



UNIVERSITAS INDONESIA

***MENTORING ATASAN DALAM MENINGKATKAN
AFFECTIVE COMMITMENT DAN MENURUNKAN
INTENTION TO TURNOVER PADA KARYAWAN
(STUDI PADA SBU H PT. XYZ)***

*Leader Mentoring in Enhance Affective Commitment and Reduce
Intention to turnover at Employee
(Study at SBU H PT. XYZ)*

TESIS

**SRI ANTINI
1006796626**

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



UNIVERSITAS INDONESIA

***MENTORING ATASAN DALAM MENINGKATKAN
AFFECTIVE COMMITMENT DAN MENURUNKAN
INTENTION TO TURNOVER PADA KARYAWAN
(STUDI PADA SBU H PT. XYZ)***

***Leader Mentoring in Enhance Affective Commitment and Reduce
Intention to turnover at Employee
(Study at SBU H PT. XYZ)***

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister

**SRI ANTINI
1006796626**

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

Universitas Indonesia

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Sri Antini

NPM : 1006796626

Tanda Tangan : 



Tanggal : 10 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh


Nama : Sri Antini
NPM : 1006796626
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : *Mentoring* Atasan dalam Meningkatkan *Affective Commitment* dan Menurunkan *Intention to turnover* pada Karyawan
(Studi pada SBU H PT XYZ)

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

DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Dra. Lieke E. Malunda Waluyo, M.Sc., Eng., Ph.L. ()
NIP. 080903010

Pembimbing II : Dra. Siti Farida Haryoko Boru Tobing, M.Psi. ()
NIP. 195109301976032002

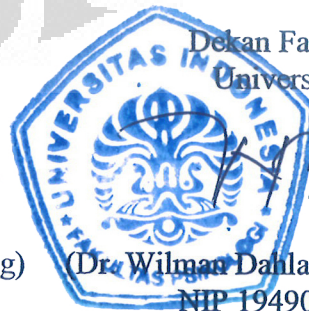
Penguji I : Dr. Semiati Ibnu Umar, M.Psi. ()
NIP.080903016

Penguji II : Drs. Iman Sukhirman, M.Si. ()
NIP. 194704121979031003

DISAHKAN OLEH

Ketua Program Studi Psikologi Profesi
Universitas Indonesia

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



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

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

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Tanggal : 10 Juli 2012

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas rahmat dan ridho-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Dra. Lieke E. Malunda Waluyo, M.Sc., Eng., Ph.L. dan Ibu Dra. Siti Farida Haryoko Boru Tobing, M.Psi selaku dosen pembimbing tesis yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran demi mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis ini; Ibu Dr. Semiati Ibnu Umar, M.Psi dan Bapak Drs. Iman Sukhirman, M.Si, selaku dosen penguji yang telah memberikan berbagai saran perbaikan terhadap tesis ini.
2. Keluarga tercinta yang sangat berarti dalam hidup penulis, yaitu Ayah, Ibu, juga adik-adik yang selalu memberikan doa dan dukungan yang sangat besar bagi penulis untuk dapat menyelesaikan tesis ini; Suami tercinta, Dony Rivaldi, yang selalu mencurahkan kasih sayang dan kesabaran yang luar biasa bagi penulis dalam penyelesaian tesis ini.
3. Bapak Bambang Tri Waluyo, Bapak Afian, Bapak Ridwan, Ibu Genny I. Azelina, dan segenap manajemen serta staf PT. XYZ, yang telah memberikan izin dan menyediakan waktu untuk membantu penulis dalam melakukan pengambilan data dan intervensi di PT.XYZ, serta seluruh rekan-rekan dan karyawan PT. XYZ di SBU H yang bersedia membagi keceriaan, dukungan serta kesempatan bagi penulis untuk menyelesaikan penyusunan tesis ini.
4. Teman-teman seperjuangan, yaitu Rodianah, Ade Hanie F., Ade Indriyani D., dan Miranty Mandasari yang telah membantu penulis dalam penyelesaian tesis ini melalui kesempatan diskusi dan dukungan yang diberikan kepada penulis.
5. Seluruh teman-teman di Fakultas Psikologi Program Studi Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi Universitas Indonesia Angkatan ke-16 yang telah memberikan kebersamaan yang tak terlupakan selama dua tahun ini. Terima kasih untuk segala diskusi dan dukungan yang diberikan, baik dalam masa perkuliahan maupun dalam penyusunan tesis ini.
6. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu-per-satu namun terkait dengan terselesaikannya penyusunan tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan yang telah diberikan oleh pihak-pihak tersebut.

Depok, Juni 2012

Penulis

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

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

Nama : Sri Antini
NPM : 1006796626
Program Studi : Program Magister Psikologi Profesi Peminatan
Psikologi Industri dan Organisasi
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Tesis

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

*“Mentoring Atasan dalam Meningkatkan *Affective Commitment* dan Menurunkan *Intention to Turnover* pada Karyawan (Studi pada SBU H PT.XYZ)”*

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 25 Juni 2012

Yang menyatakan



(Sri Antini)

ABSTRAK

Nama : Sri Antini
Program Studi : Program Magister Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : *Mentoring* Atasan dalam Meningkatkan *Affective Commitment* dan Menurunkan *Intention to Turnover* pada Karyawan (Studi pada SBU H PT.XYZ)

Penelitian ini dilakukan untuk melihat peningkatan komitmen afektif dan penurunan intensi meninggalkan pekerjaan pada karyawan bagian Sales PT.XYZ dengan pemberian program *mentoring*. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Stallworth (2003), *affective commitment* memiliki korelasi negatif yang signifikan dengan *intention to turnover*.

Tahapan penelitian ini menggunakan tahapan penelitian *action research* dengan desain penelitian *the before-and-after study*. Pengukuran *affective commitment* dilakukan berdasarkan alat ukur Meyer dan Allen (1990) yang telah diadaptasi oleh Cahyadi, dkk (2010). Sedangkan pengukuran *intention to turnover* pekerjaan dilakukan dengan menggunakan alat ukur berdasarkan teori proses *intention to quit* dari Mobley (1978) yang telah diadaptasi oleh Adiningtyas, dkk (2010). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara *affective commitment* dan *intention to turnover* ($\alpha = 0.860$). Korelasi signifikan inilah yang menjadi dasar penyusunan dalam intervensi.

Dalam penelitian ini, peneliti memberikan program *mentoring* untuk meningkatkan *affective commitment* dan menurunkan *intention to turnover* pada karyawan. Pada penelitian yang dilakukan Payne dan Huffman (2005), diketahui bahwa *mentoring* dapat meningkatkan *affective commitment*.

Kata kunci:
Affective Commitment, Intention to Turnover, Mentoring

ABSTRACT

Name : Sri Antini
Study Program : Master Program in Professional Psychology, Specializing in Industrial and Organizational Psychology.
Title : Leader Mentoring in Enhance Affective Commitment and Reduce Intention to turnover at Employee (Study at SBU H PT. XYZ)

The study was conducted to see the correlation between affective commitment and intention to turnover that occurred in SBU unit PT.XYZ. Based on the results of previous studies conducted by Stallworth (2003), affective commitment had significant negative correlation with intention to turnover.

Stages of the research phase of this study using action research to the design of *the before-and-after study*. Measurement of affective commitment is based on measuring instrument Meyer and Allen (1997) which has been adapted into Indonesian by Cahyadi, et al (2010). Measurement of intention to turnover is based on the theory of turnover process by Mobley (1978). The results of this study suggest that there is significant negative correlation between affective commitment and intention to turnover ($\alpha = 0.860$). This correlation is used by researchers as a basis in the preparation of the intervention.

In this study, the researcher implemented a mentoring program as intervention to enhance the affective commitment and to reduce the intention to turnover. Result from prior study found that mentoring can enhance affective commitment (Payne and Huffman, 2005).

Key words:

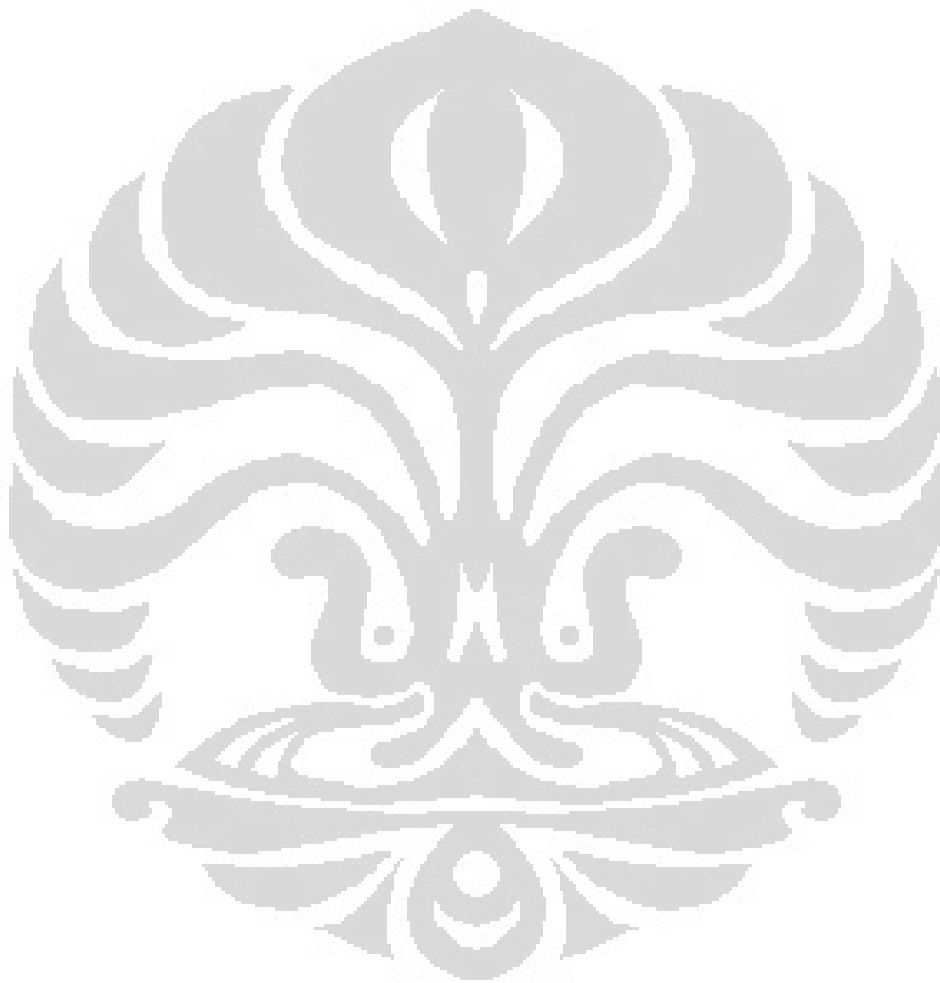
Affective Commitment, Intention to Turnover, Mentoring

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR BAGAN & GRAFIK.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Permasalahan.....	5
1.3 Rumusan Permasalahan.....	11
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	12
1.4.1 Tujuan Penelitian.....	12
1.4.2 Manfaat Penelitian.....	12
1.4.3 Sistematika Penulisan.....	12
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1 <i>Organizational Commitment</i>	14
2.1.1 Definisi <i>Organizational Commitment</i>	14
2.1.2 Komponen <i>Organizational Commitment</i>	15
2.1.3 Antecedent <i>Organizational Commitment</i>	17
2.1.4 <i>Affective Commitment</i>	21
2.1.4.1 Definisi <i>Affective Commitment</i>	21
2.1.4.2 Antecedent <i>Affective Commitment</i>	22
2.1.4.3 Proses Pembentukan <i>Affective Commitment</i>	25
2.1.4.4 Konsekuensi <i>Affective Commitment</i>	26
2.2 <i>Intention to turnover</i>	27
2.2.1 Definisi Intensi.....	27
2.2.2 Definisi <i>Intention to turnover</i>	28
2.2.3 Proses <i>Intention to turnover</i>	29
2.2.4 Antecedent <i>Intention to turnover</i>	31
2.2.5 Dampak <i>turnover</i> bagi organisasi.....	31
2.3 Intervensi Organisasi.....	32
2.3.1 Definisi Intervensi Organisasi.....	32
2.3.2 Tipe Intervensi Organisasi.....	32
2.3.3 <i>Mentoring</i>	34
2.3.3.1 Definisi <i>Mentoring</i>	34
2.3.3.2 Fungsi <i>Mentoring</i>	35
2.3.3.3 Manfaat <i>Mentoring</i>	38
2.3.3.4 Tipe <i>Mentoring</i>	39
2.3.3.5 Fase dalam <i>Mentoring</i>	39
2.3.3.6 Tahapan Implementasi Program <i>Mentoring</i>	40

	2.3.3.7 Program Mentoring yang Efektif	41
	2.3.4 Sosialisasi	44
	2.3.5 Pelatihan	44
	2.3.5.1 Pengertian Pelatihan	44
	2.3.5.2 Pelatihan berdasarkan <i>experiential learning</i>	44
	2.3.5.3 Penyusunan Program Pelatihan.....	46
2.4	Dinamika Mentoring Atasan dalam Meningkatkan <i>Affective Commitment</i> dan Menurunkan <i>Intention to Turnover</i> pada Karyawan	50
BAB 3	METODE PENELITIAN.....	57
3.1	Tipe Penelitian.....	57
3.2	Desain Penelitian.....	57
3.3	Variabel Penelitian.....	58
	3.3.1 Variabel Terikat.....	58
	3.3.2 Variabel Bebas.....	58
	3.3.3 Intervensi.....	58
3.4	Rumusan Masalah.....	59
3.5	Hipotesis Kerja	59
3.6	Lokasi Penelitian	60
3.7	Populasi	60
3.8	Sampel	60
3.9	Metode Pengumpulan Data.....	60
	3.9.1 Kuesioner.....	61
	3.9.2 Wawancara.....	65
	3.9.3 Observasi.....	65
3.10	Metode Pengolahan dan Analisis Data.....	65
3.11	Prosedur Penelitian.....	67
BAB 4	HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI	70
4.1	Gambaran Responden Penelitian	70
4.2	Gambaran Variabel Penelitian.....	71
	4.2.1 Gambaran <i>Affective Commitment</i> karyawan.....	71
	4.2.2 Gambaran <i>Intention to turnover</i> karyawan.....	74
4.3	Hasil Analisa Hubungan Antara <i>Affective Commitment</i> dan <i>Intention to turnover</i> Karyawan	75
4.4	Program Intervensi.....	75
	4.4.1 Waktu dan Tempat Intervensi.....	75
	4.4.2 Peserta Intervensi.....	76
	4.4.3 Prosedur Intervensi.....	76
	4.4.4 Hasil Evaluasi Intervensi.....	77
	4.4.4.1 Evaluasi Pelatihan Level I	77
	4.4.4.2 Evaluasi Pelatihan Level II	80
	4.4.4.3 Evaluasi Sosialisasi	81
4.5	Hasil Analisa Uji Perbedaan Skor <i>Affective Commitment</i> dan <i>Intention to turnover</i> Karyawan Sebelum dan Setelah Intervensi	82
4.6	Analisa Tambahan	83
BAB 5	DISKUSI, KESIMPULAN, DAN SARAN	85
5.1	Diskusi.....	85

5.2	Kesimpulan	94
5.3	Saran.....	94
	5.3.1 Saran Metodologis.....	94
	5.3.2 Saran Praktis.....	95
	DAFTAR PUSTAKA.....	97
	LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbedaan <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i>	37
Tabel 3.1	<i>Item</i> dalam Kuesioner <i>Affective Commitment</i>	63
Tabel 3.2	Validitas Alat Ukur <i>Affective Commitment</i>	63
Tabel 3.3	<i>Item</i> dalam Kuesioner <i>Intention to Turnover</i>	64
Tabel 3.4	Validitas Alat Ukur <i>intention to turnover</i>	64
Tabel 4.1	Gambaran Sebaran Demografis Responden Penelitian.....	70
Tabel 4.2	Gambaran <i>Mean</i> dan Standar Deviasi <i>Organizational Commitment</i>	72
Tabel 4.3	<i>Mean</i> dan standar deviasi <i> affective commitment</i>	72
Tabel 4.4	Gambaran <i>Affective Commitment</i> Responden	73
Tabel 4.5	<i>Mean</i> dan standar deviasi <i> intention to turnover</i>	73
Tabel 4.6	Gambaran <i>Intention to turnover</i> Responden	74
Tabel 4.7	Korelasi antara <i> affective Commitment</i> dan <i>Intention to turnover</i> karyawan	75
Tabel 4.8	Tahapan Prosedur Pelaksanaan Intervensi.....	77
Tabel 4.9	Kategorisasi Data Hasil Evaluasi Level I – <i>Reaction Criteria</i>	78
Tabel 4.10	<i>Mean</i> dan Standar Deviasi Skor Evaluasi Pelatihan Level II	80
Tabel 4.11	Perbedaan <i>Mean</i> dan Standar Deviasi <i>Affective Commitment</i>	82
Tabel 4.12	<i>Mean</i> dan Standar Deviasi <i>intention to turnover</i>	83

DAFTAR BAGAN DAN GRAFIK

Bagan	2.1	Proses Tahapan Berpikir <i>Intention to turnover</i>	30
Bagan	2.2	Model Teoritik	53
Bagan	2.3	Kerangka Penelitian <i>Mentoring</i> Atasan dalam Meningkatkan <i>Affective Commitment</i> dan Menurunkan <i>Intention to turnover</i>	56
Grafik	4.1	Skor Rata-rata Evaluasi Pelatihan Level 1.....	78
Grafik	4.2	Skor Pre-Test dan Post-Test Evaluasi Pelatihan Level II	80



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Profil Perusahaan
- Lampiran 2 Alat Ukur Penelitian
- Lampiran 3 Hasil Uji Statistik
 - 3.1 Output SPSS 17. Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur *Affective Commitment*
 - 3.2 Output SPSS 17. Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur *Intention to turnover*
 - 3.3 Output SPSS Hubungan Antara *Affective Commitment* dan *Intention to turnover* .
 - 3.4 Output SPSS Perbedaan Antara *Affective Commitment* dan *Intention to turnover* Sebelum dan Setelah Intervensi
- Lampiran 4 Program Intervensi
 - 4.1 *Rundown* Pelatihan
 - 4.2 Modul Pelatihan
 - 4.3 *Slide* presentasi materi pelatihan
 - 4.4 *Slide* Presentasi Materi Sosialisasi
- Lampiran 5 Mentoring Program Guidelines
- Lampiran 6 Dokumentasi Pelatihan dan Sosialisasi *Mentoring Program*

BAB 1

PENDAHULUAN

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

1.1. Latar Belakang

Persaingan di dunia industri dan perdagangan, baik barang maupun jasa pada awal abad ke-21 ini mendorong setiap perusahaan untuk mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya agar mampu menghadapi segala tantangannya. Dalam menghadapi tantangan, yang berasal dari internal maupun eksternal, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan efektivitas organisasi. Tantangan eksternal biasanya terkait dengan perubahan ekspektasi pasar, tuntutan *customer* yang semakin kompleks, serta kompetitor yang semakin banyak dan beragam. Dengan adanya tantangan eksternal tersebut, maka perusahaan pun dituntut untuk terus melakukan pembenahan di internal perusahaan, dimana hal ini menjadi suatu tantangan juga bagi perusahaan. Adapun tantangan internal biasanya terkait dengan tuntutan untuk terus-menerus melakukan perubahan di dalam organisasi itu sendiri, seperti peningkatan pelayanan, serta pembenahan organisasi agar tetap efektif dan efisien. Perusahaan harus dapat mengintegrasikan kedua jenis tantangan tersebut sehingga dapat terus bertahan dan berkembang. Salah satu tantangan internal yang sering disoroti adalah meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Menurut Jex & Britt (2008), organisasi yang efektif biasanya lebih produktif, seringkali menghasilkan pelayanan yang lebih baik pada pelanggannya, dan secara finansial pun lebih sukses jika dibandingkan dengan organisasi yang kurang efektif.

Terkait dengan upaya peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi, suatu organisasi perlu memperhatikan salah satu aspek yang penting, yaitu aspek sumber daya manusia (SDM). Tentunya, dalam mengelola dan mengembangkan SDM yang dapat diandalkan untuk meningkatkan fungsi organisasi perusahaan bukan pekerjaan mudah. Selain itu, perusahaan juga dituntut untuk memiliki

strategi yang sesuai dalam mempertahankan SDM (terutama SDM yang berkualitas) agar tetap bekerja di perusahaan tersebut. Banyak perusahaan yang saat ini menghadapi masalah tingginya angka *voluntary turnover* karyawan. Menurut Dawley, dkk (2010), perusahaan yang mampu secara proaktif mengurangi jumlah karyawan yang meninggalkan pekerjaan secara sukarela (*voluntary turnover rate*), biasanya lebih mampu menghadapi tantangan yang terkait dengan sumber daya manusia. *Voluntary turnover* berdampak terhadap pengeluaran biaya oleh organisasi, karena dengan kehilangan karyawan yang bernilai bagi perusahaan, maka terjadi penurunan produktivitas perusahaan dan peningkatan biaya pengeluaran bagi proses rekrutmen dan pelatihan karyawan pengganti (Riggio, 2008). Horowitz dan Pinehart (dalam Woods, 2009) menyatakan bahwa kerugian yang disebabkan oleh tingginya tingkat *turnover* setidaknya adalah sebesar satu setengah kali gaji tahunan karyawan yang meninggalkan pekerjaan tersebut.

Robbins & Judge (2007) mendefinisikan *voluntary turnover* sebagai tingkah laku menarik diri dari organisasi (meninggalkan pekerjaan) baik secara sukarela. *Voluntary turnover* yang terjadi pada karyawan terampil berkaitan dengan penurunan sikap kompetitif, inovasi, dan kualitas pelayanan pada *customer* (Miller, dalam Galleta, 2011). Mengingat dampak tersebut terhadap organisasi, maka perusahaan perlu berusaha untuk mengurangi tingkat *voluntary turnover* dengan mencari tahu faktor-faktor penyebab *voluntary turnover*. Penelitian mengenai *turnover* merupakan kajian yang banyak dibahas dalam berbagai literatur organisasi (Dawley dkk, 2010). Terdapat beberapa faktor yang menjadi antecedent perilaku *turnover*, diantaranya adalah *personal factors* dan *pay-promotions* (Mobley, dkk, 1978); *job satisfaction* (Koch dan Steers, 1978); *teamwork*, *team effectiveness*, dan *cohesiveness* (Hellrigel dan White, 1973); dan *intention to turnover* (Jablin, dkk, dalam Scott, dkk, 1999).

Dari sejumlah faktor tersebut, diketahui bahwa *intention to turnover* merupakan antecedent terdekat dengan perilaku *turnover* (Jablin, dkk, dalam Scott, dkk, 1999). Yang dimaksud dengan *intention to turnover* adalah keinginan secara sadar untuk meninggalkan organisasi melalui proses kognisi dimana karyawan secara aktif mempertimbangkan untuk keluar dan mencari alternatif pekerjaan lain

(Mobley, 1978). Menurut Mobley (1978), proses kognisi dimulai pada saat individu mulai berpikir untuk berhenti (*thinking of quitting*) dari pekerjaannya dimana terjadi proses evaluasi apakah terdapat peluang untuk mendapatkan alternatif pekerjaan yang lebih memuaskan dan sesuai harapan. Selanjutnya, muncul kecenderungan untuk mencari alternatif pekerjaan lain yang akan diikuti dengan perilaku mencari alternatif pekerjaan lain serta evaluasi terhadap alternatif pekerjaan tersebut. Setelah itu, dengan mempertimbangkan konsekuensi positif dan konsekuensi negatif, akan timbul kecenderungan pada diri individu untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan saat ini.

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, diketahui bahwa *intention to turnover* dipengaruhi oleh beberapa hal. Diantaranya adalah *organizational commitment* (Seger, Varadarajan, Futrell, 1988; dalam Schwepker, 1999), *affective commitment* (Foley dkk, 2006; Jawahar & Hemmasi, 2006; Turnipseed, 2005; Sutherland & Jordaan, 2004; Firth dkk, 2003 dalam Kahumuza & Schlechter, 2008), kepuasan kerja (Tett & Meyer, 1993; Carsten & Spector, 1987; Locke, 1976 dalam Tang dkk, 2000), dan *organizational citizenship behavior* (Turnipseed, 2005; Joubert dkk, 2004 dalam Kahumuza & Schlechter, 2008). Adapun pada berbagai penelitian, *organizational commitment* adalah variabel yang paling banyak diteliti terkait dengan *intention to turnover* karyawan. Terkait dengan biaya yang dikeluarkan perusahaan akibat *turnover*, salah satu cara potensial mengatasinya adalah dengan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi (Cascio, dalam Meyer dan Allen, 1997). *Organizational commitment* didefinisikan sebagai suatu konstruk psikologis yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi tempatnya bekerja, dan memiliki implikasi terhadap keputusan atau pilihan karyawan untuk melanjutkan keanggotaan di dalam organisasi tersebut (Meyer dan Allen, 1997).

Meyer dan Allen (1997) menyatakan bahwa *organizational commitment* adalah konstruk multidimensi yang terdiri dari tiga komponen, yaitu, *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Terdapat alasan-alasan berbeda yang mendasari seorang karyawan berkomitmen terhadap organisasi dan alasan-alasan itu kemudian membentuk komponen komitmen yang berbeda. Komponen pertama, yaitu *affective commitment*, yang merupakan

keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam organisasi. Karyawan dengan *affective commitment* yang kuat bertahan di organisasi karena menginginkannya (*want to*). Komponen kedua, yaitu *continuance commitment*, yang merupakan kesadaran akan biaya atau resiko yang dihubungkan dengan pendapat jika meninggalkan organisasi. Karyawan dengan *continuance commitment* yang kuat akan bertahan di organisasi karena membutuhkannya (*need to*). Sedangkan komponen ketiga, yaitu *normative commitment*, dimana karyawan merasa bahwa melanjutkan keanggotaan di dalam organisasi merupakan suatu yang benar dilakukan. Karyawan dengan *normative commitment* yang kuat akan bertahan di organisasi karena merasa sebagai kewajiban (*ought to*).

Dari sejumlah penelitian mengenai komponen-komponen *organizational commitment*, ditemukan bahwa komponen *affective commitment* memiliki korelasi negatif secara signifikan paling kuat dengan *intention to turnover* dibandingkan komponen *continuance commitment* dan *normative commitment* (Whitener dan Walz, 1993; Allen & Meyer, 1996; Clugston, Howell, & Dorfman, 2000; Griffith dkk., 2000; Galletta, 2011; Stallworth, 2003; dan Mohammed., dkk, 2006). *Affective commitment* adalah keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam organisasi (Meyer dan Allen, 1997). Karyawan dengan *affective commitment* yang kuat akan tetap bertahan di organisasi karena mereka menginginkan hal tersebut. *Affective commitment* memiliki tiga anteseden utama yaitu karakteristik organisasi, karakteristik pribadi, dan pengalaman kerja. Karakteristik organisasi yang menjadi anteseden *affective commitment* adalah struktur organisasi dan bagaimana kebijakan dikomunikasikan kepada karyawan. Sedangkan, karakteristik pribadi berupa jenis kelamin, usia, lama kerja, kepribadian, dan nilai memiliki hubungan yang kurang kuat dan kurang konsisten dengan *affective commitment*. Adapun yang dimaksud dengan pengalaman kerja adalah *job scope, job challenge, degree of autonomy*, dan beragam keahlian yang digunakan dalam bekerja (Colarelli, Dean, dan Konstans; Dunham, Grube, dan Castaneda; Steers, dalam Meyer dan Allen, 1997). Anteseden pengalaman kerja diketahui memiliki korelasi yang paling kuat dengan *affective commitment* (Meyer

dan Allen, 1997). Hal ini dikarenakan *affective commitment* dibangun berdasarkan pengalaman yang mampu memberikan *reward* psikologis terhadap karyawan.

Telah dikemukakan sebelumnya bahwa *affective commitment* memiliki korelasi negatif signifikan dengan *intention to turnover*, dimana peningkatan *affective commitment* akan diikuti dengan penurunan *intention to turnover*. Sehingga, dapat dikatakan bahwa karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi, maka *intention to turnover* karyawan tersebut rendah, dan sebaliknya. Karyawan dengan *affective commitment* yang kuat akan memiliki keinginan atau motivasi yang lebih besar untuk berkontribusi secara bermakna terhadap organisasi (Allen & Meyer, 1997) dan cenderung mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, serta secara aktif terlibat di tempat kerja (Allen & Meyer, dalam Rousseau & Aube, 2010). Selain itu, Karyawan dengan *affective commitment* yang kuat akan bekerja lebih keras dan menampilkan kinerja yang lebih baik daripada karyawan dengan *affective commitment* yang rendah (Meyer dan Allen, 1997). Sejalan dengan hal tersebut, *affective commitment* berhubungan secara positif dengan usaha kerja (Bycio, Hackett dan Allen, dalam Meyer dan Allen, 1997). Adapun beberapa perilaku kerja yang terkait dengan level *affective commitment* yang tinggi adalah tingginya orientasi pelayanan, kreativitas, inovasi, dan semangat kerja karyawan (Allen dan Meyer, 1990; Mathieu dan Zajac, 1990). Oleh karena itu, karyawan *affective commitment* yang kuat lebih bernilai bagi organisasi daripada karyawan dengan *affective commitment* yang rendah.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti memiliki perhatian terhadap *affective commitment* dan *intention to turnover*, karena kedua hal tersebut merupakan aspek penting dalam strategi mempertahankan sumber daya manusia agar tetap bertahan di dalam organisasi sebagai salah satu upaya dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

1.2 Permasalahan

Peran sektor swasta dirasakan penting dalam memenuhi kebutuhan akses masyarakat terhadap kesehatan, terlebih hal yang terkait dengan kualitas pelayanan kesehatan dalam era globalisasi sekarang ini. PT. XYZ adalah salah satu perusahaan swasta yang beroperasi di Indonesia sejak tahun 1996 merupakan

salah satu pelaku dalam industri pemeliharaan kesehatan (*preventive health*). PT. XYZ merupakan perusahaan distributor tunggal dari produk-produk teknologi penunjang kesehatan yang dikembangkan oleh perusahaan yang berada di Osaka, Jepang, yaitu FSW. PT. XYZ memperkenalkan dan menjual produk-produknya melalui kegiatan *road show* seminar dan pameran (Perapera). Kegiatan promosi ini dilakukan di *small business unit* (SBU) dan dilakukan secara berpindah-pindah dari satu tempat ke tempat lainnya di seluruh kota di Indonesia dengan menyewa suatu tempat selama empat bulan. Sejak awal berdiri, hingga saat ini, jumlah SBU yang dimiliki oleh PT.XYZ terus mengalami penambahan sehingga berjumlah 12 unit yang sudah menjangkau 320 lokasi di seluruh Indonesia. Tiap SBU terdiri dari seorang manajer, seorang *supervisor* dan beberapa staf promosi yang jumlahnya berkisar antara 12 hingga 16 orang. Kegiatan promosi di SBU berlangsung selama enam hari dalam seminggu, dimana setiap harinya kegiatan terdiri dari empat sesi pemberian edukasi, informasi seputar pemeliharaan kesehatan, gaya hidup sehat, dan berbagai teknologi penunjangnya. Oleh karena padatnya kegiatan penjualan di SBU, maka para karyawan disediakan tempat tinggal oleh perusahaan yang berada tidak jauh dari SBU.

Menghadapi tingginya kompetisi di industri distribusi produk dan alat penunjang kesehatan di Indonesia, PT. XYZ membutuhkan karyawan yang tidak hanya sekedar memiliki pengetahuan produk yang baik, tetapi juga kemampuan dalam memberikan pelayanan yang prima, mengingat bisnis ini tidak hanya sekedar menjual produk, tetapi juga terus membangun hubungan yang kuat dengan *customer* dan memantau kesehatan *customer* setelah pemakaian produk. Demi mampu bersaing dalam pasar produk, PT. XYZ terus mengembangkan strategi pasar dengan melakukan ekspansi ke berbagai wilayah di Indonesia dan terus meningkatkan target penjualan di setiap SBU. Para karyawan yang bekerja di SBU semakin dituntut untuk dapat meningkatkan usahanya dalam memperoleh jumlah *customer* yang ditargetkan. Seiring dengan usaha PT. XYZ untuk dapat bertahan di tengah persaingan bisnis, perusahaan juga menghadapi tantangan internal. Salah satu masalah yang dihadapi PT.XYZ adalah meningkatnya angka *turnover* karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak HRD, diketahui bahwa terjadi peningkatan angka *turnover* selama dua tahun terakhir. Berdasarkan

data dari pihak HRD mengenai *turnover* yang terjadi di tahun 2011 menunjukkan bahwa terdapat 238 orang yang mengundurkan diri dari seluruh divisi perusahaan. Dari jumlah tersebut, sebanyak 213 karyawan (89.5%) adalah karyawan yang bekerja di divisi *sales & marketing*, khususnya pada bagian SBU.

Menurut Allison (2005), standar tingkat *turnover* karyawan adalah 30% dari jumlah total karyawan. Saat ini PT. XYZ memiliki jumlah total karyawan sebanyak 640 orang, dimana jumlah *turnover* karyawan pada tahun 2011 yaitu sebanyak 213 orang (37.2%). Dengan demikian tingkat *turnover* karyawan di PT. XYZ pada tahun 2011 termasuk ke dalam kategori di atas standar dan perlu mendapatkan perhatian yang lebih dari pihak perusahaan. Tingginya tingkat *turnover* karyawan merupakan tantangan tersendiri bagi pihak HRD PT. XYZ karena hal ini menunjukkan bahwa secara internal organisasi terdapat evaluasi yang harus dilakukan. Menurut Hillmer, dkk dalam Woods (2009) kerugian perusahaan akibat tingkat *turnover* karyawan yang tinggi terbagi ke dalam dua jenis kerugian, yakni kerugian yang bersifat *tangible* dan *intangibile*. Kerugian yang *tangible* mencakup biaya-biaya yang terkait dengan proses seleksi, wawancara, pengetesan, pelatihan, proses orientasi pegawai, dan teknologi. Sedangkan kerugian yang *intangibile* adalah produktivitas perusahaan atau unit yang menjadi menurun selama belum mendapatkan karyawan pengganti, adanya kemungkinan kesalahan kerja yang terjadi ketika karyawan pengganti baru mulai bekerja, bertambahnya tugas *supervisor* untuk melakukan *coaching* pada karyawan baru, adanya beban kerja yang harus dilimpahkan pada rekan kerja dari karyawan yang mengundurkan diri karena tentunya ada pekerjaan yang harus segera ditangani.

Berdasarkan kondisi tingginya *turnover* di PT. XYZ, peneliti mencoba melakukan *review* kualitatif terhadap hasil *exit interview* yang dilakukan pihak HRD PT. XYZ terhadap karyawan-karyawan yang telah mengundurkan diri selama bulan Juli sampai dengan November 2011, khususnya staf promosi yang bekerja di SBU. Diketahui bahwa yang menjadi alasan utama keluarnya staf promosi dari PT. XYZ adalah karena kurang adanya kesempatan untuk mengembangkan diri dalam hal peningkatan keterampilan yang mendukung pekerjaan mereka. Hasil *review* ini didukung oleh hasil wawancara yang dilakukan peneliti terhadap *recruitment and development staff* PT. XYZ yang

melakukan *exit interview* ini. Dinyatakan bahwa staf promosi SBU yang meninggalkan perusahaan dalam masa kerja kurang dari satu tahun, selalu mengemukakan alasan tentang kurangnya pengembangan keterampilan yang diberikan. Sedangkan, staf promosi yang keluar dalam masa kerja di atas satu tahun mengemukakan kurangnya kesempatan untuk menambah keterampilan baru dan kurangnya kesempatan promosi untuk memperoleh tantangan baru dalam bekerja.

Telah dikemukakan sebelumnya bahwa SBU adalah bagian perusahaan yang melakukan penjualan produk perusahaan. Hal ini menjadikan staf promosi SBU sebagai ujung tombak perusahaan. Fungsi utama dari jabatan staf promosi adalah membantu keberhasilan presentasi dan penjualan produk perusahaan, mulai dari penyebaran undangan, pembukaan cabang, promosi, sampai dengan penutupan cabang (untuk pindah ke tempat baru), agar mencapai target penjualan. Beberapa tugas dari staf promosi diantaranya adalah membersihkan dan mengatur ruangan, mencari dan mengundang *customer* untuk datang ke acara promosi, memberi penjelasan kepada *customer* mengenai perusahaan, melakukan penyambutan *customer*, melakukan kegiatan hiburan pada acara promosi dan menyusun laporan evaluasi kerja harian. Staf promosi memiliki tugas tambahan yang menjadi tanggung jawab masing-masing staf untuk mengurus beberapa hal, yaitu humas, *kaikei* (kasir), presenter, *mess*, *display*, *omiyage* (*souvenir*), produk, dan *audio*.

Pada kenyataannya, seorang staf promosi dituntut untuk mampu menjalankan semua tugas dan tanggung jawab tambahan tersebut. Sedangkan, sebelum mulai bekerja, para staf ini tidak diberi bekal pelatihan dan tidak mengikuti masa orientasi di awal masuk perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan manajer SBU H yang berlokasi di Bandung, diketahui bahwa terdapat beberapa staf promosi yang memiliki kinerja baik dan berpotensi untuk mendapatkan promosi, mengalami penurunan motivasi kerja dalam beberapa bulan terakhir. Mereka tidak lagi secara konsisten melakukan penyambutan secara hangat terhadap *customer* dan perlu diperintahkan kembali dalam melakukan pekerjaan yang seharusnya menjadi tanggung jawabnya pada hari itu. Kondisi ini

berbeda dari sebelumnya, dimana mereka memiliki semangat yang tinggi dan inisiatif dalam menyelesaikan seluruh tugas tanpa diperintahkan kembali.

Selain itu, beberapa staf promosi juga mengalami penurunan semangat dalam mencari calon-calon *customer*, sehingga jumlah *customer* yang diperoleh mengalami penurunan. Manajer SBU H mengatakan bahwa kondisi ini cukup mempengaruhi performa kerja secara tim dan berdampak pada pencapaian target penjualan oleh SBU H. Sebagai manajer, ia pernah mencoba menegur, namun staf promosi tersebut justru menanggapi dengan pernyataan keinginan untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Bahkan, terdapat pula staf promosi yang meminta izin kepada manajer untuk tidak masuk kerja karena akan mengikuti tes masuk kerja di perusahaan lain. Dalam dua bulan terakhir, SBU H ini sudah kehilangan empat orang stafnya yang mengundurkan diri, dimana staf tersebut menampilkan perilaku yang hampir sama dengan para staf promosi yang masih bekerja saat ini. Selain fenomena di atas, diketahui pula bahwa terdapat beberapa staf promosi yang sering menghindari atau terlambat datang pada sesi *ceremony* perusahaan (di waktu pagi dan sore hari) dengan berbagai alasan.

Fenomena perilaku staf promosi ini didukung oleh data hasil wawancara dengan lima orang staf promosi. Diketahui bahwa mereka mulai merasa jenuh dengan pekerjaan yang dilakukan dan merasa kurang adanya kesempatan untuk meningkatkan ataupun menambah keterampilan yang dapat mendukung keberhasilan tugasnya agar lebih baik lagi. Diketahui pula bahwa beberapa staf promosi tersebut merasa kurang menguasai pengetahuan tentang produk dan merasa masih perlu peningkatan keterampilan untuk melakukan pendekatan terhadap calon *customer* untuk mempromosikan produk. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa kurang mendapat kesempatan untuk mengalami peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk dapat melaksanakan seluruh tanggung jawab sebagai staf promosi. Adapun dari segi *financial reward*, para staf promosi merasa puas dengan gaji dan bonus yang diterima dan hal tersebut membuat mereka tetap bertahan untuk bekerja di perusahaan. Selain itu, mereka menyatakan bahwa nilai-nilai perusahaan dirasa sesuai dengan nilai-nilai pribadi. Berdasarkan uraian hasil wawancara tersebut,

dapat dikatakan bahwa staf promosi di SBU H PT.XYZ memiliki *affective commitment* yang cenderung rendah terhadap organisasi.

Seperti hal yang dikemukakan sebelumnya bahwa karyawan dengan *affective commitment* yang rendah, memiliki *intention to turnover* yang tinggi. Telah dikemukakan pula bahwa *intention to turnover* adalah anteseden terkuat dengan perilaku *turnover*. Dengan demikian, untuk dapat menurunkan *turnover* dan *intention to turnover*, maka perusahaan perlu meningkatkan *affective commitment* karyawannya. Untuk dapat meningkatkan *affective commitment*, diperlukan suatu intervensi terkait anteseden *affective commitment*. Meyer dan Allen (1997) menyatakan bahwa anteseden *affective commitment* adalah pengalaman kerja, karakteristik organisasi, dan karakteristik personal. Agar intervensi dapat lebih spesifik dan terfokus, pada penelitian ini peneliti memilih intervensi yang terkait dengan pengalaman kerja. Pengalaman kerja menekankan pentingnya pengalaman kerja yang memperhatikan besarnya tantangan, beragam keahlian yang digunakan dalam bekerja, dan berkaitan dengan kesesuaian peran kerja yang dimiliki. Oleh karena itu, dengan menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk mempelajari keterampilan baru yang sesuai dengan pekerjaan akan dapat meningkatkan *affective commitment*. Pengalaman kerja yang sesuai dengan peran kerja yang dimiliki, baik itu berupa peningkatan atau penambahan keterampilan menjadi *reward* psikologis bagi karyawan. Untuk dapat memberikan pengalaman kerja tersebut, diperlukan suatu intervensi yang dapat mendukung karyawan untuk memperoleh kesempatan mengembangkan dirinya dan merasa nyaman untuk bekerja dalam organisasi.

Intervensi yang dapat meningkatkan pengalaman kerja karyawan adalah *individual employee development interventions*, yang berfokus pada pengembangan sumber daya manusia organisasi secara langsung (Cumming dan Worley, 2009). Jenis intervensi ini diantaranya adalah *mentoring* dan *developmental training*. Adapun jenis intervensi ini sesuai dengan transformasi yang dilakukan perusahaan di bidang *people development*. Transformasi di bidang ini meliputi pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia dalam keseluruhan struktur bisnis untuk peningkatan *performance* perusahaan demi peningkatan pelayanan *customer*. Adapun pengembangan sumber daya manusia

yang dilakukan perlu mempertimbangkan segi efisiensi biaya, dikarenakan saat ini perusahaan sedang melakukan *cost cutting* di seluruh divisi.

Mengacu pada kondisi-kondisi di atas, maka intervensi yang sesuai untuk mengatasi permasalahan yang telah dipaparkan sebelumnya adalah pemberian *mentoring program*. *Mentoring* didefinisikan sebagai suatu proses formal dimana seseorang dengan pengetahuan dan pengalaman lebih banyak (*mentor*), berperan untuk mendukung, mendorong, dan memfasilitasi pengembangan karir dan personal seseorang yang kurang berpengalaman dan kurang memiliki pengetahuan (*protégé*) (Roberts, 2000). Dengan mengikuti *mentoring program*, maka diharapkan karyawan memperoleh peningkatan keterampilan yang mendukung pekerjaannya serta merasa nyaman dan kompeten dalam bekerja sehingga dapat membangkitkan kesadaran untuk memperbaiki perilaku *affective commitment* karyawan tersebut. Kegiatan *mentoring* sesuai dengan anteseden *affective commitment* yang berupa pengalaman kerja yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan untuk merasa nyaman dalam organisasi dan merasa kompeten dalam peran kerjanya (Allen & Meyer, dalam Stallworth, 2003).

Sejalan dengan perkembangan industri, semakin banyak perusahaan yang sudah menerapkan *mentoring program* dengan tujuan untuk meningkatkan pencapaian tujuan organisasi dan untuk memenuhi kebutuhan pengembangan karyawan dalam area *recruitment, retention, staff and executive development, career advancement, reduced turnover, improved job performance, socialization, dan succession planning* (Clark, 1992; Collin, 1988; Gaskill, 1993; Wigand & Bpster, 1991, dalam Douglas, 1997). Penelitian yang dilakukan Orpen (dalam Ellinger, 2002) menyatakan bahwa karyawan yang mengikuti *formal mentoring program* dengan kualitas hubungan *mentoring* yang baik, akan mengalami peningkatan motivasi kerja dan komitmen organisasi yang lebih kuat. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa proses *mentoring* yang diikuti oleh seorang karyawan berpengaruh terhadap *affective commitment* karyawan tersebut (Payne dan Huffman, 2005).

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk mengetahui lebih lanjut mengenai hubungan *affective commitment* dengan *intention to turnover* pada karyawan SBU H PT.XYZ dengan pemberian *mentoring* oleh atasan.

1.3 Rumusan Masalah

Berikut ini adalah rumusan masalah berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang telah disebutkan sebelumnya di SBU H PT.XYZ, yaitu:

1. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara *affective commitment* dengan *intention to turnover* pada karyawan di SBU H PT. XYZ?
2. Apakah terdapat peningkatan *affective commitment* yang signifikan pada waktu sebelum dan setelah karyawan diberikan intervensi?
3. Apakah terdapat penurunan *intention to turnover* yang signifikan pada waktu sebelum dan sesudah karyawan diberikan intervensi?

1.4. Tujuan dan Manfaat

1.4.1. Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *affective commitment* dengan *intention to turnover* melalui implementasi *mentoring program*. Selain itu, penelitian ini juga ingin melihat sejauh mana *mentoring program* dapat meningkatkan *affective commitment* yang berdampak terhadap penurunan *intention to turnover* karyawan SBU H di PT. XYZ.

1.4.2. Manfaat

Manfaat teoritis yang dapat diberikan antara lain adalah menjadi sumbangan pengetahuan pada bidang studi psikologi industri dan organisasi di Indonesia, khususnya teori mengenai *affective commitment*, *intention to turnover*, dan pemberian *mentoring program* pada PT. XYZ.

Sedangkan manfaat praktis yang dapat diberikan oleh penelitian ini bagi PT.XYZ adalah:

1. Memberikan masukan untuk meningkatkan *affective commitment* karyawan, sehingga *intention to turnover* dapat dikurangi agar perusahaan dapat mengurani angka *turnover* sehingga menjadi lebih efisien.

2. Memberikan masukan bagi PT.XYZ mengenai bagaimana melakukan *mentoring program* bagi seluruh karyawan dengan cara yang efektif agar dapat meningkatkan *affective commitment* karyawan.

1.5. Sistematika Penulisan

BAB 1 PENDAHULUAN

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

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi penjelasan mengenai teori organisasi yang terkait masalah, serta teori terkait dengan *dependent variable* dan *independent variable* dalam penelitian ini.

BAB 3 METODE PENELITIAN

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

BAB 4 PEMBAHASAN 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 KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan penelitian, diskusi dari hasil penelitian, dan saran baik untuk perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.

BAB 2

TINJAUAN TEORITIS

Bab ini berisi teori-teori yang digunakan untuk mendukung penelitian. Teori-teori yang digunakan adalah teori mengenai *organizational commitment*—khususnya *affective commitment*, teori mengenai *intention to turnover*, teori mengenai *mentoring*, dan teori mengenai sosialisasi dan pelatihan. Dalam bab ini juga akan dijelaskan mengenai dinamika hubungan antara *affective commitment* dengan *intention to turnover* melalui pemberian *mentoring* oleh atasan terhadap karyawan di perusahaan.

2.1 *Organizational Commitment*

2.1.1 *Definisi Organizational Commitment*

Hall, Schneider, dan Nygren (dalam Meyer & Allen, 1997:12) mengemukakan komitmen adalah “...*process by which the goals of the organization and those of individual become increasingly integrated or congruent*”. Definisi ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah suatu proses dimana tujuan-tujuan organisasi dan individu makin terintegrasi atau semakin menyatu antara satu dan lainnya.

Sheldon (dalam Meyer & Allen, 1997:12) menjelaskan definisi komitmen organisasi “...*an orientation toward the organization which link or attaches the identity of the person to the organization*”. Dari penjelasan di atas, dapat diartikan bahwa komitmen adalah suatu orientasi terhadap organisasi yang menghubungkan identitas individu dengan organisasi tersebut.

Mowday, Steers & Porter (dalam Meyer & Allen, 1997:12) mengemukakan definisi, yaitu:

“*Organizational commitment is the relative strength of an individual identification with and involvement in a particular organization*”.

Definisi di atas menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah besarnya kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya di dalam suatu organisasi.

Herbiniak & Alutto (dalam Meyer & Allen, 1997:12) berpendapat bahwa komitmen adalah “...*a structural phenomenon wich occures as a result of individual organization transaction inside bets or investmen over*”. Definisi ini menjelaskan bahwa komitmen merupakan suatu gejala struktural yang muncul sebagai akibat dari transaksi individu-organisasi dalam hal “taruhan” atau tabungan dari waktu ke waktu.

Sementara Wiener (dalam Meyer & Ellen, 1997:12) menjelaskan komitmen organisasi adalah “...*the totality of internalized normative pressures to act in a way which meets organizational goals and interests*”. Komitmen merupakan totalitas dari tekanan normatif yang terinternalisasi untuk berperilaku tertentu di mana hal tersebut sesuai dengan tujuan dan kebutuhan organisasi.

Dari beberapa definisi di atas, Meyer & Allen (1997) menyebutkan bahwa dari definisi-definisi tersebut, terdapat kesamaan yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu konstruk psikologis yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi tempatnya bekerja, dan memiliki implikasi terhadap keputusan atau pilihan karyawan untuk melanjutkan keanggotaan di dalam organisasi tersebut. Hal yang membedakan definisi-definisi yang sebelumnya telah dikemukakan adalah bagaimana masing-masing konstruk psikologis tersebut dicoba untuk dijelaskan. Untuk itu, Meyer & Allen mengelompokkan perbedaaan dalam penjelasan konstruk-konstruk psikologis tersebut ke dalam 3 komponen dari komitmen organisasi, sebagaimana akan dijelaskan lebih lanjut pada subbab selanjutnya.

2.1.2 Komponen *Organizational Commitment*

Allen dan Meyer (1997) mengidentifikasi tiga komponen komitmen organisasi yaitu keterikatan afektif pada organisasi (*affective commitment*), komitmen sebagai biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan organisasi (*continuance commitment*), dan komitmen sebagai kewajiban untuk tetap dalam organisasi (*normative commitment*). Adapun definisi dari komponen-komponen tersebut menurut Meyer dan Allen (1997) adalah sebagai berikut:

1. *Affective commitment*

“...refers to an affective or emotional attachment to the organization such that the strongly committed individual identifies, is involved in and enjoy membership in the organization”

Komitmen yang berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada organisasinya. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasikan diri dengan organisasi, akan terlibat secara penuh pada kegiatan-kegiatan organisasi serta sangat menyenangkan keanggotaannya dalam organisasi. Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.

2. *Continuance commitment*

“...a tendency to engage in consistent line of activity based on the individual's recognition of the cost associated with discontinuing the activity.”

Continuance commitment ini mengacu pada penelitian dari Herbiniaik dan Alutto (dalam Meyer & Allen, 1997) yang mengartikan *continuance commitment* sebagai tidak adanya alternatif pilihan kecuali tetap bertahan dalam organisasi, karena jika tidak, maka karyawan akan mengalami kerugian (*side bets*) yang akan dialaminya jika meninggalkan organisasi kesadaran akan dampak dari meninggalkan organisasi. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan *continuance commitment* ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.

3. *Normative commitment*

“...refers to the employee feeling of obligation to remain with the organization.”

Normative commitment berasal dari keyakinan seseorang untuk bertanggung jawab dan merasa wajib untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dengan demikian, *normative commitment* merupakan seberapa besar loyalitas karyawan terhadap organisasi. Hal ini berarti karyawan yang memiliki komitmen

normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi

Berkaitan dengan keinginan PT. XYZ untuk meningkatkan kecenderungan karyawannya agar tetap bertahan di dalam organisasi dengan menyediakan pengalaman yang berupa *reward* psikologis, maka pembahasan pada penelitian ini hanya akan difokuskan pada salah satu komponen komitmen organisasi yaitu *affective commitment*. Untuk itu, pada bagian selanjutnya, penjelasan hanya akan dititikberatkan pada *affective commitment*.

2.1.3 Anteseden *Organizational Commitment*

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam berorganisasi, yaitu:

a) Karakteristik pribadi individu, yang terdiri dari:

Karakteristik pribadi Individu terbagi ke dalam dua variabel yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi (Allen & Meyer, 1997). Hal - hal lain yang tercakup ke dalam variabel disposisional ini adalah kebutuhan untuk berprestasi dan etos kerja yang baik (Buchanan dalam Allen & Meyer, 1997).

1. Usia

Perbedaan usia seseorang akan menimbulkan pula perbedaan dalam menanggapi dan menghayati pekerjaannya. Mereka yang masih tergolong muda usia, masih mempunyai harapan untuk mengembangkan kemampuannya, sebaliknya bagi golongan usia yang lebih tua masa-masa pengembangan diri telah mereka lalui. March & Simon (1958) menyatakan bahwa dengan meningkatnya usia dan masa kerja, kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas.

Cummings dan Worley (2005) melakukan pengelompokan usia berdasarkan tahapan karir yang akan dialami seseorang. Tahapan ini terdiri dari tiga tahap, yaitu:

a. *The Establishment Stage* (21 -26 tahun)

Pada tahap ini, seseorang belum yakin mengenai kompetensi dan potensi yang dimiliki serta cenderung bergantung pada orang lain. Seseorang karyawan akan mulai menetapkan pilihan akan karir secara spesifik, organisasi, dan pekerjaan.

b. *The Advancement Stage* (27 – 40 tahun)

Selama tahap ini, karyawan menjadi mandiri dalam bekerja serta berusaha untuk mengklarifikasi pilihan karir dalam jangka panjang.

c. *The Maintenance Stage* (41 – 60 tahun)

Fase ini melibatkan usaha untuk mempertahankan kesuksesan karier yang telah dicapai dan tidak lagi memiliki keinginan untuk mencapai tingkatan karier yang lebih tinggi. Sebagian besar karyawan pada tahap ini sudah mencapai puncak terbesar dalam karir mereka. Bagi karyawan yang tidak merasa puas dengan perkembangan karir akan mengalami konflik dan depresi. Seringkali pada tahap ini karyawan kembali melakukan evaluasi terhadap keadaan, alternatif yang ada, dan berusaha mengarahkan kembali karir mereka.

d. *The Withdrawal Stage* (> 60 tahun)

Tahapan akhir ini ditandai dengan meninggalkan karier yang dimiliki. Fase ini meliputi langkah melepaskan diri dari organisasi dan persiapan terhadap pensiun. Kontribusi individu pada fase ini terutama adalah berbagi dan menyampaikan pengetahuan serta pengalaman mereka kepada karyawan lain. Bagi mereka yang puas terhadap karier yang telah mereka capai, periode ini ditandai dengan perasaan lega telah memenuhi tugas dan keinginan untuk meninggalkan dan melepaskan karier yang telah mereka miliki.

2. Tingkat pendidikan

Mowday, dkk. juga mengutip pendapat Angle & Perry (1981); Moris & Sherman (1981), yang mengatakan bahwa tingkat pendidikan juga sering ditemukan berhubungan secara negatif dengan komitmen pada

organisasi, walaupun hasil penelitian tersebut tidak semuanya konsisten (Lee, 1971; Steers & Spencer, 1971). Pendidikan membekali keterampilan yang kadang-kadang tidak dapat dimanfaatkan sepenuhnya dalam dunia pekerjaan. Hal ini menyebabkan harapan-harapannya tidak dapat terpenuhi oleh organisasi dimana dia bekerja, sehingga menimbulkan kekecewaan terhadap organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang akan semakin banyak pula tuntutan-tuntutannya yang mungkin tidak dapat dipenuhi oleh organisasi. Disisi lain individu yang mempunyai pendidikan tinggi kemungkinan akan lebih terikat dengan profesinya dibandingkan dengan organisasi. Oleh karena itu akan lebih sulit bagi organisasi untuk melibatkan secara psikologis orang-orang tersebut.

3. Lama Kerja

Penelitian Angle & Perry, (1981) mengungkapkan bahwa salah satu prediktor *Organizational Commitment* yang terkuat adalah masa kerja (*tenure*) yang kemudian dijelaskan bahwa semakin lama masa kerja seseorang di suatu organisasi :

- a. Makin meningkat kemungkinan karyawan menerima tugas-tugas yang lebih menantang, memperoleh otonomi dan keleluasaan bekerja lebih besar, dan tingkat imbalan ekstrinsik juga lebih tinggi, serta posisi/jabatan yang lebih diinginkan. Hal-hal positif tersebut mendukung sikap komitmen pada organisasi.
- b. Makin meningkat investasi diri karyawan (dalam bentuk tenaga dan waktu) untuk organisasi, sehingga makin sulit untuk meninggalkan organisasi.
- c. Makin meningkatkan keterlibatan sosial individu dalam organisasi dan masyarakat. Bagi individu pada umumnya, kerja disuatu organisasi memungkinkan hubungan sosial yang dianggapnya penting, sehingga segan untuk meninggalkan organisasi.
- d. Makin mengurangi mobilitas pekerjaan karyawan, sebab kemungkinan untuk mendapatkan pekerjaan lain berkurang.

b). Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi adalah struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi dan bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan. Karakteristik pekerjaan adalah tantangan dalam bekerja, yaitu sejauh mana pekerjaannya menunjukkan kreatifitas, membutuhkan tanggung jawab (Dorstein & Matalon, 1989, Meyer & Allen, 1997). Karyawan yang lebih tertantang dan menganggap pekerjaannya menarik akan memiliki komitmen yang lebih tinggi. Ketidakjelasan peran atau kurangnya pengertian akan hak dan kewajibannya juga dapat mengurangi komitmen seseorang (Meyer & Allen, 1997). Selain itu, adanya konflik peran, perbedaan antara tuntutan pekerjaan dengan tuntutan fisik, harapan dan nilai-nilai pribadi juga dapat mengurangi komitmen seseorang pada organisasinya.

c). Pengalaman berorganisasi

Pengalaman berorganisasi tercakup ke dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi tersebut, dan hubungan antara anggota organisasi dengan pemimpinnya (Meyer & Allen, 1997).

Pengalaman kerja adalah sejauh mana karyawan merasa dihargai. dan dibutuhkan. Semakin seseorang merasa dihargai atau dibutuhkan maka komitmennya juga akan semakin tinggi. Bagaimana persepsinya mengenai gaji atau imbalan ekstrinsik yang diterimanya selain gaji-gaji pokok seperti tunjangan-tunjangan, bonus, insentif dan pensiun. Imbalan ekstrinsik ini dapat menjadi rangsangan bagi individu untuk mempertahankan keanggotaannya (Meyer & Allen, 1997). Pengalaman kerja juga merupakan sejauh mana karyawan merasa dihargai dan dibutuhkan.

Berdasarkan uraian mengenai komponen dan anteseden yang membentuk *organizational commitment* di atas, peneliti hanya akan memfokuskan pembahasan selanjutnya hanya pada *affective commitment*. Seperti yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1997), bahwa untuk memahami bagaimana komitmen seorang karyawan berkembang terhadap organisasi dan memahami

kaitannya dengan perilaku karyawan tersebut, maka seorang peneliti harus menyatakan secara spesifik mengenai bentuk komponen *organizational commitment* yang akan diteliti. Dengan demikian, terkait dengan permasalahan yang telah dibahas pada bab sebelumnya, maka untuk selanjutnya *organizational commitment* dalam penelitian ini hanya akan membahas mengenai komponen *affective commitment*.

2.1.4 *Affective commitment*

2.1.4.1 Definisi *Affective commitment*

Meyer dan Allen (1991) mendefinisikan *affective commitment* sebagai keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam organisasi. Lebih lanjut, Meyer dan Allen (1991) menyatakan bahwa karyawan dengan *affective commitment* yang kuat melanjutkan keanggotaannya dengan organisasi karena mereka menginginkan hal tersebut.

Dalam merumuskan definisi *affective commitment*, Meyer dan Allen (1997) mengacu pada definisi *commitment* yang berorientasi pada *affective*, yang dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya adalah:

1. “*The attachment of an individual’s fund of affective and emotion to the group*”.

Definisi dari Kanter (1968) tersebut menyatakan bahwa *affective commitment* didasarkan pada keterikatan emosional karyawan dengan kelompoknya.

2. “*An attitude or an orientation toward the organization which links or attaches the identity of the person to the organization*”

Definisi dari Sheldon (1971) di atas menyatakan bahwa *affective commitment* sebagai sebuah sikap atau orientasi terhadap organisasi yang menghubungkan identitas karyawan dengan organisasi.

3. “*The process by which the goals of the organization and those of the individual become increasingly integrated or congruent.*”

Definisi yang dikemukakan Hall, Schneider, dan Nygren (1970) tersebut mendefinisikan *affective commitment* sebagai sebuah proses dimana tujuan dan nilai perusahaan terintegrasi dengan tujuan nilai pribadi.

4. “*The relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization.*”

Definisi dari Mowday, Porter, dan Steers (1982) di atas mengemukakan bahwa *affective commitment* adalah kekuatan yang relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi

Beberapa ahli lain juga mengemukakan definisi mereka mengenai *affective commitment* yang sejalan definisi-definisi di atas. Greenberg dan Baron (1995) menyatakan bahwa *affective commitment* mengacu pada kekuatan dari keinginan karyawan untuk tetap tinggal di dalam organisasi karena ia menginginkannya. Sedangkan menurut Jex (2002), *affective commitment* merefleksikan derajat identifikasi dan perasaan loyal terhadap organisasi.

Dalam penelitian ini, definisi *affective commitment* yang digunakan oleh peneliti adalah definisi dari Meyer dan Allen (1991), yaitu keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam organisasi.

2.1.4.2 Anteseden *Affective commitment*

Meyer dan Allen (1997) mengemukakan variabel-variabel anteseden yang berhubungan dengan *affective commitment*, antara lain:

1. Karakteristik Organisasi

Beberapa literatur menyebutkan bahwa struktur organisasi dapat mempengaruhi *affective commitment*. Dalam semua studi ditemukan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan di antara persepsi terhadap keadilan dengan *affective commitment* (Meyer dan Allen, 1997). Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa *affective commitment* berhubungan dengan bagaimana kebijakan dikomunikasikan kepada karyawan. Kedua faktor ini memiliki dampak yang kuat secara positif dalam penerimaan karyawan terhadap kebijakan organisasi.

2. Karakteristik Pribadi

Penelitian mengenai karakteristik pribadi difokuskan pada variabel demografis (contoh: jenis kelamin, usia, lama kerja) dan disposisional (contoh: kepribadian, nilai). Secara keseluruhan, hubungan antara variabel

demografis dengan *affective commitment* kurang kuat dan kurang konsisten. Perbedaan komitmen yang ditemukan pada *gender* berbeda lebih sesuai jika ditandai karakteristik pekerjaan dan pengalaman yang terjadi (Meyer dan Allen, 1997). Selain itu, sebuah penelitian dari Mathieu & Zajac (dalam Meyer dan Allen, 1997) menunjukkan bahwa usia dan *affective commitment* memiliki korelasi yang signifikan walaupun lemah.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa persepsi seseorang terhadap kompetensi yang dimiliki diyakini memiliki peranan penting dalam pengembangan *affective commitment*, seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Mathieu dan Zajac pada tahun 1990 (Meyer dan Allen, 1997). Karyawan yang memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi akan kemampuan dan prestasi dirinya, memiliki *affective commitment* yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang kurang percaya diri.

3. Pengalaman Kerja

Variabel pengalaman kerja diketahui memiliki korelasi yang paling kuat dengan *affective commitment*. Beberapa karakteristik pekerjaan yang dinyatakan dengan istilah *job scope*, memiliki kaitan dengan kepuasan kerja dan motivasi (Hackman & Oldham, dalam Meyer & Allen, 1997). Selain itu, *affective commitment* juga berhubungan secara positif dengan *job challenge*, *degree of autonomy*, dan beragam keahlian yang digunakan dalam bekerja (Colarelli, Dean, dan Konstans; Dunham, Grube, dan Castaneda; Steers, dalam Meyer dan Allen, 1997).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa terdapat *affective commitment* yang rendah pada karyawan yang mengalami ketidakpastian dalam menjalani peran mereka (*role ambiguity*) atau pada karyawan yang dituntut untuk melakukan suatu pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan dirinya (*role conflict*). Hubungan antara karyawan dengan atasan juga dapat mempengaruhi pembentukan *affective commitment* dimana karyawan dengan *affective commitment* lebih kuat memiliki atasan yang memperbolehkan mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Rhodes dan Steers, dalam Meyer dan Allen, 1997), atasan yang memperlakukan mereka dengan perhatian (Bycio; DeCotiis dan Summers,

dalam Meyer dan Allen, 1997), serta atasan yang bersikap adil dan bagaimana kebijakan organisasi dijalankan oleh atasan (Allen & Meyer, 1990).

Feldman (1981) membagi lama kerja berdasarkan tahapan-tahapan pengalaman kerja seorang karyawan yang dapat mempengaruhi sikap dan penerimaannya terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Tahapan-tahapan tersebut terdiri dari tiga kategori, yaitu:

1) Tahap *Breaking-in* (< 1 tahun)

Tahap ini adalah masa mulainya pekerja berhadapan dengan realita ataupun praktik kerja baik secara teori maupun *training* yang telah diperoleh dalam perusahaan. Tahap ini disebut *anticipatory socialization*, dimana pekerja mulai berorientasi dengan prosedur kerjanya. Masa ini merupakan masa-masa pengenalan nilai-nilai dan pengalamannya untuk mempersepsikan pengaruh yang dia rasakan dari pimpinannya maupun hubungan sosial dengan rekan-rekan kerjanya. Apabila pada masa ini dirasakan situasi kerja tidak cocok bagi dirinya, kemungkinan dia akan keluar dari pekerjaannya.

2) Tahap *Setting-in* (1-3 tahun)

Masa dimana para pekerja mulai mapan dengan situasi pekerjaannya. Pada masa ini para pekerja diharapkan telah mampu kerja dengan baik sesuai standar kerja dan menemukan beberapa pengalaman penting dalam pekerjaannya. Mereka sudah mulai merasa nyaman dan menerima lingkungannya. Pada periode ini mulai terjadi "*Metamorphosis*", yaitu suatu tahapan dimana lingkungan, nilai-nilai, aturan, dan tujuan perusahaan mulai mempengaruhi dan membentuk sikapnya yang baru sesuai dengan lingkungan kerjanya. Pada masa ini diharapkan komitmen organisasi dari para pekerja telah mulai terbentuk. Pada tahap inilah para pekerja diuji loyalitas kerjanya, dimana bertahan atau keluarnya pekerja tergantung pada kesesuaian diri dengan tuntutan dunia kerjanya.

3) Tahap *Establish* (>4 tahun)

Pada tahap ini, pekerja telah mapan dengan pekerjaannya, baik secara ekonomi dan psikologi. Nilai komitmen organisasi telah jelas

warnanya. Orang juga telah mempunyai banyak pengalaman terkait pekerjaan, rekan kerja, maupun atasannya. Pada umumnya mereka telah mempunyai posisi (jabatan) di perusahaannya yang berarti kekuasaan dan nilai-nilai yang diterapkan mempengaruhi bawahannya.

Dari uraian mengenai anteseden *affective commitment*, diketahui bahwa pengalaman kerja merupakan salah satu variabel potensial yang memiliki pengaruh pembentukan komitmen *affective commitment* karyawan terhadap organisasi. Variabel pengalaman kerja menekankan pentingnya pengalaman kerja yang memperhatikan besarnya tantangan, beragam keahlian yang digunakan dalam bekerja, dan berkaitan dengan kesesuaian peran kerja yang dimiliki. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, intervensi yang diberikan bertujuan untuk meningkatkan pengalaman kerja karyawan dengan memberikan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan penambahan keterampilan yang diharapkan dapat meningkatkan *affective commitment*.

2.1.4.3 Proses Pembentukan *Affective commitment*

Meyer dan Allen (1997) menjelaskan proses pembentukan *affective commitment* yang terdiri dari dua jenis, yaitu:

1. *Behavioral Commitment and the Process of Retrospective Rationality*

Behavioral commitment menggambarkan komitmen terhadap serangkaian tindakan yang bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi dimana sebuah tindakan yang dilakukan sekali, akan terus dilakukan secara berkelanjutan. Karyawan akan cenderung bertahan di organisasi apabila ia masuk organisasi berdasarkan keinginan dan keputusan yang dibuat sendiri. Selanjutnya, apabila karyawan sudah mengambil tindakan ini, maka ia akan terus terikat dengan organisasi. Setelah itu, ia akan membenarkan tindakannya dengan membangun keterikatan emosional terhadap organisasi. Konsep *retrospective rationality* menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kebebasan untuk menerima pekerjaan mereka, secara signifikan memiliki *affective commitment* yang lebih kuat dibandingkan karyawan yang kurang memiliki kebebasan. *Retrospective*

rationality merupakan suatu proses yang tidak terlihat, dan pada umumnya berlangsung sangat cepat tanpa disadari oleh individu.

2. *Personal Fulfillment*

Karyawan akan membangun *affective commitment* terhadap organisasi berdasarkan sejauh mana organisasi tersebut dapat memenuhi kebutuhan, harapan, dan memungkinkan karyawan untuk mencapai tujuannya. Dengan perkataan lain, *affective commitment* dibangun berdasarkan pengalaman yang memberikan *reward* psikologis kepada karyawan. Dalam hal ini, meliputi beberapa faktor yakni,

a) *Role of conscious awareness*, yaitu seberapa sering individu merefleksikan sikap pro dan kontra terhadap hal-hal yang berkaitan dengan sejumlah aspek dalam kehidupan kerja individu tersebut. Pengalaman yang dirasa memuaskan cenderung akan meningkatkan *affective commitment*, dan pengalaman yang dirasa tidak memuaskan cenderung tidak berdampak atau mengurangi *affective commitment*.

b) *Individual difference and universal approaches*

Perbedaan individu (kepribadian, nilai-nilai, kebutuhan, dan harapan) memiliki implikasi terhadap lingkungan kerja yang dinilai memenuhi atau memberi bagi individu. Karakteristik personal menjadi variabel moderator terhadap hubungan antara pengalaman kerja tertentu dengan *affective commitment* (Mathieu dan Zajac, dalam Meyer dan Allen, 1997).

c) *Role of causal attribution*

Karyawan yang meyakini bahwa kebijakan perusahaan yang diberlakukan didasari oleh perhatian dan penghargaan kepada karyawan, cenderung memiliki *affective commitment* yang kuat.

2.1.4.4 *Konsekuensi Affective commitment*

Beberapa penelitian menemukan bahwa terdapat korelasi negatif yang kuat antara *affective commitment* dengan intensi karyawan untuk meninggalkan organisasi dan *turnover* (Meyer dan Allen, 1996). Terdapat pula hubungan yang positif antara *affective commitment* dengan kehadiran kerja. Karyawan dengan

affective commitment yang rendah cenderung tidak bekerja. Ketidakhadiran ini dapat memberikan kesempatan sementara untuk tidak bekerja dimana mereka tidak terikat baik secara biaya maupun emosional terhadap organisasi. Terkait dengan tampilan kerja, karyawan dengan *affective commitment* yang kuat akan bekerja lebih keras dan menampilkan kinerja yang lebih baik daripada karyawan dengan *affective commitment* yang rendah (Meyer dan Allen, 1997). Sejalan dengan hal tersebut, *affective commitment* berhubungan secara positif dengan usaha kerja (Bycio, Hackett dan Allen, dalam Meyer dan Allen, 1997).

Selain hal di atas, ditemukan bahwa karyawan dengan *affective commitment* yang kuat, lebih memiliki kemauan untuk melakukan *organizational citizenship behavior* daripada karyawan dengan *affective commitment* yang lemah (Meyer dkkm 1993). *Organizational citizenship behavior* atau *extra-role behavior* merupakan perilaku kerja di luar tuntutan deskripsi pekerjaan dan kebijakan perusahaan. Hal-hal yang menggambarkan perilaku tersebut antara lain memberikan bantuan kepada rekan kerja, ikut serta secara sukarela dalam kegiatan pekerjaan khusus, hadir tepat waktu dan memberikan saran ketika terjadi masalah. *Affective commitment* juga berhubungan dengan keinginan untuk menyarankan kemajuan dan untuk menerima sesuatu apa adanya.

Dari uraian di atas, Meyer dan Allen (1997) menyimpulkan bahwa karyawan dengan *affective commitment* yang kuat merasakan keterikatan dengan organisasi dan memiliki motivasi serta keinginan yang lebih besar untuk berkontribusi secara bermakna terhadap organisasi dibandingkan dengan karyawan yang memiliki *affective commitment* rendah. Oleh karena itu, karyawan *affective commitment* yang kuat lebih bernilai daripada karyawan dengan *affective commitment* yang rendah.

2.2 *Intention to turnover*

2.2.1 Definisi Intensi

Fishbein dan Ajzen (1975) mendefinisikan intensi sebagai

“A person’s locatrion on a subjective probability dimension involving a relation between himself and some action”.

Dapat dikatakan, intensi adalah kemungkinan subjektif seseorang yang melibatkan hubungan antara dirinya dengan suatu perbuatan tertentu. Selanjutnya, Fishbein dan Ajzen (1988) menjelaskan bahwa pembentukan intensi pada diri seseorang terikat dalam suatu perilaku tertentu. Intensi terbentuk dalam rangka memenuhi faktor-faktor kebutuhan yang memiliki dampak pada perilaku. Intensi juga menandakan bagaimana upaya seseorang bertekad untuk mencoba dan berencana menampilkan perilaku tertentu.

Dari definisi dan keterangan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa *intention to turnover* merupakan kemungkinan subjektif seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya ditandai dengan adanya upaya dan rencana yang dilakukannya.

2.2.2 Definisi *Intention to turnover*

Menurut Robbins (2003), *turnover* adalah :

“The voluntary and involuntary permanent withdrawal from an organization.”

Definisi tersebut menjelaskan bahwa *turnover* adalah tingkah laku meninggalkan organisasi atas keinginan sendiri maupun keinginan organisasi. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa terjadinya *voluntary turnover* akan mengakibatkan kerugian pada perusahaan pada beberapa sector kerjanya, seperti hilangnya *knowledge* dan *skills* yang dibawa pergi bersama hilangnya karyawan (Batt, 2002; Kaemar, et al., 2006; Koys, 2001).

Menurut fungsinya, ada dua macam *turnover*, yaitu fungsional dan disfungsional (Robbins, 2003). *Turnover* fungsional dimaksud apabila keluarnya karyawan secara sukarela dapat merupakan keuntungan bagi organisasi kerja. Misalnya karyawan yang keluar adalah karyawan yang tidak produktif atau potensial atau perusahaan sedang dalam keadaan kesulitan ekonomi sehingga harus melakukan penghematan biaya. Merupakan keuntungan pula bila *turnover* digunakan sebagai kesempatan promosi ataupun mutasi bagi karyawan yang lain dalam perusahaan yang sama. *Turnover* dikatakan disfungsional apabila dengan keluarnya karyawan tersebut, perusahaan justru mengalami kerugian, terutama bila yang keluar adalah karyawan yang produktif dan potensial.

Riggio (2008) mendefinisikan *turnover intentions* sebagai:

“Worker’s self-reported intentions to leave their jobs”

Dari kalimat di atas, dapat diartikan bahwa *turnover intentions* adalah tingkah laku karyawan yang menyatakan untuk mengundurkan diri dari pekerjaan.

Adapun menurut Mobley (1978), definisi *intention to turnover* adalah

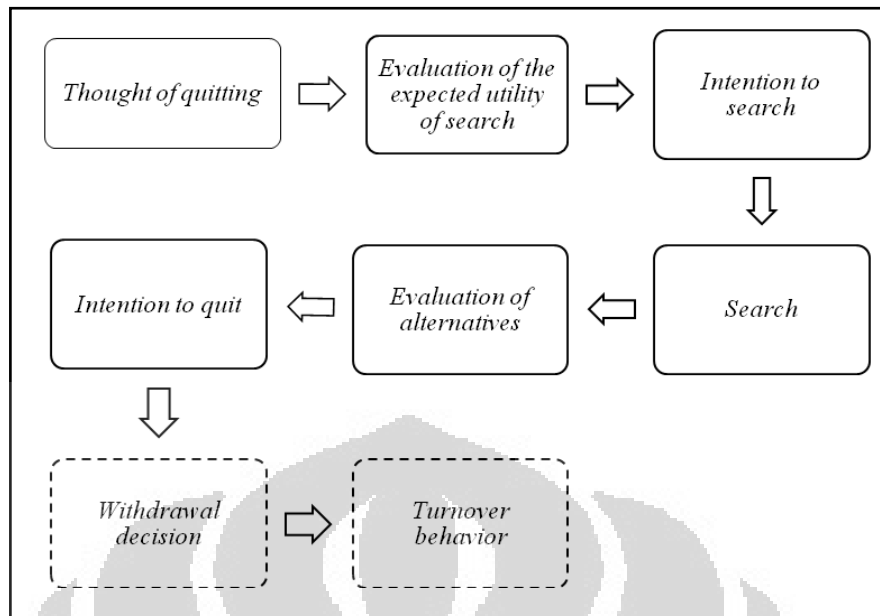
“.... the last in the sequence of withdrawal cognitions in which an employee actively considers quitting and searching for alternative employment.”

Dari definisi di atas, dapat dijelaskan bahwa *intention to turnover* adalah keinginan secara sadar untuk meninggalkan organisasi melalui proses kognisi dimana karyawan secara aktif mempertimbangkan untuk keluar dan mencari alternatif pekerjaan lain.

Berdasarkan penjelasan di atas, jenis *turnover* yang dibahas dalam penelitian ini adalah *turnover* disfungsional. Adapun definisi *intention to turnover* yang digunakan adalah definisi dari Mobley (1978).

2.2.3 Proses *Intention to turnover*

Untuk sampai pada tingkah laku *turnover*, intensi *turnover* mendahului pemunculan tingkah laku tersebut, dengan proses sebagai berikut (Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978):



Bagan 2.1 Proses Tahapan Berpikir *Intention to turnover* (Mobley, 1979)

Model di atas merupakan proses tahapan berpikir dalam individu sampai muncul *intention to quit*, yang dimulai dari pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan, hingga tingkah laku *turnover* dilakukan. Adapun penjelasan proses mengenai bagan 2.1 dipaparkan pada paragraf selanjutnya.

Proses kognitif ini dimulai pada saat individu mulai berpikir untuk berhenti (*thinking of quitting*) dari pekerjaannya. Hal ini melibatkan proses evaluasi apakah tingkah laku meninggalkan pekerjaan akan memberikan hasil sesuai harapan individu. Individu merasakan adanya ketertarikan pada pekerjaan lain berdasarkan harapan individu bahwa pekerjaan tersebut akan mendatangkan berbagai konsekuensi baik positif maupun negatif mengenai hasil dan nilainya. Selanjutnya, apabila individu menemukan bahwa terdapat peluang untuk mendapatkan alternatif pekerjaan yang lebih memuaskan, maka akan muncul kecenderungan untuk mencari alternatif pekerjaan lain yang akan diikuti dengan perilaku mencari alternatif pekerjaan lain. Setelah melakukan pencarian, individu melakukan evaluasi karyawan terhadap alternatif pekerjaan tersebut dengan mempertimbangkan konsekuensi positif dan konsekuensi negatif. Selanjutnya, kognitif karyawan akan berlanjut pada timbulnya kecenderungan untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan sekarang.

Dalam penelitian ini, pengukuran yang dilakukan adalah proses kognisi individu yang dimulai dari tahap pertama yaitu *thought of quitting* sampai dengan tahap keenam, yaitu *intention to quit*. Sedangkan tahap *withdrawal decision* dan *turnover behavior* merupakan tahapan yang berada di luar proses kognisi dan merupakan tahapan dimana individu memutuskan untuk meninggalkan pekerjaan serta realisasi dari intensi untuk meninggalkan pekerjaan, yakni keluar dari tempat bekerja

Gejala *turnover* dalam suatu perusahaan dapat diukur secara langsung dengan menghitung indeks laju *turnover* secara kuantitatif, dan dinyatakan dalam presentase berdasarkan jangka waktu tertentu. Penelitian ini tidak bermaksud melihat indeks *turnover* secara nyata dalam suatu perusahaan, namun lebih bersifat peramalan (*forecasting*) ke depan, yaitu dengan mengukur *intention to turnover* pada seorang karyawan di suatu perusahaan. Mobley, et al. (1978) menyatakan bahwa *intention to turnover* merupakan tanda awal terjadinya *turnover*, karena terdapat hubungan yang signifikan antara *intention to turnover* dan perilaku *turnover* yang terjadi.

Dalam penelitian ini, model yang dikembangkan oleh Mobley (1978) dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk mengukur intensi meninggalkan pekerjaan pada karyawan. Skala pengukuran yang dipakai pada alat ukur ini adalah *summated rating scale* (Likert Scale). *Summated rating scale* merupakan skala yang membutuhkan responden untuk melakukan penilaian berdasarkan derajat persetujuan, derajat evaluasi dan derajat frekuensi (Spector, 1992). Pada alat ukur ini responden diminta melakukan penilaian berdasarkan derajat sangat setuju – sangat tidak setuju, berdasarkan pada model kerangka konseptual mengenai tahapan *intention to turnover* sesuai dengan respon sikap yang dimilikinya. Dalam melakukan respon tersebut responden diminta untuk memilih satu dari empat kategori respon sikap yang disediakan. Empat kategori tersebut terbentang dari derajat sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS), sampai sangat tidak setuju (STS).

2.2.4 Anteseden *Intention to turnover*

Tingkah laku *turnover* dipengaruhi oleh beberapa anteseden, yakni kepuasan kerja (*job satisfaction*), lingkungan kerja (*work environment*), komitmen organisasi (*organizational commitment*), karakteristik personal, dan motivasi intrinsik (Hom & Griffeth, 1995 dalam Scott et al, 1999). Adapun pemikiran lain mengatakan bahwa *intention to turnover* merupakan anteseden terdekat dengan perilaku aktual *turnover* (Jablin, Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978 dalam Scott et al, 1999).

Intention to turnover berkorelasi dengan beberapa variabel. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *affective commitment* (e.g., Allen & Meyer, 1996; Clugston, Howell, & Dorfman, 2000; Griffeth et al., 2000; Khatri, Budhwar, & Fern, 2001 dalam Galletta, 2011), *organizational commitment* (Seger, Varadarajan, Futrell, 1988; dalam Schwegker, 1999), dan kepuasan kerja (Tett & Meyer, 1993; Carsten & Spector, 1987; Locke, 1976 dalam Tang dkk, 2000) memiliki korelasi negatif secara signifikan dengan *intention to turnover*.

Anteseden *intention to turnover* yang dibahas dalam penelitian ini adalah *affective commitment*. Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya bahwa *affective commitment* mempunyai pengaruh pada *intention to turnover*. Terdapat beberapa elemen sehingga *affective commitment* dapat menimbulkan reaksi tertentu terhadap intensi keluar. Karyawan dengan *affective commitment* yang kuat merasa terikat secara emosional dengan organisasi, kemudian karyawan tersebut akan memiliki keinginan atau motivasi yang lebih besar untuk berkontribusi secara bermakna terhadap organisasi (Allen & Meyer, 1997).

2.2.5 Dampak *Turnover* bagi Organisasi

Beberapa penelitian menyebutkan bahwa dengan terjadinya *voluntary turnover* perusahaan akan mengalami kerugian yang tidak sedikit pada beberapa sector kerjanya, seperti hilangnya *knowledge* dan *skills* yang dibawa pergi bersama hilangnya karyawan (Batt, 2002; Kacmar et al, 2006; Koys, 2001).. Selain itu, hal ini dapat menambah biaya untuk perekrutan dan penempatan karyawan baru kembali. Untuk itu perusahaan perlu menelaah lebih lanjut tentang sebab-sebab seorang karyawan mempunyai intensi untuk meninggalkan

pekerjaan, sehingga *turnover* dapat ditekan seminimal mungkin. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengatasi kendala-kendala yang menyebabkan seorang karyawan mempunyai *intention to turnover* terutama yang disebabkan dari dalam perusahaan.

2.3 Intervensi Organisasi

2.3.1 Definisi Intervensi Organisasi

Menurut Smither, Houston, dan McIntire. (1996), intervensi adalah “*the procedure that the OD consultant uses, after diagnosing an organizational situation and providing feedback to management to address an organizational problem.*” (hal. 218). Dalam definisi tersebut, intervensi dapat diartikan sebagai prosedur yang digunakan konsultan OD setelah mendiagnosa situasi dari sebuah organisasi, dan memberikan umpan balik kepada manajemen untuk menyelesaikan sebuah masalah organisasi.

Menurut Argyris (1970), intervensi adalah proses masuk ke dalam sistem yang sedang berjalan, masuk di antara orang, kelompok atau objek dengan tujuan untuk membantu mereka. Tujuan dari intervensi adalah membawa perubahan, tentunya pada perubahan yang lebih baik. Sedangkan menurut Cummings & Worley (2005), intervensi adalah serangkaian tindakan sistematis yang terencana atau penyelenggaraan program yang dimaksudkan untuk membantu organisasi dalam meningkatkan efektivitasnya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa intervensi adalah suatu proses sistematis yang dimulai dari diagnosa permasalahan hingga pemberian tindakan tertentu yang membantu organisasi dalam mengatasi permasalahan tersebut sehingga dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

2.3.2 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) *Teambuilding intervention*, serta relasi antar kelompok yang lebih luas dengan cakupan departemen bahkan organisasi secara keseluruhan: (1) *Organization confrontation meeting*; (2) *Intergroup relations*; (3) *Large-group intervention*.

2. *Technostructural Intervention*,

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

3. *Human Resources Management Intervention*

Tipe intervensi ini digunakan untuk mengembangkan, mengintegrasikan, serta mendukung individu-individu di dalam organisasi. Praktek dari intervensi ini meliputi pengembangan *performance management* (*goal setting, performance appraisal, reward system*), dan *developing and assisting members* (*career planning and development, managing workforce diversity, employee assistance programs—EAP*).

4. *Strategic Intervention*

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

Dari keempat penjelasan tipe intervensi organisasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini, intervensi yang dilakukan termasuk ke dalam tipe intervensi ke-3, yaitu *human resources management intervention* dalam area *career development interventions*. Secara lebih spesifik, jenis

intervensi yang sesuai adalah *individual employee development interventions*. Adapun bentuk intervensinya adalah pembuatan *mentoring program*, yang bertujuan untuk membantu organisasi dalam mengatasi permasalahan yang ada di PT. XYZ sehingga dapat meningkatkan efektivitas organisasi tersebut.

Mentoring program dimulai dari sosialisasi program kepada karyawan dan pemberian pelatihan yang dibutuhkan untuk mendukung program tersebut. Materi yang diberikan dalam pelatihan yaitu pengetahuan dan keterampilan sebagai seorang *mentor*. Hal ini dilakukan agar implementasi *mentoring program* dapat berjalan dengan efektif. Adapun sosialisasi program diberikan agar karyawan, baik atasan maupun bawahan memahami tujuan, manfaat dan tahapan pelaksanaan *mentoring*. Selanjutnya, atasan berperan sebagai *mentor* melakukan *mentoring* terhadap bawahannya (*protégé*).

Pada subbab berikutnya akan dibahas mengenai *mentoring*.

2.3.3 *Mentoring*

2.3.3.1 Definisi *Mentoring*

Ada beberapa definisi *mentoring*. Secara tradisional, *mentoring* didefinisikan sebagai:

“...a deliberate pairing of a more skilled or more experienced person with a less skilled or less experienced one, with the mutually agreed goal of having the less skilled person grow and develop specific competencies”
(Murray, 2001:xiii)

Dengan kata lain, *mentoring* adalah secara sengaja memasangkan seseorang yang lebih terampil atau lebih berpengalaman dengan seseorang yang kurang terampil atau kurang berpengalaman, dengan tujuan yang disepakati bersama sehingga orang yang kurang terampil dapat tumbuh dan mengembangkan kompetensi spesifik.

Definisi lain dikemukakan oleh Chao, Waltz, dan Gardner (2002), yaitu
“...an intense work relationship between senior (mentor) and junior (protégé) organizational members.” (p. 624)

Dengan kata lain, *mentoring* adalah hubungan kerja yang kuat antara anggota senior (*mentor*) dan anggota yang lebih junior (*protégé*) dalam sebuah organisasi.

Definisi *mentoring* menurut Roberts (2000), yaitu:

“A formalised process whereby a more knowledgeable and experienced person activates a supportive role of overseeing and encouraging reflection and learning within a less experienced and knowledgeable person, so as to facilitate that person’s career and personal development.” (p:162)

Definisi di atas menyatakan bahwa *mentoring* adalah suatu proses formal dimana seseorang dengan pengetahuan dan pengalaman lebih banyak, berperan untuk mendukung dan mendorong seseorang yang kurang berpengalaman dan kurang memiliki pengetahuan dalam memfasilitasi pengembangan karir dan personalnya.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan definisi *mentoring* dari Roberts (2000), yaitu suatu proses formal dimana seseorang dengan pengetahuan dan pengalaman lebih banyak (*mentor*), berperan untuk mendukung, mendorong, dan memfasilitasi pengembangan karir dan personal seseorang yang kurang berpengalaman dan kurang memiliki pengetahuan (*protégé*). Definisi ini dirasa cocok dengan kondisi PT.XYZ dimana *mentoring* dilakukan oleh karyawan yang membutuhkan dukungan dan dorongan untuk mengembangkan diri, baik secara karir maupun personal. *Mentoring* dilakukan oleh atasan (*manajer*) terhadap bawahan (*staf promosi*). Tujuan utama dari *mentoring program* di PT. XYZ dalam penelitian ini adalah meningkatkan keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi.

2.3.3.2 Fungsi *Mentoring*

Kram (dalam Fleig-Palmer, 2009) mengidentifikasi fungsi *mentoring* sebagai aspek-aspek hubungan yang memperkuat pertumbuhan dan kemajuan kedua individu. Fungsi ini dapat dilihat berdasarkan peran *mentor* di dalam kehidupan *protégé*. Secara garis besar, *mentoring* memiliki dua fungsi, yaitu sebagai *career functions* dan *psychosocial functions*. Adapun rincian dari fungsi dan peran *mentoring* adalah sebagai berikut:

a. *Career functions*

Career functions meningkatkan kemajuan dalam organisasi (Kram, 1985).

Yang termasuk dalam fungsi dan peran ini adalah:

1. *Sponsorship*

Mentor terlibat secara aktif dalam mencalonkan seorang bawahannya untuk pindah jabatan pada level yang setara ataupun promosi jabatan. *Sponsorship* membantu protégé untuk membangun reputasi, untuk menjadi dikenal dan mendapatkan kesempatan jabatan tertentu, sehingga ia akan mempersiapkan dirinya untuk posisi yang lebih tinggi (Kram, 1985).

2. *Exposure and Visibility*

Mentor memberikan tanggung jawab yang memungkinkan protégé untuk membangun hubungan dengan figur penting di organisasi yang akan memberikan penilaian terhadap potensinya di masa mendatang. Hal ini memungkinkan protégé untuk mempelajari lebih dalam mengenai bagian organisasi yang menjadi minatnya.

3. *Coaching*

Coaching meningkatkan pengetahuan dan pemahaman protégé tentang bagaimana berperan secara efektif di *setting* perusahaan. *Mentor* memberikan saran spesifik mengenai strategi untuk berhasil dalam menyelesaikan tugas, memperoleh pengakuan, dan menyarankan aspirasi karir.

4. *Protection*

Protection adalah saat dimana protégé melakukan kesalahan dalam suatu tugas yang belum dikuasai sepenuhnya dan *mentor* melindunginya dengan cara memberikan penjelasan kepada manajer senior lainnya sehingga protégé terhindar dari penilaian negatif (Kram, 1985).

5. *Challenging assignments*

Mentor memberikan tugas yang menantang yang terkait dengan bidang kerja departemennya. Pemberian tugas ini memungkinkan protégé mengembangkan kompetensi spesifik, keterampilan, dan pengalaman akan suatu keberhasilan dalam kehidupan profesional.

b. *Psychosocial functions*

1. *Role modeling*

Protégé belajar dan berusaha sama dengan sikap, nilai, dan perilaku yang ditampilkan oleh *mentor*.

2. *Acceptance and confirmation*

Mentor memberikan dukungan dan dorongan kepada *protégé* untuk mengembangkan kompetensinya dalam bekerja. Hal ini mendukung *protégé* untuk mengalami perilaku baru dan berani mengambil resiko atas kesalahan yang mungkin dilakukan tanpa merasa takut mengalami penolakan.

3. *Counseling*

Mentor dan *protégé* berdiskusi mengenai konflik internal yang dialami *protégé* yang menghambat dirinya dalam bekerja.

4. *Friendship*

Fungsi *friendship* adalah mencakup interaksi sosial yang menghasilkan pemahaman dan kenyamanan bagi kedua belah pihak.

Berdasarkan uraian di atas, maka fungsi *mentoring* dapat disesuaikan dengan kebutuhan *protégé* dan tujuan *mentoring* dari *protégé* tersebut. Fungsi *career* dan *psychosocial* pada tiap hubungan *mentoring* memiliki variasi yang berbeda (Kram, 1985). Apabila tujuan dari *mentoring* adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, maka *mentor* memberikan *coaching*. Namun, apabila tujuan dari *mentoring* adalah untuk pengembangan karir dari *protégé*, maka *mentor* akan memberikan *sponsorship* atau *exposure* dan *visibility*, atau kedua hal tersebut.

Menurut D'Abate, Ebby, dan Tannenbaum (2003) perbedaan *coaching* dan *mentoring* adalah:

Tabel 2.1

Perbedaan *Coaching* dan *Mentoring*

<i>Coaching</i>	<i>Mentoring</i>
Mengembangkan keterampilan yang spesifik	Mengembangkan karyawan secara umum
Pengembangan jangka pendek	Pengembangan jangka panjang
Secara umum, proses terfokus pada goal setting, pemberian aplikasi praktis, memberikan umpan balik, dan pengajaran.	Secara umum, proses terfokus pada modeling, konsultasi, dukungan, pengenalan dan perlindungan.

Berdasarkan tabel 2.1, maka dapat disimpulkan bahwa *mentoring* dan *coaching* memiliki fokus pengembangan yang berbeda.

2.3.3.3 Manfaat *Mentoring*

Pada subbab ini akan dibahas mengenai manfaat yang diperoleh dari *mentoring* bagi *protégé*, *mentor*, dan organisasi yang dipaparkan oleh Shelton (2006) dari beberapa penelitian.

- a. Manfaat *mentoring* bagi *protégé*
 1. *Protégé* mendapatkan dukungan emosional
 2. Peningkatan *self esteem*, *self respect*, dan *self confidence* yang akan mengembangkan kebulatan tekad dan motivasi untuk sukses serta lebih mandiri dalam kemampuan pengambilan keputusan, pengaturan, perencanaan, dan penyelesaian masalah.
 3. Memperoleh pengembangan dan kepuasan karir.
- b. Manfaat *mentoring* bagi mentor
 1. Memperoleh kesempatan untuk mempengaruhi pemikiran seseorang dan mengklarifikasi pemikirannya sendiri.
 2. Mendapat pengakuan dari rekan kerja dan atasan karena telah mampu secara efektif mengembangkan karyawan berpotensi.
 3. Mendapat kepuasan atas keberhasilannya membantu seseorang untuk berkembang, baik secara karir dan personal.

4. Meningkatkan kemampuan komunikasi, serta melatih kesabaran dan toleransi melalui hubungan yang tercipta dengan *protégé*.
 5. Peningkatan komitmen organisasi dan motivasi kerja.
- c. Manfaat *mentoring* bagi organisasi

Adapun, manfaat *mentoring* bagi organisasi adalah sebagai berikut:

1. Mempercepat induksi karyawan baru dan membantu mereka untuk menetapkan target karir mereka dan mengidentifikasi tindakan yang harus dilakukan.
2. Pengembangan sumber daya manusia yang sejalan dengan strategi organisasi.
3. Peningkatan produktivitas dan kontribusi karyawan.
4. Mampu menarik, mempertahankan, dan mengikat *high performers*.
5. Mengembangkan kepemimpinan, membuat perencanaan suksesi, dan terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif.
6. Terciptanya suatu format terstruktur yang membantu keberlangsungan budaya organisasi dan memberikan panduan bagi *protégé* untuk menghadapi sistem politik di organisasi.

2.3.3.4 Tipe *Mentoring*

Ada dua jenis program *mentoring* yang bisa dilakukan di tempat kerja (Finkelstein & Poteet, 2007), yaitu:

1. *Formal mentoring*, dimana sebuah organisasi secara resmi mendukung dan memfasilitasi struktur (dalam tingkatan tertentu), panduan, kebijakan, serta dukungan untuk memulai, mengelola, dan mengakhiri hubungan *mentor* dan *protégé*.
2. *Informal mentoring*, dimana tanggung jawab utama dari *mentor* dan/atau *protege* adalah memulai, mengelola, dan mengakhiri *mentoring*, tanpa bantuan atau hanya sedikit dukungan dari organisasi (Finkelsten & Poteet, 2007).

2.3.3.5 Fase dalam Mentoring

Kram (dalam Shelton, 2006) mengidentifikasi empat fase yang dilalui oleh mentor dan protégé. Keempat tahapan tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Initiation*

Fase ini umumnya terjadi pada masa 6 hingga 12 bulan dimana individu memiliki pemikiran positif yang mendorong hubungan signifikan *mentoring*. Baik mentor dan protégé mengkomunikasikan kebutuhan, pengalaman, dan hal yang menjadi perhatian. Fase ini juga ditandai dengan mencoba tugas yang menantang.

2. *Cultivation*

Fase ini berlangsung pada masa 2 hingga 5 tahun dimana tiap individu menemukan manfaat dan nilai dari hubungan yang sudah dijalani. Pada fase ini, mentor dan protégé melakukan *review* terhadap kemajuan yang diperoleh. Protégé memperoleh perasaan berhasil sejalan dengan peningkatan kompetensinya.

3. *Separation*

Pada *formal mentoring*, protégé diperbolehkan untuk berhenti dari kegiatan mentoring karena dianggap sudah lebih percaya diri dan mandiri. Apabila proses mengakhiri mentoring dilakukan secara bersama-sama, maka dalam diri mentor akan timbul rasa bangga terhadap kemajuan protégé. Di sisi lain, protégé sudah merasa yakin akan pencapaian keberhasilannya tanpa harus tergantung dengan bimbingan mentor lagi.

4. *Redefinition*

Fase ini merupakan peralihan hubungan antara mentor dan protégé yang bersifat formal menjadi hubungan pertemanan. Hal ini dirasa kurang nyaman pada awalnya, namun seiring waktu kedua pihak akan menyadari bahwa mereka telah menjadi rekan kerja yang setara.

2.3.3.6 Tahapan Implementasi Program Mentoring

Berikut ini tahapan dalam implementasi *mentoring program* menurut Berry (dalam Shelton, 2006):

1. Menentukan tujuan dan sasaran program yang dikaitkan dengan tujuan dan sasaran organisasi. Setelah itu, menentukan siapa saja yang akan berpartisipasi dalam *pilot program* dan berikutnya. Seluruh pihak yang terlibat harus memahami tujuan program agar program dapat berhasil.
2. Program mentoring yang efektif tidak akan dapat terjadi tanpa komitmen dari pihak organisasi dalam pengembangan karyawannya. Perencanaan sumber daya manusia oleh pihak organisasi diperlukan untuk evaluasi program.
3. Seorang *mentor* sebaiknya memiliki kesediaan untuk menjadi *mentor* dan memenuhi kriteria kompetensi yang ditentukan sebelumnya. Pemilihan *mentor* yang baik didasarkan pada kemampuan interpersonal dan kemampuan untuk berinteraksi dengan orang-orang yang berbeda.
4. Program harus disampaikan kepada para calon *mentor* dan calon *protégé* agar dapat dipastikan bahwa terdapat keselarasan antara harapan organisasi dan harapan karyawan. Hal-hal yang harus disampaikan: manfaat yang diperoleh, bentuk pelaksanaan program, tanggung jawab karyawan, rincian sesi program, dan pemantauan program. Adapun pelatihan dilakukan untuk meningkatkan kemampuan interpersonal dan teknikal seorang *mentor*.
5. Organisasi dapat menentukan pasangan atau ditentukan sesuai kesadaran dan keinginan sendiri oleh *mentor* dan *protégé*.
6. Bertujuan untuk memperjelas tujuan pengembangan *protégé*, baik jangka pendek maupun jangka panjang.
7. *Mentor* memberikan *feedback* terhadap *protégé* dan *protégé* melakukan evaluasi terhadap berjalannya proses *mentoring*.
8. *Protégé* melakukan review terhadap pelaksanaan *mentoring* yang sudah dijalani mengenai hal-hal apa saja yang sudah dan belum diperoleh dari *mentoring*.

2.3.3.7 Program Mentoring yang Efektif

Secara umum, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan ketika membuat program *mentoring* yang efektif, yaitu:

1. Dukungan dari manajemen.

Parise dan Forret (2008) menemukan bahwa dukungan dari manajemen dapat membantu dalam menarik dan mempertahankan karyawan untuk menjadi *mentor*. Karyawan yang merasa bahwa program *mentoring* didukung oleh manajemen akan melihat pengalamannya sebagai seorang *mentor* sebagai sesuatu yang menyenangkan dan merasa bahwa mereka mendapatkan pengakuan terhadap usahanya.

2. Sesuaikan dengan organisasi

Klasen dan Clutterbuck (2002) mengatakan bahwa target, misi, dan tujuan perusahaan, juga konteks pengoperasian perusahaan akan mempengaruhi baik skema dari program *mentoring* dan juga karakteristik *mentoring*. Misalnya, *mentoring* dalam perusahaan yang sedang berkembang akan lebih berfokus kepada mengembangkan karyawan pada peran baru mereka. Klasen dan Clutterbuck (2002) juga mengingatkan bahwa tujuan *mentoring* yang ditentukan oleh perusahaan juga akan mempengaruhi batasan terhadap kemana *mentoring* akan difokuskan. Selain itu, *core business* dari perusahaan juga perlu diperhatikan dalam menyusun program *mentoring*.

3. Koordinasi dari skema yang menjadi tujuan *mentoring*.

Secara umum, paling tidak ada satu orang yang menjadi koordinator yang mendesain dan mengimplementasikan skema yang menjadi tujuan *mentoring* (Klasen & Clutterbuck, 2002). Selanjutnya, koordinator juga dapat meminta bantuan dari HR untuk untuk melaksanakan tugas tertentu seperti mempromosikan program dan merekrut *mentor* dan *protégé*. Program yang ada pada umumnya diorganisasi oleh karyawan dalam organisasi, tapi konsultan eksternal juga dapat dihubungi untuk mengimplementasikan sebuah skema.

4. Seleksi *mentor* dan *protégé*

Kelompok *mentor* dan *protege* pada umumnya dapat didefinisikan dengan baik, dan perusahaan jarang membuka program *mentoring* untuk memenuhi semua kebutuhan yang diminta (Klasen & Clutterbuck, 2002). *Protégé* pada umumnya diseleksi berdasarkan rekomendasi dari manajer atau direktur, atau merupakan bagian dari program pengembangan sumber daya manusia yang

lain. *Mentor* juga diseleksi oleh manajer atau direktur, atau ditunjuk oleh koordinator program.

5. Komitmen *mentor*

Mentor yang memiliki komitmen untuk menjalankan program dengan baik dikatakan dapat mempengaruhi persepsi terhadap efektivitas program (Allen, dkk, 2006b) maupun pandangan *protégé* terhadap kualitas hubungan *mentoring* yang ia rasakan (Allen & Eby, 2008).

6. Pemahaman program

Menurut Miller (2006), kejelasan mengenai peran dan apa yang diharapkan baik dari *mentor* maupun *protege* oleh perusahaan perlu untuk diberikan sehingga *mentoring* dapat berjalan dengan efektif. Allen dkk. (2006) mengatakan bahwa pemahaman tersebut akan memperjelas pandangan partisipan mengenai apa yang bisa diharapkan dari program *mentoring* sehingga dapat meningkatkan persepsi terhadap efektivitas *mentoring*. Pemberian tujuan dan panduan yang jelas untuk program *mentoring*, membantu partisipan untuk memahami tujuan dari program, serta apa yang dapat diekspektasikan dalam program dapat memiliki dampak yang signifikan pada kesuksesan program (Young & Perrew, 2004).

7. *Training*

Training adalah usaha terencana dari perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan tentang kompetensi yang terkait dengan pekerjaan (Noe, dkk. 2000). Walaupun *training mentoring* datang dengan berbagai samaran (dengan memperhatikan seberapa jauh formalitas *training*, dan terkadang tidak disebut sebagai '*training*'), program pelatihan untuk *mentoring* penting untuk dilaksanakan (Klasen & Clutterbuck, 2002). Menurut Allen, dkk. (2006b) *training* dapat menunjukkan kepada partisipan program bahwa perusahaan serius dalam berkomitmen terhadap kesuksesan program *mentoring*. Selain itu, *training* juga dapat membantu *mentor* untuk secara lebih baik membagi pengalaman dan keahliannya kepada *protege*-nya (Parise & Forrett, 2008), serta meningkatkan kompetensi serta keterampilan mereka dalam mengadakan *mentoring* (Bryant & Terborg, 2008).

Klasen dan Clutterbuck (2002) mengatakan bahwa *training* pada umumnya diberikan untuk *mentor* dan *protege*, dan biasanya *training* mereka dapat dipisah tapi dapat juga digabungkan.

8. Dukungan yang berkelanjutan untuk *mentor* dan *protege*.

Klasen dan Clutterbuck (2002) mengatakan bahwa sebaiknya ada *support group* atau kelompok pendukung *mentor* dan *protege*, dimana mereka dapat bertemu dengan *mentor* atau *protege* lain untuk mendapatkan masukan atau berbagi pengalaman. Selain itu, sebaiknya staf program juga dapat tetap memonitor kemajuan *mentoring* dan dapat ditanyakan oleh *mentor* atau *protege* mengenai saran-saran yang bisa dilakukan untuk menghadapi tantangan yang mereka temukan dalam menjalankan *mentoring* (Allen, dkk., 2009).

9. Pertemuan

Secara umum pertemuan dilaksanakan selama satu bulan sekali (Klasen & Clutterbuck, 2002; Miller, 2006). Namun, Miller (2006) menyarankan bahwa untuk karyawan baru, pertemuan antara *mentor* dan *protege* dilaksanakan dua minggu sekali.

10. Evaluasi program

Evaluasi mengenai program *mentoring* merupakan sebuah hal krusial yang harus dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kesuksesan program (Klasen & Clutterbuck, 2002).

Pada subab berikutnya, akan dibahas mengenai langkah implementasi *mentoring program*, dimana dalam penelitian ini langkah pertama yang dilakukan adalah sosialisasi program kepada karyawan dan langkah kedua adalah pemberian pelatihan.

2.3.4 Sosialisasi

Sosialisasi adalah proses individu dalam memperoleh pemahaman akan nilai, menguasai keterampilan, perilaku yang diharapkan dan pengetahuan yang diperlukan agar dapat memahami perannya dalam organisasi serta memberikan kontribusinya sebagai anggota dalam organisasi tersebut (Bernadin, 2006). Oleh

karena itu, sosialisasi umumnya dianggap sebagai proses pembelajaran seseorang dari mulai memasuki organisasi dan selama ia berada di organisasi.

Banyak sekali hal yang dapat karyawan pelajari melalui sosialisasi ini, yaitu tujuan organisasi, nilai-nilai dalam perusahaan, budaya, kompetensi inti, peraturan, prosedur, program-program pengembangan, dan lain-lain. Menurut Cummings & Worley (2005), dalam melakukan intervensi organisasi diperlukan proses sosialisasi kepada anggota organisasi. Hal ini dilakukan karena anggota organisasi harus memahami tujuan dan manfaat diberikannya intervensi sehingga anggota organisasi dapat terlibat selama intervensi berlangsung.

Sosialisasi yang dilakukan dalam penelitian ini bertujuan untuk membantu partisipan memahami tujuan dari *mentoring program* dan memberi kejelasan mengenai peran *mentor* maupun *protégé*, sehingga *mentoring* dapat berjalan dengan efektif.

2.3.5 Pelatihan

2.3.5.1 Pengertian Pelatihan

Cummings & Worley (2009) menyatakan bahwa pelatihan dapat membantu karyawan mendapatkan keterampilan dan pengetahuan. Sementara itu, Noe (2010) mengatakan pelatihan adalah suatu usaha terencana dari suatu perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan dalam hal kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Kompetensi tersebut dapat berupa pengetahuan, keterampilan, atau tingkah laku yang penting untuk dapat melakukan pekerjaan dengan efektif. Sedangkan menurut Sikula (dalam Munandar, 2001), pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, sehingga tenaga kerja dapat mempelajari pengetahuan dan keterampilan untuk tujuan tertentu. Berdasarkan pengertian-pengertian mengenai pelatihan di atas, maka pengertian pelatihan yang digunakan dalam penelitian ini adalah usaha terencana yang dapat membantu karyawan dalam mendapatkan pengetahuan dan keterampilan untuk tujuan tertentu.

2.3.5.2 Pelatihan berdasarkan *experiential learning*

Kolb (1984) mengusulkan suatu pendekatan proses pembelajaran melalui pengalaman untuk mengubah tingkah laku individu secara sistematis. Pendekatan *Experiential learning* ini memiliki daur belajar yang terdiri dari empat tahapan sebagai berikut:

1. *Concrete experiences*

Proses pemberian kegiatan yang dapat secara langsung memberikan pengalaman nyata kepada peserta untuk merasakan sendiri apa yang terjadi pada dirinya ketika ia mengikuti kegiatan tersebut.

2. *Reflective observation*

Proses mengamati dan merefleksikan kembali apa yang telah dialami dalam peristiwa sebelumnya. Hal ini bertujuan untuk menggali pengalaman spesifik yang dimiliki oleh peserta. Kegiatan ini disebut juga dengan *debriefing* atau *pembahasan kegiatan yang meliputi kegiatan sharing dan probing*.

3. *Abstract conceptualization*

Proses dimana peserta dipandu untuk merumuskan atau menyimpulkan sesuatu tentang dirinya atau konsep yang relevan dengan sasaran pembelajaran. Hal tersebut dapat berupa kesimpulan mengenai kelebihan dan kekurangan diri, sisi positif atau negatif diri, kebiasaan atau gambaran tingkah laku yang selama ini tidak disadari.

4. *Active Experimentation*

Proses mencobakan tingkah laku baru yang merupakan sasaran pembelajaran. Peserta diharapkan berusaha memunculkan tingkah laku yang diharapkan, mengurangi atau menghilangkan kebiasaan lama yang dimilikinya.

Menurut Munandar (2001), pembelajaran memerlukan praktek dan penghayatan dengan tugas. Konsep utama dari pembelajaran melalui penghayatan (*experiential learning*) adalah bahwa harus ada praktek yang aktif agar dapat mengulang-ulang apa yang harus mereka pelajari dan hayati, sehingga akhirnya dapat menguasai pengetahuannya atau keterampilannya. Hal ini juga didukung oleh Johnson (1997) bahwa konsep pembelajaran berdasarkan pengalaman sangat tepat digunakan untuk mempelajari suatu keterampilan. Melalui adanya pengalaman aktif, seseorang tidak hanya bisa mendapatkan pengetahuan

mengenai apa yang dipelajari, tetapi juga mendapatkan kesempatan untuk melakukan praktek secara aktif.

Berdasarkan uraian tersebut, maka pelatihan yang akan diberikan dalam penelitian ini akan merujuk pada konsep pembelajaran dengan melibatkan penghayatan (*experiential*).

2.3.5.3 Penyusunan program pelatihan

Menurut Riggio (2008), sebuah program pelatihan harus terstruktur supaya berjalan dengan efektif. Adapun tahapan-tahapannya adalah sebagai berikut :

1. Menilai kebutuhan pelatihan

Sebuah program pelatihan yang efektif harus dimulai dengan menilai kebutuhan pelatihan. Penilaian kebutuhan pelatihan dapat terbagi menjadi beberapa tingkatan analisis:

- a. Analisis organisasi, yaitu menentukan kebutuhan pelatihan sesuai dengan strategi bisnis atau tujuan perusahaan, dukungan dari manajer, rekan kerja, dan karyawan terhadap aktivitas pelatihan dan sumber-sumber pelatihan.
- b. Analisis tugas, yaitu berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik lain yang dibutuhkan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan yang spesifik secara efektif. Hal yang dapat dilakukan untuk mengumpulkan informasi adalah melalui deskripsi pekerjaan, yang kemudian dapat diketahui persyaratan-persyaratan tertentu yang harus dimiliki oleh karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut.
- c. Analisis individu, yaitu melakukan analisis dengan mengetahui kemampuan karyawan saat ini, sehingga dapat diketahui siapa yang membutuhkan pelatihan. Proses analisis individu dapat dilakukan melalui penilaian kinerja dan informasi yang diperoleh dari data seleksi karyawan, seperti hasil tes ujian masuk untuk karyawan baru atau hasil penilaian diri sendiri mengenai kebutuhan pelatihan.

Dalam melakukan proses indentifikasi kebutuhan pelatihan dapat digunakan berbagai macam metode, seperti wawancara, observasi, dan survey atau kuesioner (Noe, 2010).

2. Menentukan tujuan pelatihan

Adanya tujuan pelatihan dapat membantu dalam mendesain program pelatihan, memilih teknik dan strategi pelatihan yang tepat. Tujuan pelatihan haruslah spesifik agar peserta tahu apa yang harus dicapai dan hasil pelatihan dapat terukur, sehingga dapat mengevaluasi efektivitas suatu program pelatihan.

3. Mengembangkan dan menguji bahan-bahan pelatihan

Langkah selanjutnya adalah mengembangkan dan menguji bahan-bahan pelatihan. Hal yang pertama kali dilakukan adalah mengembangkan materi pelatihan itu sendiri. Dalam hal ini tidak hanya mencakup materi pelatihan, melainkan juga menentukan metode-metode apa saja yang akan digunakan dalam pelatihan. Bentuk-bentuk pelatihan dapat dibedakan ke dalam pelatihan pada pekerjaan (*on-the-job training*) dan pelatihan di luar lingkungan pekerjaannya (*off-the-job training*). Berikut ini beberapa metode pelatihan yang umumnya digunakan adalah (Munandar, 2001; Riggio, 2008; Noe, 2010):

- a. Kuliah, merupakan suatu ceramah yang disampaikan secara lisan untuk tujuan pendidikan. Metode ini dapat dipakai untuk kelompok yang sangat besar dan dapat menyajikan banyak bahan pengetahuan dalam waktu yang relatif singkat. Namun, biasanya peserta lebih bersikap pasif mendengarkan daripada aktif mencerna karena hanya terjadi komunikasi satu arah. Walaupun demikian, metode kuliah tetap mempunyai nilainya dan dianjurkan untuk tetap digunakan di samping metode-metode lainnya.
- b. Konferensi atau diskusi kelompok, merupakan pertemuan formal dimana terjad diskusi mengenai sesuatu hal. Metode ini diperlancar melalui partisipasi lisan dan interaksi antar anggota. Para peserta diminta untuk memberikan gagasan mereka, yang kemudian didiskusikan, dievaluasi dan mungkin diubah oleh gagasan dan pandangan peserta yang lain.
- c. Studi kasus, merupakan uraian tertulis atau lisan tentang masalah dalam perusahaan pada waktu tertentu yang nyata atau hipotesis (namun didasarkan pada kenyataan). Pada metode ini, peserta diminta untuk

mengidentifikasi masalah dan merekomendasikan jawabannya. Metode ini melatih kemampuan berpikir analitis dan pemecahan masalah.

- d. Bermain peran (*role play*). Peran adalah suatu pola perilaku yang diharapkan. Dalam metode ini, peserta diberi tahu mengenai suatu keadaan dan peran yang harus mereka mainkan. Metode *role play* memberikan kesempatan kepada peserta untuk mempelajari keterampilan hubungan antar manusia melalui praktek dan untuk mengembangkan pemahaman mengenai pengaruh tindakan mereka sendiri pada orang lain. Metode ini memungkinkan peserta untuk belajar melalui perbuatan, menekankan pada interaksi manusia, memberikan hasil secara langsung, menimbulkan minat dan keterlibatan yang tinggi, serta menunjang *transfer of learning*.
- e. Teknik audiovisual, meliputi adanya pemberian *slide* gambar atau video (Noe, 2010). Teknik ini biasanya digunakan untuk meningkatkan kemampuan komunikasi, wawancara, pelayanan pelanggan dan bagaimana prosedur seharusnya dilakukan. Namun, metode ini jarang digunakan secara mandiri, biasanya akan dilengkapi juga dengan pemberian metode lainnya seperti ceramah atau diskusi.

Setelah disusun dan ditentukan metode yang akan digunakan dalam pelatihan, yang selanjutnya dilakukan adalah melakukan uji coba. Tujuan dilakukan uji coba adalah untuk mengidentifikasi kelemahan apa saja yang masih ada. Jika masih ditemukan kelemahan, maka akan langsung dilakukan revisi atau perbaikan-perbaikan bila diperlukan (Munandar, 2001). Dengan demikian dapat diusahakan efektivitas pelatihan yang optimal. Namun, dalam penelitian ini, pelatihan tidak dicobakan terlebih dahulu karena terdesak waktu.

4. Implementasi dari pelaksanaan program pelatihan

Tahapan selanjutnya adalah melaksanakan program pelatihan yang sudah disusun. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan program pelatihan adalah kesiapan peserta, harapan peserta, dan iklim pelatihan. Selain itu, sebelum dimulai melakukan pelatihan sebaiknya peserta dijelaskan mengenai tujuan pelatihan agar mereka tahu bagaimana pelatihan ini bias bermanfaat untuk mereka maupun organisasi.

5. Evaluasi program pelatihan

Sebagai kriteria keberhasilan suatu program pelatihan, dapat ditetapkan perilaku-perilaku apa saja yang diharapkan dapat ditampilkan peserta di akhir program pelatihan. Oleh karena itu, hal ini harus disesuaikan dengan tujuan dan sasaran dari pelatihan itu sendiri. Apabila yang diajarkan adalah pengetahuan, maka diharapkan pada akhir program pelatihan peserta dapat memperlihatkan penguasaan mereka tentang pengetahuan yang telah diajarkan. Namun, apabila yang diajarkan adalah keterampilan maka diharapkan peserta dapat memperlihatkan keterampilan tersebut. Apabila sebagian besar peserta telah memenuhi kriteria tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diberikan merupakan pelatihan yang efektif.

Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006) menyatakan bahwa ada empat level yang merepresentasikan tahapan untuk mengevaluasi sebuah program pelatihan. Empat level dari penilaian program pelatihan tersebut adalah:

1. Reaksi dari peserta pelatihan

Evaluasi pada level ini mengukur bagaimana peserta bereaksi terhadap program *training* atau disebut juga dengan pengukuran kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Apabila peserta bereaksi negatif, maka kemungkinan peserta tidak termotivasi untuk belajar.

2. Pembelajaran dari peserta pelatihan

Evaluasi pada level ini mengukur seberapa banyak peserta pelatihan belajar dari pengalaman pelatihan tersebut, yang dapat dilihat dari tingkat perubahan sikap, perubahan pengetahuan, dan peningkatan keterampilan. Tiga hal tersebut dapat digunakan sebagai dasar pengukuran level ini.

3. Tingkah laku dari peserta pelatihan

Evaluasi pada level ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana peserta pelatihan berubah perilakunya setelah mengikuti program pelatihan.

4. Hasil

Evaluasi pada level ini adalah untuk mengetahui hasil akhir dari kehadiran dan partisipasi peserta dari pelatihan yang dirasakan oleh organisasi, seperti peningkatan produktivitas dan lain sebagainya.

Adapun dalam penelitian ini, evaluasi pelatihan yang dilakukan adalah evaluasi pelatihan level 1 dan level 2, yaitu reaksi dari peserta dan pembelajaran peserta.

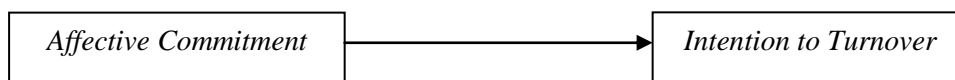
2.4 Dinamika *Mentoring* Atasan dalam Meningkatkan *Affective commitment* dan Menurunkan *Intention to Turnover* pada Karyawan

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pemberian *mentoring* oleh atasan dalam meningkatkan *affective commitment* dan menurunkan *intention to turnover* pada karyawan SBU H PT. XYZ. Hal ini perlu diteliti lebih lanjut karena perusahaan memiliki angka *turnover* yang tinggi selama dua tahun terakhir, terutama karyawan yang bekerja sebagai staf promosi di SBU. Fenomena tersebut tentunya perlu mendapatkan perhatian yang lebih dari pihak perusahaan.

Tingginya angka *turnover* menyebabkan bertambahnya biaya dan tenaga yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk melakukan pemasangan iklan, merekrut, serta melatih kembali karyawan baru yang menggantikan posisi karyawan sebelumnya. Kesulitan yang dialami perusahaan dalam mencari orang baru telah mengakibatkan kinerja suatu kelompok dalam organisasi menjadi terganggu. Selain itu, terus terjadi penyesuaian dalam situasi kerja dengan hadirnya karyawan baru. Agar tidak semakin banyak karyawan yang meninggalkan perusahaan, khususnya yang karyawan yang bekerja sebagai staf promosi di SBU, maka PT.XYZ perlu mengetahui *intention to turnover* karyawan, yang merupakan anteseden terdekat dengan perilaku *turnover*.

Salah satu anteseden dari *intention to turnover* yang ditemukan pada banyak penelitian adalah *affective commitment*, yang merupakan identifikasi, keterikatan, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi (Meyer dan Allen, 1991). Beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa *affective commitment* memiliki efek negatif yang signifikan dengan *intention to turnover* adalah Foley dkk, 2006; Jawahar & Hemmasi, 2006; Tumipseed, 2005; Sutherland & Jordaan, 2004; dan Firth dkk, 2003 dalam Kahumuza & Schlechter, 2008. Berdasarkan hasil penelitian-penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan dengan *affective commitment* rendah memiliki *intention to turnover* yang tinggi. Berikut

ini, adalah bagan model teoritik mengenai hubungan antara *affective commitment* dan *intention to turnover*.



Bagan 2.1 Model Teoritik Hubungan *Affective Commitment* dan *Intention to Turnover*

Menurut Meyer & Allen (1997), karyawan dengan *affective commitment* yang kuat merasakan keterikatan dengan organisasi dan memiliki motivasi serta keinginan yang lebih besar untuk berkontribusi secara bermakna terhadap organisasi dibandingkan dengan karyawan yang memiliki *affective commitment* rendah. Berdasarkan hasil penelitian-penelitian tersebut, diketahui bahwa anteseden *affective commitment* yang paling kuat adalah pengalaman kerja. Variabel pengalaman kerja menekankan pentingnya pengalaman kerja yang memperhatikan besarnya tantangan, beragam keahlian yang digunakan dalam bekerja, dan berkaitan dengan kesesuaian peran kerja yang dimiliki. Selain itu, perhatian dan dukungan yang diberikan atasan juga termasuk hal yang mempengaruhi pengalaman kerja karyawan. Adapun terkait dengan karakteristik individu, kemampuan seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya dapat mempengaruhi *sense of competence* dan kepercayaan diri karyawan tersebut. Hal ini juga dapat mempengaruhi *affective commitment* karyawan, dimana dengan adanya *sense of competence* tersebut, maka karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja di organisasi.

Lebih lanjut, Meyer dan Allen (1997) menjelaskan proses pembentukan *affective commitment* karyawan. Karyawan akan membangun *affective commitment* terhadap organisasi sejauh mana organisasi tersebut dapat memenuhi kebutuhan, harapan, dan memungkinkan karyawan untuk mencapai tujuannya. Dengan perkataan lain, *affective commitment* dibangun berdasarkan pengalaman yang memberikan *reward* secara psikologis. Dalam rangka usaha yang perlu dilakukan untuk meningkatkan *affective commitment* karyawannya berdasarkan pengalaman kerja sebagai bentuk *reward* psikologis, berupa peningkatan atau penambahan keterampilan. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan

untuk meningkatkan keterampilan adalah pembuatan suatu program yang dapat mendukung pengalaman kerja tersebut. Intervensi yang dapat meningkatkan pengalaman kerja karyawan termasuk ke dalam jenis *individual employee development interventions*, yang berfokus pada pengembangan sumber daya manusia organisasi secara langsung (Cumming dan Worley, 2009). Bentuk dari intervensi ini diantaranya adalah *mentoring* dan *developmental training*.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya mengenai kondisi perusahaan saat ini, maka dari kedua bentuk intervensi tersebut, intervensi berupa *mentoring program* dinilai tepat bagi PT. XYZ. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya diketahui bahwa *mentoring* dapat meningkatkan *affective commitment* (Scandura, dalam Payne & Huffman, 2005). *Mentoring* dapat menjadi suatu anteseden pengalaman bagi karyawan dalam organisasi. Kegiatan *mentoring* sesuai dengan anteseden *affective commitment* yang berupa pengalaman kerja yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan untuk merasa nyaman dalam organisasi dan merasa kompeten dalam peran kerjanya (Allen & Meyer, dalam Stallworth, 2003). *Mentoring* adalah suatu proses formal dimana seseorang dengan pengetahuan dan pengalaman lebih banyak (*mentor*), berperan untuk mendukung, mendorong, dan memfasilitasi pengembangan karir dan personal seseorang yang kurang berpengalaman dan kurang memiliki pengetahuan (*protégé*).

Intervensi berupa pemberian *mentoring program* ini akan dipandang karyawan sebagai bentuk perhatian dan pemberian kesempatan dari perusahaan kepada mereka untuk mengembangkan diri, sehingga karyawan tersebut merasa nyaman dan kompeten dalam bekerja. Dengan demikian, diharapkan bahwa intervensi ini dapat meningkatkan *affective commitment* karyawan. Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa *affective commitment* memiliki korelasi negatif yang signifikan dengan *intention to turnover* (Foley dkk, 2006; Jawahar & Hemmasi, 2006; Tumipseed, 2005; Sutherland & Jordaan, 2004). Dengan demikian bahwa program yang ditujukan untuk meningkatkan *affective commitment* dapat pula menurunkan *intention to turnover*, sehingga dapat menurunkan angka *turnover* di PT. XYZ. Douglas (1997) menyatakan bahwa *mentoring* di suatu organisasi memiliki berbagai macam tujuan, diantaranya adalah *recruitment, retention, staff and executive development, career advancement, reduced turnover, improved job*

performance, socialization, dan succession planning. Fakta tersebut dapat dijadikan panduan bagi perusahaan yang memiliki permasalahan tingginya tingkat *turnover* karyawan, dimana hal ini juga dialami oleh PT. XYZ. Dalam penelitian ini, yang menjadi tujuan *mentoring program* adalah *staff and executive development* dan menurunkan *turnover*. Jenis *mentoring* yang diterapkan adalah *formal mentoring*, dimana sebuah organisasi secara resmi mendukung dan memfasilitasi struktur, panduan, kebijakan, serta member dukungan untuk memulai, mengelola, dan mengakhiri *mentoring* (Finkelstein & Poteet, 2007).

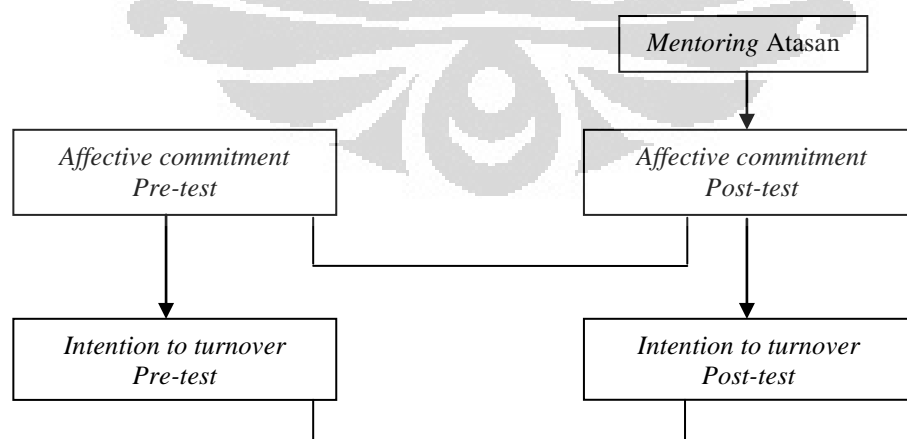
Mentoring dalam penelitian ini ditujukan untuk dilakukan oleh manajer (*mentor*) terhadap staf promosi (*protégé*) di PT. XYZ. Fungsi seorang *mentor* secara umum terbagi menjadi dua, yaitu *carrer functions* dan *psychosocial functions*. Secara khusus, beberapa fungsi mentor diantaranya adalah mempromosikan bawahannya (*sponsorship*), memberikan tanggung jawab yang memungkinkan *protégé* untuk membangun hubungan dengan figur penting di organisasi (*exposure and visibility*), meningkatkan pengetahuan dan pemahaman *protégé* tentang bagaimana berperan secara efektif di tempat kerja (*coaching*), melindungi saat *protégé* melakukan kesalahan dalam suatu tugas yang belum dikuasai sepenuhnya (*protection*), memberikan tugas yang menantang serta mengembangkan kompetensi spesifik, keterampilan, dan pengalaman akan suatu keberhasilan (*challenging assignments*), memberikan contoh dalam sikap, nilai, dan perilaku (*role modeling*), memberikan dukungan dan dorongan kepada *protégé* untuk mengembangkan kompetensinya dalam bekerja (*acceptance and confirmation*), berdiskusi mengenai konflik internal yang dialami *protégé* yang menghambat dirinya dalam bekerja (*counseling*), dan menjalin interaksi sosial yang menghasilkan pemahaman dan kenyamanan bagi kedua belah pihak (*friendship*).

Uraian mengenai berbagai fungsi *mentor* di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *protégé* (bawahan) mendapat pengalaman dari kegiatan *mentoring*. Pengalaman tersebut sesuai dengan anteseden *affective commitment commitment* yang berupa pengalaman kerja yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan untuk merasa nyaman dalam organisasi dan merasa kompeten dalam peran kerjanya (Allen & Meyer, dalam Stallworth, 2003). Agar program ini dapat berjalan

dengan efektif, maka terdapat hal-hal yang harus dilakukan. Salah satunya adalah pelatihan *mentoring* bagi atasan. Pelatihan dapat membantu *mentor* untuk secara lebih baik membagi pengalaman dan keahliannya kepada *protege*-nya (Parise & Forrett, 2008), serta meningkatkan kompetensi serta keterampilan mereka dalam mengadakan *mentoring* (Bryant & Terborg, 2008). Oleh karenanya, dalam pemberian intervensi, tahap pertama yang dilakukan adalah pelatihan *mentoring* untuk atasan. Pelatihan *mentoring* disampaikan secara singkat dengan metode penyampaian lewat ceramah, *roleplay*, dan *audiovisual* sehingga diharapkan dapat meningkatkan *transfer of learning* karena karyawan dapat berperan aktif dalam kegiatan (Munandar, 2001).

Selain itu, hal lain yang dapat mendukung efektivitas program ini adalah pemahaman program. Pemahaman program akan memperjelas pandangan partisipan mengenai apa yang bisa diharapkan dari program *mentoring* sehingga dapat meningkatkan persepsi terhadap efektivitas *mentoring* (Allen dkk, 2006). Dalam penelitian ini, pemahaman program dilakukan melalui sosialisasi *mentoring program* terhadap bawahan. Hal ini diharapkan menjadi sarana yang efektif dalam memberikan pengetahuan dan pemahaman kepada karyawan mengenai materi dan rangkaian *mentoring program* secara keseluruhan.

Kerangka penelitian pemberian *mentoring* oleh atasan dalam meningkatkan *affective commitment* dan menurunkan *intention to turnover* dapat dilihat dalam bagan berikut ini:



Bagan 2.2 Kerangka Penelitian *Mentoring* Atasan dalam Meningkatkan *Affective Commitment* dan Menurunkan *Intention to turnover*

BAB 3

METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang tipe, pendekatan dan desain penelitian. Selain itu, akan dibahas juga mengenai metode sampling, masalah penelitian variabel penelitian serta metode pengumpulan dan pengolahan data.

3.1 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan adalah *action research*, yaitu suatu proses menemukan solusi bagi permasalahan nyata dengan cara berkolaborasi dengan klien dalam mengumpulkan data, menganalisis data, dan mengembangkan *action plans* untuk perubahan (Smither, Houston, & McIntire, 1999). Tipe ini dipilih karena menurut Cummings dan Worley (2009), *action research* merupakan sebuah model yang menekankan pada pengumpulan data dan diagnosa sebelum perencanaan tindakan dan implemementasi, serta adanya evaluasi hasil setelah tindakan telah dilaksanakan.

3.2 Desain Penelitian

Desain penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *the before-and-after study design*. Kumar (1999) menjabarkan desain tersebut sebagai observasi terhadap dua set data dalam populasi yang sama untuk menemukan perubahan dalam variabel yang menjadi fenomena antara dua titik dalam satu waktu tertentu. Desain tersebut menurut Kumar (1999) dapat mengukur perubahan dalam situasi, fenomena, isu, masalah atau sikap. Lebih lanjut lagi, Kumar (1999) mengatakan bahwa desain ini merupakan desain yang paling cocok untuk mengukur dampak atau efektivitas program. Kelebihan dari desain ini adalah kemampuan untuk mengukur perubahan dalam fenomena atau untuk menilai dampak dari sebuah intervensi. Namun, desain ini juga memiliki kelemahan, yaitu peneliti harus mengambil dua set data, yang terkadang lebih sulit untuk diimplementasikan dan lebih memakan biaya; responden yang berpartisipasi dalam *pre-test* tidak selalu bisa hadir untuk pengukuran selanjutnya; tidak dapat dipastikannya apakah perubahan terjadi karena intervensi atau karena

perubahan lain; instrumen penelitian turut mengubah responden (disebut dengan *reactive effect*); dan ada kemungkinan responden lebih negatif atau positif pada saat *pre-test*, namun mengubah sikapnya ketika mengerjakan *post-test*.

3.3 Variabel Penelitian

3.3.1 Variabel Bebas : *Affective Commitment*

Definisi konseptual dari variabel ini adalah :

Keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam organisasi (Meyer dan Allen, 1997).

Definisi operasional dari variabel ini adalah :

Total skor dari masing-masing yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner *affective commitment* yang dikembangkan oleh Cahyadi, dkk (2010) berdasarkan definisi *affective commitment* dari Meyer dan Allen (1997).

3.3.2 Variabel Terikat : *Intention to Turnover*

Definisi konseptual dari *intention to turnover* adalah :

Keinginan secara sadar untuk meninggalkan organisasi melalui proses kognisi dimana karyawan secara aktif mempertimbangkan untuk keluar dan mencari alternatif pekerjaan lain (Mobley, 1979).

Definisi operasional dari variabel ini adalah :

Total skor dari masing-masing yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner *intention to turnover* yang dikembangkan oleh Adiningtyas, dkk (2010) berdasarkan definisi *intention to turnover* dari Mobley, Horner & Hollingsworth (1978).

3.3.3 Intervensi

Intervensi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *mentoring*. Menurut Roberts (2000), *mentoring* adalah suatu proses formal dimana seseorang dengan pengetahuan dan pengalaman lebih banyak (*mentor*), berperan untuk mendukung, mendorong, dan memfasilitasi pengembangan karir dan personal seseorang yang kurang berpengalaman dan kurang memiliki pengetahuan (*protégé*). Tujuan dari

mentoring adalah pengembangan individu secara profesional dan personal. Adapun pemberian intervensi dilakukan dengan beberapa tahapan, yaitu pelatihan *mentoring* bagi atasan, kemudian sosialisasi *mentoring program* kepada bawahan, serta implementasi *mentoring program*.

3.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian permasalahan di SBU H PT. XYZ yang telah dikemukakan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara *affective commitment* dengan *intention to turnover* pada karyawan di SBU H PT. XYZ?
2. Apakah terdapat peningkatan *affective commitment* yang signifikan pada waktu sebelum dan setelah karyawan diberikan intervensi?
3. Apakah terdapat penurunan *intention to turnover* yang signifikan pada waktu sebelum dan setelah karyawan diberikan intervensi?

3.5 Hipotesis Kerja

Berikut ini adalah hipotesis kerja yang digunakan dalam penelitian ini.

1. H_{01} : Tidak ada hubungan yang signifikan antara *affective commitment* dan *intention to turnover*.
 H_{a1} : Terdapat hubungan yang signifikan antara *affective commitment* dan *intention to turnover*
2. H_{02} : Tidak ada peningkatan *affective commitment* yang signifikan pada waktu sebelum dan setelah diberikan intervensi
 H_{a2} : Terdapat peningkatan *affective commitment* yang signifikan pada waktu sebelum dan setelah diberikan intervensi.
3. H_{03} : Tidak ada penurunan *intention to turnover* yang signifikan pada waktu sebelum dan setelah diberikan intervensi.
 H_{a3} : Terdapat penurunan *intention to turnover* yang signifikan pada waktu sebelum dan setelah diberikan intervensi.

3.6 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kantor *Small Business Unit* (SBU) H yang berlokasi di daerah Cijerah, Bandung.

3.7 Populasi

PT. XYZ memiliki 12 SBU yang tersebar di sejumlah kota di seluruh Indonesia antara lain Surabaya, Yogyakarta, Lampung, Palembang, dan beberapa kota lainnya. Seluruh SBU tersebut memiliki permasalahan yang sama seperti yang telah diuraikan sebelumnya pada bab pendahuluan. Akan tetapi, dalam penelitian hanya satu SBU yang dipilih, yaitu SBU H di Bandung. Pemilihan SBU H didasarkan atas permintaan pihak perusahaan. Dengan demikian, populasi dalam penelitian ini adalah staf promosi di SBU H yang berjumlah 12 orang.

3.8 Sampel

Sampel penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah sebanyak jumlah populasi yang ada, yaitu sebanyak 12 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, dimana sampel penelitian dipilih karena dianggap memiliki informasi yang dibutuhkan dalam penelitian (Kumar, 1999). Karakteristik dari sampel penelitian ini adalah karyawan yang memiliki fungsi *sales and marketing* dengan *job title* yang dinamakan oleh perusahaan sebagai staf promosi. Adapun tugas mereka adalah mencari dan mengundang *customer* untuk datang ke acara promosi, memberi penjelasan kepada *customer* mengenai produk perusahaan, melakukan penyambutan *customer*, melakukan kegiatan hiburan pada acara promosi dan menjual produk. Usia sampel penelitian berada pada rentang antara 21 – 40 tahun dengan masa kerja antara kurang dari 1 tahun hingga lebih dari 4 tahun.

3.9 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini adalah kuesioner, wawancara, dan observasi. Berikut ini masing-masing penjelasannya.

3.9.1 Kuesioner

Kuesioner adalah alat ukur ilmiah yang dapat mengukur tingkah laku (Zechmeister, dkk, 2001). Sedangkan, menurut Kumar (1999), kuesioner adalah Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis, yang jawabannya dicantumkan oleh responden. Sebuah kuesioner berisi sejumlah pernyataan yang ditulis sedemikian rupa dengan memperhatikan tata bahasa yang baik dan tampilan yang menarik sehingga responden dapat membaca, menginterpretasikan maksud, dan menuliskan jawaban yang diminta (Kumar, 1999).

Masing-masing kuesioner akan melewati uji validitas dan reliabilitas. Tipe uji validitas yang akan digunakan di dalam penelitian ini adalah validitas konstruk. Validitas konstruk digunakan untuk melihat seberapa besar sebuah tes dapat dikatakan mengukur sebuah konstruk teoritis atau sifat (Anastasi & Urbina, 2000). Salah satu cara untuk mengetahui validitas konstruk adalah dengan mengukur konsistensi internalnya (Anastasi & Urbina, 2000). Untuk mengukur konsistensi internal tersebut, peneliti mengkorelasikan *item* dengan total skor di dalam suatu dimensi atau dengan total skor di dalam suatu tes. Korelasi item dilihat dengan menggunakan *corrected item-total correlation* agar korelasi yang didapatkan dapat lebih murni karena mengeluarkan *item* dalam penjumlahan total skor sebelum dikorelasikan. Batasan nilai korelasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,2 sesuai dengan batasan dari Cronbach (1990). Apabila korelasi antara *item* dengan total skor dimensi di bawah 0,2, maka item tersebut akan dibuang.

Metode yang dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas tes adalah dengan menggunakan koefisien alfa (Anastasi & Urbina, 1997). Tujuan dari metode ini adalah mengetahui apakah seluruh item dalam pengukuran secara konsisten mengukur hal yang sama (Zechmeister, dkk, 2001). Metode tersebut didasarkan pada pencarian konsistensi dari respons untuk semua *item* di dalam suatu tes, dan hanya membutuhkan satu kali administrasi untuk satu bentuk tes. Metode ini dipilih karena adanya keterbatasan waktu sehingga pengambilan tes hanya dapat sekali dilakukan. Tinggi rendahnya reliabilitas sebuah tes dinyatakan melalui sebuah koefisien reliabilitas. Menurut Kaplan & Saccuzo (1997) koefisien reliabilitas yang dianggap baik dalam sebuah pengukuran pada sebuah penelitian

adalah antara 0,7 hingga 0,8. Jika nilai koefisien alfa yang diperoleh $< 0,7$, maka instrumen tersebut tidak memiliki reliabilitas yang baik (kurang dapat diandalkan).

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk pertanyaan tertutup dengan menggunakan format *item* bentuk likert. Format likert seringkali digunakan untuk skala yang mengukur skala sikap atau kepribadian, dimana responden tingkat persetujuan terhadap pernyataan-pernyataan atau item-item yang diberikan (Kaplan & Saccuzo, 2005). Kuesioner diberikan dua kali kepada responden, yaitu sebelum dan sesudah diberikan intervensi. Tujuan dari penyebaran kuesioner yang pertama adalah untuk memperoleh gambaran awal mengenai *affective commitment* dan *intention to turnover* pada responden sebelum diberikan intervensi (*pre-test*). Sedangkan, penyebaran kuesioner yang kedua dimaksudkan untuk mengetahui gambaran akhir mengenai *affective commitment* dan *intention to turnover* pada responden setelah diberikan intervensi (*post-test*). Untuk melakukan pengujian validitas dan reliabilitas alat ukur penelitian, maka peneliti menyebarkan kedua kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini kepada 48 orang karyawan PT.XYZ yang bekerja di kantor pusat. Adapun penjelasan mengenai kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini akan dijelaskan sebagai berikut:

1) Kuesioner *Affective Commitment*

Kuesioner yang digunakan berdasarkan teori *Organizational Commitment* dari Meyer dan Allen (1997), yang telah dikembangkan oleh Cahyadi, dkk (2010). Adapun dalam penelitian ini, peneliti hanya akan membahas mengenai komponen *affective commitment* yang terdapat dalam alat ukur tersebut. Item-item *affective commitment* dalam alat ukur ini dapat digunakan untuk melihat kecenderungan individu untuk tetap bertahan di organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja berdasarkan keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan individu tersebut terhadap organisasi. Semakin tinggi skor *affective commitment* yang ada, berarti semakin tinggi kecenderungan individu untuk tetap bertahan di dalam organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja. Responden diminta untuk memberikan persetujuan terhadap setiap pernyataan yang diberikan dalam skala sikap model Likert. Untuk item yang mengandung pernyataan positif atau *favorable*,

diberlakukan penilaian sebagai berikut: Sangat setuju (4), Setuju (3), Tidak setuju (2), Sangat tidak setuju (1). Sebaliknya, untuk item yang mengandung pernyataan negatif atau *unfavorable*, diberlakukan penilaian sebagai berikut: Sangat setuju (1), Setuju (2), Tidak setuju (3), dan Sangat tidak setuju (4). Skor minimum yang bisa didapatkan dari alat ukur ini adalah 12 dan skor maksimal yang bisa didapatkan adalah 48. Peneliti mengkategorisasikan skor kuesioner ini ke dalam 3 kategori berdasarkan *all possible score* yaitu rendah (rentang skor 12-24), sedang (rentang skor 25-36), dan tinggi (rentang skor 37-48). Alat ukur ini terdiri dari 12 item pernyataan, yang terdiri dari 8 item positif dan 4 item negatif.

Tabel 3.1

Item dalam Kuesioner *Affective Commitment*

Item Positif	Item Negatif
1, 2, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12	3, 4, 5, 9

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dengan metode *single trial*, ditemukan bahwa kuesioner *affective commitment* memiliki $\alpha = 0.837$. Hal tersebut menunjukkan bahwa alat ukur *affective commitment* sudah dapat dikatakan reliabel, dalam arti *item-item* di dalamnya sudah secara homogen mengukur satu variabel yang sama. Sedangkan, berdasarkan hasil uji validitas dengan menggunakan *corrected-item total correlation*, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3.2

Validitas Alat Ukur *Affective Commitment*

Skala	\sum item awal	\sum item valid	Jangkauan item total <i>correlation</i>	Item yang dieliminasi
<i>Affective Commitment</i>	12	12	0,467 – 0,820	-

Dari tabel tersebut, dapat dilihat bahwa seluruh item sudah dapat dikatakan valid ($r > 0,2$) apabila mengacu kepada patokan dari Cronbach (1990).

2) Kuesioner *Intention to turnover*

Untuk mengukur konstruk ini, peneliti menggunakan adaptasi alat ukur *Intention to turnover* berdasarkan model tahapan dari Mobley, Horner & Hollingsworth (1978) yang dikembangkan oleh Adiningtyas, dkk (2010). Semakin

tinggi skor *intention to turnover* yang ada, berarti semakin tinggi kecenderungan individu untuk meninggalkan organisasi melalui proses kognisi dimana karyawan secara aktif mempertimbangkan untuk keluar dan mencari alternatif pekerjaan lain. Responden diminta untuk memberikan persetujuan terhadap setiap pernyataan yang diberikan dalam skala sikap model Likert. Untuk item yang mengandung pernyataan positif atau *favorable*, diberlakukan penilaian sebagai berikut : Sangat setuju (4), Setuju (3), Tidak setuju (2), Sangat tidak setuju (1). Sedangkan, untuk item yang mengandung pernyataan negatif atau *unfavorable*, diberlakukan penilaian sebagai berikut : Sangat setuju (1), Setuju (2), Tidak setuju (3), Sangat tidak setuju (4).

Skor minimum yang bisa didapatkan dari alat ukur ini adalah 20 dan skor maksimal yang bisa didapatkan adalah 80. Peneliti mengkategorisasikan skor kuesioner ini ke dalam 3 kategori berdasarkan *all possible score* yaitu tinggi (rentang skor 61-80), sedang (rentang skor 41-60) dan rendah (rentang skor 20-40).). Alat ukur ini terdiri dari 20 item pernyataan, yang terdiri dari 17 item positif dan 3 item negatif.

Tabel 3.3

Item dalam Kuesioner *Intention to Turnover*

Item Positif	Item Negatif
1, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22	2, 8, 13, 21

Berdasarkan hasil uji coba terpakai, ditemukan bahwa kuesioner *intention to turnover*, memiliki $\alpha = 0,888$. Hal tersebut menunjukkan bahwa alat ukur tersebut sudah dapat dikatakan reliabel, dalam arti *item-item* di dalamnya sudah secara homogen mengukur satu variabel yang sama. Selanjutnya, berikut ini adalah hasil uji coba validitas *item* alat ukur *intention to turnover* (Mobley, 1979).

Tabel 3.4

Validitas Alat Ukur *Intention to turnover*

Skala	\sum item awal	\sum item valid	Jangkauan item total correlation	Item yang dieliminasi
<i>Intention to turnover</i>	22	20	0,311 – 0,818	2 dan 7

Dari tabel tersebut, dapat dilihat bahwa ada 20 item yang sudah dapat dikatakan valid ($r > 0,2$) apabila mengacu kepada patokan dari Cronbach (1990). Sedangkan terdapat 2 item yang belum dapat dikatakan valid ($r < 0,2$). Untuk dapat meningkatkan baik validitas maupun reliabilitas dari alat ukur, maka item-item yang tidak valid tersebut dieliminasi. Setelah item-item tersebut dieliminasi, reliabilitas meningkat menjadi $\alpha = 0.905$.

3.9.2 Wawancara

Wawancara adalah proses komunikasi yang interaktif antara dua pihak, dimana satu pihak memiliki tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, dan melibatkan adanya pertanyaan dan jawaban dari pertanyaan tersebut (Stewart & Cash, 2006). Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan untuk mendalami secara lebih lanjut untuk menggali data mengenai sumber daya, kebutuhan, harapan dan tujuan yang ingin dicapai organisasi melalui pembuatan rancangan *mentoring program*. Selain sampel penelitian, wawancara juga dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan, yaitu *Human Resources Deputy General Manager*, *Small Business Unit Manager* dan *Small Business Unit Supervisor*.

3.9.3 Observasi

Menurut Riggio (2009), observasi melibatkan adanya pencatatan tingkah laku tertentu yang didefinisikan sebagai variabel yang telah dioperasionalkan. Tujuan dari observasi adalah mendeskripsikan *setting* yang dipelajari, aktivitas yang terjadi, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas tersebut, dan makna kejadian tersebut apabila dilihat dari perspektif orang yang terlibat dalam aktivitas tersebut (Poerwandari, 2009). Di dalam penelitian ini, observasi terutama ditujukan untuk menjadi data penunjang dari wawancara. Peneliti melakukan observasi secara langsung terhadap aktivitas yang dilakukan oleh sampel penelitian dalam *setting* kerja.

3.10 Metode Pengolahan dan Analisis Data

Dalam menganalisis data yang ada, peneliti membagi analisis data antara data kuantitatif dan kualitatif. Untuk menganalisis data kuantitatif yang ada,

peneliti menggunakan perangkat lunak SPSS 17.0. Berikut ini adalah metode pengolahan yang digunakan oleh peneliti:

1. Metode analisis deskriptif untuk mendapatkan frekuensi, persentase, *mean*, skor maksimum, skor minimum, serta *standard deviation*. Hasil tersebut digunakan untuk melihat gambaran data demografis responden dan gambaran responden secara umum terhadap aspek-aspek yang diukur. Untuk data yang sifatnya nominal, analisa berhenti sampai frekuensi dan persentase. Di sisi lain, untuk data yang bersifat numerik, analisa yang digunakan adalah *mean*, skor maksimum, skor minimum, dan standar deviasi.
2. Metode korelasi *Spearman Rho* digunakan untuk melihat apakah ada hubungan antara dua variabel. Dalam penelitian ini, metode ini digunakan untuk melihat hubungan antara *affective commitment* dengan *intention to turnover*. 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 $< 0,01$, maka dapat dikatakan bahwa kedua variabel tersebut berhubungan secara signifikan pada $0,01$. 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 ($N = 12$). Menurut Guilford (1978), suatu populasi akan berdistribusi normal apabila distribusi populasi tidak *skewed* dan N (jumlah sampel penelitian) tidak kecil ($N \geq 30$).
3. Metode *Wilcoxon Signed-Ranks Test* digunakan untuk melihat apakah ada perbedaan skor *affective commitment* sebelum dan setelah diberikan *mentoring program*, dan perbedaan skor *intention to turnover* setelah *mentoring program*. 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 skor *affective commitment* atau mean skor *intention to turnover* sebelum dan sesudah 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 ($N = 12$). Menurut Guilford (1978), suatu populasi akan berdistribusi normal apabila distribusi populasi tidak *skewed* dan N (jumlah sampel penelitian) tidak kecil ($N \geq 30$).

3.12 Prosedur Penelitian

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

1. *Entering and contracting*.

Tahapan ini menurut Cummings dan Worley (2009) melibatkan pengumpulan data awal untuk memahami masalah yang dihadapi oleh organisasi. Begitu informasi ini dikumpulkan, masalah atau kesempatan yang ada kemudian didiskusikan dengan manajer dan anggota organisasi lain untuk mengembangkan kontrak atau persetujuan untuk perubahan yang terencana. Tahapan ini terjadi pada pertengahan Maret sampai bulan April 2012, dimana peneliti melakukan wawancara awal dengan HR *General Manager* dan *Branch Manager* untuk memahami masalah dan isu yang sedang terjadi di PT. XYZ. Dari wawancara dan diskusi awal ini, diketahui bahwa salah satu isu/masalah yang sedang terjadi di perusahaan adalah tingginya angka *turnover* karyawan, terutama pada divisi *sales marketing*. Untuk melengkapi hasil wawancara mengenai gejala permasalahan yang ada, peneliti mengumpulkan data-data mengenai angka *turnover* PT. XYZ, data absensi karyawan, dan data pencapaian target.

2. *Diagnosing.*

Dalam tahap ini, Cummings dan Worley (2009) mengatakan bahwa sistem dari perusahaan dipelajari dengan hati-hati. Diagnosa dapat terfokus pada pemahaman masalah organisasi, termasuk penyebab dan dampaknya. Tahapan ini melibatkan pemilihan model yang tepat untuk memahami organisasi, dan mengumpulkan, menganalisa, serta memberikan informasi sebagai umpan balik pada manajer dan anggota organisasi mengenai masalah atau kesempatan yang ada. Tahapan ini berlangsung selama bulan April dan Mei 2012. Peneliti mengambil data kuesioner dan wawancara dengan beberapa responden penelitian dan Branch Manager untuk menggali data agar didapatkan sumber penyebab dari permasalahan yang ada. Dari data-data yang sudah dikumpulkan, peneliti melakukan studi literatur untuk menentukan variabel penelitian sesuai dengan permasalahan yang terjadi di PT. XYZ. Berdasarkan studi literatur yang telah dilakukan, variabel-variabel penelitian yang saling berhubungan dan sesuai dengan gejala permasalahan PT. XYZ adalah *affective commitment* dan *intention to turnover*. Oleh karena itu, peneliti menyebarkan kuesioner *affective commitment* dan *intention to turnover* kepada responden. Data kuantitatif dari hasil penyebaran kuesioner kemudian dianalisis untuk mendapat kepastian dua variabel penelitian tersebut merupakan variabel yang dapat merepresentasikan permasalahan yang ada di PT. XYZ. Selain itu, dapat diketahui mengenai hal apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki keadaan dari variabel yang menjadi masalah tersebut.

3. *Planning and implementing change*

Dalam tahap ini, peneliti mengusulkan beberapa program kepada pihak perusahaan sebagai intervensi yang dapat memperbaiki permasalahan yang ada. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak perusahaan, peneliti menyusun rancangan program intervensi, yaitu *mentoring program*. Intervensi yang diberikan bertujuan untuk membantu perusahaan dalam mengatasi permasalahan yang ada. Rancangan program ini terlebih dahulu dipresentasikan kepada pihak HRD untuk mendapat masukan dan dukungan agar program dapat diimplementasikan. Setelah itu, pemberian intervensi dilakukan dengan pemberian sosialisasi kepada karyawan dan pemberian

pelatihan *mentoring* kepada atasan. Selanjutnya, peneliti memfasilitasi implementasi program, yaitu pemberian *mentoring* oleh atasan kepada bawahan di SBU H PT. XYZ yang berada di Bandung.

4. *Evaluating and institutionalizing change*

Tahap terakhir dari model *planned change* melibatkan evaluasi efek dari intervensi dan pengelolaan institusionalisasi program perubahan sehingga perubahan tersebut berjalan terus. Umpan balik kepada anggota perusahaan mengenai hasil intervensi dapat memberikan informasi mengenai apakah perubahan harus terus dilanjutkan, dimodifikasi, atau ditunda. Dalam penelitian ini, evaluasi pertama dilakukan terhadap pelaksanaan pelatihan *mentoring* kepada atasan. Evaluasi yang dilakukan adalah evaluasi tahap I (*reaction criteria*) dan tahap II (*knowledge criteria*). Evaluasi kedua dilakukan terhadap pelaksanaan sosialisasi. Hal ini ditujukan untuk mengetahui sejauh mana pemahaman karyawan terhadap program. Evaluasi sosialisasi dilakukan berdasarkan hasil wawancara terhadap karyawan yang mengikuti sosialisasi. Adapun untuk mengetahui dampak intervensi terhadap variabel-variabel penelitian, peneliti menyebarkan kuesioner *post-test* terhadap responden setelah intervensi. Dari pengolahan data yang dilakukan, dapat terlihat apakah intervensi yang diberikan dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan *affective commitment* dan dapat menurunkan *intention to turnover* pada karyawan.

BAB 4

HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI

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

4.1 Gambaran Responden Penelitian

Responden yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 12 orang, yang merupakan karyawan yang bekerja di kantor cabang PT. XYZ sebagai staf promosi. Tabel berikut ini menggambarkan sebaran demografis responden penelitian secara keseluruhan:

Tabel 4.1

Gambaran Sebaran Demografis Responden Penelitian

No.	Aspek Demografis	Frekuensi	Presentase
1	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	7	58,33%
	Perempuan	5	41,67%
2	Tingkat Pendidikan		
	S1	2	16,7%
	D3	6	50%
	SMA	4	33,3%
3	Usia		
	21-26 tahun	9	75%
	27-40 tahun	3	25%
4	Masa Kerja		
	< 1 tahun	6	50%
	1-3 tahun	3	25%
	> 4 tahun	3	25%

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa dari 12 orang karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini, ada sebanyak 7 orang atau 58,33% yang berjenis kelamin laki-laki, dan 5 orang atau 41,67% yang berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan tingkat pendidikan, dapat dilihat bahwa dari 12 orang karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini, terdapat 2 orang atau 16,7% yang tingkat pendidikannya Sarjana Strata 1 (S1), 6 orang lainnya atau 50% yang tingkat pendidikannya Diploma 3 (D3), dan 4 orang lainnya atau 33,33% memiliki tingkat pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA).

Berdasarkan rentang usia, dapat dilihat bahwa dari 12 orang karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini, ada sebanyak 9 orang atau 75% yang berada pada *establishment stage* (21 - 26 tahun), dan 3 orang atau 25% yang berada pada tahap *advancement stage* (27 – 40 tahun). Adapun berdasarkan masa kerja karyawan, dapat dilihat bahwa dari 12 orang karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini, ada sebanyak 6 orang atau 50% yang masa kerjanya berada pada tahap *breaking-in stage* (< 1 tahun), masa kerja 3 orang lainnya atau 25% berada pada *setting-in stage* (1-3 tahun), dan 3 orang lainnya atau 25% yang masa kerjanya pada tahap *establish stage* (> 4 tahun).

4.2 Gambaran Variabel Penelitian

Subbab ini berisi paparan mengenai gambaran variabel *affective commitment* dan *intention to turnover karyawan*.

4.2.1 Gambaran Data *Affective Commitment* Karyawan

Dalam penelitian ini, peneliti memperoleh gambaran data dari ketiga komponen *organizational commitment*. Skor total dari *Organizational Commitment* diperoleh dari penjumlahan responden terhadap 30 item dalam alat ukur *organizational commitment*. Format respon dalam kuesioner berupa skala likert yang memiliki rentang 1 – 4. Dengan demikian skor total yang diperoleh responden berkisar antara 30 – 120. Berikut ini akan dipaparkan mengenai *mean* dan standar deviasi dari *organizational commitment* sebagai berikut:

Tabel 4.2

Gambaran *Mean* dan Standar Deviasi *Organizational Commitment*

Skala	Mean	SD
<i>Organizational Commitment</i>	87,75	11,05
<i>Affective Commitment</i>	28,00	6,41
<i>Continuance Commitment</i>	31,41	4,62
<i>Normative Commitment</i>	30,25	3,91

Berdasarkan pada tabel 4.2, dapat diketahui bahwa mean *organizational commitment* secara keseluruhan sebesar 87,75. Dari tabel terlihat bahwa mean yang paling tinggi terdapat pada *continuance commitment* ($mean=31,41$), diikuti oleh *normative commitment* ($mean=30,25$) dan *affective commitment* ($mean = 28,00$). Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki *affective commitment* yang rendah dibandingkan dengan kedua komponen lainnya.

Selanjutnya, untuk mengetahui gambaran data *affective commitment* karyawan, maka peneliti melakukan analisa terhadap skor *affective commitment*. Skor *affective commitment* diperoleh dari penjumlahan skor 12 item pada kuesioner *affective commitment*. Format respon tersebut dalam kuesioner tersebut berupa skala Likert yang memiliki rentang skor 1 – 4. Dengan demikian skor total yang diperoleh responden berkisar antara 12 – 48. Berikut ini akan dipaparkan mengenai gambaran *mean* dan standar deviasi *affective commitment*:

Tabel 4.3

Mean dan standar deviasi *affective commitment*

Skala	Minimum	Maksimum	Mean	SD
<i>Affective Commitment</i>	20.00	39.00	28,00	6,41

Selanjutnya, peneliti mengelompokkan skor *affective commitment* berdasarkan *all possible score* ke dalam 3 kategori, yaitu tinggi (rentang skor 37-48), sedang (rentang skor 25-36), dan rendah (rentang skor 12-24). Persebaran skor responden berdasarkan kategori tersebut digambarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4

Gambaran *Affective Commitment* Responden

Kategori	Jumlah	Presentase
Rendah	4	33.3 %
Sedang	6	50
Tinggi	2	16.7%
Total	12	100%

Dari tabel 4.6, dapat dilihat bahwa sebagian responden, yaitu sebanyak 4 orang (33.3 %) memiliki *affective commitment* yang tergolong rendah. Sementara 6 orang (50 %) lainnya memiliki *affective commitment* yang termasuk ke dalam kategori sedang, dan 2 orang (16.7%) memiliki *affective commitment* yang termasuk ke dalam kategori tinggi.

Selain itu, peneliti juga menghitung presentase jawaban responden berdasarkan jawaban responden terhadap kuesioner yang terdiri dari skala Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Setuju (3), dan Sangat Setuju (4). Dari penghitungan tersebut diketahui bahwa sebanyak 15,97% jawaban STS diberikan oleh seluruh responden terhadap kuesioner *affective commitment*. Sebanyak jawaban 45,83% jawaban TS dan 27,08% jawaban S diberikan oleh seluruh responden terhadap item-item kuesioner *affective commitment*. Sedangkan untuk jawaban SS, diberikan oleh responden sebanyak 11,11% terhadap kuesioner *affective commitment*.

4.2.2 Gambaran Data *Intention to turnover* Karyawan

Peneliti melakukan pengukuran terhadap variabel *intention to turnover* responden. Format respon tersebut dalam kuesioner tersebut berupa skala Likert yang memiliki rentang skor 1 – 4. Dengan demikian skor yang diperoleh responden berkisar antara 20 – 80. Berikut ini akan dipaparkan mengenai gambaran *mean* dan standar deviasi *intention to turnover*:

Tabel 4.5

Mean dan standar deviasi *Intention to turnover*

Skala	Minimum	Maksimum	Mean	SD
<i>Intention to turnover</i>	37.00	65.00	54.41	8.77

Selanjutnya, peneliti membagi skor *intention to turnover* berdasarkan *all possible score* ke dalam 3 kategori, yaitu rendah (rentang skor 20-40), sedang (rentang skor 41-60), dan tinggi (rentang skor 61-80). Persebaran skor responden berdasarkan kategori tersebut digambarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.6

Gambaran *Intention to turnover* Responden

Kategori	Jumlah	Presentase
Rendah	2	16.7%
Sedang	8	66.7%
Tinggi	3	25%
Total	12	100%

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden, yaitu sebanyak 8 orang (66.7 %) memiliki *intention to turnover* yang termasuk ke dalam kategori sedang, 2 orang (16.7 %) memiliki *intention to turnover* yang termasuk ke dalam kategori rendah. Sementara lainnya, dan 3 orang (25%) memiliki *intention to turnover* yang termasuk ke dalam kategori tinggi.

Selain itu, peneliti juga menghitung presentase jawaban responden berdasarkan jawaban responden terhadap kuesioner yang terdiri dari skala Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Dari penghitungan tersebut diketahui bahwa sebanyak 1,67% jawaban STS diberikan oleh seluruh responden terhadap kuesioner *intention to turnover*. Sebanyak jawaban 39,58% jawaban TS dan 43,75% jawaban S diberikan oleh seluruh responden terhadap item-item kuesioner *intention to turnover*. Sedangkan untuk jawaban SS, diberikan oleh responden sebanyak 15% terhadap kuesioner *intention to turnover*.

4.3 Hasil Analisa Hubungan Antara *Affective Commitment* dan *Intention to turnover* Karyawan

Untuk menjawab permasalahan pertama dari penelitian ini, maka dilakukan pengolahan data terhadap skor total *affective commitment* dan *intention to turnover* karyawan. Melalui pengolahan data, diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.7

Korelasi antara *affective Commitment* dan *Intention to turnover* karyawan

<i>Spearman's Rho Correlation</i>	
(N=12)	
Nilai Korelasi	-.860**
Sig. (2-tailed)	.000

Dari tabel 4.10, dapat dilihat bahwa nilai korelasi antara kedua variabel yang diperoleh adalah sebesar 0.860 dengan signifikansi sebesar 0.000 ($p < 0,01$). Artinya, terdapat hubungan yang signifikan antara *affective commitment* dengan *intention to turnover* dari staf promosi di PT. XYZ (H_{a1} diterima) dengan *level of significance* (α) = 1%. Hubungan ini bersifat negatif, dimana kenaikan skor *affective commitment* diikuti dengan penurunan skor *intention to turnover* karyawan. Begitu pula jika terjadi penurunan pada skor *affective commitment* akan diikuti kenaikan pada skor *intention to turnover* karyawan.

Berdasarkan hasil uji korelasi tersebut, yaitu bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *affective commitment* dengan *intention to turnover*, maka dapat diasumsikan bahwa adanya upaya untuk meningkatkan *affective commitment* pada staf promosi dapat berdampak pada penurunan *intention to turnover* pada staf promosi tersebut.

4.4 Program Intervensi

Berdasarkan permasalahan yang didapat dan dipastikan melalui pengambilan data awal, serta berdasarkan kesiapan dan kondisi perusahaan,

seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, peneliti memutuskan untuk memberikan intervensi berupa *mentoring program*.

4.4.1 Waktu dan Tempat Pelaksanaan Intervensi

Intervensi dilakukan dalam dua tahap, yaitu:

1. Pelatihan "*Mentoring for Success*" yang dilakukan pada tanggal 28 April 2012 dan bertempat di Ruang *Meeting Titan Center*, Jakarta.
2. Sosialisasi *Mentoring Program* yang dilakukan pada tanggal 5 Mei 2012 dan bertempat di Kantor SBU H, Cijerah, Bandung.

4.4.2 Peserta Intervensi

Peserta dari intervensi tahap pertama adalah seluruh manajer PT.XYZ yang berjumlah 12 orang, yaitu para manajer SBU. Sedangkan peserta dari intervensi tahap kedua adalah seluruh staf promosi di SBU H yang berjumlah 12 orang.

4.4.3 Prosedur Intervensi

4.4.3.1 Persiapan Prosedur Intervensi

Peneliti melakukan beberapa hal untuk mempersiapkan intervensi, yaitu:

1. Pelatihan "*Mentoring for Success*"

Terdapat beberapa hal yang dilakukan sebelum memberikan pelatihan, antara lain menyusun modul pelatihan, menetapkan tujuan pelatihan, membuat materi pelatihan, dan membuat buku panduan *mentoring program*.

2. Sosialisasi *Mentoring Program*

Terdapat beberapa hal yang dilakukan sebelum memberikan, antara lain, membuat materi sosialisasi dan mengatur jadwal sosialisasi.

4.4.3.2 Pelaksanaan Prosedur Intervensi

Secara ringkas, pelaksanaan prosedur intervensi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8

Prosedur Pelaksanaan Intervensi

Kegiatan	Waktu & Tempat	Peserta Intervensi	Tujuan
Pelatihan: “ <i>Successful Mentoring</i> ”	28 April 2012, Titan Center, Jakarta.	Seluruh Manajer SBU	Menambah pengetahuan dan keterampilan <i>mentoring</i> atasan
Sosialisasi “ <i>Mentoring Program</i> ”	5 Mei 2012, di SBU H, Cijerah, Bandung	Seluruh staf promosi di SBU H.	Memperkenalkan program <i>mentoring</i> kepada para staf promosi dan member pengetahuan dan kesadaran akan kebutuhna <i>mentoring</i>
Uji coba <i>Mentoring Program</i>	8-9 Mei, 15-16 Mei, 22-23 Mei 2012, di SBU H, Cijerah, Bandung	Dua orang staf promosi di SBU H	Memberikan pengalaman <i>mentoring</i> , baik bagi atasan dan bawahan.

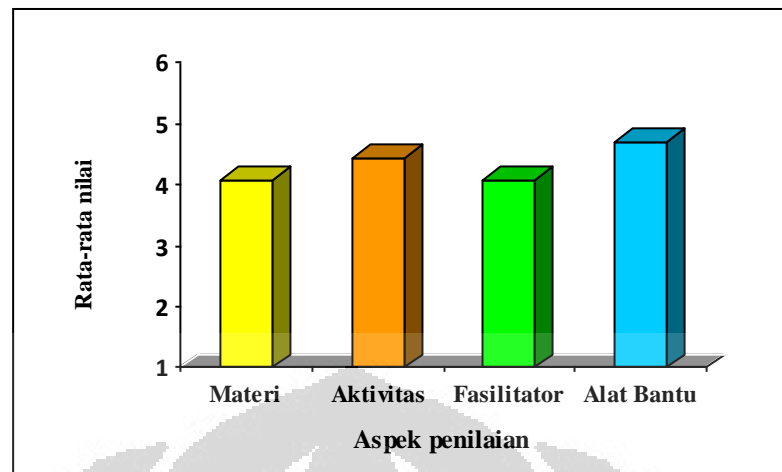
4.4.4 Hasil Evaluasi Intervensi

Pada subbab ini akan dibahas mengenai hasil evaluasi intervensi yang berupa pelatihan dan sosialisasi. Adapun evaluasi pelatihan “*successful mentoring*” yang dilakukan adalah evaluasi level 1 (*reaction criteria*) dan evaluasi level 2 (*knowledge criteria*). Sedangkan evaluasi sosialisasi berupa data kualitatif.

4.4.4.1 Evaluasi Pelatihan Level I (*Reaction Criteria*)

Evaluasi level 1 dilakukan dengan cara menyebarkan *reaction sheet* kepada 12 peserta pelatihan di sesi penutupan. Di bawah ini merupakan grafik dari skor rata-rata dari evaluasi level 1, dimana rentang skor penilaian terhadap materi, aktivitas, fasilitator, dan alat bantu adalah 1 – 6:

Grafik 4.1 Skor Rata-rata Evaluasi Pelatihan Level 1



Peneliti mengkategorisasikan skor rata-rata hasil evaluasi pelatihan level I kedalam tiga kategori penilaian seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.9

Kategorisasi Data Hasil Evaluasi Pelatihan Level I – *Reaction Criteria*

Aspek	Kategori		Tidak Sesuai		Cukup Sesuai		Sesuai	
	Skor	%	Skor	%	Skor	%		
Materi	3-7	0%	8-11	42%	12-18	58%		
Aktivitas	3-7	0%	8-11	33%	12-18	67%		
Fasilitator	4-11	0%	12-18	92%	19-24	8%		
Alat bantu	2-5	0%	6-8	8%	9-12	92%		

Dari data hasil kuesioner evaluasi pelatihan, dapat dilihat bahwa sebagian besar peserta, yaitu 58% peserta menyatakan bahwa aspek penilaian materi, sesuai dengan kenyataan pada saat disampaikan. Sedangkan sebesar 42% peserta berpendapat bahwa aspek penilaian materi cukup sesuai dengan kenyataan pada saat disampaikan. Sementara itu, sebagian besar peserta, yaitu sebanyak 67% menilai bahwa aspek penilaian aktivitas sesuai dengan kenyataan pada saat dilakukan. Sedangkan sebanyak 33% menganggap bahwa aspek penilaian aktivitas cukup sesuai dengan pada saat dilakukan.

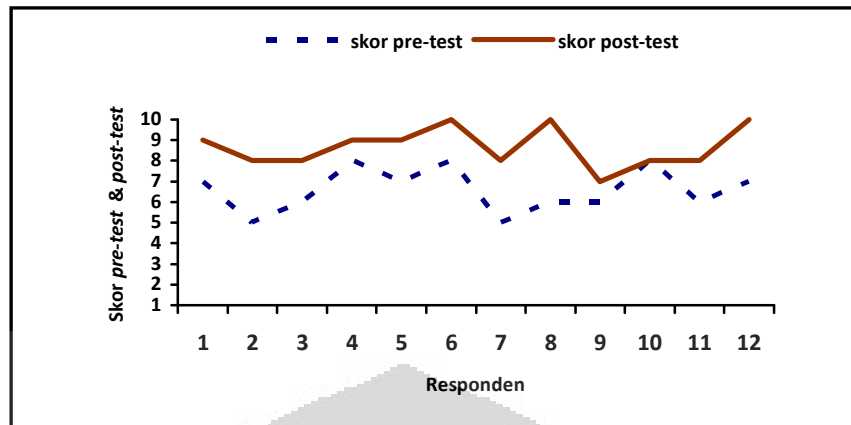
Pada aspek fasilitator, sebanyak 92% peserta berpendapat bahwa aspek penilaian mengenai fasilitator cukup sesuai dengan kenyataan pada saat pelatihan. Sebagian lainnya, yaitu sebanyak 87% menilai bahwa aspek penilaian mengenai fasilitator sesuai dengan kenyataan pada saat pelatihan. Adapun aspek-aspek

penilaian tersebut adalah: 1) Secara keseluruhan penyampaian oleh fasilitator dapat saya mengerti; 2) Fasilitator dapat memberikan contoh dengan jelas; 3) Fasilitator mampu memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan dengan jelas; 4) Fasilitator mendorong peserta untuk berpartisipasi secara aktif. Pada aspek terakhir, yaitu penggunaan alat bantu, sebanyak 92% peserta menilai bahwa aspek penilaian perangkat alat bantu yang digunakan sesuai dengan kegiatan yang dilakukan selama pelatihan. Sedangkan, sisanya (8%) menilai bahwa aspek alat bantu yang digunakan cukup sesuai dengan kegiatan yang dilakukan selama pelatihan.

Di dalam lembar *reaction sheet*, terdapat juga kolom isian kritik dan saran untuk diisi oleh peserta. Secara umum peserta mengharapkan waktu pelaksanaan pelatihan lebih lama disertai tambahan sesi *roleplay*. Para peserta juga mengharapkan bahwa modul pelatihan diberikan di awal pelatihan. Akan tetapi, peneliti memberikan modul di akhir pelatihan berdasar pertimbangan agar peserta lebih memperhatikan materi yang disampaikan fasilitator sehingga peserta berpartisipasi secara aktif selama pelatihan berlangsung. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh *co-fasilitator* selama pelatihan berlangsung, secara keseluruhan peserta mengikuti kegiatan pelatihan dengan baik. Peserta memperhatikan dengan seksama saat pemberian materi dan cukup aktif berpendapat saat diajukan pertanyaan. Selain itu, saat sesi *role play*, secara keseluruhan peserta mampu mengikuti instruksi yang diberikan dengan baik. Secara umum, para peserta pelatihan dapat melakukan *mentoring* dengan cukup baik.

4.4.4.2 Evaluasi Pelatihan Level II (*Knowledge Criteria*)

Evaluasi level 2 dilakukan dengan memberikan *pre-test* (diberikan sebelum pelatihan dimulai) dan *post-test* (diberikan setelah pelatihan berakhir). Berikut ini adalah grafik dari skor *pre-test* dan *post-test* dari keseluruhan peserta (12 orang) yang berada pada rentang skor penilaian 1 -10:

Grafik 4.2 Skor *Pre-test* dan *Post-test* Evaluasi Pelatihan Level II

Untuk mengetahui apakah kenaikan skor di atas dikatakan signifikan atau tidak, maka peneliti melakukan uji signifikansi perbedaan *mean*, seperti yang tertera hasilnya di tabel berikut ini:

Tabel 4.10

Mean dan Standar Deviasi Skor Evaluasi Pelatihan Level II

Skor Evaluasi Pelatihan Level II	Mean	Standar deviasi	Z	p
Skor <i>pre-test</i>	6.6	0.963	-4.276	0.000
Skor <i>post-test</i>	8.7	0.977		

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa rata-rata skor *post-test* peserta secara keseluruhan lebih tinggi dibandingkan skor *pre-test*, dengan selisih poin yang kecil yaitu 2,1. Hal tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan, pemahaman dan pengetahuan peserta mengenai *mentoring* cenderung mengalami peningkatan yang signifikan setelah mengikuti kegiatan pelatihan dibandingkan sebelum mengikuti pelatihan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa manajer SBU sudah mengalami peningkatan pengetahuan mengenai *mentoring* setelah mengikuti pelatihan *mentoring*. Berdasarkan hasil evaluasi ini diharapkan para manajer dapat mengaplikasikan pengetahuan yang diperolehnya dalam melakukan *mentoring* terhadap bawahannya.

4.4.4.3 Evaluasi Sosialisasi Program

Untuk mengetahui apakah peserta sosialisasi sudah memahami program *mentoring* yang akan diberikan dan respon serta tanggapan dari para staf promosi, peneliti menyebarkan kuesioner dengan bentuk pertanyaan terbuka. Adapun pertanyaannya adalah mengenai pengetahuan apa yang telah diperoleh dan tanggapan terhadap *mentoring program*. Secara umum, sosialisasi *mentoring program* ini dapat diterima dengan baik oleh peserta sosialisasi. Berikut ini adalah hasil respon para staf promosi terkait dengan *mentoring program* yang dirancang oleh peneliti:

- 1) Peserta memahami gambaran kegiatan *mentoring*, dimana sebagai *protégé* mereka harus memiliki keinginan untuk belajar. Selain itu, peserta memahami tujuan dan manfaat dari *mentoring program* yang akan diberikan.
- 2) Peserta sosialisasi menyambut dengan baik terhadap program *mentoring*. Mereka menilai positif dan bersedia terlibat dalam program tersebut. Beberapa peserta juga menilai bahwa kegiatan ini merupakan kesempatan yang diberikan perusahaan bagi staf promosi untuk mengembangkan kompetensi mereka.
- 3) Peserta sosialisasi berpendapat bahwa atasan mereka (manajer) dapat berperan sebagai mentor yang mampu membantu dan memfasilitasi proses belajar dalam kegiatan *mentoring*.
- 4) Peserta sosialisasi berpendapat apabila nantinya program *mentoring* diimplementasikan dengan baik, maka kesempatan mereka untuk berkembang, baik dari segi kemampuan, maupun karir akan terbuka lebar.
- 5) Beberapa peserta mengungkapkan bahwa mereka merasa lebih termotivasi untuk bekerja. Selain itu, mereka juga menyatakan bahwa akan berkomitmen untuk menjadi *protégé* apabila nanti diminta kesediaan untuk mengikuti kegiatan *mentoring*.
- 6) Harapan peserta sosialisasi terhadap perusahaan adalah agar dapat terus mendukung terlaksananya program ini hingga selesai agar proses pengembangan diri mereka dapat tercapai.

Berdasarkan uraian mengenai respon peserta sosialisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa *mentoring program* ini disambut baik dan positif oleh staf promosi. Mereka merasa akan mendapat manfaat dari program ini, yaitu pengembangan keterampilan dan adanya kesempatan pengembangan karir. Selain itu, mereka juga percaya bahwa atasan mereka dapat menjadi *mentor* bagi mereka. Walaupun demikian, para staf promosi juga berharap bahwa program ini dapat terus secara konsisten didukung oleh pihak perusahaan.

4.5 Hasil Analisa Uji Perbedaan Skor *Affective Commitment* dan *Intention to turnover* Karyawan Sebelum dan Setelah Intervensi

Untuk mengukur efektivitas program intervensi terhadap variabel penelitian, responden diminta untuk kembali mengisi kuesioner variabel *affective commitment* dan *intention to turnover*. Berikut data hasil uji perbedaan kedua variabel tersebut:

1. Variabel Bebas *Affective Commitment*

Berikut ini akan dipaparkan hasil uji perbedaan skor *affective commitment* dengan menggunakan teknik uji analisis *Wilcoxon Signed-Ranks Test*:

Tabel 4.11

Perbedaan Mean dan Standar Deviasi *Affective Commitment*

Variabel	Mean	SD	Z	P
<i>Affective commitment pre-test</i>	28,00	6,41	-1.732	.083
<i>Affective commitment post-test</i>	28,42	6,09		

Berdasarkan uji analisis *Wilcoxon Signed-Ranks Test*, terdapat perbedaan yang memiliki signifikansi sebesar $0,083 > 0,05$ ($\alpha = 5\%$). Walaupun rata-rata skor *affective commitment* setelah intervensi > sebelum intervensi, akan tetapi tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *affective commitment* setelah intervensi dengan skor sebelum intervensi.

2. Variabel Terikat *Intention to Turnover*

Berikut ini akan dipaparkan hasil uji perbedaan skor *intention to turnover* dengan menggunakan teknik uji analisis *Wilcoxon Matched Pairs Test*:

Tabel 4.12

Mean dan Standar Deviasi *intention to turnover*

Variabel	Mean	SD	Z	P
<i>Intention to turnover pre-test</i>	54.4167	8.77453	-1.890	.059
<i>Intention to turnover post-test</i>	53.8333	8.58116		

Berdasarkan uji analisis *Wilcoxon Signed-Ranks Test*, terdapat perbedaan yang memiliki signifikansi sebesar $0,059 > 0,05$ ($\alpha = 5\%$). Walaupun rata-rata skor *intention to turnover* setelah intervensi > setelah intervensi, namun tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *intention to turnover* setelah intervensi dengan skor sebelum intervensi.

4.6 Analisa Tambahan

Pada pembahasan intervensi dijelaskan bahwa dalam penelitian ini terdapat 2 jenis intervensi yang dilakukan oleh peneliti, yakni sosialisasi *Mentoring Program* dan implementasi program tersebut. Intervensi sosialisasi *Mentoring Program* dilakukan kepada 12 responden, sedangkan implementasi *mentoring program* dilakukan kepada 2 responden yang mengikuti sosialisasi tersebut.

Responden A adalah seorang staf yang baru bekerja selama 9 bulan. Dalam masa tersebut, A dinilai masih kurang memiliki keterampilan dalam mempromosikan produk kepada calon *customer* yang hadir di *event* SBU. Adapun, responden B sudah bekerja selama 2 tahun yang dinilai atasan mengalami penurunan semangat dan inisiatif dalam bekerja. Kedua fakta responden ini sesuai dengan hasil wawancara peneliti terhadap kedua responden tersebut. Responden A merasa kurang kompeten dalam mempromosikan produk, sedangkan responden B merasa kurangnya tantangan baru dalam bekerja dan kurangnya dukungan untuk memperoleh peningkatan karir.

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai hasil evaluasi terhadap *pilot program* yang dilakukan kepada 2 responden tersebut berdasarkan pengisian formulir *mentoring* dan wawancara. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

- 1) Responden menyatakan bahwa implementasi *mentoring program* ini bermanfaat bagi mereka, karena responden memperoleh kesempatan untuk mengidentifikasi area pengembangan dirinya dan dapat fokus untuk mengembangkan area tersebut melalui *mentoring program* dalam suatu jangka waktu yang telah ditentukan. Tanggapan responden ini merupakan tanggapan terhadap sesi *mentoring* yang pertama dan kedua, dimana *mentor* dan *protégé* merumuskan secara bersama mengenai tujuan, jadwal, dan metode yang akan dilakukan dalam sesi *mentoring* selanjutnya.
- 2) Responden merasa bahwa dengan mengikuti sesi *mentoring*, mereka memperoleh pengalaman yang menyenangkan, karena mendapat sudut pandang baru dan informasi baru terkait dengan pekerjaan mereka. *Sharing* yang dilakukan oleh *mentor* dirasa *protégé* cukup memberi wawasan baru yang dapat mereka aplikasikan dalam bekerja. Selain itu, kedua responden menyatakan bahwa mereka menjadi memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide dan pendapat kepada *mentor* terkait dengan lingkup pekerjaan.
- 3) Responden menyatakan bahwa atasan mereka dirasa cukup mampu menjadi seorang *mentor*. Lebih lanjut, mereka yakin bahwa mereka akan mendapat peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui *mentoring* yang dilakukan atasan terhadap mereka.
- 4) Responden berpendapat bahwa sesi *mentoring* yang telah dilakukan sebaiknya terus dilanjutkan agar mereka memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang lebih banyak dan agar dapat mencapai tujuan *mentoring* yang telah disepakati sebelumnya.

BAB 5

DISKUSI, KESIMPULAN, DAN SARAN

Pada bab ini akan dikemukakan kesimpulan untuk menjawab pertanyaan penelitian berdasarkan analisis data yang telah dilakukan sebelumnya. Selain itu juga akan diuraikan diskusi mengenai hasil dan kegiatan penelitian, serta kesimpulan hasil penelitian. Pada bagian akhir akan dikemukakan mengenai saran penelitian yang terdiri atas saran praktis dan saran teoritis.

5.1 Diskusi

Penelitian ini memiliki tiga permasalahan utama, yaitu mengenai hubungan yang signifikan antara *affective commitment* dan *intention to turnover*, perbedaan yang signifikan pada skor *affective commitment* sebelum dan setelah diberikan intervensi “*Mentoring Program*”, dan perbedaan yang signifikan pada skor *intention to turnover* sebelum dan setelah diberikan intervensi “*Mentoring Program*”

Berdasarkan hasil penelitian, yaitu adanya hubungan negatif yang signifikan ($\alpha = -0.86$) antara *affective commitment* dan *intention to turnover* mengkonfirmasi dugaan peneliti bahwa peningkatan *affective commitment* akan berjalan seiring dengan penurunan *intention to turnover* (H_{01} ditolak dan H_{a1} diterima). Hal ini sesuai dengan penelitian dari Stallworth (2003), Payne dan Huffman (2005), dan Mohammed, dkk (2006), bahwa *affective commitment* memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan *intention to turnover*. Hal tersebut menunjukkan bahwa intervensi yang ditujukan untuk meningkatkan *affective commitment* juga dapat menurunkan *intention to turnover*.

Hasil selanjutnya yang dapat dibahas adalah efek dari intervensi berupa pembuatan *mentoring program* yang diawali dengan pelatihan yang diberikan kepada atasan (manajer), lalu dikomunikasikan kepada bawahan (staf promosi) melalui sosialisasi. Dari hasil analisis uji perbedaan skor sebelum dan setelah *mentoring program* terhadap staf promosi di SBU H, PT. XYZ, diperoleh bahwa tidak terdapat peningkatan *affective commitment* yang signifikan ($p > 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa *mentoring program* yang dilakukan tidak dapat

meningkatkan *affective commitment* sebagaimana hipotesis penelitian (H_{02} diterima). Sejalan dengan hal tersebut, dari hasil penelitian diketahui pula bahwa tidak terdapat penurunan *intention to turnover* yang signifikan ($p > 0,05$). Hal ini juga menunjukkan bahwa *mentoring program* yang dilakukan tidak dapat menurunkan *intention to turnover* seperti hipotesis peneliti (H_{03} diterima).

Hasil penelitian berdasarkan analisis uji perbedaan tidak sejalan dengan hipotesis (H_{02}) yang diasumsikan sebelumnya bahwa intervensi akan menimbulkan peningkatan pada *affective commitment*. Walaupun tidak terdapat perbedaan yang signifikan, namun terdapat peningkatan *mean affective commitment* sesudah intervensi namun peningkatan tersebut tidak terlalu besar sehingga hasilnya tidak signifikan. Tidak meningkatnya perubahan skor *affective commitment* yang signifikan sesudah pelaksanaan intervensi dapat disebabkan oleh beberapa hal. Seperti yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya bahwa *affective commitment* memiliki tiga anteseden, yaitu karakteristik organisasi, karakteristik pribadi, dan pengalaman kerja. Selanjutnya, peneliti akan membahas ketiga anteseden tersebut.

Salah satu karakteristik organisasi adalah kebijakan organisasi dalam hal jenjang karir. Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer SBU H, diketahui bahwa promosi jabatan seorang staf sangat ditentukan oleh prestasi pencapaian target penjualan staf tersebut. Hal ini menjadi aspek yang berpengaruh terhadap *affective commitment* staf promosi SBU H dalam penelitian ini. Lebih lanjut, keputusan pihak manajemen pusat merupakan penentu utama dalam kebijakan promosi seorang karyawan. Menurut Meyer dan Allen (1997), bagaimana suatu kebijakan dikomunikasikan kepada karyawan dapat mempengaruhi *affective commitment* karyawan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kebijakan promosi di PT.XYZ dirasa tidak dapat memenuhi kebutuhan, harapan, dan tujuan karyawan yang berdampak pada *affective commitment* karyawan PT.XYZ.

Selain itu, tidak terjadinya peningkatan skor yang signifikan pada *affective commitment* dalam penelitian adalah karena anteseden karakteristik pribadi, yaitu usia dan lama kerja yang dapat mempengaruhi *affective commitment* karyawan. Diketahui bahwa karyawan staf promosi SBU H PT. XYZ yang memiliki *affective commitment* dengan kategori rendah dan kategori sedang, memiliki usia pada rentang 21-26 tahun (*the establishment stage*), dimana pada tahap tersebut

seseorang belum yakin mengenai kompetensi dan potensi yang dimiliki (Cummings dan Worley, 2005). Melalui *mentoring* seorang karyawan akan mengidentifikasi potensi yang dimilikinya, sehingga dia dapat mengetahui area pengembangan yang diperlukan. Akan tetapi, singkatnya waktu *mentoring program* yang diberikan dalam penelitian ini belum mampu memfasilitasi hal tersebut. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, *affective commitment* responden masih belum meningkat karena belum terpenuhinya perasaan kompeten akan kemampuan dirinya dalam menjalankan peran kerjanya.

Selain itu, karakteristik personal lainnya yang dapat mempengaruhi *affective commitment* dalam penelitian ini adalah masa kerja. Sebagian besar responden yang memiliki *affective commitment* dengan kategori rendah adalah responden yang memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun (tahap *breaking-in*). Masa ini merupakan masa-masa pengenalan nilai-nilai dan pengalaman untuk mempersepsikan pengaruh yang dia rasakan dari pimpinannya maupun hubungan sosial dengan rekan-rekan kerjanya (Feldman, 1981). Dengan *mentoring*, seorang karyawan dapat memperoleh pengalaman belajar dari atasannya (*mentor*). Akan tetapi, hal tersebut membutuhkan waktu yang tidak sebentar, mengingat tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam proses *mentoring*. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa singkatnya sesi *mentoring* yang dialami responden dalam penelitian ini, tidak dapat meningkatkan *affective commitment* responden karena responden tidak memperoleh pengalaman-pengalaman dari lingkungan kerja yang dibutuhkan.

Anteseden dari *affective commitment* selanjutnya yang dapat mempengaruhi dalam penelitian ini adalah pengalaman kerja yang memberikan kepuasan akan kebutuhan individu untuk merasa nyaman berada dalam organisasi dan merasa kompeten dalam menjalankan peran kerjanya (Allen & Meyer, 1990). Proses pembentukan *affective commitment* terkait dengan sejauh mana organisasi dirasakan dapat memenuhi kebutuhan, harapan, dan memungkinkan karyawan untuk mencapai tujuannya (Allen & Meyer, 1997). Pengalaman kerja yang dirasakan memenuhi secara psikologis adalah pengalaman kerja dimana karyawan merasa nyaman dalam organisasi dan merasa kompeten dalam peran kerjanya (Allen & Meyer, dalam Stallworth, 2003). Dalam penelitian ini, sebanyak 50%

responden berada pada tahap *breaking-in*, dimana mereka belum memperoleh cukup banyak pengalaman yang dapat memenuhi kebutuhan individu untuk merasa nyaman dan kompeten dalam bekerja. *Mentoring Program* dapat menjadi bentuk anteseden pengalaman bagi karyawan apabila dilaksanakan secara efektif (Stallworth, 2003). Keefektifan program mentoring dalam penelitian ini belum dapat dilakukan mengingat keterbatasan waktu dan mentor yang tersedia. Dengan demikian, *affective commitment* responden setelah *mentoring program* ini diberikan tidak mengalami peningkatan.

Dalam penelitian ini, peneliti memfasilitasi proses *mentoring (pilot program)* yang dilakukan atasan (manajer) kepada dua bawahannya (staf promosi). Seorang responden (A) berada pada tahap *breaking-in* dan responden lainnya (B) berada pada tahap *setting-in*. Adapun usia kedua responden ini berada pada kategori yang sama, yaitu *establishment stage* (21-26 tahun). Berdasarkan hasil wawancara terhadap manajer dan staf promosi, maka diketahui bahwa kedua responden ini memerlukan pemberian *mentoring*. Perasaan kurang kompeten dalam bekerja pada responden A dan kurangnya kesempatan peningkatan karir pada responden B, diduga menjadi faktor yang membuat karyawan merasa kurang terikat dan terlibat dengan pekerjaannya saat ini, dimana hal ini merupakan gambaran *affective commitment* responden yang cenderung rendah.

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini yang telah dibahas sebelumnya bahwa *affective commitment* memiliki korelasi negatif yang signifikan dengan *intention to turnover* responden. Gambaran *affective commitment* yang cenderung rendah tersebut berhubungan dengan *intention to turnover* responden yang cenderung tinggi. Oleh karena itu, responden A dan B perlu diberi kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan dukungan untuk memperoleh peningkatan karir yang dapat diperoleh melalui intervensi dalam penelitian ini, yaitu *mentoring* oleh atasan. Berdasarkan beberapa fungsi *mentoring* yang telah dikemukakan sebelumnya, maka fungsi *mentoring* yang sesuai untuk responden A adalah fungsi *coaching*, *role modeling*, dan *acceptance and confirmation*. Sedangkan, fungsi *mentoring* yang sesuai untuk responden B adalah *sponsorship*, *exposure and visibility*, dan *challenging assignments*. Dalam pelaksanaan implementasi *mentoring program* ini, kedua responden belum

memperoleh fungsi-fungsi *mentoring* yang dibutuhkan secara keseluruhan pada saat pengambilan data *post-test*.

Peneliti tidak melakukan analisa kuantitatif untuk mengetahui apakah terjadi peningkatan *affective commitment* pada kedua responden tersebut karena jumlah sampel yang sangat sedikit. Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai *mentoring* yang dialami, peneliti melakukan wawancara terhadap kedua responden tersebut. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa, mereka berpendapat kegiatan *mentoring* yang dialaminya dirasa akan memberikan manfaat yang besar terhadap pengembangan profesional dan pribadi mereka apabila kegiatan *mentoring* terus dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kegiatan *mentoring* selama tiga kali pertemuan yang dialami kedua karyawan tersebut dianggap sebagai bentuk kegiatan yang dapat meningkatkan perasaan kompeten dalam melakukan pekerjaan dan perasaan nyaman akan dukungan peningkatan karir yang diperoleh. Akan tetapi, dalam penelitian ini belum dapat diketahui efek *mentoring* secara keseluruhan terhadap kedua responden tersebut.

Untuk mengetahui efek *mentoring* terhadap peningkatan *affective commitment* yang signifikan, Payne dan Huffman (2005) melakukan penelitian terhadap sejumlah karyawan pada organisasi non profit yang telah mengikuti *mentoring program* selama satu tahun. Adapun penelitian lain di sebuah organisasi *healthcare* dilakukan oleh Palmer (2009). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur perbedaan *affective commitment* antara dua kelompok responden penelitian, yaitu kelompok responden pertama yang tidak memperoleh *mentoring* dan kelompok responden kedua yang telah memperoleh *mentoring* selama setahun. Dimana diketahui bahwa kelompok responden yang memperoleh *mentoring*, memiliki perbedaan skor lebih besar secara signifikan dibandingkan dengan kelompok responden yang tidak memperoleh *mentoring*.

Penelitian lainnya adalah yang dilakukan oleh Stallworth (2003) pada karyawan di perusahaan akuntan publik, dimana pengukuran *affective commitment* dilakukan pada karyawan yang telah memiliki *mentor* selama setahun. Seperti halnya penelitian yang dilakukan Palmer, Stallworth juga membandingkan karyawan yang memiliki *mentor* selama setahun dengan karyawan tanpa *mentor*

untuk mengetahui perbedaan *affective commitment* yang signifikan. Berdasarkan hal tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengukuran *affective commitment* dalam penelitian ini memiliki jangka waktu yang terlalu singkat untuk diukur karena responden baru sampai pada tahap awal *mentoring program*. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa *mentoring program* dalam penelitian dirasa belum memenuhi kebutuhan psikologis mereka untuk merasa nyaman dan kompeten dalam pekerjaan, sehingga belum dapat meningkatkan *affective commitment* karyawan tersebut. Berkaitan dengan hal di atas, Meyer dan Allen (1997) menjelaskan proses pembentukan *affective commitment* berdasarkan *personal fulfillment*, yaitu karyawan akan menilai sejauh mana program akan memenuhi kebutuhan, harapan, dan mencapai tujuannya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa, *mentoring program* yang diberikan kepada karyawan dalam penelitian ini belum dinilai sebagai kegiatan yang dapat memenuhi kebutuhan, harapan, dan pencapaian tujuannya.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa H_{03} diterima, yaitu tidak terdapat penurunan yang signifikan pada skor *intention to turnover* karyawan. Hasil ini tidak mendukung hipotesis yang diasumsikan sebelumnya bahwa intervensi akan menimbulkan peningkatan pada *intention to turnover* (H_{03} diterima). Walaupun tidak terdapat perbedaan yang signifikan, namun terdapat penurunan *mean intention to turnover* sesudah intervensi namun penurunan tersebut belum terlalu besar sehingga hasilnya tidak signifikan. Tidak terdapatnya penurunan skor yang signifikan sesudah pelaksanaan intervensi dalam penelitian ini terkait dengan *affective commitment* karyawan pada penelitian ini. Perubahan *intention to turnover* karyawan yang diharapkan terbentuk berasal dari perubahan *affective commitment* karyawan terhadap organisasi belum dapat dimunculkan. Sehingga ketika peningkatan *affective commitment* karyawan setelah intervensi tidak terlalu besar maka penurunan pada *intention to turnover* karyawan pun tidak terlalu besar. Oleh karena itu, tidak terdapat perbedaan skor yang signifikan pada *intention to turnover* sesudah pelaksanaan intervensi.

Adapun terkait dengan usia responden pada penelitian yang sebagian besar (75%) berada pada tahap *establishment stage* (21-26 tahun), dimana karyawan akan mulai menetapkan pilihan akan karir, organisasi, dan pekerjaan secara

spesifik. Oleh karenanya, karyawan pada tahap usia ini cenderung memiliki keinginan untuk mempertimbangkan alternatif pekerjaan lain yang sesuai dengan dirinya dan cenderung memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi apabila pekerjaan saat ini dirasa tidak sesuai dengan dirinya. Sedangkan, terkait dengan masa kerja responden yang sebagian (50%) berada pada tahap *breaking-in* (< 1 tahun), dimana kemungkinan individu akan keluar dari perusahaan apabila dirasakan situasi kerja tidak cocok bagi dirinya. Sedangkan sebagian lainnya (25%) berada pada tahap *setting-in* (1-3 tahun) dimana mulai terbentuk komitmen organisasi. Namun, loyalitas kerja karyawan ini tergantung pada kesesuaian diri (kompetensi) dengan tuntutan kerjanya. Oleh karenanya apabila karyawan tidak merasakan kesesuaian kompetensi yang dimiliki dengan tuntutan kerjanya, maka karyawan tersebut cenderung akan mempengaruhi evaluasinya terhadap kondisi pekerjaan saat ini dan akan timbul keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan lain yang dirasa sesuai dengan kompetensinya. Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa *mentoring program* dalam penelitian ini dievaluasi sebagai kondisi yang tidak dapat memenuhi kebutuhannya untuk merasakan kesesuaian kompetensi sehingga *intention to turnover* pada responden tidak mengalami penurunan.

Apabila dikaitkan dengan definisi intensi yang dikemukakan oleh Fishbein dan Ajzen (1988), yaitu kemungkinan subjektif seseorang yang melibatkan hubungan antara dirinya dengan suatu perbuatan tertentu. Maka dalam penelitian ini, intensi adalah kemungkinan subjektif responden yang melibatkan hubungan antara dirinya dengan perbuatan untuk meninggalkan pekerjaan berdasarkan pertimbangan tertentu dan pencarian alternatif pekerjaan lain. Lebih lanjut, intensi terbentuk dalam rangka memenuhi faktor-faktor kebutuhan yang memiliki dampak pada perilaku. Intensi juga menandakan bagaimana upaya seseorang bertekad untuk mencoba dan berencana menampilkan perilaku tertentu. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa intervensi yang diberikan dalam penelitian ini belum memenuhi faktor-faktor kebutuhan karyawan sebagai hasil dari evaluasi karyawan terhadap peluang untuk mendapatkan alternatif pekerjaan lain dan evaluasi terhadap alternatif pekerjaan itu sendiri. Kondisi sebelum dan sesudah intervensi yang dievaluasi oleh

karyawan, kemungkinan masih dianggap sama sehingga tidak ada penurunan *intention to turnover* dalam diri karyawan tersebut.

Dari segi pelaksanaan kegiatan pelatihan “*successful mentoring*” terhadap atasan, peneliti melakukan evaluasi yang terdiri dari evaluasi pelatihan tahap I dan tahap II. Pada awalnya, peneliti mengadakan pelatihan bagi para manajer SBU, akan tetapi pihak manajemen perusahaan meminta agar seluruh manajer di PT.XYZ (24 orang) diikutsertakan dalam pelatihan *mentoring* dengan harapan agar seluruh manajer memperoleh pengetahuan mengenai *mentoring* juga. Pada hari pelaksanaan pelatihan, jumlah peserta yang hadir (30 orang) melebihi dari jumlah yang direncanakan (24 orang), hal ini dikarenakan terdapat beberapa karyawan di luar jabatan manajer yang diikutsertakan oleh perusahaan ke dalam pelatihan ini. Hal ini menyebabkan peneliti mengalami kekurangan dalam jumlah lembar observasi dan lembar evaluasi pelatihan. Namun demikian, hal tersebut tidak menjadi hambatan dalam proses pelatihan. Tempat pelaksanaan pelatihan yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan, mendukung berjalannya kegiatan pelatihan.

Berdasarkan hasil evaluasi pelatihan level I (*reaction sheet*), diketahui bahwa sebagian besar peserta menilai bahwa pelatihan yang diikuti sudah sesuai dengan tujuan pelatihan itu sendiri. Berdasarkan hasil observasi selama kegiatan pelatihan berlangsung, para peserta tampak fokus terhadap materi-materi yang disajikan dan cukup aktif berpartisipasi dalam kegiatan selama pelatihan. Selain itu, berdasarkan hasil evaluasi level II (*knowledge criteria*), terlihat bahwa terjadi peningkatan rata-rata skor sesudah pelatihan. Skor rata-rata peserta sosialisasi pada *pre-test* evaluasi level II, yaitu sebesar 6,6, dan setelah mengikuti pelatihan, terjadi peningkatan yaitu sebesar 8,7. Dilihat dari skor rata-rata *pre-test* yang berada di atas nilai rata-rata skor keseluruhan, maka dapat dikatakan bahwa para peserta pelatihan sudah memiliki pengetahuan sebelumnya mengenai *mentoring*. Hal ini diduga menjadi faktor yang memudahkan para peserta dalam memahami materi yang diberikan.

Di samping hasil evaluasi pelatihan, peneliti meminta kritik dan saran dari peserta mengenai jalannya pelatihan. Sebagian peserta mengatakan bahwa waktu yang diberikan untuk melakukan *roleplay* masih dirasa kurang. Masukan tersebut

dapat menjadi pertimbangan selanjutnya untuk perusahaan agar dapat memfasilitasi kebutuhan akan *roleplay* tersebut sehingga dapat memperkuat hasil dari proses belajar. Kritik lainnya adalah mengenai modul pelatihan yang diberikan di akhir pelatihan. Para peserta menganggap bahwa seharusnya modul tersebut diberikan di awal pelatihan. Peneliti memutuskan untuk memberikan di akhir kegiatan dengan harapan bahwa para peserta dapat fokus dalam menerima materi dan berpartisipasi aktif selama kegiatan pelatihan berlangsung. Hal ini terbukti terjadi berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh rekan-rekan *co-fasilitator*. Dengan adanya panduan dan pembekalan keterampilan *mentoring* melalui pelatihan, diharapkan atasan (manajer) memiliki panduan mengenai apa yang harus mereka lakukan untuk menjadi seorang *mentor*.

Setelah pelatihan "*successful mentoring*" diberikan pada para atasan, selanjutnya peneliti melakukan sosialisasi program yang diberikan pada para bawahan di SBU H yang berlokasi di Bandung. Padatnya jam kerja para staf promosi (bawahan) di kantor cabang, menyebabkan kegiatan sosialisasi baru dapat dilakukan pada malam hari. Hal ini menyebabkan peserta sosialisasi terlihat sedikit mengantuk dan kelelahan ketika menyimak materi yang disampaikan. Meskipun demikian, berdasarkan kuesioner diketahui bahwa secara umum, peserta memahami manfaat *mentoring program* yang akan diberikan. Peserta juga menyadari bahwa *mentoring* merupakan kegiatan yang dapat memfasilitasi pengembangan diri, baik secara profesional maupun personal.

Selain itu, peserta sosialisasi menanggapi secara positif mengenai *mentoring program* yang akan diberikan dan bersedia terlibat dalam program tersebut. Lebih lanjut, mereka berpendapat apabila *mentoring program* dilakukan dengan baik dan didukung oleh manajemen, maka kesempatan mereka untuk berkembang, baik dari segi kemampuan, maupun karir akan terbuka lebar. Respon positif yang diperoleh dari kedua responden *pilot program* karena pada sesi awal *mentoring*, mereka mendapat kesempatan untuk mengidentifikasi area pengembangan dan rencana tindakan yang harus mereka lakukan. Hal ini dirasa sebagai bentuk kegiatan yang akan melibatkan diri mereka dalam suatu proses sehingga mereka akan memperoleh pengetahuan dan pengalaman kerja yang akan membuat mereka merasa nyaman dan kompeten dalam bekerja di PT. XYZ.

5.2 Kesimpulan

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

1. Hipotesis *null* satu (H_{01}) ditolak, yaitu terdapat hubungan yang signifikan antara *affective commitment* terhadap *intention to turnover* karyawan pada PT. XYZ.
2. Hipotesis *null* dua (H_{02}) diterima, yaitu tidak terdapat peningkatan skor yang signifikan antara *affective commitment* karyawan sebelum dan setelah dilaksanakannya intervensi.
3. Hipotesis *null* tiga (H_{03}) diterima, yaitu tidak terdapat penurunan skor yang signifikan antara *intention to turnover* sebelum dan setelah dilaksanakannya intervensi.

5.3.1 Saran

5.3.1 Saran Metodologis

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran teoritis yang dapat peneliti ajukan untuk menjadi bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Menambah waktu dan memperkaya materi pelatihan agar penyampaian materi dapat dilakukan secara lebih komprehensif dan mendalam. Hal ini perlu untuk dilakukan karena sebagian responden menyarankan penambahan sesi *role play*. Pengayaan materi serta waktu penyampaian diharapkan akan lebih dapat meningkatkan efektivitas pemberian pelatihan dan pengimplementasian konsep *mentoring* pada *mentoring program* yang akan dilakukan perusahaan ke depannya.
2. Apabila materi dan waktu pelatihan sudah ditingkatkan kualitasnya, maka sebaiknya dilakukan evaluasi pelatihan level 3 (*behavioral criteria*) untuk untuk mengetahui sejauh mana peserta pelatihan berubah perilakunya setelah mengikuti program pelatihan. Dalam penelitian ini, peneliti hanya melakukan evaluasi pelatihan level 1 (*reaction criteria*) dan 2 (*knowledge criteria*) saja, sehingga efektivitas pemberian pelatihan *mentoring* bagi atasan tidak terlihat pada aspek perilaku dan hasil yang diharapkan dari

pelatihan tersebut. Hal ini perlu ditindaklanjuti agar dapat diketahui retensi atau seberapa lama materi pelatihan tersebut berdampak pada perilaku dan hasil yang diharapkan dari sosialisasi yang dilakukan. Berkaitan dengan hal ini, untuk selanjutnya peneliti juga harus selalu menambah wawasan, pengetahuan, kompetensi dan pemahaman terhadap materi yang disampaikan agar dapat mengimbangi antusiasme, kemauan, dan kemampuan responden yang sangat baik untuk terus belajar dan memahami materi secara komprehensif dan menyeluruh.

3. Mengadakan *pilot program* dengan melibatkan jumlah responden yang lebih banyak sehingga dapat diperoleh gambaran efektivitas program mentoring secara umum di suatu organisasi. Hal ini terkait dengan analisis kuantitatif yang dapat dilakukan sehingga dapat diketahui signifikansi perbedaan skor kedua variabel pada saat sebelum dan sesudah *pilot program*. Hasil analisis ini dapat menjadi salah satu bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk implementasi program secara menyeluruh di organisasi.
4. Dilakukan pengukuran kembali terhadap variabel-variabel penelitian selama beberapa periode tertentu, terutama saat penerapan *mentoring program* telah dilakukan perusahaan. Tujuan dilakukannya pengukuran kembali terhadap variabel-variabel penelitian ini adalah agar dapat dilihat bagaimana dampak langsung terhadap *affective* dan *intention to turnover* dari pengimplementasian *mentoring program* ketika telah benar-benar diterapkan oleh perusahaan terhadap karyawan dan perusahaan.

5.3.2 Saran Praktis

Saran praktis yang dapat digunakan untuk perbaikan intervensi atau *mentoring program* yang akan dilaksanakan adalah:

1. Pada tahap pemberian pelatihan *mentoring* terhadap atasan, terdapat saran praktis yang dapat digunakan oleh peneliti selanjutnya. Pada sesi *roleplay*, sebaiknya peneliti menambah waktu yang lebih banyak. Hal ini dapat memberikan kesempatan lebih banyak bagi atasan untuk mengasah keterampilannya dalam melakukan *mentoring*. Dengan demikian, para

calon *mentor* akan mendapat *feedback* yang berguna baginya dalam melakukan *mentoring*.

2. Mengadakan sosialisasi lebih lanjut mengenai *mentoring program* dengan waktu, materi dan metode yang lebih kaya kepada karyawan di seluruh kantor cabang PT.XYZ. Hal ini dilakukan agar karyawan dapat lebih memahami dan berpartisipasi untuk memberikan kontribusinya secara maksimal dalam pengimplementasian *mentoring program* tersebut di mana hal tersebut akan bermanfaat bagi pencapaian tujuan perusahaan.
3. Sebelum implementasi program, sebaiknya perusahaan mengelompokkan karyawan ke dalam kategori berdasarkan usia dan lama kerja karyawan. Hal ini terkait dengan tujuan *mentoring* yang dilakukan, apakah untuk membantu proses induksi karyawan baru atau untuk memfasilitasi pengembangan karir karyawan yang berpotensi.
4. Membuat *timeline* kegiatan *mentoring* sebelum program dimulai. Jangka waktu pelaksanaan yang dapat diterapkan oleh PT.XYZ adalah antara 3 hingga 6 bulan. Hal ini dapat menjadi acuan pelaksanaan *mentoring* dan menjadi dasar untuk evaluasi program dalam jangka waktu yang singkat. Dengan demikian, dapat diketahui apakah penerapan *mentoring program* terlaksana sesuai dengan rencana dan tujuan program yang telah ditetapkan sehingga perusahaan akan dapat merasakan manfaat dari penerapan program tersebut.
5. Sebaiknya perusahaan menunjuk seorang karyawan untuk menjadi koordinator *mentoring program* yang bertugas menyusun dan melaksanakan evaluasi terhadap *mentoring program*.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiningtyas, dkk. (2010). *Alat Ukur Intention to Turnover*. Tugas Kontruksi Alat Ukur Psikologi. Universitas Indonesia Depok. Laporan tidak diterbitkan.
- Allen, T.D., Eby, L.T., Lentz, E. (2006a). Mentorship behavior and mentorship quality associated with formal mentoring programs: Closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 91, 3 (567-578).
- Allison, Gross. (2005). Is Your Turnover Rate Only 30%?. *The Call Center Magazine*, 8 (48).
- Anastasi, A., dan Urbina, S. (1997). *Psychological Testing*. New Jersey : Prentice Hall.
- Bernadin, H. J. (2006). *Human Resources Management: An Experimental Approach* (4th ed). New York, USA: McGraw-Hill.
- Allen, T.D., Eby, L.T., Lentz, E. (2006a). Mentorship behavior and mentorship quality associated with formal mentoring programs: Closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 91, 3 (567-578).
- Cahyadi, Aji., dkk. (2010). *Alat Ukur Komitmen Organisasi*. Tugas Kontruksi Alat Ukur Psikologi. Universitas Indonesia Depok. Laporan tidak diterbitkan
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J., dan Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 5, 730-743.
- Chao, G.T. (1997). Mentoring phases and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 51 (15-28). Diakses dari database Elsevier.
- Chew, YT., Wong, Sai Kong. (2008). Effects of Career Mentoring Experience and Perceives Organizational Support on Employee Commitmen and Intentions to Leave: A Study among Hotel Workers in Malaysia. *Internatioanl Journam of Management*. Vol. 25 No.3 Pg. 692.

- Chiu, et al. (2005). Understanding hospital employee job stress and turnover intentions in a practical setting: The moderating role of locus of control. *The Journal of Management Development* 24. 10.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed). New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- Cummings, T.G. dan Worley, C.G. (2009). *Organizational Development and Change* (9th ed). Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Dawley, D., Andrews, M.C., dan Bucklew, N.S. (2008). Mentoring, Supervisor Support, and Perceived Organizational Support : What Matters Most?. *The Journal of Leadership & Organization Development*, 29 (235-247).
- Douglas, Christina. A. (1997). *Formal Mentoring Programs in Organizations : an annotated bibliography*. USA. Center for Creative Leadership.
- Eby, L.T., Durley, J.R., Evans, S.C., dan Ragins, B.C. (2008). Mentors' perception of negative mentoring experience: Scale development and nomological validation. *Journal of Applied Psychology*, 93, 2, (358-373).
- Ellinger, A. D. (2002). *Mentoring in Contexts: The Workplace and Educational Institutions*.
- Ensher, E.A., Thomas, C., dan Murphy, S.E. (2001). Comparison of Traditional, Step-Ahead, and Peer Mentoring on Protégés' Support, Satisfaction, and Perceptions of Career Success: A Social Exchange Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 15, 3, (419-438).
- Feldman, Daniel, C. (1981). "The Multiple Socialization of Organization Members." *The Academy of Management Review*. Vol. 6, No.2, pp. 309-318.
- Finkelstein, L.M., dan Poteet, M.L. (2007). Best practices in workplace mentoring programs, dalam Allen, T.D. dan Eby, L.T. (eds.) *The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspective Approach*. Victoria: Blackwell Publishing.
- Fleig-Palmer, Michelle M. (2009). *The Impact of Mentoring Retention through Knowledge Transfer, Affective Commitment, and Trust*. July, 2009. University of Nebraska, Dissertation.

- Galletta, Maura., Portoghese, Igor., Battistelli, Adalgisia. (2011). Intrinsic Motivation, Job Autonomy, and Turnover Intention in the Italian Healthcare: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Management Research* > Vol. 3, No.2: E3.
- Gravetter, F.J., & Forzano, L.B. (2006). *Research Methods for the Behavioral sciences*. USA: Wadsworth/Thomson Learning
- Hellriegel, D., & White, G. E. (1973). Turnover of professionals in public accounting: A comparative analysis. *Personnel Psychology*, 26, 239-249.
- Jex, Steve M. & Britt, Thomas W. (2008). *Organizational Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Kahumuza, Juliet & Schlechter, Anton. F. (2008). Examining the direct and some mediated relationships between perceived support and intention to quit. *Management Dynamics*. Volume 17 No.3, 2008.
- Kaplan, RM., dan Sacuzzo, DP. (2001). *Psychological Testing: Principles, Application, and Issues*. USA: Wadsworth.
- Klasen, N. dan Clutterbuck, D. (2002). *Implementing Mentoring Schemes*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Koch, J. L., & Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119-128.
- Kumar, R. (1999). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners*. Malaysia: Sage Publications.
- Lankau, M.J., Carlson, D.S., dan Nielson, T.R. (2006). The mediating influence of role stressors in the relationship between mentoring and job attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 68 (308-322).
- Meyer, J & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace*. USA: Sage Publications Ltd.
- Miller, M. (2006). Developing an effective mentoring program. *CMA Management*, 80, 1 (14-15).
- Mobley, W.H., Homer, S.O., dan Hollingsworth, A.T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *The Journal of Applied Psychology* 63 (408-414

- Mobley, et al. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Center for Management and Organizational Research*. University of South Caroline. Psychological Bulletin Vol. 86, No. 3, 493-522.
- Mohamed, Fatma; Taylor, G Stephen; Hassan, Ahmad (2006). Affective Commitment and Intent to Quit: The Impact of Work and Non-work Related Issues. *Journal of Managerial Issues*; Winter 2006; 18, 4; ProQuest pg. 512.
- Mulki, J.Prakash, F. Jaramillo, dan W.B. Locander. (2006). Effect of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol.XXVI, No.1, Winter, pp.19-26.
- Murray, M. (2001). *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Process*(2nd ed). California: Jossey-Bass, Inc
- Noe, Raymond. A. (2005). *Employee Training and Development* (3rd ed). New York: McGraw Hill/Irwin.
- Payne, Stephanie C. and Huffman, Ann H. (2005). A Longitudinal Examination of the influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover. *The Academy of Management Journal*. Vol. 48, No.1 (Feb, 2005), pp. 158-168.
- Parise, M.R. dan Forret, M. L. (2008). Formal mentoring programs: The relationship of program design and support to mentors' perception of benefits and costs. *Journal of Vocational Behavior*, 72, (225-240).
- Riggio, R.E. (2009). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Pearson Education, Inc
- Roberts, A. 2000. "Mentoring Revisited: a phenomenological reading of the literature", *Mentoring and Tutoring*, 8(2): 162.
- Schwepker, Charles. H. *Research Note: The Relationship between Ethical Conflict, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Salesforce*. *The Journal of Personal Selling & Selling Management*. 1999. ABI/INFORM Global pg.43.

- Scott, C. R., et al. (1999). *The Impact of Communication and Multiple Identification on Intent to Leave: A Multimethodologic Exploration*. *Journal of Management Communication Quarterly*, 403 (2).
- Shelton, Elizabeth. D. (2006). *An Evaluation of Formal Mentoring Programmes within Two South African Organizations*. Rhodes University. Dissertation
- Smither, R.D., Houston, J.M., dan McIntire, S. (1996). *Organization Development: Strategies for Changing Environments*. New York: Harper Collins College Publishers.
- Stallworth, Lynn. H. (2003). Mentoring, Organizational Commitment, and Intentions to leave public accounting. *Managerial Auditing Journal*. Pg. 405.
- Stewart, C.J. dan Cash, W.B. (2006). *Interviewing: Principles and Practices (11th ed)*. New York: McGraw-Hill.
- Tang, T.L.P., Kim, J.K., dan Tang, D.S.H (2000). Does Attitude toward Money Moderate the Relationship Between Intrinsic Job Satisfaction and Voluntary Turnover?. *The Journal of Human Relations*, 53 (213-245).
- Woods, Kathryn (2009). Relationship Between Employee Turnover Rate and Customer Satisfaction Levels for Banking Centers. *Dissertation*. Travecca.
- Young, A.M, dan Perrewe, P.L. (2004). The role of expectations in the mentoring exchange: An analysis of mentor and protégé expectations in relation to perceived support. *Journal of Managerial Issues*, 16, 1 (103-126).
- Zeichmeister, J.S., Zeichmeister, E.B., & Shaughnessy, J.J. (2001). *Essentials of Research Method in Psychology*. Singapore: McGraw-Hill.



LAMPIRAN

Lampiran 1 – Profil Perusahaan

PROFIL PERUSAHAAN

A. Sejarah

PT. XYZ didirikan pada tahun 1996 yang merupakan distributor tunggal dari produk-produk teknologi penunjang kesehatan yang dikembangkan oleh ABC, Osaka, Jepang. Sebagaimana yang dilakukan oleh ABC selama lebih dari 30 tahun, PT. XYZ menggunakan metode *road show* seminar dan pameran dalam memperkenalkan konsep dan teknologi penunjang kesehatan. *Road show* seminar dan pameran yang pertama kali di Indonesia diperkenalkan oleh PT. XYZ dengan nama PP .

Melalui *event* Pera Pera, PT. XYZ memberikan edukasi kepada masyarakat luas tentang konsep pemeliharaan kesehatan (*preventive health*) yang terintegrasi dan menyeluruh. Dengan mengikuti PP diharapkan akan tumbuh pemahaman yang benar dan kesadaran tentang kesehatan di masyarakat untuk mencapai hari tua yang sehat, mandiri, dan produktif. *Road show* seminar dan pameran kesehatan PP telah dilaksanakan di lebih dari 250 lokasi di berbagai wilayah di Indonesia. Saat ini PT. XYZ telah membentuk 12 tim PP untuk memenuhi harapan masyarakat dan mengantisipasi luasnya wilayah Indonesia.

B. Visi dan Misi Perusahaan

Visi Perusahaan:

Menjadi perusahaan terdepan dalam bidang Kesehatan Preventif terintegrasi & holistik.

Misi Perusahaan:

1. Menyebarluaskan informasi & pengetahuan tentang konsep kesehatan preventif yang terintegrasi dan holistik.
2. Menumbuhkan kesadaran masyarakat akan pentingnya melakukan tindakan preventif secara terus menerus.
3. Memperkenalkan & menyebarluaskan produk XYZ sebagai kebutuhan dan bagian dari solusi kesehatan preventif.
4. Membantu mewujudkan harapan sebanyak mungkin orang untuk panjang umur dengan tetap sehat.

Lampiran 1 – Profil Perusahaan (lanjutan)

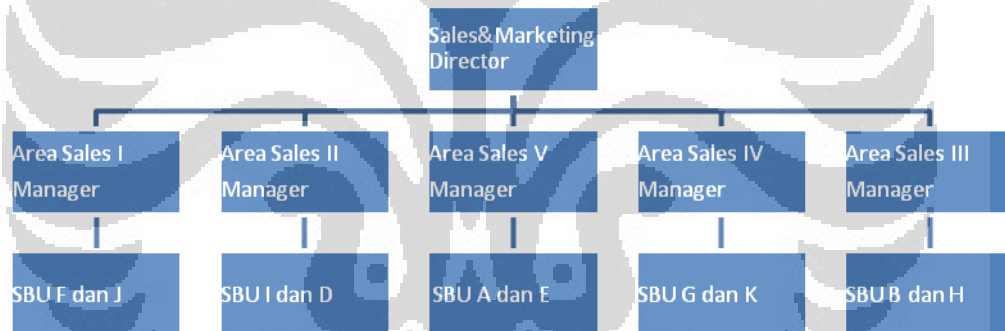
C. Struktur Organisasi

Berikut ini adalah bagan struktur organisasi secara keseluruhan dari PT. XYZ :



Bagan 1.1 Struktur Organisasi

Adapun struktur organisasi divisi *sales & marketing* adalah sebagai berikut:



Bagan 1.2 Struktur Divisi Sales & Marketing

D. Budaya Organisasi

PT. XYZ memiliki kegiatan *ceremony* yang dilakukan setiap hari untuk internalisasi *core values* perusahaan, yang terdiri dari:

- a. *Value of Integrity*
- b. *Value of Service & Appreciation*
- c. *Value of Humanity*

Selain *core values*, perusahaan juga memiliki *supreme values*, yaitu senantiasa menjaga spirit untuk selalu belajar dan secara terus menerus melakukan perbaikan, baik cara berpikir, sikap dan perilaku dalam mencapai tujuan organisasi.

PT. XYZ juga memiliki *corporate spirit* dan *corporate behavior* sebagai berikut:

a. *Corporate Spirit*:

XYZ sebagai *spiritual company*, menjadikan nilai-nilai ketuhanan sebagai landasan seluruh elemen dalam menjalankan aktivitas organisasi.

Lampiran 1 – Profil Perusahaan (lanjutan)

b. *Corporate Behavior*

SMART	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cerdas dan kreatif ▪ Menguasai informasi terkini ▪ Mampu merencanakan program kerja ▪ Memiliki kemampuan analisa dan antisipasi
TEAMWORK	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tidak ada <i>superman</i>, tapi <i>superteam</i> ▪ Mengkomunikasikan setiap tugas kepada atasan ▪ Bekerja sama demi satu tujuan
ACTUALIZATION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sesuai SOP penerapan dalam pekerjaan sehari-hari ▪ <i>Monitoring & Controlling</i>
REPUTATION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Good Corporate Governance</i> ▪ <i>Branding & Image</i>

Tabel 1.1 *Corporate Behavior*

Berikut ini adalah bagan yang menggambarkan kedudukan *core values*, *supreme values*, *corporate spirit*, dan *corporate behavior*:



Bagan 1.2 Nilai-nilai Perusahaan

E. **Transformasi Perusahaan**

Saat ini, perusahaan sedang melakukan transformasi pada enam pilar, yaitu:

1. *Business Reengineering*
2. *Organization Restructuring*
3. *People Development*
4. *System Development*
5. *Technology Department*
6. *Corporate Culture*

Untuk mendukung berjalannya transformasi pada keenam pilar tersebut, perusahaan merumuskan sepuluh sikap yang harus dimiliki oleh karyawan yang disebut *10 attitude for customer*, yang terdiri dari:

Lampiran 1 – Profil Perusahaan (lanjutan)

1. Melayani dengan dedikasi & hati
2. Jujur dan bertanggung jawab
3. Merespon dengan cepat dan tuntas
4. *Caring* dengan empati
5. Semangat terus memberi dan membantu
6. Memprioritaskan pencapaian kepentingan pelanggan
7. Senantiasa memperbaiki kualitas pelayanan
8. Mengupayakan kemudahan, kecepatan, dan keakuratan layanan
9. Komitmen terhadap kesehatan jangka panjang pelanggan
10. Membangun dan menjaga reputasi

F. Produk Perusahaan

PT. XYZ mendistribusikan produk-produk penunjang kesehatan yang terdiri dari dua jenis, yaitu:

a. *Nutraceutical*

Beberapa contoh jenis produk ini diantaranya adalah: Salakinase, Baliin Q10, Glucan 5 Ex, Royal Jelly Gold, dan lainnya.

b. *Health Therapy Equipment*

Beberapa contoh jenis produk ini adalah: Curesonic, Tens21, New Mag Belt Power, Mag Pillow Power, dan lain-lain.

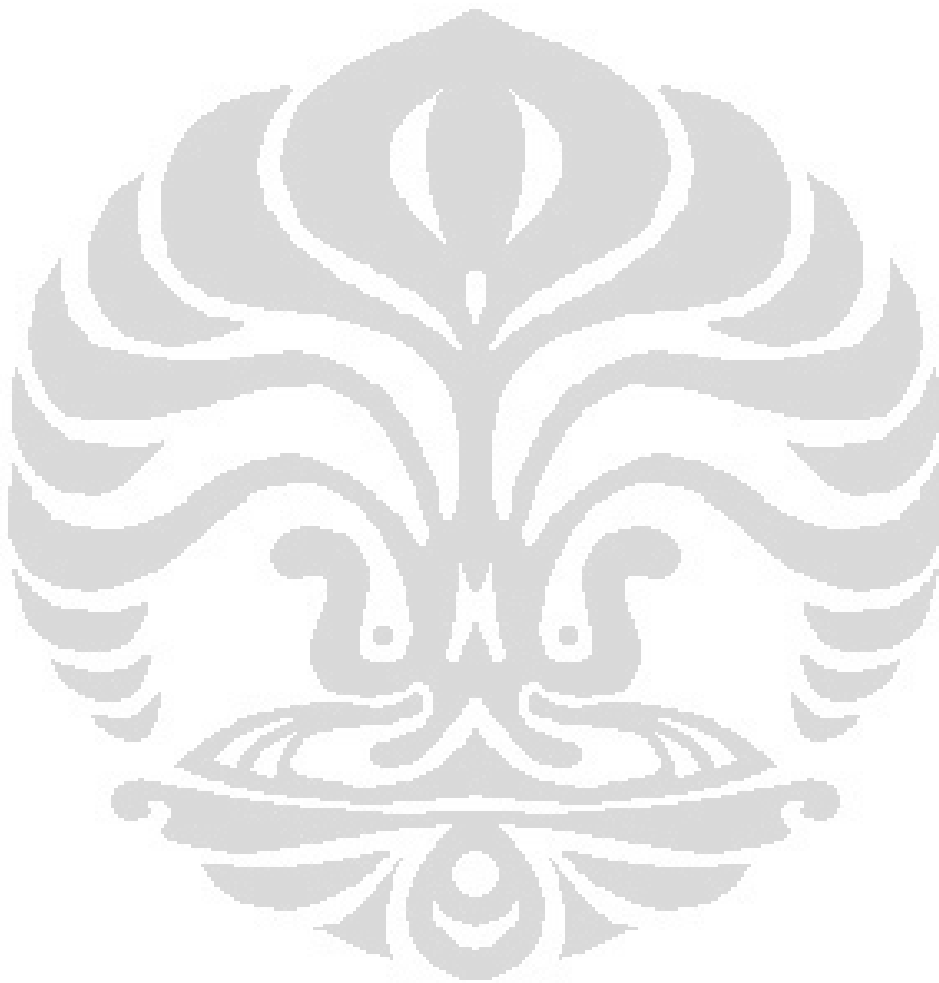
G. Pertumbuhan Perusahaan

Sebagai perusahaan yang memiliki visi menjadi perusahaan terdepan dalam bidang Kesehatan Preventif terintegrasi & holistik, PT. XYZ terus berusaha untuk mengembangkan strategi demi mencapai visi tersebut. Pada awal berdiri tahun 1996, memiliki dua tim EBM, yaitu unit bisnis penjualan yang berdasarkan pemberian pendidikan kesehatan kepada masyarakat melalui kegiatan PP. Tim ini kemudian bertambah menjadi empat tim pada tahun 1997. Pada tahun berikutnya, perusahaan membuka kantor pelayanan konsumen untuk dapat terus memantau dan melayani konsumen yang telah membeli produk pada kegiatan PP. Penjualan produk oleh tim EBM ini terus mengalami perkembangan pesat hingga tahun 2008, dimana jumlahnya mencapai tiga belas tim.

Di samping itu, PT. XYZ juga menjalin kerja sama dengan instansi dan para ahli di bidang kesehatan. Kerja sama ini selain bertujuan memperkenalkan produk-produk mereka, namun bertujuan pula untuk terus mengembangkan pendidikan kesehatan, khususnya kesehatan preventif bagi masyarakat luas. Dalam rangka pengembangan layanan purna jual, sejak tahun 2003 PT. XYZ telah menerapkan layanan *customer care* yang terkomputerisasi untuk pengelolaan data konsumen yang lebih baik. PT. XYZ juga membuka komunikasi dengan konsumen melalui fasilitas telpon bebas pulsa untuk memberikan kesempatan pada konsumen dalam mendapatkan informasi seputar kesehatan dan solusinya.

Awal transformasi bisnis perusahaan adalah dengan dibentuknya brand Preventive & Care (P&C) pada tahun 2010. Hal ini bertujuan untuk mengelola jumlah konsumen yang setiap tahun selalu meningkat. P&C adalah pusat layanan kesehatan (klinik) yang mengintegrasikan layanan kesehatan promotif, preventif,

kuratif, dan rehabilitatif. Seiring dengan tingginya permintaan pasar dan semakin berkembangnya persaingan industry di bidang ini, PT. XYZ menyusun konsep bisnis dan jalur distribusi baru pada tahun 2011. Namun demikian, transformasi bisnis ini masih belum berjalan seimbang dengan transformasi di bidang pengembangan sumber daya manusianya, sehingga saat ini PT. XYZ menghadapi masalah dalam tingginya angka *turnover* karyawan, khususnya yang bekerja di unit bisnis.



Lampiran 2 – Alat Ukur Penelitian

Selamat Pagi/Siang/Sore,

Kami dari Program Pasca Sarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia sedang melakukan penelitian dalam rangka tesis. Kami mengharapkan kerjasama Anda dalam pengisian kuesioner ini.

Sebelum mengisi kuesioner ini, bacalah terlebih dahulu petunjuk pengisian agar tidak terjadi kekeliruan. Dalam kuesioner ini, tidak ada jawaban benar atau salah. Oleh karena itu, Anda diharapkan untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan keadaan diri Anda yang sesungguhnya.

Setelah Anda selesai mengisi, periksalah kembali jawaban Anda agar tidak ada pernyataan yang terlewat. Data dan identitas diri Anda, akan kami jamin kerahasiaannya. Atas partisipasi dan kerjasama Anda, Kami ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,
Peneliti

Data Responden

- Nama (Inisial) :
- Jenis Kelamin : L / P
- Status Pernikahan : Menikah / Tidak Menikah
- Usia : 21 – 26 tahun 41 – 60 tahun
 27 – 40 tahun
- Pendidikan Terakhir : SMA S1
 D3
- Lama bekerja : < 1 tahun 1 – 3 tahun
 > 4 tahun
- Penghasilan per bulan : Rp. 1.000.000 – Rp. 2.000.000
 Rp. 2.000.001 – Rp. 3.000.000
 Rp. 3.000.001 – Rp. 4.000.000
 Rp. 4.000.001 – Rp. 5.000.000
 >Rp. 5.000.000

Instruksi :

Pada kuesioner ini terdapat sejumlah pernyataan yang menggambarkan kondisi pekerjaan Anda yang sekarang. Di samping kanan setiap pernyataan-pernyataan tersebut terdiri dari pilihan jawaban, yaitu **Sangat Tidak Setuju (STS)**, **Tidak Setuju (TS)**, **Setuju (S)**, dan **Sangat Setuju (SS)**. Tugas Anda adalah memilih salah satu jawaban dari empat pilihan jawaban yang tersedia, yang Anda anggap paling sesuai dengan keadaan diri Anda kemudian berilah tanda silang (X).

Contoh :

Lampiran 2 – Alat Ukur Penelitian (lanjutan)

2.1 Alat Ukur *Intention to Turnover*

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1.	Saya mulai berpikir serius untuk meninggalkan pekerjaan saya yang sekarang.				
2.	Apabila saya meninggalkan pekerjaan yang ditekuni sekarang, belum tentu saya akan mendapatkan pekerjaan lain yang lebih baik.				
3.	Akhir-akhir ini rasanya saya memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.				

2.2 Alat Ukur *Affective Commitment*

No.	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Saya bangga dapat berkarir di perusahaan ini				
2	Saya menganggap tujuan perusahaan tidak sesuai dengan tujuan pribadi saya.				
3	Saya merasa tidak nyaman bekerja di perusahaan ini.				

TERIMA KASIH

PERIKSA KEMBALI JAWABAN ANDA
PASTIKAN TIDAK ADA YANG TERLEWAT

Lampiran 3 – Hasil Uji Statistik

3.1 Output SPSS Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur *Affective Commitment* Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.837	.812	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AC1	25.7500	46.568	.691	.818
AC2	25.2500	31.659	.782	.800
AC3	25.6667	36.970	.467	.828
AC4	25.9167	33.538	.647	.813
AC5	25.5000	34.455	.480	.826
AC6	25.8333	31.970	.625	.813
AC7	25.5000	35.727	.496	.825
AC8	25.5833	37.356	.551	.826
AC9	25.8333	34.879	.482	.826
AC10	25.6667	34.424	.493	.825
AC11	25.6667	32.061	.820	.798
AC12	25.8333	30.879	.724	.803

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
28.0000	41.091	6.41022	12

Lampiran 3 – Hasil Uji Statistik (lanjutan)

3.2 Output SPSS Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur *Intention to turnover*

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.888	.895	22

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	57.2500	70.023	.760	.875
VAR00002	57.2500	78.568	.056	.897
VAR00003	57.3333	70.788	.818	.875
VAR00004	57.3333	73.879	.525	.882
VAR00005	57.0000	75.636	.311	.888
VAR00006	57.3333	69.152	.805	.874
VAR00007	57.1667	79.424	.004	.898
VAR00008	57.1667	75.970	.295	.888
VAR00009	57.4167	74.265	.475	.884
VAR00010	57.1667	70.879	.727	.877
VAR00011	57.2500	70.932	.583	.880
VAR00012	57.3333	74.061	.412	.885
VAR00013	57.8333	74.333	.554	.882
VAR00014	57.0000	71.636	.542	.882
VAR00015	57.5000	76.091	.248	.890
VAR00016	57.3333	72.424	.540	.882
VAR00017	57.0833	73.902	.415	.885
VAR00018	57.5833	72.083	.674	.879
VAR00019	57.0833	70.811	.655	.878
VAR00020	57.3333	73.152	.593	.881

Lampiran 3 – Hasil Uji Statistik (lanjutan)

VAR00021	57.0000	74.727	.384	.886
VAR00022	57.2500	73.114	.629	.880

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
54.4167	76.992	8.77453	22

3.3 Output SPSS Hubungan Antara *Affective Commitment* dan *Intention to turnover*

Nonparametric Correlations

Correlations

			VAR00003	VAR00004
Spearman's rho	VAR00003	Correlation Coefficient	1.000	-.860**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	12	12
	VAR00004	Correlation Coefficient	-.860**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	12	12

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

Lampiran 3 – Hasil Uji Statistik (lanjutan)

3.4 Output SPSS Perbedaan Antara *Affective Commitment* dan *Intention to turnover* Sebelum dan Setelah Intervensi

NPar Tests

Wilcoxon Signed Ranks Test

		Ranks		
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
post_AC - pre_AC	Negative Ranks	0 ^a	.00	.00
	Positive Ranks	3 ^b	2.00	6.00
	Ties	9 ^c		
	Total	12		
post_ITO - pre_ITO	Negative Ranks	4 ^a	2.50	10.00
	Positive Ranks	0 ^b	.00	.00
	Ties	8 ^c		
	Total	12		

- a. post_aff < pre_aff
- b. post_aff > pre_aff
- c. post_aff = pre_aff
- d. post_ito < pre_ito
- e. post_ito > pre_ito
- f. post_ito = pre_ito

Test Statistics^b

	post_ito - pre_ito
Z	-1.890 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.059

- a. Based on positive ranks.
- b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Lampiran 4 – Foto Kegiatan Sosialisasi dan Pelatihan

Foto-foto Kegiatan Sosialisasi dan Pelatihan



Lampiran 4 – Foto Kegiatan Sosialisasi dan Pelatihan (lanjutan)

