



UNIVERSITAS INDONESIA

**PROGRAM *COACHING EFFECTIVE COMMUNICATION*
UNTUK MENURUNKAN INTENSI *TURNOVER ENGINEER*
PADA *SITE ASAM-ASAM PT AI***

*(Coaching Effective Communication Program to Decrease Turnover
Intention of Engineer Employee on Asam-asam Site PT AI)*

TESIS

**TRIS MIRIAM SEPTIMA
1006796714**

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



UNIVERSITAS INDONESIA

**PROGRAM *COACHING EFFECTIVE COMMUNICATION*
UNTUK MENURUNKAN INTENSI *TURNOVER ENGINEER*
PADA *SITE ASAM-ASAM PT AI***

*(Coaching Effective Communication Program to Decrease Turnover
Intention of Engineer Employee on Asam-asam Site PT AI)*

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister

**TRIS MIRIAM SEPTIMA
1006796714**

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

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Tris Miriam Septima

NPM : 1006796714

Tanda Tangan :

Tanggal : 5 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Tris Miriam Septima
NPM : 1006796714
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Program *Coaching Effective Communication* untuk Menurunkan Intensi *Turnover Engineer* pada Site Asam-asam PT AI.

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

DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Dr. Endang Parahyanti, M.Psi
NIP 0806050141

(Parahyanti)

Pembimbing II : Dra. I. A. Ruliyati Darsono, M.A.
NIP 131645337

(Ruliyati)

Penguji I : Dra. Lembana J. Soemitro, M.Si
NIP 130319705

(Soemitro)

Penguji II : Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si
NIP 196109101987032001

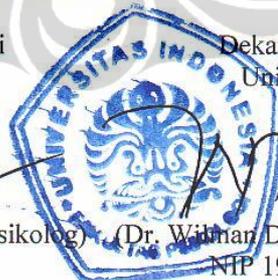
(Sjabadhyni)

DISAHKAN OLEH

Ketua Program Studi Psikologi Profesi
Universitas Indonesia

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia

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



(Dr. Widman Dahlan Mansoer, M. Org, Psy)

NIP 195103271976032001

NIP 194904031976031002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Tanggal : 5 Juli 2012

UCAPAN TERIMA KASIH

Pada kesempatan kali ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan baik doa, moril maupun materiil sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Hormat dan terima kasih peneliti berikan kepada:

1. Dr. Endang Parahyanti, Psi dan Dra. Rulyani Dharsono, MA, Psi selalu pembimbing tesis. Terima kasih atas masukan dan bimbingannya selama ini.
2. Rekan-rekan PT AI site Asam-asam dan Satui, khususnya rekan-rekan *engineer* Asam-asam (Pak Cipto, Pak Yudo, Mas Kimoy, Mas Wawan, Pak Fajri, Mas Fajra, Mas Abdul, Mba Rifa, Mas Fadlan, Mas Ilham, Mas Rodi, dan Mas Ardhan). Terima kasih atas penerimaan yang baik dan keterbukaan dalam pemberian masukan kepada peneliti.
3. Tim HRD PT AI (Pak Em Eddy, Pak Nasrul, Mas Wildan, Mas Inov, Mas Iqbal, Mba Defi, Pak Hendro, Mba Yunita, Annies, Pida dan Mita). Terima kasih atas keramahan dan semua kemudahan yang diberikan serta bantuannya selama ini.
4. Bapak Philip Priasmoro dan keluarga. Terima kasih atas kesempatan dan kepercayaannya kepada peneliti hingga peneliti bisa menyelesaikan tesis ini hingga akhir.
5. Keluargaku tercinta. Terutama Mamaku yang senantiasa mendampingi peneliti selama pengerjaan tesis ini. Mbah Uk, Mas Doni, Mas Rio, Kak Winnie, Caska, terima kasih atas doa dan dukungannya yang tiada putus hingga akhir.
6. Geng gahoels (Dipta, Anggie, Yusna, Rani, Vicky dan Coco). Terima kasih atas canda, tawa dan kerjasamanya selama menjalani perkuliahan ini. Tanpa kalian, rasa bosan akan kuliah tidak akan bisa hilang dengan mudah.
7. Teman-teman angkatan PIO 16. Terima kasih atas semua kenangan yang diberikan, baik itu suka maupun duka. Pada akhirnya, kita bisa sama-sama melewati ini semua.

8. Mba Nina sebagai teman satu bimbingan. Terima kasih atas kerjasama, diskusi dan kegigihan dalam mengejar dosen pembimbing.
9. Sahabat-sahabat tercinta: Binsar, Koko, Rima, Mba Heidi, dan Ulfi. Terima kasih atas kesabaran kalian dalam menerima keluhan peneliti atas tesis yang tengah dikerjakan.
10. Up On 3 (Ajeng, Fina, Syedi, Leslie, Inke, dan Dila) yang selalu saling menguatkan dalam menyelesaikan semua tugas kuliah sampai dengan penulisan tesis.
11. Semua pihak yang telah membantu tapi tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Tesis ini secara khusus peneliti dedikasikan untuk ayah tercinta, Rochju Widodo, yang sudah pergi mendahului peneliti. Terima kasih atas kasih sayang, pendidikan dan doa Papa sampai saya dapat mencapai keberhasilan seperti sekarang ini. Walaupun Papa tidak bisa hadir saat Tris wisuda tapi Tris yakin Papa ikut tersenyum di sana.

Sekali lagi, saya ucapkan terima kasih.

Jakarta, Juli 2012

Tris Miriam Septima

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

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

Nama : Tris Miriam Septima
NPM : 1006796714
Program Studi : Program Magister Psikologi Profesi Peminatan
Psikologi Industri dan Organisasi
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Tesis

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

“Program *Coaching Effective Communication* Untuk Menurunkan Intensi *Turnover Engineer* Pada Site Asam-asam PT AI.”

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : Juli 2012

Yang menyatakan



(Tris Miriam Septima)

ABSTRAK

Nama : Tris Miriam Septima
Program Studi : Profesi Psikologi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Program *Coaching Effective Communication* untuk Menurunkan Intensi *Turnover Engineer* pada Site Asam-asam PT AI.

Penelitian ini dilakukan untuk melihat efektivitas program *coaching effective communication* untuk meningkatkan *job satisfaction* dan menurunkan intensi *turnover* pada *engineer* di PT. AI. Penelitian ini menggunakan tipe penelitian *action research* dengan jumlah partisipan penelitian sebanyak 30 *engineer* di site Asam-asam dan Satui. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah adaptasi alat ukur *job satisfaction* (Spector, 1997) dengan nilai koefisien alpha (α) sebesar 0.938 dan alat ukur intensi *turnover* (Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978) dengan nilai koefisien alpha (α) sebesar 0.952. Peneliti menggunakan uji korelasi *Pearson* untuk mengetahui hubungan antara kedua variabel tersebut dan uji *Wilcoxon Signed-Rank Test* untuk melihat perbedaan signifikansi dari skor *pre test* dan *post test* materi intervensi yang diberikan. Hasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara *job satisfaction* dengan intensi *turnover* dengan nilai korelasi sebesar -0,730 dan signifikansi 0,000 ($p < 0,01$). Hal tersebut menunjukkan bahwa dengan semakin meningkatnya kepuasan kerja para *engineer* maka intensi *turnover* mereka akan semakin rendah. Selain itu juga terdapat perbedaan skor *pre test* dan *post test* materi intervensi yang signifikan ($p = 0.012 < 0.05$) sebelum dan sesudah intervensi *coaching effective communication*. Hasil analisa tersebut menunjukkan bahwa *coaching effective communication* dapat meningkatkan pemahaman para *engineer* terhadap materi intervensi *effective communication*.

Kata kunci: *job satisfaction*, intensi *turnover*, *engineer*, *coaching effective communication*.

ABSTRACT

Name : Tris Miriam Septima
Study Program : Professional Psychology
Specialization : Industrial and Organizational Psychology
Thesis Title : Coaching Effective Communication Program to Reduce Turnover Intention of Engineer Employee on Asam-asam Site PT AI

The study was conducted to see the effectiveness of coaching effective communication programs to enhance job satisfaction and reduce turnover intentions of engineer employee at PT. AI. This study used action research studies with 30 engineers on Asam-asam and Satui site as the participants. The research that was used job satisfaction survey (Spector, 1997) with coefficient alpha score (α) 0.938 and turnover intentions survey (Mobley, Horner, and Hollingsworth, 1978) with coefficient alpha score (α) 0.952. The Pearson correlation technique was used to determine the relationship between two variables and the Wilcoxon Signed-Rank Test was used to see the significance differences from pre and post test scores of the given intervention materials. The results showed a significant and negative relationship between job satisfaction and turnover intentions with a correlation value of -0.730 and significance of 0.000 ($p < 0.01$). It showed that with increasing job satisfaction so engineer's intention turnover will be decrease. In addition, there were significant differences from pre and post test scores ($p = 0.012 < 0.05$) of interventions material before and after the intervention of coaching effective communication. The analysis results showed that effective communication coaching can enhance the understanding of the engineer of the intervention effective communication materials.

Key words: job satisfaction, turnover intention, engineer, coaching effective communication.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR BAGAN	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Permasalahan.....	4
1.3 Rumusan Masalah.....	7
1.4 Tujuan dan Manfaat.....	8
1.4.1 Tujuan.....	8
1.4.2 Manfaat.....	8
1.5 Sistematika Penulisan.....	8
BAB 2. TINJAUAN TEORITIS.....	10
2.1 Intensi <i>Turnover</i>	10
2.1.1 Definisi Intensi <i>Turnover</i>	11
2.1.2 Klasifikasi <i>Turnover</i>	13
2.1.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya <i>Voluntary Turnover</i>	14
2.2 <i>Job Satisfaction</i>	17
2.2.1 Definisi <i>Job Satisfaction</i>	17
2.2.2 Teori <i>Job Satisfaction</i>	18
2.2.3 Determinan <i>Job Satisfaction</i>	20
2.2.4 Konsekuensi dari <i>Job Dissatisfaction</i>	24
2.3 Komunikasi yang Efektif dalam Organisasi.....	25
2.3.1 Proses Komunikasi.....	25
2.3.2 Alur Komunikasi di Dalam Organisasi.....	27
2.3.3 Bentuk-bentuk Komunikasi.....	28
2.3.4 Hambatan dalam Pelaksanaan Komunikasi yang Efektif.....	29
2.3.4.1 Hambatan yang disebabkan oleh pengirim pesan (<i>sender</i>)	29
2.3.4.2 Hambatan yang disebabkan oleh penerima pesan	30

(receiver).....	
2.3.4.3 Hambatan yang disebabkan baik oleh pengirim dan juga penerima pesan.....	31
2.3.4.4 Cara untuk meningkatkan komunikasi dalam organisasi.....	31
2.4 Intervensi.....	35
2.4.1 <i>Coaching</i>	37
2.4.1.1 Ciri-ciri <i>coach</i> yang efektif.....	38
2.4.1.2 Peran <i>coach</i> dalam kegiatan <i>coaching</i>	28
2.4.1.3 Model <i>coaching</i> GROW.....	39
2.5 Hubungan antara <i>Job Satisfaction</i> dengan Intensi <i>Turnover</i>	42
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	44
3.1 Pendekatan Penelitian.....	44
3.2 Tipe Penelitian.....	44
3.3 Desain Penelitian.....	44
3.4 Variabel Penelitian.....	45
3.4.1 Variabel Terikat.....	45
3.4.2 Variabel Bebas.....	45
3.4.3 Intervensi.....	46
3.5 Rumusan Masalah.....	46
3.6 Hipotesis Kerja.....	46
3.7 Responden Penelitian.....	47
3.8 Metode Pengumpulan Data.....	47
3.8.1 Wawancara.....	47
3.8.2 Kuesioner.....	48
3.8.2.1 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur <i>Job Satisfaction</i>	50
3.8.2.2 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Intensi <i>Turnover</i>	53
3.8.3 Observasi.....	54
3.9 Metode Analisis Data.....	56
3.10 Prosedur Penelitian.....	57
BAB 4. HASIL, ANALISIS, dan INTERVENSI.....	60
4.1 Gambaran Responden Penelitian.....	60
4.1.1 Gambaran Umum Demografis Responden Penelitian.....	60
4.1.2 Gambaran Umum <i>Job Satisfaction</i> dan Intensi <i>Turnover</i> dari Responden Penelitian.....	62
4.1.2.1 Gambaran Umum <i>Job Satisfaction</i>	63
4.1.2.2 Gambaran Umum Intensi <i>Turnover</i>	63
4.2 Hasil, Analisis, dan Kesimpulan Hasil Perhitungan Awal.....	64
4.3 Program Intervensi.....	69

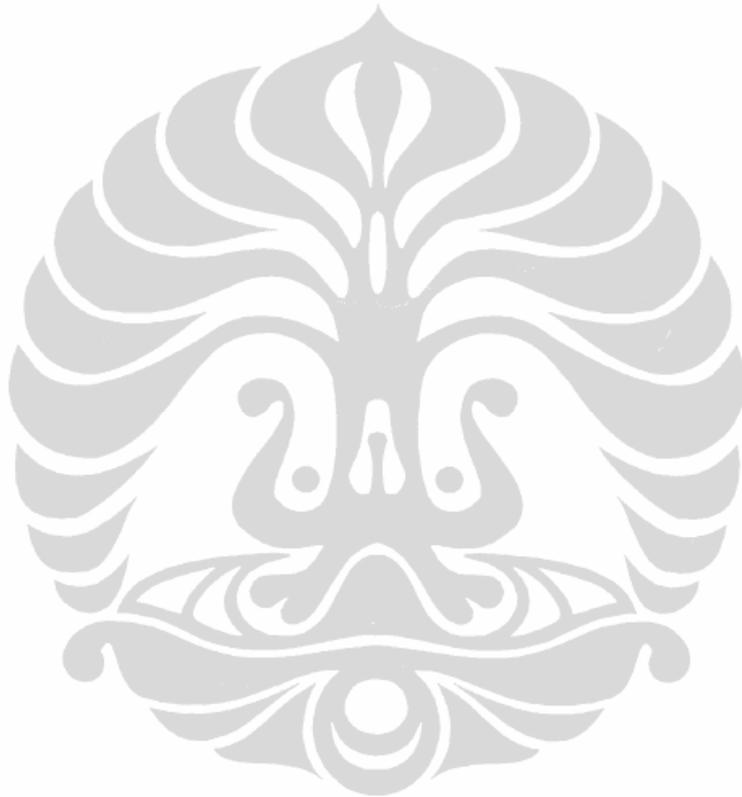
4.3.1 Waktu Pelaksanaan.....	69
4.3.2 Tempat Pelaksanaan.....	70
4.3.3 Responden Intervensi.....	70
4.3.4 Prosedur Intervensi.....	71
4.3.5 Evaluasi Intervensi.....	78
4.3.5.1 Evaluasi Reaksi Peserta.....	78
4.3.5.2 Evaluasi Pembelajaran.....	80
BAB 5. DISKUSI, KESIMPULAN, dan SARAN.....	82
5.1 Diskusi.....	82
5.1.1 Diskusi Mengenai Variabel <i>Job Satisfaction</i>	83
5.1.2 Diskusi Mengenai Variabel Intensi <i>Turnover</i>	84
5.1.3 Diskusi Mengenai Intervensi.....	84
5.1.4 Diskusi Hasil Observasi.....	86
5.2 Kesimpulan	91
5.3 Saran.....	91
DAFTAR PUSTAKA.....	94
LAMPIRAN.....	99

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Penyebaran Nomor Tiap Dimensi <i>Job Satisfaction</i>	49
Tabel 3.2	Penyebaran Nomor Tiap Dimensi Intensi <i>Turnover</i>	50
Tabel 3.3	Nilai Validitas <i>Job Satisfaction</i>	50
Tabel 3.4	Jumlah Item Setelah Terjadi Pengurangan.....	51
Tabel 3.5	Nilai Reliabilitas <i>Job Satisfaction</i> – Awal.....	52
Tabel 3.6	Nilai Reliabilitas <i>Job Satisfaction</i> – Akhir.....	52
Tabel 3.7	Norma <i>Job Satisfaction</i>	52
Tabel 3.8	Nilai Validitas Intensi <i>Turnover</i>	53
Tabel 3.9	Jumlah Item Setelah Terjadi Pengurangan.....	54
Tabel 3.10	Nilai Reliabilitas Intensi <i>Turnover</i> – Awal.....	54
Tabel 3.11	Nilai Reliabilitas Intensi <i>Turnover</i> – Akhir.....	54
Tabel 3.12	Norma Intensi <i>Turnover</i>	55
Tabel 4.1	Gambaran Responden Berdasarkan <i>Site</i> (Lokasi Kerja).....	60
Tabel 4.2	Gambaran Responden Berdasarkan Posisi.....	60
Tabel 4.3	Gambaran Responden Berdasarkan Status Pekerjaan.....	61
Tabel 4.4	Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	61
Tabel 4.5	Gambaran Responden Berdasarkan Usia.....	61
Tabel 4.6	Gambaran Responden Berdasarkan Status Pernikahan.....	62
Tabel 4.7	Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	62
Tabel 4.8	Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	62
Tabel 4.9	Hasil Pengelompokkan <i>Job Satisfaction</i> Responden.....	63
Tabel 4.10	Hasil Pengelompokkan Intensi <i>Turnover</i> Responden.....	64
Tabel 4.11	Hasil Uji Korelasi antara <i>Job Satisfaction</i> dengan Intensi <i>Turnover</i>	64
Tabel 4.12	Hasil Uji Regresi antara <i>Job Satisfaction</i> dengan Intensi <i>Turnover</i>	65
Tabel 4.13	Urutan Besarnya Pengaruh Dimensi <i>Job Satisfaction</i>	66
Tabel 4.14	Tabel <i>Mean</i> Total Dimensi <i>Job Satisfaction</i>	66
Tabel 4.15	<i>Mean</i> Total Per Item Pada Tiga Dimensi Terendah.....	67
Tabel 4.16	Responden Intervensi.....	71
Tabel 4.17	Hasil Evaluasi Reaksi Peserta.....	79
Tabel 4.18	Hasil Evaluasi Reaksi Peserta Keseluruhan.....	80
Tabel 4.19	Hasil Perhitungan <i>Wilcoxon Signed-Rank Test</i>	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Proses Keputusan Meninggalkan Perusahaan.....	12
Gambar 2.2	Faktor-faktor Penarik Karyawan untuk Bertahan di Perusahaan.....	15
Gambar 2.3	Alasan-alasan Karyawan Melakukan <i>Voluntary Turnover</i> ...	16
Gambar 2.4	Model Komunikasi.....	25
Gambar 2.5	Model <i>Coaching GROW</i>	39
Gambar 2.6	Hubungan <i>Job Satisfaction</i> dan Intensi <i>Turnover</i>	43



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Profil Perusahaan.....	1
Lampiran 2	Cuplikan Kuesioner yang Digunakan.....	3
Lampiran 3	Hasil Survei <i>Job Satisfaction</i> – Tahap Awal.....	6
Lampiran 4	Hasil Survei <i>Job Satisfaction</i> – Tahap Akhir.....	8
Lampiran 5	Hasil Survei Intensi <i>Turnover</i> – Tahap Awal.....	10
Lampiran 6	Hasil Survei Intensi <i>Turnover</i> – Tahap Akhir.....	11
Lampiran 7	Hasil Statistik Deskriptif.....	12
Lampiran 8	Hasil Uji Korelasi <i>Job Satisfaction</i> dan Intensi <i>Turnover</i>	14
Lampiran 9	Perbandingan Nilai <i>Mean</i>	15
Lampiran 10	Dinamika Permasalahan.....	16
Lampiran 11	<i>Rundown</i> Intervensi.....	17
Lampiran 12	Cuplikan Materi Intervensi.....	18
Lampiran 13	Cuplikan Evaluasi Reaksi.....	19
Lampiran 14	Cuplikan Evaluasi Pembelajaran.....	20
Lampiran 15	Hasil Perhitungan <i>Pre</i> dan <i>Post Test</i>	21
Lampiran 16	Foto-foto Dokumentasi.....	22
Lampiran 17	<i>Communication Satisfaction Survey</i>	23
Lampiran 18	<i>Time frame</i> Pelaksanaan Intervensi.....	24

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tenaga kerja merupakan aset utama bagi sebuah perusahaan yang berperan dalam menggerakkan roda bisnis perusahaan (Masri, 2009). Tanpa hadirnya tenaga kerja, sebuah perusahaan tidak akan mampu untuk menjalankan pengembangan bisnisnya. Berkaitan dengan tenaga kerja, saat ini industri pertambangan tengah menghadapi kendala besar dalam melakukan retensi terhadap tenaga kerja yang memiliki kemampuan khusus karena keberadaan mereka sudah cukup langka (Bothma, 2010; Serrat, 2010). Kondisi ini terjadi sebagai dampak dari *Baby Boom Generation*, adanya perbedaan antara kemampuan tenaga kerja dan kebutuhan yang cukup besar serta terjadinya perubahan lingkungan sosial dalam skala besar yang telah merubah gaya hidup secara cepat (Serrat, 2010). Oleh karena itu, retensi menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan seiring dengan berkembangnya kebutuhan dari tenaga ahli tersebut (Masri, 2009). Dikatakan bahwa kebutuhan akan pekerjaan yang menantang dan bermakna menjadi hal yang lebih menarik bagi para tenaga kerja sekarang ini (Wellins, Smith & Erker, 2009). Mereka pun memiliki loyalitas yang lebih tinggi kepada profesi mereka dibandingkan kepada perusahaan. Fokus perhatian mereka tidak lagi pada kewenangan dan struktur tradisional namun lebih pada keikutsertaan dalam perkembangan karir dan pemenuhan *work-life balance*.

Perusahaan yang tidak menjalankan program retensinya dengan baik beresiko untuk ditinggalkan oleh para tenaga ahlinya. Hal tersebut bukanlah sebuah fenomena yang baik karena karena perusahaan dapat kehilangan asetnya yang berharga (Abelson & Baysinger, 1984; Dalton & Todor, 1982; Davis, 1984 dalam Masri, 2009). Kondisi ini patut menjadi fokus utama manajemen karena perusahaan akan mengalami kekurangan tenaga kerja ahli yang dapat mengganggu produktifitas dan merugikan perusahaan. Kondisi ini diperburuk dengan kondisi tenaga kerja saat ini yang memiliki kecenderungan untuk berganti pekerjaan dalam kurun waktu satu tahun daripada mengembangkan karirnya di satu perusahaan (Masri, 2009).

Turnover merupakan pengunduran diri yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela (*voluntary*) maupun tidak (*involuntary*) dari sebuah perusahaan (Robbins & Judge, 2009). Connolly dan Connolly (1991 dalam Masri, 2009) mengatakan bahwa *turnover* dapat merugikan perusahaan karena menghabiskan biaya yang besar. Biaya tersebut antara lain biaya yang dikeluarkan untuk melakukan proses rekrutmen, seleksi karyawan baru dan biaya pelatihan karyawan. *Voluntary turnover* mengeluarkan biaya yang besar, baik itu *direct cost* (pergantian karyawan, rekrutmen dan seleksi, karyawan temporer, waktu yang digunakan oleh manajemen), maupun *indirect costs* (moral, tekanan yang dirasakan oleh karyawan yang tersisa, biaya pembelajaran, produk/pelayanan) (Dess & Shaw, 2001 dalam Masri, 2009). Untuk itulah, tingkat *turnover* pada sebuah perusahaan harus diturunkan guna menjaga sifat kompetitif diantara karyawan. Sebagai langkah awal, perusahaan dapat melakukan pengukuran terhadap intensi *turnover* sebagai pencetus utama munculnya perilaku *turnover* (Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978; Tett & Meyer, 1993 dalam Bothma, 2010). Melalui pengukuran tersebut, perusahaan dapat mengetahui tingkat *turnover* karyawan untuk kemudian mencari tahu faktor apa yang menyebabkan besarnya tingkat *turnover* tersebut untuk kemudian mengambil langkah preventif.

Banyak faktor yang mampu mendorong terjadinya *turnover*, salah satu yang paling mempengaruhi adalah *job satisfaction*. Dijelaskan secara spesifik oleh Lee, Joo dan Johnson (2009) bahwa *overall job satisfaction* yang mencakup aspek gaji, promosi, supervisi, rekan kerja dan lingkungan kerja memiliki korelasi negatif yang signifikan terhadap intensi *turnover*. Penelitian Allen dan Griffeth (2001) pun memperlihatkan hasil yang sama yakni *job satisfaction* berkorelasi negatif dengan *intensitas turnover*. Dikatakan bahwa baik *job satisfaction* maupun intensi *turnover* berkorelasi signifikan dengan *turnover* dimana intensi *turnover* memiliki korelasi terkuat dengan *turnover*.

Beragam faktor dikatakan memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction*. Spector (1997) mengatakan bahwa *job satisfaction* dipengaruhi oleh sembilan dimensi yakni gaji, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan non-materi, prosedur operasional, rekan kerja, tipe pekerjaan dan komunikasi. Bothma (2010) menambahkan bahwa adanya apresiasi manajemen terhadap kontribusi karyawan,

fasilitas rekreasi yang menunjang, terjaminnya pengembangan karir, pemberian rekognisi yang sesuai, dan keadilan dalam paket remunerasi dapat pula mempengaruhi kepuasan karyawan. Tak hanya itu, Riggio (2008) mengatakan bahwa terjalannya komunikasi efektif antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan produktifitas dan kepuasan karyawan.

Guna mengatasi *turnover*, beragam bentuk intervensi dapat dilakukan karena pada berbagai studi, *turnover* telah dijadikan kriteria dalam mengukur efektivitas dari berbagai proses organisasi, seperti halnya seleksi (Barrick & Zimmerman, 2005; Meglino, dkk., 2000 dalam Sachdeva & Kumar, 2011), pelatihan (Ganzach, dkk., 2002; Glance, dkk., 1993 dalam Sachdeva & Kumar, 2011), dan *coaching* atau *mentoring* (Lankau & Scandura, 2002; Luthans & Peterson, 2003; Payne & Huffman, 2005 dalam Sachdeva & Kumar, 2011). Dikatakan bahwa adanya pelaksanaan praktek-praktek *career management* (konseling, *coaching*, pelatihan, *mentoring*, jenjang karir, perencanaan karir, *workshop*) yang berkala dan meningkat berhubungan negatif dan signifikan dengan persiapan seseorang dalam melakukan *turnover* (Schnake, Williams, Fredenberger, 2007). Russel (1994 dalam Har, 2008) mengatakan bahwa *turnover* dapat diatasi dengan menggunakan *coaching*. Berbeda halnya dengan Scandura dan Viator, 1994 (dalam Loong & Wei, 2012) yang mengatakan bahwa *mentoring* memiliki hubungan dengan rendahnya *turnover* karyawan. Lebih lanjut dikatakan bahwa *mentoring* memiliki hubungan yang lebih tinggi pada kepuasan karir karyawan, komitmen karir, perencanaan karir, sosialisasi organisasional, *self esteem* pada kerja, *job satisfaction*, *job involvement* dan rendahnya *turnover* (Ragins, 1999).

Berdasarkan penjelasan di atas maka penelitian ini ditujukan sebagai langkah awal yang dapat diterapkan perusahaan dalam menghadapi ketatnya persaingan dalam mempertahankan tenaga kerja ahli agar peningkatan intensi *turnover* pada karyawan perusahaan dapat dicegah. Melalui penelitian ini diharapkan dapat diberikan satu intervensi yang sesuai guna mengatasi permasalahan terkait *turnover* yang terjadi pada PT AI.

1.2 Permasalahan

Saat ini, PT AI telah menempatkan dirinya di pasar global dan bersiap-siap untuk ekspansi di pasar domestik. Rencana pengembangan tersebut terlihat dari meningkatnya target produksi tahun 2012 dari 22 juta ton menjadi 33 juta ton sebagai penyesuaian atas diberlakukannya ijin pertambangan PKP2B di perusahaan ini. Hal ini tentu saja harus diimbangi dengan kesiapan dan ketersediaan dari para sumber daya manusia yang ada di perusahaan tersebut.

Mengacu pada kondisi pasar saat ini, PT AI pun tengah mengalami kesulitan dalam melakukan retensi pada para *engineernya* yang berakibat pada meningkatnya angka *turnover* di perusahaan ini. Dalam kurun waktu dua tahun terakhir, tingkat *turnover* cenderung mengalami kenaikan yakni dari 2.8% (pada tahun 2010) menjadi 5.4% (pada tahun 2011). Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak HRD, diperoleh keterangan lanjutan bahwa sebagian besar karyawan yang melakukan *voluntary turnover* adalah para *mine engineer* maupun *port captain* yang bernilai finansial tinggi dan merupakan ujung tombak perusahaan. Beragam faktor telah mempengaruhi keputusan mereka untuk keluar dari perusahaan, antara lain tawaran kompensasi yang lebih menarik, sulitnya promosi, jenjang karir yang statis, dan jam kerja serta lingkungan kerja yang membatasi waktu mereka untuk bertemu keluarga. Hal tersebut memudahkan mereka untuk keluar dari perusahaan dan menjadi incaran strategis perusahaan kompetitor. Perusahaan kompetitor memberikan tawaran kompensasi yang jauh lebih baik jika mereka mau untuk pindah dari perusahaan lamanya. Mereka bahkan dibayar tiga kali lipat lebih besar dan juga diberikan tunjangan lain yang lebih sesuai.

Rampingnya struktur organisasi PT AI menjadi salah satu kendala lain yang menyebabkan para *engineer* tidak puas terhadap beragam faktor di dalam perusahaan. Hal signifikan yang terlihat adalah dengan terbatasnya jumlah karyawan menyebabkan para *engineer* merasa beban kerja mereka terlalu besar. Waktu kerja mereka pun dirasa kurang sehingga sulit untuk menyelesaikan tugas tepat waktu dan pada akhirnya mereka menjadi sulit untuk bertemu dengan keluarga. Tak hanya itu, rampingnya struktur berpengaruh pula dengan kesempatan promosi karyawan. Alternatif solusi seperti pelaksanaan rotasi antar fungsi ataupun antar *site* telah dilaksanakan walaupun masih sangat minim dan

belum menyeluruh karena masih fokus pada level manajerial saja. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Allen dan Katz, 1995; Gordon dan Bal, 2001 (dalam Marsi, 2009) bahwa *engineer* memiliki kebutuhan lebih untuk terus bertumbuh dan berkembang, serta memiliki aspirasi yang kuat akan tantangan jika dibandingkan dengan profesional lainnya sehingga menyulitkan atasan dalam melakukan retensi. Perusahaan diharapkan selalu memberi dukungan kepada para *engineer* agar mereka memiliki komitmen tinggi tidak hanya kepada organisasi tetapi juga kepada profesinya (Bigliardi, Petroni dan Darmio, 2005 dalam Marsi, 2009). Adanya hubungan baik yang tercipta antara *engineer* dengan manajemen akan membuat para *engineer* lebih memilih untuk bertahan di perusahaan dan tentu saja akan lebih berkontribusi pada pekerjaannya (Marsi, 2009).

Sekalipun menimbulkan kondisi negatif bagi karyawan, rampingnya struktur organisasi ini menjadi hal yang dilematis karena hal tersebut menjadi salah satu kebanggaan manajemen dimana PT AI menjadi perusahaan batu bara dengan struktur organisasi paling ramping di dunia dengan perbandingan jumlah karyawan 1:3 dengan perusahaan kompetitor lainnya. Dengan kata lain, manajemen tidak mungkin menambah jumlah karyawan sehingga beban kerja yang seharusnya dikerjakan tiga orang, kini tetap dibebankan oleh satu orang.

Hasil *focus group discussion* (FGD) pun menampilkan hal yang serupa. Para *engineer* mengatakan bahwa para *engineer* baru maupun para *graduate development program* (GDP) telah memiliki kecenderungan untuk tidak bertahan lebih dari 3 tahun di dalam perusahaan. Mereka membutuhkan kejelasan jenjang karir dan tantangan dalam bekerja untuk tetap bisa berada di perusahaan. Pemberian bonus yang mencapai beberapa kali gaji pun dikatakan tidak dapat membuat mereka untuk dengan mudah bertahan di perusahaan. Terlebih dengan adanya persyaratan tambahan dibalik pemberian bonus tersebut semakin membuat mereka merasa seperti “terjebak” dan tidak dihargai sebagai aset. Tak hanya masalah promosi dan pemberian bonus, mereka pun merasa bahwa masih banyak sistem, terutama kebijakan HRD yang dirasa kurang jelas dan belum tersosialisasi dengan baik. Hal ini menyulitkan mereka untuk melakukan konfirmasi mengenai pekerjaan mereka yang terkait dengan kebijakan tersebut. Begitu pula dengan hasil survei karyawan yang jarang dipublikasikan kepada karyawan. Hal ini

menimbulkan kecurigaan dan ketidakpercayaan terhadap manajemen atas hasil yang tidak dibuka kepada mereka. Mereka mengharapkan adanya keterbukaan dari pihak manajemen atas kondisi yang terjadi dan juga adanya penerimaan terbuka atas masukan karyawan mengenai permasalahan yang ada.

Kondisi tersebut diatas tidak jauh berbeda dengan hasil survei kesejahteraan kerja (*workplace wellbeing-WWB*) 2012 yang baru saja dilaksanakan. Melalui survei tersebut (dengan skala 1-6) diperoleh hasil bahwa pada divisi *operation* terdapat 5 faktor yang memiliki nilai rendah, yakni *responsibility* (3.51), *convenience of work hour* (3.57), *recognition of good work* (3.68), *promotion opportunities* (3.86) dan *pay* (3.91). Hal tersebut dapat diartikan bahwa para *engineer* merasa tanggung jawab pekerjaan mereka terlalu besar untuk jabatannya, mereka merasa tidak memiliki jam kerja yang sesuai, merasa karir mereka tidak berkembang di perusahaan, mereka merasa perusahaan tidak memberikan perlakuan berbeda antara karyawan dengan performa baik dan yang tidak serta mereka merasa perasaan puas terhadap gaji, fasilitas dan penghargaan dalam bentuk finansial (Page, 2005). Jika dilihat lebih lanjut, lokasi *site* Kintap (4.02), Asam-asam (4.04) Batu Licin (4.05), Satui (4.10) dan NPLCT (4.12) merupakan *site* dengan nilai WWB terendah.

Ketika dilakukan konfirmasi kepada pihak manajemen dan pihak HRD pusat, peneliti memperoleh informasi lain terkait masalah pemberian bonus dan sistem promosi yang ada di PT AI. Pihak manajemen, dalam hal ini CEO PT AI, mengatakan bahwa sebelum pemberian bonus tersebut dilaksanakan, pihak manajemen sebetulnya sudah mengeluarkan memo mengenai persyaratan pemberian bonus. Namun, ia pun tidak menyangka bahwa kondisi di lapangan berbeda dari yang seharusnya. Ia mengatakan bahwa perlu diperjelas kembali di level mana penyampaian informasi tersebut tertahan sehingga karyawan dapat memiliki persepsi yang berbeda. Mengenai sistem promosi, pihak HRD mengatakan bahwa sebenarnya setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk bisa menempati posisi yang lebih tinggi. Bahkan, pada tahun ini jumlah karyawan yang mengalami promosi sudah lebih banyak dari tahun sebelumnya. Hanya saja memang diakui oleh pihak HRD bahwa sosialisasi mengenai sistem promosi yang berlaku di perusahaan belum dijalankan dengan maksimal. Begitu

pula dengan hasil dari survei kepuasan yang belum tersosialisasi dengan baik. Pihak HRD mengatakan bahwa kurangnya sumber daya menjadi salah satu kendala mereka dalam melakukan sosialisasi karena jadwal mereka sudah padat dengan urgensi dari pekerjaan lain. Sejauh ini, sosialisasi baru bisa dilakukan kepada manajemen dan juga kepada para *manager*. Berdasarkan kondisi tersebut peneliti melihat bahwa terdapat jalur komunikasi yang terputus sehingga penyampaian informasi dari manajemen kepada para karyawan tidak terlaksana secara maksimal. Hal ini ternyata juga memberikan dampak yang cukup besar terhadap kepuasan karyawan.

Melalui pengumpulan data yang telah dilakukan, peneliti melihat bahwa ketidakpuasan para *engineer* berfokus pada adanya kesenjangan komunikasi antara pihak manajemen dan karyawan mengenai kejelasan sistem promosi, kejelasan pemberian penghargaan atas kinerja dan kejelasan berbagai sistem HRD yang berlaku di perusahaan. Beberapa penelitian menyatakan bahwa tingginya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dapat menurunkan keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan (Robbins dan Judge, 2009; Lee, Joo dan Johnson, 2009). Diharapkan perusahaan dapat melakukan satu program untuk meningkatkan kepuasan kerja setelah mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan karyawan sehingga keputusan karyawan untuk keluar dari perusahaan dapat dicegah. Oleh karena itu, peneliti akan melakukan intervensi di beberapa *site* dengan nilai WWB terendah terhadap faktor yang paling mempengaruhi kepuasan karyawan sehingga diharapkan intensi *turnover* para *engineer* dapat diturunkan.

1.3 Rumusan Masalah

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

1. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara *job satisfaction* dengan intensi *turnover* pada karyawan *engineer* PT AI?
2. Apakah terdapat perbedaan skor *pre* dan *post test* materi intervensi yang signifikan sebelum dan setelah diberikannya *coaching effective communication in workplace*?

1.4 Tujuan dan Manfaat

1.4.1 Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *job satisfaction* dengan intensi *turnover* pada *engineer* PT AI dengan menggunakan *coaching effective communication in the workplace*.

1.4.2 Manfaat

Manfaat praktis dari penelitian ini yang dapat diberikan bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan pemahaman karyawan mengenai komunikasi efektif di dalam organisasi.
2. Memberikan masukan mengenai intervensi yang efektif sebagai wujud peningkatan komunikasi antar karyawan, baik dengan atasan, bawahan maupun dengan rekan pada tingkat yang setara.

Sedangkan manfaat teoritis dari penelitian ini adalah memperkaya informasi dan referensi dalam bidang psikologi industri dan organisasi, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan komunikasi efektif di dalam organisasi yang memiliki hubungan dengan kepuasan karyawan dan intensi *turnover*.

1.5 Sistematika Penulisan

Tesis ini terdiri atas beberapa bab yang terinci sebagai berikut:

Bab 1. Pendahuluan.

Bab ini berisi penjelasan mengenai latar belakang masalah, permasalahan, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini.

Bab 2. Tinjauan Pustaka.

Bab ini berisi pembahasan mengenai teori intensi *turnover*, *job satisfaction* dan *coaching* yang akan digunakan untuk menganalisis serta menjawab permasalahan dalam penelitian ini.

Bab 3. Metode Penelitian.

Bab ini berisi penjelasan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian. Dalam hal ini mencakup pembahasan mengenai pendekatan

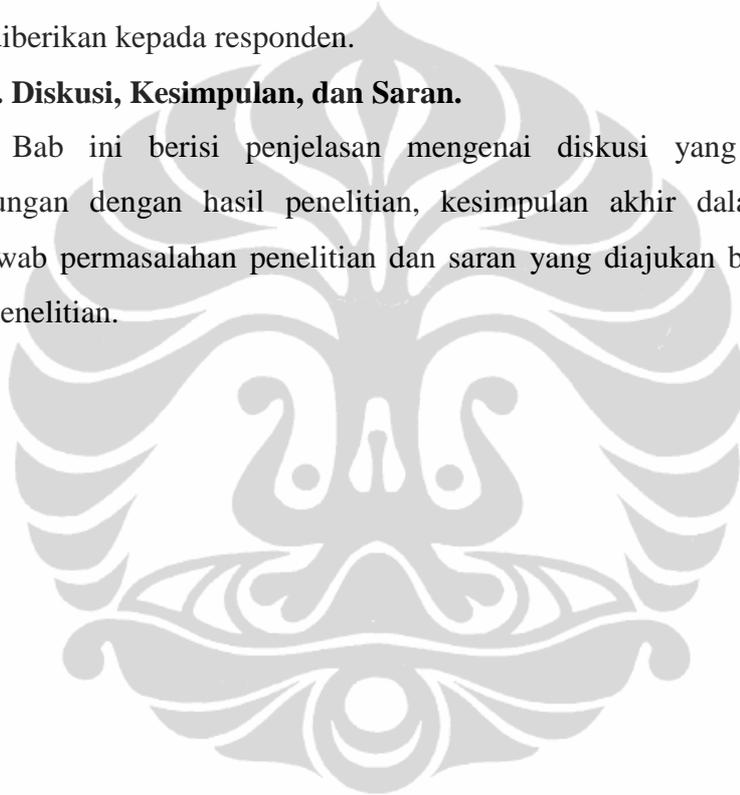
penelitian yang digunakan, pertanyaan penelitian, hipotesis penelitian, variabel penelitian, responden penelitian, metode pengumpulan data, prosedur penelitian dan metode pengolahan data.

Bab 4. Hasil, Analisis dan Intervensi.

Bab ini berisi penjelasan mengenai gambaran responden penelitian dan hasil penelitian mengenai hubungan yang terbentuk antar variabel. Di samping itu, terdapat pula penjelasan rinci mengenai program intervensi yang dilakukan dan evaluasi-evaluasi terhadap program intervensi yang telah diberikan kepada responden.

Bab 5. Diskusi, Kesimpulan, dan Saran.

Bab ini berisi penjelasan mengenai diskusi yang diperoleh sehubungan dengan hasil penelitian, kesimpulan akhir dalam rangka menjawab permasalahan penelitian dan saran yang diajukan berdasarkan hasil penelitian.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini. Adapun teori-teori tersebut mencakup teori *turnover*, intensi *turnover*, *job satisfaction* dan *coaching*.

2.1 Intensi *Turnover*

Menurut Mathis dan Jackson (2011), *turnover* merupakan proses saat para karyawan meninggalkan perusahaan dan harus digantikan. Seorang karyawan memilih sebuah pekerjaan lain karena mereka tertarik untuk mencoba hal baru atau secara sederhana hanya karena menyukai melakukan hal tersebut (Khatri, dkk., 2001 dalam Jahangir, Akbar, & Begum, 2006). Dikatakan oleh Spector (2000) bahwa *turnover* tidak akan menjadi sebuah masalah jika karyawan yang keluar adalah karyawan dengan performa buruk. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Trevor, Gerhart, dan Boudreau (1997 dalam Spector, 2000) diketahui bahwa baik karyawan dengan performa terbaik maupun karyawan dengan performa terburuk memiliki keinginan keluar yang sama dari pekerjaannya. Untuk karyawan terbaik, kenaikan gaji dapat menjadi salah satu faktor yang mampu menurunkan *turnover*. Walaupun demikian, karyawan terbaik tetap memiliki kemungkinan untuk keluar karena mereka mencari incaran perusahaan lain (Spector, 2000).

Keluarnya karyawan dari sebuah perusahaan dapat memberikan dampak negatif tidak hanya bagi mereka yang kehilangan pekerjaannya tetapi juga bagi mereka yang masih berada di perusahaan tersebut (Schultz & Schultz, 2006). Sebuah studi yang dilakukan pada sebuah kantor pelayanan menunjukkan bahwa *involuntary turnover* memberikan dampak negatif yang signifikan bagi kinerja dan produktifitas dari karyawan yang tersisa. Melalui hal tersebut terlihat bahwa pengurangan karyawan (*downsizing*) memiliki kaitan dengan level produktivitas dari sebuah organisasi (McElroy, Morrow, & Rude, 2001 dalam Schultz & Schultz, 2006). Walaupun demikian, *turnover* tidak selamanya memberi dampak negatif karena melalui *turnover* karyawan dengan performa terburuk dapat

digantikan dengan karyawan dengan performa yang lebih baik (Mathis dan Jackson, 2011).

Saat ini, melakukan retensi bagi karyawan menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen (Bothma, 2010). *Turnover* dapat terjadi jika para karyawan merasa tidak puas karena perusahaan tidak mampu memenuhi kebutuhan mereka. Hal ini terbukti dari penelitian yang dilakukan oleh Schultz dan Schultz (1994 dalam Bothma, 2010) bahwa tingginya *job satisfaction* berhubungan dengan tingkah laku positif karyawan seperti tingginya kinerja karyawan dan rendahnya *turnover*. Oleh karena itu, disarankan bagi perusahaan untuk tetap mempertahankan karyawan yang ada dengan meningkatkan kapasitas produksi mereka dan mengembangkan lingkungan kerja yang kompetitif. Tak hanya itu, sebuah survei yang diadakan oleh Shalley, Gilson, dan Blom (2000 dalam Schultz & Schultz, 2006) menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki pekerjaan dengan kreatifitas tinggi dan menantang memberikan tingkat kepuasan yang lebih tinggi dan memiliki intensi *turnover* yang lebih rendah dari mereka yang tidak memiliki pekerjaan dengan karakteristik tersebut. Sebuah pekerjaan dengan tingkat kreatifitas tinggi akan terasa lebih menantang, kompleks dan membutuhkan otonomi yang tinggi.

Sebuah penelitian meta-analisis yang dilakukan oleh Hom dan Griffeth (1995 dalam Lee, Joo & Johnson, 2009) menemukan adanya korelasi positif antara intensi *turnover* dan *turnover*. Bahkan lebih lanjut dikatakan bahwa intensi *turnover* memiliki hubungan yang kuat dengan *voluntary turnover*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Griffeth, dkk. (2000 dalam Hung & Tsai, 2011) bahwa intensi *turnover* menjadi prediktor terbaik dari perilaku keluar itu sendiri. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengukur intensi *turnover* untuk melakukan pencegahan terhadap munculnya perilaku *turnover* karyawan.

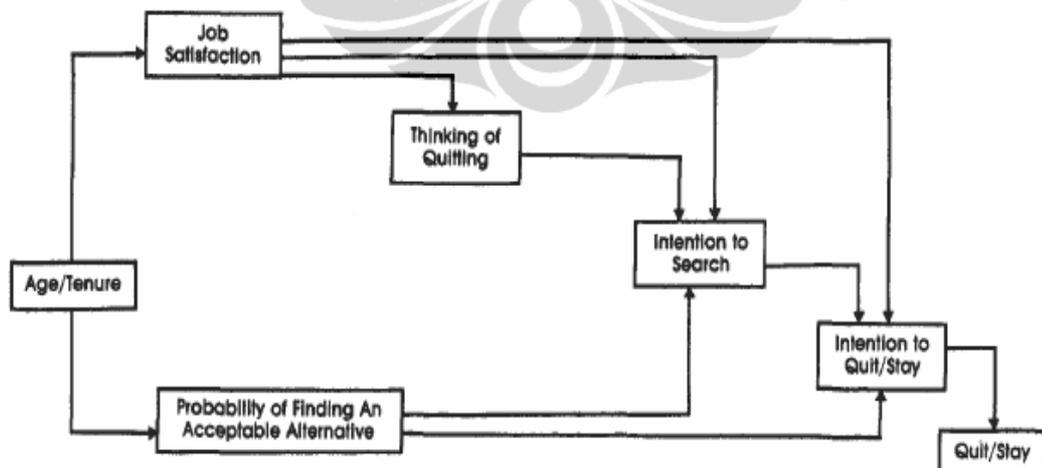
2.1.1 Definisi Intensi Turnover

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

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

Sebuah studi yang dilakukan oleh Mobley, Horner, dan Hollingsworth (1978) mengemukakan tahapan-tahapan kognitif yang dialami individu sebelum meninggalkan pekerjaannya, yaitu pikiran-pikiran untuk berhenti dari pekerjaan (*Thoughts of quitting*), intensi untuk mencari alternatif pekerjaan lain (*Intention to search for another job*) dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan (*Intention to quit*). Mobley (1977 dalam Hung & Tsai, 2011) mengatakan bahwa munculnya pikiran untuk berhenti atau keluar dari perusahaan merupakan langkah selanjutnya setelah seseorang merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Ia pun mengatakan bahwa intensi *turnover* merupakan sebuah kecenderungan. Jika intensi *turnover* di dalam sebuah perusahaan cukup tinggi maka perusahaan harus mencari tahu inti permasalahan yang terjadi. Hung dan Tsai (2011) mengatakan bahwa terdapat beragam faktor yang mampu menimbulkan intensi *turnover* pada karyawan seperti halnya *job satisfaction*, komitmen organisasi, lingkungan kerja dan lainnya.

Gambar 2.1 Proses Keputusan Meninggalkan Perusahaan



(Sumber: Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978)

Menurut Mobley (1977 dalam Hung & Tsai, 2011), intensi *turnover* merupakan proses pengambilan keputusan yang dilakukan sebagai tindak lanjut dari suatu pengalaman mengecewakan yang dialami individu dalam suatu organisasi. Chang dan Chang (2008) mengartikan intensi *turnover* sebagai proses berpikir sebelum munculnya perilaku *turnover*. Lebih lanjut, Tett dan Meyer (1993 dalam Marsi, 2009) mengartikan intensi *turnover* sebagai keinginan yang secara sadar dan sengaja dilakukan oleh pekerja untuk meninggalkan perusahaan. Serupa dengan pernyataan tersebut, intensi *turnover* dikatakan sebagai satu perilaku yang muncul akibat adanya *intention to quit* yakni kecenderungan subjektif yang dilakukan karyawan untuk meninggalkan perusahaan secara permanen dan dalam waktu dekat (Vandenberg & Nelson, 1999 dalam Marsi, 2009).

2.1.2 Klasifikasi *Turnover*

Turnover dapat diklasifikasikan kedalam dua bentuk yakni *voluntary* dan *involuntary* (Chang & Chang, 2008). Adapun alasan utama terjadinya *voluntary turnover* adalah faktor organisasi (gaji, promosi, tantangan dalam pekerjaan, hubungan dengan atasan, kesempatan kerja yang lebih baik dan lainnya) atau faktor individu (kesehatan, pensiun, perpindahan tempat tinggal, melanjutkan studi dan lainnya). *Involuntary turnover* diartikan sebagai dipisahkan atau dipecat (Price, 1977; Wanous, 1979 dalam Chang & Chang, 2008). Dikatakan lebih lanjut, *voluntary turnover* dapat diklasifikasikan menjadi *functional turnover* dan *dysfunctional turnover*. Schultz dan Schultz (2006) mengartikan *functional turnover* sebagai *turnover* yang terjadi saat karyawan dengan performa buruk keluar dari perusahaan sedangkan *dysfunctional turnover* merupakan *turnover* yang terjadi saat karyawan dengan performa baik keluar dari perusahaan (Schultz & Schultz, 2006). *Functional turnover (low performance)* terjadi saat penilaian negatif yang diberikan perusahaan kepada karyawan mampu membuat karyawan tersebut keluar dari perusahaan (Chang & Chang, 2008). Mempertahankan karyawan yang demikian dapat merugikan perusahaan. Di lain pihak, *dysfunctional turnover (high performance)* terjadi saat perusahaan telah memberikan penilaian yang positif bagi karyawan namun yang terjadi adalah

karyawan tersebut justru keluar dari perusahaan (Chang & Chang, 2008). Jika karyawan seperti ini meninggalkan perusahaan maka dapat mempengaruhi keuntungan perusahaan (Huang, 2001; Dalton, Todor, & Krackhardt, 1982 dalam Chang & Chang, 2008).

Mathis dan Jackson (2011) menambahkan dua jenis *turnover* lainnya yakni *uncontrollable turnover* dan *controllable turnover*. *Uncontrollable turnover* terjadi saat keputusan keluarnya karyawan tidak dapat dikontrol oleh perusahaan. Adapun beberapa kondisi yang dapat memunculkan *uncontrollable turnover* antara lain karyawan tersebut pindah dari area geografis yang ditetapkan sebelumnya, karyawan memutuskan untuk merawat anaknya dirumah atau mengurus anggota keluarganya yang lebih tua, pasangan hidup karyawan dipindah tugaskan, serta karyawan tersebut merupakan pelajar yang baru saja lulus. Sedangkan *controllable turnover* dapat terjadi saat keputusan keluarnya seorang karyawan dapat dikontrol oleh perusahaan.

Pada penelitian ini, *turnover* yang dimaksud adalah *voluntary turnover* dengan jenis *dysfunctional turnover* karena *turnover* yang terjadi di perusahaan sebagian besar dilakukan berdasarkan keinginan personal dari karyawan yang bersangkutan dan mereka merupakan karyawan yang tergolong *talent* (ahli).

2.1.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *Voluntary Turnover*

Perusahaan sudah seharusnya mengetahui alasan-alasan yang menyebabkan para karyawan ingin keluar secara sukarela dari perusahaannya (*voluntary turnover*). Dengan diketahuinya alasan tersebut maka perusahaan diharapkan dapat membuat langkah-langkah pencegahan agar para karyawannya tetap tinggal di perusahaannya.

Beragam penelitian sehubungan dengan penyebab terjadinya *voluntary turnover* telah dilakukan. Kuschell (1979) dan Mowday, dkk (1982) berpendapat bahwa faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover* adalah kesempatan berkarir, pengakuan dan idealisme individu. Lanjut lagi dikatakan oleh Mobley, dkk (1979) bahwa ada tiga variabel utama yang menyebabkan terjadinya *turnover*, yaitu:

1. Variabel ekonomi

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

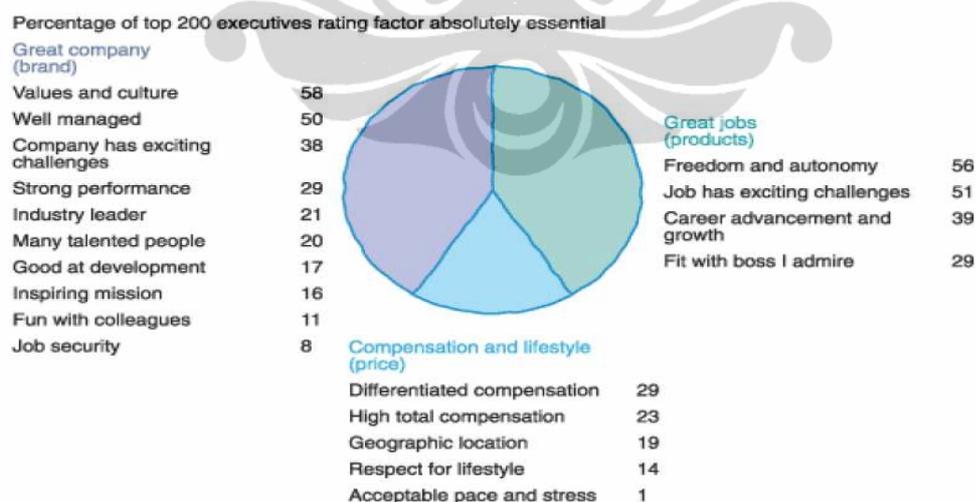
2. Variabel organisasi

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

3. Variabel individu

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

Gambar 2.2 Faktor-faktor Penarik Karyawan untuk Bertahan di Perusahaan



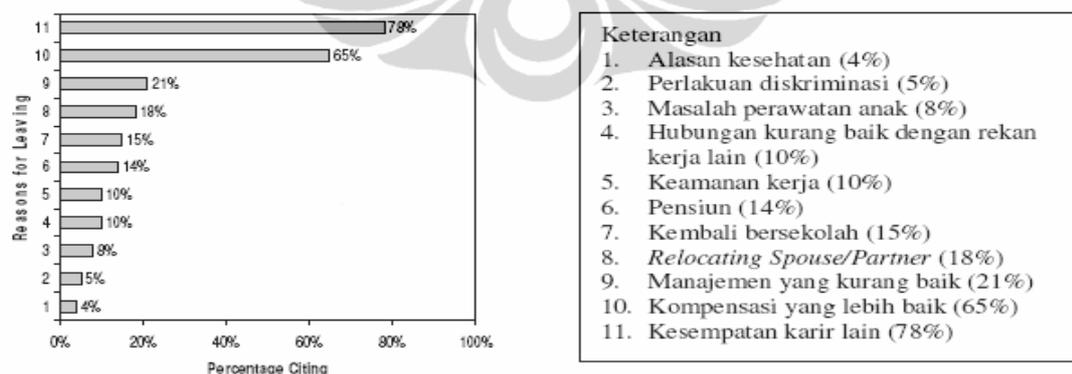
(Sumber: Chambers dkk, 2007)

Berdasarkan hasil penelitian McKinsey & Company (Chambers dkk, 2007) dikatakan bahwa saat ini perusahaan tengah menghadapi persaingan dalam

mempertahankan karyawannya atau mereka menyebutnya dengan *a war for talent*. Melalui penelitian tersebut diketahui bahwa terdapat beragam faktor yang menjadi daya tarik bagi karyawan untuk bertahan di perusahaan dimana faktor-faktor tersebut tercakup ke dalam tiga bagian besar yakni *great company (brand)*, *compensation and lifestyle (price)* dan *great jobs (products)*. Berdasarkan *great company (brand)* terdapat tiga faktor dengan persentase tertinggi yakni nilai dan kebudayaan (58%), manajemen yang baik (50%) serta perusahaan memberikan tantangan dalam bekerja (38%). Pada bagian *great jobs (products)* tiga faktor tertinggi mencakup kebebasan dan otonomi (56%), pekerjaan yang menantang (51%) serta kemajuan dan pertumbuhan karir (39%). Sedangkan pada bagian *compensation and lifestyle (price)*, tingkat gaji yang berbeda (29%), tingkat kompensasi yang tinggi (23%) dan lokasi geografis (19%) menjadi tiga faktor dengan persentase tertinggi.

Mathis dan Jackson (2011) memberikan hasil yang tidak jauh berbeda dari penelitian diatas. Tiga faktor yang dikatakan paling mempengaruhi seorang karyawan untuk melakukan *voluntary turnover* adalah kesempatan karir yang lebih baik (78%), perolehan kompensasi yang lebih baik (65%) dan adanya manajemen yang kurang baik (21%).

Gambar 2.3 Alasan-alasan Karyawan Melakukan *Voluntary Turnover*



(Sumber: Mathis & Jackson, 2011)

Muchinsky dan Tuttle (1979) menambahkan bahwa *turnover* pada karyawan lebih disebabkan pada ketidakpuasan. Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi hal tersebut adalah:

1. Faktor individual, meliputi kebutuhan yang dimiliki, nilai yang dianut dan sifat kepribadian.
2. Faktor diluar individu yang berhubungan dengan pekerjaan, meliputi:
 - a. Pekerjaan itu sendiri (*work*) termasuk tugas-tugas yang diberikan, variasi dalam pekerjaan, kesempatan untuk belajar dan banyaknya pekerjaan.
 - b. Mutu pengawasan dan pengawas (*supervision*), termasuk didalamnya hubungan antara atasan dengan bawahan, pengawasan kerja dan kualitas kerja.
 - c. Rekan kerja (*co-workers*) meliputi hubungan antar karyawan.
 - d. Promosi (*promotion*) berkaitan erat dengan masalah kenaikan pangkat atau jabatan, kesempatan untuk maju dan pengembangan karir.
 - e. Gaji yang diterima (*pay*), meliputi besarnya gaji, kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
 - f. Kondisi kerja (*working condition*), meliputi jam kerja, waktu istirahat, lingkungan kerja, keamanan dan peralatan kerja.
 - g. Perusahaan dan manajemen (*company and management*), berhubungan dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan, perhatian perusahaan kepada kepentingan karyawannya dan sistem penggajian.
 - h. Keuntungan bekerja di perusahaan, perhatian perusahaan kepada kepentingan karyawannya dan sistem penggajian.
 - i. Keuntungan bekerja di perusahaan (*benefits*), seperti pensiun, jaminan kesehatan, cuti, THR dan tunjangan sosial lainnya.
 - j. Pengakuan (*recognition*), seperti pujian atas pekerjaan yang telah dilakukan, penghargaan terhadap prestasi karyawan dan juga kritikan yang membangun.

2.2 Job Satisfaction

2.2.1 Definisi Job Satisfaction

Banyak ahli telah mengemukakan pendapatnya mengenai arti dari *job satisfaction* (kepuasan kerja). Spector (1997) mengartikan kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan aspek-aspek yang berkaitan dengan

pekerjaan tersebut. Perasaan yang dimaksud berkisar antara kesukaan (kepuasan) atau ketidaksukaan (ketidakpuasan) seseorang terhadap pekerjaannya. Adapun Robbins (1998) menyatakan *job satisfaction* sebagai suatu sikap umum individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima oleh seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Riggio (2008) mengartikan *job satisfaction* sebagai perasaan positif dan negatif serta sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Lebih lanjut dikatakan oleh Gibson, dkk (2006) bahwa *job satisfaction* merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, *job satisfaction* dapat dikatakan sebagai sikap positif atau negatif seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

2.2.2 Teori Job Satisfaction

Terdapat dua pendekatan dalam mengukur *job satisfaction* (Riggio, 2008; Lee, Joo & Johnson, 2009) yakni *global approach/overall job satisfaction* dan *facet approach*. *Global approach* dilakukan melalui pertanyaan mengenai kepuasan menyeluruh yang dirasakan karyawan melalui pertanyaan *yes-no response, a single rating scale* ataupun sejumlah kecil *item* yang mengukur *global job satisfaction*. Sedangkan *facet approach* melihat *job satisfaction* sebagai bentuk-bentuk berbagai elemen atau faset perasaan dan sikap dari sebuah pekerjaan. Sampai saat ini masih muncul banyak perdebatan mengenai pendekatan mana yang dirasa paling tepat dalam mengukur *job satisfaction*. Namun Riggio (2008) mengatakan bahwa sebagian besar dari penelitian psikologis menggunakan *facet approach* dalam mengukur *job satisfaction*.

Peneliti menggunakan teori *job satisfaction* yang dikemukakan oleh Spector (1997). Spector (1997) menyatakan bahwa *job satisfaction* dipengaruhi oleh 9 dimensi, yakni:

1. Gaji (*pay*)

Gaji adalah imbalan yang diterima karyawan dari pekerjaannya. Gaji mewakili aspek ekonomis dalam pekerjaan. Kepuasan terhadap gaji adalah kepuasan terhadap imbalan yang diterima oleh karyawan dari perusahaan.

2. Promosi (*promotion*)

Kepuasan kerja salah satunya didapatkan dari kesempatan promosi atau kenaikan jabatan. Promosi bagi karyawan berarti meningkatnya kesempatan untuk mengembangkan kemampuan diri, dan dapat berhubungan dengan meningkatnya status, serta peningkatan gaji sesuai pekerjaannya. Kepuasan terhadap promosi adalah kepuasan terhadap kesempatan promosi yang diberikan oleh perusahaan.

3. Supervisi (*supervision*)

Mewakili pandangan karyawan mengenai dukungan yang diberikan oleh atasan pada karyawan dalam hal pekerjaan, juga hubungan interpersonal antara karyawan dengan atasan langsung. Kepuasan terhadap supervisi adalah kepuasan terhadap atasan langsung dalam memimpin dan mengatur anak buahnya.

4. Tunjangan (*fringe benefit*)

Tunjangan adalah benefit yang diterima karyawan sesuai posisinya di perusahaan. Kepuasan terhadap tunjangan adalah kepuasan terhadap tunjangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sesuai posisi yang dijabat saat ini

5. Penghargaan non-materi (*contingent reward*)

Mewakili pandangan karyawan mengenai penghargaan non materi yang diberikan perusahaan terhadap hasil kinerja karyawan. Kepuasan terhadap penghargaan non-materi adalah kepuasan terhadap adanya perhatian, dan apresiasi yang diberikan atasan dan rekan kerja terhadap prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan.

6. Prosedur operasional (*operational procedure*)

Prosedur operasional adalah aturan dan prosedur yang mempengaruhi performa kerja karyawan. Kepuasan kerja salah satunya didapatkan dari kepuasan terhadap peraturan dan prosedur. Kepuasan terhadap prosedur operasional adalah kepuasan terhadap tugas-tugas dan aturan yang berlaku, yang berkaitan dengan tugas dan pekerjaannya.

7. Rekan kerja (*coworkers*)

Mewakili hubungan interpersonal karyawan terhadap rekan kerja, dan persepsi kompetensi yang dimiliki rekan kerja dalam melaksanakan tugasnya. Kepuasan terhadap rekan kerja adalah kepuasan terhadap rekan kerja, baik dari sisi interpersonal, maupun kompetensi yang dimiliki.

8. Tipe pekerjaan (*nature of works*)

Tipe pekerjaan adalah jenis dari tugas yang dikerjakan oleh karyawan sehari-hari, serta perasaan bangga saat karyawan dapat menyelesaikan tugasnya. Kepuasan terhadap tipe pekerjaan adalah kepuasan terhadap tugas yang harus mereka kerjakan setiap hari.

9. Komunikasi (*communication*)

Komunikasi adalah pertukaran informasi yang ada di dalam perusahaan. Kepuasan terhadap komunikasi adalah kepuasan terhadap informasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan berkaitan dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Dari sembilan dimensi yang tercakup dalam *job satisfaction*, peneliti akan memfokuskan penelitian ini pada satu dimensi saja yakni komunikasi yang didasarkan pada pengolahan data-data yang diperoleh peneliti selama proses pengumpulan data.

2.2.3 Determinan *Job Satisfaction*

Menurut Spector (1997) penyebab kepuasan kerja terbagi dalam dua kategori utama. Pertama adalah lingkungan pekerjaan itu sendiri dan faktor-faktor yang diasosiasikan dengan pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja, meliputi bagaimana seseorang diperlakukan, sifat dari pekerjaan tersebut, hubungan dengan orang lain di tempat kerja, dan imbalan (*reward*). Kedua adalah faktor individu yang dibawa seseorang ke dalam pekerjaannya, meliputi kepribadian dan pengalaman sebelumnya. Kedua kategori ini sering bekerja secara bersamaan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Selain itu, kesesuaian individu dengan pekerjaannya juga memiliki pengaruh penting terhadap kepuasan kerja.

- **Faktor Lingkungan**

- 1. Karakteristik Pekerjaan**

Karakteristik pekerjaan ditujukan kepada isi dan sifat dari tugas pada pekerjaan tersebut (Spector, 1997). Robbins (1998) menyatakan bahwa karyawan cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, serta menawarkan variasi tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai seberapa baik mereka telah melakukan pekerjaannya. Ia pun menyatakan bahwa pekerjaan yang terlalu sedikit memberi tantangan akan menciptakan kebosanan, tapi pekerjaan yang memberikan tantangan yang terlalu banyak juga akan menimbulkan frustrasi dan perasaan gagal pada karyawan. Oleh karena itu, sebagian besar karyawan akan merasakan kepuasan saat bekerja di bawah kondisi pekerjaan yang cukup menantang. Melalui pemberian pelatihan, variasi pekerjaan, kemandirian, dan kontrol akan memberikan kepuasan kepada sebagian besar karyawan (Robbins & Judge, 2009). Dengan kata lain, sebagian besar orang lebih memilih pekerjaan yang menantang dan sangat menarik di luar pekerjaan yang rutin dan dapat diprediksi.

- 2. Tingkat Jabatan**

Robbie, dkk. (1998) menyatakan bahwa tingkat jabatan berkorelasi positif dengan berbagai faset kepuasan kerja, yaitu pekerjaan, gaji, promosi, penyeliaan atau atasan, dan rekan kerja.

- 3. Ketegangan Organisasi**

Kondisi dari lingkungan pekerjaan yang mempengaruhi kinerja karyawan disebut dengan ketegangan di dalam organisasi (*organizational constraints*). Ketegangan tersebut datang dari banyak aspek dari pekerjaan, termasuk di dalamnya orang lain dan lingkungan fisik pekerjaan (Spector, 1997). Karyawan yang mempersepsikan tingkat ketegangan yang tinggi cenderung tidak puas dengan pekerjaannya dan begitu juga sebaliknya.

- 4. Peran**

Peran merupakan pola tingkah laku yang dituntut organisasi terhadap karyawannya. Ambiguitas peran dan konflik peran merupakan

variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja. Ambiguitas peran adalah derajat kepastian karyawan mengenai fungsi dan tanggungjawabnya. Pada banyak pekerjaan, harapan atasan terhadap peran bawahannya tidak memiliki batasan yang jelas sehingga menyebabkan ambiguitas peran. Sedangkan, konflik peran terjadi ketika seseorang mengalami tuntutan kerja yang bertentangan dengan fungsi dan tanggungjawabnya. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi ambiguitas peran dan konflik peran, maka semakin rendah kepuasan kerja karyawan (Spector, 1997).

5. Rekan Kerja dan Atasan

Robbins (1998) menyatakan bahwa seseorang memperoleh banyak hal dari pekerjaannya lebih dari sekedar uang atau prestasi yang terlihat, seperti halnya pemenuhan atas kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, memiliki rekan kerja yang bersahabat dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sikap atasan pun menjadi faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Dari penelitian *ditemukan* bahwa kepuasan kerja karyawan meningkat ketika atasan mereka menampilkan sikap bersahabat, memahami masalah bawahannya, mau mendengarkan opini bawahannya, memberikan pujian kepada karyawan yang memiliki kinerja yang baik, serta menampilkan minat sosial.

6. Lingkungan Kerja

Sebagian besar karyawan cenderung ingin memiliki lingkungan atau lokasi pekerjaan yang relatif dekat dengan tempat tinggal mereka, nyaman, tidak berbahaya, bersih, memiliki fasilitas modern yang mendukung mereka dalam bekerja, dan dengan peralatan dan perlengkapan yang cukup (Robbins, 1998).

7. Iklim Psikologi

Iklim psikologi adalah sebuah fenomena multidimensional yang menggambarkan persepsi karyawan terhadap pengalamannya di dalam organisasi (Koys & DeCotiis, dalam Swift & Campbell, 1998).

8. Gaji

Spector (1997) menyatakan bahwa keadilan akan gaji (*pay fairness*) yang diterima lebih berperan dalam kepuasan kerja dibandingkan dengan besarnya gaji yang diterima, yaitu apakah gaji yang diterimanya sama dengan yang diterima oleh rekan kerjanya dengan tingkat jabatan yang sama.

- **Faktor Individual**

1. Kepribadian

Spector (1997) menyatakan terdapat dua *trait* yang dilihat memiliki peran dalam pengembangan kepuasan kerja, yaitu *locus of control* dan *negative affection*. Karyawan dengan *locus of control* yang lebih internal, yaitu orang yang memiliki keyakinan bahwa dirinya memiliki kemampuan untuk mengendalikan lingkungannya cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Sedangkan karyawan dengan afeksi negatif, seperti cemas atau depresi pada berbagai macam situasi, cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah. Begitu juga dengan Robbins dan Judge (2009) yang menyatakan bahwa kepribadian ikut andil dalam kepuasan kerja karyawan.

2. Loyalitas kepada perusahaan

Karyawan ingin bertahan diperusahaan karena adanya komitmen normatif yang membuat mereka memiliki keinginan untuk tetap bertahan karena pekerjaan, loyalitas ataupun obligasi (Aydogdu & Asikgil, 2011).

3. Usia

Greenberg, dkk. (2003) dan Kaya (2005 dalam Aydogdu & Asikgil, 2011) menyatakan bahwa secara umum orang yang lebih tua lebih puas dengan pekerjaannya daripada orang yang lebih muda. Berbeda halnya dengan Crites (1969 dalam Westover, 2011) yang menyebutkan kurva U dari *satisfaction cycle* dimana usia 20 tahun merupakan usia dengan kepuasan tinggi, lalu mengalami penurunan pada usia 30 tahun dan akan mengalami peningkatan kepuasan secara bertahap hingga *midcareer*.

4. Masa kerja

Greenberg, dkk. (2003) menyatakan bahwa orang yang lebih berpengalaman dalam pekerjaannya cenderung lebih memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan orang yang kurang memiliki pengalaman dalam pekerjaannya.

5. Jenis Kelamin dan Kelompok

Greenberg, dkk. (2003) menyatakan bahwa wanita dan kelompok minoritas cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan laki-laki dan kelompok mayoritas. Hal ini disebabkan karena wanita dan kelompok minoritas sering menjadi korban diskriminasi dimana biasanya mereka sering mendapatkan tingkatan jabatan dan posisi yang lebih rendah dan kesempatan kenaikan jabatan yang terbatas.

2.2.4 Konsekuensi dari *Job Dissatisfaction*

Aydogdu dan Asikgil (2011) mengatakan bahwa terdapat beberapa konsekuensi yang ditimbulkan akibat dari ketidakpuasaan, yakni:

1. *Absenteeism* (absensi karyawan)

Dikatakan bahwa *job satisfaction* merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi tingkat kedatangan karyawan.

2. *Turnover*

Job satisfaction memiliki dampak pada keputusan seseorang untuk tetap berada atau meninggalkan perusahaan. Komitmen dan *general economy* merupakan faktor yang mempengaruhi hubungan antara kepuasan dan *turnover*. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan dan merasa tidak bisa menemukan pekerjaan lain dikarenakan kondisi ekonomi yang buruk akan lebih memilih untuk bertahan di perusahaan, begitu pula sebaliknya.

3. *Low productivity* (produktifitas rendah)

Umumnya, karyawan yang puas akan lebih produktif bekerja. Walaupun berdasarkan bukti yang ada menunjukkan bahwa *job satisfaction* dan produktifitas memiliki hubungan yang sangat lemah.

4. *Early retirement* (pensiun dini)

Dikatakan bahwa mereka yang memiliki kecintaan akan pekerjaannya tidak akan memilih pensiun dini.

5. *Low organizational commitment* (komitmen organisasi yang rendah)

Ketidakpuasaan merupakan penyebab utama dari penurunan komitmen terhadap organisasi.

6. *Mental and Physical Health* (kesehatan fisik dan mental)

Karyawan yang puas memiliki kesehatan mental dan fisik yang lebih baik. Mereka dapat dengan cepat mempelajari hal baru, sedikit mengalami kecelakaan kerja dan jarang mengeluh.

7. *Life satisfaction* (kepuasan hidup)

Life satisfaction diartikan sebagai seberapa puasny karyawan terhadap hidup mereka. Lebih lanjut dikatakan bahwa *life satisfaction* memiliki korelasi positif dengan *job satisfaction*.

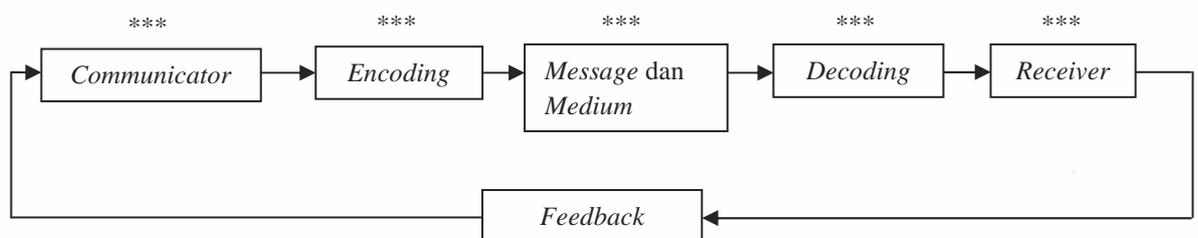
2.3 Komunikasi yang Efektif dalam Organisasi

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

2.3.1 Proses Komunikasi

Gibson dkk (2006) mengenalkan proses komunikasi dalam model klasik yang terdiri dari 8 elemen dasar yakni *communicator*, *encoding*, *message*, *medium*, *decoding*, *receiver*, *feedback* dan *noise*.

Gambar 2.4 Model Komunikasi



*** = noise

(Sumber: Gibson dkk, 2006)

Kedelapan elemen pada model komunikasi klasik tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

1. *Communicator* (pemberi pesan)

Communicator merupakan seorang karyawan dengan beragam ide, intensi, informasi dan tujuan saat melakukan komunikasi.

2. *Encoding*

Encoding merupakan proses mengolah ide-ide yang akan disampaikan oleh pemberi pesan menjadi kumpulan simbol yang sistematis atau dapat dikatakan sebagai proses membahasakan tujuan komunikasi yang dilakukan oleh pemberi pesan. Bentuk utama dari *encoding* adalah bahasa.

3. *Message* (pesan)

Message merupakan hasil dari proses *encoding*. Tujuan yang ingin disampaikan oleh pemberi pesan akan diwujudkan dalam bentuk pesan, baik itu verbal maupun nonverbal.

4. *Medium* (media)

Medium diartikan sebagai pembawa pesan, bagaimana pesan disampaikan. Organisasi menggunakan beragam cara dalam memberikan informasi kepada karyawannya antara lain tatap muka, telepon, pertemuan kelompok, faks, memo, kebijakan, sistem imbalan, jadwal produksi, dan telekonferens. Melalui pemilihan medium yang tepat dapat memberikan dampak yang besar pada efektifitas komunikasi, bahkan pada kinerja manajerial.

5. *Decoding/receiver* (penerima pesan)

Proses komunikasi akan dikatakan lengkap jika pesan yang disampaikan memiliki relevansi arti bagi penerima pesan (*receiver*). Proses inilah yang disebut dengan *decoding* yakni sebuah proses berpikir yang mengikutsertakan interpretasi. *Receiver* akan mengartikan pesan dengan merujuk pada pengalaman sebelumnya serta *frames of reference*.

6. *Feedback*

Feedback membuka jalur bagi pemberi pesan untuk dapat mengetahui apakah penerima pesan sudah menerima pesan dengan baik dan memberikan respon yang sesuai. Ditambahkan bahwa efek pemberian

feedback secara *indirect* (penurunan produktivitas, kualitas produksi yang kurang baik, peningkatan absensi atau *turnover*, dan koordinasi yang kurang baik serta konflik antar unit) mengindikasikan adanya masalah dalam komunikasi.

7. *Noise*

Noise dapat diartikan sebagai semua faktor yang dapat mengubah arti dari pesan yang akan disampaikan. *Noise* dapat muncul pada setiap elemen komunikasi.

2.3.2 Alur Komunikasi di Dalam Organisasi

Sebuah organisasi sebaiknya menerapkan 4 jalur komunikasi (Gibson dkk, 2006), yakni:

1. *Downward communication*

Komunikasi yang berjalan dari level yang lebih tinggi ke level yang lebih rendah, termasuk di dalamnya peraturan-peraturan manajemen, instruksi-instruksi, dan memo kantor.

2. *Upward communication*

Komunikasi yang berjalan dari level yang lebih rendah ke level yang lebih tinggi, termasuk di dalamnya kotak saran, *meeting group* serta jalur keluhan.

3. *Horizontal communication*

Komunikasi yang berjalan antar fungsi di dalam organisasi, yang digunakan untuk koordinasi dan integrasi atas perbedaan fungsi dalam organisasi.

4. *Diagonal communication*

Komunikasi yang terjadi dengan melakukan pemotongan jalur fungsi dan level yang ada di organisasi. Komunikasi ini menjadi penting saat karyawan tidak dapat berkomunikasi secara *upward*, *downward*, ataupun jalur *horizontal*.

2.3.3 Bentuk-Bentuk Komunikasi

Komunikasi yang terjalin antara pemberi pesan dan penerima pesan dapat dilakukan melalui beragam bentuk, antara lain:

1. *Nonverbal communication*

Nonverbal communication merupakan penyampaian dan penerimaan pesan yang diartikan tidak melalui perkataan maupun pernyataan tertulis (Riggio, 2008), yang disampaikan melalui postur tubuh, raut wajah, dan pergerakan tangan dan mata (Gibson dkk, 2006).

2. *Formal communication (hirarki)*

Formal communication diartikan dengan bagaimana seharusnya anggota organisasi berkomunikasi satu dengan yang lainnya (Riggio, 2008). Jalur komunikasi formal biasanya didasarkan pada status dan kekuasaan dari masing-masing anggota. Hal ini tergambar pada *organigram*, sebuah diagram yang memperlihatkan hirarki sebagai bentuk komunikasi formal di dalam organisasi.

3. *Informal communication (grapevine)*

Dalam *informal communication*, seseorang akan menyampaikan informasi hanya kepada teman yang disukainya dan tentu saja menghindari berkomunikasi dengan pihak-pihak yang tidak disukai. Hal ini tergambar melalui *sociogram*, sebuah diagram yang memperlihatkan jalur komunikasi informal diantara sesama anggota organisasi.

Grapevine merupakan jaringan komunikasi informal yang ada di organisasi. Baird (1977 dalam Riggio, 2008) mengatakan bahwa terdapat tiga faktor yang dapat membentuk *grapevine* yakni pertemanan, kegunaan dan efisiensi. Dikatakan bahwa *grapevine* juga memiliki fungsi vital dalam menjaga hubungan sosial diantara karyawan. Melalui *grapevine*, kebutuhan komunikasi sosial karyawan dapat terpenuhi. Tak hanya itu, *grapevine* juga meningkatkan kebersamaan diantara karyawan, meningkatkan perasaan kesatuan dan komitmen pada kelompok kerja yang memiliki peran besar dalam menurunkan jumlah absensi dan tingkat *turnover* (Baird, 1977 dalam Riggio, 2008). Walaupun memiliki efek

positif, kehadiran *grapevine* juga memiliki sisi negatif karena dapat menjadi sarana dalam menyebarkan rumor.

2.3.4 Hambatan dalam Pelaksanaan Komunikasi yang Efektif

2.3.4.1 Hambatan yang disebabkan oleh pengirim pesan (*sender*)

Terdapat 5 hambatan spesifik yang disebabkan oleh pengirim pesan, yakni (Gibson, dkk., 2006):

1. *Semantic Problems* (masalah semantik)

Komunikasi diartikan sebagai penyampaian informasi dan pemahaman melalui penggunaan simbol-simbol umum. Pada dasarnya, bukan pemahaman yang disampaikan namun informasi yang terdiri dari huruf-huruf, dalam hal ini simbol-simbol umum. Sayangnya, kata-kata yang sama dapat diartikan berbeda bagi orang yang berbeda pula.

2. *Filtering* (penyaringan informasi)

Filtering merupakan manipulasi informasi yang dilakukan sehingga penerima pesan menerima pesan secara positif. Umumnya terjadi pada *upward communication*.

3. *In-Group Language* (bahasa internal kelompok)

Occupational, professional dan *social groups* seringkali memiliki perkataan atau pernyataan yang hanya dimengerti oleh anggotanya saja. Bahasa khusus tersebut memiliki banyak fungsi antara lain meningkatkan keterikatan, kohesivitas, dan *self-esteem* serta dapat menciptakan komunikasi yang efektif di dalam kelompok tersebut. Penggunaan bahasa khusus tersebut akan menjadi hambatan dalam berkomunikasi saat hadinya orang lain ke dalam kelompok tersebut. Oleh karena itu, manajemen perlu mengadakan training komunikasi pada setiap karyawan agar mereka dapat menjalin komunikasi efektif pada setiap orang yang terlibat.

4. *Status Differences* (perbedaan status)

Seringkali organisasi menampilkan hubungan yang bersifat hirarki dalam simbol-simbol yang beragam (jabatan, ruang kerja, warna karpet dan lainnya). Perbedaan perlakuan tersebut dapat dipersepsikan sebagai

ancaman bagi seseorang dengan level jabatan yang lebih rendah dan hal ini tentu saja dapat menghambat proses komunikasi.

5. *Time Pressures* (tekanan waktu)

Adanya tekanan dalam waktu dapat memberikan hambatan dalam berkomunikasi, salah satunya *short-circuiting*. *Short-circuiting* merupakan kegagalan dari sistem komunikasi formal yang disebabkan karena adanya tekanan waktu. Hal ini berarti seseorang tidak mengikuti jalur komunikasi formal yang seharusnya dilakukan.

2.3.4.2 Hambatan yang disebabkan oleh penerima pesan (*receiver*)

Terdapat 3 hambatan yang disebabkan oleh penerima pesan (Gibson, dkk., 2006), yakni:

1. *Selective Listening* (mendengar selektif)

Seseorang membatasi hadirnya informasi baru, terutama bila informasi tersebut bertentangan dengan keyakinan awal sehingga ketika ada arahan langsung dari manajemen, penerima pesan hanya akan menerima informasi yang sesuai dengan keyakinannya. Hal-hal yang dinilai bertentangan akan diabaikan atau dihilangkan untuk menjaga konsep awal.

2. *Value Judgment* (penilaian)

Value judgment didasarkan pada evaluasi penerima pesan atas pemberi pesan, pengalaman sebelumnya dengan pemberi pesan, atau perkiraan arti pesan yang akan disampaikan.

3. *Source Credibility* (kredibilitas sumber informasi)

Source credibility merupakan rasa percaya, kepercayaan diri serta keyakinan penerima pesan atas kata-kata dan perilaku yang ditampilkan oleh pemberi pesan. Tingkat kredibilitas yang dimiliki penerima pesan atas pemberi pesan akan berpengaruh langsung pada bagaimana pandangan penerima pesan dan reaksinya atas pernyataan, ide-ide dan perilaku dari pemberi pesan.

2.3.4.3 Hambatan yang disebabkan baik oleh pengirim dan juga penerima pesan

Terdapat 3 hambatan yang disebabkan baik oleh penerima pesan maupun oleh pemberi pesan (Gibson, dkk., 2006), yakni:

1. *Frame of Reference*

Individu yang berbeda dapat mengartikan satu komunikasi yang sama secara berbeda berdasarkan pada pengalaman sebelumnya yang dipengaruhi oleh beragamnya proses *encoding* dan *decoding*.

2. *Proxemic Behavior*

Proxemic diartikan sebagai pengambilan jarak yang dilakukan seseorang saat berkomunikasi interpersonal dengan orang lain. Edward Hall, seorang peneliti *proxemic* mengatakan bahwa seseorang memiliki empat zona jarak informal yaitu jarak intim (kontak fisik-18 inci), jarak personal (18 inci-4 kaki), zona sosial (4-12 kaki) dan zona publik (lebih dari 12 kaki). *Proxemic* menciptakan hambatan komunikasi yang signifikan ketika perilaku *proxemic* dari pemberi dan penerima pesan berbeda. Hal ini juga dapat mempengaruhi persepsi individu terhadap orang lain.

3. *Communication Overload*

Perkembangan teknologi memberikan peningkatan pada efisiensi dan efektifitas komunikasi dalam organisasi. Perkembangan tersebut menyulitkan atasan dalam mengolah informasi karena informasi yang diterima terlalu banyak. Hasilnya, seseorang tidak mampu menyerap dan berespon dengan tepat atas semua pesan yang tertuju pada dirinya.

2.3.4.4 Cara Untuk Meningkatkan Komunikasi dalam Organisasi

Untuk memaksimalkan peran atasan dalam *downward communication*, atasan dapat melakukan beberapa teknik di bawah ini agar kemampuan komunikasinya meningkat. Beberapa teknik tersebut antara lain (Gibson, dkk., 2003):

1. *Following up* (tindak lanjut)
Teknik ini digunakan saat peneliti berasumsi bahwa terjadi kesalahpahaman dan jika memungkinkan berusaha untuk memastikan apakah pesan yang disampaikan dapat dengan benar diterima.
2. *Regulation Information Flow* (pemanfaatan alur komunikasi)
Mengatur jalannya informasi dapat memastikan terjadinya alur informasi yang optimal kepada para *manager* sehingga menghilangkan beban komunikasi yang berlebihan.
3. *Utilizing Feedback* (pemberian umpan balik)
Umpan balik memberikan jalur kepada penerima umpan balik yang memungkinkan pemberi umpan balik untuk menentukan apakah pesan sudah diterima dan menghasilkan respon yang diinginkan.
4. *Empathy* (empati)
Empati adalah kemampuan untuk menempatkan diri di dalam peran orang lain dan dapat membayangkan sudut pandang dan emosi dari orang lain. Hal ini lebih menekankan pada penerima pesan daripada pemberi pesan. Pemberi pesan harus bisa menempatkan diri sesuai dengan posisi penerima pesan sehingga dapat memperkirakan respon dari penerima pesan.
5. *Repetition* (pengulangan)
Pengulangan dilakukan untuk memastikan pesan dapat disampaikan dengan baik sehingga jika terjadi kesalahan penyampaian pada satu cara maka bisa diantisipasi dengan pemberian informasi berikutnya. Cara ini biasa diterapkan untuk menanamkan informasi pada karyawan baru.
6. *Encouraging Mutual Trust* (rasa saling percaya)
Hadirnya rasa saling percaya antara atasan dengan bawahan dapat memfasilitasi komunikasi yang terjalin diantara keduanya. Hal tersebut disebabkan adanya tekanan waktu yang membuat atasan tidak bisa memberikan umpan balik secara langsung kepada bawahan sehingga diperlukan tingkat kepercayaan yang tinggi agar tidak terjadi kesalahpahaman.

7. *Effective Timing* (ketepatan waktu)

Waktu pemberian pesan harus disesuaikan dengan kondisi penerima pesan karena waktu pemberian pesan yang terlalu berdekatan antara satu pesan dengan pesan yang lain bisa menyebabkan ada pesan-pesan yang tidak tertangkap dengan benar oleh penerima pesan.

8. *Simplifying Language* (penyederhanaan bahasa)

Bahasa yang rumit kerap kali diidentifikasi sebagai penghambat utama dalam berkomunikasi. Para atasan harus mengingat bahwa komunikasi yang efektif berkaitan dengan pemberian dan pemahaman terhadap informasi tersebut. Apabila penerima informasi tidak memahami informasi yang diterima maka komunikasi yang dilakukan tidak efektif. Oleh karena itu, para pemberi pesan harus bisa menyampaikan pesannya dengan kata-kata, simbol, jargon yang mudah dimengerti oleh penerima pesan.

9. *Effective Listening* (mendengar secara efektif)

Untuk meningkatkan komunikasi, pemberi informasi juga harus memahami, dengan cara mendengarkan. Mendengarkan adalah salah satu metode untuk mendorong seseorang dalam menyatakan perasaan, keinginan dan emosi yang dirasakannya.

Sedangkan dalam memaksimalkan peran *upward communication*, dapat diterapkan beberapa prosedur seperti di bawah ini (Riggio, 2008):

1. *Employee suggestion system* (sistem pemberian gagasan)

Prosedur ini memungkinkan para karyawan untuk memberikan gagasan dalam meningkatkan aspek-aspek kinerja perusahaan. Gagasan-gagasan tersebut kemudian dipertimbangkan oleh pihak perusahaan dan bagi gagasan yang menguntungkan akan dijalankan. Umumnya, pengembangan prosedur ini didukung oleh pemberian insentif. Prosedur ini dapat membawa pada peningkatan inovasi dan kinerja perusahaan serta memberikan perasaan berarti pada diri karyawan. Satu kendala penting dalam prosedur ini adalah saat karyawan memberikan keluhan atas kondisi perusahaan yang tidak bisa diubah oleh manajemen.

2. *Grievance systems* (jalur keluhan)

Prosedur ini dirancang untuk mengubah situasi negatif yang terjadi saat ini. Oleh karena itu perlu dilakukan penanganan secara hati-hati untuk melindungi karyawan dari ganjaran yang diperoleh ketika keluhan tidak mendapat perlakuan yang tepat dari seseorang dengan level yang lebih tinggi di dalam organisasi. Selain itu, prosedur ini ditujukan agar komunikasi tetap berjalan dan selalu terbuka serta pengakuan dari para petinggi organisasi atas keluhan yang diterima untuk kemudian memberikan kejelasan langkah yang harus diambil guna menyelesaikan permasalahan yang ada.

3. *Subordinate appraisals of supervisory performance* (penilaian terhadap atasan)

Penilaian yang diberikan oleh bawahan atas kinerja atasan dapat memberikan umpan balik yang bernilai dalam meningkatkan kinerja atasan, perhatian atas ungkapan bawahan serta meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.

4. *Open-door policies*

Melalui prosedur ini, atasan memberikan waktu bagi bawahan ketika ingin bertemu langsung untuk berdiskusi mengenai masalah yang tengah dipikirkannya. Prosedur ini memotong jalur tengah komunikasi guna memastikan permasalahan penting mendapatkan respon. Akan tetapi, dengan diberlakukannya prosedur ini, terkadang waktu para atasan akan banyak terbuang karena berhadapan dengan pihak ketiga atau permasalahan karyawan yang tidak penting untuk didiskusikan.

5. *Employee surveys* (survei karyawan)

Prosedur ini merupakan metode yang efisien dan cepat dalam mengukur sikap karyawan terhadap aspek-aspek dalam organisasi yang bermasalah atau perlu ditingkatkan. Dengan sistem anonimitas, karyawan dapat berespon secara jujur dan tidak perlu takut mendapat sorotan dari manajemen. Dalam hal ini, umpan balik dari manajemen mengenai hasil survei memiliki peran penting dalam efektifitas pelaksanaan survei. Jika umpan balik tidak diberikan maka responden akan merasa pengisian survei

sebagai hal yang sia-sia dan kedepannya mereka tidak akan mengikuti survei dengan serius.

6. *Participative decision making* (keterlibatan dalam pengambilan keputusan)
Prosedur ini memungkinkan karyawan untuk ikut serta dalam proses pengambilan keputusan penting dalam organisasi. Para karyawan dapat memberikan perencanaan yang mungkin dilaksanakan dan mendiskusikan keuntungan dan kerugian dari perencanaannya tersebut. Mereka pun diperbolehkan untuk memilih langkah-langkah yang akan dijalankan oleh kelompok kerja ataupun oleh perusahaan.

2.4 Intervensi

Intervensi merupakan perilaku atau program yang secara spesifik dilakukan untuk melakukan perubahan dari target yang diinginkan (Cascio, 2002). Intervensi digunakan oleh perusahaan guna mengatasi beragam permasalahan yang muncul terkait dengan organisasinya, sistem ataupun karyawannya. Cummings dan Worley (2005) mengemukakan beberapa jenis intervensi yang dapat digunakan oleh perusahaan, antara lain:

1. Intervensi Manajemen (HRM) :

Intervensi yang didasarkan pada SDM, yaitu berkaitan dengan rekrutmen SDM yang kompeten, penilaian dan kompensasi kinerja, serta pengembangan SDM. Teknik intervensi ini mengarah kepada pengembangan manajemen kinerja, dimana terdapat beberapa program perubahan seperti halnya:

- *Performance appraisal* : Intervensi ini secara sistematis memberikan penilaian kerja yang berhubungan dengan keberhasilan, kekuatan serta kelemahan. Intervensi ini merupakan hal yang utama dalam memberikan umpan balik kepada individu maupun kelompok kerja.
- *Reward systems* : Intervensi ini mencakup desain penghargaan pada organisasi dalam meningkatkan kepuasan serta kinerja karyawan. Hal ini mencakup beragam pendekatan inovatif dalam membayar, promosi serta pemberian *benefits*.

2. Intervensi Proses Manusia (*Human process*):

Intervensi yang didasarkan pada isu proses manusia yaitu berkaitan dengan proses sosial antara anggota organisasi. Teknik intervensi proses manusia yang lebih mengarah kepada kompetensi individual, hubungan interpersonal serta *group dynamics* antara lain:

- *Training and development* : Teknik intervensi ini meningkatkan kemampuan serta pengetahuan dari anggota organisasi. Fokus utama dari *training* adalah beragamnya kompetensi yang dibutuhkan dalam menampilkan sebuah pekerjaan.
- *Process consultation* : Fokus intervensi ini terletak pada hubungan interpersonal serta dinamisasi sosial yang nampak dalam kelompok kerja. Seorang *process consultant* akan membantu anggota kelompok mendiagnosa fungsi kelompok serta memberikan solusi pemecahan masalah yang tepat. Hal ini bertujuan untuk membantu anggota kelompok meningkatkan kemampuan serta pemahaman mereka dalam mengidentifikasi serta memecahkan permasalahan yang terjadi pada mereka.
- *Team building* : Teknik intervensi ini membantu kelompok kerja menjadi lebih efektif dalam menyelesaikan tugas-tugas. *Team building* membantu para anggota dalam mendiagnosa permasalahan kelompok serta menemukan solusi bagi permasalahannya tersebut. Dalam hal ini, konsultan berperan sebagai *resource person* yang menawarkan seorang ahli yang berkaitan dengan tugas-tugas kelompok.

Teknik intervensi proses manusia yang lebih menyeluruh, mencakup kepada keseluruhan departemen, seperti halnya hubungan antar kelompok antara lain:

1. *Organization confrontation meeting* : Intervensi ini memungkinkan anggota organisasi untuk mengidentifikasi berbagai permasalahan, menetapkan target-target yang harus dilakukan, serta mulai membenahi permasalahan yang ada. Intervensi ini umumnya digunakan saat organisasi tengah menghadapi stress serta

manajemen ingin mengumpulkan resources yang mereka miliki dalam proses pemecahan masalah secara cepat.

2. *Intergroup relation* : Intervensi ini didesain untuk meningkatkan interaksi antar kelompok ataupun departemen yang ada di dalam organisasi. Konsultan bertugas membantu dua kelompok dalam memahami pokok permasalahan yang terjadi diantara keduanya serta memilih solusi yang tepat untuk permasalahan tersebut.

2.4.1 *Coaching*

Coaching merupakan sebuah intervensi yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi para anggota organisasi melalui dukungan komitmen, umpan balik, pandangan baru mengenai pekerjaan, pandangan baru mengenai organisasi, serta cara-cara baru dalam menjalin relasi dengan orang lain (Cummings & Worley, 2005). Lebih lanjut dikatakan bahwa *coaching* merupakan percakapan yang terjadi antara atasan dengan perorangan ataupun kelompok mengenai hasil perkembangan peningkatan kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan (Kinlaw, 1996)

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

Pada proses pelaksanaannya, *coaching* mempunyai beragam teknik yang dapat digunakan seperti *guided inquiry*, mendengar aktif, dan *reframing* (Cummings & Worley, 2005), akan tetapi pemberian umpan balik memiliki fungsi terpenting dalam pencapaian tujuan dalam proses pengembangan (Riggio, 2008). Dikatakan lebih lanjut bahwa jika *coaching* dapat terlaksana dengan baik maka

akan terjadi peningkatan produktifitas dan kapasitas seseorang untuk menjadi lebih efektif (Cummings & Worley, 2005).

2.4.1.1 Ciri-ciri *Coach* yang Efektif

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

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

2.4.1.2 Peran *Coach* dalam Kegiatan *Coaching*

Adapun peran-peran yang dapat dijalankan oleh seorang *coach* dalam kegiatan *coaching* (Thorne, 2005), yaitu:

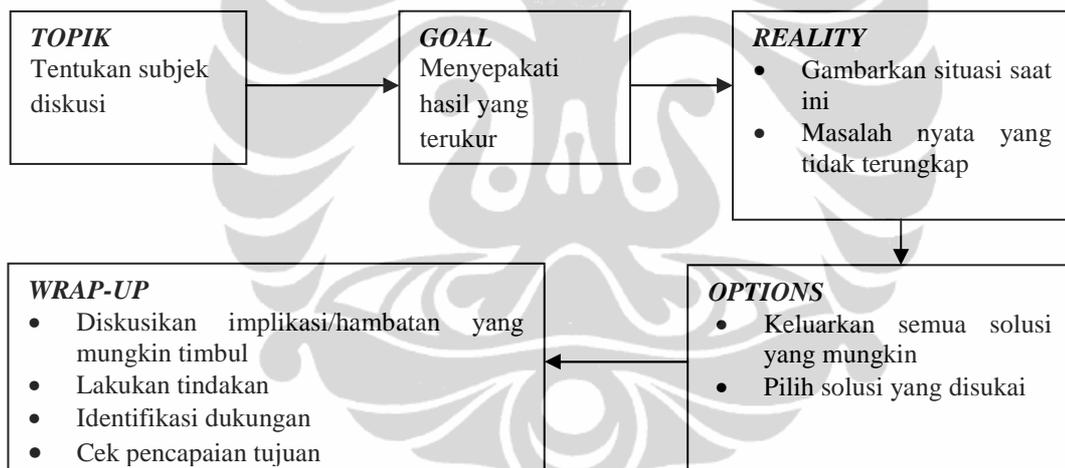
- a. Mengembangkan lingkungan kerja yang positif.
- b. Mengajukan pertanyaan untuk keperluan analisis.
- c. Menggunakan pertanyaan terbuka untuk menggali informasi lebih dalam.
- d. Memfokuskan pada kebutuhan setiap individu.
- e. Memberikan saran-saran agar wawasan dari para *coachee* lebih terbuka.
- f. Menjadi pendengar yang baik.
- g. Menawarkan ide dan mengembangkannya bersama.
- h. Memberikan umpan balik.
- i. Menyetujui rencana aksi untuk pengembangan.
- j. Memantau kinerja.

- k. Mereka terus-menerus memberikan dukungan.
- l. Memfokuskan pada perbaikan kinerja pekerjaan saat ini.
- m. Membantu upaya peningkatan kinerja sesuai standar yang telah ditetapkan.
- n. Menekankan pada saat ini.

2.4.1.3 Model *Coaching GROW*

Ragam model *coaching* telah dikemukakan oleh beberapa peneliti. Salah satu model yang umum digunakan adalah model *coaching GROW* yang telah dikembangkan sejak tahun 1980an oleh Graham Alexander (Alexander & Renshaw, 2005 dalam Graham, 2010). GROW merupakan kependekan dari *Goal* (tujuan), *Reality* (kenyataan), *Options* (pilihan), dan *Wrap-up* (ringkasan).

Gambar 2.5 Model *Coaching GROW*



(Sumber: Graham, 2010)

Para *coach* yang efektif, menjadikan model GROW sebagai bagian dari dirinya sehingga secara tidak sadar mendasari tindakannya dalam *coaching* (Howell & Fleishman, 1982 dalam Graham, 2010). Di dalam kerangka kerja ini *coaching* berjalan alami dan fleksibel. *Coachee* tidak harus menggunakan pendekatan mekanistik dan linier. Walaupun model GROW digambarkan linier, namun pada kebanyakan sesi, *coaching* berjalan sebagai sebuah siklus. Seorang *coach* dapat merangkum tahap sebelumnya dari model GROW dalam interaksi *coaching*, untuk membantu *coachee* melihat lebih jelas dan melangkah ke depan.

Berikut langkah-langkah dalam menjalankan model *coaching* GROW (Graham, 2010):

1. Topik *coaching*

Setelah membangun hubungan, *coach* menanyakan atau mengusulkan kepada *coachee* mengenai apa yang akan dicari dalam sesi *coaching* yang akan diikuti. Sering terjadi, seorang *coachee* tidak sepenuhnya memahami mengenai apa yang ingin dibicarakan, sehingga topik yang disampaikan menjadi samar. Oleh karena itu, penting sekali untuk menguraikan sebuah topik yang masih umum dan mendapatkan kejelasan fokus yang diinginkan *coachee*. Pada beberapa kasus, fokus topik ini memainkan peran besar dalam memecahkan suatu topik permasalahan.

2. Tujuan *coaching*

Salah satu aspek yang paling signifikan dari model GROW adalah setiap topik *coaching* memiliki tujuan yang spesifik dan jelas. Untuk topik “besar” terkadang harus dipecah menjadi beberapa topik-topik kecil untuk masing-masing sesi, dan setiap sesi memiliki tujuan yang spesifik. Jika tidak, maka *coach* maupun *coachee* bisa mengalami kesulitan. Selain itu, tanpa tujuan yang jelas, setiap sesi menjadi tidak berguna dan terkadang pembicaraan menjadi tidak fokus. Oleh karena itu, tujuan dari tahap ini adalah untuk menetapkan tujuan sesi sehingga setiap kali keluar dari suatu sesi *coaching*, *coachee* membawa hasil.

Semua *coaching* harus menetapkan hasil yang diinginkan. Biasanya, hasil yang dimaksud adalah langkah-langkah atau tindakan dan setiap *coaching* memiliki pokok-pokok pedoman yang ditetapkan untuk mencapai hasil tersebut. Tanggung jawab *coach* adalah memastikan bahwa *coachee* memahami persis tujuan yang akan dicapai.

3. Realitas

Umumnya, waktu terbesar dalam *coaching* digunakan untuk memahami realitas. Dalam tahap ini, seorang *coach* dapat membantu terbukanya kesadaran diri atas realitas yang dihadapi *coachee*. Pada bagian ini, pembicaraan dilakukan secara fokus dan tajam sehingga *coachee* bisa mendapatkan wawasan baru, meningkatkan kesadarannya dalam melihat

sebuah masalah atau kebutuhan dengan lebih jelas. Alat utama yang digunakan adalah pertanyaan-pertanyaan terbuka yang memungkinkan menyadari realitas yang ada.

Pilihan untuk mendapatkan sebuah solusi permasalahan menjadi lebih jelas setelah *coachee* dan *coach* menjalani fase realitas. Tujuan tahap ini adalah membantu *coachee* menyelidiki, mengupas masalah satu demi satu, melihat berbagai masalah secara lebih spesifik, memperjelas makna, mematahkan asumsi-asumsi dan opini, menggunakan bahasa yang tepat dan memberikan contoh-contoh tuntutan dunia nyata.

4. Pilihan-pilihan

Jika *coachee* telah menggambarkan realitasnya dengan sangat rinci, peran *coach* selanjutnya adalah membantu *coachee* memunculkan beberapa pilihan dengan mengeksplorasi untuk melangkah ke depan. Strategi yang paling efektif dalam tahap pilihan adalah dengan mulai mengajukan pertanyaan-pertanyaan terbuka. Sesi *coaching* tidak harus membicarakan ide-ide baru. *Coaching* bahkan menjadi lebih bermanfaat dengan membicarakan pemikiran-pemikiran sebelumnya secara lebih tajam dan fokus serta dapat menghadapkan *coachee* pada pilihan-pilihan tertentu.

5. Wrap-up

Tahap ini merupakan tahap tindakan dalam sesi *coaching*. Ketika *coachee* telah menetapkan pilihan-pilihannya dengan cepat, maka *coach* diharapkan mempertanyakan alasannya. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa *coachee* memiliki tingkat keberhasilan yang lebih tinggi dan meningkatkan kepercayaan diri. Melalui proses ini *coachee* telah menetapkan satu pilihan langkah yang kemudian akan dirinci ke dalam langkah-langkah tindakan spesifik. Pada tahap ini, *coach* akan meminta *coachee* untuk secara tepat mengevaluasi implikasi tindakan, manfaat tindakan, hambatan yang dapat timbul dan dukungan-dukungan yang diperlukannya. Tak hanya itu, melalui tahap ini komitmen *coachee* diharapkan akan meningkat dan merasa bertanggungjawab atas hasil apapun yang diperolehnya.

2.5 Hubungan antara *Job Satisfaction* dengan Intensi *Turnover*

Beragam penelitian telah membuktikan adanya hubungan antara *Job Satisfaction* dengan Intensi *Turnover*. Melalui penelitian-penelitian tersebut terlihat bahwa terdapat korelasi negatif antara kedua variabel tersebut dimana semakin tingginya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka akan semakin kecil keinginannya untuk meninggalkan perusahaan (Robbins & Judge, 2009; Lee, Joo & Johnson, 2009). *Overall job satisfaction* yang mencakup aspek gaji, promosi, supervisi, rekan kerja dan *nature of work* dikatakan memiliki korelasi negatif yang signifikan terhadap intensi *turnover* (Lee, Joo & Johnson, 2009). Penelitian Aydogdu dan Asikgil (2011) pun memperoleh hasil yang sama yakni baik *internal job satisfaction* maupun *external job satisfaction* memiliki hubungan negatif yang signifikan terhadap intensi *turnover* dimana aspek gaji, rekan kerja, supervisi, tanggungjawab, status sosial dan keamanan tercakup didalamnya. Begitu pula dengan penelitian Jahangir, Akbar dan Begum (2006) yang memperlihatkan hal yang serupa yakni adanya korelasi negatif yang signifikan antara prosedur keadilan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap intensi *turnover*. *Job satisfaction* dinilai sebagai media yang lebih efektif dalam menurunkan *turnover* karyawan jika dibandingkan dengan komitmen organisasi. Sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, Allen dan Griffeth (2001) mengatakan hal yang sama yakni adanya korelasi negatif antara *job satisfaction* dengan intensi *turnover*. Baik *job satisfaction* maupun intensi *turnover* berkorelasi signifikan dengan *turnover* dimana intensi *turnover* memiliki korelasi terkuat dengan *turnover*.

Job satisfaction memiliki beberapa dimensi yang terkait didalamnya, salah satunya komunikasi. Komunikasi terlihat memiliki hubungan baik dengan *job satisfaction* maupun dengan tingkat *turnover* karyawan. Komunikasi efektif dinilai memiliki dampak pada tingginya absensi dan tingkat *turnover* karyawan (Riggio, 2008). Walaupun demikian, komunikasi efektif dinilai dapat meningkatkan produktifitas dan juga *employee satisfaction*. Hadirnya *upward communication* di dalam organisasi memiliki hubungan positif dengan munculnya perasaan puas pada karyawan (Koehler, Anatol, & Applbaum, 1981 dalam Riggio, 2008). Lebih lanjut disampaikan bahwa karyawan yang mendapatkan informasi

mengenai organisasi secara tepat akan merasa lebih puas dan memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi (Ng, Butts, Vandenberg, DeJoy, & Wilson, 2006 dalam Riggio, 2008). Terkadang, banyaknya informasi yang diterima karyawan baik dari atasan maupun dari manajemen dapat menghambat kinerja para karyawan, akan tetapi hal tersebut akan semakin memberikan kepuasan jika dilakukan secara berkala (O'Reilly, 1980 dalam Riggio, 2008). Tak hanya itu, kepuasan karyawan pun akan meningkat ketika ia dapat berperan sebagai nara sumber atau pemberi informasi (Muchinsky, 1977 dalam Riggio, 2008).

Gambar 2.6. Hubungan *Job Satisfaction* dan Intensi *Turnover*



BAB 3

METODE PENELITIAN

Pada bab ini dijabarkan metode yang akan digunakan dalam penelitian ini. Penjabaran tersebut terbagi menjadi sepuluh bagian, antara lain (1) pendekatan penelitian, (2) tipe penelitian, (3) desain penelitian, (4) variabel penelitian, (5) rumusan masalah, (6) hipotesis penelitian, (7) responden penelitian, (8) metode pengumpulan data, (9) metode analisis data, dan (10) prosedur penelitian. Berikut ini adalah penjabaran mengenai masing-masing hal tersebut.

3.1 Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini digunakan dua pendekatan, yaitu pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif. Kerlinger dan Lee (2000) mengatakan bahwa pendekatan kualitatif merupakan penelitian sosial dan tingkah laku yang didasarkan pada observasi lapangan yang *unobstrusive* dan dapat dianalisa tanpa menggunakan angka atau statistik. Sedangkan menurut Smither, Houston, dan McIntire (1996) penelitian kuantitatif berisi data berbentuk angka dan memberikan informasi mengenai hubungan antara variabel dalam organisasi. Kedua pendekatan ini digunakan untuk saling melengkapi dan memperdalam data yang diperoleh terkait dengan konstruk yang diteliti.

3.2 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan adalah *action research*. *Action research* merupakan sebuah model yang menekankan pada pengumpulan data dan diagnosa sebelum perencanaan tindakan dan implementasi, serta adanya evaluasi hasil setelah tindakan telah dilaksanakan (Cummings & Worley, 2005).

3.3 Desain Penelitian

Desain penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *the before-and-after study design* dimana desain ini dapat mengukur perubahan dalam situasi, fenomena, isu, masalah atau sikap (Kumar, 1999). Dikatakan lebih lanjut bahwa desain ini merupakan desain yang paling cocok untuk mengukur dampak

serta efektivitas program. Desain tersebut dapat pula dijadikan alat observasi terhadap dua set data dalam populasi yang sama untuk menemukan perubahan dalam variabel yang menjadi fenomena. Pengukuran perubahan dilakukan dengan membandingkan fenomena atau variabel sebelum dan sesudah observasi. Kelebihan dari desain ini adalah mampu untuk mengukur perubahan dalam fenomena atau mampu menilai dampak dari sebuah intervensi. Adapun kekurangan dari desain ini adalah peneliti harus mengambil dua set data sehingga terkadang lebih sulit untuk diimplementasikan dan lebih memakan biaya, responden yang berpartisipasi dalam *pre-test* tidak selalu bisa hadir untuk pengukuran selanjutnya, serta tidak dapat dipastikan apakah perubahan terjadi karena adanya intervensi.

3.4 Variabel Penelitian

3.4.1 Variabel Terikat

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah intensi *turnover*. Definisi konseptual intensi *turnover* adalah proses pengambilan keputusan yang dilakukan sebagai tindak lanjut dari suatu pengalaman mengecewakan yang dialami individu dalam suatu organisasi (Mobley, 1977 dalam Hung & Tsai, 2011). Adapun tahapan-tahapan kognitif yang dialami individu sebelum meninggalkan pekerjaannya (Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978) antara lain pikiran-pikiran untuk berhenti dari pekerjaan (*thoughts of quitting*), intensi untuk mencari alternatif pekerjaan lain (*intention to search for another job*) dan intensi meninggalkan pekerjaan (*intention to quit*).

Sedangkan definisi operasional dari intensi *turnover* adalah skor total dari alat ukur intensi *turnover* dari Mobley, Horner, dan Hollingsworth (1978).

3.4.2 Variabel Bebas

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *job satisfaction*. Definisi konseptual dari *job satisfaction* adalah sikap yang merefleksikan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan atau terhadap aspek-aspek tertentu dari pekerjaannya (Spector, 2000).

Sedangkan definisi operasional dari *job satisfaction* adalah skor total dari (alat ukur) *job satisfaction* dari Spector (1997).

3.4.3 Intervensi

Intervensi yang digunakan di dalam penelitian ini adalah *coaching effective communication in the workplace* pada para *engineer* PT AI.

3.5 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang ditemukan oleh peneliti, maka peneliti mengangkat dua pertanyaan dalam penelitian ini, yakni:

1. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara *job satisfaction* dengan intensi *turnover* pada karyawan *engineer* PT AI?
2. Apakah terdapat perbedaan skor *pre* dan *post test* materi intervensi yang signifikan sebelum dan setelah diberikannya *coaching effective communication in workplace*?

3.6 Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis yang disusun dalam penelitian ini adalah:

1. Ha1:
Terdapat hubungan yang signifikan antara *job satisfaction* dengan intensi *turnover* pada karyawan *engineer* PT AI.
Ho1:
Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara *job satisfaction* dengan intensi *turnover* pada karyawan *engineer* PT AI.
2. Ha2:
Terdapat perbedaan skor *pre* dan *post test* materi intervensi yang signifikan sebelum dan setelah diberikannya *coaching effective communication in workplace*.
Ho2:
Tidak terdapat perbedaan skor *pre* dan *post test* materi intervensi yang signifikan sebelum dan setelah diberikannya *coaching effective communication in workplace*.

3.7 Responden Penelitian

Responden penelitian ini adalah para *engineer* ($X=30$ orang) yang berada di lokasi *site* Satui dan Asam-asam. Dua belas responden berasal dari Asam-asam dan 18 orang responden berasal dari Satui. Para *engineer* tersebut berasal dari divisi yang berbeda antara lain *environmental*, *mining*, *geologist*, *geodetic*, *pit geologist* dan *electrical*. Sebagian besar dari mereka masih berada pada level GDP (*graduate development program*) dan staf serta sebagian kecil lainnya berada pada level *supervisor*. Pemilihan dua lokasi *site* (Satui dan Asam-asam) dari enam *site* yang ada didasarkan pada perolehan nilai kesejahteraan karyawan (WWB) yang menyatakan bahwa dua *site* tersebut memiliki nilai WWB yang cukup rendah dibandingkan dengan *site* lainnya. Tak hanya itu, pemilihan *site* didasarkan pada kekhasan masalah yang terjadi pada masing-masing *site*. Informasi ini peneliti peroleh setelah berdiskusi lebih lanjut dengan pihak HRD.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah *non probability sampling*, yaitu setiap orang yang ditemui tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel dalam penelitian (Kumar, 1999). Tipe *non-probability sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling*, di mana responden ditentukan berdasarkan asumsi mengenai karakteristik kelompok tertentu yang dapat memberikan informasi terbaik terkait dengan tujuan penelitian. Responden yang dipilih merupakan individu-individu yang benar-benar memiliki informasi yang diperlukan dan bersedia membaginya kepada peneliti. Pada penelitian ini, karyawan PT AI yang menjadi sampel adalah para *engineer* yang berada pada *site* Asam-asam dan Satui. Pengambilan sampel pada *site* Satui dan Asam-asam dilakukan dengan mendatangi kantor PT AI dan menyebarkan kuesioner pada karyawan yang ada pada saat itu.

3.8 Metode Pengumpulan Data

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

3.8.1 Wawancara

Wawancara merupakan proses interaksi yang terjalin antara dua pihak, dimana setidaknya satu diantaranya memiliki tujuan yang telah ditentukan dan

jelas, serta mencakup proses tanya jawab didalamnya (Steward & Cash, 2006). Peneliti melakukan wawancara dengan pihak HRD. Wawancara tersebut dilakukan guna memperoleh data sekunder yang mampu memperkuat *judgment* peneliti dalam menetapkan permasalahan penelitian.

3.8.2 Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis, yang jawabannya dicantumkan oleh responden (Kumar, 1999). Penelitian ini menggunakan dua macam kuesioner yakni kuesioner untuk mengukur *job satisfaction* dan kuesioner untuk mengukur Intensi *Turnover*.

Untuk pengukuran *job satisfaction*, peneliti menggunakan kuesioner *Job Satisfaction Survey* dari Sarisusantini, dkk (2010) yang dikembangkan berdasarkan teori *job satisfaction* dari Spector (1997) dengan skala Likert. Menurut DeVellis (2003), penggunaan dari skala *likert* ditujukan untuk mengukur berbagai opini, keyakinan dan sikap. Skala *likert* ditampilkan dalam kalimat deklaratif diikuti dengan pilihan jawaban yang mengindikasikan derajat persetujuan/kesesuaian yang bervariasi dari pernyataan tersebut (Netemeyer, Bearden & Sharma, 2003). Pilihan jawaban yang terdapat dalam kuesioner ini berkisar antara 1-6, yakni 1) sangat tidak sesuai (STS), 2) tidak sesuai (TS), 3) agak tidak sesuai (ATS), 4) agak sesuai (AS), 5) sesuai (S), dan 6) sangat sesuai (SS). Penggunaan enam skala derajat kesesuaian ini bertujuan untuk menghindari respon yang memusat pada pilihan tengah. Seperti yang dinyatakan oleh Kaplan dan Saccuzzo (2005) bahwa penggunaan enam pilihan jawaban dapat menghindari respon partisipan yang mungkin menjawab pilihan jawaban “netral”.

Kuesioner ini terdiri dari 38 *item* dimana *item-item* tersebut mewakili 9 aspek yang terukur didalamnya yakni aspek gaji, promosi, supervisi, tunjangan tambahan, penghargaan, prosedur dan peraturan, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri serta komunikasi. Jumlah *item* per dimensi bervariasi dengan 3 *item* sebagai jumlah minimum dan 5 *item* sebagai jumlah maksimum. Skor total keseluruhan merupakan gambaran dari tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya (*job satisfaction*), di mana semakin tinggi skor total yang diperoleh responden, maka semakin tinggi pula *job satisfaction* yang dimiliki oleh responden. Sebaliknya,

semakin rendah skor total maka semakin rendah pula *job satisfaction* yang dimiliki responden.

Agar kuesioner dapat lebih layak digunakan sebagai alat penelitian maka peneliti pun melakukan *expert judgment* (pertimbangan ahli) guna mengoreksi setiap terjemahan *item* yang ada. Peneliti melakukan *expert judgment* terhadap dua dosen pembimbing peneliti yakni Dr. Endang Parahyanti, Psi dan Dra. Rulyani Dharsono, MA. Perubahan yang cukup besar berupa penggabungan dua bagian kuesioner (*job satisfaction* dan intensi *turnover*) kedalam satu bagian kuesioner sebagai bentuk masukan dari *expert judgment*. Penggabungan tersebut ditujukan untuk menyamakan bunyi *item* intensi *turnover* yang cenderung frontal.

Tabel 3.1. Penyebaran Nomor Tiap Dimensi *Job Satisfaction*

Dimensi	No Item
Gaji	1, 11, 21, 31*, 43
Promosi	2, 12*, 22, 32*, 44*
Supervisi	3, 13*, 23, 33, 45
Tunjangan	4, 14*, 24, 34
Penghargaan non-materi	5, 15*, 25, 35
Rekan kerja	6, 16*, 26
Prosedur operasional	7, 17, 27*, 38*
Tipe pekerjaan	8, 18*, 28*, 39
Komunikasi	9*, 19, 29, 40*

* = *unfavourable item*

Sedangkan untuk pengukuran Intensi *Turnover* peneliti menggunakan kuesioner dari Tang, Kim, dan Tang (2000) yang merupakan pengembangan dari kuesioner Mobley, Horner, dan Hollingsworth (1978). Kuesioner ini berjumlah 9 *item* dengan skala ratio 1-6, yakni 1) sangat tidak sesuai (STS), 2) tidak sesuai (TS), 3) agak tidak sesuai (ATS), 4) agak sesuai (AS), 5) sesuai (S), dan 6) sangat sesuai (SS). Tiga *item* mewakili dimensi *thinking of quit*, tiga *item* mewakili dimensi *intention to search* dan tiga *item* mewakili *intention to quit*.

Tabel 3.2. Penyebaran Nomor Tiap Tahapan Intensi *Turnover*

Tahapan	No Item
<i>Thinking of quit</i>	10, 20, 30
<i>Intention to search</i>	36, 37, 41
<i>Intention to quit</i>	42, 46, 47

3.8.2.1 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur *Job Satisfaction*

Peneliti melakukan uji coba alat ukur *job satisfaction* yang mencakup uji validitas dan uji reliabilitas. Untuk pengujian validitas, peneliti menggunakan pengujian validitas konstruk (*construct validity*). *Construct validity* adalah suatu pengujian sistematis yang mengukur seberapa tepat suatu alat tes mengukur konstruk teoritis tertentu (*trait* maupun *abilities*) (Anastasi & Urbina, 1997). Validitas konstruk telah memfokuskan perhatiannya pada peran teori psikologis dan konstruksi alat ukur dan dalam pentingnya pembuatan hipotesis yang dapat disetujui atau tidak dalam proses validasi (Anastasi & Urbina, 1997). Konstruk merupakan dimensi psikologis yang telah dirumuskan secara jelas, rinci & operasional. Validitas diukur berdasarkan hubungan skor tes dengan teori konstruksinya. Valid tidaknya suatu alat tes dinyatakan dalam rentang angka 0-1. Nilai 0 menandakan bahwa tes tersebut sama sekali tidak valid untuk tujuan yang dimaksud, sedangkan nilai 1 menandakan bahwa tes tersebut sangat valid untuk tujuan yang dimaksud. Berikut adalah hasil uji validitas tersebut:

Tabel 3.3. Nilai Validitas *Job Satisfaction*

Tahap	Nilai Validitas Item
1 (Sebelum penghapusan item)	-0.562-0.831
2 (Setelah penghapusan item)	0.222-0.846

Berdasarkan uji validitas tahap pertama terdapat 4 *item* dengan nilai *corrected item-total correlation* yang berada di bawah 0.2 yakni *item* nomor 8 (-0.060), nomor 12 (-0.562), nomor 26 (-0.37) dan *item* nomor 28 (0.123) dimana dua *item* berasal dari dimensi tipe pekerjaan, satu *item* berasal dari dimensi rekan kerja dan satu *item* lainnya berasal dari dimensi promosi. Menurut Aiken dan Marnat (2006), analisis nilai diskriminasi *item* yang dapat digunakan jika nilai

berada diatas 0,2. Dibawah nilai tersebut, *item* sebaiknya direvisi atau dihapus. Dikarenakan keterbatasan waktu yang membuat peneliti tidak memungkinkan untuk menyebarkan kuesioner kembali maka pada akhirnya peneliti memutuskan untuk menghapus keempat *item* tersebut dengan tetap mempertimbangkan bahwa dengan hilangnya keempat *item* tersebut tidak mengubah esensi pengukuran dari masing-masing dimensi.

Pada tabel 3.3 bagian tahap 2 menunjukkan bahwa setelah dilakukan penghapusan terhadap empat *item* tersebut maka tidak terdapat lagi nilai *corrected item-total correlation* yang berada di bawah 0.2. Dengan demikian, terjadi perubahan proporsi *item* pada masing-masing dimensi seperti dijelaskan pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.4 Jumlah *Item* Setelah Terjadi Pengurangan

Dimensi	Jumlah <i>Item</i> setelah analisis <i>item</i>
Gaji	5
Promosi	4
Supervisi	5
Benefit	4
Penghargaan non Materi	4
Rekan kerja	2
Komunikasi	4
Prosedur Operasional	4
Tipe Pekerjaan	2
Total	34

Setelah dilakukan uji validitas, peneliti kemudian melakukan uji reliabilitas. Reliabilitas dikatakan sebagai konsistensi dari skor yang diperoleh dari orang yang sama ketika mereka dites ulang dengan tes yang sama di situasi yang berbeda, atau ketika dites ulang dengan *item* lain yang ekuivalen atau dengan variabel lain (Anastasi & Urbina, 1997). Tinggi rendahnya reliabilitas sebuah tes ditentukan melalui sebuah koefisien reliabilitas. Untuk pengujian reliabilitas pada alat ukur *job satisfaction* ini menggunakan koefisien alpha. Koefisien alpha dilakukan berdasarkan konsistensi respon responden terhadap *item-item* alat ukur dan digunakan pada alat ukur yang pilihan jawabannya tidak bersifat dikotomi (Anastasi & Urbina, 1997). Berikut adalah hasil pengujian reliabilitas yang diperoleh:

Tabel 3.5. Nilai Reliabilitas *Job Satisfaction* - Awal

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.922	38

Tabel 3.6. Nilai Reliabilitas *Job Satisfaction* - Akhir

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.938	34

Menurut Anastasi dan Urbina (1997), batasan koefisien reliabilitas secara umum adalah 0,8. Sedangkan menurut Kaplan dan Saccuzzo (2005), batasannya terkait dengan tujuan tes, dimana untuk penelitian adalah 0,7 – 0,8 sedangkan untuk klinis (diagnosis) adalah 0,95. Berdasarkan tabel 3.4. dapat dilihat bahwa nilai koefisien alpha yang diperoleh sebesar 0.938 sehingga dapat dikatakan bahwa alat ukur ini sudah reliabel dalam mengukur *job satisfaction*. Terjadi peningkatan nilai reliabilitas sebesar 0.016 setelah dilakukan pengurangan *item*.

Tabel 3.7. Norma *Job Satisfaction*

Kategori	Rentang Skor	Interpretasi
Rendah	91-115	Responden merasa tidak puas terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pekerjaannya.
Agak rendah	115.1-139	Responden merasa kurang puas terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pekerjaannya.
Agak tinggi	139.1-163	Responden merasa cukup puas terhadap kepuasan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pekerjaannya.
Tinggi	163.1-187	Responden merasa sangat puas terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pekerjaannya.

Lebih lanjut, tabel 3.7 diatas menggambarkan norma/kategorisasi responden untuk membantu mengetahui gambaran *job satisfaction* mereka. Gambaran ini dibutuhkan untuk membantu menyusun intervensi yang akan dilakukan oleh peneliti agar hasil yang diperoleh sesuai dengan yang seharusnya.

Dalam hal ini, peneliti menggunakan norma kelompok dimana pengukuran didasarkan pada perolehan skor total terendah dan skor total tertinggi responden. Norma dibuat dengan membagi perolehan skor total responden dari alat ukur *job satisfaction* menjadi 4 rentang skor yang sama besar.

3.8.2.2 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Intensi *Turnover*

Peneliti melakukan uji coba alat ukur intensi *turnover* yang mencakup uji validitas dan uji reliabilitas. Untuk pengujian validitas, peneliti menggunakan pengujian validitas konstruk (*construct validity*). *Construct validity* adalah suatu pengujian sistematis yang mengukur seberapa tepat suatu alat tes mengukur konstruk teoritis tertentu (*trait* maupun *abilities*) (Anastasi & Urbina, 1997). Validitas konstruk telah memfokuskan perhatiannya pada peran teori psikologis dan konstruksi alat ukur dan dalam pentingnya pembuatan hipotesis yang dapat disetujui atau tidak dalam proses validasi (Anastasi & Urbina, 1997). Konstruk merupakan dimensi psikologis yang telah dirumuskan secara jelas, rinci & operasional. Validitas diukur berdasarkan hubungan skor tes dengan teori konstruksinya. Valid tidaknya suatu alat tes dinyatakan dalam rentang angka 0-1. Nilai 0 menandakan bahwa tes tersebut sama sekali tidak valid untuk tujuan yang dimaksud, sedangkan nilai 1 menandakan bahwa tes tersebut sangat valid untuk tujuan yang dimaksud. Berikut adalah hasil uji validitas tersebut:

Tabel 3.8. Nilai Validitas Intensi *Turnover*

Tahap	Nilai Validitas <i>Item</i>
1 (Sebelum penghapusan <i>item</i>)	-0.243-0.901
2 (Setelah penghapusan <i>item</i>)	0.753-0.901

Berdasarkan uji validitas tahap pertama terdapat 1 *item* dengan nilai *corrected item-total correlation* yang berada di bawah 0.2 yakni *item* nomor 20 (-0.243) dimana *item* tersebut berasal dari dimensi *thinking of quitting*. Sesuai dengan Aiken dan Marnat (2006) yang menyatakan bahwa *item* sebaiknya dihapus atau direvisi saat memiliki nilai diskriminasi *item* dibawah 0,2 maka peneliti akhirnya menghilangkan satu *item* tersebut. Pertimbangan lain yang menyertai

adalah keterbatasan waktu yang dimiliki peneliti sehingga tidak dapat dilakukan penyebaran kuesioner untuk kedua kalinya.

Pada tabel 3.8 bagian tahap 2 menunjukkan bahwa setelah dilakukan penghapusan terhadap satu *item* tersebut maka semua *item* telah memiliki nilai *corrected item-total correlation* yang berada diatas 0.2. Dengan demikian, terjadi perubahan proporsi *item* pada masing-masing dimensi seperti dijelaskan pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.9. Jumlah *Item* Setelah Terjadi Pengurangan

Tahapan	Jumlah <i>Item</i> setelah analisis <i>item</i>
<i>Thinking of quit</i>	2
<i>Intention to search</i>	3
<i>Intention to quit</i>	3
Total	8

Peneliti pun melanjutkan perhitungan untuk melakukan uji reliabilitas. Untuk pengujian reliabilitas pada alat ukur intensi *turnover* ini menggunakan koefisien alpha yang dilakukan berdasarkan konsistensi respon responden terhadap *item-item* alat ukur dan digunakan pada alat ukur yang pilihan jawabannya tidak bersifat dikotomi (Anastasi & Urbina, 1997). Berikut adalah hasil pengujian reliabilitas yang diperoleh:

Tabel 3.10. Nilai Reliabilitas Intensi *Turnover* - Awal

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of <i>Items</i>
.922	9

Tabel 3.11. Nilai Reliabilitas Intensi *Turnover* - Akhir

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of <i>Items</i>
.952	8

Berdasarkan batasan koefisien reliabilitas yang dikemukakan oleh Anastasi dan Urbina (1997) yakni sebesar 0.8 dan yang dikemukakan oleh Kaplan

dan Saccuzzo (2005) dimana untuk penelitian adalah 0,7–0,8 maka dapat dilihat bahwa alat ukur ini sudah reliabel dalam mengukur intensi *turnover* karena memiliki nilai koefisien alpha sebesar 0.952. Terjadi peningkatan nilai reliabilitas sebesar 0.030 setelah dilakukan pengurangan *item*.

Lebih lanjut, dari hasil pengukuran dengan menggunakan alat ukur ini, dibuat norma/kategorisasi responden untuk membantu mengetahui gambaran intensi *turnover* mereka. Gambaran ini dibutuhkan untuk membantu menyusun intervensi yang akan dilakukan oleh peneliti agar hasil yang diperoleh sesuai dengan yang seharusnya. Dalam hal ini, peneliti menggunakan norma kelompok dimana pengukuran didasarkan pada perolehan skor total terendah dan skor total tertinggi responden. Norma dibuat dengan membagi perolehan skor total responden dari alat ukur intensi *turnover* menjadi 4 rentang skor yang sama besar. Berikut ini adalah hasil dari norma tersebut dan interpretasinya.

Tabel 3.12. Norma Intensi *Turnover*

Kategori	Rentang Skor	Interpretasi
Rendah	8-18	Responden memiliki intensi yang rendah untuk meninggalkan perusahaannya.
Agak rendah	18.1-28	Responden memiliki intensi yang agak rendah untuk meninggalkan perusahaannya.
Agak tinggi	28.1-38	Responden memiliki intensi yang agak tinggi untuk meninggalkan perusahaannya.
Tinggi	38.1-48	Responden memiliki intensi yang tinggi untuk meninggalkan perusahaannya.

3.8.3 Observasi

Observasi diarahkan pada kegiatan memperhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul, dan mempertimbangkan hubungan antar aspek dalam fenomena tersebut (Poerwandari, 2007). Dikatakan lebih lanjut bahwa observasi selalu menjadi bagian dalam penelitian psikologis, dapat berlangsung dalam konteks laboratorium (eksperimental) maupun dalam konteks alamiah (Banister dkk., 1994 dalam Poerwandari, 2007). Adapun tujuannya adalah untuk mendeskripsikan *setting* yang dipelajari, aktivitas-aktivitas yang berlangsung, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas, dan makna kejadian dilihat dari perspektif mereka yang terlibat dalam kejadian yang diamati tersebut. Data

melalui observasi seringkali bermanfaat sebagai data sekunder atau data tambahan yang akan melengkapi data hasil wawancara (Yin, 2006).

Peneliti melakukan observasi di beberapa kesempatan. Pertama, observasi dilakukan saat pengumpulan data. Peneliti memperhatikan reaksi yang muncul saat responden mengisi kuesioner. Umumnya mereka bereaksi saat membaca *item-item* dari variabel intensi *turnover* terutama *item* “saya berniat untuk keluar dari perusahaan ini”. Mereka menganggap bahwa *item* tersebut merupakan *item* yang sengaja “diselipkan” oleh perusahaan kepada mereka. Peneliti sempat menduga bahwa mereka memiliki intensi yang tinggi untuk keluar, namun pada kenyataannya jawaban mereka bervariasi. Adapun reaksi lain yang mereka utarakan adalah mereka mungkin tidak akan keluar dari perusahaan dalam waktu 6 bulan ke depan, namun rencana tersebut akan dilaksanakan 2-3 tahun kedepan. Pernyataan mengenai pemberlakuan sistem *roster* kembali muncul, mereka merasa pertanyaan mengenai sistem *roster* seharusnya ada di dalam kuesioner. Kedua, observasi dilakukan saat pelaksanaan intervensi. Peneliti mengamati respon-respon yang ditampilkan oleh responden ketika peneliti menampilkan hasil survei dan hasil penelitian kepada mereka. Tak hanya itu, peneliti juga mengamati keaktifan tiap responden selama mengikuti kegiatan intervensi. Sebagian besar peserta aktif bertanya mengenai materi yang diberikan dan bercerita mengenai masalah yang umum mereka temui saat melakukan pekerjaannya. Observasi yang dilakukan peneliti bersifat tidak terstruktur sehingga tidak ada panduan baku dalam melakukan pengamatan.

3.9 Metode Analisis Data

Peneliti menggunakan dua metode analisis data yakni analisis data kualitatif dan analisis data kuantitatif. Proses analisis data kuantitatif dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS 14.0. Adapun metode yang digunakan oleh peneliti:

1. Metode analisis deskriptif untuk mendapatkan frekuensi, persentase, *mean*, skor maksimum, skor minimum, serta *standard deviation*. Hasil tersebut digunakan untuk melihat gambaran data demografis responden dan gambaran responden secara umum terhadap aspek-aspek yang diukur.

2. Untuk mengetahui hubungan antara variabel terikat dan variabel bebas dalam penelitian ini maka peneliti akan menggunakan korelasi. Perhitungan korelasi akan menggunakan *Pearson Product Moment* karena data dari dua variabel bersifat kontinyu (Field, 2005). Kedua variabel dikatakan berhubungan secara signifikan jika memiliki nilai signifikansi $p < 0.05$. Peneliti juga melakukan uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov. Jika kedua variabel telah terdistribusi normal ($p > 0.05$) maka peneliti akan menggunakan *multiple regression* untuk melihat besarnya pengaruh dari dimensi *job satisfaction* terhadap intensi *turnover*.
3. Peneliti akan menggunakan uji signifikansi perbedaan *mean* untuk melihat dampak intervensi dari penelitian ini. Peneliti akan menggunakan teknik non-parametrik karena sampel memiliki jumlah di bawah 30. Metode yang digunakan adalah dengan *Wilcoxon Signed-Rank Test*. Pada metode ini, peneliti melihat signifikansi (p) dari nilai Z yang didapatkan. Apabila $p < 0.05$ maka skor *pre-test* dan *post test* responden dapat dikatakan memiliki perbedaan yang signifikan.

Data kualitatif yang didapatkan dari hasil diskusi pada saat sosialisasi survei WWB dan hasil penelitian akan dikelompokkan berdasarkan tema untuk kemudian diolah lebih lanjut dengan analisa teks untuk interpretasi data. Sedangkan data observasi akan dirangkum dan digunakan sebagai bahan evaluasi dari pelaksanaan *coaching*.

3.10 Prosedur Penelitian

Prosedur yang akan dilakukan pada penelitian ini mengacu kepada tahapan *general model of planned change* seperti yang dinyatakan oleh Cummings dan Worley (2005), yaitu *entering and contracting*, *diagnosing*, *planning and implementing change*, serta *evaluating and institutionalizing change*. Berikut ini adalah penjelasan untuk masing-masing tahap:

1. *Entering and contracting*.

Pada tahap ini, peneliti meminta kesediaan perusahaan untuk menerima peneliti dalam melakukan penelitian di perusahaannya. Setelah

mendapatkan ijin, peneliti pun mulai mendiskusikan kembali topik penelitian yang akan diangkat bersama dengan pihak HRD. Proses ini berlangsung pada bulan Maret hingga April.

2. *Diagnosing.*

Diagnosis adalah suatu proses pemahaman bagaimana organisasi berfungsi, yang akan memberikan informasi yang diperlukan dalam melakukan intervensi organisasi. Melalui proses ini, peneliti mengumpulkan data awal yang diperlukan untuk proses penelitian yakni dengan menyebarkan kuesioner *job satisfaction* dan intensi *turnover*, serta mengumpulkan data sekunder lainnya melalui wawancara dengan pihak HRD, mengumpulkan data hasil survei dan FGD *workplace wellbeing* 2012.

Untuk pengumpulan data awal (penyebaran kuesioner) dilakukan selama dua hari yakni dari tanggal 30 Maret 2012-1 April 2012 dengan mengambil lokasi di dua *site* yaitu Satui dan Asam-asam, Kalimantan Barat. Dalam proses pengumpulan data tersebut, peneliti pun melakukan observasi terhadap reaksi para *engineer* saat mengisi kuesioner yang diberikan.

3. *Planning and implementing change*

Dalam tahap ini, anggota perusahaan dan praktisi secara bersama membuat perencanaan dan implementasi intervensi. Berdasarkan data-data yang telah diperoleh sebelumnya, maka peneliti telah memfokuskan permasalahan penelitian pada satu hal, yakni komunikasi antara manajemen dan karyawan. Proses lanjutan yang peneliti lakukan adalah merancang desain intervensi untuk mengatasi permasalahan tersebut. Selama proses pembentukan desain intervensi tersebut, peneliti meminta saran kepada pembimbing guna memperoleh masukan untuk mendapatkan desain intervensi yang sesuai. Tak hanya itu, peneliti pun juga melakukan diskusi dengan pihak HRD untuk melihat seberapa besar kemungkinan yang ada untuk mengimplementasikan intervensi tersebut di lapangan, hal-hal apa saja yang perlu dipersiapkan, kapan waktu yang

tepat, siapa saja pesertanya dan hal lain yang terkait dengan pelaksanaan intervensi.

Setelah desain selesai dirancang dan mendapatkan persetujuan dari pihak HRD maka peneliti langsung menjalankan intervensi tersebut di dua *site* yakni Asam-asam dan Satui dimana *site* Asam-asam menjadi fokus utama dalam proses pelaksanaannya. Pemilihan ini berdasarkan pada urgensi dari masalah yang *ditemui* di lapangan. Intervensi ini berlangsung selama 4 hari yakni dari tanggal 29 Mei 2012 hingga 1 Juni 2012.

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. Proses evaluasi dilakukan setelah program selesai dilaksanakan dengan dibagikannya kuesioner kepada para peserta. Tujuannya untuk melihat sejauh mana efektivitas dari program intervensi yang sudah dilakukan. Dengan diperolehnya hasil evaluasi tersebut maka akan didapatkan informasi mengenai pelaksanaan program intervensi tersebut apakah harus terus dilanjutkan, dimodifikasi, atau ditunda.

BAB 4

HASIL, ANALISIS dan INTERVENSI

Di dalam bab ini akan digambarkan mengenai responden penelitian, hasil dan analisis uji korelasi *job satisfaction* dan intensi *turnover*, serta intervensi yang dilakukan berdasarkan hasil uji korelasi dan regresi yang telah dilakukan.

4.1 Gambaran Responden Penelitian

4.1.1 Gambaran Data Demografis Responden Penelitian

Sub bab ini akan menggambarkan klasifikasi responden penelitian berdasarkan *site* (lokasi kerja), posisi, status pekerjaan, masa kerja, usia, status pernikahan, pendidikan terakhir, dan jenis kelamin.

Tabel 4.1. Gambaran Responden Berdasarkan *Site* (Lokasi Kerja)

<i>Site</i> (Lokasi Kerja)	<i>N</i>	%
Asam-asam	12	40
Satui	18	60
Total	30	100

Berdasarkan tabel 4.1. dapat terlihat bahwa jumlah responden pada *site* Satui berjumlah 18 orang (60%), lebih banyak dari responden pada *site* Asam-asam.

Tabel 4.2. Gambaran Responden Berdasarkan Posisi

Posisi	<i>N</i>	%
<i>Supervisor</i>	8	26.7
Staf	22	73.7
Total	30	100

Dapat dilihat dari Tabel 4.2. bahwa sebagian besar *engineer* masih menjabat sebagai staf (73.3% dari responden). Sedangkan sisanya adalah *supervisor* (26.7% dari responden).

Tabel 4.3. Gambaran Responden Berdasarkan Status Pekerjaan

Status Pekerjaan	<i>N</i>	%
Tetap	22	73.7
Kontrak	8	26.7
Total	30	100

Berdasarkan Tabel 4.3. terlihat bahwa sebagian besar responden sudah menjadi karyawan tetap di perusahaan (73.3% dari responden).

Tabel 4.4. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	<i>N</i>	%
<1 tahun	9	30
1-3 tahun	5	16.7
>3-5 tahun	10	33.3
>5-10 tahun	6	20
Total	30	100

Dapat dilihat dari Tabel 4.4. bahwa responden sebagian besar telah bekerja di PT AI selama >3-5 tahun (33.3% dari responden) dan <1 tahun (30% dari responden). Sebagian kecil lainnya telah bekerja selama 1-3 tahun (16.7% dari responden) dan >5-10 tahun (20% dari responden).

Tabel 4.5. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Usia	<i>N</i>	%
21-30 tahun	23	76.7
31-40 tahun	6	20
41-50 tahun	1	3.3
Total	30	100

Dapat dilihat dari Tabel 4.5. bahwa sebagian besar *engineer* berada pada rentang usia 21-30 tahun (76.7% dari responden). Terdapat satu orang *engineer* yang berusia di antara 41-50 tahun.

Tabel 4.6. Gambaran Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Status Pernikahan	<i>N</i>	%
Belum menikah	14	46.7
Menikah (belum memiliki anak)	7	23.3
Menikah (memiliki anak)	9	30
Total	30	100

Dapat dilihat dari Tabel 4.6. bahwa sebagian besar *engineer* belum menikah (46.7% dari responden). Bagi responden yang sudah menikah dan belum memiliki anak jumlahnya lebih kecil daripada responden yang sudah menikah dan sudah memiliki anak.

Tabel 4.7. Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	<i>N</i>	%
S2	3	10
S1	27	90
Total	30	100

Dapat dilihat dari Tabel 4.7. di atas bahwa sebagian besar responden (90%) memiliki latar belakang pendidikan terakhir S1 sedangkan sebagian kecil responden (10%) memiliki latar belakang pendidikan terakhir di S2.

Tabel 4.8. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	<i>N</i>	%
Laki-laki	29	96.7
Perempuan	1	3.3
Total	30	100

Dapat dilihat dari Tabel 4.8. bahwa mayoritas *engineer* berjenis kelamin laki-laki (96.7% dari responden).

4.1.2 Gambaran Umum *Job Satisfaction* dan Intensi *Turnover* dari Responden Penelitian

Berikut ini adalah gambaran *job satisfaction* dan intensi *turnover* dari responden penelitian. Masing-masing responden diklasifikasikan berdasarkan pengelompokkan dari perolehan skor total tertinggi dan terendah. Dalam

pengelompokan ini, responden dimasukkan ke dalam kategori yang dibuat berdasarkan rentang nilai yang ada dalam suatu alat ukur. Rentang nilai tersebut akan dijelaskan pada pengelompokan masing-masing variabel.

4.1.2.1 Gambaran Umum *Job Satisfaction*

Dari pengambilan data responden, didapatkan nilai $M = 138.83$ dan $SD = 22.597$, yang berarti bahwa rata-rata para *engineer* merasa kurang puas dengan aspek-aspek yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Hasil dari uji normalitas menunjukkan bahwa responden memiliki skor koefisien Kolmogorov-Smirnov yang tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa distribusi skor indeks *job satisfaction* responden dapat dikatakan normal.

Selanjutnya, responden akan digolongkan berdasarkan pengelompokan skor indeks *job satisfaction* menggunakan perolehan skor total terendah dan skor total tertinggi responden. Skor total terendah yang diperoleh dari alat ukur *job satisfaction* adalah 91, dan skor total tertinggi yang diperoleh dari *job satisfaction* adalah 187. Tabel berikut ini akan memperlihatkan gambaran pengelompokan nilai dari responden.

Tabel 4.9. Hasil Pengelompokan *Job Satisfaction* Responden

<i>Job Satisfaction</i>	<i>N</i>	%
Rendah	5	16.67
Agak rendah	13	43.33
Agak tinggi	9	30
Tinggi	3	10
Total	30	100

Dari Tabel 4.9. dapat diketahui bahwa sebagian besar responden (43.33%) merasa kurang puas terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pekerjaan mereka.

4.1.2.2 Gambaran Umum Intensi *Turnover*

Dari pengambilan data responden, didapatkan nilai $M = 28.20$ dan $SD = 10.226$, yang berarti bahwa rata-rata para *engineer* sudah memiliki intensi *turnover* yang cukup tinggi. Hasil dari uji normalitas menunjukkan bahwa responden memiliki skor koefisien Kolmogorov-Smirnov yang tidak signifikan.

Hal ini menunjukkan bahwa distribusi skor indeks intensi *turnover* responden dapat dikatakan normal.

Selanjutnya, responden akan digolongkan berdasarkan pengelompokan skor indeks intensi *turnover* menggunakan perolehan skor total terendah dan skor total tertinggi responden. Skor total terendah yang diperoleh dari alat ukur intensi *turnover* adalah 8, dan Skor total tertinggi yang diperoleh dari intensi *turnover* adalah 48. Tabel berikut ini akan memperlihatkan gambaran pengelompokan nilai dari responden.

Tabel 4.10. Hasil Pengelompokan Intensi *Turnover* Responden

Intensi <i>Turnover</i>	<i>N</i>	%
Rendah	5	16.67
Agak rendah	7	23.33
Agak tinggi	14	46.67
Tinggi	4	13.33
Total	30	100

Dari Tabel 4.10. dapat diketahui bahwa sebagian besar responden (46.67%) sudah memiliki intensi yang cukup tinggi untuk meninggalkan perusahaannya.

4.2 Hasil, Analisis, dan Kesimpulan Hasil Perhitungan Awal

Sub bab ini akan menjabarkan hasil perhitungan korelasi yang digunakan sebagai tahap awal dari penelitian ini. Perhitungan korelasi menggunakan *Pearson Correlation*. Berikut adalah hasil korelasi antara ranking skor total *job satisfaction* dengan ranking skor total intensi *turnover*.

Tabel 4.11. Hasil Uji Korelasi antara *Job Satisfaction* dengan Intensi *Turnover*

		Total intensi turnover	Total job satisfaction
totalintensiturnover	Pearson Correlation	1	-.730(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	<i>N</i>	30	30
totaljobsatisfaction	Pearson Correlation	-.730(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	<i>N</i>	30	30

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

Berdasarkan tabel 4.11. diatas terlihat bahwa antara *job satisfaction* dan *intensi turnover* memiliki nilai korelasi sebesar $r = -0.730$ ($p=0.000<0.05$). Korelasi diantara kedua variabel tersebut tergolong baik karena berada di antara rentang 0.4-0.7 (Guilford, 1978). Lebih lanjut, kedua variabel menunjukkan adanya korelasi yang negatif dan signifikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa H_{a1} : “terdapat hubungan antara *job satisfaction* dengan intensi *turnover* pada karyawan *engineer* PT AI” diterima dan H_{o1} : “tidak terdapat hubungan antara *job satisfaction* dengan intensi *turnover* pada karyawan *engineer* PT AI” ditolak sehingga terdapat hubungan antara *job satisfaction* dengan intensi *turnover* pada karyawan *engineer* PT AI. Hal ini dapat diartikan dengan meningkatnya kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya maka mereka akan memiliki intensi yang rendah untuk meninggalkan pekerjaannya. Demikian pula sebaliknya.

Tabel 4.12. Hasil Uji Regresi antara *Job Satisfaction* dan Intensi *Turnover*

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.730(a)	.532	.516	7.11806	.532	31.858	1	28	.000

a Predictors: (Constant), totaljobsatisfaction

Besarnya nilai R menggambarkan besarnya pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat dengan rentang nilai antara 0 hingga 1. Hasil uji regresi yang menunjukkan hasil $R=0.730$ yang memiliki artian bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh yang cukup besar pada intensi *turnover*. Perolehan nilai $R^2=0.532$ memperlihatkan bahwa *job satisfaction* memberikan pengaruh sebesar 53.2 persen terhadap intensi *turnover* dan sebanyak 46.8 persen sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diukur dalam penelitian ini. Selain itu, tabel di atas juga memperlihatkan bahwa kedua variabel memiliki pengaruh yang signifikan karena memiliki nilai Sig. F Change yang kecil (<0.05) yakni sebesar 0.000. Jika diurutkan berdasarkan besarnya pengaruh dari masing-masing dimensi terhadap intensi *turnover* maka diperoleh hasil seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.13. Urutan Besarnya Pengaruh Dimensi *Job Satisfaction*

Urutan	Dimensi	<i>Part Correlation</i>	SR ²
1	Promosi	-.254	0.065
2	Supervisi	-.183	0.033
3	Tipe pekerjaan	-.153	0.023
4	Penghargaan non materi	.143	0.020
5	Gaji	-.132	0.017
6	Tunjangan	.014	0.000196
7	Prosedur operasional	-.098	0.0096
8	Rekan kerja	-.094	0.0088
9	Komunikasi	.004	0.00016

Berdasarkan nilai SR² pada tabel 4.13. terlihat bahwa dimensi promosi memberikan pengaruh terbesar terhadap intensi *turnover*, diikuti oleh dimensi supervisi dan dimensi tipe pekerjaan.

Tabel 4.14. Tabel *Mean Total Dimensi Job Satisfaction*

Dimensi	<i>Mean total</i>	<i>Mean per site</i>	
		Asam-asam	Satui
Gaji	3.94	3.73	4.08
Promosi	3.70	3.15	4.07
Supervisi	4.49	4.17	4.70
Tunjangan	4.19	3.92	4.38
Penghargaan non materi	4.34	4.08	4.51
Rekan kerja	4.90	4.75	5.00
Prosedur operasional	3.79	3.71	3.85
Tipe pekerjaan	4.08	4.17	4.03
Komunikasi	3.66	3.31	3.89

Kategori:
 Rendah: 2.67-3.28 Agak rendah: 3.29-3.89 Agak tinggi: 3.90-4.5 Tinggi: 4.51-5.11

Berdasarkan tabel 4.14. dapat terlihat bahwa terdapat tiga dimensi dengan nilai *mean* terendah yakni dimensi komunikasi (3.66), dimensi promosi (3.70), dan dimensi prosedur operasional (3.79). Dapat dikatakan bahwa para *engineer* di *site* Asam-asam maupun Satui merasa kurang puas dengan pola pertukaran informasi yang ada di dalam perusahaan, kurang puas dengan kesempatan untuk promosi dan kurang puas dengan kejelasan aturan atau prosedur kerja karyawan.

Setelah melihat persebaran nilai *mean* pada masing-masing dimensi, kemudian peneliti melakukan analisis pada *mean total per item* dari tiga dimensi

dengan nilai *mean* terendah. Adapun persebarannya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15. *Mean* Total Per *Item* Pada Tiga Dimensi Terendah

Dimensi		<i>Mean</i> total per <i>item</i>	<i>Mean item per site</i>	
			Asam-asam	Satui
Promosi	<i>Item 1</i>	3.67	3.00	4.11
	<i>Item 3</i>	3.97	3.33	4.39
	<i>Item 4</i>	3.73	3.25	4.06
	<i>Item 5</i>	3.43	3.00	3.72
Prosedur Operasional	<i>Item 1</i>	4.43	4.33	4.50
	<i>Item 2</i>	4.00	4.25	3.83
	<i>Item 3</i>	3.07	2.97	3.17
	<i>Item 4</i>	3.67	3.33	3.89
Komunikasi	<i>Item 1</i>	3.27	2.67	3.67
	<i>Item 2</i>	3.93	3.67	4.11
	<i>Item 3</i>	4.30	3.92	4.56
	<i>Item 4</i>	3.13	3.00	3.22
Kategori:				
Rendah: 2.67-3.28	Agak rendah: 3.29-3.89	Agak tinggi: 3.90-4.50	Tinggi: 4.51-5.11	

Tabel 4.15 di atas menunjukkan bahwa pada dimensi promosi, *item 1* (3.67), *item 4* (3.73) dan *item 5* (3.43) menjadi *item* dengan *mean* total terendah dimana *item* promosi 5 memperoleh nilai terendah. Hasil tersebut menunjukkan bahwa para *engineer* merasa promosi di perusahaan belum berjalan dengan adil, tidak memiliki jenjang karir yang jelas dan merasa tidak memiliki perkembangan karir di dalam perusahaan. Khusus untuk *site* Asam-asam, *item* promosi 3 (3.25) menjadi *item* dengan nilai yang juga rendah dimana para *engineer* merasa tidak memiliki jenjang karir yang jelas didalam perusahaan.

Pada dimensi prosedur operasional, *item 3* (3.07) dan *item 4* (3.67) menjadi *item* dengan *mean* total terendah dimana *item* prosedur operasional 3 memperoleh nilai terendah. Hasil tersebut menunjukkan bahwa para *engineer* merasa pembagian tugas di perusahaan masih tumpang tindih dan merasa tidak memiliki aturan jelas dalam pembagian tugas. Khusus untuk *site* Satui, *item* prosedur operasional 2 (3.83) menjadi *item* dengan nilai yang juga rendah dimana para *engineer* merasa pembagian tugas di dalam perusahaan masih dinilai tumpang tindih.

Pada dimensi komunikasi, *item 1* (3.27) dan *item 4* (3.13) menjadi *item* dengan *mean* total terendah dimana *item* komunikasi 4 memperoleh nilai terendah.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa para *engineer* merasa bahwa saran mereka tidak diperhatikan oleh perusahaan dan merasa bahwa banyak informasi yang tidak jelas berkembang di perusahaan. Khusus untuk *site* Asam-asam, *item* promosi 2 (3.67) juga menjadi *item* dengan nilai rendah dimana para *engineer* merasa tidak mendapatkan informasi mengenai perkembangan perusahaan.

Secara umum, *item* komunikasi 1 memiliki nilai *mean* terendah yakni 2.67. Rendahnya nilai *mean* pada *item* ini memiliki artian bahwa para *engineer* merasa saran mereka tidak diperhatikan oleh perusahaan. Berdasarkan lokasi, *site* Asam-asam terlihat memiliki ketidakpuasan pada lebih banyak aspek daripada *site* Satui. Nilai *mean* yang dimiliki *site* Asam-asam pun terlihat lebih rendah dibandingkan dengan *site* Satui.

Dalam proses penentuan intervensi, peneliti berdiskusi kembali dengan pihak HRD mengenai hasil pengolahan data. Melalui proses diskusi tersebut, peneliti memperoleh informasi tambahan terkait karakter dari manajer *site* Asam-asam yang dinilai kaku. Ia dikatakan jarang memberikan pujian atas hasil kerja bawahan dan memberikan batasan dalam berhubungan dengan karyawan. Saran karyawan pun jarang didengar. Bahkan pada saat sosialisasi hasil survei kesejahteraan karyawan yang dilakukan kepada para *site manager*, ia cenderung *defensive* atas hasil yang disampaikan. Terlihat bahwa *site manager* Asam-asam kurang memiliki kemampuan komunikasi yang baik.

Berdasarkan data-data yang telah peneliti kumpulkan, baik itu data primer (kuesioner dan wawancara) maupun data sekunder (hasil survei WWB dan FGD), peneliti melihat bahwa terdapat pola komunikasi yang tidak berjalan baik antara pihak manajemen dan karyawan sehingga banyak informasi yang tidak tersampaikan dengan seharusnya (Lampiran 10). Oleh karena itu, dengan melihat kesesuaian antara keterkaitan antar data, urgensi permasalahan dan respon perusahaan atas permasalahan yang ada maka fokus intervensi diarahkan pada intervensi komunikasi.

Pemilihan *site* Asam-asam didasarkan pada dua hal. Pertama, *site* Asam-asam memiliki nilai komunikasi lebih rendah dari *site* Satui dan memiliki keunikan kasus pada kondisi lapangan (kemampuan komunikasi *site manager* yang kurang baik). Kedua, peneliti melihat pihak HRD memberikan perhatian

lebih pada permasalahan yang ada pada *site* Asam-asam dengan memberikan informasi tambahan mengenai kondisi pada *site* tersebut. Dengan demikian, peneliti akan melakukan intervensi komunikasi pada *site* Asam-asam.

Intervensi komunikasi yang akan peneliti lakukan berupa *coaching effective communication in workplace*. Pemilihan *coaching* didasarkan pada penelitian Russel (1994 dalam Har, 2008) yang menilai bahwa *turnover* karyawan dapat diturunkan melalui metode *coaching*. Peneliti pun melihat bahwa para *engineer* lebih membutuhkan metode yang langsung mengena dengan permasalahan yang mereka alami di lapangan. *Training* komunikasi yang sebelumnya pernah mereka jalani dinilai kurang bagus karena terlalu terfokus pada pembahasan teori dan kurang mengikutsertakan praktek. Oleh karena itu, peneliti merasa metode *coaching* merupakan metode yang lebih tepat diterapkan kepada para *engineer* karena melalui penggunaan metode ini mereka dapat lebih fokus pada pemecahan masalah komunikasi yang mereka hadapi dalam lingkungan kerjanya.

4.3 Program Intervensi

4.3.1 Waktu Pelaksanaan

Intervensi dilaksanakan selama empat hari yakni dari hari Selasa tanggal 29 Mei 2012 hingga hari Jumat tanggal 1 Juni 2012. Pada tanggal 29 Mei 2012-31 Mei 2012 pelaksanaan intervensi dilakukan di *site* Asam-asam untuk melakukan sosialisasi WWB, sosialisasi hasil penelitian, *training* tentang *coaching* dan pelaksanaan *coaching effective communication*. Sedangkan pada tanggal 1 Juni 2012 pelaksanaan intervensi dilakukan di *site* Satui untuk melakukan sosialisasi WWB dan sosialisasi hasil penelitian. Peneliti hanya melakukan *pilot project* pada salah satu *site* yakni Asam-asam sehingga waktu pelaksanaan di *site* tersebut lebih lama dibandingkan dengan *site* Satui. Untuk pelaksanaan *training* tentang *coaching* dilakukan oleh rekan peneliti dimana pelaksanaannya menjadi satu bagian dengan pelaksanaan intervensi peneliti. Pelaksanaannya hanya dilakukan satu kali yakni pada hari Rabu 30 Mei 2012 dengan mengambil responden para *supervisor engineer*.

4.3.2 Tempat Pelaksanaan

Intervensi dilaksanakan di kantor *site* Asam-asam dan juga Satui (Banjarmasin-Kalimantan Selatan). Saat berada di *site* Asam-asam, pelaksanaan intervensi dilakukan di ruang *meeting* atas yang memiliki kapasitas cukup besar (kurang lebih 20 orang) dan ruang *meeting* bawah yang memiliki kapasitas kecil (maksimal 8 orang). Penggunaan ruangan didasarkan pada bentuk kegiatan. Untuk pelaksanaan sosialisasi WWB dan *coaching effective communication* untuk *engineer*, ruang *meeting* atas digunakan untuk mengakomodasi kehadiran seluruh peserta. Sedangkan pelaksanaan *coaching effective communication* pada *supervisor engineer* dilaksanakan di ruang *meeting* bawah. Pada pelaksanaan simulasi *coaching*, kedua ruangan tersebut digunakan agar pelaksanaan *coaching* dapat berjalan maksimal. Untuk pelaksanaan intervensi di Satui, seluruh kegiatan dilakukan di ruang *meeting* utama.

4.3.3 Responden Intervensi

Pada pelaksanaan intervensi ini, responden yang hadir tidak sepenuhnya sama dengan responden saat pengambilan data. Baik pada *site* Asam-asam maupun pada *site* Satui, responden yang mengikuti program intervensi dibedakan berdasarkan kegiatan intervensi.

Jumlah responden yang mengikuti intervensi tidak sepenuhnya sama dengan responden yang melakukan penelitian di awal. Terdapat beberapa responden yang berhalangan hadir pada saat pelaksanaan intervensi dikarenakan tengah mengambil cuti atau sedang ditugaskan untuk keluar *site*. Para responden yang sedang ada di kantor pun tak sepenuhnya bisa mengikuti proses intervensi dari awal hingga akhir. Dengan kesibukkan yang mereka miliki, pada akhirnya hanya tersisa 5 orang *engineer* dari 7 *engineer* yang ada saat *coaching effective communication* dilaksanakan karena 2 *engineer* tersebut masih harus menyelesaikan berbagai macam pekerjaannya.

Berikut adalah pembagian responden yang hadir berdasarkan kegiatan intervensi:

Tabel 4.16. Responden Intervensi

<i>Site</i>	No	Kegiatan	Peserta	Jumlah peserta
Asam-asam	1	Sosialisasi WWB	Sesi 1: <i>Manager site</i> dan <i>superintendent</i> Sesi 2: <i>Superintendent</i> dan para karyawan	5 orang 18 orang
	2	Sosialisasi hasil penelitian	Sesi 1: <i>Manager site</i> dan <i>superintendent</i> Sesi 2: <i>Supervisor engineer</i> Sesi 3: <i>Engineer</i>	5 orang 3 orang 5 orang
	3	<i>Coaching effective communication</i>	Sesi 1: <i>Supervisor engineer</i> Sesi 2: <i>Engineer</i>	3 orang 5 orang
Satui	1	Sosialisasi WWB	Sesi 1: <i>Manager site</i> dan <i>superintendent</i> Sesi 2: <i>Superintendent</i> dan para karyawan	5 orang 22 orang
	2	Sosialisasi hasil penelitian	Sesi 1: <i>Manager site</i> dan <i>superintendent</i>	5 orang

4.3.4 Prosedur Intervensi

a. Prosedur persiapan intervensi

Peneliti melakukan beberapa hal untuk mempersiapkan intervensi. Berdasarkan data yang telah didapatkan sebelumnya, intervensi dibuat dengan tujuan sebagai berikut:

- Melakukan sosialisasi hasil penelitian yang telah dibuat kepada para *engineer*. Selain menyampaikan hasil, kegiatan sosialisasi hasil penelitian juga ditujukan untuk menjalin *rapport* dengan para peserta sehingga para peserta lebih terbuka atas kondisi nyata yang terjadi di lingkungan kerjanya.
- Menggali lebih dalam inti permasalahan komunikasi yang dirasakan oleh para *engineer*.
- Memberikan kesempatan bagi para *engineer* untuk mengembangkan pengetahuan mereka atas komunikasi efektif sehingga dapat diterapkan di lingkungan kerjanya.

Adapun prosedur yang dilakukan peneliti sebelum pelaksanaan intervensi, antara lain:

- **Berdiskusi dengan pembimbing untuk membahas hasil pengolahan data.**

Pada pertemuan ini peneliti membahas mengenai hasil pengolahan data yang peneliti peroleh berdasarkan data sebelumnya. Bersama dengan pembimbing, peneliti mendiskusikan lebih dalam mengenai hal apa yang menjadi inti permasalahan dari responden penelitian. Dalam diskusi tersebut, peneliti menggabungkan data-data yang peneliti miliki baik itu data hasil penelitian, data sekunder, FGD maupun observasi sehingga diperoleh satu pemahaman utuh atas permasalahan yang terjadi. Peneliti kemudian diminta untuk membuat rancangan intervensi yang sekiranya mungkin untuk dilaksanakan. Peneliti pun memperoleh banyak masukan dari pembimbing mengenai beberapa opsi intervensi yang sekiranya dapat dilaksanakan sehubungan dengan permasalahan yang ada.

- **Mempresentasikan hasil pengolahan data kepada pihak HRD dan berdiskusi mengenai rancangan intervensi yang akan dilakukan.**

Setelah berdiskusi dengan pembimbing, peneliti kemudian bertemu dengan pihak HRD untuk membahas terlebih dahulu mengenai hasil penelitian yang diperoleh. Melalui diskusi tersebut, peneliti semakin memperoleh kejelasan mengenai permasalahan yang terjadi di lapangan. Pihak HRD memberikan informasi tambahan yang dapat memperkuat penilaian peneliti atas fokus permasalahan yang akan diintervensi. Setelah memperoleh kesamaan titik permasalahan yang akan diintervensi, peneliti pun mengajukan beberapa opsi intervensi yang dapat menjadi alternatif solusi atas permasalahan tersebut. Pihak HRD memberikan tanggapan atas opsi yang peneliti sampaikan sehingga peneliti memperoleh informasi lebih atas intervensi yang mungkin dijalankan.

- **Membuat rancangan intervensi.**

Berdasarkan diskusi yang telah peneliti lakukan bersama dengan pembimbing dan pihak HRD, peneliti kemudian mulai merancang intervensi yang akan dijalankan. Peneliti mulai mempersiapkan *rundown* acara, materi, dan hal-hal lain yang terkait dengan pelaksanaan intervensi.

- **Berdiskusi dengan pembimbing mengenai rancangan intervensi yang akan dijalankan.**

Sebelum bertemu kembali dengan pihak HRD, peneliti berdiskusi kembali dengan pembimbing untuk membahas rancangan intervensi yang telah peneliti susun untuk kemudian diberikan tanggapan oleh para pembimbing. Melalui diskusi tersebut, peneliti banyak mendapatkan masukan mengenai bagaimana membuat rancangan intervensi yang sesuai dengan permasalahan, teknis pelaksanaannya hingga materi yang hendak disampaikan.

- **Berdiskusi dengan pihak HRD mengenai rancangan intervensi yang akan dijalankan.**

Pada pertemuan kali ini peneliti memperjelas intervensi yang akan peneliti jalankan di lapangan. Peneliti pun menanyakan kemungkinan dijalankannya intervensi tersebut. Setelah berdiskusi lebih lanjut, peneliti akhirnya sepakat untuk melakukan modifikasi pada intervensi yang akan dijalankan dikarenakan terbatasnya waktu pelaksanaan. Dari rancangan awal yang memakan waktu 5 hari, peneliti akhirnya membuat intervensi yang hanya dilakukan 4 hari. Rencana awal yang tadinya hanya fokus pada satu *site* saja akhirnya pun mengalami perubahan. Peneliti pun diminta untuk melakukan sosialisasi hasil penelitian dan WWB pada *site* Satui. Dengan demikian, pada hari keempat peneliti akan berpindah *site* ke Satui dan melaksanakan sosialisasi di *site* tersebut. Perubahan rancangan tersebut pada akhirnya memberikan perubahan pula pada *rundown* kegiatan yang telah peneliti lakukan.

Tak hanya itu, peneliti pun menanyakan kembali kepastian tanggal pelaksanaan intervensi di lapangan. Pihak HRD kemudian langsung meminta konfirmasi dari *site manager* setempat untuk mendapatkan ijin pelaksanaan program. Peneliti kemudian mendapatkan ijin pelaksanaan intervensi pada hari Selasa tanggal 29 Mei 2012.

- **Bertemu pembimbing untuk konfirmasi terakhir.**

Sebelum berangkat menuju *site*, peneliti menyempatkan diri untuk bertemu kembali dengan para pembimbing guna melakukan konfirmasi atas apa yang telah diperoleh dari diskusi dengan pihak HRD hari sebelumnya. Peneliti menyampaikan beberapa kendala yang mungkin dihadapi saat pelaksanaan intervensi kepada pembimbing. Pembimbing kemudian memberikan beberapa masukan terkait teknis pelaksanaan intervensi hingga opsi lain yang mungkin dilaksanakan jika intervensi utama tidak bisa dijalankan.

- **Mempersiapkan peralatan untuk intervensi.**

Persiapan terakhir yang peneliti lakukan adalah mempersiapkan semua peralatan yang akan digunakan saat pelaksanaan intervensi, seperti mempersiapkan *power point* dan video yang akan digunakan, memperbanyak materi yang akan diberikan, mempersiapkan lembar-lembar evaluasi serta membeli *souvenir* yang akan diberikan bagi peserta intervensi. Peneliti pun berkoordinasi dengan pihak HRD pusat mengenai *rundown* acara, peserta intervensi dan teknis pelaksanaan.

b. Prosedur pelaksanaan intervensi

Perencanaan pelaksanaan intervensi dapat dilihat pada *Rundown* Intervensi dalam Lampiran 10. Kegiatan intervensi dibagi ke dalam beberapa bagian, yakni sosialisasi WWB, sosialisasi hasil penelitian, *training* tentang *coaching*, *coaching effective communication in workplace* dan simulasi *coaching*. Pelaksanaan intervensi ini peneliti lakukan bersama dengan rekan peneliti dimana rekan peneliti masuk ke dalam intervensi peneliti dan akan mengisi materi mengenai *training* tentang *coaching*.

Kegiatan pertama yang dijalankan adalah sosialisasi WWB. Sebelum dilaksanakan, pihak HRD selaku pendamping peneliti menemui *site manager* untuk menanyakan apakah ada dari materi sosialisasi WWB yang perlu direvisi terlebih dahulu sebelum diberikan kepada karyawan. Dengan tidak adanya revisi yang diinginkan oleh *site manager* maka sosialisasi WWB dapat dijalankan seperti sebelumnya. Kegiatan ini dibuka dengan pengenalan dan pengantar oleh pihak HRD, dilanjutkan dengan presentasi hasil survei WWB, diskusi hasil survei dan pemberian masukan bagi pihak HRD terkait dengan masalah pada hasil survei. Sosialisasi WWB ini dilakukan sebanyak dua kali yakni kepada pihak manajemen *site* terlebih dahulu, kemudian dilanjutkan kepada seluruh karyawan yang didampingi oleh para *superintendent* mereka.

Kegiatan kedua yang dilaksanakan adalah sosialisasi hasil penelitian. Dalam pelaksanaannya, peneliti tidak lagi didampingi oleh pihak HRD dan diberikan keleluasaan untuk melakukannya sendiri. Sosialisasi pertama dilakukan kepada manajemen *site* (*superintendent* hingga *site manager*). Dalam kegiatan ini, dilakukan pula diskusi antara manajemen *site*, pihak HRD dan juga peneliti sehingga diperoleh poin-poin penting yang perlu diperhatikan khusus kedepannya, seperti jumlah karyawan yang memiliki intensi *turnover* tinggi, pola komunikasi informal yang diharapkan oleh karyawan dan lainnya. Di akhir sesi, pihak HRD meminta masukan dari manajemen apakah materi ini dapat sepenuhnya diberikan kepada para *engineer*. Berdasarkan masukan dari manajemen maka terdapat beberapa materi yang harus dihilangkan untuk mengurangi efek negatif jika diberikan kepada para *engineer*, seperti data mengenai jumlah karyawan yang cenderung memiliki masalah. Sosialisasi kedua dilakukan kepada *supervisor engineer* dan para *engineer* secara terpisah. Dari masing-masing sosialisasi yang dilakukan, peneliti memperoleh tanggapan lanjutan dari peserta mengenai hasil penelitian. *Supervisor engineer* memiliki kecenderungan untuk menerima hasil penelitian tersebut dan mengatakan bahwa hasil penelitian sudah sesuai dengan kondisi di lapangan. Berbeda dengan para *engineer* yang lebih merasa

bingung karena hasil penelitian dirasa kurang sesuai dengan apa yang mereka rasakan.

Kegiatan yang berikutnya dilakukan adalah *coaching effective communication in workplace* yang ditujukan bagi *supervisor engineer* dan *engineer*. Pelaksanaannya pun dilakukan terpisah karena terdapat sedikit perbedaan pada materi yang diberikan. Untuk *supervisor*, peneliti memasukkan materi mengenai pentingnya komunikasi bagi seorang pemimpin ke dalam kegiatan ini. Proses pelaksanaannya lebih mengarah pada diskusi dan berlangsung secara interaktif dimana peserta bisa bertanya langsung kepada peneliti tentang materi yang disampaikan. Bahkan seringkali peserta bercerita mengenai kasus-kasus yang biasa mereka hadapi saat di lapangan dan menanyakan apa yang sebaiknya dilakukan jika menemui hal tersebut. Peserta pun diberikan beberapa video yang dapat menambah pemahaman peserta atas materi yang diberikan.

Simulasi *coaching* menjadi penutup dari rangkaian kegiatan intervensi yang peneliti lakukan. Selain untuk mengimplementasikan materi yang telah diberikan oleh peneliti sebelumnya, simulasi ini dijadikan media bagi para *supervisor* untuk mendengarkan keluhan bawahannya yang memang ternyata sudah lama tidak dilaksanakan. Para *supervisor* diminta untuk melakukan *coaching* kepada bawahan langsungnya mengenai suatu permasalahan tertentu.

Terdapat beberapa penyesuaian yang terjadi pada kegiatan *coaching effective communication in workplace*, antara lain:

- Pada *site* Asam-asam:
 - Terdapat sedikit perubahan pada isi materi hasil penelitian setelah peneliti berdiskusi dengan pihak *superintendent engineering* dan *superintendent SHE*. Ada bagian yang dirasa tidak perlu diketahui oleh para *engineer* karena akan menimbulkan pertanyaan-pertanyaan negatif diantara mereka. Oleh karena itu, pada saat pelaksanaan para *engineer* hanya diberikan gambaran umum beserta kesimpulan dari hasil penelitian saja.

- Proses simulasi *coaching* yang seharusnya dilaksanakan oleh seluruh *supervisor* dengan para *engineer* tidak bisa terlaksana seperti yang diharapkan. Kesibukkan masing-masing individu menyulitkan mereka untuk bisa ikut serta dalam kegiatan ini sehingga hanya beberapa *supervisor* dan beberapa *engineer* saja yang dapat mengikuti kegiatan ini.
- Penyesuaian jadwal pelaksanaan kegiatan sehingga terjadi beberapa kali perubahan jam yang tidak sesuai dengan rencana awal, terutama pada hari terakhir dimana pada siang hari telah disiapkan waktu untuk pelaksanaan simulasi hingga sore hari. Pada akhirnya, waktu pelaksanaan mengalami perubahan dan harus dikurangi karena ternyata seluruh karyawan *site* Asam-asam akan mengadakan *family gathering* ke luar Kalimantan sehingga seluruh aktivitas kantor akan di non-aktifkan pada jam 15.00.
- Pada *site* Satui:
 - Pada *rundown* awal, pelaksanaan sosialisasi akan dilaksanakan sebanyak dua kali yakni sosialisasi WWB yang akan diikuti oleh seluruh karyawan dan manajemen kemudian pelaksanaan sosialisasi hasil penelitian yang ditujukan bagi para responden penelitian sebelumnya (para *engineer*). Akan tetapi, melihat efektivitas kegiatan yang terjadi di *site* Asam-asam, pihak HRD sebagai pendamping peneliti, mengusulkan untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan pembagian yang telah dilaksanakan pada *site* Asam-asam. Sosialisasi akan dilaksanakan sebanyak tiga kali yakni sosialisasi WWB untuk manajemen *site* (*superintendent* dan *manager site*), sosialisasi WWB untuk seluruh karyawan dan sosialisasi penelitian untuk para *engineer*.
 - Setelah sosialisasi pertama dilaksanakan, peneliti mendapat masukan dari pihak manajemen *site* bahwa hasil penelitian tidak perlu disosialisasikan kepada para *engineer*. Dikatakan bahwa hal tersebut dapat memicu respon-respon negatif dari para *engineer*

terkait hasil penelitiannya. Oleh karena itu, sosialisasi hasil penelitian hanya dilakukan kepada manajemen *site* saja (*superintendent* hingga *manager site*).

4.3.5 Evaluasi Intervensi

Untuk mengetahui sejauh mana efektivitas dari suatu intervensi, maka dilakukan evaluasi dari hasil pelaksanaan intervensi. Peneliti melakukan dua macam evaluasi yang mencakup evaluasi terhadap (1) reaksi peserta dan (2) pembelajaran. Peneliti tidak melakukan pengukuran terhadap perubahan tingkah laku dikarenakan keterbatasan waktu pelaksanaan intervensi.

4.3.5.1 Evaluasi Reaksi Peserta

Evaluasi ini dilakukan dengan memberikan kuesioner yang berisi tentang pendapat umum peserta mengenai jalannya kegiatan. Kuesioner ini terdiri dari 12 *item* mengenai (1) materi, (2) aktivitas, (3) fasilitator dan (4) alat bantu. Tiga belas *item* ini berbentuk skala *likert* yang terdiri dari 6 pilihan respon (Sangat tidak sesuai–Sangat sesuai).

Berdasarkan tabel 4.17. dibawah ini tampak bahwa peserta sudah merasa cukup puas terhadap materi, aktivitas, fasilitator dan alat bantu yang digunakan. Jika dilihat berdasarkan nilai *mean* per pernyataan, pernyataan nomor 1, 4, 9 dan 10 memperoleh nilai tertinggi yakni 5.38 sedangkan pernyataan nomor 5 memperoleh nilai terendah yakni 4.13. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa para peserta merasa bahwa materi yang disajikan sudah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mereka dan hal tersebut berguna bagi pengembangan diri mereka. Mereka pun merasa kedua fasilitator telah mampu menyampaikan materi dengan jelas dan dapat dimengerti. Walaupun demikian, mereka mengharapkan kegiatan dapat berjalan tepat waktu. Jika dilihat berdasarkan *mean* per kategori, *mean* fasilitator memperoleh nilai tertinggi yakni 5.29 sehingga dapat dikatakan bahwa fasilitator dinilai dapat menyampaikan materi dengan jelas dan dapat dimengerti oleh para peserta. Sedangkan kategori alat bantu memperoleh *mean* terendah yakni peserta menginginkan adanya penggunaan alat bantu yang lebih baik lagi

sehingga dapat membantu mereka dalam memahami materi yang disampaikan dan membuat kegiatan menjadi lebih menyenangkan.

Tabel 4.17. Hasil Evaluasi Reaksi Peserta

Kategori	No	Pernyataan	Mean	Mean per kategori
Materi	1	materi yang disajikan sesuai dengan kebutuhan saya	5.38	4.96
	2	materi yang disajikan sesuai dengan kondisi pekerjaan saya	5.25	
	3	perbandingan antara simulasi/games, diskusi dan materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan	4.25	
Aktivitas	4	aktivitas dalam kegiatan ini berguna untuk pengembangan diri saya pribadi	5.38	4.66
	5	jadwal pelaksanaan aktivitas tepat waktu	4.13	
	6	suasana selama kegiatan mendukung saya untuk belajar mengenai materi yang diberikan	4.50	
	7	kesempatan beristirahat yang diberikan mencukupi	4.63	
Fasilitator	8	secara keseluruhan, cara penyajian materi oleh fasilitator cukup dapat saya mengerti	5.13	5.29
	9	fasilitator (Tris M S) mampu menyampaikan materi dengan jelas dan dapat saya mengerti	5.38	
	10	fasilitator (Yusna A W) mampu menyampaikan materi dengan jelas dan dapat saya mengerti	5.38	
Alat bantu	11	penggunaan perangkat bantu membantu saya dalam memahami materi	4.63	4.56
	12	alat bantu dalam kegiatan ini membuat kegiatan menjadi lebih menyenangkan	4.50	

Lebih lanjut, secara keseluruhan diperoleh pula kesan peserta terhadap jalannya kegiatan. Berikut ini adalah hasil kesan keseluruhan para peserta pelatihan tersebut.

Tabel 4.18. Hasil Evaluasi Reaksi Peserta Keseluruhan

Kategori	Frekuensi	Persentase
Cenderung memuaskan	1	12.5%
Memuaskan	6	75%
Sangat memuaskan	1	12.5%

Dari tabel 4.18. di atas tampak bahwa sebagian besar peserta memiliki kesan “memuaskan” terhadap jalannya kegiatan secara keseluruhan. Bahkan terdapat satu peserta yang merasa kegiatan yang telah dijalankan “sangat memuaskan”. Walaupun demikian, masih terdapat satu peserta yang merasa bahwa kegiatan ini “cenderung memuaskan”. Untuk kedepannya, bisa dikaji kembali hal-hal apa yang perlu ditingkatkan agar setiap peserta minimal dapat merasa puas terhadap kegiatan intervensi tersebut.

Pada kuesioner yang diberikan, peserta pun diminta untuk menilai mengenai hal apa yang telah diperoleh melalui kegiatan intervensi yang telah dilakukan. Pilihan yang tersedia antara lain memperoleh (1) pengetahuan baru, (2) sikap baru, (3) pengalaman baru dan (4) tidak memperoleh apa-apa. Berdasarkan hasil yang diperoleh, sebanyak 2 orang peserta merasa memperoleh pengetahuan baru, 2 orang peserta merasa memperoleh sikap baru dan 3 orang peserta memperoleh pengalaman baru. Terdapat 1 orang peserta yang merasa memperoleh dua hal sekaligus yakni pengetahuan baru dan juga pengalaman baru.

Peneliti juga memberikan satu kolom pertanyaan terbuka bagi peserta untuk menuliskan saran-saran pengembangan bagi kegiatan intervensi kedepannya. Saran-saran yang dikemukakan pun beragam, antara lain fasilitator dapat menjelaskan materi dengan tidak bergantung pada *power point*, mengharapkan adanya *games* yang berkaitan dengan materi, disediakan makanan kecil, diselenggarakan pada waktu dan tempat yang lebih sesuai, serta kegiatan dapat diadakan secara berkala.

4.3.5.2 Evaluasi Pembelajaran

Selain evaluasi reaksi, peneliti juga melakukan evaluasi pembelajaran dengan memberikan *pre* dan *post test* kepada peserta mengenai materi komunikasi efektif. Tes yang diberikan berupa 15 soal pilihan ganda dengan 3 macam pilihan jawaban. Baik *pre* maupun *post test* berisi soal yang sama dan pemberiannya

Universitas Indonesia

dilakukan pada saat sebelum diberikan materi dan setelah diberikan materi pada hari yang sama.

Berdasarkan hasil *pre* dan *post test* yang telah diperoleh, terlihat bahwa seluruh peserta mengalami peningkatan nilai. Seluruh peserta memiliki nilai *post test* yang lebih tinggi dari nilai *pre test*. Tidak ada yang memperoleh nilai sama ataupun dibawah nilai *pre test*.

Oleh karena peserta memiliki jumlah di bawah 30, maka peneliti menggunakan teknik non-parametrik dalam melakukan uji signifikansi perbedaan *mean* untuk melihat dampak dari intervensi dari penelitian ini. Metode yang digunakan adalah *Wilcoxon Signed-Rank Test*. Pada metode ini, peneliti melihat signifikansi (*p*) dari nilai *Z* yang didapatkan. Apabila $p < 0.05$, maka *pre* dan *post test* peserta dapat dikatakan memiliki perbedaan yang signifikan.

Tabel 4.18. Hasil Perhitungan *Wilcoxon Signed-Rank Test*

	posttest – pretest
Z	-2.527(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	.012
a Based on negative ranks.	
b Wilcoxon Signed Ranks Test	

Tabel 4.18. menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara *pre test* dan *post test* ($p = 0.012 < 0.05$). Hal ini menunjukkan bahwa H_{a2} : “terdapat perbedaan skor *pre* dan *post test* materi intervensi yang signifikan sebelum dan setelah diberikannya *coaching effective communication in workplace*.” diterima dan H_{o2} : “tidak terdapat perbedaan skor *pre* dan *post test* materi intervensi yang signifikan sebelum dan setelah diberikannya *coaching effective communication in workplace*” ditolak. Dengan demikian, intervensi yang diberikan peneliti telah berhasil meningkatkan pemahaman peserta atas komunikasi efektif dalam lingkungan kerja.

BAB 5

DISKUSI, KESIMPULAN dan SARAN

Bab ini akan membahas mengenai diskusi hasil penelitian, kesimpulan yang diperoleh dan saran praktis maupun saran teoritis yang bisa diajukan untuk pengembangan penelitian berikutnya.

5.1 Diskusi

Berdasarkan pengolahan data awal yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan negatif dan signifikan antara *job satisfaction* dan intensi *turnover* pada karyawan *engineer* PT AI. Hasil pengolahan data tersebut sejalan dengan literatur yang telah peneliti peroleh. Literatur tersebut memperlihatkan adanya korelasi negatif antara kedua variabel tersebut dimana semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka akan semakin kecil keinginannya untuk meninggalkan perusahaan (Robbins & Judge, 2009; Lee, Joo & Johnson, 2009). Lee, Joo dan Johnson (2009) menambahkan bahwa *overall job satisfaction* yang mencakup aspek gaji, promosi, supervisi, rekan kerja dan *nature of work* memiliki korelasi yang negatif dan signifikan terhadap intensi *turnover*. Sejalan dengan penelitian di atas, penelitian Aydogdu dan Asikgil (2011) pun menunjukkan hasil yang sama yakni baik internal *job satisfaction* maupun *external job satisfaction* memiliki hubungan negatif yang signifikan terhadap intensi *turnover* dimana aspek gaji, rekan kerja, supervisi, tanggungjawab, status sosial dan keamanan tercakup didalamnya.

Pada saat melakukan intervensi *coaching communication*, peneliti memberikan *pre* dan *post test* untuk mengukur sejauh mana pemahaman peserta atas materi yang telah disampaikan sebelumnya. Berdasarkan uji signifikansi yang telah peneliti lakukan diperoleh hasil bahwa terdapat perbedaan skor yang signifikan antara *pre test* dan *post test* materi intervensi pada saat sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa *coaching effective communication in workplace*.

5.1.1 Diskusi Mengenai Variabel *Job Satisfaction*

Peneliti melakukan perbandingan nilai *mean* berdasarkan data demografis untuk melihat tingkat kepuasan pada masing-masing kategori (Lampiran 9). Jika dilihat berdasarkan nilai rata-rata posisi, kepuasan *supervisor* dan staf pada kedua *site* tidak berbeda jauh. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian Robbie, dkk. (1998) yang menyatakan bahwa tingkat jabatan berkorelasi positif dengan berbagai faset kepuasan kerja. Peneliti menilai mereka memiliki beban yang sesuai untuk masing-masing jabatannya sehingga kepuasan dirasakan merata. Walaupun demikian, staf *site* Asam-asam merasa lebih kurang puas jika dibandingkan dengan *supervisor*. Lebih banyaknya karyawan GDP di *site* Asam-asam menjadi salah satu faktor yang bisa mempengaruhi kepuasan mereka. Sebagai karyawan baru, mereka merasa cakupan pekerjaan mereka terlalu luas sehingga terkadang mereka merasa *overload*.

Jika dilihat berdasarkan usia, tingkat kepuasan karyawan *engineer* pada kedua *site* sesuai dengan teori Crites (1969 dalam Westover, 2011) dimana usia 20 atau awal 21 memiliki kepuasan yang tertinggi. Peneliti melihat bahwa sebagian besar responden yang mengisi kuesioner berada pada rentang 21-30 tahun dimana karyawan GDP pun termasuk di dalamnya. Karyawan pada rentang usia tersebut sangat menginginkan tantangan dalam bekerja dan cenderung mau untuk mengerjakan banyak hal sebagai ajang pembelajaran. Penurunan mulai terjadi pada rentang usia 31-40 tahun karena mereka sudah mengalami stagnansi dengan karir dimana mereka sulit memperoleh promosi. Peneliti tidak bisa membandingkan responden pada rentang usia 41-50 tahun karena hanya terdiri dari 1 orang.

Berdasarkan masa kerja, peneliti melihat bahwa semakin berpengalaman maka karyawan *engineer* akan semakin merasa tidak puas. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian Greenberg, dkk. (2003) yang menyatakan bahwa orang yang lebih berpengalaman dalam pekerjaannya cenderung lebih memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan orang yang kurang memiliki pengalaman dalam pekerjaannya. Hal ini bisa disebabkan oleh stagnansi jenjang karir dan kebosanan dalam melakukan pekerjaan yang monoton. Terlebih dengan kecenderungan mereka yang *multi-tasking* dan diharuskan untuk

mengerjakan pekerjaan tersebut selama bertahun-tahun. Kedua *site* mengalami hal yang sama walaupun *site* Satui memiliki nilai lebih tinggi dari *site* Asam-asam.

Pada dasarnya, perbandingan *mean* berdasarkan jenis kelamin agak sulit untuk dilakukan karena memiliki perbedaan jumlah yang signifikan sehingga mungkin saja hasil yang ditampilkan tidak merepresentasikan kondisi nyata. Walaupun demikian, dari data yang ada dapat terlihat bahwa karyawan perempuan memiliki tingkat kepuasan yang lebih rendah dibandingkan karyawan laki-laki. Hal ini sesuai dengan Greenberg, dkk. (2003) yang menyatakan bahwa wanita dan kelompok minoritas cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan laki-laki dan kelompok mayoritas. Hal ini disebabkan karena wanita dan kelompok minoritas sering menjadi korban diskriminasi dimana biasanya mereka sering mendapatkan tingkatan jabatan dan posisi yang lebih rendah dan kesempatan kenaikan jabatan yang terbatas.

5.1.2 Diskusi Mengenai Variabel Intensi *Turnover*

Ketika dijabarkan berdasarkan tahapan dalam intensi *turnover* (Lampiran 9), maka dapat lebih terlihat bahwa memang nilai *mean* pada masing-masing *site* lebih besar pada tahap 1 (*thinking of quit*) dan tahap 2 (*intention to search*) yang berarti para *engineer* sudah mulai berpikir untuk keluar dari perusahaan dan sudah mulai mencari lowongan pekerjaan baru walaupun intensi untuk keluar dari perusahaan masih belum begitu dirasakan. Hal ini patut diperhatikan lebih oleh perusahaan atas penyebab yang menjadikan para *engineer* sudah memiliki pemikiran untuk keluar dari perusahaan dan apa yang mereka cari dari perusahaan lain. Jika hal ini tidak ditindaklanjuti maka bisa saja tahapannya akan bergeser pada tahapan 3, terutama untuk *site* Asam-asam yang memiliki nilai lebih tinggi pada masing-masing tahapan.

5.1.3 Diskusi Mengenai Intervensi

Proses intervensi yang peneliti lakukan mengarah pada *coaching effective communication* dimana kegiatan sosialisasi dan simulasi juga menjadi bagian didalamnya. Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa belum terlaksananya proses sosialisasi atas hasil survei karyawan sehingga para *engineer*

merasa saran mereka tidak didengarkan oleh perusahaan maka peneliti melakukan proses sosialisasi sebagai metode untuk menjalin *rapport* dengan responden dan memberikan pemahaman kepada responden atas permasalahan yang terjadi di lingkungan kerjanya. Dengan adanya sosialisasi, diharapkan responden menjadi lebih terbuka terhadap pelaksanaan intervensi yang dilakukan peneliti.

Sebelum melakukan *coaching*, peneliti memberikan penjelasan terlebih dahulu atas topik yang akan dibahas. Peneliti menjelaskan bahwa pemilihan topik didasarkan pada hasil penelitian dan keterkaitan beberapa data yang peneliti peroleh, hingga pada akhirnya peneliti memilih komunikasi sebagai topik yang akan dibahas. Prosesnya berlangsung cukup baik dan responden banyak berdiskusi mengenai kesulitan-kesulitan komunikasi yang sering mereka hadapi di lapangan. Dalam hal ini, peneliti memberikan beberapa opsi masukan atas kondisi mereka yang bisa diterapkan saat mereka kembali ke lapangan. Terlihat bahwa sebenarnya mereka banyak menemui kendala di lapangan terkait masalah komunikasi. Terutama para GDP saat berhubungan dengan pihak kontraktor ataupun para *supervisor* dalam menghadapi bawahannya yang sulit.

Kegiatan intervensi diakhiri dengan adanya simulasi *coaching* antara *supervisor* dengan para *engineer*. Sesi ini berlangsung cukup baik karena *supervisor* dan *engineer* dapat saling bertukar informasi atas kondisi yang tengah mereka hadapi. Lebih lanjut dikatakan oleh para *supervisor* bahwa mereka sudah lama tidak melakukan *coaching* kepada bawahan sehingga pelaksanaan simulasi ini dimanfaatkan maksimal oleh mereka untuk berdiskusi dengan para *engineer*. Diharapkan proses ini dapat berlangsung secara rutin karena dengan adanya *coaching* sebagai bentuk supervisi yang dilakukan para *supervisor* kepada *engineer* dapat meningkatkan kepuasan para *engineer* dan tentu saja diharapkan dapat menurunkan *turnover* para *engineer* (Cotton dan Tuttle, 1986 dalam Har, 2008).

Selama proses kegiatan intervensi berlangsung dari hari pertama hingga hari terakhir, peneliti melakukan pengamatan terhadap respon-respon yang muncul dari para peserta intervensi terkait kegiatan yang tengah dilangsungkan. Secara umum, peneliti melihat ada perbedaan pola komunikasi yang cukup signifikan diantara dua *site* yang peneliti kunjungi yakni Asam-asam dan Satui.

Pada *site* Asam-asam, peserta intervensi cenderung lebih terbuka dalam menyampaikan pendapat atau tanggapan saat kegiatan berlangsung. Berbeda halnya dengan peserta intervensi *site* Satui yang cenderung tidak berani mengungkapkan pendapat saat kegiatan berlangsung. Pola komunikasi yang terbentuk pada kedua *site* diasumsikan peneliti dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *site manager* masing-masing *site*. Gaya kepemimpinan yang kurang efektif (dalam hal penetapan tujuan strategis, komunikasi efektif, *mentoring*, *coaching*, dan pemanfaatan ketersediaan sumber daya) akan menimbulkan perasaan kecewa yang dapat menyebabkan bawahannya meninggalkan perusahaan (Maki, 2001 dalam Har, 2008).

5.1.4 Diskusi Hasil Observasi

Site manager Asam-asam cenderung mengimplementasikan gaya kepemimpinan otoriter dimana dia menerapkan beragam peraturan yang terkadang menimbulkan perasaan tidak nyaman bagi para karyawannya, seperti wajib mengikuti pengajian yang diadakan setiap bulan, tidak boleh menggunakan pakaian ketat ataupun celana pendek bagi wanita, tidak boleh mendengarkan musik yang terlampau keras, bahkan tidak boleh melaksanakan senam bersama yang dipimpin oleh seorang instruktur wanita. Ia melandasi semua keputusan yang diambilnya atas dasar agama yang dianutnya. Berbeda halnya dengan *site manager* Satui yang masih menerapkan peraturan yang agak longgar dimana karyawannya masih diperbolehkan untuk mendengarkan musik dan bermain kartu pada waktu senggangnya. Perbedaan gaya kepemimpinan tersebut pada akhirnya mempengaruhi pola komunikasi yang terjadi di dua *site* tersebut. Dengan kerasnya gaya kepemimpinan yang dijalankan *site manager* Asam-asam, para karyawan cenderung takut untuk membicarakan masalah mereka secara langsung kepada *site manager* sehingga mereka menjadi lebih terbuka saat terselenggaranya forum diskusi yang tidak melibatkan *site manager* di dalamnya. Berbeda dengan karyawan *site* Satui yang cenderung takut mengungkapkan tanggapan karena ada perasaan segan kepada atasan. Mereka kemudian menjadi lebih terbuka saat dilakukan pendekatan secara personal. Melalui hal tersebut pun terlihat bahwa *site manager* memiliki andil besar dalam pembentukan karakter karyawan pada suatu *site*. Dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang memberikan pengaruh

Universitas Indonesia

baik kepada pola komunikasi maupun pola kerja yang dijalankan oleh bawahannya. Walaupun demikian, gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang *site manager* terkadang memang disesuaikan dengan kondisi nyata di lapangan dimana *site* Asam-asam saat ini memang dinilai lebih membutuhkan seorang *site manager* yang keras karena masih berada dalam tahap pengembangan *site*.

Ketatnya peraturan yang diterapkannya oleh *site manager* Asam-asam secara tidak langsung membangun hubungan formal yang sangat kaku antara ia dan bawahannya. Kondisi ini sulit diubah hingga terlontar pernyataan dari karyawan bahwa pada akhirnya harus mereka (bawahan) yang mengikuti atasan. Tentu saja hal ini mempengaruhi pola kerja yang dijalankan oleh para karyawan. Para karyawan merasa kurang dirangkul oleh manajemen dan merasa kurang dihargai atas pencapaian kerja yang telah diperoleh karena manajemen jarang memberikan pujian atas pencapaian mereka walaupun pada kenyataannya mereka telah menanggung beban kerja yang terlampau besar untuk jabatannya. Padahal, perusahaan diharapkan selalu memberi dukungan kepada para *engineer* agar mereka memiliki komitmen tinggi baik, tidak hanya kepada pekerjaannya tetapi juga kepada perusahaannya (Bigliardi, Petroni dan Darmio, 2005 dalam Marsi, 2009). Hubungan baik yang tercipta antara *engineer* dengan manajemen dapat membuat para *engineer* lebih memilih untuk bertahan di perusahaan dan tentu saja akan lebih berkontribusi pada pekerjaannya (Marsi, 2009). Untuk mengatasi hal tersebut, biasanya para *supervisor* akan mengambil inisiatif untuk mengajak para *engineer* berbicara langsung secara informal mengenai permasalahan yang tengah dihadapi. Bentuknya bisa berupa merokok bersama atau ajakan untuk minum kopi. Kegiatan tersebut dirasa dapat menjadi sarana penghargaan atas pendapat *engineer* dan juga sarana untuk mempererat komunikasi antara *supervisor* dengan para *engineer*. Melalui kegiatan-kegiatan informal seperti itu, para karyawan dapat merasakan dukungan *supervisor* atas kinerja mereka yang kemudian berpengaruh pada tingkat kepuasan mereka atas pekerjaannya.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat terlihat bahwa belum terjalin sebuah pola komunikasi yang lancar antara manajemen *site* Asam-asam dengan karyawan, khususnya antara *site manager* dengan karyawan dibawahnya. Hubungan antara atasan dan bawahan dirasa masih sangat formal dan terasa kaku

sehingga bawahan tidak leluasa dalam menyampaikan pendapat kepada atasannya, khususnya *site manager*. Adanya pengaruh dari gaya kepemimpinan *site manager* seperti yang sudah disampaikan di atas bisa saja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi hal tersebut. Tak hanya itu, adanya perbedaan persepsi antara manajemen dan karyawan *site* menyebabkan banyak informasi terkait dengan pekerjaan tidak dapat diterima sesuai dengan yang diharapkan. Jika hal tersebut terus terjadi maka akan timbul ketidakpuasan dalam diri karyawan karena karyawan yang mendapatkan informasi mengenai organisasi secara tepat akan merasa lebih puas dan memiliki komitmen lebih tinggi pada perusahaan (Ng, Butts, Vandenberg, DeJoy, dan Wilson, 2006 dalam Riggio, 2008).

Kakunya hubungan tersebut tidak diimbangi dengan hadirnya kegiatan informal dalam *site* tersebut. Terlihat bahwa peraturan yang dijalankan oleh *site manager* sedikit banyak memberikan pengaruh terhadap aktivitas di dalam *site*. *Site manager* merasa bahwa kegiatan pengajian pada tiap bulan merupakan kegiatan informal yang sangat baik untuk diterapkan, sedangkan hal tersebut dinilai berbeda oleh karyawannya. Melalui hal tersebut dapat terlihat bahwa sebenarnya terdapat perbedaan persepsi antara atasan dan bawahan mengenai informalitas sebuah kegiatan. Hal ini diakui oleh salah satu karyawan yang mengatakan bahwa mungkin saja pihak manajemen, dalam hal ini *site manager* merasa bahwa kegiatan informal yang dimaksud adalah kegiatan di luar pekerjaan dan bersifat rohani, bukan yang berbentuk rekreasi sebagai bentuk penghargaan bagi karyawan. Kegiatan informal lain seperti makan bersama, karaoke ataupun senam bersama sudah lama tidak dilaksanakan. Peneliti melihat bahwa sebenarnya karyawan menginginkan adanya kegiatan informal diluar kegiatan yang bersifat agamis yang lebih ditujukan sebagai perekat hubungan antar karyawan dan membuka jalur komunikasi diantara mereka. Peneliti berharap dengan hadirnya *upward communication* di dalam perusahaan maka akan tercipta perasaan puas dalam diri karyawan (Koehler, Anatol, dan Applbaum, 1981 dalam Riggio, 2008).

Berbicara mengenai penyampaian hasil penelitian kepada para *engineer*, terdapat hal menarik yang terjadi saat proses tersebut berlangsung. Terdapat perbedaan tanggapan antara kelompok *supervisor* dengan kelompok *engineer* atas hasil penelitian yang diperoleh. Kelompok *supervisor* menerima hasil tersebut dan

merasa hasil tersebut sudah sesuai dengan kondisi di lapangan, namun kelompok *engineer* merasa sebaliknya, khususnya para GDP (*graduate development program*). Mereka merasa bahwa hasil yang ditampilkan kurang menggambarkan diri mereka. Peneliti berasumsi bahwa mungkin saja terjadi bias pada saat pengisian kuesioner sehingga responden menjawab kuesioner bukan berdasarkan pada pengalaman pribadi namun berdasarkan pada pengalaman orang lain yang dilihatnya (Goodwin, 2005). Tak hanya itu, dikarenakan peserta sosialisasi tidak sepenuhnya sama dengan responden pengisian kuesioner maka bisa saja mereka yang merasa hasilnya tidak sesuai merupakan responden intervensi yang sebelumnya tidak ikut serta dalam proses pengisian kuesioner.

Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa para *engineer* memang lebih suka diberikan tantangan lebih dalam bekerja dan lebih loyal kepada profesi dibandingkan dengan perusahaan. Kondisi ini menyulitkan pihak perusahaan untuk melakukan retensi bagi mereka. Para *supervisor* mengatakan bahwa mereka tidak bisa melarang ataupun menahan para *engineer* untuk keluar dari perusahaan jika mereka memperoleh kesempatan yang lebih baik dari perusahaan lain. Ketidakmampuan perusahaan dalam mengakomodir apa yang dibutuhkan oleh para *engineer* membuat para *supervisor* pada akhirnya merelakan bawahannya untuk pindah ke perusahaan lain. Tak mengherankan jika intensi *turnover* para *engineer* saat ini sudah cukup tinggi karena para *engineer* memiliki kebutuhan untuk terus berkembang dan suka akan tantangan sehingga sulit untuk diretensi (Allen dan Katz, 1995; Gordon dan Bal, 2001 dalam Marsi, 2009). *Site manager* sebenarnya cukup menaruh perhatian pada kasus ini karena ia kerap kali meminta *superintendent engineering* untuk mengambil tindak lanjut atas hal ini. Walaupun ia masih terfokus pada departemen *engineering* saja dimana seharusnya SHE *engineer* juga mendapat perhatian yang sama besar.

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan. Pertama-tama, peneliti tidak sempat melakukan uji keterbacaan terhadap *item* kuesioner kepada responden yang representatif, yakni *engineer* walaupun sudah melakukan *expert judgment* sebelumnya. Hal tersebut menyebabkan kurang validnya data yang diperoleh karena terdapat 1 *item* yang masih dirasakan kurang jelas oleh responden, yakni banyaknya informasi yang

kurang jelas berkembang di dalam perusahaan. Para responden mengaku merasa kesulitan mengartikan informasi yang dimaksud, apakah informasi tersebut berhubungan dengan kebijakan perusahaan atau informasi yang berkaitan dengan isu-isu yang beredar di perusahaan.

Kedua, alat ukur *job satisfaction* yang digunakan peneliti tidak dilakukan pengujian validitas maupun reliabilitas untuk kedua kalinya. Peneliti hanya melakukan uji validitas dan reliabilitas sebanyak satu kali karena terbatasnya waktu dan subjek. Sekalipun nilai validitas dan reliabilitas alat ukur tersebut sudah tergolong baik, peneliti tetap merasa perlu ditambahkan *item-item* baru dan diadakan pengujian validitas dan reliabilitas untuk kedua kalinya alat ukur dapat lebih tepat mengukur *job satisfaction*. Terutama untuk dua dimensi yang hanya memiliki 2 *item* yakni dimensi rekan kerja dan dimensi tipe pekerjaan.

Ketiga, pelaksanaan intervensi yang dilakukan peneliti masih berada pada tahapan awal, yaitu sosialisasi hasil penelitian dan pemberian materi. Belum dapat diketahui lebih lanjut apakah nantinya program tersebut dapat dijalankan oleh responden dengan baik dan bagaimana para responden memberikan evaluasi atas kegiatan yang dilakukan. Tahapan berikutnya yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah menerapkan program *coaching* secara berkala dan memberikan *feedback* kepada responden atas *coaching* yang telah dilakukan apakah telah sesuai dengan prinsip-prinsip komunikasi yang efektif atau belum. Diharapkan program ini dijalankan minimal selama 3 bulan agar perubahan perilaku dapat terlihat dengan jelas.

Keempat, melihat permasalahan komunikasi sebenarnya tidak hanya dialami oleh para *engineer*, seharusnya pelaksanaan intervensi tidak hanya terfokus pada *engineer* saja, tetapi menyeluruh pada semua karyawan *site* Asam-asam. Akan tetapi, dikarenakan terbatasnya waktu maka peneliti hanya mampu menjalankan *pilot project* dengan *engineer* sebagai peserta intervensi. Diharapkan untuk pelaksanaan intervensi mendatang, karyawan non-*engineer* dapat ikut serta dalam program ini sehingga perubahan perilaku dapat terjadi di setiap lini karyawan pada *site* Asam-asam.

Kelima, hasil penelitian ini hanya terfokus pada PT AI saja sehingga program intervensi yang diterapkan pun disesuaikan dengan kondisi yang ada di

perusahaan ini. Ada kemungkinan bahwa hasil dari penelitian ini akan berbeda ketika dilakukan pada perusahaan dengan industri yang berbeda. Oleh karena itu, perlu diperhatikan secara lebih mendalam perolehan hasil penelitian karena subjek penelitian sangatlah terbatas dan spesifik.

5.2 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti menyimpulkan beberapa hal seperti di bawah ini:

1. Terdapat hubungan negatif yang signifikan antara *job satisfaction* dan intensi *turnover* pada karyawan *engineer* PT AI.
2. Terdapat perbedaan skor *pre* dan *post test* materi intervensi yang signifikan pada karyawan *engineer* sebelum dan setelah diberikannya intervensi *coaching effective communication in the workplace*.

5.3 Saran

Saran praktis yang dapat digunakan untuk perbaikan penelitian atau intervensi yang telah dilakukan antara lain:

1. Melakukan penyebaran kuesioner yang lebih terstruktur, seperti menggunakan email atau menambah waktu pengumpulan data di *site* sehingga semua *engineer* dapat terambil datanya.
2. Menjalankan intervensi secara menyeluruh, baik secara proses maupun secara lokasi. Diharapkan kedepannya, pelaksanaan intervensi tidak hanya terbatas pada *pilot project* saja tetapi bisa dilakukan secara menyeluruh hingga pada proses implementasi di konteks pekerjaan nyata dengan tetap diadakan pemberian *feedback* secara berkala. Dan juga, pelaksanaan intervensi sebaiknya dilakukan di seluruh *site* sehingga hasil dari pelaksanaan intervensi dapat dengan jelas terasa perubahannya.
3. Jika kegiatan harus dilakukan di dalam kantor maka perlu pemahaman lebih mengenai situasi dan lingkungan tempat pelaksanaan kegiatan sebelum intervensi dijalankan. Hal ini ditujukan agar dapat meminimalisir hal-hal negatif yang mungkin saja dapat terjadi seperti tidak bisa terlaksananya intervensi atau tidak sesuai program intervensi yang

akan dijalankan. Terutama jika pelaksanaan intervensi akan dilaksanakan di *site* atau lapangan dimana mobilitas yang dimiliki para peserta intervensi sangatlah tinggi.

4. Jika kegiatan dapat dilakukan diluar kantor maka efektivitas kegiatan akan dirasa lebih baik. Hal ini dikarenakan para peserta kegiatan dapat lebih fokus kepada materi yang diberikan sehingga pelaksanaan kegiatan dapat berjalan lebih optimal.
5. Menetapkan program intervensi yang sesuai dengan pekerjaan para *engineer* sehingga mereka dapat dengan mudah menerapkan materi yang telah disampaikan dalam konteks nyata. Sebagai contoh, perbanyak contoh-contoh kasus yang terkait langsung dengan pekerjaan *engineer* seperti halnya bagaimana para *engineer* baru melakukan kerjasama dengan pihak kontraktor dan lainnya.
6. Memasukkan kegiatan *coaching* sebagai salah satu materi dalam penilaian kinerja (*performance management system*) agar pelaksanaan *coaching* dapat secara berkala dilaksanakan dan terkontrol serta pola komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan dapat tetap terjaga.
7. Pemberian *coaching effective communication* yang lebih intensif kepada para GDP (*graduate development program*) sehingga mereka lebih cepat beradaptasi dengan lingkungan kerja baru, terutama ketika menjalin hubungan dengan pihak ketiga seperti kontraktor.
8. Pelaksanaan *coaching* yang dilakukan minimal selama 3 bulan. Penetapan waktu tersebut ditujukan agar perubahan perilaku dapat terlihat pada diri peserta intervensi, tidak hanya perubahan pemahaman mengenai materi saja. *Coaching* diharapkan dapat dilakukan secara berkala dengan tetap memasukkan pemberian *feedback* di dalam proses kerjanya sehingga hasil yang maksimal dapat terlihat.
9. Menyebarkan kuesioner *communication satisfaction* untuk melihat pencapaian dari program *coaching* yang telah dilakukan. Bentuk kuesioner dapat dilihat pada Lampiran 17.

Adapun saran metodologis yang peneliti peroleh dari penelitian ini adalah:

1. Melakukan uji keterbacaan kuesioner kepada sampel responden *engineer* untuk memastikan apakah *item-item* yang berada pada kuesioner sudah dapat dipahami dengan jelas.
2. Mengembangkan *item-item* pada alat ukur *job satisfaction* terutama untuk dua dimensi yang hanya terdiri dari dua *item* saja sehingga dapat lebih valid mengukur *job satisfaction*.
3. Perlu digali lebih dalam mengenai hal-hal apa saja yang dapat mempengaruhi seorang *engineer* untuk dapat bertahan di perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan pengolahan data terhadap data *exit interview* yang digabungkan dengan data hasil FGD (*Focus Group Discussion*). Data ini diperlukan sebagai data tambahan yang dapat memperkuat dugaan peneliti atas hal yang dapat menyebabkan para *engineer* melakukan *voluntary turnover*.
4. Melakukan wawancara atau *focus group discussion* kepada para *engineer* untuk dapat mengetahui secara lebih mendalam mengenai permasalahan komunikasi yang dialami oleh para *engineer* terkait dengan pekerjaannya. Data tersebut dapat memperkuat *judgment* peneliti dalam menetapkan program intervensi yang sesuai untuk para *engineer* tersebut.
5. Melakukan penelitian pada *site* lain yang tersisa untuk memperoleh gambaran yang lebih nyata mengenai kepuasan *engineer* pada PT AI.
6. Melakukan penelitian pada perusahaan serupa untuk dapat menggeneralisir hasil penelitian terkait hubungan antara *job satisfaction* dan intensi *turnover* pada *engineer*.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Aiken, L.R., Groth-Marnat, Gary. (2006). *Psychological Testing and Assesment* (12th Ed). USA : Pearson Education Group, Inc.
- Anastasi, Anne, & Urbina, Susana. (1997). *Psychological Testing* (7th Ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Cascio, Wayne F. (2002). *Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profits* (6th ed). New York: McGraw-Hill.
- Cummings, Thomas G & Worley, Christopher G. (2005). *Organization Development and Change* (8th ed). USA: Thompson Cooperation.
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: theory and aplications*, 2nd edition. USA: Sage Publications, Inc.
- Field, Andy. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (2nd Ed). London: Sage Publications Ltd.
- Gibson, James L. dkk. (2006). *Organizations. Behavior Structure Processes*. New York: McGraw Hill.
- Goodwin, C.J. (2005). *Research in psychology: Method and design* (4th ed). NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Graham, Alexander. (2010). Coaching-Model GROW. Dalam Passmore, Jonathan. *Excellence in Coaching. Panduan Lengkap Menjadi Coach Profesional*. Jakarta: PPM Managemen.
- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. (2003). *Behavior in Organization* 8th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Guillford, J. P. dan Fruchter, B. 1978. *Fundamental statistics in psychology and education*. New York: Mc-Graw Hill.
- Kaplan, R.M., & Saccuzzo, D.P. (2005). *Psychological Testing : Principles Application & Issues* (3rd Ed). California : Brooks/Cole Publishings.
- Kerlinger, F. N. & Lee, H. B. (2000). *Foundations of behavioral research* (4th ed.). New York: Harcourt College Publisher.
- Kinlaw, Dennis. (1996). The ASTD Trainer's Sourcebook. *Coaching. Create Your Own Training Program*. New York: McGraw-Hill.

- Kumar, Ranjit. (1999). *Research methodology: a step-by-step guide for beginners*. London: Sage Publication.
- Mathis, Robert. L & Jackson, John H. (2011). *Human Resource Management (13th ed)*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. London: Academic Press Inc.
- Netemeyer, R., Bearden, W., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures*. California: Sage Publications.
- Pardey, David. (2007). *Coaching: learning made simple*. Burlington: Elsevier Ltd.
- Poerwandari, E. K. (2007). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Depok: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3).
- Ragins, B.R. (1999). Gender and Mentoring Relationships: A Review and Research Agenda for the Next Decade. In G. Powell (Ed.), *Handbook of Gender and Work* (347-370). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Riggio, Ronald E. (2008). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology (5th ed)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (1998), *Organizational Behavior- concepts, controversies, and applications (8th ed)*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Tomothy A. (2009). *Organizational Behavior (13th ed)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Sarisusantini, Kartika, dkk. (2009). Laporan Akhir Mata Kuliah KAUP. Depok: Universitas Indonesia. (tidak dipublikasikan).
- Schultz, Sydney Ellen & Schultz, Duane. (2006). *Psychology & Work Today (9th ed)*. London: Pearson Prentice Hall.
- Smither, R.D., Houston, J.M., & McIntire, S. (1996). *Organization development: Strategies for changing environments*. New York: Harper Collins College Publishers.
- Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. USA: SAGE Publications, Inc.
- Spector, Paul E. (2000). *Industrial & Organizational Psychology. Research and Practice (2nd edition)*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Steward, Charles J. & Cash, William B. (2006). *Interviewing. Principles and Practices (11th ed)*. New York: McGraw Hill.
- Thorne, Kaye. (2005). *Coaching for change: peran pelatih dalam perubahan manusia dan organisasi*. Diterjemahkan oleh Fiyanti Osman. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.
- Westover, Jonathan H. (2011). *Examining Job Satisfaction Causes, Outcomes and Comparative Differences*. Illinois: Common Ground.
- Yin, Robert K. (2006). *Studi Kasus. Desain & Metode*. Jakarta: PT Raja GrafindoPersada.

WEBSITE

- Aydogdu, Sinem & Asikgil, Baris. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing* Vol. 1, No. 3, 43-53. <http://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/download/30/24>
- Bothma, Juna. (2010). Investigating The Influence of *Manager* Behavior on The Turnover Intentions of Employees in The Mining Industry. Disertasi. Potchefstroom: North-West University. www.dspace.nwu.ac.za
- Har, Cheong Lai. (2008). Investigating the Impact of *Managerial* Coaching on Employees' Organizational Commitment and Turnover Intention in Malaysia. Disertasi. Malaya: University of Malaya. www.dspace.fsktm.um.edu.my.
- Hung, Tsang-kai dan Tsai, I-Jung. (2011). The Effect of Confidant Relationship on Turnover Intention and Moderated by Employee's Job Involvement. Thesis. Taiwan: National Changhua University. www.academic-papers.org/ocs2/session/.../562.doc
- Lee, Won-Jae, Joo, Hee-Jong, & Johnson, W. Wesley. (2009). The Effect of Participatory Management on Internal Stress, Overall Job Satisfaction, and Turnover Intention among Federal Probation Officers. *Federal Probation* Vol. 73, No. 1, 33-47. <http://www.uscourts.gov/uscourts/FederalCourts/PPS/Fedprob/2009-06/FederalProbationOfficers.html>
- Masri, Masdia. (2009). Job Satisfaction and Turnover Intention Among The Skilled Personnel in TRIPLE BERHAD. Disertasi. Malaysia: Universitas Utara Malaysia. www.eta.uum.edu.my
- Mohamad, Siti Fatimah. (2008). Effects of Communication on Turnover Intention: A Case of Hotel Employees in Malaysia. Tesis dan Disertasi. Iowa: Iowa State University. www.lib.dr.iastate.edu

- Page, Kathryn. (2005). Subjective Wellbeing in the Workplace. Tesis. Australia: Faculty of Health and Behavioural Sciences Deakin University. <http://www.deakin.edu.au/research/acqol/publications/resources/thesis-page-k.pdf>
- Serrat, Olivier. (2010). A Primer on Talent Management. Februari 2010. <http://www.adb.org/publications/primer-talent-management>.
- Wellins, Richard S., Smith, Audrey B. dan Erker, Scott. (2009). Nine Best Practices for Effective Talent Management. http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_ninebestpracticetalentmanagement_wp.pdf.

JURNAL

- Allen, David G. & Griffeth, Rodger W. (2001). Test of a Mediated Performance-Turnover Relationship Highlighting the Moderating Roles of Visibility and Reward Contingency. *Journal of Applied Psychology* Vol. 86, No. 5, 1014-1021. www.shrm.org
- Chambers, Elozabeth G., dkk. (2007, Agustus). The War for Talent. *The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co*, 1-8. Februari 8, 2012. http://www.mckinseyquarterly.com/article_print.aspx?L2=18&L3=31
- Chang, Cheng-Ping dan Chang, Wei-Chen. (Desember, 2008). Internal Marketing Practices and Employees Turnover Intentions in Tourism and Leisure Hotels. *The Journal of Human Resource and Adult Learning* Vol. 4, Num. 2, 161-172. Maret 16, 2012. www.hraljournal.com.
- Jahangir, Nadim, Akbar, Mohammad M., & Begum, Noorjahan. (2006). The Impact of Social Power Bases, Procedural Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Employees' Turnover Intention. *South Asian Journal of Management* Vol. 13, No. 4, 72-76.
- Kushell, R.E. (1979). How to Reduce *Turnover* by Creating A Positive Work Climate. *Personnel Journal* Vol. 58, 551-554.
- Loong, Leoh Kah & Wei, Khong Kok. (2012). The Study of Mentoring and Leader-Member Exchange (LMX) on Organisational Commitment Among Auditors in Malaysia. *Sunway Academic Journal* 6, 147-172.
- Mobley, W. H, Griffeth, R. W, Hand, H. H, & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin* 86, 493-522.
- Mobley, W. H, Horner, S. O, & Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology* 63, 408-414.

- Muchinsky, P. M., & Turtle, M. L. (1979). Employee turnover: An empirical and methodological assessment. *Journal of Vocational Behavior* 14, 43-77.
- Robbie, Chet, Ryan A.M., Schmieder, R. A., Parra, L.f., & Patricia. (1998). The Relation between Job Level and Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, vol. 23, No. 4, pp. 470-495.
- Sachdeva, Geeta & Kumar, Naresh. (2011). Turnover Intentions in Relation to Work Motivation of Banking Employees. *International Journal of Research in Finance & Marketing*, Volume 1, Issue 2, 163-177.
<http://www.mairec.org/IJRFM/June2011/10.pdf>
- Schnake, Mel M., Williams, Robert J., & Fredenberg, William. (2007). Relationship Between Frequency of Use of Career Management Practices and Employee Attitudes, Intention to Turnover, and Job Search Behavior. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Volume 11, No. 1, 53-64.
<http://www.alliedacademies.org/Publications/Papers/JOCCC%20Vol%2011%20No%201%202007%20p%2053-64.pdf>
- Swift, C., & Campbell, C. (1998). Psychological climate: Relevance for sales managers and impact on consequent job satisfaction. *Journal of Marketing Theory and Practice*; Winter 1998, 27-37.
- Tang, T. L. P, Kim, J. K., & Tang, D. S. H. (2000). Does Attitude Toward Money Moderate The Relationship Between Intrinsic Job Satisfaction and Voluntary Turnover?. *Human Relation*, 53 (2), 213-245.
<http://hum.sagepub.com/content/53/2/213.full.pdf+html>

LAMPIRAN



Lampiran 1. Profil Perusahaan

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

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

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

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

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



Lampiran 2. Cuplikan Kuesioner yang Digunakan

Employee Opinion Survey

Karyawan PT AI Indonesia yang kami hormati,

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

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

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

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

Salam,

Tris Miriam Septima – 1006796714
Yusna Ayu Widiya – 1006796784

PETUNJUK PENGISIAN

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

1 = Sangat Tidak Sesuai
4 = Agak Sesuai

2 = Tidak Sesuai
5 = Sesuai

3 = Agak Tidak Sesuai
6 = Sangat Sesuai

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

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

SELAMAT MENGERJAKAN

Lampiran 2. (Lanjutan)

DATA IDENTITAS

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

Posisi

- Manajemen (spv. ke atas)
 Staf
 Non Staf

Status

- Tetap
 Kontrak

Masa Kerja

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

Usia

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

Status Pernikahan

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

Pendidikan Terakhir

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

Jenis Kelamin

- Laki-laki
 Perempuan

Lampiran 2. (Lanjutan)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN					
		1	2	3	4	5	6
1.	Saya merasa puas terhadap gaji yang saya terima.						
2.	Saya merasa sistem promosi di perusahaan berjalan dengan adil.						
3.	Atasan saya dapat mengarahkan saya untuk mengerjakan tugas dengan lebih baik.						
4.	Saya merasa tunjangan yang diberikan perusahaan sesuai dengan keinginan saya.						
5.	Saya merasa hasil kerja saya dihargai oleh atasan saya.						
6.	Saya merasa nyaman bekerjasama dengan rekan kerja saya.						
7.	Saya merasa tugas yang diberikan pada saya sudah sesuai dengan <i>job description</i> .						
8.	Saya menyukai apa yang saya kerjakan di kantor.						
9.	Saya merasa saran dari karyawan tidak diperhatikan oleh perusahaan.						
10.	Saya berpikir untuk berhenti dari pekerjaan saya saat ini.						

Lampiran 3. Hasil Survei *Job Satisfaction* – Tahap Awal

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	38

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
156.03	484.654	22.015	38

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Gaji1	152.07	455.995	.486	.920
Prom1	152.37	448.723	.624	.918
Spv1	151.57	463.564	.462	.920
Tun1	151.77	451.633	.653	.918
Pnm1	151.63	455.137	.666	.918
Rk1	151.10	465.817	.482	.920
Po1	151.60	471.559	.256	.922
Tipe1	151.37	486.033	-.060	.924
Kom1	152.77	443.495	.671	.917
Gaji2	151.73	458.409	.597	.919
Prom2	152.73	514.616	-.562	.932
Spv2	151.67	459.885	.485	.920
Tun2	151.87	449.568	.761	.917
Pnm2	151.80	452.717	.617	.918
Rk2	151.17	468.489	.377	.921
Po2	152.03	456.447	.535	.919
Tipe2	152.30	460.424	.391	.921
Kom2	152.10	466.024	.374	.921
Gaji3	151.97	452.654	.671	.918
Prom3	152.07	453.789	.539	.919
Spv3	151.37	471.413	.237	.923
Tun3	151.63	451.413	.706	.917
Pnm3	151.37	474.516	.370	.921
Rk3	151.07	485.306	-.037	.924
Po3	152.97	453.137	.604	.918
Tipe3	151.77	477.426	.123	.924
Kom3	151.73	463.099	.551	.919
Gaji4	152.53	443.292	.531	.920
Prom4	152.30	441.252	.831	.916
Spv4	151.57	472.668	.318	.921
Tun4	152.10	445.197	.682	.917
Pnm4	151.97	452.240	.680	.918

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Po4	152.37	454.240	.575	.919
Tipe4	151.60	466.593	.365	.921
Kom4	152.90	462.231	.369	.921
Gaji5	152.17	445.454	.615	.918
Prom5	152.60	441.697	.736	.916
Spv5	151.57	461.013	.411	.921



Lampiran 4. Hasil Survei *Job Satisfaction* – Tahap Akhir

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.938	34

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
138.83	510.626	22.597	34

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Gaji1	134.87	481.016	.490	.937
Prom1	135.17	472.213	.652	.935
Spv1	134.37	488.723	.469	.937
Tun1	134.57	475.909	.670	.935
Pnm1	134.43	480.185	.669	.935
Rk1	133.90	491.886	.467	.937
Po1	134.40	496.869	.264	.939
Kom1	135.57	467.771	.682	.934
Gaji2	134.53	483.430	.604	.936
Spv2	134.47	486.809	.452	.937
Tun2	134.67	474.851	.755	.934
Pnm2	134.60	478.455	.605	.935
Rk2	133.97	495.482	.342	.938
Po2	134.83	481.868	.531	.936
Tipe2	135.10	487.059	.369	.938
Kom2	134.90	489.748	.412	.937
Gaji3	134.77	476.737	.693	.935
Prom3	134.87	477.085	.574	.936
Spv3	134.17	497.868	.222	.939
Tun3	134.43	475.082	.738	.934
Pnm3	134.17	500.006	.378	.937
Po3	135.77	478.323	.603	.935
Kom3	134.53	487.016	.590	.936
Gaji4	135.33	469.954	.507	.937
Prom4	135.10	465.334	.846	.933
Spv4	134.37	498.102	.324	.938
Tun4	134.90	468.162	.718	.934
Pnm4	134.77	475.702	.716	.934
Po4	135.17	479.661	.570	.936
Tipe4	134.40	493.007	.346	.938
Kom4	135.70	488.010	.362	.938
Gaji5	134.97	468.930	.639	.935

	Scale <i>Mean</i> if <i>Item Deleted</i>	Scale Variance if <i>Item Deleted</i>	Corrected <i>Item</i> -Total Correlation	Cronbach's Alpha if <i>Item</i> Deleted
Prom5	135.40	466.800	.731	.934
Spv5	134.37	487.826	.384	.938

Lampiran 5. Hasil Survei Intensi *Turnover* – Tahap Awal

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	9

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
33.03	100.999	10.050	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
lto1	29.70	78.010	.870	.904
lto2	28.20	104.579	-.243	.952
lto3	29.27	78.892	.841	.906
lto4	29.47	78.878	.759	.911
lto5	28.93	76.409	.889	.902
lto6	29.83	78.351	.731	.913
lto7	29.47	78.051	.901	.902
lto8	30.10	78.645	.751	.911
lto9	29.30	73.390	.836	.905

Lampiran 6. Hasil Survei Intensi *Turnover* – Tahap Akhir

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.952	8

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
28.20	104.579	10.226	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
lto1	24.87	81.154	.871	.943
lto3	24.43	82.185	.836	.945
lto4	24.63	81.895	.766	.949
lto5	24.10	79.886	.874	.942
lto6	25.00	80.966	.753	.950
lto7	24.63	81.206	.901	.941
lto8	25.27	81.168	.778	.949
lto9	24.47	76.464	.836	.946

Lampiran 7. Hasil Statistik Deskriptif

Statistics

		Site	Posisi	Status	MK	Usia	MS	Pend	JK
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mode		2	2	1	3	2	1	3	1
Minimum		1	1	1	1	2	1	2	1
Maximum		2	2	2	4	4	3	3	2
Sum		48	52	38	73	68	55	87	31

Site

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Asam-asam	12	40.0	40.0	40.0
	Satui	18	60.0	60.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Posisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Manajemen (spv)	8	26.7	26.7	26.7
	Staf	22	73.3	73.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Status

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tetap	22	73.3	73.3	73.3
	Kontrak	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<1 tahun	9	30.0	30.0	30.0
	1-3 tahun	5	16.7	16.7	46.7
	>3-5 tahun	10	33.3	33.3	80.0
	>5-10 tahun	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Lampiran 7. (Lanjutan)**Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30 tahun	23	76.7	76.7	76.7
	31-40 tahun	6	20.0	20.0	96.7
	41-50 tahun	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Marital Status

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Belum Menikah	14	46.7	46.7	46.7
	Menikah (tidak memiliki anak)	7	23.3	23.3	70.0
	Menikah (memiliki anak)	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S2	3	10.0	10.0	10.0
	S1	27	90.0	90.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	29	96.7	96.7	96.7
	Perempuan	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Lampiran 8. Hasil Uji Korelasi *Job Satisfaction* dan *Intensi Turnover*

Tahap Awal

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Totalintensiturnover	33.0333	10.04982	30
Totaljobsatisfaction	156.0333	22.01486	30

Correlations

		totalintensi turnover	Totaljobsat isfaction
Totalintensiturnover	Pearson Correlation	1	-.749(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	Sum of Squares and Cross-products	2928.967	-4808.033
	Covariance	100.999	-165.794
	N	30	30
Totaljobsatisfaction	Pearson Correlation	-.749(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	-4808.033	14054.967
	Covariance	-165.794	484.654
	N	30	30

Tahap Akhir

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Totalintensiturnover	28.2000	10.22640	30
Totaljobsatisfaction	138.8333	22.59704	30

Correlations

		totalintensi turnover	totaljobsati sfaction
Totalintensiturnover	Pearson Correlation	1	-.730(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
Totaljobsatisfaction	Pearson Correlation	-.730(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

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

Lampiran 9. Perbandingan nilai mean

Perbandingan nilai mean intensi turnover

Tahapan ITO	Mean Asam-asam	Mean Satui	Mean pada kedua site
<i>Thinking of quit</i>	3.83	3.36	3.55
<i>Intention to search</i>	3.64	3.61	3.62
<i>Intention to quit</i>	3.61	3.28	3.41
Kategori			
Rendah: 1-2.25	Agak rendah: 2.26-3.50	Agak tinggi: 3.51-4.75	Tinggi: 4.76-6

Perbandingan nilai mean job satisfaction berdasarkan data demografis

Data demografis	Kategori	Site		Mean pada kedua site
		Mean Asam-asam	Mean Satui	
Posisi	<i>Supervisor</i>	4.02	4.11	4.06
	Staf	3.84	4.34	4.09
Status	Tetap	3.72	4.10	3.91
	Kontrak	4.22	4.90	4.56
Jenis kelamin	Laki-laki	3.92	4.28	4.10
	Perempuan	3.59	-	3.59
Masa Kerja	<1 tahun	4.36	4.99	4.68
	1-3 tahun	3.79	4.12	3.95
	>3-5 tahun	3.53	3.98	3.75
	>5-10 tahun	3.91	3.34	3.63
Usia	21-30 tahun	3.91	4.39	4.15
	31-40 tahun	3.91	3.34	3.63
	41-50 tahun	3.59	-	3.59
Status Pernikahan	Belum menikah	3.89	4.54	4.13
	Menikah (belum memiliki anak)	3.48	4.26	3.87
	Menikah (memiliki anak)	4.13	3.65	3.89
Pendidikan	S2	4.26	4.27	4.26
	S1	3.81	4.28	4.05
Kategori				
	Rendah: 2.67-3.28	Agak rendah: 3.29-3.89	Agak tinggi: 3.90-4.5	Tinggi: 4.51-5.11

Perolehan Data Awal	
Pihak HRD	Alasan <i>voluntary turnover</i> : Tawaran kompensasi yang lebih menarik, jenjang karir statis, jam kerja membatasi waktu bertemu keluarga
Hasil survei WWB	<ul style="list-style-type: none"> - Beban kerja terlalu besar - Waktu kerja tidak cukup untuk menyelesaikan pekerjaan - Sulitnya memperoleh promosi
FGD	<ul style="list-style-type: none"> - Struktur perusahaan yang terlalu ramping → kurang sumber daya, <i>overload</i>, sulit bertemu keluarga. - Para <i>engineer</i> baru dan GDP butuh tantangan dan kejelasan karir. - Persyaratan pemberian bonus yang tidak jelas dan terkesan “menjebak”. - Banyak kebijakan HRD yang tidak jelas dan belum tersosialisasi dengan baik. - Tidak ada konfirmasi hasil survei karyawan. - Merasa tidak didengar oleh manajemen sehingga menimbulkan kecurigaan.
Hasil Penelitian	
Promosi	<ul style="list-style-type: none"> - Promosi belum berjalan adil. - Tidak ada jenjang karir. - Tidak ada perkembangan karir.
Prosedur operasional	<ul style="list-style-type: none"> - Pembagian tugas masih dirasa tumpang tindih. - Belum ada pembagian tugas yang jelas.
Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> - Saran karyawan tidak diperhatikan. - Tidak mendapat informasi tentang perkembangan perusahaan. - Banyak informasi yang tidak jelas berkembang di perusahaan.
Tambahan informasi dari pihak HRD	
<i>Site manager</i> Asam-asam	<ul style="list-style-type: none"> - Kaku. - Jarang memuji kinerja karyawan. - Jarang mendengar saran karyawan. - Ada batasan antara atasan dan bawahan.

Lampiran 10. Dinamika Permasalahan

Konfirmasi Pihak Manajemen dan HRD	
Promosi	<ul style="list-style-type: none"> - Setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama. - Sudah objektif, tidak berdasarkan <i>like and dislike</i>. - Jumlah yang dipromosi lebih besar dari tahun lalu. - Sistem promosi yang belum tersosialisasi dengan baik. Begitu pula dengan penyampaian hasilnya.
Struktur organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak mungkin diubah akan tetapi untuk masalah jam kerja masih dipertimbangkan. - Belum disosialisasikan secara menyeluruh, hanya sebatas manajemen.
Pemberian bonus	<ul style="list-style-type: none"> - Pihak manajemen sudah memberikan memo sebelumnya akan tetapi komunikasi terputus pada layer tertentu.
Hasil survei	<ul style="list-style-type: none"> - Belum tersosialisasi dengan baik, hanya sebatas manajemen pusat dan manajemen site. - Pihak HRD kurang orang untuk melakukan sosialisasi.

GAP

Kesimpulan:
<ul style="list-style-type: none"> - Kesenjangan komunikasi antara manajemen dan karyawan. - Sosialisasi kebijakan dan informasi terkait perusahaan belum berjalan dengan baik. - Pola komunikasi antara atasan dan bawahan terlalu kaku.

Lampiran 11. Rundown Intervensi

RUNDOWN KEGIATAN WORKSHOP COACHING EFFECTIVE COMMUNICATION IN WORKPLACE 29 MEI 2012

LOKASI	JAM	KEGIATAN
Hari 1		
Asam-asam	13.30-14.30	Sosialisasi wwb (superintendent ke atas)
	14.30-15.30	Sosialisasi wwb (supervisor ke bawah)
Hari 2		
Asam-asam	09.00-10.00	Sosialisasi hasil penelitian (spv engineer)
	10.00-12.00	<i>Training</i> tentang <i>coaching</i>
	13.30-15.30	<i>Coaching effective communication</i>
Hari 3		
Asam-asam	09.00-10.00	Sosialisasi hasil penelitian (spv engineer)
	10.00-12.00	<i>Coaching effective communication</i>
	13.30-14.30	Simulasi dan <i>feedback</i>
Hari 4		
Satui	09.00-10.00	Sosialisasi wwb (seluruh karyawan)
	10.00-11.00	Sosialisasi hasil penelitian (<i>engineer</i>)

Deskripsi Kegiatan

Jenis Kegiatan	Durasi	Tujuan	Bentuk Kegiatan	Sasaran
Sosialisasi survei WWB (<i>workplace well-being</i>)	+/- 1 jam (2 sesi/site)	Memberikan pemahaman pada responden atas hasil survei yang telah dilaksanakan.	<i>Interactive presentation</i>	Seluruh karyawan <i>site</i>
Sosialisasi hasil penelitian	+/- 1 jam	Memberikan pemahaman pada responden atas hasil penelitian yang telah dilaksanakan.	<i>Interactive presentation</i>	Peserta penelitian sebelumnya (para <i>engineer</i> dari level supervisor ke bawah)
<i>Training</i> tentang <i>Coaching</i>	+/- 3 jam	Memberikan pemahaman lebih pada responden mengenai bagaimana cara melakukan <i>coaching</i> dan menjadi <i>coach</i> yang benar.	<i>Interactive presentation, role play, video</i>	<i>Supervisor engineer</i>
<i>Coaching Effective Communication in Workplace</i>	+/- 2.5 jam	Memberikan pemahaman lebih pada responden akan pentingnya komunikasi dalam bekerja	<i>Interactive presentation, video</i>	<i>Supervisor engineer</i> dan <i>engineer</i>

Lampiran 12. Cuplikan Materi Intervensi

MODUL *EFFECTIVE COMMUNICATION IN WORKPLACE*

WAKTU : +/- 2 jam

TUJUAN INSTRUKTIONAL UMUM :

Setelah mengikuti proses pembelajaran ini peserta diharapkan mampu menerapkan pola-pola komunikasi yang efektif dalam organisasi sehingga tercipta komunikasi dua arah yang saling menguntungkan.

TUJUAN INSTRUKTIONAL KHUSUS :

Setelah mempelajari modul ini peserta diharapkan mampu:

1. mendeskripsikan pengertian dan makna komunikasi yang efektif dengan baik dan benar;
2. mendeskripsikan proses komunikasi;
3. mendeskripsikan alur komunikasi di dalam organisasi;
4. memahami bentuk-bentuk komunikasi;
5. mengidentifikasi hambatan-hambatan dalam berkomunikasi secara efektif;
6. menerapkan prinsip-prinsip peningkatan komunikasi yang efektif

MATERI :

1. Pengertian dan makna komunikasi yang efektif;
2. Proses komunikasi;
3. Alur komunikasi di dalam organisasi;
4. Bentuk-bentuk komunikasi;
5. Hambatan dalam pelaksanaan komunikasi efektif;
 - a. Hambatan yang disebabkan oleh pengirim pesan (*sender*)
 - b. Hambatan yang disebabkan oleh penerima pesan (*receiver*)
 - c. Hambatan yang disebabkan baik oleh pengirim dan juga penerima pesan
6. Cara untuk meningkatkan komunikasi dalam organisasi

Lampiran 13. Cuplikan Evaluasi Reaksi

LEMBAR EVALUASI PROGRAM

Berikanlah pendapat Saudara secara terbuka, karena hal ini sangat membantu kami dalam mengevaluasi kegiatan ini guna perbaikan pada kesempatan mendatang. Mohon agar membubuhkan tanda silang (x) pada salah satu kemungkinan jawaban yang tersedia, sesuai dengan yang Saudara rasakan.

SS: Sangat Setuju **S: Setuju** **AS: Agak Setuju**
AKS: Agak Kurang Setuju **KS: Kurang Setuju** **TS: Tidak Setuju**

NO	PERNYATAAN	TS	KS	AKS	AS	S	SS
MATERI							
1	Materi yang disajikan sesuai dengan kebutuhan saya.						
2	Materi yang disajikan sesuai dengan kondisi pekerjaan saya.						
3	Perbandingan antara simulasi/games, diskusi dan materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan.						
AKTIVITAS							
4	Aktivitas-aktivitas dalam kegiatan ini berguna untuk pengembangan diri saya pribadi.						
5	Jadwal pelaksanaan aktivitas tepat waktu.						
6	Suasana selama kegiatan mendukung saya untuk belajar mengenai materi yang diberikan.						
7	Kesempatan beristirahat yang diberikan mencukupi.						
FASILITATOR							
8	Secara keseluruhan, cara penyajian materi oleh fasilitator cukup dapat saya mengerti.						
9	Fasilitator (Tris Miriam Septima) mampu menyampaikan materi dengan jelas dan dapat saya mengerti.						
10	Fasilitator (Yusna Ayu Widiya) mampu menyampaikan materi dengan jelas dan dapat saya mengerti.						
ALAT BANTU							
11	Penggunaan perangkat bantu membantu saya dalam memahami materi.						
12	Alat bantu dalam kegiatan ini membuat kegiatan menjadi lebih menyenangkan.						

Lampiran 14. Cuplikan Evaluasi Pembelajaran

Berikan tanda (O) pada jawaban yang benar!

Contoh:

Alat indera yang digunakan dalam berkomunikasi adalah:

- a. Telinga b. Kulit c. Hidung
-

1. Apa yang dimaksud dengan komunikasi?
 - a. Proses mengulang kembali seluruh pesan yang disampaikan lawan bicara dengan kata-kata sendiri.
 - b. Proses penyampaian pesan secara sistematis.
 - c. Proses penyampaian informasi dengan menggunakan simbol-simbol tertentu antara satu orang/kelompok dengan orang lain/kelompok lain.

2. Apa yang tidak termasuk dalam elemen dasar komunikasi?
 - a. *Medium, message, noise.*
 - b. *Feedback, decoding, communicator.*
 - c. *Receiver, encoding, empathy.*

3. Apa yang dimaksud dengan *noise*?
 - a. Semua faktor negatif yang dihasilkan dari proses pemberian pesan.
 - b. Semua faktor yang dapat mendukung tersalurkannya pesan yang disampaikan.
 - c. Semua faktor yang dapat mengubah arti dari pesan yang disampaikan.

4. Apa yang tidak termasuk dalam *downward communication*?
 - a. *Grievance channel.* b. Peraturan manajemen. c. Instruksi atasan.

5. Apa yang dimaksud dengan *grapevine*?
 - a. Komunikasi formal yang terjalin di dalam perusahaan.
 - b. Komunikasi informal yang terjalin di dalam perusahaan.
 - c. Komunikasi yang menggunakan simbol-simbol non verbal.

6. Apakah sisi negatif dari diberlakukannya *grapevine* di dalam perusahaan?
 - a. Menurunkan kebersamaan yang terjalin di antara karyawan.
 - b. Menurunkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.
 - c. Menyebarkan isu-isu di dalam perusahaan.

7. Manakah yang bukan merupakan bentuk komunikasi verbal?
 - a. Lisan
 - b. Tulisan
 - c. Gerakan badan

Lampiran 15. Hasil Perhitungan *Pre* dan *Post Test*

Hasil Skor Pre dan Post Test

No	Nama	Nilai					
		Pre			Post		
		salah	Betul	Score	salah	Betul	score
1	Fajra Arief	6	9	6.00	4	11	7.33
2	Ilham I. Maessa	3	12	8.00	2	13	8.67
3	Fadlan Maulana	9	6	4.00	3	12	8.00
4	M Ardhan Rafsanjani	6	9	6.00	3	12	8.00
5	Rodianor	7	8	5.33	4	11	7.33
6	E. Wawan	5	10	6.67	4	11	7.33
7	Fajri H.	10	5	3.33	6	9	6.00
8	Achmad Rizky	4	11	7.33	0	15	10.00

Wilcoxon Signed Ranks Test Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
posttest – pretest Negative Ranks	0(a)	.00	.00
Positive Ranks	8(b)	4.50	36.00
Ties	0(c)		
Total	8		

- a posttest < pretest
 b posttest > pretest
 c posttest = pretest

Test Statistics(b)

	posttest - pretest
Z	-2.527(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	.012

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

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75 th
pretest	8	5.8325	1.58435	3.33	8.00	4.3325	6.0000	7.1650
posttest	8	7.8325	1.16932	6.00	10.00	7.3300	7.6650	8.5025

Lampiran 16. Foto-foto Dokumentasi



Coaching effective communication – supervisor engineer



Coaching effective communication – engineer



Coaching effective communication – engineer



Simulasi coaching



Simulasi coaching



Peneliti bersama peserta intervensi

Lampiran 17. Cuplikan *Communication Satisfaction Survey*

PETUNJUK PENGISIAN

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

1 = Sangat Tidak Sesuai 2 = Tidak Sesuai 3 = Agak Tidak Sesuai
4 = Agak Sesuai 5 = Sesuai 6 = Sangat Sesuai

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

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

SELAMAT MENGERJAKAN

NO	PERNYATAAN	JAWABAN					
		1	2	3	4	5	6
1.	Saya memperoleh umpan balik atas pekerjaan yang telah saya lakukan.						
2.	Saya menerima informasi tentang performa bawahan.						
3.	Saya menerima informasi mengenai perbandingan kinerja saya dengan rekan kerja saya.						
4.	Saya memperoleh informasi mengenai penilaian kinerja saya.						
5.	Saya memperoleh penghargaan atas pekerjaan saya.						
6.	Saya menerima informasi mengenai peraturan-peraturan dan tujuan-tujuan pencapaian departemen saya.						
7.	Saya mendapatkan informasi mengenai kualifikasi pekerjaan saya.						
8.	Saya memperoleh informasi mengenai bagaimana cara menangani masalah dalam pekerjaan saya.						

(Sumber: Mohamad, 2008)

Lampiran 18. *Time frame* Pelaksanaan Intervensi

Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember
Coaching komunikasi			- Sebar kuesioner <i>customer satisfaction survey</i>				- Sebar kuesioner intensi <i>turnover</i> - Cek <i>turnover</i> - Memasukkan <i>coaching</i> pada sistem PMS
	Evaluasi pelaksanaan program	Evaluasi pelaksanaan program	- Evaluasi pelaksanaan program - <i>Coaching komunikasi</i> untuk <i>non-engineer</i>	Evaluasi pelaksanaan program	Evaluasi pelaksanaan program	Evaluasi pelaksanaan program	