakukan		
9	LET, merupakan salah satu model pemberian feedback yang artinya : Biarkan mereka mengetahui dampak positif atau negatif apabila mereka memperbaiki kesalahan mereka. Tujuan hadiah apabila kesepakatan untuk memperbaiki dijalankan		

## 2) Evaluasi Reaksi

### LEMBAR EVALUASI

Nama Pelatihan :  
 Tanggal Pelatihan :  
 Tempat Pelatihan :

#### **Petunjuk Pengisian:**

Isilah lembar evaluasi pelatihan ini dengan membaca setiap pernyataan kemudian lingkarkanlah angka yang sesuai dengan penilaian Anda. Masing-masing angka mewakili satu kategori penilaian, yaitu :

- 1** : **Sangat Tidak Setuju**, bila kenyataan sangat tidak sesuai dengan komponen yang dinilai.
- 2** : **Tidak Setuju**, bila kenyataan kurang sesuai dengan komponen yang dinilai.
- 3** : **Setuju**, bila kenyataan sesuai dengan komponen yang dinilai.
- 4** : **Sangat Setuju**, bila kenyataan sangat sesuai dengan komponen yang dinilai.

Lembar evaluasi ini harap diisi dengan nyaman, jujur, dan terbuka karena identitas Anda akan dirahasiakan. Mohon diperhatikan agar setiap isian dapat diisi.

No	EVALUASI				
	FASILITATOR				
1	Fasilitator menjelaskan materi dengan baik	1	2	3	4
2	Fasilitator memberikan contoh dan aplikasi dengan jelas	1	2	3	4
3	Fasilitator menjawab pertanyaan peserta dengan jelas	1	2	3	4
4	Fasilitator mendorong peserta untuk aktif	1	2	3	4
MATERI					
1	Materi sesuai dengan tujuan pelatihan	1	2	3	4
2	Kegiatan yang diberikan relevan dengan materi dan tujuan pelatihan	1	2	3	4
3	Materi memberikan manfaat bagi kelancaran pekerjaan sehari-hari	1	2	3	4
PENGELOLAAN KELAS					
1	Pelatihan dilaksanakan tepat waktu	1	2	3	4
2	Suasana pelatihan kondusif dan menyenangkan	1	2	3	4
3	Fasilitas pendukung ( <i>laptop, infocus, flipchart, handout</i> ) tersedia dengan baik	1	2	3	4
4	Makanan tersedia sesuai kebutuhan dengan baik	1	2	3	4

### Lampiran11- Kesimpulan Hasil Wawancara

- Wawancara dengan General Manager SDM

Beliau mengungkapkan bahwa Bank X Syariah saat ini berada masa pertumbuhan dimana perusahaan sedang giat-giatnya melakukan ekspansi pengembangan dan perluasan cabang-cabang mereka di seluruh Indonesia. Hal ini tentu berdampak pada kebutuhan SDM yang terus menerus meningkat. Sehingga saat ini menurut beliau Bank X Syariah sangat membutuhkan banyak tenaga SDM untuk mengisi posisi-posisi yang kosong. Hal ini tentu berdampak pada proses pengkarbitan tenaga SDM. Maksudnya disini kekosongan di posisi level atas yang seharusnya harus melalui beberapa tahap, di bank X syariah prosesnya menjadi lebih cepat. Beliau menyadari Hal ini mengakibatkan ketidaksiapan para atasan untuk menjabat pada posisinya sekarang. Disisi lain tuntutan perusahaan harus mewajibkan perusahaan ini untuk dapat cepat membelah diri dan memperbanyak cabang-cabangnya di seluruh Indonesia. Selain itu beliau menyadari bahwa perusahaan ini lebih menfokuskan pada bidang pengembangan bisnisnya, tanpa mengimbangi proses pengembangan karyawan mereka, sehingga proses seperti training dan pembekalan bagi karyawan untuk dapat mempersiapkan diri menduduki posisinya tersebut yang lebih tinggi belum terfasilitasi. Disisi lain menurut beliau manajemen merasakan secara umum karyawan di bank x syariah belum optimal dalam menjalankan tugas-tugasnya sehingga, target-target yang ada dirasa belum dapat terpenuhi. Berdasarkan itu lah pihak manajemen baru-baru ini telah merivisi aturan penilaian pegawai dimana intinya aturan penilaian di buat makin ketat sehingga diharapkan kinerja karyawan dapat lebih baik lagi. Target-target yang kurang terpenuhi pada bank x syariah mayoritas berasal dari cabang-cabang yang ada. Beliau mengatakan dari 38 cabang hampir setengahnya targetnya tidak terpenuhi.

- Wawancara dengan Branch Manager bank X syariah cabang 'A'

Beliau membenarkan bawhasanya target pada cabang yang ia pimpin tersebut belum mencapai target yang diharapkan dari bank x syariah. Menurutnya hal tersebut banyak disebabkan beberapa faktor. Contohnya seperti persaingan di daerah sekitar cabang 'A' yang dirasa berat. Dikarenakan di kawasan tersebut ada kompetitor yang dinilai

memiliki pengaruh yang kuat. Faktor lain dirasakan adalah kinerja pada unit vital di cabang tersebut kurang optimal. Hal ini dapat dikarenakan kurangnya kemampuan si karyawan dalam menempati posisi tersebut. Selain itu beliau mengungkapkan bahwa di cabangnya tersebut para supervisornya banyak yang tergolong baru dan cenderung belum siap menempati posisi sebagai atasan, dikarenakan si supervisor tersebut belum dapat mengelola bawahannya.

- Wawancara dengan staff unit pemasaran pembiayaan

Unit pemasaran pembiayaan adalah unit yang bertugas untuk menarik nasabah untuk menggunakan dana bank x syariah sebagai dana pinjaman. Oleh karena itu pada unit ini aplikasi yang masuk adalah calon –calon nasabah yang menginginkan pembiayaan dari bank x syariah ini. Sehingga unit ini juga harus selektif dalam menentukan mana calon nasabah yang layak mendapatkan pembiayaan. Dari hasil wawancara dengan salah satu staff unit tersebut didapatkan ia merasa pekerjaannya cenderung kurang dapat optimal dikarenakan, masih banyak hal yang berkaitan dengan teknis ia kurang pahami. Supervisor yang menjadi atasannya pun dinilai hanya memberikan tugas-tugas kepadanya tanpa memberikan solusi apabila ada permasalahan. Ia merasa atasannya hanya sekedar memerintah, namun tidak mau tau dengan kesulitan yang ia alami. Salah satu contoh ia harus memberikan analisis terhadap sebuah aplikasi dimana aplikasi tersebut terkait dengan kebijakan peraturan negara, dan hal tersebut dianggap penting untuk diperhitungkan, namun karena ia kurang paham maka pekerjaan tersebut tertunda. Ia pun mencoba berkonsultasi dengan atasannya, namun tidak mendapatkan jawaban juga. Hal ini dikarenakan atasannya sendiri dinilai tidak menguasai kemampuannya di bidang tersebut.

- Wawancara dengan staff unit pemasaran dana

Unit pemasaran dana memiliki tugas untuk dapat sebanyak-banyaknya menarik nasabah agar dapat dan mau untuk menginvestasikan dana mereka di bank x syariah. Oleh karena itu pada unit ini staff dituntut untuk dapat mempromosikan produk-produk yang dimiliki agar para calon nasabah tertarik. Hal tersebut menuntut kemampuan marketing yang baik, salah satu cara marketing pada unit ini adalah dengan banyak menjalin relasi dengan banyak pihak, menjaga kualitas hubungan dengan nasabah –nasabah besar (pemilik dana). Staff tersebut merasa atasannya yaitu supervisornya telah memiliki kemampuan yang baik dalam menjalankan tugas-tugasnya. Akan tetapi ia merasa supervisornya tersebut tidak mengarahkan, melatih

dan memberikan feedback kepadanya. Sehingga ia sampai saat ini masih belum merasa mampu menjalankan tugas-tugasnya di unit tersebut. Atasan dinilai cuek dan tidak mau tau mengenai hasil yang dia lakukan, sehingga ia bingung dimana saat ia benar dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya ketika dia dinilai salah atasan hanya memberikan komentar yang negatif tanpa memberikan solusi.

- Wawancara dengan staff unit operasional

Unit operasional merupakan unit yang bertugas untuk memproses semua aplikasi yang masuk dari seluruh unit pemasaran. Oleh karena itu unit tersebut tergolong penting karena apabila dalam pemrosesan terhambat maka kinerja seluruh cabang tentunya juga terhambat. Dari hasil wawancara tersebut, staff di unit ini merasa atasannya langsung yakni supervisor kurang mengarahkan dalam mengerjakan tugas sehari-hari. Ia mengatakan bahkan untuk setiap harinya ia cenderung bingung untuk mengerjakan atau membuat prioritas dari pekerjaannya. Hal ini dikarenakan supervisornya tersebut tergolong cuek dan kurang memperdulikan mengenai pekerjaannya. Ia mengaku dalam setiap harinya ia mengerjakan hal-hal yang berbeda beda, tidak ada keteraturan. Saya sering bingung sendiri harus memprioritaskan yang mana, karena semua mendesak dan kalo tidak dipenuhi akan berpengaruh pada unit yang lain. Hal tersebut yang menjadi kendalanya dalam mengerjakan tugas pada waktunya.

- Wawancara dengan supervisor unit keuangan dan umum

Berkaitan dengan pemberian *feedback* ia merasa memang belum secara total dalam memberikan kepada bawahan. Selama ini dalam keseharian pekerjaan, ia hanya menjelaskan dan sekedar mengarahkan bawahannya. Ia merasa cenderung segan apabila harus memberikan feedback langsung kepada bawahannya. Hal ini dikarenakan ia merasa tidak enak “kasihan”, apabila harus mengatakan mengenai hal yang negatif mengenai sikap bawahannya. Ia takut apabila setelah ia mengatakan akan kelemahan bawahannya hubungan dalam bekerja akan berubah. Oleh karena itu ia cenderung menunda bahkan tidak melakukannya.

## Lampiran 12 - Usulan peneliti untuk Intervensi

### Rancangan Lengkap Pelatihan Pemberian *Feedback*

Waktu	Materi	Tujuan	Metode
90'	Materi 1 : “ Komunikasi efektif “	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peserta mengetahui dan memahami mengenai pengertian komunikasi secara umum</li> <li>- Peserta dapat mengetahui dan memahami tujuan dan manfaat komunikasi secara umum</li> <li>- Peserta dapat menerapkan komunikasi yang efektif dalam kegiatan sehari-hari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ceramah</li> <li>- Diskusi kelompok</li> <li>- Games</li> <li>- Pemutaran film</li> </ul>
60'	Materi 2: “ Mendengar aktif”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peserta mengetahui dan memahami pengertian, manfaat dan hambatan-hambatan dalam mendengar aktif</li> <li>- Peserta dapat menerapkan kemampuan untuk mendengar aktif dalam kegiatan sehari-hari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ceramah</li> <li>- Games</li> </ul>
60'	Materi 3 “ Memahami karakteristik individu “	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peserta dapat mengetahui dan memahami karakteristik-karakteristik individu yang mempengaruhi perilaku di tempat kerja</li> <li>- Peserta dapat mengetahui dan memahami karakteristik dirinya sendiri dan bawahannya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ceramah</li> <li>- Games</li> <li>- Pemutaran film</li> </ul>
45'	Materi 4 “ <i>Time Management</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peserta dapat mengetahui dan memahami mengenai pengertian dan manfaat dari <i>time management</i></li> <li>- Peserta memahami cara untuk dapat meningkatkan kemampuan <i>time management</i> mereka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ceramah</li> <li>- Games</li> <li>- Pemutaran film</li> </ul>
45'	Materi 5 “ Sikap Asertif”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peserta dapat mengetahui dan memahami mengenai definisi, dan manfaat dari sikap asertif</li> <li>- Peserta dapat memahami cara untuk dapat meningkatkan sikap asertif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ceramah</li> <li>- Games</li> </ul>
50'	Materi 6		

	“ Goal setting”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peserta dapat mengetahui dan memahami mengenai definisi, dan manfaat dari <i>goal setting</i>.</li> <li>- Peserta dapat Mampu menentukan tujuan untuk masa yang akan datang bagi pekerjaannya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ceramah</li> <li>- Games</li> <li>- Diskusi kelompok</li> </ul>
60’	Materi 7 “Peran supervisor sebagai pemberi umpan balik”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peserta dapat memahami pengertian supervisor secara umum, selain itu peserta dapat memahami tugas-tugas supervisor</li> <li>- Peserta dapat mengetahui peran supervisor dalam memberikan <i>feedback</i> kepada bawahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ceramah</li> <li>- Diskusi kelompok</li> </ul>
120’	Materi 8 “ <i>How to give Feedback</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peserta dapat mengetahui dan memahami definisi, manfaat, jenis-jenis <i>feedback</i> , tahapan pemberian <i>feedback</i> dan hambatan pemberian <i>feedback</i></li> <li>- Peserta dapat mengetahui cara pemberian <i>feedback</i> yang efektif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ceramah</li> <li>- Diskusi Kelompok</li> <li>- Role play</li> </ul>

## Lampiran 12 - (Lanjutan)

### Usulan peneliti untuk Intervensi

Peneliti juga menyertakan usulan untuk digunakan organisasi dalam membuat panduan rancangan intervensi untuk mendukung *transfer of training*, yakni apakah hasil pembelajaran dari pelatihan telah diterapkan dalam situasi kerja. Hal ini dapat didukung dengan melakukan wawancara dan observasi secara berkala setelah pelatihan berlalu sampai waktu enam bulan bulan setelahnya (Riggio, 2009). Menurut Wexley & McCellin (dalam Riggio, 2009), *transfer of training* (TOT) terjadi ketika ada elemen-elemen stimulus dan respon yang identik antara kegiatan pelatihan dan situasi kerja nyata. Adapun time line berikut dirancang untuk membantu perusahaan dalam mendukung penerapan hasil pembelajaran dari hasil pelatihan yang telah diberikan sebelumnya oleh peneliti dari awal pemberian intervensi hingga 6 bulan setelahnya, rincian lengkapnya berikut ini

- Pada bulan Mei, intervensi berupa pelatihan di berikan kepada atasan. Setelah diberikan pelatihan sebaiknya perusahaan disini dapat melalui tangan HRD untuk mengawasi progress dari hasil pembelajaran pelatihan peserta.
- Pemberian feedback kepada karyawan sebaiknya dikaitkan dengan jadwal performance appraisal dari perusahaan. Pada Bank X syariah performance apriasal dilakukan pada setahun dua kali yakni di petengahan dan di akhir thn. Untuk itu diasumsikan sebaiknya pemberian *feedback* dapat dilakukan pada bulan Juni dan Desember.
- Setelah diadakannya pemberian *feedback*. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan form evaluasi pemberian *feedback* kepada atasan (supervisor) dimana isi form tersebut mengenai hal-hal apasaja yang telah diskusikan dengan bawahannya dalam proses pemberian *feedback* tersebut , hal ini dilakukan agar supervisor tersebut dapat menerapkan proses pemberian *feedback* dengan terorganisir. Selain itu form tersebut ditanda tangani oleh bawahan dan atasan sebagai kesepakatan dari diskusi pemberian *feedback* yang telah dilakukan dan diketahui branch manager.

- Setelah proses pemberian *feedback* Setelah diberikan form evaluasi pemberian *feedback* maka cara lain untuk dapat mengevaluasi hasil pembelajaran HRD dapat melakukan wawancara dengan atasan (supervisor) dan bawahan mengenai proses pemberian *feedback* apakah telah berjalan dengan sesuai yang diharapkan perusahaan.
- Langkah lain dapat dilakukan HRD dengan memberikan form kepada bawahan untuk sebagai data pendukung dalam mengevaluasi *feedback* yang telah diberikan atasan.
- Sebaiknya proses evaluasi yang dilakukan HRD mengenai kemampuan atasan dalam memberikan *feedback*, dilakukan setelah 6 bulan diberikannya pelatihan. Oleh karena itu waktu yang tepat untuk mengevaluasi sebaiknya pada performance appraisal di akhir tahun yakni pada bulan Desember.
- Apabila dari evaluasi tersebut diketahui atasan belum dapat memberikan *feedback* atau masih dinilai kurang maka pihak HRD dapat melaporkannya pada manajemen.

*Time Line* Rancangan Intervensi

Mei'2012	Juni'2012	Desember'2012
<p>- Pelaksanaan Intervensi : Pelatihan Pemberian <i>Feedback</i> kepada atasan</p>	<p>- Proses pemberian <i>feedback</i> sebaiknya dikaitkan pada saat <i>performance apraisal</i> (6 bulan sekali) yang terjadi di Bank X Syariah pada bulan Juni. - HRD memberikan form evaluasi pemberian <i>feedback</i> kepada atasan untuk proses <i>feedback</i> yang telah diberikan kepada bawahan, hasil dari <i>feedback</i> tersebut dilaporkan kepada HRD kembali dan di tanda tangani kedua belah pihak, yaitu atasan-bawahan dan diketahui pihak Branch Manager</p>	<p>- Pada bulan Desember proses pemberian <i>feedback</i> kembali dilakukan setelah 6 bulan diadakan <i>performance apraisal</i> pada bulan Juni. - HRD memberikan form evaluasi pemberian <i>feedback</i> kepada atasan untuk proses <i>feedback</i> yang telah diberikan kepada bawahan, hasil dari <i>feedback</i> tersebut dilaporkan kepada HRD kembali dan di tanda tangani kedua belah pihak, yaitu atasan-bawahan dan diketahui pihak Branch Manager - Setelah proses <i>feedback</i> maka HRD dapat memberikan form kepada bawahan mengenai <i>feedback</i> yang diberikan atasan - Melakukan wawancara dengan atasan (supervisor) dan bawahan mengenai proses pemberian <i>feedback</i> apakah telah berjalan dengan sesuai yang diharapkan perusahaan</p>

