



UNIVERSITAS INDONESIA

**PROGRAM *PERSONAL DEVELOPMENT PLANNING*
UNTUK MENINGKATKAN *PERCEIVED INVESTMENT IN*
EMPLOYEE DEVELOPMENT DAN KEPUASAN KERJA
(STUDI PADA SALESPERSON DI PT.X)**

*Personal Development Planning Program to Enhance Perceived
Investment In Employee Development and Job Satisfaction
(Study in Salesperson at PT. X)*

TESIS

**RENNY VIDYA WAHYULY
1006796525**

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



UNIVERSITAS INDONESIA

**PROGRAM *PERSONAL DEVELOPMENT PLANNING*
UNTUK MENINGKATKAN *PERCEIVED INVESTMENT IN*
EMPLOYEE DEVELOPMENT DAN KEPUASAN KERJA
(STUDI PADA SALESPERSON DI PT.X)**

*Personal Development Planning Program to Enhance Perceived
Investment In Employee Development and Job Satisfaction
(Study in Salesperson at PT. X)*

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister

**RENNY VIDYA WAHYULY
1006796525**

**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 : Renny Vidya Wahyuly

NPM : 1006796525

Tanda Tangan :



Tanggal : 6 Juli 2012

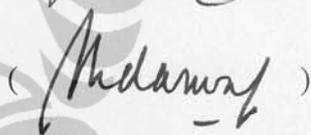
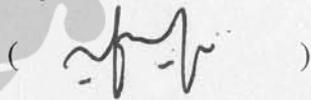
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Renny Vidya Wahyuly
NPM : 1006796525
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Program *Personal Development Planning* untuk Meningkatkan *Perceived Investment in Employee Development* dan Kepuasan Kerja (Studi pada *Salesperson* di PT. X)

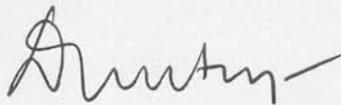
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Studi Magister Psikologi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing I	Dra. Lembana Yogapranata, M.Psi. NIP 130319705	()
Pembimbing II	Dianti E. Kusumawardhani, M.Si., Ph.D., Psi. NIP 080903060	()
Penguji I	Dra. B.K. Indarwahyanti Graitto, M.Psi. NIP 194802291975012001	()
Penguji II	Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si. NIP 196109101987032001	()

DISAHKAN OLEH

Ketua Program Studi Psikologi Profesi
Universitas Indonesia



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

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



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

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Tanggal : 6 Juli 2012

UCAPAN TERIMA KASIH

Bismillahirrahmanirahiim...

Puji dan syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan waktu, melimpahkan rahmat dan kesehatan kepada saya sehingga dapat menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya. Saya menyadari bahwa saya tidak akan mampu menyelesaikan tesis ini hanya dengan mengandalkan kemampuan yang saya miliki. Untuk itu saya ingin berterima kasih kepada semua pihak yang telah membantu saya dalam penyusunan tesis ini. Terima kasih saya ucapkan kepada:

- 1) Ibu Dra. Lembana Yogapranata, M.Psi dan Mbak Dianti E. Kusumawardhani, M.Si., Ph.D., Psi selaku pembimbing tesis yang telah bersedia membantu saya, meluangkan waktu, memberikan bimbingan, saran maupun kritik yang bersifat membangun demi penyelesaian tesis ini.
- 2) Ibu Dra. B.K. Indarwahyanti Graitto, M.Psi dan Mbak Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si, selaku penguji tesis yang telah memberikan kritik dan saran demi penyempurnaan tesis ini.
- 3) PT. X, khususnya tim *sales* yang menjadi responden dalam penelitian ini, atas izin, kesempatan dan dukungan bagi saya dalam proses pengumpulan data penelitian.
- 4) Keluarga tersayang: Mama, Papa, Dian, Anggi dan Ayu. Terima kasih atas segala dukungan dan segenap perhatian yang kalian berikan serta doa yang tak putus-putusnya dipanjatkan kepada Allah demi kesuksesan kakak dalam menjalani perkuliahan ini.
- 5) Asmar Diansyah, yang selalu sabar dalam mendengar keluh kesah saya, memberikan dukungan, semangat dan ketenangan kepada saya dalam menyelesaikan tesis ini.
- 6) Teman-teman Magister Profesi PIO Angkatan 16, khususnya Geng SS (Adiningtyas, Ayu Nilawati, Nadya Arninditha, Ria Christyani), Rodianah, Prima, Anti, dan Scholastica. Terima kasih atas kebersamaan, kehangatan, canda tawa pelepas penat dan kerja sama kalian selama masa-masa kuliah ini.

Akhirulkalam, segala sesuatu pasti tidak pernah luput dari kesalahan dan kekurangan, dan selayaknya kehidupan dirancang untuk terus dapat memberikan yang terbaik. Demikian pula halnya dengan tesis ini, masih banyak terdapat kelemahan-kelemahan di dalamnya. Untuk itu, saya dengan segala kerendahan hati menerima kritik dan saran guna perbaikan dan penyempurnaan tesis ini. Akhir kata, semoga tesis ini memberikan banyak manfaat yang berarti bagi para pembaca. Amin....

Depok, Juli 2012

Renny Vidya Wahyuly

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

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

Nama : Renny Vidya Wahyuly
NPM : 1006796525
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 *Personal Development Planning* untuk Meningkatkan *Perceived Investment in Employee Development* dan Kepuasan Kerja (Studi pada *Salesperson* di PT. X)”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan memublikasikan tugas akhir 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



(Renny Vidya Wahyuly)

ABSTRAK

Nama : Renny Vidya Wahyuly
Program Studi : Profesi Psikologi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Program *Personal Development Planning* untuk meningkatkan *Perceived Investment in Employee Development* dan Kepuasan Kerja (Studi pada *Salesperson* di PT. X)

Penelitian ini dilakukan untuk melihat efektivitas program *Personal Development Planning* untuk meningkatkan *perceived investment in employee development* (PIED) dan kepuasan kerja pada *salesperson* di PT. X. Penelitian ini menggunakan tipe penelitian *action research* dengan jumlah partisipan penelitian sebanyak 12 karyawan yang berprofesi sebagai *sales*. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah alat ukur PIED yang dikembangkan oleh Lee dan Bruvold (2003) yang berjumlah 9 *item*, dan alat ukur kepuasan kerja yang dikembangkan dari *Job Satisfaction Survey* milik Spector (1997) yang berjumlah 40 *item*. Peneliti menggunakan teknik korelasi *Spearman* untuk mengetahui hubungan antara kedua variabel tersebut dan uji komparasi *paired sample t-test* untuk melihat perbedaan *mean* skor kedua variabel tersebut sebelum dan sesudah pemberian intervensi berupa PDP. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara PIED dengan kepuasan kerja seluruh responden penelitian dengan nilai korelasi sebesar 0,866 dan signifikansi 0,000 ($p < 0,001$). Selain itu juga terdapat perbedaan yang signifikan antara PIED dan kepuasan kerja *sales* sebelum dan setelah diberikan intervensi PDP. Kesimpulan penelitian ini adalah program intervensi *Personal Development Planning* efektif dan berhasil dilihat dari peningkatan yang signifikan pada skor PIED dan skor kepuasan kerja *sales* di PT. X.

Kata kunci:

Perceived investment in employee development (PIED), kepuasan kerja, *Personal Development Planning* (PDP).

ABSTRACT

Name : Renny Vidya Wahyuly
Study Program : Professional Psychology
Specialization : Industrial and Organizational Psychology
Thesis Title : Personal Development Planning Program to Enhance Perceived Investment in Employee Development and Job Satisfaction (Study in Salesperson at PT. X)

This research was conducted to test the effectiveness of Personal Development Planning program to enhance perceived investment in employee development (PIED) and job satisfaction in salesperson at PT. X. This research used action research studies with 12 participants who work as sales. The two tools used in this research, were PIED Questionnaire by Lee and Bruvold (2003) with 9 items, and Job Satisfaction Questionnaire that was developed from Spector's Job Satisfaction Survey (1997) with 40 items. The researcher used a Spearman correlation technique to determine the relationship between two variables and the paired sample t-test comparison to see the difference in *mean* scores of both variables before and after intervention of PDP. The results showed a significant relationship between PIED and job satisfaction by all respondents in this study with correlation values of 0.814 and coefficient significance 0.000 ($p < 0.001$). In addition, there are significant differences between PIED and job satisfaction before and after the intervention. It can be concluded that the intervention program called Personal Development Planning is effective and successful due to a significant increase in PIED's score and job satisfaction's score in salesperson at PT. X.

Key words:

Perceived investment in employee development (PIED), job satisfaction, Personal Development Planning (PDP).

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR.....	v
ABSTRAK/ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Permasalahan Organisasi	6
1.3. Rumusan Masalah	12
1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian	
1.4.1. Tujuan Penelitian	12
1.4.2. Manfaat Penelitian	12
1.5. Sistematika Penulisan	13
BAB 2 TINJAUAN TEORITIS	
2.1. Kepuasan Kerja	
2.1.1. Definisi Kepuasan Kerja	14
2.1.2. Teori Kepuasan Kerja Spector	15
2.1.3. Antecedent Kepuasan Kerja	17
2.1.4. Konsekuensi Kepuasan Kerja	19
2.2. <i>Perceived Investment in Employee Development</i>	22
2.3. Intervensi Organisasi	
2.3.1. Definisi Intervensi Organisasi	23
2.3.2. Jenis Intervensi Organisasi.....	23
2.4. Program Pengembangan Karyawan (<i>Employee Development Program</i>)	
2.4.1. Definisi Program Pengembangan Karyawan	25
2.4.2. Jenis Kegiatan dalam Program Pengembangan Karyawan.....	26
2.5. <i>Personal Development Planning</i>	
2.5.1. Definisi.....	27
2.5.2. Manfaat <i>Personal Development Planning</i>	28
2.5.3. Proses Penyusunan <i>Personal Development Planning</i>	29
2.6. Teori Sosialisasi.....	34
2.7. Alat Diagnostik dalam Asesmen Kepribadian	
2.7.1. <i>Myers-Briggs Type Indicator</i> (MBTI)	35
2.7.2. <i>Perception and Preference Inventory</i> (PAPI Kostick).....	36
2.8. Dinamika Hubungan <i>Perceived Investment in Employee Development, Kepuasan Kerja dan Personal Development Planning</i>	38

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian	45
3.2. Tipe Penelitian	47
3.3. Desain Penelitian.....	47
3.4. Variabel Penelitian	
3.4.1. Variabel 1	48
3.4.2. Variabel 2	48
3.4.3. Intervensi	48
3.5. Rumusan Masalah	49
3.6. Hipotesis Penelitian.....	49
3.7. Responden Penelitian	
3.7.1. Teknik Pengambilan Sampel	50
3.7.2. Jumlah Responden Penelitian.....	50
3.7.3. Karakteristik Responden Penelitian.....	52
3.8. Metode Pengumpulan Data	
3.8.1. Skala Sikap	
3.8.1.1. Skala Sikap Kepuasan Kerja	52
3.8.1.2. Skala Sikap PIED.....	54
3.8.1.3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Penelitian	54
3.8.2. Wawancara	56
3.8.3. Observasi	57
3.9. Metode Analisis Data	57
3.10. Prosedur Penelitian.....	58

BAB 4 HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI

4.1. Gambaran Data Demografis Responden Penelitian.....	63
4.2. Gambaran Hasil Penelitian pada saat <i>Pre-test</i>	
4.2.1. Pengambilan Data Awal	65
4.2.2. Gambaran Umum Kepuasan Kerja dan PIED pada <i>Sales di PT. X saat Pre-Test</i>	
4.2.2.1. Gambaran Umum Kepuasan Kerja	66
4.2.2.2. Gambaran Umum PIED	69
4.3. Program Intervensi	
4.3.1. Sosialisasi <i>Personal Development Planning</i> (PDP)	72
4.3.2. Implementasi <i>Personal Development Planning</i> (PDP)	76
4.4. Gambaran Hasil Penelitian pada saat <i>Post-test</i>	
4.4.1. Gambaran Kepuasan Kerja pada <i>Sales PT. X</i> saat <i>Post-test</i>	79
4.4.2. Gambaran PIED pada <i>Sales di PT. X saat Post-test</i>	81
4.5. Gambaran Hasil Perbandingan <i>Pre-test</i> dengan <i>Post-test</i>	
4.5.1. Gambaran Hasil Perbandingan <i>Pre-test</i> dengan <i>Post-test</i> Kepuasan Kerja pada Responden.....	83
4.5.2. Gambaran Hasil Perbandingan <i>Pre-test</i> dengan <i>Post-test</i> PIED pada Responden.....	84
4.5.3. Gambaran Hubungan Peningkatan PIED dengan Peningkatan Kepuasan Kerja pada Responden Penelitian.....	85

BAB 5 DISKUSI, KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Diskusi	87
5.2. Kesimpulan	89
5.3. Saran	
5.3.1.Saran Metodologis	90
5.3.2. Saran Praktis	90
DAFTAR PUSTAKA	92



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Tahapan Implementasi <i>Personal Development Planning</i>	29
Gambar 2.2. Skema Penelitian	44
Gambar 3.1. <i>Action Research Cycle</i>	59



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Gambaran Populasi Penelitian	51
Tabel 3.2. Gambaran Responden Penelitian	51
Tabel 3.3. <i>Item</i> dalam Kuesioner Kepuasan Kerja.....	53
Tabel 3.4. Teknik Pemberian Nilai Per <i>Item</i>	54
Tabel 4.1. Gambaran Demografis Responden Penelitian	63
Tabel 4.2. Uji Normalitas Alat Ukur.....	65
Tabel 4.3. Korelasi antara PIED dengan Kepuasan Kerja	66
Tabel 4.4. Hasil Perhitungan Deskriptif Skor Kepuasan Kerja Saat <i>Pre-Test</i>	67
Tabel 4.5. Hasil Kategorisasi Kepuasan Kerja pada Responden saat <i>Pre-Test</i>	68
Tabel 4.6. Gambaran <i>Mean Per Facet</i> Kepuasan Kerja Responden saat <i>Pre-Test</i>	68
Tabel 4.7. Hasil Perhitungan Deskriptif Skor PIED saat <i>Pre-Test</i>	70
Tabel 4.8. Hasil Kategorisasi PIED pada Responden saat <i>Pre-Test</i>	70
Tabel 4.9. Responden dalam Implementasi PDP	77
Tabel 4.10. Waktu Pelaksanaan Implementasi PDP pada Responden.....	77
Tabel 4.11. Hasil Perhitungan Deskriptif skor Kepuasan Kerja Saat <i>Post-test</i>	79
Tabel 4.12. Hasil Kategorisasi Kepuasan Kerja pada Responden Saat <i>Post-test</i>	80
Tabel 4.13. Gambaran <i>Mean Per Facet</i> Kepuasan Kerja pada Responden Saat <i>Post-test</i>	81
Tabel 4.14. Hasil Perhitungan Deskriptif Skor PIED saat <i>Post-test</i>	81
Tabel 4.15. Hasil Kategorisasi PIED pada Responden saat <i>Post-test</i>	82
Tabel 4.16. Perbandingan <i>Mean</i> dan Standar Deviasi <i>Pre-Test</i> dan <i>Post-test</i> Kepuasan Kerja pada <i>Sales</i>	83
Tabel 4.17. Hasil Uji Perbedaan <i>Pre-test</i> dan <i>Post-test</i> Kepuasan Kerja pada <i>Sales</i>	83
Tabel 4.18 Perbandingan <i>Mean</i> dan Standar Deviasi <i>Pre-Test</i> dan <i>Post-test</i> PIED pada <i>Sales</i>	84
Tabel 4.19. Hasil Uji Perbedaan <i>Pre-test</i> dan <i>Post-test</i> PIED pada <i>Sales</i>	85
Tabel 4.20. Korelasi antara Nilai <i>Gain Score</i> PIED dengan Nilai <i>Gain Score</i> Kepuasan Kerja	86

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 – Profil Perusahaan
- Lampiran 2 – Kuesioner Penelitian
- Lampiran 3 – Hasil Uji Statistik
- Lampiran 4 – Cuplikan *Personal Development Planning (PDP) Guideline*
- Lampiran 5 – Cuplikan *Personal Development Planning (PDP) Workbook*
- Lampiran 6 – Cuplikan *Personal Assesment Report*
- Lampiran 7 – Cuplikan Kamus Kompetensi untuk *Sales PT. X*
- Lampiran 8 – Panduan Wawancara Perilaku (*Behavioral Event Interview*)
- Lampiran 9 – Data Hasil Kuesioner *Organizational Blockage*
- Lampiran 10 – Hasil *Employee Opinion Survey (EOS) PT. X Tahun 2011*
- Lampiran 11 – Hasil Wawancara *Pre-Test*
- Lampiran 12 – Lembar Evaluasi Program Intervensi
- Lampiran 13 – Materi Sosialisasi *Personal Development Planning*

BAB 1

PENDAHULUAN

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

1.1 Latar Belakang

Organisasi merupakan suatu alat atau sarana yang digunakan oleh sekelompok individu untuk mengoordinasikan kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yaitu produktivitas, kesejahteraan dan kepuasan karyawannya, serta perkembangan dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan (Jones, 2007). Menurut Rizaldy (2005), terdapat faktor-faktor penunjang keberlangsungan suatu organisasi dalam mencapai tujuan tersebut, salah satu faktornya adalah peran sumber daya manusia (SDM). SDM atau dalam perusahaan disebut sebagai karyawan, memiliki peranan yang penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi karena manusia memiliki kemampuan dan keahlian yang bersifat unik dan tidak dapat tergantikan oleh mesin atau hal lainnya (Rizaldy, 2005).

Adanya perkembangan bisnis global menuntut persaingan kompetitif antar perusahaan untuk dapat memasuki pasar atau bahkan berhasil menguasai pasar. Oleh karena itu perusahaan harus menyiapkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk dapat bersaing. Lingkungan industri yang kompetitif memacu setiap perusahaan dan organisasi untuk terus meningkatkan serta memaksimalkan usaha serta potensi kerja yang dimiliki oleh karyawannya. Perusahaan tidak lagi menilai SDM yang mereka dimiliki terbatas sebagai faktor produksi, tetapi juga sebagai mitra perusahaan yang menentukan produktivitas perusahaan atau dikenal dengan sebutan *human capital* (Moeljono, 2008). *Human capital* adalah ketika perusahaan menilai manusia atau karyawannya sebagai aset yang menentukan sukses atau gagal nya suatu perusahaan (Noe dkk, 2003).

Pada hakikatnya modal terbesar yang dimiliki perusahaan adalah sumber daya manusia yakni karyawan yang berada di dalam perusahaan tersebut yang merupakan penggerak utama dari sumber daya lainnya. Oleh karena besarnya peranan karyawan tersebut, perusahaan harus dapat mengoptimalkan kinerja karyawannya sehingga memberikan kontribusi optimal dalam peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Adapun salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja (Robbins, 2001).

Howell dan Dipboye (dalam Munandar, 2001) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Senada dengan hal tersebut, Riggio (2008) menjelaskan kepuasan kerja sebagai perasaan dan sikap positif dan juga negatif seseorang terhadap pekerjaannya. Semua aspek di dalam pekerjaan tersebut, baik itu yang baik, buruk, positif maupun negatif sangat berkontribusi terhadap pembentukan perasaan puas maupun tidak puas seseorang. Sikap individu terhadap pekerjaannya, termasuk juga kepuasan yang ia rasakan terhadap pekerjaannya sangat berperan penting dalam berfungsinya suatu organisasi dan juga performa organisasi.

Lebih lanjut Spector (1997) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu hal yang sering diteliti dalam organisasi sehubungan dengan pengaruhnya terhadap perilaku kerja. Terdapat tiga alasan berkaitan dengan hal ini, yang pertama berkaitan dengan perspektif humanitarian yang menyatakan bahwa karyawan layak diperlakukan dengan adil dan hormat. Menurut perspektif humanitarian, kepuasan kerja merupakan refleksi yang berkaitan dengan sejauh mana karyawan diperlakukan dengan baik. Alasan kedua adalah kepuasan kerja dapat mengarahkan karyawan berperilaku yang dapat mempengaruhi fungsi organisasi. Alasan terakhir adalah kepuasan kerja dapat menjadi refleksi dari fungsi organisasi. Perbedaan kepuasan kerja yang dirasakan oleh individu pada tiap-tiap unit dalam organisasi dapat didiagnosa sebagai area yang berpotensi menjadi masalah organisasi.

Salah satu faktor yang menentukan puas atau tidaknya seseorang dalam bekerja adalah pemberian *reward* atau penghargaan (Steers & Porter, 1991). Hal ini senada dengan penelitian Hafiza, Shah dan Jamsheed (2011) yang

menyebutkan bahwa sistem *reward* yang baik di perusahaan dapat menjadi salah satu pemicu timbulnya kepuasan kerja bagi karyawan. Lebih lanjut lagi, Armstrong dan Murlis (2003) menyebutkan bahwa dalam perusahaan *reward* yang diberikan dapat berupa *reward* finansial (gaji, tunjangan, insentif, dan sebagainya) maupun non finansial (pengembangan, pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, pengaruh dan pertumbuhan pribadi).

Menurut Hellriegel, dkk (dalam Taljaard, 2003), karyawan memiliki persepsi yang berbeda-beda mengenai *reward* yang mereka terima. Sebagian karyawan menganggap *reward* berupa finansial (uang) sangat penting bagi mereka, sementara di sisi lain ada karyawan yang menganggap bahwa mereka lebih membutuhkan *reward* non-finansial, seperti promosi jabatan, pelatihan dan pengembangan diri, rekognisi, kekuasaan, tanggung jawab, dan tantangan. Berdasarkan hasil beberapa penelitian terbaru mengenai kepuasan kerja, diperoleh kesimpulan bahwa *reward* non finansial saat ini menjadi faktor yang lebih dominan mempengaruhi kepuasan kerja daripada *reward* finansial (Mani, 2010; *Society for Human Resource Management*, 2010). Hal yang penting adalah pihak perusahaan memahami bahwa saat ini karyawan menganggap *reward* non-finansial sebagai hal utama dalam kepuasan dirinya, oleh karena itu sudah selayaknya perusahaan mulai memperhatikan pentingnya pemberian *reward* non-finansial yang optimal bagi karyawannya.

Adanya *Employee Development Program* (EDP) atau Program Pengembangan Karyawan dalam perusahaan merupakan salah satu bentuk *reward* non-finansial yang dapat diaplikasikan. EDP merupakan sinyal dari perusahaan terhadap karyawannya bahwa perusahaan menghargai kontribusi mereka dan peduli akan status mereka di perusahaan, dan sebagai hasilnya karyawan akan memberikan balas secara timbal balik dengan cara-cara yang positif demi kemajuan perusahaan (Wayne, dkk, dalam Malik, 2010). Flippo (1994) berpendapat bahwa karyawan yang mempunyai persepsi positif terhadap pengembangan dirinya dalam perusahaan, cenderung mempunyai kepuasan dan motivasi kerja yang tinggi untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Menurut Lee dan Bruvold (2003), pengembangan karyawan merupakan hal penting dalam mempertahankan dan mengembangkan kapabilitas karyawan maupun organisasi sebagai satu kesatuan. Hal inilah yang mendasari timbulnya *perceived investment in employee development* (PIED) atau persepsi terhadap pengembangan karyawan. PIED adalah persepsi atau pandangan karyawan mengenai usaha pengembangan yang telah dilakukan oleh perusahaan, yakni memperkaya karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan baru yang dapat digunakan untuk mengantisipasi dan siap terhadap tugas serta tantangan pekerjaan baru (Lee & Bruvold, 2003). PIED menciptakan kondisi di mana karyawan meyakini bahwa perusahaan menghargai kontribusi yang telah mereka berikan dan peduli akan kesejahteraan mereka. PIED juga menciptakan kewajiban bagi karyawan untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi serta bekerja keras agar dapat meningkatkan efektifitas organisasi (Arthur, 1994; Woods dan de Menezes, 1998).

Lee dan Bruvold (2003) menyatakan bahwa PIED memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan, yakni apabila karyawan mempersepsikan bahwa perusahaan memfasilitasi mereka dengan adanya program pengembangan karyawan, maka otomatis pandangan mereka tentang dukungan organisasi menjadi positif. Hal inilah yang kemudian memicu munculnya kepuasan kerja pada karyawan. Penghargaan berupa kesempatan untuk tumbuh dan berkembang serta promosi memiliki hubungan kuat untuk meningkatkan kepuasan kerja (Steer & Porter, 1991; Luthans, 2006). Berdasarkan hal tersebut, program pengembangan seperti apa yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan?

Pengembangan adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Agar pengembangan dapat dijalankan dan dilaksanakan dengan baik harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan yang disusun secara cermat dan didasarkan pada metode-metode ilmiah serta berpedoman kepada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun usaha masa depan. Pengembangan ini harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan agar prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal (Faturachman, 2009). Pengembangan karyawan terfokus untuk mempersiapkan karyawan sehingga mereka dapat ikut

menyesuaikan dengan perkembangan ataupun perubahan yang terjadi di dalam organisasi (Nadler, dalam Rothwell & Kazanas, 2003). Oleh karena itu untuk dapat mempersiapkan program pengembangan yang baik bagi karyawan, diperlukan suatu perencanaan matang oleh organisasi. Perencanaan ini dapat dilakukan melalui *Personal Development Planning* (PDP).

Personal Development Planning (PDP) merupakan suatu proses untuk mengidentifikasi pengalaman kerja, pelatihan, dan kegiatan-kegiatan lain yang berkontribusi terhadap peningkatan performa kerja dan pengembangan diri karyawan (National Guard Bureau, 2005). Menurut *Wildland Fire Leadership Development Program* (2010), PDP memiliki 2 tujuan utama, yakni tujuan bagi karyawan dan tujuan bagi perusahaan. Tujuan bagi karyawan adalah meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman mereka. Peningkatan kompetensi ini dapat membantu karyawan dalam mencapai tujuan pengembangan pribadi dan tujuan karir, baik di dalam maupun diluar organisasi. Sedangkan tujuan disusunnya PDP bagi perusahaan adalah dengan mengembangkan kapabilitas karyawan, maka perusahaan akan mampu meningkatkan kepuasan kerja sehingga membentuk karyawan yang kompeten sehingga dapat membuat organisasi menjadi lebih efektif.

Menurut National Guard Bureau (2005), proses PDP ini terdiri: perencanaan dan persiapan meliputi sosialisasi program; evaluasi personal dan merancang PDP dengan panduan dari supervisor; mempersiapkan final PDP; dan melakukan *follow-up* terhadap PDP yang telah dirancang. Dalam evaluasi personal dilakukan asesmen kepribadian dengan menggunakan tes *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) dan PAPI Kostick, dan asesmen kompetensi terhadap karyawan. Dengan melakukan asesmen menggunakan MBTI dan PAPI Kostick dapat diketahui lebih mendalam mengenai kepribadian dari karyawan dan bagaimana mengelola pribadi-pribadi yang berbeda dalam satu tim kerja sehingga dapat berkolaborasi dan bekerjasama untuk mencapai tujuan atau target kerja yang telah ditetapkan (Montequín dkk, 2009).

Sebagai aset atau modal bagi perusahaan, sudah selayaknya perusahaan memberikan investasi yang lebih pada sumber daya manusia yang dimiliki. Hal ini tentu saja agar SDM dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi

perusahaan. Kontribusi yang optimal dari SDM di perusahaan tercermin melalui kinerja karyawan yang memuaskan sehingga mampu memberi nilai tambah bagi perusahaan dan juga mampu meningkatkan efektivitas serta efisiensi perusahaan.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas, maka peneliti menduga bahwa untuk menciptakan kondisi perusahaan yang dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan, perusahaan perlu untuk melakukan usaha-usaha dalam meningkatkan persepsi terhadap investasi pengembangan karyawan (PIED), yang dapat dilakukan melalui beberapa cara, misalnya perencanaan karir karyawan, program pelatihan, memperluas kesempatan promosi, dan program pengembangan lainnya. Untuk mengimplementasikan berbagai program pengembangan tersebut, dibutuhkan suatu program yang dapat memfasilitasi perencanaan aktivitas pengembangan yang sesuai dan dibutuhkan oleh setiap karyawan, yang dapat dilakukan melalui program *Personal Development Planning*.

1.2 Permasalahan Organisasi

PT. X yang berdiri sejak 27 Maret 1992, adalah perusahaan penyedia daya listrik yang paling handal dan terpercaya untuk memenuhi kebutuhan listrik dalam keadaan darurat dan pengadaan daya listrik sementara di Indonesia. Pada tahun 2008 PT. X mencapai perkembangan yang sangat pesat melalui perubahan dalam segala aspek. PT. X merupakan tiga terbesar penyumbang *revenue* untuk *holding company*-nya yakni sebesar 40%. Sebagai perusahaan yang terus berkembang PT. X diharapkan nantinya dapat menjadi perusahaan terpercaya dalam bidang penyediaan sumber daya listrik di berbagai industri.

Visi dan misi PT. X adalah menjadi perusahaan *power solution provider* di Indonesia, yang akan terus berlanjut dari mulai tingkat nasional, regional, hingga mencapai tingkat global. Makna dari visi tersebut adalah untuk menjadi perusahaan *power provider*, PT. X harus dapat memberikan solusi mengenai *power* di antaranya adalah *temporary power*, *power financial services*, *operation and maintenance* kemudian IPP (*Independent Power Producer*), *transmission*, *distribution*, *consulting*, *green energy* dan sebagainya kepada para pelanggannya. Semakin banyak munculnya pesaing bisnis di bidang penyedia daya listrik, otomatis membuat PT. X melakukan perbaikan di bidang pelayanan terhadap

pelanggannya dan perluasan bisnis *utility*. Dimulai dari *pump set, operation and maintenance, thermal, dan renewable*. Didukung oleh 1182 staf prominen dan ahli, PT. X memposisikan dirinya bukan hanya sebagai perusahaan penyewaan biasa namun sebagai *total solutions power provider*, mulai dari konsultasi, perencanaan, implemmentasi dan juga menyediakan perawatan dan perbaikan untuk tiap kliennya.

Agar dapat bertahan dalam persaingan bisnis, maka perlu kiranya bagi PT. X untuk melakukan pengembangan secara terus menerus, bukan hanya dari segi produk dan pelayanannya saja, namun juga dari segi kualitas sumber daya manusia (SDM) sebagai asset atau modal penggerak produktivitas perusahaan. Sumber daya manusia dalam hal ini tenaga kerja memegang peranan penting dalam kesuksesan perusahaan, sehingga dibutuhkan SDM yang terdidik dan siap pakai untuk mendukung pengembangan perusahaan.

Menurut Pruijt (2003), manusia merupakan aset yang sangat berharga, maka perusahaan bertanggung jawab untuk memelihara kualitas kehidupan kerja dan membina tenaga kerja agar bersedia memberikan sumbangannya secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Begitu halnya dengan PT. X, perusahaan ini juga sedapat mungkin berusaha untuk memenuhi kepuasan dan kesejahteraan karyawannya melalui berbagai cara, misalnya dengan tingkat upah karyawan yang bersaing, pemberian tunjangan dan insentif, pelatihan dan pengembangan karyawan, dan sebagainya.

Akan tetapi, upaya yang telah dilakukan perusahaan masih dinilai belum maksimal oleh sebagian besar karyawannya. Hal ini terbukti dari rendahnya *mean skor* kepuasan kerja berdasarkan hasil penyebaran kuesioner *Employee Opinion Survey* (EOS) tahun 2011 kepada 415 orang karyawannya yang tersebar di beberapa departemen (grafik terlampir pada lampiran 10). Dari hasil EOS tersebut terlihat bahwa *mean skor* total untuk kepuasan kerja karyawan sebesar 8,24 yang berada pada titik terendah dibandingkan aspek-aspek lain. Berdasarkan hasil wawancara pada beberapa *leader* dan karyawan di PT. X, rendahnya skor kepuasan kerja karyawan dapat diakibatkan oleh beberapa hal, yaitu sistem penggajian yang tidak kompetitif dan dirasa tidak adil, ketidakjelasan tugas dan

peran, minimnya pelatihan dan pengembangan karyawan, dan perencanaan karir karyawan yang tidak jelas.

Selain data melalui hasil EOS tersebut, diperoleh data tambahan bahwa tingkat *turnover* di perusahaan ini pada tahun 2011 dan tahun 2012 cenderung meningkat, khususnya untuk tim *sales* di 3 Departemen PT. X yakni *Temporary Power, Pillar* dan *Operation and Maintenance*. Di awal tahun 2012 yakni rentang bulan Januari – April 2012 diperoleh data bahwa dari 25 orang *sales*, sebanyak 5 orang mengajukan *resign* dari PT. X dengan berbagai alasan, yang diketahui beberapa alasannya adalah sistem *reward* yang masih belum optimal, adanya kesempatan kerja di perusahaan lain dengan posisi dan gaji yang lebih menguntungkan, serta kurangnya pengembangan di PT. X meliputi pengembangan karir dan pengembangan personal (hasil wawancara pada *Manager of Performance Management and Recruitment and Selection* PT. X).

Penuturan dari Manajer tersebut dikuatkan dengan hasil kuesioner sumbatan organisasi atau *Organizational Blockage* yang diisi oleh 20 orang karyawan PT. X yang berprofesi sebagai *sales*. Kuesioner tersebut dikembangkan oleh Woodcock dan Francis (1990) dengan tujuan untuk mengidentifikasi masalah-masalah atau sumbatan-sumbatan yang terjadi di dalam suatu organisasi. Hasil dari penyebaran kuesioner tersebut, stagnasi dalam pengembangan (*personal stagnation*), menempati urutan pertama tertinggi disusul dengan aspek pelatihan (*poor training*) di urutan kedua dan sistem penghargaan yang tidak adil (*unfair reward*) di urutan ketiga. Ketiga aspek tersebut memiliki keterkaitan satu sama lain yang akhirnya akan memunculkan perasaan tidak puas pada karyawan. Karyawan menganggap bahwa ketiga aspek tersebut menjadi sumber ketidakpuasan mereka di perusahaan.

Hasil kuesioner tersebut juga sejalan dengan hasil wawancara peneliti dengan *Head of Sales*. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa menurutnya program pengembangan karyawan di PT. X khususnya pada tim *sales* masih kurang optimal, yakni kurang terfokus pada kebutuhan karyawan. Pendapat ini didukung oleh wawancara peneliti dengan *Manager Learning and Development* yang mengatakan bahwa program pengembangan dan pelatihan di PT. X khususnya untuk tim *sales* belum terlaksana sepenuhnya dengan optimal

dikarenakan pekerjaan dari *sales* mengharuskan mereka untuk sering dinas ke luar kota. Apabila dilihat dari dokumentasi perusahaan mengenai frekuensi mengikuti pelatihan, dapat dikatakan untuk tim *sales* masih kurang memenuhi target pelatihan. Menurut *Manager Learning and Development*, idealnya dalam 1 tahun rata-rata jumlah jam pelatihan yang diikuti oleh setiap karyawan di PT. X adalah 50 jam. Akan tetapi pada tim *sales* frekuensi mereka mengikuti pelatihan kurang dari rata-rata tersebut, yaitu hanya sekitar 30 jam per tahun. Hal ini menjadi salah satu penyebab *sales* merasa kurang diperhatikan dan kurang dikembangkan oleh perusahaan.

Selain itu, belum adanya analisa kebutuhan pelatihan di PT. X mengakibatkan pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan belum terfokus pada kebutuhan karyawan. Hal tersebut diperkuat oleh penuturan tim *sales* sendiri yang menyebutkan bahwa selama ini karyawan masih belum mendapatkan pelatihan yang benar-benar mereka butuhkan. Selain itu tingginya beban kerja pada *sales* membuat *sales* tersebut cukup kesulitan dalam mengatur waktu untuk mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan (wawancara personal dengan *Sales Utility*).

Hal lain yang memicu ketidakpuasan pada *sales* adalah belum optimalnya perencanaan dan pengembangan karir di PT. X, yaitu belum adanya program yang secara formal membahas mengenai perencanaan karir bagi setiap karyawan. Hal ini menyebabkan karyawan tidak mengetahui jenjang karir yang dapat mereka capai di perusahaan. Selain itu karyawan juga sulit memperoleh informasi mengenai posisi-posisi kosong di perusahaan. Perusahaan juga cenderung untuk merekrut karyawan baru dalam mengisi posisi kosong tersebut dibandingkan merekrut karyawan dari dalam perusahaan.

Adanya persepsi mengenai kurangnya pengembangan tersebut, berdampak pada rendahnya kepuasan kerja *sales*. Hasil wawancara dari beberapa orang *sales* menyebutkan bahwa pada umumnya indikasi ketidakpuasan kerja muncul karena pemberian *reward* yang kurang optimal, khususnya *reward* non-finansial. Menurut Churchill dkk (dalam Rutherford dkk, 2009) kepuasan kerja pada *salesperson* merupakan semua karakteristik dari pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja yang dapat menimbulkan perasaan puas, merasa dihargai,

dilengkapi, atau dapat juga menimbulkan perasaan frustrasi dan tidak puas. Indikasi ketidakpuasan *sales* terlihat dari tingginya *turnover sales* pada rentang waktu 2011 – pertengahan tahun 2012. Pada akhir tahun 2011 diketahui bahwa sebanyak 5 orang *sales* yang mengundurkan diri, sedangkan sampai dengan bulan April tahun 2012 terdapat 3 orang *sales* yang sudah mengundurkan diri, dan ada 2 orang *sales* yang sedang dalam proses *resign*. Selain itu pencapaian target tim *sales* pada tahun 2011 dirasakan masih kurang memuaskan oleh perusahaan, karena tim *sales* belum mampu meraih *customer* yang menjadi target utama dalam penjualan produk dan jasa PT. X (wawancara personal dengan *Head of Sales*).

Adanya indikasi persepsi negatif terhadap investasi pengembangan karyawan dan ketidakpuasan kerja pada karyawan di bagian penjualan, maka hal inilah kemudian yang memfokuskan penelitian ini pada tim *sales* di PT. X. *Salesperson* di PT. X merupakan ujung tombak perusahaan untuk menghasilkan transaksi penjualan yang memiliki fungsi vital atau strategik karena harus mampu menampilkan citra perusahaan sekaligus menjual produk dan jasa sebanyak mungkin. Di samping itu, pada tahun ini target pendapatan (*revenue*) yang harus dicapai tim *sales* meningkat sebanyak 40%. Oleh karena itu dalam rangka pencapaian target pendapatan tersebut dan mengingat peranan *salesperson* yang vital di perusahaan, tim *sales* perlu dibekali dengan penguasaan keahlian, keterampilan dan pengetahuan tentang bisnis yang optimal agar performa kerjanya juga meningkat. Untuk meningkatkan performa kerja maka perlu dilakukan usaha-usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja *sales*. Berdasarkan uraian yang telah dibahas di awal, diasumsikan bahwa persepsi terhadap investasi pengembangan karyawan (*perceived investment in employee development*) memegang peranan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa penghargaan berupa kesempatan untuk tumbuh dan berkembang serta promosi memiliki hubungan kuat untuk meningkatkan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap *Manager of Performance Management and Recruitment and Selection*; serta *Manager of Learning and Development*, diketahui bahwa sistem perencanaan karir dan program pengembangan karyawan yang dimiliki oleh PT. X belum berjalan dengan optimal. Selain itu di PT. X sendiri juga belum memiliki

sistem pemetaan kompetensi karyawan sehingga hal ini cukup menyulitkan perusahaan dalam mengidentifikasi area kompetensi yang memerlukan pengembangan. Belum adanya perencanaan karir serta program pengembangan karyawan yang optimal dimungkinkan menjadi penyebab kepuasan kerja yang rendah.

Personal Development Planning (PDP) merupakan salah satu bentuk perencanaan dalam program pengembangan karyawan. PDP adalah suatu proses untuk mengidentifikasi pengalaman kerja, pelatihan, dan kegiatan-kegiatan lain yang berkontribusi terhadap peningkatan performa kerja dan pengembangan diri karyawan (*National Guard Bureau, 2005*). Proses PDP ini terdiri: perencanaan dan persiapan; merancang PDP dengan panduan dari supervisor; mempersiapkan final PDP; dan melakukan *follow-up* terhadap PDP yang telah dirancang. Penerapan PDP di perusahaan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman karyawan. Peningkatan kompetensi ini juga dapat membantu karyawan dalam mencapai tujuan pengembangan pribadi dan tujuan karir, baik di dalam maupun diluar organisasi. Selain itu, manfaat PDP bagi perusahaan adalah dengan mengembangkan kapabilitas karyawan, maka perusahaan akan mampu meningkatkan kepuasan kerja sehingga membentuk karyawan yang kompeten dan dapat membuat organisasi menjadi lebih efektif. Karyawan yang kompeten dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan. Kontribusi yang optimal dari SDM di perusahaan tercermin melalui performa kerja karyawan yang memuaskan sehingga mampu memberi nilai tambah bagi perusahaan dan juga mampu meningkatkan efektivitas serta efisiensi perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, diharapkan PT. X dapat meningkatkan persepsi terhadap investasi pengembangan karyawan (PIED) khususnya tim *sales* melalui penerapan program *Personal Development Planning*, dengan tujuan selain memfasilitasi kebutuhan karyawan untuk tumbuh dan berkembang juga sebagai upaya dalam meningkatkan kepuasan kerja tim *sales*. *Sales* yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung akan menampilkan sikap-sikap positif dalam bekerja dan angka penjualannya cenderung tinggi sehingga dapat mencapai target *revenue* yang telah ditentukan oleh perusahaan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan, terdapat empat pertanyaan yang akan diangkat dalam penelitian ini, yakni:

1. Apakah terdapat hubungan antara PIED dengan kepuasan kerja pada *sales* di PT. X?
2. Apakah terdapat peningkatan kepuasan kerja pada *sales* setelah diberikan intervensi *Personal Development Planning*?
3. Apakah terdapat peningkatan PIED pada *sales* setelah diberikan intervensi *Personal Development Planning*?
4. Apakah terdapat hubungan antara peningkatan PIED dengan peningkatan kepuasan kerja pada *sales* di PT. X?

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat keefektivitasan program *Personal Development Planning* dalam meningkatkan *perceived investment in employee development* dan kepuasan kerja *sales* di PT. X.

1.4.2 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat peneliti berikan dari penelitian ini dapat berupa manfaat teoritik maupun manfaat praktis. Manfaat teoritik yang dapat diberikan adalah memperkaya kajian mengenai *perceived investment in employee development* (PIED), kepuasan kerja dan juga program *Personal Development Planning* (PDP).

Sedangkan manfaat praktis yang dapat peneliti berikan bagi perusahaan antara lain:

1. Memberikan masukan bagi perusahaan untuk memperhatikan *perceived investment in employee development* khususnya bagi *Sales Team* agar tercipta kepuasan kerja yang tinggi bagi para karyawan, dengan demikian diharapkan dapat meningkatkan produktifitas atau kinerja karyawan.
2. Memberikan masukan kepada perusahaan khususnya PT. X mengenai prosedur program *Personal Development Planning* komprehensif dengan

harapan dapat dijadikan bahan acuan dalam penyusunan program-program pengembangan karyawan selanjutnya di PT. X.

1.5 Sistematika Penulisan

Bab I atau Pendahuluan berisi latar belakang penelitian, permasalahan organisasi yang memuat alasan mengapa peneliti mengangkat topik ini, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penulisan yang terkait dengan konteks penelitian serta sistematika penulisan penelitian ini.

Bab II atau Tinjauan Pustaka berisi penjelasan mengenai teori-teori yang terkait dengan variabel penelitian, yaitu teori mengenai kepuasan kerja, teori *perceived investment in employee development*, teori pengembangan karyawan, *Personal Development Planning*, dan dinamika antara kepuasan kerja, *perceived investment in employee development* dan intervensi *Personal Development Planning*.

Bab III atau Metode Penelitian menguraikan tentang pendekatan penelitian, tipe penelitian, desain penelitian, variabel penelitian, rumusan permasalahan, hipotesis penelitian, responden penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data dan prosedur penelitian.

Bab IV atau Hasil Penelitian, Analisis dan Intervensi berisi gambaran responden penelitian, hasil, analisis dan kesimpulan hasil dari perhitungan awal penelitian serta program intervensi yang diberikan dalam penelitian ini.

Bab V atau Kesimpulan, Diskusi dan Saran memuat jawaban atas permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, dilanjutkan dengan diskusi dari hasil penelitian dan saran praktis maupun teoritis yang dapat diberikan untuk perusahaan maupun penelitian lanjutan.

BAB 2

TINJAUAN TEORITIS

Di dalam bab ini akan dijelaskan mengenai teori-teori yang terkait dengan penelitian, yaitu teori-teori mengenai kepuasan kerja, *perceived investment in employee development*, intervensi organisasi, program pengembangan karyawan, *personal development planning* dan dinamika hubungan antara *perceived investment in employee development*, kepuasan kerja dan *personal development planning*.

2.1 Kepuasan Kerja

2.1.1. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu kajian perilaku organisasi (*organizational behavior*) yang banyak diteliti oleh para ahli, sehingga kepuasan kerja sendiri memiliki banyak definisi. Greenberg dan Baron (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap fundamental yang terkait dengan pekerjaan yang di dalamnya terdapat tiga komponen sikap, yaitu komponen evaluasi, kognisi, dan tingkah laku. Aspek evaluasi merujuk pada perasaan menyukai atau tidak menyukai terhadap seseorang, sesuatu, atau peristiwa atau apapun yang menjadi obyek sikap. Aspek kognitif merupakan hal-hal yang diyakini berkaitan dengan obyek sikap, sedangkan aspek tingkah laku merupakan kecenderungan untuk berperilaku dalam cara yang konsisten dengan keyakinan dan kepercayaan mengenai obyek sikap. Berdasarkan ketiga komponen di atas, maka sikap didefinisikan sebagai sekelompok perasaan, keyakinan, dan kecenderungan bertingkah laku yang relatif stabil. Stabil di sini berarti sekali terbentuk maka akan cenderung menetap.

Tokoh lain yakni Spector (1997) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang menggambarkan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan seberapa jauh seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya dan berkaitan erat dengan berbagai aspek dari pekerjaannya seperti gaji, supervisi dari atasan, rekan

kerja, kesempatan promosi, dan sebagainya. Selanjutnya Luthans (1998) menyatakan kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun negatif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaannya ataupun pengalaman kerjanya.

Howell dan Dipboye (dalam Munandar, 2001) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Definisi kepuasan kerja selanjutnya dikemukakan oleh Riggio (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan dan sikap positif dan juga negatif seseorang terhadap pekerjaannya. Semua aspek di dalam pekerjaan baik itu yang baik, buruk, positif maupun negatif sangat berkontribusi terhadap pembentukan perasaan puas ataupun tidak puas seseorang. Sikap individu terhadap pekerjaannya, termasuk juga kepuasan yang ia rasakan terhadap pekerjaannya sangat berperan penting dalam berfungsinya suatu organisasi dan juga performa organisasi. Pendapat Riggio tersebut senada dengan Schultz (1994) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif maupun negatif, serta perilaku yang ditunjukkan seseorang terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan definisi dan keterangan yang telah dipaparkan, definisi kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan definisi dari Spector (1997) yang mengemukakan kepuasan kerja sebagai sikap yang menggambarkan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Apabila aspek-aspek tersebut sesuai dengan yang diharapkan maka akan timbul perasaan positif, namun apabila tidak sesuai maka akan muncul perasaan negatif terhadap pekerjaannya.

2.1.2. Teori Kepuasan Kerja Spector

Teori ini dikemukakan oleh Spector (1997), yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai variabel sikap yang merefleksikan perasaan evaluatif mengenai pekerjaan melalui sembilan aspek (*facet*) dari pekerjaan tersebut. Adapun kesembilan aspek tersebut adalah:

- a. *Salary* (Gaji), yakni kepuasan terhadap gaji yang diterima dan kesempatan untuk memperoleh kenaikan gaji,
- b. *Promotion* (Kesempatan promosi), yakni kepuasan terhadap kesempatan promosi untuk kenaikan jabatan,
- c. *Supervision* (Supervisi dari atasan), yakni kepuasan terhadap atasan,
- d. *Fringe benefits* (Tunjangan), yakni kepuasan terhadap tunjangan-tunjangan diluar gaji,
- e. *Contingent reward* (Penghargaan), yakni kepuasan terhadap penghargaan yang diterima saat karyawan menunjukkan performa yang baik atau prestasi dalam pekerjaan, tidak selalu berkaitan dengan uang,
- f. *Operating conditions*, yakni kepuasan terhadap kondisi perusahaan, seperti peraturan dan prosedur kerja;
- g. *Coworkers*, yakni kepuasan terhadap rekan kerja, termasuk interaksi dan kerja sama dengan rekan kerja,
- h. *Nature of work*, yakni kepuasan terhadap sifat atau tipe pekerjaan yang harus dikerjakan,
- i. *Communication*, yakni kepuasan kerja terhadap komunikasi di dalam organisasi, termasuk komunikasi yang terjadi dengan sesama rekan kerja, atasan maupun bawahan.

Peneliti memilih menggunakan teori kepuasan kerja dari Spector dalam penelitian ini dikarenakan dapat memberikan gambaran kepuasan kerja yang lebih kompleks, yaitu gambaran kepuasan kerja secara global dan gambaran kepuasan kerja pada tiap-tiap aspeknya (Spector 1997). Kepuasan kerja secara global didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya, sedangkan kepuasan kerja secara aspek menekankan pada besarnya kepuasan seseorang terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya, misalnya kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap atasan, dan sebagainya (Spector, 1997). Lebih lanjut lagi, Spector (1997) menyatakan bahwa pengukuran kepuasan kerja terhadap aspek-aspek pekerjaan dapat membantu organisasi mengawasi perubahan yang terjadi pada situasi kerja, menentukan permasalahan dan mengevaluasi pengaruh dari intervensi yang telah dilakukan organisasi.

2.1.3. Anteseden Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan dampak dari berbagai anteseden, baik anteseden pribadi maupun anteseden lingkungan (Spector, 1997). Kepuasan kerja adalah sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan. Apabila karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan betah bekerja pada organisasi tersebut. Dengan mengerti *output* yang dihasilkan, maka perlu kita ketahui penyebab yang bisa mempengaruhi kepuasan tersebut. Beberapa pendapat dan penelitian dari para ahli mengungkapkan banyak hal yang menjadi anteseden yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor lingkungan dalam pekerjaan dan faktor individu. Dalam penelitian ini akan lebih berfokus pada faktor lingkungan dalam pekerjaan.

Spector (1997) menyebutkan ada beberapa hal yang termasuk ke dalam faktor lingkungan dalam pekerjaan, antara lain:

- a. Karakteristik pekerjaan, yang terdiri keragaman keterampilan dalam melakukan pekerjaan; tingkat kepentingan suatu tugas; adanya kendali dalam melakukan pekerjaan; penggunaan kreativitas dan juga pemberian umpan balik atas hasil pekerjaan yang dilakukan. Menurut Robbins (2003), karyawan cenderung memilih pekerjaan yang memberikan kesempatan pada mereka untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya serta menawarkan variasi tugas, kemandirian dan umpan balik atas pekerjaan, hal-hal tersebut akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan tersebut.
- b. Variabel peran; Peran merupakan pola tingkah laku yang diharapkan dari individu dalam suatu organisasi. Dalam hal ini terdapat dua masalah utama dalam peran yakni *role ambiguity* dan *role conflict*. *Role ambiguity* adalah tingkat keyakinan yang dimiliki oleh karyawan mengenai apa fungsi pekerjaannya dan tanggung jawab pekerjaannya. Sedangkan *role conflict* adalah kondisi dimana seseorang mengalami tuntutan yang tidak sesuai antara fungsi dan tanggung jawab pekerjaannya. Semakin tinggi *role ambiguity* dan *role conflict*, maka akan semakin rendah kepuasan kerja karyawan (Spector, 1997).
- c. Gaji; Penghasilan tetap yang diperoleh dari pekerjaan merupakan hal penting yang mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini meliputi besar kecilnya jumlah

penghasilan yang diperoleh karyawan dari pekerjaan mereka (Khan & Farman, 2011).

- d. Stress kerja; Situasi dan kondisi kerja yang tidak menyenangkan dapat menjadi sumber stress yang mengakibatkan ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya (Spector, 1997).
- e. Beban pekerjaan; Beban kerja merupakan tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan. Karyawan yang mempersepsikan beban kerjanya terlalu berat akan cenderung menunjukkan ketidakpuasan dalam bekerja (Spector, 1997).
- f. *Benefits* atau tunjangan lain diluar gaji. Besar dan beragamnya tunjangan yang diperoleh oleh karyawan dapat berdampak pada kepuasan kerja karyawan contoh dari tunjangan ini antara lain tunjangan kesehatan, dana pensiun, asuransi kesehatan keluarga, dan lain-lain (*Society for Human Resource Management*, 2010).
- g. Rekan kerja; memiliki rekan kerja yang suportif akan mengarah pada peningkatan kepuasan kerja (Robbins, 2003).

Selain faktor-faktor yang telah disebutkan di atas, peneliti lain yakni Donald (dalam Khan & Farman, 2011) menemukan faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu kompensasi baik *monetary* maupun *non-monetary compensation*. Berdasarkan beberapa penelitian, *reward* atau disebut juga *compensation* menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Khan & Farman, 2011; Nguyen dkk, 2003; Tanke, 1990; Edginton & Williams, 1978; Kalleberg, 1977). Menurut Mondy dan Noe (1993), kompensasi atau *reward* yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya dikategorikan menjadi 2 jenis, yakni *financial rewards* dan *nonfinancial rewards*. *Financial rewards* sendiri terdiri dari *direct financial reward* dan *indirect financial reward*. *Direct financial rewards* dapat berupa gaji, bonus dan komisi, sedangkan *indirect financial rewards* dapat berupa tunjangan dan insentif diluar *direct financial reward*, misalnya tunjangan keluarga, asuransi kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, dan sebagainya.

Nonfinancial rewards merupakan bentuk pemberian perusahaan kepada karyawannya yang bukan berupa uang, namun lebih kepada pemenuhan kepuasan

karyawan terhadap pekerjaannya (Mondey & Noe, 1993). Hal ini dapat berupa kesempatan promosi, pelatihan dan pengembangan, rekognisi, atau dapat juga berupa lingkungan fisik dan psikologis yang nyaman di tempat kerja, seperti lingkungan kerja yang menyenangkan, adanya fasilitas hiburan di kantor, dan sebagainya.

Pendapat Mondey dan Noe tersebut sejalan dengan pendapat Steers dan Porter (1991) yang menyatakan bahwa *reward* bukan hanya sebatas gaji atau insentif, tetapi juga kesempatan untuk tumbuh dan berkembang baik dalam karir maupun kemampuan. Sementara itu Mahler dan Staffelbach (2010) mengungkapkan bahwa adanya program-program pengembangan, perencanaan karir yang jelas dan juga insentif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitian ini, peneliti menekankan pada *non-monetary compensation* atau *non-financial reward* sebagai anteseden kepuasan kerja karena hal tersebut merupakan anteseden yang paling dominan dirasakan oleh responden dalam penelitian ini. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terbaru oleh Mani (2010) dan *Society for Human Resorce Management* (2010), diperoleh kesimpulan bahwa *non-financial reward* merupakan faktor yang lebih dominan mempengaruhi kepuasan kerja dibandingkan *financial reward*.

2.1.4. Konsekuensi Kepuasan Kerja

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang dirasakan penting dan banyak dibahas dalam perkembangan ilmu psikologi industri dan organisasi. Kepuasan kerja dirasakan penting karena apapun yang dirasakan oleh individu, baik puas atau tidak puas terhadap pekerjaan mereka tetap memberikan konsekuensi atau dampak yang tidak hanya pada individu tersebut melainkan pada rekan kerja, atasan, tim kerja, dan organisasi secara keseluruhan. Berikut ini beberapa konsekuensi kepuasan kerja dari Spector (1997) dan Munandar (2001) yaitu:

a. *Job Performance*

Hubungan antara kepuasan kerja dengan performa dapat dijelaskan dengan dua model, yaitu kepuasan dapat menyebabkan performa kerja yang lebih baik atau performa dapat menentukan kepuasan kerja. Pada

model pertama, individu yang menyukai pekerjaannya akan bekerja dengan lebih baik, oleh karena itu ia menampilkan pekerjaannya dengan baik pula. Sedangkan pada model yang kedua individu yang menampilkan pekerjaannya dengan baik, akan menerima imbalan dari organisasi dan imbalan itulah yang akan meningkatkan kepuasan kerja (Spector, 1997). Robbins (2001) menambahkan bahwa organisasi dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan cenderung lebih efektif dan produktif daripada organisasi dengan karyawan yang merasa kurang puas dengan pekerjaannya.

b. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

OCB merupakan perilaku karyawan yang bersifat suka rela untuk membantu organisasi, atau pekerjaan dari rekan kerja maupun atasannya, dimana hal tersebut diluar dari tanggung jawab atau malah melebihi tanggung jawab pekerjaannya (Spector, 1997). Individu yang merasa puas dengan pekerjaannya maka ia akan cenderung menampilkan perilaku OCB di lingkungan kerjanya. Selanjutnya Schnake (1991) berhipotesis bahwa perilaku OCB adalah dampak dari perlakuan yang baik dari atasan dan dari kepuasan kerja.

c. *Withdrawal Behavior*

Beberapa teori menyimpulkan bahwa individu yang tidak menyukai pekerjaannya akan berusaha untuk menghindar atau bahkan keluar dari pekerjaannya tersebut (Spector, 1997). Bentuk perilaku menghindar yang ditampilkan oleh karyawan antara lain:

– *Absence*

Perilaku tidak masuk kerja (absen) cenderung menunjukkan korelasi yang negatif dengan kepuasan kerja, artinya karyawan yang tingkat kepuasan kerjanya tinggi, cenderung jarang absen atau dengan kata lain selalu hadir untuk bekerja. Sebaliknya, karyawan yang tingkat kepuasan kerjanya rendah, maka ia lebih sering tidak masuk kerja (absen), namun korelasi tersebut tidak terlalu kuat (Steers & Rhodes, dalam Spector, 1997).

– *Turnover*

Dampak lain jika karyawan tidak puas terhadap pekerjaannya adalah meningkatnya *employee turnover rate* yang sangat merugikan organisasi (Kreitner & Kinicki, 1989). Hubungan antara kepuasan kerja dengan turnover lebih kuat jika dibandingkan dengan tingkat absensi (Robbins, 2009).

d. *Burnout*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya memiliki tingkat *burnout* yang tinggi (Bacharach, Bamberger & Conley ; Shirom dalam Spector , 1997). Selain itu, tingkat *burnout* yang tinggi juga diasosiasikan dengan tingkat kontrol dan kepuasan hidup yang rendah serta timbulnya gangguan kesehatan dan intensi yang tinggi untuk berhenti pekerjaan (Lee & Ashforth ; Shirom dalam Spector, 1997).

e. *Physical Health and Psychological Well-Being*

Menurut Munandar (2001) kepuasan kerja menunjang fungsi fisik dan mental individu. Adapun kepuasan merupakan tanda dari kesehatan. Apabila tingkat kepuasan kerja meningkat maka fungsi fisik dan mental juga akan meningkat. Apabila tingkat kepuasan kerja menurun, maka fungsi fisik dan mental juga akan menurun (Munandar, 2001).

f. *Counterproductive Behavior*

Perilaku ini merupakan kebalikan dari OCB, yaitu terdiri dari tindakan yang dilakukan karyawan baik disengaja maupun tidak untuk organisasi, misalnya agresi terhadap rekan kerja, sabotase dan pencurian. Disebutkan bahwa karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya akan lebih cenderung terlibat dalam tindakan-tindakan tersebut dibandingkan karyawan yang puas dengan pekerjaannya (Spector, 1997).

g. *Life Satisfaction*

Kepuasan hidup merupakan perasaan seseorang secara umum terhadap dirinya yang merefleksikan kesejahteraan emosional. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, maka akan

cenderung puas dengan kehidupannya secara umum (Weaver dalam Spector, 1997).

2.2 *Perceived Investment in Employee Development*

Konsep *Perceived Investment in Employee Development* (PIED) ini pertama kali dicetuskan oleh Lee dan Bruvold (2003). Menurut mereka, investasi dalam pengembangan karyawan berarti memperkaya karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan baru yang dapat digunakan untuk mengantisipasi dan siap terhadap tugas serta tantangan pekerjaan baru (Lee & Bruvold, 2003). Selanjutnya, investasi dalam pengembangan karyawan merupakan salah satu usaha yang dilakukan perusahaan untuk tetap mempertahankan performa dan pertumbuhan pribadi karyawan (Nadler, dalam Lee & Bruvold, 2003). Dengan adanya investasi tersebut akan menciptakan suatu keuntungan kompetitif baik bagi karyawan maupun perusahaan, dimana perusahaan menyediakan suatu pengembangan berkelanjutan bagi karyawan dan membantu mereka untuk mengembangkan kemampuan saat ini dan memperoleh keterampilan baru lainnya sehingga dapat mendorong mereka agar bekerja lebih efektif (London, dalam Lee & Bruvold, 2003). Investasi aktivitas pengembangan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan berkontribusi dan menciptakan persepsi pada karyawan tentang kesungguhan organisasi untuk mendukung mereka. Investasi pada pengembangan karyawan dapat mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan terhadap organisasinya (Shahzad, Waheed & Khan, 2012).

Lee dan Bruvold (2003) mendefinisikan PIED sebagai:

“Perceived investment in employee development (PIED) is employees’ assessment of their organizations’ commitment to help employees learn to identify and obtain new skills and competencies that will allow them to move to new positions” (Lee & Bruvold, 2003, p.983).

Berdasarkan pengertian tersebut, PIED merupakan penilaian karyawan atas komitmen perusahaan dalam rangka membantu karyawan untuk belajar dan memperoleh keterampilan dan kompetensi baru yang berguna sebagai bekal untuk mencapai posisi baru (Lee & Bruvold, 2003). PIED menciptakan kondisi dimana karyawan meyakini bahwa perusahaan menghargai kontribusi yang telah mereka berikan dan peduli akan kesejahteraan mereka. PIED juga menciptakan

kewajiban bagi karyawan untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi serta bekerja keras agar dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Arthur, 1994; Woods dan de Menezes, 1998).

2.3 Intervensi Organisasi

2.3.1 Definisi Intervensi Organisasi

Menurut Cummings dan Worley (2005), intervensi diartikan sebagai seperangkat tindakan-tindakan terencana atau kejadian yang bertujuan untuk membantu organisasi dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Intervensi bertujuan untuk membuat anggota organisasi dapat berubah ke arah yang lebih baik.

2.3.2 Jenis Intervensi Organisasi

Menurut Cummings dan Worley (2005), intervensi organisasi terdiri dari beberapa jenis, yakni:

1. Strategic Interventions

Intervensi strategik terfokus pada upaya mengorganisir sumber daya yang ada di organisasi untuk meningkatkan keuntungan kompetitif dalam lingkungan. Program intervensi seperti ini biasanya dikelola dari para manajemen tingkat atas dalam organisasi dan membutuhkan waktu, tenaga dan sumber daya yang besar. Termasuk didalamnya perubahan strategik seperti *merger* dan akuisisi, strategi kolaborasi seperti aliansi dan jaringan.

2. Technostructural Interventions

Intervensi teknostruktural fokus pada struktur organisasi dan mengintegrasikan karyawan dan teknologi. Hal yang dibahas disini adalah restrukturisasi organisasi, metode alternatif dari aktivitas kerja seperti *downsizing* ataupun *reengineering*. Selain itu intervensi teknostruktural juga mengintervensi keterlibatan karyawan. Terakhir yang dibahas adalah desain kerja, yang mengarahkan pada individu, maupun kelompok kerja, untuk menghasilkan kepuasan karyawan dan produktivitas.

3. *Human Resources Management Interventions*

Jenis intervensi ini mengarah pada mengintegrasikan karyawan kedalam organisasi. Intervensi ini berasosiasi dengan fungsi sumber daya manusia dalam organisasi dan sudah menjadi bagian dari pengembangan organisasi. Intervensi HRM membahas mengenai *performance management* dan pengembangan karyawan. *Performance management* membahas tentang *goal setting*, *performance appraisal* dan sistem *reward* yang selaras dengan perilaku kerja anggota dengan strategi bisnis, keterlibatan karyawan dan teknologi dalam lingkungan kerja. Sedangkan pengembangan karyawan meliputi perencanaan dan pengembangan karir karyawan.

4. *Human Process Interventions*

Intervensi pada *human process* terfokus pada proses sosial yang terdapat di organisasi. Intervensi ini adalah intervensi tertua dan yang paling tradisional yang ada pada pengembangan organisasi. Terdapat dua tingkat pendekatan yang ada pada *human process*, pertama adalah tingkat individu, interpersonal dan proses kelompok, misalnya seperti *coaching*, *training* dan pengembangan, proses konsultasi, *third party intervention* dan *team building*. Kedua adalah pendekatan proses kelompok yang lebih luas, seperti penemuan konfrontasi organisasi, hubungan *intergroup* dan intervensi kelompok yang lebih luas.

Jenis intervensi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *human resources management interventions* khususnya mengenai pengembangan karyawan. Intervensi tersebut dinilai sesuai untuk mengatasi permasalahan dalam penelitian ini. Untuk lebih jelasnya mengenai intervensi pengembangan karyawan ini akan dijelaskan di sub bab selanjutnya.

2.4 Program Pengembangan Karyawan (*Employee Development Program*)

2.4.1 Definisi Program Pengembangan Karyawan (*Employee Development Program*)

Armstrong (2006) mendefinisikan pengembangan sebagai sebuah proses yang memungkinkan adanya peningkatan pemahaman dan kemampuan pada individu dari kondisi saat ini menuju kondisi yang dibutuhkan, yakni meningkatnya pengetahuan, keahlian dan kompetensi. Lebih lanjut lagi, Harrison (2000) mendefinisikan pengembangan sebagai suatu bentuk pengalaman belajar bagi individu maupun kelompok yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai ataupun perilaku. Pengembangan ini sifatnya berkelanjutan dan cenderung menetap pada individu (Armstrong, 2006).

Pengembangan merujuk pada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan dan asesmen kepribadian serta kemampuan yang membantu karyawan untuk bekerja secara efektif pada pekerjaan mereka sekarang atau di masa depan (Noe, 2008). Pengembangan lebih berorientasi pada masa depan, oleh karena itu dibutuhkan proses belajar yang tidak selalu berkaitan dengan pekerjaan karyawan pada saat ini. Dengan adanya pengembangan, perusahaan akan mempersiapkan karyawan untuk mencapai posisi lain didalam perusahaan dan meningkatkan kemampuan mereka untuk berganti ke posisi atau jabatan lain yang mungkin belum ada/terbentuk. Pengembangan karyawan merupakan komponen yang sangat penting dalam usaha perusahaan untuk meningkatkan kualitas, mencapai kompetisi global dan beradaptasi pada perubahan sosial (Noe, 2008).

Selanjutnya Cartwright (2003) menjelaskan bahwa pengembangan merupakan proses dimana pembelajaran muncul melalui pengalaman dan ditingkatkan tidak hanya dari aspek kemampuan dalam menyelesaikan tugas, tetapi juga dari aspek sikap karyawan. Dengan adanya pengembangan karyawan maka akan dapat membekali individu dengan keterampilan dan atribut lain seperti kemampuan dan sikap yang bisa diubah sesuai dengan kondisi tertentu.

Pengembangan karyawan biasanya terfokus untuk mempersiapkan karyawan sehingga mereka dapat ikut menyesuaikan dengan perkembangan ataupun perubahan yang terjadi didalam organisasi (Nadler, dalam Rothwell &

Kazanas, 2003). Pengembangan karyawan berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan individu dan organisasi dimasa mendatang dengan arahan yang tidak selalu dapat terdefiniskan, sehingga seringkali program pengembangan karyawan sulit mengharapkan *return of investment* dalam waktu singkat (Rothwell & Kazanas, 2003). Agar pengembangan karyawan dapat dijalankan atau diterapkan dengan baik, maka terlebih dahulu harus ditetapkan suatu program pengembangan karyawan. Program pengembangan karyawan (*Employee Development Program*) adalah suatu sistem yang bertujuan membantu karyawan dalam mengembangkan kemampuan maupun pekerjaan mereka (Shelton, 2001).

2.4.2 Jenis Kegiatan dalam Program Pengembangan Karyawan

Menurut Griffin dan Ebbert (1991); Stoner dan Freeman (1989) serta Mondy dan Noe (2008) dalam Senati (1996), program pengembangan karyawan yang efektif dapat dijelaskan dalam tiga kegiatan yaitu:

a. Orientasi atau Sosialisasi

Kegiatan ini merupakan pengenalan karyawan baru terhadap kebijakan dan program organisasi, kepada orang-orang dengan siapa mereka akan bekerja serta terhadap pekerjaan itu sendiri;

b. Pelatihan dan Pengembangan.

Pelatihan dirancang untuk meningkatkan keterampilan dalam pekerjaan sekarang ini, sedangkan pengembangan ditujukan dalam mendidik karyawan diluar tuntutan pekerjaan saat ini sehingga mereka dipersiapkan untuk promosi dan mampu melihat peran mereka dalam organisasi dengan wawasan yang luas.

c. Perencanaan dan Pengembangan Karir.

Karir karyawan dan kebutuhan perusahaan adalah hal yang tak terpisahkan, oleh karena itu perusahaan harus membantu karyawannya dalam merencanakan karir mereka agar kebutuhan kedua belah pihak dapat terpenuhi. Dalam perencanaan karir, peran karyawan adalah terlibat dan berkomitmen dalam semua perencanaan karir, sedangkan peran perusahaan adalah membuat sistem perencanaan karir berupa asesmen atau pengukuran kompetensi dan kinerja karyawan, mengarahkan karyawan dengan

menyediakan berbagai sumber informasi, sistem yang memadai, dan juga mengkomunikasikan sistem tersebut melalui peran *coaching* ataupun *mentoring* dari atasan ke bawahan (Noe, 2008).

Menurut Jaffe dan Scott (dalam Kummerouw, 1991), pengembangan karir merupakan sekumpulan tujuan-tujuan pribadi dan gerakan strategis yang mengarah pada pencapaian prestasi yang tinggi dan kemajuan pribadi sepanjang jalur karir. Tujuan pengembangan karir secara umum adalah membantu karyawan memusatkan perhatian pada masa depannya dalam perusahaan dan membantu karyawan mengikuti jalur karir yang melibatkan proses belajar secara terus menerus. Dalam proses pengembangan karir, perusahaan memberikan kesempatan yang sebesar-besarnya kepada karyawan untuk mempunyai pekerjaan yang berarti dan berpartisipasi dalam struktur kerja perusahaan (Ginting, 2003).

2.5 Personal Development Planning

2.4.1 Definisi

Menurut Armstrong (2006), fokus dalam program pengembangan karyawan adalah penyusunan *Personal Development Planning* (PDP) dan proses pembelajaran terencana. Menurut *Quality Assurance Agency* atau disingkat QAA (2001), definisi PDP adalah:

“A structured and supported process undertaken by an individual to reflect upon their own learning, performance and/or achievement and to plan for their personal, educational and career development.”
(QAA, 2001, p.8).

Berdasarkan definisi tersebut, PDP pada hakikatnya berisi perencanaan mengenai pembelajaran karyawan yang bertujuan sebagai pengembangan personal dan pengembangan karir individu. PDP disusun oleh karyawan yang bersangkutan, ini berarti karyawan sepenuhnya bertanggung jawab dalam merumuskan dan mengimplementasikan rencana tersebut, namun masih dalam pengawasan oleh atasan dari karyawan yang bersangkutan (Armstrong, 2006). Definisi lainnya dikemukakan oleh *National Guard Bureau* (2005) yang menyatakan bahwa PDP merupakan suatu proses untuk mengidentifikasi

pengalaman kerja, pelatihan, dan kegiatan-kegiatan lain yang berkontribusi terhadap peningkatan performa kerja dan pengembangan diri karyawan.

Perencanaan PDP merupakan suatu kegiatan yang dapat mengecilkan atau bahkan menghilangkan *gap* antara apa yang telah dipenuhi dan apa yang harus dilakukan untuk memenuhi persyaratan kompetensi pada posisi-posisi yang ditargetkan. Oleh karena itu, PDP dihasilkan dari perbandingan antara kekuatan individu dengan kelemahannya dan potensi yang ada pada individu untuk berkembang dalam rangka mencapai karir yang diharapkannya. (Rothwell, 2005). Di dalam PDP juga tercantum kontrak belajar, kontrak kinerja, dan formulir perencanaan karir. Kontrak belajar adalah suatu persetujuan untuk belajar, kontrak kinerja adalah persetujuan untuk mencapai level kinerja yang teridentifikasi dan dapat diukur, sedangkan formulir perencanaan karir adalah alat untuk membantu individu dalam mengidentifikasi tujuan karir dan menetapkan strategi efektif untuk mencapainya (Armstrong, 2006).

Menurut McBeath (1992), PDP berisi rangkuman singkat mengenai informasi penting terkait dengan rencana pengembangan dan karir karyawan. Isi dan bentuk dari formulir PDP sangat bervariasi tergantung kebutuhan dari perusahaan. Adapun isi dalam PDP meliputi data personal karyawan, rangkuman karir dan pengalaman karyawan, kekuatan dan kelemahan karyawan, pilihan pekerjaan dan karir karyawan secara personal, dan aktivitas rencana pengembangan karyawan.

2.4.2 Manfaat *Personal Development Planning*

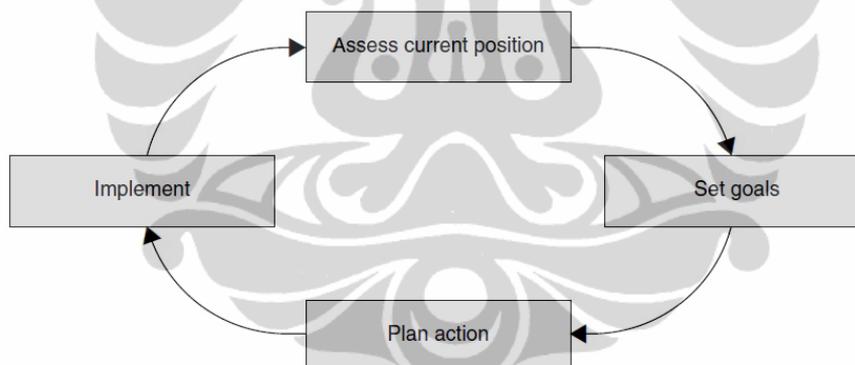
Personal Development Planning merupakan sebuah *win-win strategy* di perusahaan karena memiliki manfaat bagi karyawan dan juga perusahaan sekaligus. Implementasi dari PDP membantu karyawan dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman sehingga secara langsung manfaat yang diterima karyawan adalah tercapainya tujuan karir baik di dalam maupun diluar organisasi. Sedangkan manfaat bagi perusahaan adalah dengan mengembangkan kapabilitas karyawan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan pada akhirnya dapat membantu organisasi untuk lebih efektif (*Wildland Fire Leadership Development Program*, 2010).

Sebagai tambahan, menurut *Washington Headquarters Service* (2007), PDP memiliki 2 tujuan bagi karyawan, yakni: Pertama PDP menjamin bahwa karyawan mempertahankan tingkat kecakapannya dalam mengerjakan tugas (*job proficiency*) melalui kegiatan pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan. Kedua, karyawan dapat memetakan jalur karirnya (*career path*) dengan mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan dan kemampuan serta pembelajaran yang ia butuhkan untuk mencapai tujuan karir yang telah ia tetapkan.

2.4.3 Proses Penyusunan *Personal Development Plan*

Armstrong (2006) mengemukakan beberapa tahapan yang dilakukan untuk mengimplementasikan PDP yang dapat dilihat melalui gambar berikut:

Gambar 2.1. Tahapan Implementasi *Personal Development Planning* (Armstrong, 2006)



1. Menganalisa kondisi saat ini dan kebutuhan pengembangan yang akan dilakukan. Hal ini dapat dilakukan sebagai bagian dari proses manajemen kinerja (*performance management*).
2. Menetapkan tujuan. Hal ini meliputi meningkatkan performa pada pekerjaan saat ini, meningkatkan atau memperbaharui keterampilan, memperluas ilmu pengetahuan terkait dengan pekerjaan, mengembangkan kompetensi-kompetensi tertentu, mencapai posisi baru di perusahaan (baik dengan mutasi atau promosi), serta menyiapkan perubahan-perubahan di posisi saat ini.

3. Menyiapkan rencana kegiatan. Rencana kegiatan ini berisi apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya, kegiatan pengembangan, tanggung jawab pengembangan (siapa yang akan dikenai pengembangan dan dukungan dari atasan langsungnya, departemen SDM atau karyawan lainnya), dan waktu pelaksanaan kegiatan. Segala jenis kegiatan yang akan dilakukan karyawan harus tertera dalam rencana kegiatan, misalnya: terlibat dalam *project* tertentu, mengikuti program *e-learning* dan pelatihan internal lainnya, bekerjasama dengan mentor, melakukan kegiatan *coaching* dengan atasan, mengalami peran ataupun pekerjaan baru, maupun melakukan tugas-tugas khusus lainnya.
4. Implementasi. Pada tahapan ini yang dilakukan individu adalah melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan.

Penjelasan lain mengenai tahapan atau proses implementasi PDP juga dikemukakan oleh *National Guard Bureau* (2005), yakni sebagai berikut:

1. *Planning and Preparation*

Dalam proses ini, karyawan dan atasan menyiapkan dasar-dasar perencanaan PDP yang realistis dan bermanfaat. Waktu yang tepat untuk memulai perencanaan dan persiapan PDP adalah ketika karyawan mulai memasuki siklus awal pekerjaannya. Adapun yang dapat dilakukan oleh atasan adalah:

- a. Menjelaskan proses PDP pada karyawan dan juga atasan lainnya yang dapat dilakukan melalui kegiatan sosialisasi mengenai program PDP.
- b. Melakukan *review* dan diskusi dengan karyawan mengenai kekuatan dan kelemahannya dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya saat ini.
- c. Mengidentifikasi *gap* yang ada antara kompetensi saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan sesuai rencana kinerja yang telah ditetapkan.
 - Identifikasi kegiatan pelatihan dan pendidikan dalam mengatasi *gap* tersebut;
 - Menetapkan jadwal kegiatan yang menjadi prioritas.
- d. Mengusulkan beberapa metode pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan karyawan, seperti:

- *Formal training*
 - *On-the-job training* atau *coaching* oleh atasan maupun karyawan lain yang telah ahli di bidangnya
 - Menambahkan pekerjaan baru atau meningkatkan tingkat tanggung jawab karyawan melalui *job enrichment*
 - Menyediakan tugas-tugas yang lebih menantang bagi karyawan
- e. Menyediakan informasi mengenai perencanaan karir dan *coaching*, hanya jika karyawan meminta hal tersebut.
 - f. Memberikan salinan formulir PDP pada karyawan dan menginstruksikannya untuk melengkapi formulir tersebut.
 - g. Membantu karyawan menetapkan *deadline* untuk menyelesaikan *draft* formulir PDP.

2. *Drafting the PDP*

Langkah berikutnya dalam proses PDP adalah karyawan membuat garis besar (*draft*) PDP, dengan pengawasan dan panduan dari atasannya. Atasan harus memastikan bahwa di dalam PDP tercantum kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan karyawan untuk peningkatan karirnya. Adapun yang dapat dilakukan oleh karyawan adalah:

- a. Mengukur kompetensi dan minatnya saat ini, yang dapat dilakukan dengan menggunakan asesmen kepribadian dan juga asesmen kompetensi. Salah satu alat diagnostik yang dapat digunakan dalam asesmen kepribadian adalah *Myers-Briggs Type Indicator* atau MBTI.
- b. Identifikasi KSAs (*knowledge, skill and abilities*) atau kompetensi untuk pengembangan diri dan peningkatan karir sesuai dengan yang telah direncanakan.
- c. Mengusulkan PDP dan membuat jadwal kegiatan pembelajaran

Atasan harus *me-review draft* PDP yang diajukan karyawan dan memastikan bahwa:

- a. Kegiatan pembelajaran yang direncanakan karyawan haruslah realistis, berdasarkan pada kebutuhan perusahaan, dan sesuai dengan *budget* dari perusahaan dan departemen SDM.

- b. Kegiatan pembelajaran merupakan pilihan terbaik bagi kebutuhan pengembangan karyawan.
- c. Kegiatan pembelajaran yang diidentifikasi oleh karyawan dan jadwal belajarnya haruslah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh karyawan dan perusahaan dan tidak menjadi beban bagi karyawan/tidak menambah beban kerjanya.
- d. Kegiatan pembelajaran yang diidentifikasi tersebut mungkin dan dapat dilakukan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

Hal lain yang patut diperhatikan dalam memastikan ketepatan kegiatan pembelajaran dan pengembangan adalah strategi atau metode pengembangan. Berikut ini adalah serangkaian jenis pengembangan yang dikemukakan oleh *Wildland Fire Leadership Development Program* (2010):

- a. *On the Job Training*, yaitu pelatihan terstruktur yang tujuan-tujuan pembelajarannya dicapai dalam lingkungan kerja dan menjalankan tugas-tugas pekerjaan.
- b. *Classroom Training*, yaitu instruksi formal terstruktur yang disampaikan didalam lingkungan kelas oleh instruktur yang berkualifikasi.
- c. *Self-study Courses*, yakni kursus-kursus yang dijalani sesuai dengan kecepatan individu sendiri. Tidak selalu dilakukan selama hari-hari kerja regular.
- d. *After-hours Courses*, yaitu kursus-kursus setingkat *college* yang dijalani diluar hari-hari kerja lazimnya.
- e. *Job shadowing*, yaitu mengamati atau observasi individu tertentu dalam mendemonstrasikan startegi-strategi kerja yang baik dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- f. *Discussion With Subject Matter Expert*, yaitu sesi tanya jawab dengan ahli di bidang yang bersangkutan. Metode ini dapat digunakan untuk eksplorasi peluang-peluang karir atau mempelajari tugas tertentu.
- g. *Rotational Assignment*, yakni penugasan-penugasan kerja jangka pendek yang sesuai untuk keterampilan-keterampilan penting yang diidentifikasi dalam tujuan pengembangan.

- h. *Developmental Assignment*, yakni penugasan-penugasan kerja yang menantang karyawan untuk mengembangkan dan menggunakan kompetensi-kompetensi baru dalam posisi saat ini.
- i. *Reading*, yakni membaca buku-buku, majalah, jurnal maupun artikel yang dipilih untuk meningkatkan pemahaman mengenai topik tertentu.
- j. *Developmental of Job Aid*, yaitu pengembangan jabatan tertentu untuk membantu dalam pelatihan karyawan-karyawan lain. Hal yang harus diperhatikan adalah bahwa karyawan harus mempelajari tugas-tugasnya secara menyeluruh sebelum berupaya mengajari karyawan yang lain.
- k. *Participation on Task Force Committee or Team*, yaitu penugasan jangka pendek atau panjang yang memberikan peluang pengembangan keterampilan-keterampilan baru.

3. *Preparing the final PDP*

Dalam tahapan ini, atasan dan karyawan bekerjasama untuk membuat dokumen PDP yang dapat diaplikasikan, bermanfaat dan menguntungkan bagi karyawan maupun perusahaan. Oleh sebab itu, untuk mematangkan dokumen ini, karyawan dan atasan dapat mengikuti langkah-langkah berikut:

- a. Diskusi bersama mengenai rencana PDP dan membuat suatu persetujuan bersama mengenai kebutuhan karyawan, kegiatan pengembangan dan jadwal kegiatan yang akan dicantumkan di dokumen akhir.
- b. Menetapkan tanggal yang disetujui bersama mengenai batas penyelesaian dokumen PDP akhir.
- c. Dokumen PDP disampaikan ke departemen SDM untuk dievaluasi lebih lanjut sebelum benar-benar disahkan menjadi dokumen PDP akhir.
- d. Rencanakan suatu rapat bersama untuk membahas *progress* kegiatan pengembangan seperti yang tercantum dalam dokumen PDP.

4. *Follow-up Actions*

Setelah atasan dan karyawan sepakat mengenai dokumen PDP, dengan menandatangani berkasnya, maka terbentuklah pondasi untuk kemitraan

pengembangan karir karyawan. Karyawan kini siap menjalani aktivitas-aktivitas pengembangan yang telah disepakati.

Review PDP dan sesi konseling dapat disatukan ke dalam siklus *performance appraisal*, selama waktu tersebut atasan bersama dengan karyawannya menetapkan tujuan kinerja, sasaran dan mengevaluasi standart. Selanjutnya, PDP ini setidaknya dievaluasi paling tidak 2 tahun sekali untuk memastikan kegiatan-kegiatan apa yang sudah dan belum terlaksana, kemudian apakah ada hal-hal terbaru mengenai pengembangan karyawan, misalnya terkait dengan sistem dan prosedur kerja, teknologi ataupun tujuan karir pribadi.

Dalam penelitian ini, peneliti hanya melakukan proses tahapan implementasi PDP sampai dengan tahap penyusunan *draft* PDP saja. Adapun kegiatan sekaligus intervensi yang dilakukan peneliti adalah sosialisasi program PDP (tahap 1) dan evaluasi personal (tahap 2) yakni meliputi asesmen kepribadian dan asesmen kompetensi kepada responden penelitian. Dalam sub bab berikut ini akan dipaparkan mengenai teori sosialisasi dan alat diagnostik yaitu *Myers-Briggs Type Inventory* (MBTI) dan *Perception and Preference Inventory* (PAPI Kostick) yang digunakan dalam intervensi penelitian ini.

2.6 Teori Sosialisasi

Sosialisasi adalah proses individu dalam memperoleh pemahaman akan nilai, menguasai keterampilan, menunjukkan perilaku yang diharapkan dan memperoleh pengetahuan yang diperlukan agar dapat memahami perannya dalam organisasi serta memberikan kontribusinya sebagai anggota organisasi tersebut. Oleh karena itu sosialisasi umumnya dianggap sebagai proses pembelajaran seseorang dari mulai memasuki organisasi dan selama ia berada di organisasi (Roberge dkk, 2011).

Karyawan di dalam organisasi atau perusahaan dapat mempelajari banyak hal melalui kegiatan sosialisasi, antara lain tujuan organisasi, nilai-nilai dalam organisasi, budaya, kompetensi inti, peraturan, prosedur kerja, program-program pengembangan karyawan, dan sebagainya (Roberge dkk, 2011). Menurut Cummings dan Worley (2005), dalam melakukan intervensi organisasi

diperlukan proses sosialisasi kepada anggota organisasi. Hal ini dilakukan karena anggota organisasi harus memahami manfaat dan tujuan diberikannya intervensi sehingga anggota organisasi dapat terlibat selama intervensi berlangsung.

Sosialisasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sosialisasi mengenai program *Personal Development Planning* yang merupakan proses pemberian informasi kepada karyawan, baik atasan maupun bawahan di PT. X.

2.7 Alat Diagnostik dalam Asesmen Kepribadian

2.7.1 Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)

MBTI dikembangkan oleh Isabel Briggs-Myers dan Katherine Briggs. Katherine Briggs mulai tertarik pada tipe kepribadian setelah membaca buku dari Carl Jung, yaitu *Psychological Type*. Isabel Briggs Myers yang memiliki ketertarikan yang sama dengan ibunya terhadap tipe kepribadian mulai menciptakan MBTI pada awal tahun 1940 dengan tujuan seleksi pegawai. Myers percaya bahwa tipe-tipe kepribadian yang berbeda memiliki variasi pada pilihan pekerjaan yang berbeda pula dan teori yang dikemukakan oleh Jung menyediakan penghubung teoritis antara kepribadian dan kinerja (Mahendra, 2009).

Dalam Mahendra (2009), teori yang mendasari MBTI memungkinkan seseorang untuk memiliki satu dari 16 tipe yang ada. Keenambelas tipe ini didasari dari empat ciri kepribadian yang masing-masingnya memiliki dua sisi yang bertolak belakang. Berdasarkan teori, semua orang memiliki kecenderungan bawaan yang menentukan bagaimana mereka akan bereaksi terhadap situasi tertentu. Keempat dimensi tersebut adalah:

- a. *Extraversion* (E) - *Introversion* (I) : sikap terhadap dunia. *Ekstrovert* cepat bereaksi secara objektif terhadap lingkungannya sedangkan *introvert* secara subjektif melihat kedalam dirinya jika dihadapkan pada lingkungannya.
- b. *Sensing* (S) – *Intuition* (N) : cara menyerap informasi. Individu dengan kecenderungan *sensing* berpegang pada hal yang dapat dipersepsi dan dianggap berorientasi pada apa yang nyata. Sedangkan individu dengan kecenderungan *intuition* lebih bergantung pada proses perseptual tidak sadar yang mereka miliki.

- c. *Thinking* (T) – *Feeling* (F) : cara membuat keputusan. Kecenderungan *thinking* memfokuskan penggunaan logika dan rasio pada saat pengambilan keputusan. Sedangkan kecenderungan pada *feeling* mendasarkan pengambilan keputusan terhadap pengalaman emosional subjektif terhadap suatu kejadian.
- d. *Judging* (J) – *Perceiving* (P) : gaya hidup. Individu dengan preferensi *judging* memiliki gaya hidup yang teratur, terencana dan sistematis. Sedangkan individu dengan preferensi *perceiving*, lebih bebas dalam menjalani hidupnya yang tanpa rencana mendetail.

Menurut Mudrika dalam *e-booknya* mengenai penjelasan MBTI, tes ini dapat digunakan untuk mengenali tipe kepribadian seseorang yang akhirnya dapat digunakan untuk berbagai macam tujuan, antara lain adalah:

- 1) Memilih karir dan pekerjaan yang sesuai dengan kepribadian seseorang.
- 2) Mengenali cara belajar dan mengajar yang tepat untuk kepribadian tertentu.
- 3) Meningkatkan kualitas hubungan interpersonal dengan menghargai dan memahami perbedaan antar tipe kepribadian.
- 4) Pengembangan diri. Dengan MBTI individu dapat memahami kelebihan dan juga kelemahan pada dirinya, sehingga dapat lebih fokus dalam mengembangkan kelebihan dan juga mencari cara untuk memperbaiki kelemahan.

Selain keunggulan MBTI di atas, Hammer (2010) dalam penelitiannya mengenai penggunaan MBTI di perusahaan, melaporkan bahwa dengan melakukan asesmen individu menggunakan MBTI, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan membantu individu dalam merencanakan pengembangan karir sekaligus merencanakan rencana kegiatannya.

2.7.2 Perception and Preference Inventory (PAPI Kostick)

Perception and Preference Inventory (PAPI Kostick) dibuat oleh Max Martin Kostick, doktor dalam ilmu pendidikan, guru besar Psikologi Industri di State Collage, Boston, awal tahun 60-an. Papi digunakan secara luas di Inggris, Australia, Perancis, Jerman, dan seterusnya. Di Indonesia diperkirakan sekitar awal atau pertengahan tahun 80-an. Menjelang akhir 90-an penggunaannya

dengan cepat meluas karena kemudahan dan peluang-peluang yang dijanjikannya.

PAPI adalah *Self Report Inventory* yang terdiri dari 90 pasangan pertanyaan pendek berhubungan dengan situasi kerja menyangkut 20 aspek yang terdiri dari 10 *need* dan 10 *role* yang dikelompokkan dalam 7 (tujuh) bidang. Satu dengan yang lain saling terkait dalam satu keseluruhan.

Adapun 7 bidang tersebut adalah: kepemimpinan (*leadership*), arah kerja (*work direction*), aktivitas kerja (*activity*), relasi social (*social nature*), gaya bekerja (*work style*), sifat temperamen (*temperament*), dan posisi atasan-bawahan (*followership*). Masing-masing cakram kepribadian itu akan dipecah menjadi sub-kriteria. Kriteria *leadership* dipecah menjadi *leadership role*, *need to control others*, dan *ease in decision making*. Kriteria *work direction* dipecah menjadi *need to finish a task*, *role of hard intense worker*, dan *need to achieve*. Kriteria *activity* dipecah menjadi *pace* dan *vigorous type*. Kriteria *social nature* dipecah menjadi *need for closeness and affection*, *need to belong to groups*, *social extension*, dan *need to be noticed*. Kriteria *work style* dipecah menjadi *organize type*, *interest in working with details*, dan *theoretical type*. Kriteria *temperament* dipecah menjadi *need for change*, *emotional restraint*, dan *need to be forceful*. Kriteria terakhir, *followership*, dipecah menjadi: *need to support authority dan need for rules and supervision* (PA International).

Setiap nomor terdiri dari pasangan *need* satu dengan *need* yang lain dan *role* satu dengan *role* yang lain. Tidak ada *need* yang ditawarkan berpasangan dengan *role* atau *role* dengan *need*. Demikian, maka masing-masing dari 10 *need/role* tersedia 45 pasangan pernyataan yang untuk 20 *need* dan *role* dihasilkan 90 pasangan pertanyaan. PAPI mengukur *role* dan *need* semata-mata dalam kaitan dengan dengan situasi kerja, maka yang diperoleh adalah sempadan (separuh) kepribadian dalam situasi kerja (dikatakan “*not a full personality*”). *Role* mengacu pada dimensi temperamen dari Thurstone (1953), sedangkan *need* mengacu pada pikiran Edwards (1959) dan Schulz (1960) yang berakar pada konsep Murray (1938).

PAPI menggunakan *forced choice format* pada pasangan-pasangan pernyataan yang setara. Sangat sulit untuk melakukan manipulasi. Setiap

pernyataan ditulis dengan pendek, ringkas, interpretasi logik dan spesifik sehingga dapat dipahami dengan jelas oleh tester maupun testee. PAPI sangat berguna untuk evaluasi karyawan karena menggambarkan gaya administrasi dan dapat digunakan 2 orang atau lebih untuk mengetahui hubungan atasan bawahan dan mengembangkan solusi interpersonal. Laporan hasil tes disampaikan dalam bentuk visual (berupa cakram). Laporan ini akan memudahkan pengguna (*user*) mengenali potensi dirinya secara komprehensif, namun tetap mudah dipahami. Hasil analisa menghasilkan dinamika kepribadian seseorang yang telah dipengaruhi situasi kerja sekitarnya, yang merupakan gambaran kepribadian keseluruhan dan tidak terpisah-pisah, serta menjadi satu dinamika kepribadian yang utuh.

2.8 Dinamika Hubungan *Perceived Investment in Employee Development*, Kepuasan Kerja dan *Personal Development Planning*

Di era globalisasi ini kompetisi sangatlah tajam baik di pasar domestik maupun di pasar internasional. Agar dapat berkembang atau paling tidak dapat bertahan maka perusahaan haruslah memiliki keunggulan kompetitif tertentu dibandingkan dengan perusahaan lain. Keunggulan kompetitif perusahaan dapat dibentuk melalui berbagai cara, seperti menciptakan produk-produk inovatif, penggunaan teknologi modern, desain organisasi maupun pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif. Menurut Noe dkk (1994), tantangan kompetisi global yang harus dihadapi perusahaan saat ini adalah meningkatkan pentingnya manajemen SDM. Senada dengan pendapat tersebut, Pfeffer (1996) menegaskan bahwa pada masa ini hanya ada satu landasan sukses untuk keunggulan bersaing yang lestari bagi perusahaan, yaitu bagaimana mengelola faktor manusia dalam perusahaan.

Sumber daya manusia atau di dalam perusahaan disebut dengan karyawan dapat dikatakan sebagai asset perusahaan. Karyawan yang dikatakan sebagai asset adalah karyawan yang memiliki kompetensi dan juga performa kerja yang memuaskan sehingga mampu memberi nilai tambah bagi perusahaan serta mampu meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan. Karyawan di suatu perusahaan tentunya memiliki perilaku kerja yang berbeda-beda. Perilaku

karyawan seperti performa kerja yang buruk, tidak bersemangat dalam bekerja, melakukan kesalahan dalam bekerja, tingkat *turnover* yang tinggi, tentunya berdampak buruk bagi kualitas dan kuantitas hasil kerjanya dan pada akhirnya berdampak juga pada menurunnya produktifitas perusahaan.

Di dalam organisasi, persepsi karyawan merupakan hal yang penting, karena reaksi dari individu dapat berpengaruh dalam perilakunya didalam perusahaan (Robbins, 2006). Ia juga menambahkan bahwa produktivitas, absensi, tingkat *turnover*, dan kepuasan kerja adalah reaksi persepsi individu terhadap organisasinya. Persepsi adalah aktivitas yang melibatkan semua fungsi penginderaan yang membentuk pengalaman seseorang (Morgan, 1987 dalam Senati, 1996). Lebih lanjut lagi, Robbins (2006) mendefinisikan persepsi sebagai suatu proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan penerimaan sensoris mereka untuk memberi pemahaman mengenai lingkungan mereka. Karena persepsi berkaitan dengan interpretasi maka objek atau situasi yang sama dapat dipersepsikan berbeda oleh orang yang berbeda. Selain itu, karena persepsi berkaitan dengan pemberian makna terhadap sesuatu maka persepsi dapat berbeda dengan kenyataan obyektif (Robbins, 2006).

Sebelumnya telah disebutkan bahwa persepsi karyawan dapat mempengaruhi sikap dan perilakunya di tempat kerja (Robbins, 2006). Salah satu dari bentuk sikap individu di tempat kerja adalah kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2007). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai “*an attitude that individuals have about their job*”, yakni kepuasan kerja merupakan sikap individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai pekerjaan mereka dan keadaan dimana individu merasa cocok (*good fit*) dengan organisasinya (Ivancevich dkk, 1997).

Menurut Steers dan Porter (1991), salah satu faktor yang menentukan puas atau tidaknya seseorang dalam bekerja adalah pemberian *reward* atau penghargaan. Lebih lanjut lagi, Armstrong dan Murlis (2003) menegaskan bahwa *reward* yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya dapat berupa *financial reward* (gaji, tunjangan, bonus, dan sebagainya) dan *nonfinancial reward* (pengembangan, pencapaian karir, rekognisi, tanggung jawab, pengaruh dan pertumbuhan pribadi).

Menurut Hellriegel dkk (dalam Taljaard, 2003), karyawan memiliki persepsi yang berbeda-beda mengenai *reward* yang mereka terima. Sebagian karyawan menganggap *financial reward* sangat penting bagi mereka, sementara di sisi lain ada karyawan yang menganggap bahwa mereka lebih membutuhkan *nonfinancial reward*, seperti promosi jabatan, pelatihan dan pengembangan diri, rekognisi, kekuasaan, tanggung jawab, dan tantangan. Berdasarkan hasil beberapa penelitian terbaru mengenai kepuasan kerja, diperoleh kesimpulan bahwa *nonfinancial reward* saat ini menjadi faktor yang lebih dominan mempengaruhi kepuasan kerja daripada *financial reward* (Mani, 2010; SHRM, 2010). Hal ini berarti sudah seharusnya pihak perusahaan memahami bahwa saat ini karyawan menganggap *nonfinancial reward* sebagai hal penting dalam kepuasan dirinya, oleh karena itu sudah selayaknya perusahaan mulai memperhatikan pentingnya pemberian *nonfinancial reward* yang optimal bagi karyawannya.

Salah satu bentuk *nonfinancial reward* di perusahaan adalah pengembangan karyawan (Armstrong, 2006). Ia mendefinisikan pengembangan sebagai sebuah proses yang memungkinkan adanya peningkatan pemahaman dan kemampuan pada individu dari kondisi saat ini menuju kondisi yang dibutuhkan, yakni meningkatnya pengetahuan, keahlian dan kompetensi. Kebijakan perusahaan dalam program pengembangan karyawan menunjukkan bahwa organisasi berkomitmen dalam upaya mengembangkan keterampilan dan kemampuan para karyawannya agar mereka mau memaksimalkan kontribusi terhadap perusahaan. Selain itu dengan adanya program pengembangan karyawan maka perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan keahlian, menyadari potensi yang mereka miliki, mempercepat karir mereka dan meningkatkan status kepegawaian mereka di dalam organisasi (Armstrong, 2006).

Program pengembangan karyawan merupakan sinyal dari perusahaan terhadap karyawannya bahwa perusahaan menghargai kontribusi mereka dan peduli akan status mereka di perusahaan, dan sebagai hasilnya karyawan akan memberikan balas secara timbal balik dengan cara-cara yang positif demi kemajuan perusahaan (Wayne dkk, dalam Malik, 2010).

Menurut *organizational support theory*, apabila perusahaan memberikan dukungan yang penuh kepada karyawannya, maka karyawan-karyawan tersebut akan mempersepsikan bahwa perusahaan menghargai dan peduli terhadap kesejahteraan serta perkembangan mereka (Eder & Eisenberger, 2008). Dukungan penuh disini dapat dimaksudkan karyawan diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian mereka melalui metode-metode pembelajaran yang dimediasi oleh perusahaan (Bezuijen dkk, 2010). Persepsi karyawan terhadap pengembangan yang dilakukan perusahaan akan menambah obligasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan komitmen afektif mereka, dan ekspektasi mereka bahwa apabila kinerja mereka baik maka mereka akan mendapatkan penghargaan.

Terkait dengan persepsi karyawan terhadap program pengembangan, muncul istilah *perceived investment in employee development* yang dikemukakan oleh Lee dan Bruvold (2003). PIED merupakan penilaian karyawan atas komitmen perusahaan dalam rangka membantu karyawan untuk belajar dan memperoleh keterampilan dan kompetensi baru yang berguna sebagai bekal untuk mencapai posisi baru baik di dalam maupun luar perusahaan (Lee & Bruvold, 2003). PIED menciptakan kondisi dimana karyawan meyakini bahwa perusahaan menghargai kontribusi yang telah mereka berikan dan peduli akan kesejahteraan mereka. PIED juga menciptakan kewajiban bagi karyawan untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi serta bekerja keras agar dapat meningkatkan efektifitas organisasi (Arthur, 1994; Woods dan de Menezes, 1998). Flippo (1994) berpendapat bahwa karyawan yang mempunyai persepsi positif terhadap pengembangan dirinya dalam perusahaan, cenderung mempunyai kepuasan dan motivasi kerja yang tinggi untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Adanya pengembangan karyawan yang optimal dapat mempengaruhi persepsi karyawan tersebut terhadap investasi pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan (Maurer & Pierce, 2002). Menurut Harrison (2000) pengembangan merupakan suatu bentuk pengalaman belajar bagi individu maupun kelompok yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai ataupun perilaku. Pengembangan ini sifatnya

berkelanjutan dan cenderung menetap pada individu (Armstrong, 2006). Agar pengembangan dapat dijalankan dan dilaksanakan dengan baik harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan yang disusun secara cermat dan didasarkan pada metode-metode ilmiah serta berpedoman kepada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun usaha masa depan. Pengembangan ini harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan agar prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Armstrong (2006) menyebutkan bahwa salah satu bentuk program pengembangan karyawan di perusahaan adalah adanya implementasi *Personal Development Planning* (PDP). PDP berisi perencanaan mengenai pembelajaran karyawan yang bertujuan sebagai pengembangan personal dan pengembangan karir individu. PDP disusun oleh karyawan yang bersangkutan, ini berarti karyawan sepenuhnya bertanggung jawab dalam merumuskan dan mengimplementasikan rencana tersebut, namun masih dalam pengawasan oleh atasan dari karyawan yang bersangkutan (Armstrong, 2006). Implementasi dari PDP bermanfaat dalam membantu karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman sehingga secara langsung manfaat yang diterima karyawan adalah tercapainya tujuan karir baik di dalam maupun diluar organisasi. Sedangkan manfaat bagi perusahaan adalah dengan mengembangkan kapabilitas karyawan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan pada akhirnya dapat membantu organisasi untuk lebih efektif (*Wildland Fire Leadership Development Program*, 2010). Hal ini senada dengan pendapat Nusbaum (1986, dalam Walker, 1992) yang menyatakan bahwa faktor yang berpengaruh pada kepuasan kerja adalah program perencanaan pengembangan karyawan yang efektif. Selain itu penelitian Bontis dan Serenko (2007) membuktikan bahwa pengalaman pelatihan dan pengembangan yang sukses merupakan suatu indikasi bahwa suatu organisasi berkeinginan untuk menginvestasikan SDM yang dimiliki dengan cara meningkatkan kemampuan karyawannya dan meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka. Hal ini disebabkan karena seiring meningkatnya kemampuan dan keahlian karyawan, maka peluang karir mereka akan semakin meningkat pula. Selain itu individu

yang memiliki *self-development* tinggi akan cenderung lebih terikat dan puas pada pekerjaan mereka (Bontis & Serenko, 2007).

Berdasarkan penjelasan diatas, disimpulkan bahwa persepsi individu terhadap investasi pengembangan karyawan (dalam penelitian ini disebut *perceived investment in employee development* atau PIED) berhubungan dengan kepuasan kerja. Hal ini diperkuat oleh penelitian Lee dan Bruvold (2003) dan Malik, dkk (2010) yang menyatakan bahwa PIED memiliki korelasi yang positif dengan kepuasan kerja.

Hal tersebut dapat diterapkan pada PT. X dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan di perusahaan tersebut. Saat ini PT. X belum menerapkan program pengembangan karyawan yang efektif. Masih banyak hal-hal yang belum diterapkan dengan baik dan benar dalam melaksanakan program pengembangan. Misalnya saja mengenai *training need analysis* atau analisa kebutuhan penelitian yang sampai saat ini hanya berdasarkan atas permintaan atasan pada Departemen HR berdasarkan hasil observasi kepada bawahannya. Jadi analisa kebutuhan pelatihan belum diperoleh melalui asesmen kompetensi yang valid dan reliable.

Hal lain yang belum efektif dalam program pengembangan adalah belum adanya evaluasi terhadap pelatihan-pelatihan yang selama ini dilakukan oleh perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan belum dapat membuktikan bahwa pelatihan yang selama ini dilaksanakan sudah efektif atau belum diterapkan dalam pekerjaan karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut ditarik kesimpulan bahwa fungsi pengembangan di PT. X masih belum berjalan dengan efektif.

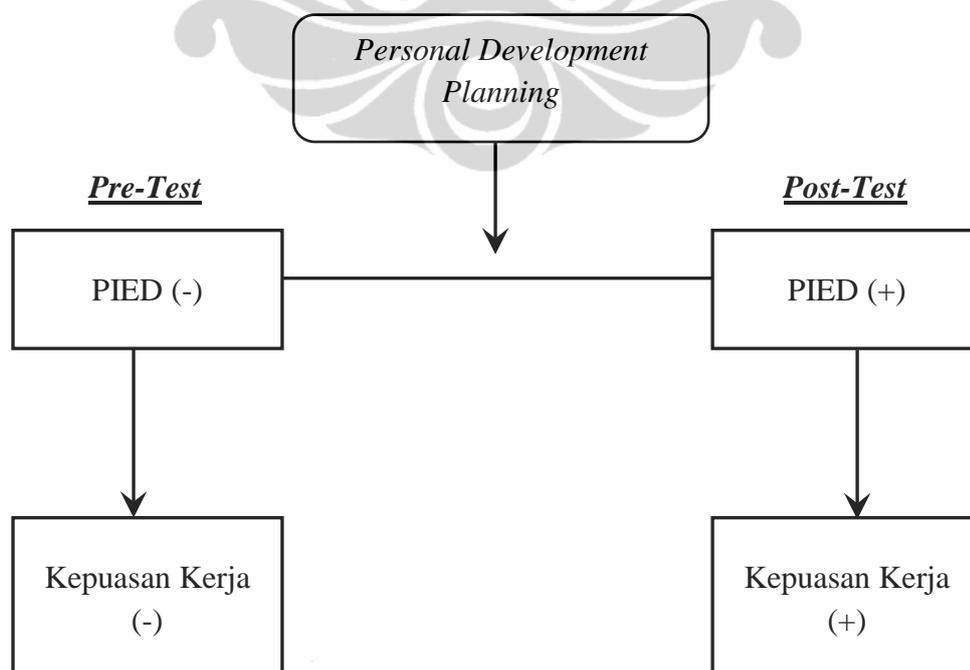
Menurut Griffin dan Ebbert (1991); Stoner dan Freeman (1989) serta Mondy dan Noe (2008) dalam Senati (1996), program pengembangan karyawan yang efektif dapat dijelaskan dalam tiga kegiatan yaitu orientasi, pelatihan dan pengembangan serta perencanaan karir. Untuk merencanakan program pengembangan tersebut maka dibutuhkan suatu program yang dapat memfasilitasi aktivitas pengembangan yang sesuai dan dibutuhkan oleh setiap karyawan. *Personal Development Planning* merupakan suatu cara yang dapat menjadi mediator dalam merencanakan program pengembangan karyawan yang efektif. Perencanaan PDP merupakan suatu kegiatan yang dapat mengecilkan

atau bahkan menghilangkan *gap* antara apa yang telah dipenuhi dan apa yang harus dilakukan untuk memenuhi persyaratan kompetensi pada posisi-posisi yang ditargetkan. Oleh karena itu, PDP dihasilkan dari perbandingan antara kekuatan individu dengan kelemahannya dan potensi yang ada pada individu untuk berkembang dalam rangka mencapai karir yang diharapkannya. (Rothwell, 2005).

Berdasarkan uraian diatas, disimpulkan bahwa dengan mengimplementasikan *Personal Development Planning* yang tepat bagi setiap karyawan, maka akan mempengaruhi persepsi individu terhadap investasi pengembangan karyawan atau PIED yang secara tidak langsung akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT. X. Semakin tepat implementasi PDP yang dimiliki oleh setiap individu, maka akan semakin positif persepsi mereka terhadap investasi pengembangan karyawan, dan akan semakin meningkat pula kepuasan kerja mereka.

Kerangka dinamika teori untuk penelitian ini dapat digambarkan melalui skema penelitian berikut ini:

Gambar 2.2. Skema Penelitian



BAB 3

METODE PENELITIAN

Bab ini merupakan penjelasan secara lebih rinci mengenai metode penelitian. Pendekatan penelitian akan menjelaskan tentang gambaran umum pelaksanaan penelitian. Responden penelitian akan menjelaskan tentang responden yang terlibat, jumlah responden dan teknik yang digunakan dalam pemilihan responden. Selanjutnya metode pengumpulan data akan menjelaskan tentang alat ukur dan cara yang digunakan dalam memperoleh data penelitian. Prosedur penelitian akan menjelaskan tentang langkah-langkah atau tahapan pelaksanaan penelitian. Sub bab terakhir menjelaskan mengenai metode pengolahan data yang akan menjelaskan tentang tata cara yang akan digunakan dalam mengolah dan menginterpretasi data penelitian.

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan gabungan 2 pendekatan penelitian yaitu kuantitatif dan kualitatif atau lebih dikenal dengan sebutan *mixed methods*. Beberapa ahli telah mendefinisikan penelitian *mixed method* ini, di antaranya adalah Creswell (2009) yang menjelaskan penelitian *mixed method* sebagai suatu metodologi penelitian di mana peneliti mengumpulkan, menganalisa dan kemudian menggabungkan atau mengintegrasikan data kuantitatif dan kualitatif ke dalam sebuah studi atau penelitian. Lebih lanjut lagi, Creswell (2009) menjelaskan bahwa penggabungan pendekatan kuantitatif dan kualitatif ini bertujuan untuk menghadirkan pemahaman yang lebih baik dan mendalam terhadap permasalahan penelitian.

Menurut Creswell (2009), penelitian *mixed method* ini memiliki beberapa kelebihan, yaitu:

1. Pendekatan ini dapat menutupi kelemahan 2 penelitian sekaligus yaitu penelitian kuantitatif dan kualitatif. Kelemahan penelitian kuantitatif diantaranya kurangnya kedalaman data (pendapat langsung dari responden penelitian), bias dan interpretasi responden jarang didiskusikan. Kelemahan ini dapat ditutupi oleh penelitian kualitatif. Sedangkan penelitian kualitatif

dipandang kurang objektif karena interpretasi dibuat oleh peneliti, dan sulitnya digeneralisir ke dalam grup atau kelompok yang lebih besar. Akan tetapi, pendekatan kuantitatif dapat menutupi kelemahan ini.

2. Pendekatan ini menyediakan data dan bukti lebih komprehensif dalam menjawab permasalahan penelitian.
3. Pendekatan ini lebih bersifat praktis untuk digunakan, karena peneliti diberi kebebasan dalam memilih dan menggunakan metode dalam mengumpulkan dan mengolah data.

Selain kelebihan, pendekatan *mixed method* ini juga memiliki kelemahan yaitu membutuhkan waktu dan sumber daya yang lebih banyak dalam mengumpulkan dan menganalisa data kuantitatif serta kualitatif (Creswell, 2009).

Pendekatan kuantitatif adalah suatu pendekatan penelitian yang berdasarkan pada pengukuran variabel-variabel penelitian, biasanya berbentuk angka, dan kemudian data-data tersebut diolah menggunakan analisa statistik untuk penyimpulan dan interpretasi hasil penelitian (Gravetter & Forzano, 2006). Pendekatan ini digunakan untuk mengukur secara lebih akurat mengenai hubungan dan pengaruh antara variabel 1 di dalam penelitian ini yaitu *perceived investment in employee development*, dengan variabel 2 yaitu kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, pendekatan kuantitatif dilakukan dengan menggunakan 2 alat ukur penelitian yaitu skala sikap kepuasan kerja dan skala sikap *perceived investment in employee development*.

Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berdasarkan pada hasil observasi dan wawancara yang kemudian dirangkum dan diinterpretasi ke dalam bentuk laporan naratif (Gravetter & Forzano, 2006). Pendekatan ini terutama digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam dari responden melalui wawancara, yaitu mengenai *perceived investment in employee development* dan kepuasan kerja pada *sales* di PT. X.

Saat penelitian kuantitatif menuntut digunakannya pendekatan yang terstandarisasi, sehingga pengalaman-pengalaman manusia dibatasi pada kategori-kategori tertentu. Sedangkan pada penelitian kualitatif, memungkinkan peneliti mempelajari isu-isu tertentu secara mendalam dan mendetail, karena pengumpulan data tidak dibatasi pada kategori-kategori tertentu saja

(Poerwandari, 2009). Penelitian kualitatif fokus pada kualitas dari suatu fenomena serta menitikberatkan pada teks dan pengertian (Langdridge, 2004). Penggunaan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini sangat sesuai untuk memahami secara mendalam mengenai suatu fenomena tertentu. Pendekatan kualitatif dilakukan sewaktu pengumpulan data menggunakan wawancara..

3.2. Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian *action research*. Coghlan dan Brannick (2001) menjelaskan *action research* sebagai suatu penyelidikan atau penelitian yang fokus pada usaha untuk meningkatkan kualitas dan performa organisasi. Penelitian ini dirancang dan dilakukan oleh praktisi yang bekerjasama dengan organisasi dalam menganalisa data (Coghlan & Brannick, 2001). Penelitian *action research* bertujuan untuk menemukan solusi bagi permasalahan nyata dengan cara melakukan kolaborasi bersama responden dalam pengumpulan data, pemberian umpan balik dan pengembangan rancangan untuk pelaksanaan perubahan (Smither, Houston & McIntire, 1996). Berdasarkan penjelasan tersebut, *action research* dinilai tepat untuk melihat efek dari intervensi yang akan dilakukan selama penelitian.

3.3. Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan suatu rencana, struktur, dan strategi investigasi yang dilakukan untuk memperoleh jawaban atas permasalahan atau pertanyaan penelitian (Kumar, 1999). Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *the before-and-after study design*. Desain ini merupakan observasi terhadap dua set data dalam populasi yang sama untuk menemukan perubahan dalam variabel yang menjadi fenomena antara dua titik dalam satu waktu tertentu (Kumar, 1999). Desain ini dapat mengukur perubahan dalam situasi, fenomena, isu, masalah, atau sikap. Selain itu desain ini merupakan desain yang paling sesuai untuk mengukur dampak atau efektivitas suatu program (Kumar, 1999).

3.4. Variabel Penelitian

Variabel adalah gambaran, persepsi atau konsep yang dapat diukur (Kumar, 1999). Dalam penelitian terdapat dua variabel yang diukur, yakni variabel dependen atau variabel terikat dan variabel independen atau variabel bebas.

3.4.1 Variabel 1

Variabel pertama dalam penelitian ini adalah *perceived investment in employee development* (PIIED). Definisi konseptual dari PIIED merujuk pada pendapat Lee dan Bruvold (2003) yang menyatakan bahwa PIIED merupakan penilaian karyawan atas komitmen perusahaan dalam rangka membantu karyawan untuk belajar dan memperoleh keterampilan dan kompetensi baru yang berguna sebagai bekal untuk mencapai posisi baru baik di dalam maupun luar perusahaan.

Sedangkan definisi operasional dari PIIED adalah jumlah keseluruhan skor atau skor total dari alat ukur PIIED yang diperoleh melalui skala sikap dari Lee dan Bruvold (2003) yang berjumlah 9 *item*.

3.4.2 Variabel 2

Variabel dua dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Definisi konseptual dari kepuasan kerja dalam penelitian ini merujuk pada definisi yang dikemukakan oleh Spector (1997) yaitu sikap yang menggambarkan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Menurut Spector (1997), kepuasan kerja dapat diukur melalui 9 *facet* atau aspek, yakni *salary* (gaji), *promotion* (kesempatan promosi), *supervision* (supervisi atasan), *fringe benefits* (tunjangan), *contingent reward* (penghargaan), *operating conditions* (peraturan dan prosedur kerja), *coworkers* (rekan kerja), *nature of work* (sifat/tipe pekerjaan), dan *communication* (komunikasi).

Sedangkan definisi operasional dari kepuasan kerja adalah jumlah keseluruhan skor atau skor total dari pengembangan alat ukur kepuasan kerja yakni *Job Satisfaction Survey* (JSS) dari Spector (1997) yang berjumlah 40 *item*.

3.4.3 Intervensi

Intervensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Personal Development Planning* (PDP). Pengenalan program *Personal Development*

Planning akan dilakukan melalui kegiatan sosialisasi terhadap para *sales*. Sosialisasi merupakan pengenalan terhadap kebijakan maupun program kepada karyawan. PDP didefinisikan sebagai perencanaan mengenai pembelajaran karyawan yang bertujuan sebagai pengembangan personal dan pengembangan karir individu (QAA, 2001). PDP akan diimplementasikan kepada 2 orang responden penelitian dengan mengikuti tahapan penyusunan PDP yang dikemukakan oleh Armstrong (2006).

3.5. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat hubungan antara PIED dengan kepuasan kerja pada *sales* di PT. X?
2. Apakah terdapat peningkatan kepuasan kerja pada *sales* di PT. X setelah diberikan intervensi *Personal Development Planning*?
3. Apakah terdapat peningkatan PIED pada *sales* di PT. X setelah diberikan intervensi *Personal Development Planning*?
4. Apakah terdapat hubungan antara peningkatan PIED dengan peningkatan kepuasan kerja pada *sales* di PT. X?

3.6. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan dalam penelitian yang dikemukakan diatas maka dapat ditentukan hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

1. Ha_1 : Terdapat korelasi yang positif signifikan antara PIED dan kepuasan kerja pada *sales* di PT. X.
 Ho_1 : Tidak terdapat korelasi yang positif signifikan antara PIED dan kepuasan kerja pada *sales* di PT. X.
2. Ha_2 : Terdapat perbedaan signifikan antara kepuasan kerja pada *sales* di PT. X sebelum dan setelah diberikan intervensi PDP.
 Ho_2 : Tidak terdapat perbedaan signifikan antara kepuasan kerja pada *sales* di PT.X sebelum dan setelah diberikan intervensi PDP.
3. Ha_3 : Terdapat perbedaan signifikan antara PIED pada *sales* di PT. X sebelum dan setelah diberikan intervensi PDP.

Ho₃ : Tidak terdapat perbedaan signifikan antara PIED pada *sales* di PT. X sebelum dan setelah diberikan intervensi PDP.

4. Ha₄ : Terdapat korelasi yang positif signifikan antara peningkatan PIED dan peningkatan kepuasan kerja pada *sales* setelah diberikan intervensi PDP.

Ho₄ : Tidak terdapat korelasi yang positif signifikan antara peningkatan PIED dan peningkatan kepuasan kerja pada *sales* setelah diberikan intervensi PDP.

3.7. Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini terbagi ke dalam 2 kelompok, yakni responden saat penggalan data awal serta responden penelitian saat pemberian *pre-test*, intervensi dan *post-test*. Jumlah responden penelitian yang diambil sebagai data awal permasalahan penelitian adalah sebanyak 48 orang karyawan dari berbagai jenis jabatan dan departemen di PT. X. Adapun penggalan data awal digunakan sebagai uji reliabilitas dan validitas alat ukur kepuasan kerja dan PIED.

3.7.1 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Kerlinger (2000), *sampling* adalah pengambilan suatu bagian populasi sebagai representasi dari populasi tersebut. Teknik pemilihan responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *nonprobability sampling*. Dalam pengambilan sampel populasi, bentuk dari *nonprobability sampling* yang digunakan adalah *convenience sampling*. *Convenience sampling* adalah metode pengambilan sampel yang didasari oleh ketersediaan sampel ketika penelitian dilakukan (Gravetter & Forzano, 2009).

3.7.2 Jumlah Responden Penelitian

Sebagai pembatasan masalah, maka yang akan menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. X yang berada pada *sales team*. Pemilihan responden penelitian dibatasi pada *sales team* karena merujuk pada permintaan PT. X. Alasan dipilihnya *sales team* adalah karena pada tahun ini target para *sales* meningkat cukup tinggi yaitu 40% dari tahun lalu, sedangkan kinerja *sales team* sendiri masih kurang memenuhi harapan perusahaan. Sehingga diharapkan dengan

adanya program *personal development planning* akan membantu *sales* dalam mencapai target tersebut. Berikut ini adalah gambaran populasi tersebut:

Tabel 3.1. Gambaran Populasi Penelitian

Departemen	Jabatan	Jumlah (orang)
Temporary Power	<i>Head of Sales</i>	1
	<i>Manager of Sales</i>	2
	<i>Sales Utility</i>	6
	<i>Sales Non Utility</i>	7
Pillar	<i>Sales</i>	2
Operation and Maintenance	<i>Sales</i>	2
TOTAL		20

Responden penelitian yang akan diberikan *pre-test*, intervensi dan *post-test* terdiri dari 12 orang dengan jabatan *sales*, dengan alasan jumlah ini sudah dapat mewakili populasi penelitian. Jumlah responden ini berbeda dari jumlah keseluruhan populasi *sales team* sebab ada beberapa orang *sales* yang tidak dapat dijangkau oleh peneliti dikarenakan pertimbangan keterbatasan waktu responden serta keadaan dan jarak antara responden dengan peneliti, kebanyakan responden tersebut berdomisili di luar Jakarta. Adapun gambaran responden dalam penelitian ini adalah:

Tabel 3.2. Gambaran Responden Penelitian

Departemen	Jabatan	Jumlah (orang)
Temporary Power	<i>Sales Utility</i>	6
	<i>Sales Non Utility</i>	4
Pillar	<i>Sales</i>	1
Operation and Maintenance	<i>Sales</i>	1
TOTAL		12

3.7.3 Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik responden dalam penelitian ini adalah:

1. Berada pada posisi atau jabatan *sales*.
2. Direkomendasikan oleh atasan langsung untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.

3.8. Metode Pengumpulan Data

Alat ukur dalam penelitian ini adalah skala sikap dan wawancara. Berikut ini akan dijabarkan mengenai alat ukur tersebut.

3.8.1 Skala sikap

Skala sikap yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk pertanyaan tertutup dengan menggunakan format *item* bentuk Likert. Tipe Likert seringkali digunakan untuk skala yang mengukur sikap atau kepribadian, di mana responden menunjukkan tingkat persetujuan terhadap pernyataan-pernyataan atau *item-item* yang diberikan (Kaplan & Sacuzzo, 2005). Skala sikap ini diberikan dua kali kepada responden, yaitu sebelum dan sesudah pemberian intervensi. Tujuan dari penyebaran skala sikap yang pertama adalah untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi pada responden sebelum dilakukan intervensi (*pre-test*), sedangkan penyebaran skala sikap kedua dimaksudkan untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi responden setelah dilakukan intervensi, yaitu untuk melihat apakah ada perubahan yang dirasakan akibat pemberian intervensi tersebut (*post-test*).

3.8.1.1 Skala sikap Kepuasan Kerja

Untuk mengukur kepuasan kerja pada responden, peneliti menggunakan skala kepuasan kerja yang merupakan pengembangan Teori Kepuasan Kerja 9 *Facet* dari Spector. Skala sikap ini terdiri dari 45 *item* yang mengukur kepuasan kerja berdasarkan 9 *facet* atau aspek, yaitu:

- a) *Salary* (Gaji) sebanyak 5 *item*
- b) *Promotion* (Kesempatan Promosi) sebanyak 5 *item*
- c) *Supervision* (Supervisi dari atasan) sebanyak 5 *item*
- d) *Fringe benefits* (Tunjangan) sebanyak 5 *item*
- e) *Contingent reward* (Penghargaan atau reward non-finansial) sebanyak 5 *item*

- f) *Operating conditions* (Kondisi Perusahaan) sebanyak 5 *item*
- g) *Coworkers* (Rekan Kerja) sebanyak 5 *item*
- h) *Nature of work* (Sifat Pekerjaan) sebanyak 5 *item*
- i) *Communication* (Komunikasi) sebanyak 5 *item*.

Skala sikap kepuasan kerja ini menggunakan bentuk skala Likert, yakni skala yang memberikan sejumlah pernyataan sehingga responden dapat mengindikasikan derajat persetujuan atau ketidaksetujuannya (Bordens & Abbot, 2005). Penilaian dalam skala kepuasan kerja ini terdiri dari 4 pilihan jawaban dengan rentang skor 1 – 4, yaitu:

- 1 = responden menyatakan bahwa pernyataan tersebut sangat tidak sesuai dengan kondisi dirinya.
- 2 = responden menyatakan bahwa pernyataan tersebut tidak sesuai dengan kondisi dirinya.
- 3 = responden menyatakan bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi dirinya.
- 4 = responden menyatakan bahwa pernyataan tersebut sangat tidak sesuai dengan kondisi dirinya.

Alat ukur kepuasan kerja ini terdiri dari 45 *item* pernyataan, yang terdiri dari 27 *item* positif (*favourable*) dan 18 *item* negatif (*unfavorable*). Berikut ini merupakan aspek dan *item* dari alat ukur kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 3.3. *Item* dalam Skala sikap Kepuasan Kerja

Aspek	Nomor Item				
<i>Salary</i>	1	10	19	28*	37
<i>Promotion</i>	2	11*	20	29*	38*
<i>Supervision</i>	3	12*	21	30	39
<i>Benefits</i>	4	13	22*	31	40
<i>Contingent reward</i>	5	14*	23*	32	41*
<i>Operating conditions</i>	7*	16	25	34*	43
<i>Coworkers</i>	6	15*	24	33*	42*
<i>Nature of work</i>	8	17	26*	35*	44
<i>Communication</i>	9	18*	27	36	45*

Ket: * *Item* negatif (*unfavorable*)

Cara pemberian nilai atau skor untuk masing-masing *item* adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4. Teknik Pemberian Nilai Per *Item*

<i>Item Favourable</i>			<i>Item Unfavourable</i>		
Sangat Sesuai	(SS)	= 4	Sangat Sesuai	(SS)	= 1
Sesuai	(S)	= 3	Sesuai	(S)	= 2
Tidak Sesuai	(TS)	= 2	Tidak Sesuai	(TS)	= 3
Sangat Tidak Sesuai	(STS)	= 1	Sangat Tidak Sesuai	(STS)	= 4

3.8.1.2 Skala sikap *Perceived Investment in Employee Development (PIED)*

Untuk mengukur PIED, peneliti menggunakan skala sikap PIED yang diadaptasi dari skala sikap PIED Lee dan Bruvold (2003) yang berjumlah 9 *item*. Dalam mengadaptasi skala sikap ini ke dalam Bahasa Indonesia, peneliti meminta bantuan 3 rekan yang sedang menjalani studi di Magister Profesi Psikologi Industri dan Organisasi Universitas Indoensia yang memiliki nilai TOEFL diatas 500. Salah seorang rekan peneliti tersebut juga pernah menempuh pendidikan di luar negeri selama 2 tahun, sehingga ia dapat menerjemahkan pernyataan-pernyataan dalam skala sikap tersebut dengan baik ke dalam Bahasa Indonesia.

Senada dengan skala sikap kepuasan kerja, penilaian dalam skala sikap PIED ini terdiri dari 4 pilihan jawaban dengan rentang skor 1 – 4, yaitu:

- 1 = responden menyatakan bahwa pernyataan tersebut sangat tidak sesuai dengan kondisi dirinya.
- 2 = responden menyatakan bahwa pernyataan tersebut tidak sesuai dengan kondisi dirinya.
- 3 = responden menyatakan bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi dirinya.
- 4 = responden menyatakan bahwa pernyataan tersebut sangat tidak sesuai dengan kondisi dirinya.

3.8.1.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Penelitian

Kedua alat ukur dalam penelitian ini telah melewati uji validitas dan reliabilitas *item*. Keterbatasan waktu menyebabkan uji validitas dan reliabilitas

dilakukan pada saat pengambilan data. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *construct validity*. Pengujian validitas konstruk digunakan untuk melihat seberapa besar sebuah tes dapat dikatakan mengukur sebuah konstruk teoritis atau perilaku tertentu (Anastasi & Urbina, 2000). Salah satu cara untuk mengetahui validitas konstruk adalah dengan mengukur konsistensi internalnya melalui korelasi *item* dengan total skor di dalam aspek atau total skor di dalam suatu tes (Anastasi & Urbina, 2000). Korelasi item dilihat dengan menggunakan *corrected item-total correlation* agar korelasi yang didapatkan lebih murni karena mengeluarkan *item* dalam penjumlahan skor sebelum dikorelasikan. Batasan nilai korelasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,2 sesuai dengan batasan dari Cronbach (1990).

Metode yang digunakan untuk mengukur reliabilitas tes adalah dengan menggunakan koefisien Alpha (Anastasi & Urbina, 2000). Metode tersebut didasarkan pada pencarian konsistensi dari respons untuk semua *item* di dalam suatu tes, dan hanya membutuhkan satu kali administrasi untuk satu bentuk tes. Metode ini dipilih karena adanya keterbatasan waktu sehingga pengambilan tes hanya dapat satu kali dilakukan. Batasan nilai dari koefisien Alpha dalam penelitian ini agar alat ukur dapat dikatakan reliabel mengikuti pernyataan dari Murphy dan Davidshofer (2001) yaitu koefisien reliabilitas sebesar 0,6 masih dapat diterima. Sementara itu, Anastasi dan Urbina (1997) menyarankan bahwa sebaiknya koefisien reliabilitas yang ada mencapai 0,7. Berikut ini adalah hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap skala sikap dalam penelitian ini:

a. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas dan validitas pada alat ukur kepuasan kerja, diperoleh hasil bahwa alat ukur ini menghasilkan nilai Alpha Cronbach (α) sebesar 0.915 (hasil uji statistik terlampir pada lampiran 3). Dengan nilai tersebut merujuk pada pernyataan Murphy dan Davidshofer (2001) serta Anastasi dan Urbina (1997) alat ukur dapat diterima untuk digunakan dalam penelitian, namun mempertimbangkan *item-item* yang nilainya berada di bawah 0,2 maka akan dilakukan eliminasi terhadap *item-item* tersebut untuk meningkatkan nilai koefisien Alpha Cronbach.

Dari hasil uji validitas awal, dapat dilihat bahwa ada 5 *item* yang dibuang karena $r < 0,2$ apabila mengacu pada patokan dari Cronbach (1990). Untuk dapat meningkatkan baik validitas maupun reliabilitas dari alat ukur, maka *item-item* tersebut dieliminasi. Setelah kelima *item* tersebut dieliminasi, maka nilai reliabilitas alat ukur kepuasan kerja naik menjadi $\alpha = 0,926$ (hasil uji statistik terlampir pada lampiran 3).

b. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur PIED

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas (hasil uji statistik terlampir pada lampiran 3), terlihat bahwa semua *item* sudah dapat dikatakan valid karena $r > 0,2$ apabila mengacu pada patokan Cronbach (1990). Hal ini menunjukkan bahwa semua *item* yang digunakan sudah dapat dikatakan benar-benar mengukur satu konstruk PIED. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas dan validitas pada alat ukur PIED, diperoleh hasil bahwa alat ukur ini menghasilkan nilai Alpha Cronbach (α) sebesar 0,913. Dengan nilai tersebut merujuk pada pernyataan Murphy dan Davidshofer (2001) dan Anastasi dan Urbina (1997) alat ukur dapat memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas.

3.8.2 Wawancara

Wawancara merupakan percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (Poerwandari, 2005). Wawancara kualitatif dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subjektif individu berkenaan dengan topik yang diteliti dan melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut. pada penelitian ini terdapat dua pendekatan wawancara yang digunakan. Pertama, pendekatan wawancara dengan pedoman umum, yakni pedoman wawancara dilakukan secara umum tanpa menentukan urutan pertanyaan dan hanya mencatat isu-isu yang akan ditanyakan tanpa menentukan urutan pertanyaan, bahkan mungkin tanpa bentuk pertanyaan eksplisit (Patton, 1990). Wawancara dilakukan 2 kali, yang pertama dilakukan di awal penelitian sebagai salah satu cara untuk memahami fenomena atau permasalahan yang terjadi, dan setelah pemberian program intervensi sebagai cara untuk mengetahui

bagaimana pemahaman responden terhadap program intervensi yang telah dilakukan.

Kedua, pendekatan wawancara dilakukan dengan pedoman khusus atau dengan metode *Behavioral Event Interview* (BEI). BEI merupakan metode wawancara yang meminta responden untuk mengidentifikasi dan juga menggambarkan situasi-situasi penting dan kritis yang mereka temui dalam pekerjaan mereka. Selain itu BEI merupakan suatu wawancara yang berbentuk *open-ended*, dimana pewawancara dapat mengumpulkan informasi mengenai perilaku mereka yang telah lalu dalam bidang kerja tertentu. BEI merupakan alat utama yang dapat digunakan untuk mengukur atau melihat kompetensi seseorang (Spencer & Spencer, 1993). Dalam penelitian ini, BEI akan dilakukan ketika asesmen kompetensi untuk melihat kriteria kompetensi yang dimiliki oleh responden penelitian. Panduan pertanyaan BEI ini dapat dilihat pada lampiran 9.

3.8.3 Observasi

Menurut Riggio (2009), observasi melibatkan adanya pencatatan tingkah laku tertentu yang didefinisikan sebagai variabel yang telah dioperasionalisasikan. Observasi bertujuan untuk mendeskripsikan *setting* yang dipelajari, aktivitas yang terjadi, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas tersebut, dan makna kejadian tersebut apabila dilihat dari perspektif orang yang terlibat dalam aktivitas tersebut (Poerwandari, 2009). Di dalam penelitian ini, observasi terutama ditujukan untuk menjadi data penunjang dari wawancara dan untuk mengevaluasi jalannya intervensi. Selain itu observasi juga digunakan untuk menilai kompetensi yang dimiliki oleh responden melalui pelatihan, simulasi dan *role play* yang mereka jalani.

3.9. Metode Analisis Data

Pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan aplikasi *SPSS for windows versi 17.0*. Aplikasi ini digunakan untuk melakukan analisis statistik seperti: uji normalitas, menghitung koefisien validitas, menghitung koefisien reliabilitas, menghitung korelasi antara dua variabel yakni

kepuasan kerja dan PIED, dan juga uji signifikansi perbedaan *mean* antara variabel. Berikut ini adalah metode pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti:

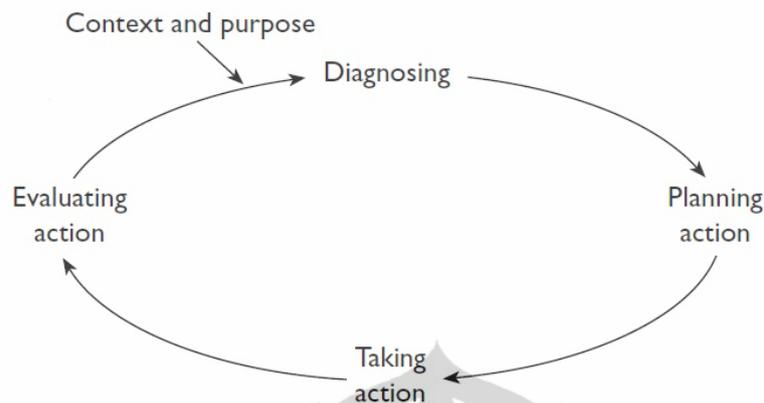
1. Pengujian menggunakan metode analisis deskriptif untuk mendapatkan frekuensi, persentase, *mean*, skor maksimum dan skor minimum serta *standard deviation*. Hasil tersebut digunakan untuk melihat gambaran responden secara umum dari variabel-variabel yang diukur.
2. Metode korelasi digunakan peneliti untuk mengetahui hubungan antara variabel 1 dan variabel 2 dalam penelitian ini. Metode korelasi yang digunakan adalah dengan menggunakan korelasi non-parametrik dikarenakan jumlah sampel berada di bawah 30 (Santoso, 2012). Peneliti menggunakan korelasi Spearman untuk menguji hubungan antara dua variabel dalam penelitian ini. Korelasi Spearman digunakan apabila jenis data yang diolah adalah data ordinal atau memiliki urutan (Santoso, 2012). Korelasi dapat dikatakan signifikan apabila $p < 0,05$.
3. Peneliti menggunakan uji signifikansi perbedaan *mean* untuk melihat dampak intervensi dari penelitian ini. Metode yang digunakan adalah *Paired Sample T-Test*. Apabila koefisien signifikansi $p < 0,05$, maka skor *pre-test* dan *post-test* responden dapat dikatakan memiliki perbedaan yang signifikan.

Selanjutnya untuk pengolahan data kualitatif yang diperoleh dari wawancara dan pertanyaan terbuka dari skala sikap yang akan diberikan akan di-*coding* ke dalam kelompok tema untuk kemudian diolah lebih lanjut dengan analisa teks untuk interpretasi data. Sedangkan data yang diperoleh dari observasi akan dirangkum untuk kemudian menjadi salah satu bentuk evaluasi dari intervensi.

3.10. Prosedur Penelitian

Prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini mengacu pada tahapan *action research cycle* yang dikemukakan oleh Coghlan dan Brannick (2001). Untuk lebih jelasnya siklus tersebut digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3.1 *Action research cycle* (Coghlan & Brannick, 2001)



Menurut Coghlan dan Brannick (2001), proses *action research* terbagi menjadi 2 siklus besar, yaitu *pre-step* (langkah awal) dan *main steps* (langkah utama). Adapun penjelasan dari setiap tahapan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Langkah awal: Menetapkan konteks dan tujuan

Menurut Coghlan dan Brannick (2001), proses *action research* diawali dengan pemahaman mengenai konteks suatu *project* yang akan dilakukan, yakni mengenai apa dan mengapa *project* tersebut akan dijalankan. Dalam menentukan konteks dari *project* tersebut, juga penting dipertimbangkan faktor eksternal dan internal yang akan mempengaruhi *project* tersebut. Selain menentukan konteks, juga penting untuk menetapkan tujuan dari *project* yang dilakukan. Tujuan dapat berupa harapan-harapan yang diinginkan dari terlaksananya *project* tersebut. Tahapan ini juga melibatkan pengumpulan data dan informasi untuk memahami masalah yang akan dijadikan dasar bagi *project* yang akan dilaksanakan.

Dalam bahasan kali ini, *project* yang dimaksud adalah penelitian yang saat ini sedang dilakukan oleh peneliti. Tahapan ini sendiri terjadi pada akhir bulan Februari sampai bulan Maret 2012. Dalam rentang waktu tersebut, peneliti melakukan penggalan data awal untuk memahami konteks apa yang akan diangkat untuk menjadi topik penelitian. Penggalan data yang dimaksud berupa wawancara awal dengan *Manager of Performance Management and Recruitment and Selection*, *Manager of Learning and Development*, *Head of Sales* dan *Sales Manager*. Wawancara ini bertujuan untuk menggali masalah apa saja yang sedang terjadi di PT. X khususnya di *sales team*. Selain itu penggalan data juga dilakukan melalui *Organizational Blockage Questionnaire* yang diisi oleh 55

orang karyawan dari berbagai departemen di PT. X. Dari data dan informasi awal yang diperoleh peneliti, diperoleh kesimpulan bahwa hal yang dirasakan penting dan harus diperhatikan adalah mengenai kepuasan kerja karyawan (*sales*) dan program pengembangan untuk karyawan khususnya *sales*. *Sales team* dianggap tepat untuk dikenai intervensi karena saat ini mereka tengah dihadapkan pada kenaikan target sebesar 40% dari tahun lalu, sedangkan menurut wawancara dengan *Head of Sales*, kinerja *sales team* masih dianggap kurang memenuhi harapan perusahaan. Sehingga diharapkan dengan adanya program intervensi yang dirancang oleh peneliti akan membantu *sales* dalam mencapai target tersebut.

2. Langkah utama:

Langkah utama dalam proses *action research* terbagi menjadi 4 tahapan, yaitu:

a) *Diagnosing*

Tahapan ini terjadi selama akhir Maret – April 2012. Dalam periode waktu tersebut, peneliti melakukan wawancara kepada 3 orang *sales* untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai kepuasan kerja yang dirasakan oleh *sales*. Selain pengumpulan informasi melalui wawancara, peneliti juga menyebarkan skala sikap kepada populasi penelitian yaitu karyawan PT. X yang menjabat sebagai *sales*. Skala sikap ini disebar kepada 20 orang *sales* di 3 departemen, penyebaran skala sikap ini dilakukan melalui *email* dan juga menyampaikan skala sikap langsung kepada *sales* yang bersangkutan. Dari 20 skala sikap yang disebar, skala sikap yang kembali hanya 12 skala sikap sampai dengan akhir April 2012.

Berdasarkan hasil wawancara dan skala sikap diketahui bahwa *sales* merasa kurang puas terhadap *reward* non-finansial yang diberikan oleh perusahaan yaitu berupa pelatihan, pengembangan diri dan masalah promosi. Setelah diperoleh gambaran masalah, peneliti melakukan validasi terhadap hal-hal yang mungkin dapat dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut dengan mengkorelasikan variabel yang menjadi masalah dengan variabel lain yang mempengaruhi masalah tersebut. Hal ini dilakukan agar diperoleh kepastian mengenai hal apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki keadaan dari variabel yang menjadi masalah.

b) *Planning action*

Dalam tahapan ini peneliti memberikan masukan untuk melakukan intervensi berupa sosialisasi program pengembangan karyawan yaitu *personal development planning* (PDP). Pada tahapan ini peneliti menyusun buku panduan *personal development planning* (*Personal Development Planning Guideline*) dan buku kerja PDP (*Personal Development Planning Workbook*). Setelah berdiskusi dengan *Manager of Learning and Development* serta *Sales Manager* mengenai intervensi tersebut, diperoleh kesepakatan bahwa sosialisasi akan dilaksanakan 2 kali yaitu pada tanggal 14 Mei 2012 dan tanggal 21 Mei 2012.

c) *Taking action*

Tahap ini dilakukan dalam rangka meningkatkan variabel yang menjadi permasalahan pada para *sales*. Tindakan yang dilakukan peneliti adalah melakukan sosialisasi mengenai *personal development planning*. Berdasarkan diskusi dengan pihak PT. X, sosialisasi program ini akan dilaksanakan sebanyak 2 kali. Sosialisasi pertama dilaksanakan pada tanggal 14 Mei 2012 di hadapan para atasan yaitu *HRD Manager, Manager of Operation and Maintenance, Manager of Pillar, Head of Sales, Manager of Sales Utility* serta *Manager of Sales Non Utility*. Sosialisasi ini meliputi pengenalan program PDP, tujuan dan manfaatnya, proses PDP serta peran dan tanggung jawab pihak-pihak terkait. Dalam sosialisasi pertama ini peneliti juga meminta izin kepada para manajer untuk melakukan sosialisasi kepada bawahan mereka terkait rancangan intervensi dan juga izin melakukan asesmen kepada setidaknya 3 orang dari *sales team*.

Sosialisasi kedua dilaksanakan pada tanggal 21 Mei 2012. Sosialisasi ini dihadiri oleh 12 orang *sales* dari 3 departemen, yaitu *Sales Utility* (6 orang), *Sales Non Utility* (4 orang), *Sales of Pillar* (1 orang) dan *Sales of Operation and Maintenance* (1 orang). Sama seperti sosialisasi pertama, sosialisasi kedua ini bertujuan untuk mengenalkan program PDP kepada para *sales*, tujuan dan manfaat yang akan diperoleh dari PDP, peran dan tanggung jawab dalam proses PDP serta proses implementasi dalam PDP. Selain itu, peneliti juga meminta evaluasi atau respon *sales* mengenai rancangan program ini.

d) *Evaluating action*

Tahap terakhir dari *action research cycle* adalah evaluasi tindakan. Evaluasi dimaksudkan untuk melihat efek dari intervensi yang diberikan kepada sampel penelitian. Untuk melakukan evaluasi mengenai efek intervensi, peneliti kembali memberikan skala sikap mengenai kepuasan kerja dan *perceived investment in employee development*. Melalui evaluasi ini dapat terlihat apakah intervensi yang diberikan dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja para *sales*.



BAB 4

HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum responden penelitian, hasil penelitian, analisis, kesimpulan perhitungan awal (*pre-test*) dan perhitungan *post-test* serta penjelasan mengenai intervensi yang dilakukan dalam penelitian.

4.1. Gambaran Data Demografis Responden Penelitian

Sub bab ini akan menjelaskan klasifikasi responden penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama kerja di PT. X yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1. Gambaran Demografis Responden Penelitian

Data Responden	Frekuensi	Persentase (%)	
Jenis Kelamin	Laki-laki	12	100
	Total	12	100
Usia	25-44 tahun	11	91,7
	45-65 tahun	1	8,3
	Total	12	100
Masa Kerja	< 2 tahun	6	50
	2-10 tahun	4	33,3
	> 10 tahun	2	16,7
	Total	12	100
Pendidikan Terakhir	S1	9	75
	S2	3	25
	Total	12	100

Dari tabel 4.1 kolom pertama mengenai jenis kelamin responden penelitian, dapat dilihat bahwa 15 orang *sales* yang menjadi responden dalam penelitian ini, semuanya atau sebanyak 100% berjenis kelamin laki-laki. Hal ini

menandakan bahwa penelitian ini hanya melibatkan karyawan berjenis kelamin laki-laki.

Selanjutnya pada kolom kedua adalah mengenai pengelompokan usia responden penelitian. Pengelompokan usia responden didasarkan pada tahap perkembangan usia menurut Super (1957, dalam Okhawere, 2004) yakni *growth stage* (0-14 tahun), *exploration stage* (15-24 tahun), *establishment stage* (25-44 tahun), *maintenance stage* (45-65 tahun) dan *decline stage* (di atas 66 tahun). Dari tabel 4.1 dapat dilihat bahwa kebanyakan responden dalam penelitian ini (91,7%) berada pada *establishment stage*.

Kategorisasi responden berikutnya adalah berdasarkan lama bekerja. Responden dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga kelompok yang didasarkan pada teori tahap karir karyawan menurut Morrow dan Mc Elroy (dalam Seniati, 2002). Tahap I adalah tahap perkembangan (*establishment stage*) yang dimulai semenjak karyawan memulai bekerja hingga 2 tahun setelah itu. Tahap II adalah tahap lanjutan (*advancement stage*) yaitu 2-10 tahun dalam bekerja. Terakhir adalah tahap III atau tahap pemeliharaan (*maintenance stage*) yaitu masa kerja di atas 10 tahun. Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan atau sebanyak 50% responden telah bekerja di PT. X selama kurang dari 2 tahun, 33% responden atau 4 orang telah bekerja selama 2-10 tahun dan hanya 17% atau 2 orang responden yang bekerja selama lebih dari 10 tahun. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden yang terlibat dalam penelitian ini berada pada tahap perkembangan (*establishment stage*).

Kategorisasi responden yang terakhir adalah mengenai pendidikan terakhir. Berdasarkan tabel 4.1 terlihat bahwa terdapat 9 orang responden memiliki pendidikan terakhir S1 (75%) dan 3 orang responden dengan pendidikan terakhir S2 (25%). Hal ini menunjukkan bahwa responden yang paling banyak terlibat dalam penelitian ini adalah responden yang memiliki pendidikan terakhir Strata 1.

4.2. Gambaran Hasil Penelitian pada saat *Pre-Test*

4.2.1 Pengambilan Data Awal

Penelitian ini diawali dengan uji normalitas dari data yang diperoleh. Uji normalitas dimaksudkan untuk melihat pola distribusi dari data, yaitu apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Menurut Santoso (2012), untuk mengetahui apakah sebuah distribusi normal atau mendekati normal atau bisa dianggap normal, dapat dilakukan beberapa prosedur, yaitu:

- a) Melakukan metode statistik tertentu, seperti uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov*, Uji *Shapiro-Wilk*, dan sebagainya.
- b) Membuat grafik dengan prosedur tertentu dan mengamati pola plot atau grafik tersebut.

Dalam penelitian ini digunakan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* melalui aplikasi SPSS versi 17.0. Nilai signifikansi yang digunakan untuk uji normalitas ini adalah 0,05 sesuai dengan panduan dari Santoso (2012). Berikut ini adalah hasil uji normalitas pada kedua variabel penelitian:

Tabel 4.2. Uji Normalitas Alat Ukur

Alat Ukur	Nilai Signifikansi
Kepuasan Kerja	0.982
PIED	0.991

Berdasarkan tabel 4.2 diketahui bahwa nilai signifikansi dari hasil uji normalitas kedua alat ukur tersebut lebih besar dari nilai signifikansi yang telah ditetapkan ($> 0,05$) pada l.o.s 0,05 (data statistik dapat dilihat pada Lampiran 3). Jadi dapat dikatakan bahwa data dari kedua variabel tersebut berdistribusi normal.

Setelah melakukan uji normalitas, peneliti kemudian melihat hubungan antara dua variabel penelitian, yakni Kepuasan kerja dengan *Perceived investment in employee development* (PIED). Uji statistik yang digunakan untuk menghitung korelasi dalam penelitian ini adalah Spearman dengan menggunakan aplikasi SPSS versi 17.0. Berikut ini akan dijelaskan mengenai hasil pengolahan data korelasi:

Tabel 4.3. Korelasi antara PIED dengan Kepuasan Kerja

Koefisien Korelasi (r)	Nilai Signifikansi
0,866**	0,000**

**signifikan (2-tailed) pada los 0.01

Setelah data diolah, diketahui bahwa koefisien korelasi antara kepuasan kerja dengan PIED adalah sebesar 0,866 dengan signifikansi sebesar 0,000 (data statistik terdapat di lampiran 3). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara PIED dengan kepuasan kerja dari *sales* di PT. X (H_{a1} diterima). Selain itu dari hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa hubungan antara dua variabel penelitian adalah linier dan positif, hal tersebut berarti bahwa semakin tinggi skor PIED yang diperoleh responden, maka semakin tinggi pula skor kepuasan kerja yang diperoleh responden tersebut. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah skor PIED yang diperoleh responden, maka semakin rendah pula skor kepuasan kerja yang diperoleh responden tersebut.

Berdasarkan hasil uji korelasi tersebut yaitu bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara PIED dengan kepuasan kerja, maka dapat diasumsikan bahwa adanya upaya untuk meningkatkan PIED pada *sales* dapat berdampak pada peningkatan kepuasan kerja pada *sales* tersebut.

4.2.2 Gambaran Umum Kepuasan Kerja dan *Perceived Investment in Employee Development (PIED)* pada *Sales* di PT. X saat *Pre-Test*

Pada bagian ini akan dijelaskan lebih lanjut mengenai gambaran distribusi skor kepuasan kerja dan PIED dari responden penelitian sebelum diberikan intervensi. Responden akan diklasifikasi berdasarkan pengelompokkan dari *all possible scores*. Dalam pengelompokkan ini, responden dimasukkan ke dalam kategori yang disusun berdasarkan rentang nilai yang ada dalam suatu alat ukur. Rentang nilai tersebut akan dijelaskan pada pengelompokkan masing-masing variabel.

4.2.2.1 Gambaran Umum Kepuasan Kerja *Sales* PT. X saat *Pre-Test*

Data kepuasan kerja *sales* dikumpulkan melalui alat ukur atau kuesioner *Job Satisfaction Survey* dengan jumlah *item* sebanyak 40. Format respon dalam

kuesioner tersebut berupa skala Likert dengan 4 pilihan jawaban dengan rentang skor 1 – 4. Dengan demikian, maka kemungkinan skor total yang dapat diperoleh oleh responden berkisar antara 40 (skor minimum) hingga 160 (skor maksimum). Semakin tinggi skor total yang diperoleh maka semakin tinggi pula kepuasan kerja *sales* pada PT. X. Berikut ini adalah gambaran skor kepuasan kerja pada responden penelitian yakni *sales* di PT. X:

Tabel 4.4. Hasil Perhitungan Deskriptif skor Kepuasan Kerja saat *Pre-Test*

Jumlah Responden	Skor Minimum	Skor Maksimum
	77	128
12	<i>Mean</i>	<i>Standar Deviasi</i>
	107,67	15,511

Keterangan:

Rendah : 40-79

Sedang : 80-119

Tinggi : 120-140

Berdasarkan tabel di atas, tampak bahwa nilai minimum dan maksimum dari kepuasan kerja *sales* di PT. X sebesar 77 dan 128. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa *sales* yang merasa puas dengan pekerjaannya dan sebaliknya terdapat *sales* yang tidak puas dengan pekerjaannya. Namun apabila dilihat dari skor rata-rata kepuasan kerja responden dalam penelitian yaitu sebesar 107,67, kepuasan kerja responden penelitian berada pada level sedang, yang berarti cukup puas dengan pekerjaannya.

Selanjutnya, untuk melihat secara detil gambaran klasifikasi kepuasan kerja responden penelitian, peneliti mengklasifikasikan skor responden berdasarkan *all possible score* menurut Anastasi dan Urbina (1997). Adapun pembagian skor tersebut akan dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.5. Hasil Kategorisasi Kepuasan Kerja Responden saat *Pre-Test*

Kategori	Rentang Skor Total	N	%
Rendah	40-79	1	8,3
Sedang	80-119	7	58,3
Tinggi	120-140	4	33,3
TOTAL		12	100,0

Dari tabel 4.5 dapat terlihat bahwa sebagian besar responden (58,3%) merasa cukup puas dengan pekerjaannya. Walaupun demikian, peneliti juga ingin melihat pada aspek atau *facet* manakah yang dianggap kurang memuaskan di dalam pekerjaan karyawan. Hal ini bertujuan untuk melihat permasalahan yang paling utama dirasakan oleh karyawan di dalam lingkungan kerjanya. Oleh sebab itu, peneliti melakukan perhitungan *mean* pada setiap *facet* kepuasan kerja yang bertujuan untuk mengetahui *facet* yang mempunyai skor paling tinggi dan skor paling rendah pada responden. Berikut ini adalah tabel mengenai gambaran *mean* dari setiap *facet* kepuasan kerja:

Tabel 4.6. Gambaran *Mean Per Facet* Kepuasan Kerja pada Responden saat *Pre-Test*

<i>Facet</i>	<i>Mean</i>	<i>Standard Deviasi</i>
<i>Pay</i>	1,98	0,56
<i>Promotion</i>	2,25	0,62
<i>Supervision</i>	3,03	0,67
<i>Benefits</i>	2,83	0,48
<i>Contingent reward</i>	2,61	0,41
<i>Coworkers</i>	3,06	0,58
<i>Procedures</i>	2,71	0,74
<i>Nature of work</i>	3,25	0,62
<i>Communication</i>	2,95	0,7

Dari tabel 4.6 dapat dilihat bahwa diantara 9 *facet* kepuasan kerja, *facet* yang memiliki *mean* terendah adalah *pay* atau kepuasan terhadap gaji (1,98), disusul dengan *promotion* atau kepuasan terhadap promosi (2,25) dan *contingent reward* atau kepuasan terhadap penghargaan non-finansial (2,61). Berdasarkan

data tersebut dapat disimpulkan bahwa walaupun gambaran kepuasan kerja responden menunjukkan sebagian besar responden merasa cukup puas dengan pekerjaannya, namun apabila ditelaah lebih mendalam ditemukan fakta bahwa *facet* gaji, kesempatan promosi dan penghargaan non-finansial dapat menjadi masalah potensial bagi perusahaan karena responden merasa kurang puas terhadap ketiga *facet* tersebut. Dari ketiga *facet* terendah tersebut, peneliti mengangkat kesempatan promosi dan penghargaan non-finansial sebagai masalah utama dalam penelitian, sedangkan masalah gaji tidak dapat diintervensi oleh peneliti karena masalah ini merupakan hal yang rahasia bagi perusahaan.

Data kuantitatif mengenai kepuasan kerja yang telah dijelaskan di atas memperkuat data kualitatif yang diperoleh peneliti. Dari hasil wawancara dengan beberapa orang *sales* dan *Head of Sales*, diketahui bahwa terdapat beberapa orang *sales* yang merasa belum puas dengan pekerjaannya. Beberapa contoh bentuk sikap yang menggambarkan ketidakpuasan pada *sales* berdasarkan hasil wawancara adalah sebagai berikut:

1. Semakin banyaknya jumlah *sales* yang mengajukan *resign* dari PT. X. Pada akhir tahun 2011 diketahui bahwa sebanyak 5 orang *sales* yang mengundurkan diri, sedangkan sampai dengan bulan Mei tahun 2012 terdapat 3 orang *sales* yang sudah mengundurkan diri, dan ada 2 orang *sales* yang sedang dalam proses *resign*.
2. Performa *sales* dalam mencapai target yang ditetapkan perusahaan masih belum optimal, hal ini dikarenakan tim *sales* belum mampu meraih *customer* yang menjadi target utama dalam penjualan produk dan jasa PT. X.

4.2.2.2 Gambaran Umum *Perceived Investment in Employee Development (PIED) Sales PT. X* saat *Pre-Test*

Alat ukur berikutnya yang digunakan dalam penelitian ini adalah alat ukur PIED yang berjumlah 9 *item*. Format respon dalam alat ukur ini berupa skala Likert dengan 4 pilihan jawaban dengan rentang skor 1 – 4. Dengan demikian, maka kemungkinan skor total yang dapat diperoleh oleh responden berkisar antara 9 (skor minimum) hingga 36 (skor maksimum). Semakin tinggi skor total yang diperoleh maka semakin tinggi pula PIED *sales* pada PT. X

Tabel 4.7. Hasil Perhitungan Deskriptif skor PIED saat *Pre-Test*

Jumlah Responden	Skor Minimum	Skor Maksimum
	18	28
12	Mean	Standar Deviasi
	23,00	3,162

Keterangan:

Rendah : 9-17

Sedang : 18-26

Tinggi : 27-36

Berdasarkan tabel 4.7, tampak bahwa nilai minimum dan maksimum dari PIED *sales* di PT. X sebesar 18 dan 28. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa *sales* yang PIED-nya tinggi dan sebaliknya terdapat *sales* yang PIED-nya rendah. Namun apabila dilihat dari skor rata-rata PIED responden dalam penelitian yaitu sebesar 23, PIED pada responden penelitian berada pada level sedang.

Selanjutnya, untuk melihat secara detil gambaran klasifikasi PIED pada responden penelitian, peneliti mengklasifikasikan skor responden berdasarkan *all possible score* menurut Anastasi dan Urbina (1997). Adapun pembagian skor tersebut akan dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.8. Hasil Kategorisasi PIED pada Responden saat *Pre-Test*

Kategori	Rentang Skor Total	N	%
Rendah	9-17	1	8,3
Sedang	18-26	10	83,3
Tinggi	27-36	1	8,3
TOTAL		12	100,0

Dari tabel 4.8 dapat terlihat bahwa sebagian besar responden penelitian (83,3%) mempunyai skor PIED yang tergolong sedang, atau dapat diartikan

bahwa sebagian besar *sales* masih merasa perusahaan belum cukup baik dalam mengembangkan dan memberikan kesempatan promosi kepada karyawannya.

Selain data kuantitatif tersebut, peneliti juga memperoleh data lain yaitu hasil wawancara yang mendukung data kuantitatif mengenai persepsi responden terhadap investasi pengembangan yang dilakukan oleh PT. X, yaitu:

1) Program pengembangan dan pelatihan karyawan

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh sejumlah fakta mengenai program pengembangan dan pelatihan karyawan di PT. X, diantaranya adalah karyawan masih merasa bahwa program pengembangan dan pelatihan yang selama ini mereka dapatkan masih kurang menunjang pekerjaan mereka dan belum sesuai dengan minat serta kebutuhan mereka. Hal ini mungkin dikarenakan belum adanya sistem analisa kebutuhan pengembangan dan pelatihan yang valid dan reliabel. Selama ini analisa tersebut hanya diperoleh dari hasil observasi dan keinginan atasan, sehingga kebutuhan pengembangan dan pelatihan tidak bersifat objektif dan personal. Keadaan tersebut menyebabkan karyawan belum mengetahui secara mendalam sejauhmana kemampuan dan kompetensi yang mereka miliki. Tidak adanya proses diskusi formal antara atasan dan bawahan yang membahas tentang perencanaan program pengembangan juga berdampak pada tidak diketahuinya secara jelas mengenai program apa saja yang tepat untuk setiap karyawan. Selain itu karyawan juga belum mengetahui area mana yang menjadi kekuatan dan kelemahan mereka di dalam pekerjaan sehingga sulit bagi mereka untuk mengembangkan diri.

Fakta lain yang ditemukan adalah belum adanya data atau dokumentasi terperinci mengenai aktivitas pengembangan yang dilakukan oleh karyawan. Hal tersebut menyebabkan perusahaan agak kesulitan dalam mengawasi dan mengetahui sejauhmana program pengembangan yang telah dijalankan oleh setiap karyawan.

2) Program Perencanaan Karir Karyawan (*Career Planning*)

Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh beberapa hal mengenai perencanaan karir karyawan, diantaranya adalah belum adanya program yang secara formal membahas mengenai perencanaan karir bagi setiap karyawan. Hal ini menyebabkan karyawan tidak mengetahui jenjang karir yang dapat mereka

peroleh, selain itu mereka juga sulit untuk memperoleh informasi mengenai posisi-posisi kosong di dalam perusahaan. Perusahaan juga cenderung merekrut karyawan baru untuk mengisi posisi kosong tersebut dibandingkan merekrut karyawan dari dalam perusahaan.

Berdasarkan data diatas, dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan terhadap investasi pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan (*perceived investment in employee development/PIED*) masih belum baik karena karyawan merasa program pengembangan yang dilakukan perusahaan belum maksimal. Beberapa diantaranya adalah belum adanya analisa kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang valid dan reliabel, belum adanya diskusi formal antara atasan dan bawahan yang membahas tentang pelatihan dan pengembangan serta perencanaan karir karyawan dan belum adanya dokumentasi terperinci mengenai aktivitas pengembangan yang telah dilakukan oleh karyawan.

4.3. Program Intervensi

Telah dijelaskan di bab 3 sebelumnya bahwa di dalam penelitian ini terdapat 2 intervensi yaitu sosialisasi *Personal Development Planning* (PDP) dan implementasi program PDP tersebut. Berikut ini akan dijelaskan secara rinci mengenai proses intervensi tersebut:

4.3.1 Sosialisasi *Personal Development Planning* (PDP)

Penelitian ini dimaksudkan untuk meningkatkan *perceived investment in employee development* (PIED) atau persepsi *sales* terhadap investasi pengembangan yang telah dilakukan oleh PT. X melalui intervensi sosialisasi program *Personal Development Planning* (PDP). Diharapkan dengan meningkatnya PIED pada *sales* maka akan meningkat pula kepuasannya terhadap pekerjaan sehingga akan mendorong *sales* untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Intervensi melalui sosialisasi dianggap paling tepat oleh peneliti untuk memperkenalkan program PDP ini kepada *sales*. Sosialisasi PDP diadakan 2 kali. Sosialisasi pertama untuk jajaran manajer dan *head of sales*, sedangkan sosialisasi kedua diperuntukkan untuk *sales* saja. Tujuan sosialisasi

yang pertama adalah untuk mengenalkan program PDP ini kepada para atasan dari *sales* dan untuk meminta *feedback* serta evaluasi dari mereka mengenai rancangan program ini. Sedangkan tujuan dari sosialisasi kedua adalah untuk memperkenalkan program PDP kepada para *sales* sekaligus meminta evaluasi program ini dari *sales* tersebut.

a. Waktu

Sosialisasi mengenai *Personal Development Planning* (PDP) ini diadakan 2 kali, yaitu pada hari Senin tanggal 14 Mei 2012 dan tanggal 21 Mei 2012. Sosialisasi pertama diadakan pukul 11.00-12.00 WIB, sedangkan sosialisasi kedua diadakan pukul 10.00-12.00 WIB.

b. Tempat

Kedua sosialisasi tersebut diadakan di salah satu ruangan di PT. X yaitu *Combine Cycle Room*.

c. Responden pada saat intervensi

Sosialisasi pertama dihadiri oleh jajaran manajer dan *sales leader* yang berjumlah 8 orang, rinciannya adalah sebagai berikut:

- 1) *Human Resources Manager* (1 orang)
- 2) *Learning and Development Manager* (1 orang)
- 3) *Operation and Maintenance Manager* (1 orang)
- 4) *Head of Sales* (1 orang)
- 5) *Manager of Sales Utility* (1 orang)
- 6) *Manager of Sales Non Utility* (1 orang)
- 7) *Supervisor of Sales Operation and Maintenance* (1 orang)
- 8) *Supervisor of Sales Pillar* (1 orang)

Sosialisasi kedua dihadiri oleh 12 orang *sales* dari 3 departemen, rinciannya adalah sebagai berikut:

- 1) *Sales Utility* (6 orang)
- 2) *Sales Non Utility* (4 orang)
- 3) *Sales of Pillar* (1 orang)
- 4) *Sales of Operation and Maintenance* (1 orang)

d. **Prosedur Intervensi**

1) **Prosedur Persiapan Intervensi**

Peneliti melakukan beberapa hal untuk mempersiapkan intervensi, yaitu:

- a) Berdiskusi dengan *Learning and Development Manager* untuk menanyakan program pengembangan yang ada di perusahaan dan program seperti apa yang saat ini ingin dikembangkan oleh perusahaan.
- b) Berdiskusi dengan *Head of Sales, Sales Manager* dan 2 orang *sales* untuk menanyakan kekurangan dari program pengembangan yang telah ada dan mengenai program pengembangan yang mereka harapkan.
- c) Menyusun buku panduan mengenai program PDP (*Personal Development Planning Guideline*) yang berisi latar belakang penyusunan program PDP, penjelasan lengkap mengenai PDP, tahapan dalam implementasi PDP, serta peran dan tanggung jawab dalam implementasi PDP.
- d) Menyusun buku kerja PDP (*Personal Development Planning Workbook*) yang berisi *form* pengisian dalam proses PDP.
- e) Membuat tayangan mengenai program PDP dalam bentuk *Microsoft Power Point*.
- f) Berdiskusi dengan *Learning and Development Manager* untuk menentukan waktu dan tempat sosialisasi.

2) **Prosedur Pelaksanaan Intervensi**

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, sosialisasi program PDP ini dilakukan 2 kali. Prosedur pelaksanaan kedua sosialisasi hampir sama, sosialisasi dimulai tepat pada waktu yang dijadwalkan. Sebelum sosialisasi dimulai, pada sosialisasi pertama, *Learning and Development Manager* mengenalkan peneliti kepada manajer dan *sales leader* serta menjelaskan maksud dan tujuan peneliti mengadakan sosialisasi ini. Sosialisasi berjalan dengan cukup baik sesuai rencana, tidak ditemui hambatan atau kendala yang berarti selama sosialisasi berlangsung.

e. Evaluasi

Secara umum, sosialisasi PDP ini dapat diterima dengan baik oleh peserta sosialisasi. Berikut ini adalah hasil respon dan wawancara dengan para *sales* terkait dengan program *Personal Development Planning* yang dirancang oleh peneliti:

- 1) Peserta sosialisasi yakni *sales* menyambut dengan baik terhadap program PDP. Mereka menyambut dengan rasa positif, sangat baik dan senang dan berpendapat bahwa program ini akan sangat bermanfaat untuk pengembangan diri mereka.
- 2) Peserta menganggap hasil dari PDP nantinya apabila diimplementasikan oleh perusahaan akan sangat berguna bagi mereka karena mereka dapat mengetahui kelemahan dan kekuatan yang mereka miliki dalam menjalankan pekerjaannya. Selain itu mereka juga dapat mengetahui cara yang tepat untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- 3) Peserta menganggap implementasi PDP ini dapat memperkecil *gap* kompetensi yang mereka miliki, selain itu mereka merasa bahwa rencana pengembangan yang mereka miliki akan lebih terarah dan terencana.
- 4) Beberapa peserta mengungkapkan merasa lebih termotivasi untuk bekerja apabila program ini dijalankan dengan baik. Selain itu mereka juga mengutarakan akan lebih berkomitmen dan puas terhadap perusahaan karena perusahaan telah memperhatikan keberadaan dan kesejahteraan mereka selama bekerja di perusahaan ini.
- 5) Masukan peserta bagi perusahaan apabila mengimplementasikan program PDP ini adalah agar dapat terlaksana secara objektif. Selain itu peserta juga meminta komitmen dari perusahaan agar benar-benar menjalankan program ini sesuai prosedur yang telah direncanakan.
- 6) Beberapa peserta ada yang menanyakan kesiapan dari perusahaan dalam menjalankan program ini. Mereka sebenarnya sangat berharap program ini akan dijalankan dengan konsisten dan diawasi secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian mengenai respon peserta sosialisasi diatas, dapat disimpulkan bahwa program PDP ini disambut dengan sangat baik dan positif oleh *sales*. Mereka merasa akan mendapat banyak manfaat dari program ini, yaitu

rencana pengembangan yang lebih terarah, meningkatnya kompetensi yang dimiliki, menjadi lebih semangat dan bahkan akan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen mereka terhadap perusahaan. Walaupun demikian, para *sales* juga berharap bahwa program ini dapat dijalankan oleh pihak manajemen perusahaan dengan objektif dan konsisten, terutama mengenai aktivitas-aktivitas pengembangan yang ada di dalam PDP tersebut.

4.3.2 Implementasi *Personal Development Planning* (PDP)

Selain sosialisasi, peneliti juga melakukan intervensi lain berupa implementasi dari program PDP. Implementasi yang dilakukan peneliti hanya sampai pada tahap penyusunan PDP. Implementasi dilakukan terhadap 2 orang *sales* yang bersedia untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan PDP, meliputi asesmen berkelanjutan (asesmen psikologis dan asesmen kompetensi) dan menuangkan rencana pengembangan ke dalam *draft* PDP.

a. Waktu

Proses implementasi diadakan antara tanggal 22 Mei – 30 Mei 2012. Selama rentang waktu tersebut, peneliti melakukan asesmen dan diskusi kepada 2 orang responden secara bergantian.

b. Tempat

Proses implementasi diadakan di dalam ruangan yang terdapat pada PT. X. Penggunaan ruangan disesuaikan dengan keadaan di PT. X. Adapun ruangan yang digunakan peneliti selama proses implementasi adalah *Diesel Room*, *Geothermal Room*, *Radiance Room* dan juga di kubikel dari responden dalam penelitian ini.

c. Responden pada saat intervensi

Responden yang terlibat dalam proses implementasi PDP ini adalah 2 orang. Tidak semua responden mendapat kesempatan untuk terlibat langsung dikarenakan keterbatasan waktu penelitian serta keterbatasan waktu dari responden-responden yang ada. Adapun rincian responden yang berpartisipasi dalam proses implementasi PDP adalah:

Tabel 4.9. Responden dalam Implementasi PDP

No	Nama	Jabatan	Departemen
1	AAR	<i>Sales of Operation and Maintenance</i>	<i>Operation and Maintenance</i>
2	GPS	<i>Sales Non-Utility</i>	<i>Temporary Power</i>

d. Prosedur Intervensi

1) Prosedur Persiapan Intervensi

Peneliti melakukan beberapa hal untuk mempersiapkan implementasi PDP, yaitu:

- a) Mempersiapkan alat tes untuk melakukan asesmen kepribadian responden. Alat tes yang digunakan untuk asesmen kepribadian adalah *Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)* dan *Perceptual and Preference Inventory Test (PAPI) Kostick*. MBTI merepresentasikan tipe kepribadian responden, sedangkan PAPI Kostick mengukur peran (*role*) dan kebutuhan (*need*) semata-mata dalam kaitan dengan situasi kerja, maka yang diperoleh adalah kepribadian individu dalam situasi kerja.
- b) Mempersiapkan alat untuk mengukur kompetensi yang dimiliki oleh responden, yaitu melalui wawancara perilaku (*Behavioral Event Interview*) dan observasi perilaku.
- c) Membuat perjanjian dengan responden untuk melakukan asesmen.

2) Prosedur Pelaksanaan Intervensi

Pelaksanaan implementasi PDP terhadap responden dilakukan secara bertahap yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.10. Waktu Pelaksanaan Implementasi PDP pada Responden

Responden	Kegiatan dan Waktu Pelaksanaan		
	Asesmen Kepribadian (MBTI & PAPI Kostick)	Wawancara Perilaku (BEI)	Observasi Perilaku
Responden 1 (AAR)	22 Mei 2012	25 Mei 2012	29 – 30 Mei 2012
Responden 2 (GPS)	22 Mei 2012	24 Mei 2012	29 – 30 Mei 2012

- a) Pelaksanaan asesmen kepribadian pada responden dilakukan secara individual meskipun pada hari yang sama, dikarenakan ketersediaan waktu responden yang tidak bersamaan. Asesmen berjalan dengan lancar, kedua responden tidak mengalami kesulitan dalam menjalani asesmen ini. Mereka dapat memahami instruksi yang diberikan oleh peneliti, sehingga tidak ada kesalahan dalam pengerjaan tes yang diberikan. Asesmen ini berlangsung sekitar 60 menit per responden.
- b) Wawancara perilaku (BEI) pada kedua responden berlangsung sekitar 2 jam. Peneliti menggunakan panduan wawancara yang disusun sendiri oleh peneliti. Panduan wawancara dapat dilihat pada lampiran 9.
- c) Observasi perilaku responden dilakukan pada saat responden mengikuti pelatihan *Professional Selling Skill* yang diadakan oleh PT. X. Dalam pelatihan tersebut, terdapat sesi diskusi, *role play* dan simulasi yang membantu peneliti dalam mengamati perilaku responden berdasarkan kompetensi yang dipersyaratkan. Melalui observasi tersebut peneliti dapat menilai sejauhmana kompetensi yang dimiliki oleh responden.

e. Evaluasi

Dalam rangka mengevaluasi proses implementasi program PDP terhadap *sales*, peneliti melakukan wawancara kepada *sales* yang menjadi responden dalam proses implementasi ini. Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh evaluasi sebagai berikut:

- a) Responden menyatakan bahwa implementasi program PDP ini sangat bermanfaat bagi mereka, karena responden dapat mengetahui kekuatan serta area pengembangan bagi diri mereka melalui asesmen kepribadian dan asesmen kompetensi.
- b) Responden merasa lebih diperhatikan oleh perusahaan, karena responden dapat mengajukan aktivitas pengembangan sesuai dengan tujuan mereka kepada perusahaan.

- c) Responden menganggap dengan adanya program ini, tujuan karir dan pengembangan personal yang mereka inginkan lebih terarah pada tujuan.

4.4. Gambaran Hasil Penelitian pada saat *Post-Test*

Pada bagian ini akan dijelaskan lebih lanjut mengenai gambaran distribusi skor kepuasan kerja dan PIED dari responden penelitian setelah diberikan intervensi yakni sosialisasi program *Personal Development Planning* (PDP) dan implementasi program tersebut. Responden akan diklasifikasi berdasarkan pengelompokan dari *all possible scores*. Dalam pengelompokan ini, responden dimasukkan ke dalam kategori yang disusun berdasarkan rentang nilai yang ada dalam suatu alat ukur. Rentang nilai tersebut akan dijelaskan pada pengelompokan masing-masing variabel.

4.4.1 Gambaran Kepuasan Kerja pada *Sales PT. X* saat *Post-Test*

Data kepuasan kerja *sales* dikumpulkan melalui alat ukur atau kuesioner *Job Satisfaction Survey* dengan jumlah *item* sebanyak 40. Format respon dalam kuesioner tersebut berupa skala Likert dengan 4 pilihan jawaban dengan rentang skor 1 – 4. Dengan demikian, maka kemungkinan skor total yang dapat diperoleh oleh responden berkisar antara 40 (skor minimum) hingga 160 (skor maksimum). Semakin tinggi skor total yang diperoleh maka semakin tinggi pula kepuasan kerja *sales* pada PT. X. Berikut ini adalah gambaran skor kepuasan kerja pada responden penelitian:

Tabel 4.11. Hasil Perhitungan Deskriptif skor Kepuasan Kerja saat *Post-Test*

Jumlah Responden	Skor Minimum	Skor Maksimum
	91	135
12	<i>Mean</i>	<i>Standar Deviasi</i>
	115.17	13.429

Keterangan:

Rendah : 40-79

Sedang : 80-119

Tinggi : 120-140

Berdasarkan tabel 4.11, tampak bahwa nilai minimum dan maksimum dari kepuasan kerja *sales* di PT. X sebesar 91 dan 135. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja *sales* berada pada level sedang sampai dengan tinggi. Namun apabila dilihat dari skor rata-rata kepuasan kerja responden dalam penelitian yaitu sebesar 107,67, kepuasan kerja responden penelitian berada pada level sedang, yang berarti cukup puas dengan pekerjaannya.

Selanjutnya, untuk melihat secara detil gambaran klasifikasi kepuasan kerja responden penelitian, peneliti mengklasifikasikan skor responden berdasarkan *all possible score*. Adapun pembagian skor tersebut akan dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.12. Hasil Kategorisasi Kepuasan Kerja Responden saat *Post-Test*

Kategori	Rentang Skor Total	N	%
Rendah	40-79	0	0
Sedang	80-119	7	58,3
Tinggi	120-140	5	41,7
TOTAL		12	100,0

Dari tabel 4.12 dapat terlihat bahwa setelah memperoleh intervensi sebagian besar responden (58,3%) merasa cukup puas dengan pekerjaannya. Kemudian peneliti juga melihat pada aspek atau *facet* manakah dari kepuasan kerja yang mengalami perubahan nilai mean setelah diberikan intervensi. Berikut ini adalah tabel mengenai gambaran *mean* dari setiap *facet* kepuasan kerja setelah diberikan intervensi:

Tabel 4.13. Gambaran *Mean Per Facet* Kepuasan Kerja pada Responden saat *Post-Test*

<i>Facet</i>	<i>Mean</i>	<i>Standard Deviasi</i>
<i>Pay</i>	1,98	0,56
<i>Promotion</i>	3,00	0,54
<i>Supervision</i>	3,03	0,67
<i>Benefits</i>	3,12	0,31
<i>Contingent reward</i>	3,13	0,43
<i>Coworkers</i>	3,06	0,58
<i>Procedures</i>	2,71	0,74
<i>Nature of work</i>	3,25	0,62
<i>Communication</i>	2,95	0,7

Dari tabel 4.13 dapat dilihat bahwa diantara 9 *facet* kepuasan kerja, *facet* yang nilai *mean*-nya berubah dari *mean* sebelum intervensi adalah *promotion* atau kepuasan terhadap promosi (3,00) dan *contingent reward* atau kepuasan terhadap penghargaan non-finansial (3,13).

4.4.2 Gambaran *Perceived Investment in Employee Development* pada Sales PT. X saat *Post-Test*

Alat ukur berikutnya yang digunakan dalam penelitian ini adalah alat ukur PIED yang berjumlah 9 *item*. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, format respon dalam alat ukur ini berupa skala Likert dengan 4 pilihan jawaban dengan rentang skor 1 – 4. Dengan demikian, maka kemungkinan skor total yang dapat diperoleh oleh responden berkisar antara 9 (skor minimum) hingga 36 (skor maksimum). Semakin tinggi skor total yang diperoleh maka semakin tinggi pula PIED *sales* pada PT. X.

Tabel 4.14. Hasil Perhitungan Deskriptif skor PIED saat *Post-Test*

Jumlah Responden	Skor Minimum	Skor Maksimum
	23	30
12	<i>Mean</i>	Standar Deviasi
	26,92	1,881

Keterangan:

Rendah : 9-17

Sedang : 18-26

Tinggi : 27-36

Berdasarkan tabel di atas, tampak bahwa nilai minimum dan maksimum dari PIED *sales* di PT. X sebesar 23 dan 30. Hal ini menunjukkan bahwa level PIED pada *sales* berada pada tingkat sedang sampai dengan tinggi. Namun apabila dilihat dari skor rata-rata PIED responden dalam penelitian yaitu sebesar 26,92, PIED pada responden penelitian berada pada level tinggi.

Selanjutnya, untuk melihat secara detil gambaran klasifikasi PIED pada responden penelitian, peneliti mengklasifikasikan skor responden berdasarkan *all possible score* menurut Anastasi dan Urbina (1997). Adapun pembagian skor tersebut akan dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.15. Hasil Kategorisasi PIED pada Responden saat *Post-Test*

Kategori	Rentang Skor Total	N	%
Rendah	9-17	0	0
Sedang	18-26	4	33,3
Tinggi	27-36	8	66,7
TOTAL		12	100,0

Dari tabel 4.15 dapat terlihat bahwa sebagian besar responden penelitian (66,7%) mempunyai skor PIED yang tergolong tinggi setelah diberikan intervensi atau. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa bahwa setelah diberikan intervensi sebagian besar *sales* merasa perusahaan sudah baik dalam mengembangkan dan memberikan kesempatan promosi kepada karyawannya.

4.5. Gambaran Hasil Perbandingan *Pre-Test* dengan *Post-Test*

4.5.1 Gambaran Hasil Perbandingan *Pre-Test* dengan *Post-Test* Kepuasan Kerja pada Responden

Pada penelitian ini akan dilihat perbedaan skor kepuasan kerja pada responden penelitian yaitu *sales* sebelum dan setelah diberikan intervensi. Pengujian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepuasan kerja (*Job Satisfaction Survey*) kepada 12 orang *sales*, kemudian mengolah hasil kuesioner tersebut dengan membandingkan nilai *mean*-nya serta menggunakan aplikasi SPSS 17.0 yakni *Paired Sample T-Test* untuk melihat signifikansi dari perbedaan *mean* tersebut. Berikut ini adalah perbandingan hasil pengolahan data kepuasan kerja pada responden penelitian sebelum dan setelah diberikan intervensi:

Tabel 4.16. Perbandingan *Mean* dan Standar Deviasi *Pre-Test* dan *Post-Test* Kepuasan Kerja pada *Sales*

Variabel	<i>Pre-Test</i>		<i>Post-Test</i>	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Kepuasan Kerja	107,67	15,511	115,17	13,429

Dari tabel 4.16 terlihat bahwa ada perbedaan *mean* untuk skor total kepuasan kerja antara *pre-test* dan *post-test* pada responden setelah dibandingkan. Untuk melihat apakah perbedaan tersebut signifikan, maka akan dilakukan uji *paired sample t-test* yang hasilnya dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.17. Hasil Uji Perbedaan *Pre-Test* dan *Post-Test* Kepuasan Kerja pada *Sales*

Kepuasan Kerja	Nilai t	Sig.
<i>Pre-test</i>	-7.529	.000**
<i>Post-test</i>		

**signifikan pada los 0.01

Dari tabel 4.17 diketahui bahwa nilai signifikansi 0,000 signifikan pada l.o.s. 0,01. Jadi dapat dikatakan terdapat perbedaan signifikan antara kepuasan

kerja sebelum dan setelah diberikan intervensi (H_0 ditolak). Berdasarkan tabel di atas juga terlihat bahwa nilai t pada t -test adalah negatif, yang berarti bahwa terjadi kenaikan *mean* skor kepuasan kerja pada responden penelitian setelah diberikan intervensi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa program intervensi *Personal Development Planning* (PDP) efektif karena berhasil meningkatkan kepuasan kerja responden secara signifikan.

4.5.2 Gambaran Hasil Perbandingan *Pre-Test* dengan *Post-Test Perceived Investment in Employee Development* pada Responden

Penelitian ini juga melihat perbedaan skor *perceived investment in employee development* (PIED) pada responden penelitian yaitu *sales* sebelum dan setelah diberikan intervensi. Pengujian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner PIED kepada 12 orang *sales*, kemudian mengolah hasil kuesioner tersebut dengan membandingkan nilai *mean*-nya serta menggunakan aplikasi SPSS 17.0 yakni *Paired Sample T-Test* untuk melihat signifikansi dari perbedaan *mean* tersebut. Berikut ini adalah perbandingan hasil pengolahan data PIED pada *sales* sebelum dan setelah diberikan intervensi:

Tabel 4.18. Perbandingan *Mean* dan Standar Deviasi *Pre-Test* dan *Post-Test* PIED pada *Sales*

Variabel	<i>Pre-Test</i>		<i>Post-Test</i>	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
PIED	23,00	3,162	26,92	1,881

Dari tabel 4.18 terlihat bahwa ada perbedaan *mean* PIED antara *pre-test* dan *post-test* setelah dibandingkan. Untuk melihat apakah perbedaan tersebut signifikan, maka akan dilakukan uji *paired sample t-test* yang hasilnya dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.19. Hasil Uji Perbedaan *Pre-Test* dan *Post-Test* PIED pada *Sales*

PIED	Nilai t	Sig.
<i>Pre-test</i>	-6.141	.000**
<i>Post-test</i>		

**signifikan pada los 0.01

Dari tabel di atas diketahui bahwa nilai signifikansi 0,000 signifikan pada l.o.s. 0,01. Jadi dapat dikatakan terdapat perbedaan signifikan antara PIED sebelum dan setelah diberikan intervensi (H_0 ditolak). Berdasarkan tabel di atas juga terlihat bahwa nilai t pada *t-test* adalah negatif, yang berarti bahwa terjadi kenaikan *mean* skor PIED pada responden penelitian setelah diberikan intervensi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa program intervensi *Personal Development Planning* (PDP) efektif karena berhasil meningkatkan PIED pada responden penelitian secara signifikan.

4.5.3 Gambaran Hubungan Peningkatan PIED dengan Peningkatan Kepuasan Kerja pada Responden Penelitian

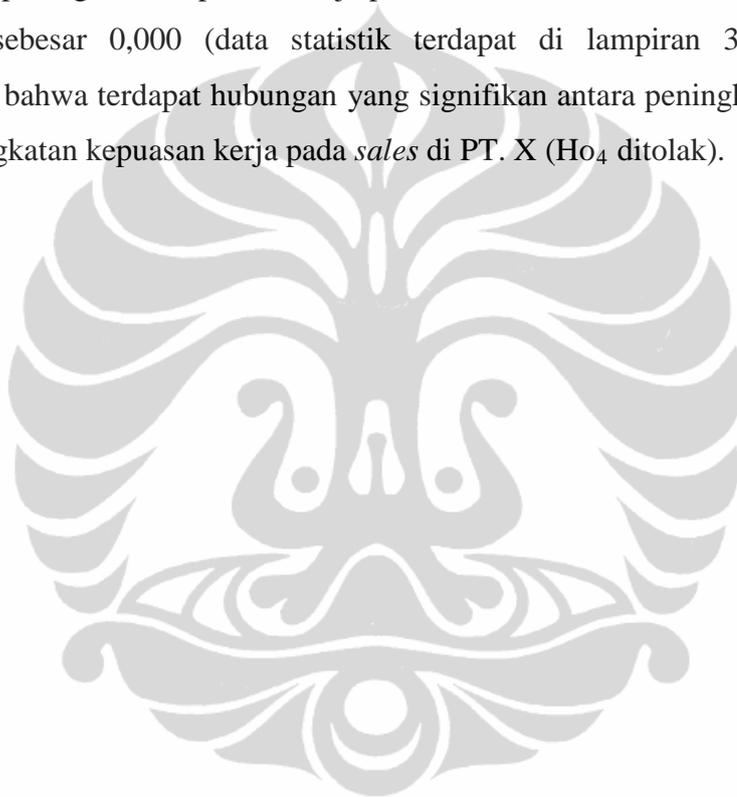
Penelitian ini juga ingin melihat apakah terdapat hubungan antara peningkatan PIED dengan peningkatan kepuasan kerja pada *sales* di PT. X. Pengujian ini dilakukan dengan mengkorelasikan nilai *gain score* dari skor PIED dan skor kepuasan kerja pada 12 org responden penelitian. Nilai *gain score* diperoleh dari selisih skor *post-test* dikurangi dengan skor *pre-test*. Uji statistik yang digunakan untuk menghitung korelasi ini adalah Spearman dengan menggunakan aplikasi SPSS versi 17.0. Berikut ini akan ditampilkan hasil pengolahan data korelasi:

Tabel 4.20. Korelasi antara Nilai *Gain Score* PIED dengan Nilai *Gain Score* Kepuasan Kerja

Koefisien Korelasi (r)	Nilai Signifikansi
0.814**	0.000**

**signifikan (2-tailed) pada l.o.s 0.01

Dari tabel di atas diketahui bahwa koefisien korelasi antara peningkatan PIED dengan peningkatan kepuasan kerja pada *sales* adalah sebesar 0,814 dengan signifikansi sebesar 0,000 (data statistik terdapat di lampiran 3). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara peningkatan PIED dengan peningkatan kepuasan kerja pada *sales* di PT. X (H_0 ditolak).



BAB 5

DISKUSI, KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai diskusi hasil penelitian, kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian serta saran praktis maupun teoritis yang dapat diperoleh dari penelitian ini.

5.1. Diskusi

Di sub bab ini akan dipaparkan mengenai temuan-temuan teoritis yang mendukung hasil penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived investment in employee development* (PIED) berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja *sales* di PT. X. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Lee dan Bruvold (2003) dan Malik, dkk (2010) yang menyatakan bahwa PIED memiliki korelasi yang positif dengan kepuasan kerja. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa adanya peningkatan PIED akan diikuti juga dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan dan sebaliknya. Pernyataan ini juga mendukung hipotesis alternatif 4 (H_{a4}) dalam penelitian ini. Menurut Lee dan Bruvold (2003), PIED merupakan persepsi atau penilaian karyawan atas komitmen perusahaan dalam rangka membantu karyawan untuk belajar dan memperoleh keterampilan serta kompetensi baru. Persepsi karyawan yang positif terhadap pengembangan dirinya dalam perusahaan, akan berdampak pula pada semakin puas karyawan tersebut terhadap pekerjaannya (Malik, 2010).

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa ada peningkatan kepuasan kerja pada *sales* setelah diberikan intervensi *personal development planning*. Hal ini dapat dilihat dari adanya perbedaan skor kepuasan kerja *sales* yang signifikan sebelum dan setelah diberikan intervensi. Hal ini mendukung hipotesis alternatif 2 (H_{a2}) yang diajukan oleh peneliti, dimana *sales* yang menjadi responden penelitian memiliki skor kepuasan kerja yang lebih tinggi setelah diberikan intervensi berupa sosialisasi dan implementasi program *Personal Development Planning* (PDP). Hal ini sesuai dengan pernyataan Nusbaum (dalam Walker, 1992) yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah program perencanaan pengembangan karyawan

yang efektif. Pendapat ini ditegaskan pula oleh penelitian Bontis dan Serenko (2007) yang membuktikan bahwa pengalaman pelatihan dan pengembangan yang sukses merupakan suatu indikasi bahwa suatu organisasi berkeinginan untuk menginvestasikan SDM yang dimiliki dengan cara meningkatkan kemampuan karyawannya dan meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka. Selain itu, salah satu manfaat dari implementasi program pengembangan karyawan bagi perusahaan, yang salah satunya adalah *Personal Development Planning* adalah meningkatnya kepuasan kerja karyawan (Armstrong, 2006). Penelitian lain yang mendukung bahwa intervensi PDP dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah penelitian Grohnert (2011) pada beberapa perusahaan dan organisasi di Jerman. Dari hasil penelitian tersebut diketahui bahwa adanya implementasi PDP di beberapa perusahaan terbukti efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian selanjutnya yang dapat dibahas adalah adanya peningkatan PIED pada *sales* setelah diberikan intervensi PDP. Hal ini dapat dilihat dari adanya perbedaan skor PIED *sales* yang signifikan sebelum dan setelah diberikan intervensi. Dari hasil perbandingan *mean* skor PIED dapat dilihat bahwa *mean* skor PIED setelah intervensi PDP lebih tinggi dibandingkan dengan *mean* skor PIED sebelum dilakukan intervensi PIED. Hal ini sejalan dengan pendapat Maurer dan Pierce (2002) yang menyatakan bahwa adanya program pengembangan karyawan yang optimal dapat mempengaruhi persepsi karyawan tersebut terhadap investasi pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan.

Meskipun telah mengikuti prosedur penelitian, kekurangan dalam metodologi penelitian, sampel, ataupun dari peneliti sendiri akan selalu ada dan berpotensi menyumbang kesalahan dalam hasil penelitian. Kekurangan dan keterbatasan dalam penelitian ini dapat dijadikan pedoman dalam perencanaan pelaksanaan penelitian terkait selanjutnya. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

- a) Penelitian ini dilakukan dengan adanya keterbatasan waktu sehingga tidak memungkinkan untuk mengimplementasikan program PDP kepada semua responden penelitian hingga selesai. Oleh karena itu

dalam penelitian ini, implementasi program PDP hanya sampai pada tahap penyusunan *draft* PDP.

- b) Alat ukur yang digunakan untuk asesmen kepribadian dan asesmen kompetensi masih kurang memadai dan kurang lengkap, sehingga data yang diperoleh mengenai gambaran responden juga terbatas.

5.2. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, diperoleh hasil-hasil yang membantu dalam menjawab perumusan masalah penelitian, yaitu:

1. Hipotesis alternatif 1 (H_{a1}) diterima dan Hipotesis *null* 1 (H_{o1}) ditolak, berarti terdapat korelasi yang positif signifikan antara *perceived investment in employee development* (PIED) dengan kepuasan kerja *sales* di PT. X. Hal ini mengindikasikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara PIED dan kepuasan kerja pada *sales* di PT. X. Hubungan di antara kedua variabel tersebut adalah positif, jadi semakin tinggi PIED maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh responden penelitian, begitu pun sebaliknya.
2. Hipotesis alternatif 2 (H_{a2}) diterima dan Hipotesis *null* 2 (H_{o2}) ditolak, berarti terdapat perbedaan skor PIED pada *sales* yang signifikan sebelum dan setelah diberikan intervensi *Personal Development Planning* (PDP). Hal ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan PIED pada *sales* di PT. X setelah diberikan intervensi *personal development planning*.
3. Hipotesis alternatif 3 (H_{a3}) diterima dan Hipotesis *null* 3 (H_{o3}) ditolak, berarti terdapat perbedaan skor kepuasan kerja pada *sales* yang signifikan sebelum dan setelah diberikan intervensi *Personal Development Planning* (PDP). Hal ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan kepuasan kerja pada *sales* di PT. X setelah diberikan intervensi *personal development planning*.
4. Hipotesis alternatif 4 (H_{a4}) diterima dan Hipotesis *null* 4 (H_{o4}) ditolak, berarti terdapat korelasi yang positif signifikan antara peningkatan *perceived investment in employee development* (PIED) dengan peningkatan kepuasan kerja pada *sales* di PT. X setelah diberikan

intervensi *personal development planning*. Hal ini menunjukkan bahwa intervensi yang dirancang peneliti benar-benar efektif dalam meningkatkan kedua variabel yang menjadi permasalahan utama dalam penelitian ini.

Dengan terbuktinya keempat hipotesis alternatif diatas, dapat disimpulkan bahwa program intervensi *Personal Development Planning* dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap investasi pengembangan perusahaan (PIED) yang pada akhirnya ikut meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

5.3. Saran

5.3.1 Saran Metodologis

Mengingat keterbatasan dan kekurangan metodologis ilmiah dalam penelitian ini, maka peneliti memberikan pertimbangan-pertimbangan yang dapat dijadikan saran metodologis untuk perencanaan pelaksanaan penelitian terkait selanjutnya, yaitu:

1. Pada penelitian selanjutnya, program intervensi PDP sebaiknya dilakukan sampai dengan tahapan implementasi aktivitas pengembangan yang telah direncanakan. Hal ini dimaksudkan agar dapat memaksimalkan tingkat PIED responden dan juga kepuasan kerja mereka.
2. Melengkapi alat ukur dalam asesmen kepribadian dan asesmen kompetensi sehingga dapat diperoleh data responden yang lebih komprehensif.
3. Dalam penelitian selanjutnya sebaiknya juga meneliti hubungan PIED dan variabel lain selain kepuasan kerja misalnya motivasi kerja dan komitmen organisasi pada karyawan.

5.3.2 Saran Praktis

Hasil penelitian ini selanjutnya diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi penyusunan kebijakan maupun keputusan manajerial di dalam PT. X sendirinya, khususnya berkaitan dengan program pengembangan karyawan. Untuk itu, peneliti memberikan beberapa saran praktis yang dapat diterapkan, antara lain:

1. Pihak manajemen PT. X sebaiknya konsisten dan berkomitmen dalam mengimplementasikan program *Personal Development Planning* kepada karyawannya karena program ini telah terbukti efektif dalam

meningkatkan *perceived investment in employee development* dan kepuasan kerja pada karyawan.

2. Pihak manajemen perusahaan PT. X sebaiknya melakukan proses pengawasan yang berkelanjutan terhadap pelaksanaan aktivitas pengembangan yang telah direncanakan serta melakukan evaluasi paling tidak dua tahun sekali mengenai kemajuan dan efektivitas dari program ini. Evaluasi tersebut dapat berupa pelaksanaan asesmen kembali yang dikombinasikan dengan sistem penilaian kinerja. Hal ini untuk mengevaluasi apakah kompetensi atau kemampuan karyawan sudah berhasil ditingkatkan melalui program PDP.
3. Meninjau ulang sistem penggajian pada *sales* di PT. X. Hal ini karena munculnya aspek *unfair reward* pada saat diagnosa permasalahan organisasi serta rendahnya *mean* skor aspek gaji pada hasil pengolahan skala sikap kepuasan kerja *sales*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anastasi, A., & Urbina. S. (1997). *Psychological testing* (7th ed). Upper Saddle River, New York: Prentice-Hall, Inc.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th Ed). London: Cambridge University Press.
- Armstrong, M. & Murlis, H. (2003). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice*. London: Kogan Page.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of Human Resource System on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37: 670–87.
- Bezuijen, X. M., Van den Berg, P. T., Van Dam, K., & Thierry, H. (2010). Pygmalion and Employee Learning: The Role of Leader Behaviors. *Journal of Management*. 35, 1248–1267.
- Bontis, N., Serenko. A. (2007). The Moderating Role of Human Capital Management Practices on Employee Capabilities. *Journal of Knowledge Management*. Vol 11 No. 3, pp. 31-51, ISSN. 1367-2370. Emerald Group Publishing Limited.
- Bordens, K., Abbot, B., (2005). *Research design and methods: A process approach* (6th Ed). New York: McGraw Hill.
- Coghlan, D., Brannick, T. (2001). *Doing action research in your organization*. Sage Publications. Tanggal akses 27 April 2012.
- Cresswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approach*. Sage Publications. http://www.sagepub.com/upm-data/10981_Chapter_1.pdf. Tanggal akses 25 April 2012.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed). New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- Cummings, T., & Worley, C. (2005). *Organization Development and Change* (8th ed). Washington, DC: Thomson South-Western.
- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior. *Journal of Management*. <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/34/1/55>. Tanggal akses 24 April 2012.
- Edginton, C., & Williams, J. (1978). *Productive Management of Leisure Service Organizations*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Faturochman, M. (2009). MSDM Stratejik. pksm.mercubuana.ac.id/new/.../files.../31004-6-301757417576.doc. Tanggal akses 19 Maret 2012.
- Flippo, L. (1994). *Karir dalam organisasi (Terjemahan Susanto Budhidarmo)*. Semarang: BPFU Universitas Diponegoro.
- Floodgate, J., & Nixon, F. (1994). Personal development plans: The challenge of implementation - A case study. *Journal of European Industrial Training*. Bradford. Vol. 18, Iss. 11; pg. 43, 5 pgs.

- Ginting, E.D.J. (2003). *Hubungan antara Persepsi terhadap Pengembangan Karir dengan Intensi Melakukan Kompetisi Kerja pada Karyawan*. Skripsi (Tidak Diterbitkan). Yogyakarta: Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada.
- Goodwin, C.J. (2005). *Research in psychology: Method and design* (4th ed). NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Gravetter, F., & Forzano, L. (2009). *Research Methods for the Behavioral Sciences* (3rd ed). Washington, DC: Wadsworth Cengage Learning.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organization* (4th ed). Washington, DC: Allyn and Bacon.
- Grohnert, T. (2011). *An Effective Personal Development Plan: The Role of Job Satisfaction and Job Pressure*. Master Thesis. Maastricht: Maastricht University School of Business and Economics. Tanggal akses 7 Mei 2012.
- Hafiza, N., Shah, S., & Jamsheed, H. (2011). Relationship between rewards and employee's motivation in the non-profit organizations of Pakistan. *Bussiness Intelligence Journal*. Vol.4 No.2.
- Hammer, A. (2010). *Myers-Briggs Type Indicator Career Report*. www.cpp.com. Tanggal akses 4 Mei 2012.
- Harrison, R. (2000). *Employee Development* (2nd ed). London: IPM
- Ivancevich, J., & Matteson M. T. (1997). *Organizational behavior and management* (5th ed). New York: McGraw-Hill.
- Jones, G.R. (2007). *Organizational Theory, Design, and Change* (5th ed). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kalleberg, A. (1977). *Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction*. *Am. Sociol. Rev.*, 42: 124-143.
- Kaplan, R. M., & Sacuzzo, D. P. (1997). *Psychological testing: Principles, Applications and Issues*. (4th ed.). Washington, DC: Brooks/Cole Publishing Company
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of behavioral research* (4th ed). Orlando: Harcourt College Publishers.
- Khan, A., Farman, N. (2011). Motivators of Job Satisfaction: A Study of Pakistan Telecommunication and Banking Sector. *2nd International Conference on Business and Economics Research (2nd ICBER 2011)*. Tanggal akses 12 April 2012.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1992). *Organizational Behaviour* (2nd ed).USA: Richard. D. Irwin Inc.
- Kumar, R. (1999). *Research Methodology*. London: Sage Publications.
- Kummerouw, J.M. 1991. *New Directions in Careers Planning and the Workplace*. California: Palo Alto.
- Langridge, D. (2004). *Introduction to Research Methods and Data Analysis in Psychology*. London: Sage Publication.
- Lee, C., & Bruvold, N. (2003). Creating Value for Employees: Investment in Employee Development. *International Journal of Human Resource Management*. <http://www.tandf.co.uk/journals>. Tanggal akses 22 Maret 2012.

- Luthans, F. (1998). *Organizational behavior* (8th ed). New York: McGraw-Hill.
- Mahendra, A. (2009). *Gambaran Preferensi Kepribadian dan Penggunaan Kartu Kredit*. Skripsi. Fakultas Psikologi Universitas Indonesia (Tidak diterbitkan). Depok : Fakultas Psikologi UI
- Mani, V. (2010). Development of Employee Satisfaction Index Scorecard. *European Journal of Social Sciences – Volume 15. No. 1*. Tanggal akses 17 Maret 2012.
- Malik, et al. (2011). Perceived Investment in Employee Development and Turnover Intention: A Social Exchange Perspective. *Research Paper. African Journal of Business Management Vol. 5, pp.1904-1914*. www.academicjournals.org/AJBM.
- Maurer, T., & Pierce, H. (2002). Perceived Beneficiary of Employee Development Activity: A Three Dimensional Social Exchange Model. *Academy of Management Review. Vol. 27, No. 3, 432-444*.
- McBeath, G. (1992). *The Handbook of Human Resource Planning: Practical Manpower Analysis Techniques for HR Professionals*. Blackwell Publisher
- Moeljono, D. (2008). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Mondey, W., & Noe, R. (1993). *Human Resources Management*. Boston: Allyn & Bacon.
- Montequín, R., Balsera, J., Fernández, J., & Nieto, A. (2009). Using Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) as a Tool for Setting up Student Teams for Information Technology Projects. *Journal of Information Technology and Application in Education (JITAE)*. Vol. 1 No. 1 2012, p.28-34. www.jitae.org. Tanggal akses 29 Juni 2012.
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia
- National Guard Bureau. (2005). *Individual Development Planning (IDP): Prepared for Human Resource Development Specialist (HRDS)*. Published by the Office Technician Personnel.
- Nguyen, A., Taylor, J., & Bradley, S. (2003). Relative Pay and Job Satisfaction: Some New Evidence. *MPRA Paper No 1382*. http://mpra.ub.uni-muenchen.de/1382/1/MPRA_paper_1382.pdf. Tanggal akses 22 Maret 2012.
- Noe, R. A. (2008). *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill.
- Noe, R. A, Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2003). *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage*. (5th ed). New York: McGraw-Hill/Irwin.
-
- _____. (1994). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Illinois : Austen Press.
- Okhawere, P. (2004). Effect of Parental Socio-Economic Status on The Vocational Aspiration of Students from Selected Secondary Schools in Niger State. *Nigerian Journal of Emotional Psychology*. Vol.6 (June) 2004. P.91-95.

- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research method*. Newbury Park: Sage Publisher.
- Pfeffer, J. (1996). *Comparative advantage through people*. Boston Mass: Harvard Business School Press.
- Pruijt, H. (2003). Performance and Quality of Work Life. *Journal of Organizational Change Management*. Vol.13, p.389-400. <http://www.eur.nl/fsw/staff/homepages/pruijt/publications/life/>. Tanggal akses 19 Maret 2012.
- Poerwandari, E. K. (2009). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Jakarta: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi Universitas Indonesia.
- QAA. (2001). *Progress Files for Higher Education*. www.qaa.ac.uk/academicinfrastructure/progressFiles/default.asp. Tanggal akses 18 Maret 2012.
- Riggio, R. (2009). *Introduction to Industrial/ Organizational Psychology* (5th ed). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Rizaldi, A. (2005). *Pendekatan Perilaku Terhadap Peningkatan Produktivitas dan Kualitas Kehidupan Kerja*. (dalam Kumpulan Makalah Konferensi II APIO-Bandung).
- Robbins, S. (2003). *Organizational Behavior* (10th ed). New Jersey: Prentice Hall
- Robbins, S., & Judge, T. (2008). *Perilaku Organisasi (Edisi Bahasa Indonesia)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Roberge, M., Lewicki, R., Hietapelto, A., & Abdyldaeva, A. (2011). From Theory to Practice: Recommending Supportive Diversity Practices. *Journal of Diversity Management – Second Quarter 2011*. Vol.6, No.2. p.1-20. The Clute Institute.
- Rothwell, W. (2005). *Effective Succession Planning*. USA: Amacom.
- Rothwell, W., & Kazanas, D. (2003). *A Strategic Approach: The Strategic Development of Talent, A Completely Revised and Updated*. (2nd Ed). Massachusetts: HRD Press
- Rutherford, B., Rutherford, L., Boles, J., & Hamvi, A. (2009). Perceived organizational support and the seven facets of salesperson job satisfaction. *Journal of selling and Major account management*. Vol.10 No. 1, p.8-20.
- Santoso, S. (2012). *Aplikasi SPSS pada statistik non parametrik*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Seniati, L. A. (1996). *Hubungan antara Persepsi dan Diskrepansi Harapan-Persepsi Karyawan atas Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi dengan Komitmen*. Tesis (Tidak Diterbitkan). Depok: Pascasarjana UI.
- _____. (2002). *Pengaruh Masa Kerja, Trait Kepribadian, Kepuasan Kerja dan Iklim Psikologis terhadap Komitmen Dosen pada Universitas Indonesia*. Disertasi (Tidak Diterbitkan). Depok : Program Pascasarjana UI.
- Shahzad, A., Waheed, A., & Khan, M. (2012). The Mediating Effect of Intrinsic Motivation on Perceived Investment in Employee Development and Work Performance. *International Journal of Research in Commerce, Economics and*

- Management*. Volume No. 2, Issue No. 5, p.27-35. www.ijcrm.org.in. Tanggal akses 13 Juni 2012.
- Shelton, K. (2001). *The Effects of Employee Development Programs on Job Satisfaction and Employee Retention*. A Research Paper. The Graduate College-University of Wisconsin-Stout. Tanggal Akses 17 Maret 2012.
- Society for Human Resource Management (SHRM). (2010). *2010 Employee Job Satisfaction: Investigating What Matters Most to Employees. A Research Report by the Society for Human Resource Management*. Tanggal akses 19 Maret 2012.
- Schultz, D. P., & Schultz, S.E. (1994). *Psychology and Industry Today : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology (5th ed)*. New York: Macmillan Publishing Company
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction : Application, asesmeny, cause and consequences*. Thousand Oaks, California : Sage Publications, Inc.
- Smither, R. D., Houston, J.M., & McIntire, S. A. (1996). *Organization Development: Strategies for Changing Environment*. New York: Harper Collins College Publisher.
- Spencer, S.M., & Spencer, L.M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley.
- Steers, R. M.& Porter, L W. (1991). *Motivation and work behavior (5th ed)*. New York: McGraw-Hill.
- Taljaard, J. (2003). *Improving job performance by using non-monetary reward system to motivate low skilled-workers in the automotive component industry*. Thesis. Master's degree in Business Administration. Port Elizabeth Technikon.
- Tanke, M.L. (1990). *Human Resources Management for the Hospitality Industry*. Albany, NY: Delmar Publishers.
- Tietjen, M., & Myers, R. (1998). Motivation and Job Satisfaction. *Management Decision*. Vol. 36. Iss: 4, p.226-231. www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=864997. Tanggal akses 20 Maret 2012.
- Tsui AS, Pearce JL, Porter LW, Hite JP (1995). *Choice of employee organization relationship: Influence of external and internal organizational factors*. Res. Person. Hum. Resour. Manage., 13: 117-151.
- Washington Headquarters Service. (2007). *The Individual Development Plan: General Guidelines for Charting your Career Path*. <http://persec.whs.mil/training/index.html>. Tanggal akses 18 Maret 2012.
- Woods, S., & De Menezes, L. (1998). High Commitment Management in the UK: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey and Employers Manpower and Skills Practices Survey. *Human Relations*. 51: 485–515.
- Woodcock & Francis (1990). *Unblocking your organization*. Aldershot: Gower Pub co.

A large, light gray watermark of a traditional Indonesian motif, possibly a batik or keraton design, is centered on the page. It features a central vertical axis with symmetrical, flowing patterns that resemble stylized floral or geometric shapes.

LAMPIRAN

PROFIL PERUSAHAAN

1. Gambaran Perusahaan

PT. X berdiri sejak 27 Maret 1992. PT. X merupakan anak perusahaan dari PT. TRK dimana keduanya merupakan anggota dari PT. TMT. PT X adalah penyedia listrik yang paling handal dan terpercaya untuk keperluan menyediakan kebutuhan listrik dalam keadaan *emergency* atau *temporary*. PT. X siap untuk membantu klien mengatasi situasi darurat atau situasi dimana klien membutuhkan daya listrik secara sementara.

Banyak perusahaan yang sudah menjadi klien dari PT X mulai dari perusahaan kecil, sedang ataupun besar servicenya antara lain meliputi berbagai *Gen-sets, from High Speed, Medium Speed, Gas Engine to Gas Turbine Gen-sets*. PT. SS menyewakan berbagai generator listrik Caterpillar dari 100kVa sampai dengan 2000 kVa dalam operasi unit tunggal dan diatas 2000 kVa dalam operasi unit paralel. PT. X juga memiliki unit pompa sentrifugal untuk disewakan dengan konfigurasi penggerak mesin Caterpillar.

Pada tahun 2004 PT. X melengkapi penyediaan peyewaan generator berbahan bakar Ganda. Generator berbahan bakar ganda tersebut beroperasi dengan campuran bahan bakar 50% diesel dan 50% gas dan memproduksi listrik dengan kualitas tinggi. Seluruh paket sewa didesain khusus untuk dapat diandalkan dan memenuhi kebutuhan sewa khusus klien dari segmen pasar manapun, baik itu migas (lepas pantai dan pesisir pantai), manufaktur, pertambangan, jasa publik, konstruksi, property komersial, acara pameran, kelautan dan perkapalan. Dengan didukung oleh lebih dari 50 cabang Trakindo di seluruh Indonesia, PT. X mampu mengirimkan peralatan sewa kemanapun dan dimanapun klien menginginkannya.

Pada tahun 2008 PT. X mencapai perkembangan yang sangat pesat melalui perubahan dalam segala aspek. Dengan total *revenue* lebih dari satu Trilyun, PT. X merupakan tiga terbesar penyumbang *revenue* untuk *holding company*-nya yakni sebesar 40%. Sebagai perusahaan yang terus berkembang PT. X diharapkan

Lampiran 1 – Profil Perusahaan

nantinya dapat menjadi perusahaan terpercaya dalam bidang penyediaan sumber daya listrik di berbagai industri.

Sejak 2008 hingga saat ini PT. X sudah melakukan transformasi secara menyeluruh. Hal ini dirasakan sekali dampak positifnya dengan banyaknya perubahan di setiap aspek, baik bisnis produk, struktur, maupun sistem yang semuanya tercantum dalam *strategic progress map* dan BSC. Sebagai salah satu usaha pengembangan bisnisnya, PT. X telah menjadi holding company dengan beberapa anak perusahaan hasil dari kerjasama dengan perusahaan tambang di Indonesia bagian Timur. Adapun nama anak perusahaan tersebut diantaranya PT. NBS, PT. NDH, PT. PA, dan sebagainya. Diharapkan dengan adanya beberapa anak perusahaan tersebut mampu membantu PT. X dalam rangka ekspansi bisnis dan memanfaatkan sumberdaya di Indonesia semaksimal mungkin.

2. Visi, Misi dan Nilai-nilai Perusahaan

2.1 Visi Perusahaan

Sebagai *power solution provider* yang terkemuka dan diakui sebagai pilihan utama di industri-industri.

2.2 Misi Perusahaan

1. Mempertahankan pertumbuhan yang maksimal dan menguntungkan nilai pemegang saham.
2. Memberikan kualitas tertinggi dalam menyediakan solusi dan jasa untuk kedua pelanggan *utility* (PLN) dan *non-utility* di Indonesia, dalam jangka menengah sampai jangka panjang.
3. Selalu menciptakan kesempatan dalam bidang pekerjaan yang bermanfaat dan menantang bagi sebagian besar masyarakat Indonesia demi meningkatkan dan mengembangkan kualitas hidup karyawan.
4. Melanjutkan budaya teknologi yang ramah lingkungan untuk memberikan nilai tambah bagi masyarakat.

2.3 Nilai-nilai Perusahaan

1. Pembelajaran

Semangat untuk senantiasa memperbaiki diri dan organisasi dengan pembelajaran yang berkelanjutan.

2. Hasil terbaik

Sikap kerja yang ditunjukkan sebagai upaya pribadi pada pencapaian hasil kerja terbaik yang dapat dilakukan dari waktu ke waktu.

3. Berkomitmen

Upaya yang ditunjukkan dalam sikap kerja untuk selalu melaksanakan apa saya yang telah menjadi kesepakatan.

4. Kerjasama

Kemampuan memberikan kontribusi sebagai seorang anggota kelompok, terlibat secara aktif dalam proses mencapai kesuksesan tim secara efektif, dan membangun serta memimpin kelompok menuju prestasi atau hasil yang tinggi.

5. Terbuka dan penuh hormat

Perpaduan yang optimal antara menerima dan member masukan untuk perbaikan diri dan organisasi, dilandasi dengan rasa saling menghargai

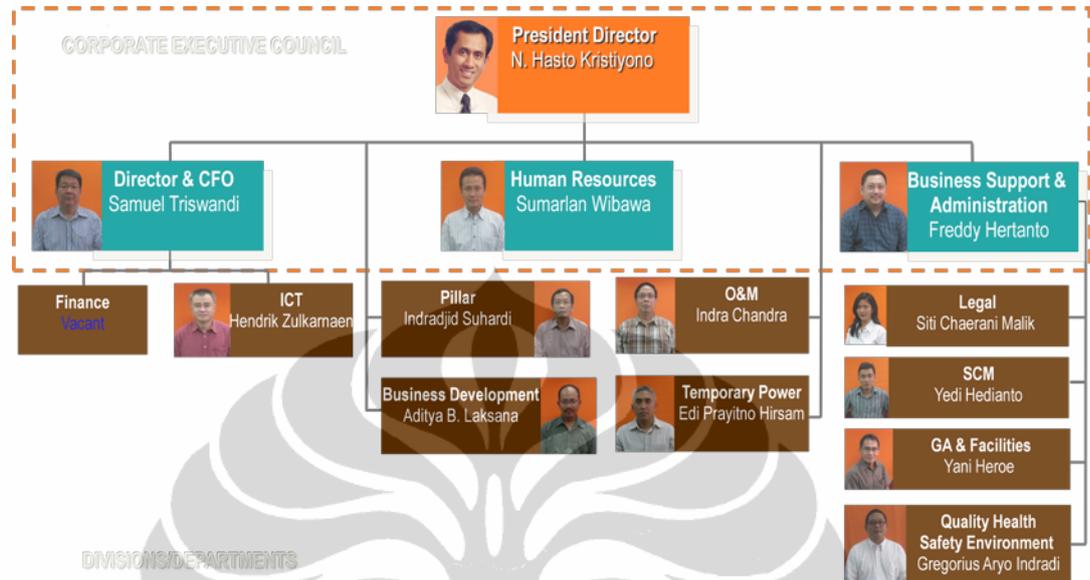
6. Energi positif

Kualitas pribadi dalam menciptakan suasana kerjasama yang positif, dan memberikan semangat kepada orang lain.

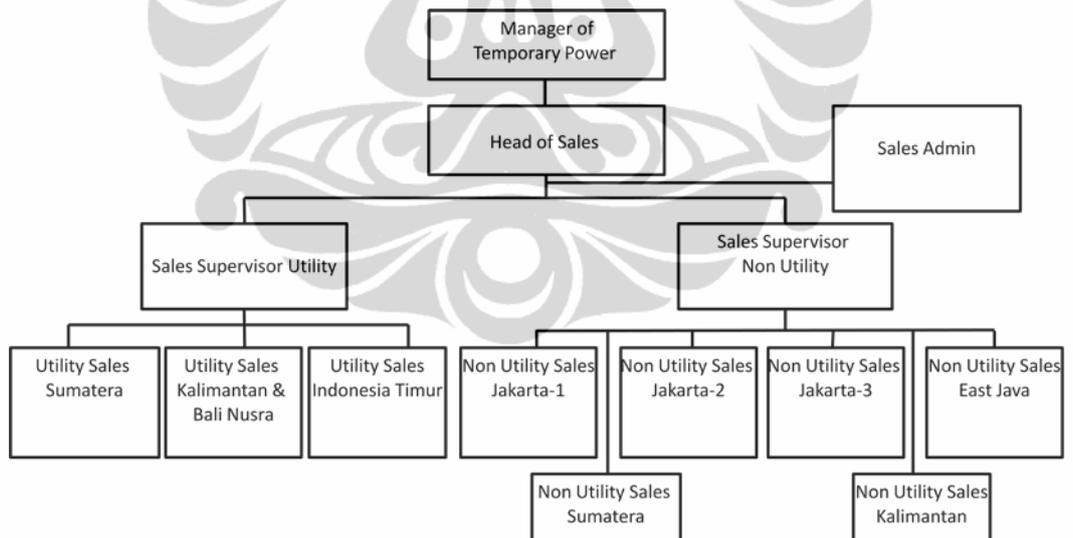
Lampiran 1 – Profil Perusahaan

3. Struktur Organisasi

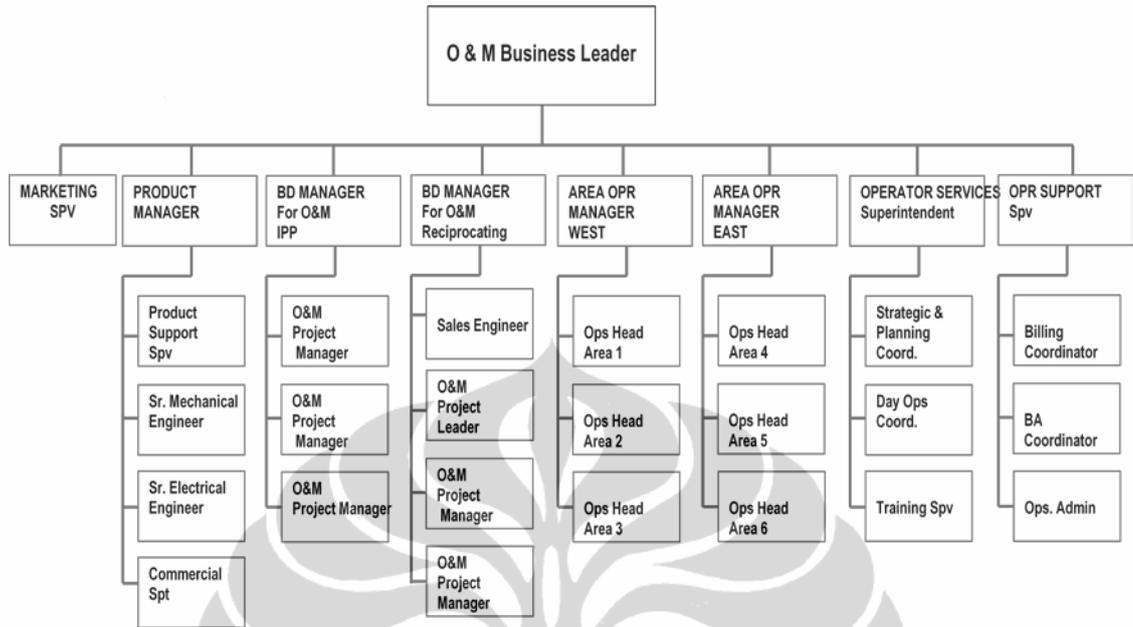
3.1. Struktur Organisasi Seluruh Departemen



3.2. Struktur Organisasi Temporary Power – Sales Team



3.3. Operation and Maintenance Bussiness



Lampiran 2 – Cuplikan Alat Ukur Penelitian

PENGANTAR

Bapak/Ibu yang terhormat, saya adalah mahasiswa Magister Profesi Psikologi Industri dan Organisasi Universitas Indonesia. Pada kesempatan ini saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi mengisi kuesioner penelitian ini. Saya akan menjamin kerahasiaan dari semua jawaban/opini yang telah Bapak/Ibu berikan. Hasil penelitian ini semata-mata hanya digunakan untuk kepentingan penyelesaian tesis saya, dan hanya ringkasan dari analisis yang akan dipublikasikan.

Mengingat pentingnya data yang diperoleh dari kuesioner ini, diharapkan kesungguhan Bapak/Ibu dalam mengisinya. Jawaban yang Bapak/Ibu berikan dalam kuesioner ini **tidak terkait dengan jawaban yang benar atau salah**, oleh karenanya diharapkan Bapak/Ibu mengisi sesuai dengan keadaan diri Bapak/Ibu yang sebenarnya. Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi dan mengembalikan kuesioner ini saya mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya.

Hormat Saya,

Renny Vidya Wahyuly
(085270001323)

PETUNJUK PENGISIAN

1. Tulislah identitas diri Anda pada tempat yang disediakan secara lengkap dan jelas.
2. Bacalah setiap pernyataan dengan teliti dan seksama sebelum mengisi jawaban.
3. Pilihlah salah satu jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Anda, dengan memberikan tanda silang [X] pada kolom jawaban yang tersedia. Adapun pilihan jawaban yang tersedia, yaitu:

SS	Sangat Sesuai
S	Sesuai
TS	Tidak Sesuai
STS	Sangat Tidak Sesuai
4. Apabila Anda ingin memperbaiki jawaban, berikan tanda [=] pada jawaban yang ingin diperbaiki, kemudian pilihlah jawaban baru yang menurut Anda sesuai dengan keadaan Anda.

Lampiran 2 – Cuplikan Alat Ukur Penelitian (lanjutan)

Contoh:

Jawaban semula

NO.	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
1.	Saya suka membaca buku.		X		

Jawaban perbaikan

NO.	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
1.	Saya suka membaca buku.	X	= X		

5. Setelah selesai mengisi kuesioner ini, cek kembali dan pastikan tidak ada jawaban yang terlewatkan.

IDENTITAS DIRI:

Inisial :

Usia :

Jenis kelamin : L / P*

Lama kerja :

Pendidikan terakhir :

Departemen :

Posisi/Jabatan :

* Lingkari salah satu pilihan yang sesuai dengan diri Anda.

Lampiran 2 – Cuplikan Alat Ukur Penelitian (lanjutan)

BAGIAN 1 – Kuesioner Kepuasan Kerja

NO	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
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 puas dengan fasilitas kesehatan dari perusahaan.				

Bagian 2 – Kuesioner *Perceived Investment in Employee Development* (PIED)

NO	PERNYATAAN	PILIHAN			
	Saya merasa bahwa PT. X telah:	SS	S	TS	STS
1	Mengadakan pelatihan bagi karyawan untuk pengembangan karir di masa yang akan datang.				
2	Menyediakan konseling tentang karir dan membantu menyusun perencanaan karir bagi karyawannya.				
3	Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mempelajari ketrampilan baru dalam rangka persiapan diri menjalankan tugas/pekerjaan baru.				
4	Memberikan dukungan kepada karyawannya untuk mengikuti pelatihan yang berkelanjutan (<i>ongoing training</i>).				
5	Mau menerima masukan atau permintaan karyawan untuk melakukan transfer jabatan/mutasi karyawan.				

Lampiran 3 – Hasil Uji Statistik

1. Hasil uji alat ukur kepuasan kerja

Reliabilitas dan validitas awal (sebelum eliminasi item)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.915	.915	45

Tabel Uji Validitas *Item* Kepuasan Kerja

Nomor Item	Corrected Item Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keputusan
1	.397	.913	Dipertahankan
2	.711	.910	Dipertahankan
3	.451	.913	Dipertahankan
4	-.066	.919	Dibuang
5	.408	.913	Dipertahankan
6	.326	.914	Dipertahankan
7	.402	.913	Dipertahankan
8	-.112	.918	Dibuang
9	.266	.915	Dipertahankan
10	.370	.914	Dipertahankan
11	.494	.912	Dipertahankan
12	.498	.912	Dipertahankan
13	.474	.913	Dipertahankan
14	.384	.914	Dipertahankan
15	.520	.912	Dipertahankan
16	.471	.913	Dipertahankan
17	.126	.916	Dibuang
18	.462	.913	Dipertahankan
19	.413	.913	Dipertahankan
20	.721	.910	Dipertahankan
21	.593	.911	Dipertahankan
22	.257	.915	Dipertahankan
23	.554	.912	Dipertahankan
24	.241	.915	Dipertahankan
25	.662	.910	Dipertahankan
26	.186	.916	Dibuang
27	.336	.914	Dipertahankan
28	.415	.913	Dipertahankan
29	.720	.909	Dipertahankan
30	.532	.912	Dipertahankan
31	.360	.914	Dipertahankan
32	.457	.913	Dipertahankan
33	.267	.915	Dipertahankan
34	.662	.910	Dipertahankan
35	.443	.913	Dipertahankan
36	.526	.912	Dipertahankan
37	.371	.914	Dipertahankan
38	.545	.912	Dipertahankan

Nomor Item	Corrected Item Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keputusan
39	.680	.910	Dipertahankan
40	.399	.913	Dipertahankan
41	.553	.912	Dipertahankan
42	.340	.914	Dipertahankan
43	.625	.911	Dipertahankan
44	.168	.916	Dibuang
45	.316	.914	Dipertahankan

Reliabilitas dan validitas akhir (setelah eliminasi item)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.926	.926	40

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pay1	82.10	136.648	.422		.925
Prom2	82.27	132.968	.729		.922
Spv3	82.69	137.326	.444		.925
Con_Reward5	82.69	138.007	.391		.925
Cowork6	82.75	138.915	.323		.926
Procedure7	82.08	137.482	.414		.925
Comm9	82.73	139.734	.266		.926
Pay10	82.12	137.346	.377		.925
Prom11	82.33	135.461	.508		.924
Spv12	82.52	136.723	.503		.924
Benefit13	82.21	137.530	.471		.924
Con_Reward14	82.69	139.496	.371		.925
Cowork15	82.65	135.638	.564		.923
Procedure16	82.33	137.674	.440		.925
Comm18	82.35	136.191	.496		.924
Pay19	82.10	137.074	.447		.925
Prom20	82.33	131.972	.751		.921
Spv21	82.67	133.504	.600		.923
Benefit22	82.56	140.039	.265		.926
Con_Reward23	82.60	136.159	.556		.924
Cowork24	82.77	139.712	.256		.926
Procedure25	82.29	134.509	.625		.923
Comm27	82.48	139.914	.346		.925
Pay28	81.98	135.000	.438		.925
Prom29	82.23	132.053	.696		.922
Spv30	82.42	135.184	.540		.924
Benefit31	82.56	138.762	.374		.925
Con_Reward32	82.56	137.741	.461		.924
Cowork33	82.35	138.148	.280		.927
Procedure34	81.92	131.695	.663		.922
Nat_work35	82.69	138.305	.399		.925

Lampiran 3 – Hasil Uji Statistik (lanjutan)

Comm36	82.33	135.887	.544	.924
Pay37	82.19	137.517	.374	.925
Prom38	82.27	134.670	.537	.924
Spv39	82.58	133.950	.660	.922
Benefit40	82.46	139.275	.390	.925
Con_Reward41	82.50	136.213	.567	.924
Cowork42	82.44	138.379	.325	.926
Procedure43	82.27	134.031	.612	.923
Comm45	82.23	138.053	.345	.926

2. Hasil uji alat ukur PIED

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.909	.913	9

Hasil Uji Validitas *Item* PIED

Nomor <i>Item</i>	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keputusan
1	.719	.897	Dipertahankan
2	.670	.901	Dipertahankan
3	.810	.892	Dipertahankan
4	.755	.894	Dipertahankan
5	.625	.904	Dipertahankan
6	.703	.899	Dipertahankan
7	.538	.911	Dipertahankan
8	.787	.893	Dipertahankan
9	.660	.902	Dipertahankan

3. Uji normalitas alat ukur

Alat ukur kepuasan kerja

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		JLH_JS
N		12
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	107.67
	Std. Deviation	15.511
Most Extreme Differences	Absolute	.135
	Positive	.095
	Negative	-.135
Kolmogorov-Smirnov Z		.466
Asymp. Sig. (2-tailed)		.982

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Alat ukur PIED

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		JLH_PIED
N		12
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	23.00
	Std. Deviation	3.162
Most Extreme Differences	Absolute	.126
	Positive	.110
	Negative	-.126
Kolmogorov-Smirnov Z		.436
Asymp. Sig. (2-tailed)		.991

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

4. Uji korelasi antara kepuasan kerja dengan PIED

Correlations

			JLH_JS	JLH_PIED
Spearman's rho	JLH_JS	Correlation Coefficient	1.000	.866**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	12	12
	JLH_PIED	Correlation Coefficient	.866**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	12	12

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

5. Deskriptif data penelitian

Deskriptif data kepuasan kerja *sales Pre-test*

Statistics

SKOR_JS

N	Valid	12
	Missing	0
Mean		107.67
Std. Deviation		15.511
Minimum		77
Maximum		128

Lampiran 3 – Hasil Uji Statistik (lanjutan)

SKOR_KEPUASAN KERJA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	77	1	8.3	8.3	8.3
	90	1	8.3	8.3	16.7
	95	1	8.3	8.3	25.0
	98	1	8.3	8.3	33.3
	102	1	8.3	8.3	41.7
	108	1	8.3	8.3	50.0
	113	1	8.3	8.3	58.3
	116	1	8.3	8.3	66.7
	120	1	8.3	8.3	75.0
	121	1	8.3	8.3	83.3
	124	1	8.3	8.3	91.7
	128	1	8.3	8.3	100.0
	Total		12	100.0	100.0

KEPUASAN KERJA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RENDAH	1	8.3	8.3	8.3
	SEDANG	7	58.3	58.3	66.7
	TINGGI	4	33.3	33.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Kepuasan kerja sales berdasarkan jenis kelamin

JENIS_KELAMIN					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LAKI2	12	100.0	100.0	100.0

Kepuasan kerja sales berdasarkan usia

USIA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-35 THN	8	66.7	66.7	66.7
	36-60 THN	4	33.3	33.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Kepuasan kerja *sales* berdasarkan lama kerja

LAMA_KERJA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 2THN	6	50.0	50.0	50.0
	2-10 THN	4	33.3	33.3	83.3
	> 10 THN	2	16.7	16.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Kepuasan kerja *sales* berdasarkan latar belakang pendidikan

PENDIDIKAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S1	9	75.0	75.0	75.0
	S2	3	25.0	25.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Deskriptif data PIED pada *sales Pre-test*

Statistics

SKOR_PIED

N	Valid	12
	Missing	0
Mean		22.92
Std. Deviation		3.315
Minimum		17
Maximum		28

SKOR_PIED

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17	1	8.3	8.3	8.3
	18	1	8.3	8.3	16.7
	20	1	8.3	8.3	25.0
	22	2	16.7	16.7	41.7
	23	1	8.3	8.3	50.0
	24	2	16.7	16.7	66.7
	25	1	8.3	8.3	75.0
	26	2	16.7	16.7	91.7
	28	1	8.3	8.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Lampiran 3 – Hasil Uji Statistik (lanjutan)

PIED

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RENDAH	1	8.3	8.3	8.3
	SEDANG	10	83.3	83.3	91.7
	TINGGI	1	8.3	8.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Deskriptif data kepuasan kerja sales *Post-test*

Statistics

SKOR_JS_POSTTES

N	Valid	12
	Missing	0
Mean		115.17
Std. Deviation		13.429
Minimum		91
Maximum		135

SKOR_JS_POSTTES

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	91	1	8.3	8.3	8.3
	102	1	8.3	8.3	16.7
	103	2	16.7	16.7	33.3
	111	1	8.3	8.3	41.7
	116	1	8.3	8.3	50.0
	117	1	8.3	8.3	58.3
	121	1	8.3	8.3	66.7
	125	1	8.3	8.3	75.0
	128	1	8.3	8.3	83.3
	130	1	8.3	8.3	91.7
	135	1	8.3	8.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

KEPUASAN KERJA_POSTTEST

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SEDANG	7	58.3	58.3	58.3
	TINGGI	5	41.7	41.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Deskriptif data PIED pada sales *Post-test*

Statistics

SKOR_PIED_POSTTEST

N	Valid	12
	Missing	0
Mean		26.92
Std. Deviation		1.881
Minimum		23
Maximum		30

SKOR_PIED_POSTTEST

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	23	1	8.3	8.3
	25	2	16.7	25.0
	26	1	8.3	33.3
	27	2	16.7	50.0
	28	5	41.7	91.7
	30	1	8.3	100.0
Total	12	100.0	100.0	

PIED_POSTTEST

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SEDANG	4	33.3	33.3
	TINGGI	8	66.7	100.0
Total		12	100.0	

6. Hasil uji perbedaan skor kepuasan kerja *pre-test* dan *post-test*

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 JS_PRE - JS_POST	-7.500	3.451	.996	-9.693	-5.307	-7.529	11	.000

7. Hasil uji perbedaan skor PIED *pre-test* dan *post-test*

Paired Samples Test

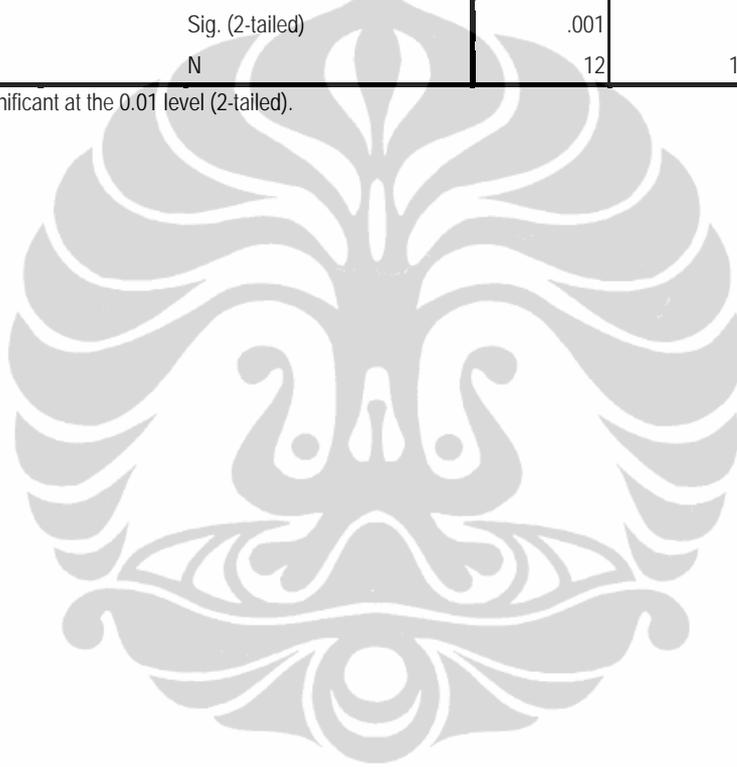
	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 PIED_PRE - PIED_POST	-4.000	2.256	.651	-5.434	-2.566	-6.141	11	.000

8. Hasil uji korelasi antara peningkatan PIED dengan peningkatan kepuasan kerja

Correlations

			GS_JS	GS_PIED
Spearman's rho	GS_JS	Correlation Coefficient	1.000	.814**
		Sig. (2-tailed)	.	.001
		N	12	12
	GS_PIED	Correlation Coefficient	.814**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.001	.
		N	12	12

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



Lampiran 4 – Cuplikan Personal Development Planning (PDP) Guideline

(Silahkan hubungi peneliti di *email* renney_psy@yahoo.co.id untuk gambaran buku panduan yang lengkap)

Personal Development Planning Guideline



Daftar Isi

Ringkasan Eksekutif	2
Pengenalan <i>Personal Development Planning</i> (PDP)	5
Manfaat <i>Personal Development Planning</i> (PDP)	7
Peran dan Tanggung Jawab	9
3 Pertanyaan Utama dalam PDP	
• Pertanyaan 1: Where am I now?	12
• Pertanyaan 2: Where would I like to be?	14
• Pertanyaan 3: How do I get there?	15
Proses Implementasi PDP	
• Pengenalan PDP	16
• Evaluasi Personal	16
• Mempersiapkan Rencana Pengembangan	18
• Melakukan <i>review</i> dan melanjutkan tahap PDP	21
Referensi	22

Ringkasan Eksekutif

Personal Development Planning (PDP) merupakan proses pengembangan berkelanjutan yang memungkinkan individu untuk mengoptimalkan keterampilannya dan sekaligus membantu rencana pengembangan individu dan tujuan strategis dari organisasi. PDP merupakan strategi kerja yang dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan. PDP memiliki 2 manfaat, yakni manfaat bagi karyawan dan manfaat bagi perusahaan. Manfaat juga dapat dirasakan oleh atasan langsung, rekan kerja maupun bawahan yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

Partisipasi individu dalam proses PDP adalah sukarela dan didorong oleh keinginan individu tersebut. PDP terdiri dari 4 tahapan yang meliputi: (1) Persiapan dan pengenalan PDP; (2) Evaluasi individu meliputi identifikasi kekuatan dan area pengembangan serta penetapan tujuan jangka pendek dan jangka panjang; (3) Menyusun rencana pengembangan; serta (4) *Review* dan melanjutkan proses PDP. PDP menjamin bahwa karyawan memperoleh rekognisi atau penghargaan atas hasil kerja mereka melalui sebuah proses yang mengakui prestasi mereka serta menyediakan informasi sebanyak mungkin mengenai apa yang dapat dan apa yang dibutuhkan agar karyawan menjadi lebih baik lagi.

Panduan PDP ini menyediakan kerangka jelas yang memberikan kesempatan kepada individu untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan pribadi.

Identifikasi tersebut dapat melalui beberapa pertanyaan seperti:

- Dimana posisi saya sekarang? (*Where am I now?*)
- Dimana posisi yang saya inginkan? (*Where do I want to be?*)
- Bagaimana saya menuju kesana? (*How will I get there?*)

Pertemuan dan diskusi mengenai PDP antara atasan dan karyawan perlu dipersiapkan dengan teliti karena hal ini sangat penting jika dilihat dari sudut pandang karyawan. Penting bagi atasan langsung untuk membaca panduan ini dan benar-benar memahami apa yang disebut dengan perencanaan pengembangan, apa manfaatnya, apa yang harus dipersiapkan, bagaimana prosesnya, siapa yang

menjadi penanggungjawab langsung dan apa peran mereka. Semakin banyak informasi yang diperoleh oleh atasan langsung maka akan semakin baik hasilnya. Misalnya, atasan langsung harus *me-review* uraian pekerjaan bawahannya dan mempersiapkan diri untuk memberikan *feedback* berdasarkan kinerja yang ditampilkan bawahannya.

Pada pertemuan tersebut, atasan langsung harus mendorong bawahannya untuk berdiskusi secara terbuka mengenai rencana pengembangan dirinya dan harapan kemajuan karirnya. Pertemuan tersebut dapat disusun menjadi 2 bagian. Bagian pertama harus terfokus pada tujuan jabatan, sedangkan bagian kedua berkonsentrasi pada identifikasi kebutuhan pengembangan. Di akhir pertemuan atasan harus menjelaskan persetujuan apa yang telah disepakati bersama dan juga kesepakatan kapan proses *review* terhadap PDP akan dilakukan. Atasan langsung memiliki kewajiban untuk menyimpan rencana pengembangan karyawannya dan semua notulensi pertemuan mengenai PDP yang sifatnya rahasia.

Hal penting lainnya bagi karyawan adalah mempersiapkan diri untuk pertemuan yang membahas PDP. Karyawan harus melengkapi 3 pertanyaan pertama dalam *workbook* terlebih dahulu sebelum memulai pertemuan. Mereka juga harus *me-review* uraian jabatan dan juga menilai kemampuan yang mereka sesuai dengan tujuan organisasi. Selain itu karyawan juga dapat mengumpulkan *feedback* mengenai diri mereka, baik itu *feedback* dari atasan, rekan kerja, maupun dari bawahan yang mereka miliki.

Pada saat pertemuan berlangsung, pertama kali mereka harus fokus pada tujuan organisasi dan kemudian pada kebutuhan pengembangan. Pertanyaan-pertanyaan juga harus dipersiapkan dengan baik, tujuan dari pengembangan juga telah teridentifikasi dengan jelas serta adanya daftar kebutuhan pengembangan yang tepat. Pada saat ini informasi tentang pengembangan dapat dianalisa lebih lanjut dan kegiatan pengembangan (misalnya *formal training*, *coaching* atau *mentoring*) dapat disepakati. Di akhir pertemuan antara atasan dan bawahan harus mengklarifikasi hal-hal apa saja yang telah disepakati bersama, dan juga jadwal tetap serta tanggal pelaksanaan kegiatan-kegiatan pengembangan dalam proses PDP. Selanjutnya mereka harus bertemu lagi tidak lebih dari 6 bulan setelah proses

PDP berjalan dan juga mereka harus melakukan *review* akhir terhadap PDP tersebut tidak lebih dari 12 sampai 18 bulan setelah pertemuan PDP dilaksanakan.



REFERENSI:

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice (10th Ed)*. Britain: Cambridge University Press.

Division of Personnel Department of Administrative Services state of New Hampshire. (2008). *Individual Development Plan for Enhancement, Career Ladders, and Career Development*. Tanggal akses 7 Mei 2012.

Office for Health Management. (2003). *Learning Development Plans (LDPs) and Personal Development Plans (PDPs)*.

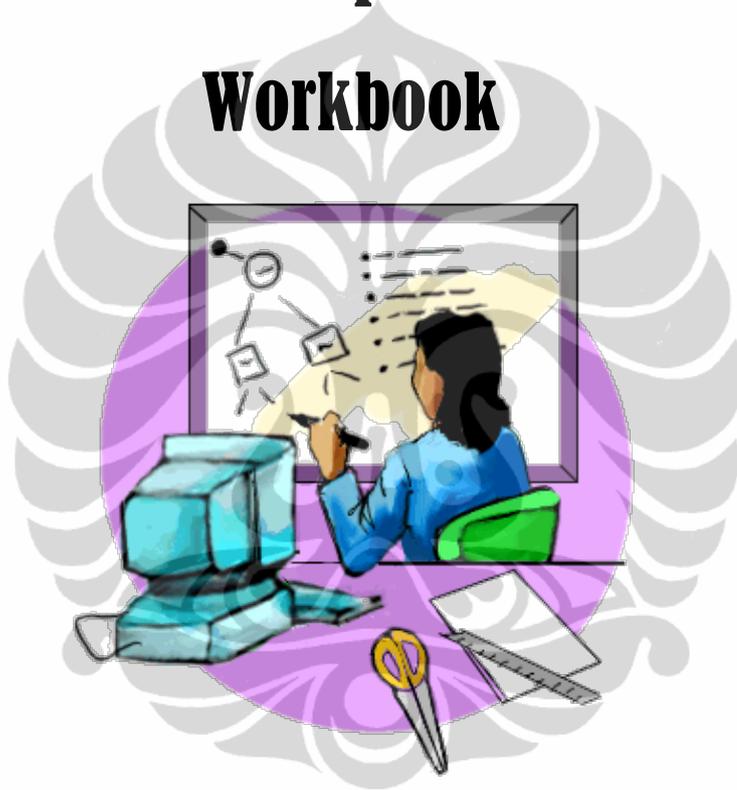
United States Nuclear Regulatory Commission. (2001). *The Individual Development Plan (IDP) Process: An Employee's guide for individual development career planning*.

Washington Headquarters Service. (2007). *The Individual Development Plan: General Guidelines for Charting your Career Path*.
<http://persec.whs.mil/training/index.html>. Tanggal akses 18 Maret 2012.

Lampiran 5 – Cuplikan Personal Development Planning (PDP) Workbook

(Silahkan hubungi peneliti di *email* renney_psy@yahoo.co.id untuk gambaran buku panduan yang lengkap)

Personal Development Planning Workbook



Buku ini milik:

Nama :

Departemen :

Jabatan :



Pendahuluan

Personal Development Planning (PDP) merupakan suatu proses pengembangan berkelanjutan yang memungkinkan individu untuk mengoptimalkan keterampilannya dan sekaligus membantu rencana pengembangan individu dan tujuan strategis dari organisasi. PDP juga menjadi media untuk kebutuhan pengembangan yang dapat dihasilkan dari perubahan peran kerja, perubahan organisasi ataupun tantangan dalam mengelola karyawan maupun bekerjasama dalam satu tim.

PDP adalah strategi kerja yang membantu identifikasi kebutuhan pengembangan. Hal mendasar dari PDP adalah individu yang bertanggung jawab dalam pengembangan diri dan karirnya. Fokusnya adalah pada pengembangan, bukan tugas. PDP merupakan suatu pendekatan terencana untuk menetapkan tujuan. PDP menjamin bahwa individu dibekali dan dilatih dengan berbagai kemampuan agar dapat menghadapi tantangan pekerjaan di masa yang akan datang.

Personal Development Planning Workbook (PDP *Workbook*) ini disusun sebagai buku kerja bagi karyawan untuk mempermudah dalam penyusunan PDP. *Workbook* ini merupakan lanjutan dari *Personal Development Planning Guideline*.

PDP *Workbook* ini terbagi menjadi beberapa *section*, yaitu:

- 1) *Section 1* berisi Lembar kerja untuk 3 pertanyaan utama dalam proses PDP
- 2) *Section 2* berisi *Form personal development planning* (PDP)

Jakarta, Mei 2012

PERSONAL DEVELOPMENT PLAN

Employee Name	Labor Grade	Current Job Title	Division, Bureau, Section	Supervisor's Name
---------------	-------------	-------------------	---------------------------	-------------------

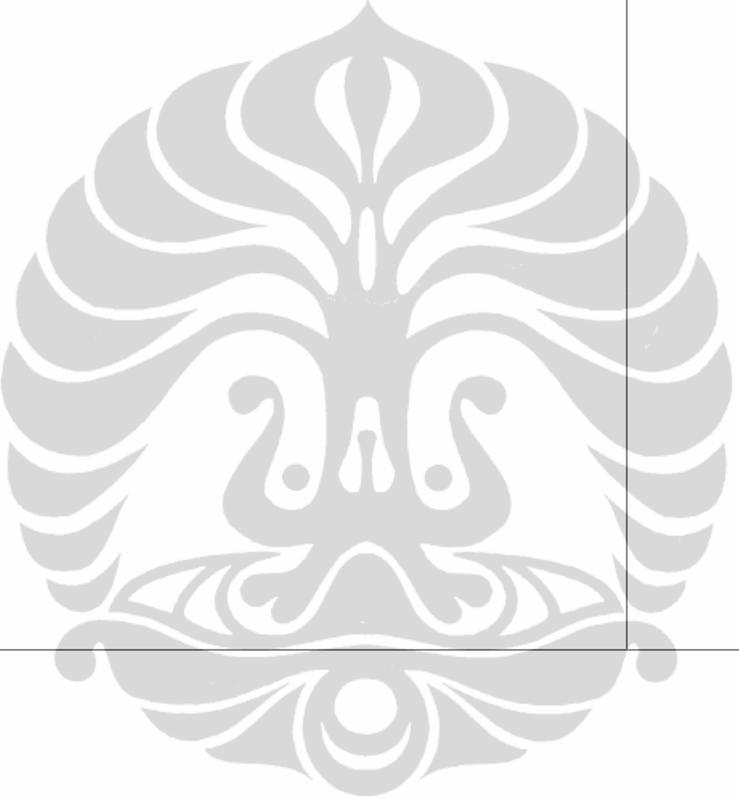
Section I - ORGANIZATIONAL ENHANCEMENT OR CAREER GOALS

<i>Short-Term Goals (1-2 Years)</i>	<i>Long-Term Goals (3-5 years)</i>
-------------------------------------	------------------------------------

Section II - PERSONAL DEVELOPMENT PLAN (Completed by Supervisor & Employee)

Development Objectives (KSAs) needed to reach goal.	Developmental Assignments, etc., including target completion dates.	Other Activities

Section II - Individual Development Plan (Continued)

Developmental Objectives	Developmental Assignments	Other Activities
		

Lampiran 6 – Cuplikan Personal Assessment Report

(Silahkan hubungi peneliti di *email* renney_psy@yahoo.co.id untuk gambaran laporan yang lengkap)

PERSONAL ASSESSMENT REPORT

NAMA

:

JABATAN

:

DEPARTEMEN

:

TANGGAL EVALUASI

:

PENDAHULUAN

Personal Assesment Report merupakan laporan hasil asesmen yang dilakukan terhadap individu dengan tujuan untuk mengetahui sejauhmana kompetensi dan kapabilitas yang dimiliki individu untuk menduduki suatu posisi atau jabatan tertentu. Informasi di dalam laporan ini nantinya akan digunakan untuk aktivitas pengembangan individu. Dari beberapa *tools* yang digunakan untuk menilai individu seperti alat tes psikologis (MBTI dan PAPI Kostick) serta *Behavioral Event Interview* (BEI) diperoleh gambaran mengenai kompetensi yang dimiliki oleh individu.

Laporan hasil asesmen ini terbagi menjadi beberapa bagian, yakni:

1. Laporan hasil asesmen kompetensi
2. Laporan hasil asesmen psikologis
3. Rekomendasi hasil asesmen
4. Skema pengembangan individu

Laporan ini diharapkan akan membantu individu dalam memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai kompetensi yang dimilikinya dalam melakukan pekerjaannya serta dapat membantu individu dalam menyusun *Personal Development Planning* (PDP) bagi individu tersebut.

Laporan ini bersifat RAHASIA dan dikeluarkan oleh Divisi *Learning and Development* PT. X. Segala tindak lanjut dari laporan ini adalah wewenang USER, sebagai hasil diskusi 2 arah dengan individu terkait. Validitas laporan ini berlaku selama 24 bulan terhitung dari tanggal dikeluarkannya laporan ini.

1. LAPORAN HASIL ASESMEN KOMPETENSI

Nama : Departemen / Divisi :
Tanggal lahir : Perusahaan :
Posisi : Tanggal asesmen :

NO	KOMPETENSI	NILAI KOMPETENSI		
		OPTIMAL LEVEL	ACTUAL LEVEL	GAP
1	Negotiation Skill	3		
2	Communication Skill	3		
3	Information Seeking	3		
4	Networking/Building Relationship	3		
5	Problem Solving and Decision Making	3		
6	Teamwork	3		
7	Creative Thinking and Innovation	3		
8	Self-Control	4		
9	Leading and Developing Others	3		
		Fitness (%)		
		Nilai Performa		
<u>Keterangan:</u> Fit: = Fitness = $\geq 60\%$; Not Fit: = Fitness = $< 60\%$				

URAIAN

2. LAPORAN HASIL ASESMEN PSIKOLOGIS

(uraian)

3. REKOMENDASI HASIL ASESMEN

(uraian)

4. SKEMA PENGEMBANGAN INDIVIDU

(uraian)

Lampiran 7 – Kamus Kompetensi Sales untuk PT. X

(Silahkan hubungi peneliti di *email* renney_psy@yahoo.co.id untuk kamus kompetensi yang lebih lengkap)



PT. X

JUNI 2012

DAFTAR ISI

A. KOMPETENSI DASAR JABATAN

1. Negotiation Skill
2. Communication
3. Information Seeking
4. Problem Solving and Decision Making
5. Teamwork
6. Creative Thinking and Innovation
7. Self-Control

B. KOMPETENSI MANAJERIAL

1. Networking/ Building Relationship
2. Strategic Thinking
3. Leadership
4. Developing Others



KOMPETENSI DASAR JABATAN

Negotiation Skill (Kemampuan Negosiasi)

Kemampuan untuk membujuk, meyakinkan dan mempengaruhi orang lain yang bertujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan				
Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Melakukan satu tindakan untuk mempengaruhi orang lain.	Melakukan beberapa tindakan untuk mempengaruhi orang lain.	Mampu mengantisipasi pengaruh atau tindakan atau perkataan.	Mampu menggunakan berbagai teknik komunikasi dan persuasi.	Mempengaruhi secara strategik.
<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan teknik persuasi dan negosiasi dasar dalam diskusi atau presentasi informal dalam lingkup tim kerjanya. • Melakukan satu tindakan saja untuk mempersuasi orang lain dengan menggunakan satu sumber daya. • Menyediakan informasi yang kredibel untuk membangun <i>rapport</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan teknik persuasi dan negosiasi yang ditargetkan dalam rapat informal/formal dengan tim kerja dan atasan untuk mencapai hasil yang diinginkan. • Menguasai penggunaan teknik persuasi yang terdiri dari kombinasi dua atau lebih sumber daya untuk memberikan pilihan bagi peningkatan di tempat kerja. • Mengadaptasi argumen untuk menarik minat dan kebutuhan orang lain.menggunakan proses <i>give-and-take</i> untuk memperoleh dukungan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Memfasilitasi komunikasi antara dua atau lebih kelompok/tim melalui diskusi atau presentasi untuk menarik minat orang lain. • Mengantisipasi efek dari suatu tindakan/dan atau informasi. • Dapat memimpin diskusi dengan mahir untuk mencapai hasil yang diinginkan. • Menempatkan pertanyaan dan fokus pada kebutuhan orang lain ketika mempresentasikan informasi agar diperoleh efek jangka panjang. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengajukan dan memfasilitasi komunikasi diantara berbagai unit/departemen dan atau kelompok stakeholder. • Mengidentifikasi dan menargetkan usaha untuk mempengaruhi pembuat keputusan dan orang-orang yang dapat mempengaruhinya. • Memilih waktu dan pendekatan yang tersedia untuk mempengaruhi orang lain. • Mempengaruhi orang lain tanpa menggunakan kewenangan dari atasan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menawarkan semacam pertukaran untuk memperoleh komitmen. • Menyusun situasi (tempat, orang-orang yang hadir, rangkaian acara, dll) untuk menciptakan dampak yang diinginkan dan untuk memaksimalkan kesempatan dari hasil yang diinginkan. • Mengakomodasi <i>stakeholder</i> untuk meningkatkan hubungan kerja. • Menggunakan kesaksian ahli atau pihak ketiga lain untuk mempengaruhi.



KOMPETENSI MANAJERIAL

Developing Others (Mengembangkan Orang Lain)

Kemampuan dalam mengarahkan, mendorong, menjadi inspirasi dan mendukung orang lain untuk mengembangkan kepercayaan diri dan kapabilitas untuk membantu mereka menyadari potensi yang mereka miliki.			
Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
Memberikan arah dan instruksi.	Mendukung pengembangan tim/kelompok.	Menjadi <i>role model</i> bagi kepemimpinan yang efektif.	Mencapai komitmen dan menginspirasi orang lain untuk mencapai tujuan.
<ul style="list-style-type: none"> • Menetapkan arah yang jelas dan memberikan panduan secara bertahap. • Membiarkan orang lain mengetahui sendiri apa yang mereka inginkan. • Membangun kepercayaan diri orang lain, membuat mereka merasa mampu dalam menjalankan pekerjaan. • Mengizinkan orang lain mengemukakan pendapatnya dalam pembuatan keputusan. • Meminta <i>feedback</i> dari orang lain untuk menantang asumsinya mengenai performa orang lain atau kebutuhan pengembangan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan kesempatan kepada orang lain untuk mempraktekkan kemampuan dan keahlian baru dan menyediakan atau merencanakan <i>coaching</i>. • Menciptakan lingkungan yang mendukung dengan cara mengamankan kebutuhan sumber daya dan menghilangkan hambatan agar dapat bekerja secara efektif. • Mendorong keseimbangan antara pekerjaan-kehidupan (<i>work-life balance</i>) antara tim untuk mempertahankan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung keefektifan jangka panjang. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dapat memberikan contoh perilaku yang baik kepada orang lain melalui perilakunya sehari-hari. • Memberikan <i>feedback</i> secara teratur dan spesifik mengenai pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik dan area pengembangan yang dibutuhkan. • Membantu orang lain menemukan kekuatan dan kelemahan dirinya. • Mendorong dan melakukan <i>coaching</i> bagi orang lain. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengkomunikasikan dan mencapai komitmen tim menuju visi yang akan dicapai. • Mendelegasikan penuh dan menciptakan kesempatan yang dapat membantu orang lain untuk mengembangkan potensi mereka. • Mengidentifikasi ketidakseimbangan dalam kesempatan di lingkungan kerja dan mengambil langkah untuk menempatkannya. • Menginspirasi dan memberdayakan orang lain untuk mengatasi kesulitan dan mencapai tujuan. • Memelihara kekuatan identitas dan kebanggaan tim.

Lampiran 8 - Panduan *Behavioral Event Interview (BEI)* untuk *Salesperson* pada PT. X

No	Kompetensi yang diukur	Pertanyaan
1	<i>Negotiation Skill</i> (Kemampuan untuk membujuk, meyakinkan dan mempengaruhi orang lain yang bertujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan)	<ul style="list-style-type: none"> • Ceritakan suatu kondisi dimana anda terlibat dalam negosiasi! • Apakah peran Anda pada situasi tersebut? • Bagaimana hasilnya?
2	<i>Communication Skill</i> (Kemampuan untuk menyampaikan informasi dan ide melalui penyiapan materi komunikasi, pemilihan media, dan cara penyampaian agar penerima pesan memahami informasi yang disampaikan dan terjadi pertukaran informasi sesuai sasaran serta mengaplikasikan standard an prosedur dalam menulis laporan)	<ul style="list-style-type: none"> • Coba jelaskan gaya komunikasi yang sering anda gunakan, apakah dengan berbicara langsung, melalui telepon, atau malah menggunakan email atau memo! Mengapa anda sering menggunakan gaya komunikasi tersebut? • Ceritakan suatu situasi ketika anda mampu mengemukakan berbicara di depan umum secara komunikatif dan efektif! • Tantangan apa yang hadapi dalam berkomunikasi verbal dan non verbal? • Ceritakan apa yang anda lakukan ketika menyusun suatu laporan atas pekerjaan yang telah anda selesaikan!
3	<i>Teamwork</i> (Kemampuan untuk menggunakan keterampilan interpersonal untuk berkolaborasi dan berkooperasi, melalui sikap menghargai perbedaan dan mengatasi konflik dan menghargai keragaman bagi tercapainya tujuan bersama)	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana cara anda menyesuaikan diri saat harus masuk ke lingkungan sosial yang baru? • Ceritakan suatu situasi disaat anda dengan rekan kerja lainnya berhasil menyelesaikan suatu tugas! Tantangan apa yang anda hadapi? Bagaimana mengatasinya? Bagaimana hasilnya? • Ceritakan suatu situasi dimana anda dan rekan kerja menghadapi perbedaan pendapat dalam menyelesaikan suatu tugas! Apa yang anda lakukan? Bagaimana hasilnya?
4	<i>Creative thinking and Innovation</i> (Kemampuan menjawab, menemukan dan merespon suatu tantangan dengan solusi ataupun pelayanan yang inovatif, baik dengan menggunakan intuisi, percobaan maupun pandangan-pandangan baru lainnya)	<ul style="list-style-type: none"> • Ceritakan suatu situasi disaat anda dapat menemukan ide-ide/solusi yang berbeda dari biasanya dalam menyelesaikan suatu permasalahan! • Hal-hal atau prosedur inovatif apa yang pernah anda kembangkan dan lakukan? Bagaimana anda melakukannya? Bagaimana respon orang lain terhadap hal tersebut?

Lampiran 9 – Panduan BEI untuk *Salesperson* (lanjutan)

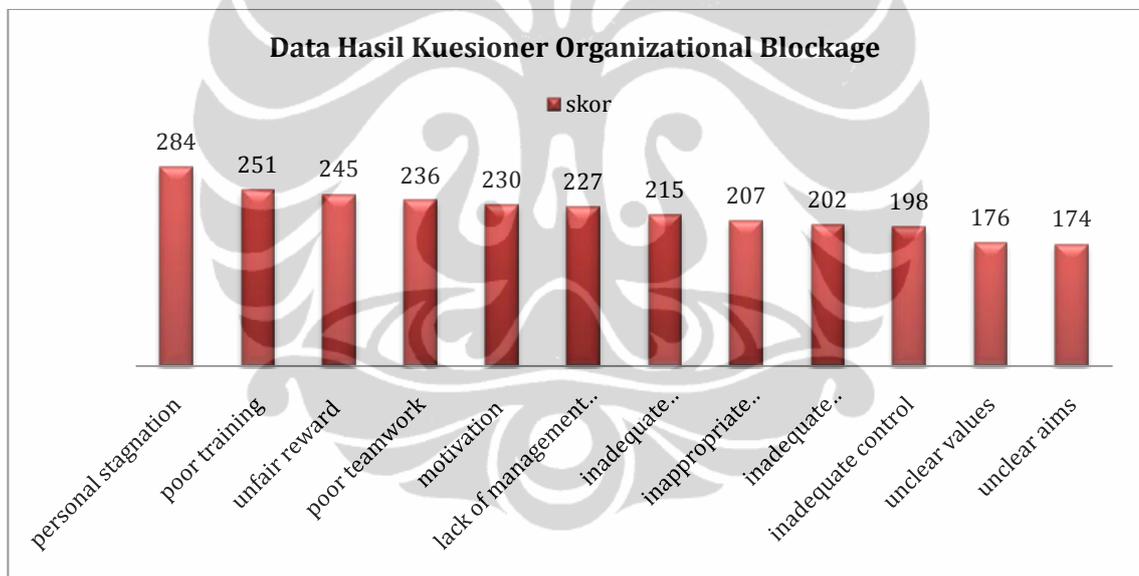
No	Kompetensi yang diukur	Pertanyaan
5	<p>Problem Solving and Decision making (Kemampuan individu dalam mengenali dan menganalisa suatu masalah dan atau situasi yang sulit, dan kemudian mengembangkan tindakan solutif berdasarkan ketentuan dan peraturan yang berlaku)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana cara anda menyelesaikan suatu permasalahan? • Ceritakan ketika anda mampu mengidentifikasi dan menyelesaikan suatu permasalahan sebelum masalah tersebut menjadi lebih serius/parah! • Keputusan tersulit apa yang pernah anda buat? Mengapa anda menganggap hal tersebut sulit?
6	<p>Developing Others (Kemampuan dalam melakukan <i>coaching</i>, memberikan arahan dan <i>feedback</i> kepada orang lain untuk meningkatkan performa, motivasi dan pengembangan lainnya secara keseluruhan yang bertujuan membantu meningkatkan kapabilitas orang lain).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana cara anda dalam meng-<i>coach</i> karyawan dalam rangka menyelesaikan suatu <i>project</i> atau tugas baru? • Ceritakan suatu situasi ketika anda dapat memotivasi rekan kerja anda dalam pekerjaannya! • Apa yang telah anda lakukan untuk mengembangkan bawahan anda?
7	<p>Information Seeking Kemampuan untuk mencari tahu dan mengetahui banyak hal, mengenai orang-orang atau isu-isu terkait dengan pekerjaan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apa yang anda lakukan ketika mencari suatu informasi? • Tantangan apa yang anda hadapi? • Bagaimana anda menghadapi tantangan tersebut? • Bagaimana hasilnya?
8	<p>Strategic Thinking Kemampuan untuk mempertimbangkan berbagai aspek strategis (ruang lingkup dan tingkat kompleksitas kerja) dalam merumuskan dan mengambil tindakan strategis di unit kerja yang dipimpinnya, baik untuk kebutuhan jangka pendek maupun jangka panjang.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana cara anda menetapkan suatu program atau rencana kerja yang akan dijalankan di unit kerja anda? • Bagaimana cara anda menetapkan tujuan/sasaran kerja yang akan dicapai?
9	<p>Self Control (Kemampuan untuk mengendalikan diri sehingga mencegah untuk melakukan tindakan-tindakan yang negative pada saat menghadapi permasalahan, khususnya menghadapi tantangan atau penolakan dari</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ceritakan suatu situasi dimana Anda dihadapkan pada tugas sulit dengan tenggat waktu terbatas! Apa yang anda rasakan? Bagaimana cara anda menghadapi situasi tersebut? • Hal-hal dan kondisi apa saja yang menjadi <i>stressor</i> bagi anda? Ceritakan! • Ceritakan pengalaman anda ketika berada pada kondisi tertekan! Bagaimana

Lampiran 9 – Panduan BEI untuk *Salesperson* (lanjutan)

No	Kompetensi yang diukur	Pertanyaan
	orang lain atau pada saat bekerja di bawah tekanan).	anda menghadapinya?
10	Networking/Building relationship (Kemampuan untuk mengidentifikasi peluang dalam mengembangkan dan membangun hubungan strategis antara individu, tim, departemen, unit, atau organisasi lain untuk membantu mencapai tujuan bisnis organisasi).	<ul style="list-style-type: none"> • Ceritakan saat anda mendapatkan kesempatan untuk membangun kemitraan dengan pihak di luar perusahaan? • Bagaimana cara anda mempertahankan relasi kerja yang telah terbina?
11	Leadership Kemampuan untuk mengambil peran sebagai pemimpin dalam suatu unit kerja. Mengarahkan dan mengendalikan kegiatan unit kerja, meningkatkan efektifitas unit kerja dan menyelesaikan permasalahan di dalam unit kerja serta membangun komitmen anggota unit kerja.	<ul style="list-style-type: none"> • Pernahkah anda memimpin suatu tim kerja? Ceritakan pengalaman anda ketika memimpin tim kerja tersebut! • Ceritakan pengalaman anda ketika anda harus membuat suatu keputusan secara cepat! Bagaimana situasinya saat itu?

Lampiran 9 – Data Hasil Kuesioner *Organizational Blockage*

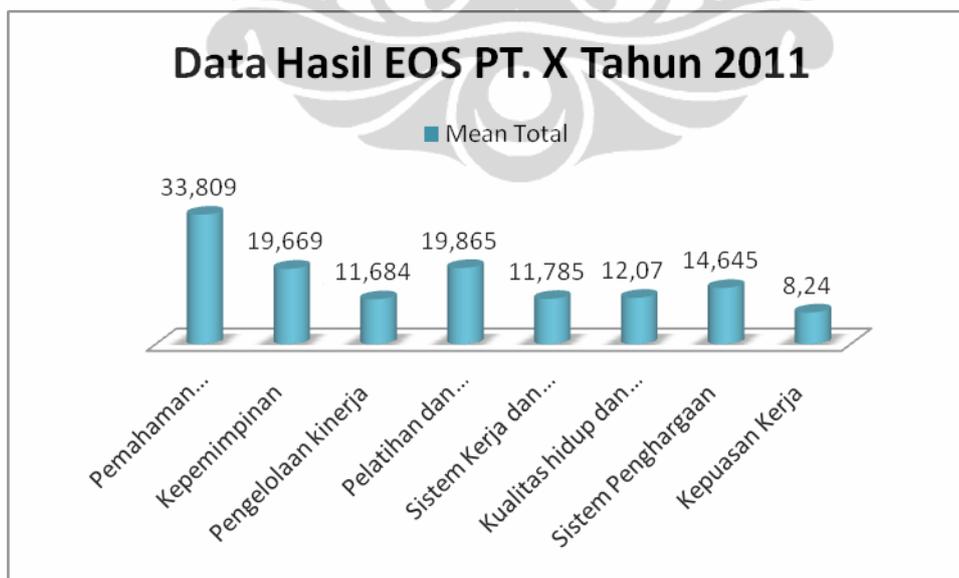
Dimensi yang Diukur	Skor
Personal stagnation	284
Poor training	251
Unfair reward	245
Poor teamwork	236
Low motivation	230
Lack of management development	227
Inadequate communication	215
Inappropriate management philosophy	207
Inadequate recruitment and selection	202
Inadequate control	198
Unclear values	176
Unclear aims	174



Lampiran 10 - Hasil *Employee Opinion Survey* (EOS) PT. X

Tahun 2011

No	Aspek	Mean Total
1	Pemahaman terhadap visi misi dan budaya perusahaan	33,809
2	Kepemimpinan	19,669
3	Pengelolaan Kinerja	11,684
4	Pelatihan dan Pengembangan	19,865
5	Sistem Kerja dan Prosedur	11,785
6	Kualitas Hidup dan Sumber Daya	12,070
7	Sistem Penghargaan	14,645
8	Kepuasan Kerja	8,240



Lampiran 11 – Hasil Wawancara

No	TOPIK PERTANYAAN	JAWABAN	
		RESPONDEN 1	RESPONDEN 2
1	Apakah tantangan yang dihadapi selama menjabat di posisi <i>sales</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> • Mencapai target yang ditetapkan perusahaan. • Menghadapi <i>customer</i> yang sulit. • Menjadi <i>sales</i> yang disukai dan diandalkan oleh <i>customer</i>. • Membangun hubungan yang baik dengan <i>customer</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mencapai target yang ditetapkan perusahaan atau malah <i>over target</i>. • Klien masih ragu-ragu terhadap produk dan jasa perusahaan. • Bagaimana bisa menjual produk atau jasa dengan harga tinggi, tapi bisa menang dari kompetitor. • Bagaimana mencari peluang atau kesempatan menjalin <i>networking</i> atau relasi baru.
2	Apakah kendala yang dihadapi selama menjabat di posisi <i>sales</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Business knowledge</i> belum dipahami sepenuhnya • Proses bisnis berjalan sangat perlahan 	<ul style="list-style-type: none"> • Barang yang dijual lebih inferior dibanding competitor • Sulit menghadapi customer yang terlanjur kecewa dengan pelayanan perusahaan.
3	Kompetensi apa yang sangat dibutuhkan dalam menjalankan posisi sebagai <i>sales</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Selling skill</i> • Komunikasi • Negosiasi • <i>Interpersonal skill</i> • <i>Self-confidence</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Negosiasi • Komunikasi • Membangun hubungan dengan orang lain • Pengendalian diri
4	Bagaimana pandangan anda terhadap program pengembangan (termasuk training dan	Sejauh ini program pengembangan yang ada masih belum optimal karena pelatihan	Program pengembangan belum berjalan dengan maksimal dan

Lampiran 11 – Hasil Wawancara (lanjutan)

No	TOPIK PERTANYAAN	JAWABAN	
		RESPONDEN 1	RESPONDEN 2
	perencanaan karir) yang ada di perusahaan?	<p>dan pengembangan masih belum merata pada setiap karyawan. Peran atasan dalam mengembangkan karyawan juga masih kurang, karena <i>coaching</i> atau diskusi formal dengan atasan terkait program pengembangan sangat jarang dilakukan, padahal hal tersebut cukup penting bagi bawahan. Selain itu program perencanaan karir juga belum dilaksanakan di perusahaan. Selama ini apabila perusahaan jarang menginformasikan ada posisi yang <i>vacant</i> di perusahaan. Sepertinya perusahaan cenderung merekrut orang luar daripada karyawan sendiri. Padahal beberapa karyawan ada yang kompeten untuk mengisi posisi tersebut.</p>	<p>optimal karena belum ada sistem yang mengaturnya. Selama ini analisa terhadap kebutuhan pelatihan belum ada, akibatnya pelatihan yang diadakan kurang sesuai dengan minat dan kebutuhan karyawan serta perusahaan. Mengenai perencanaan karir, perusahaan juga belum memiliki sistem yang mengakomodasi hal tersebut. jadi selama ini belum ada perencanaan karir yang dilakukan perusahaan kepada setiap karyawan.</p>
5	Apa yang masih perlu ditingkatkan dari program pengembangan tersebut?	<p>Program pengembangan yang ada di perusahaan hendaknya dapat mendukung kinerja karyawan. Sebaiknya ada program yang mengakomodasi kebutuhan pengembangan karyawan, sehingga karyawan merasa lebih dihargai oleh perusahaan.</p>	<p>Adanya sistem atau program pengembangan yang lebih baik lagi, terdokumentasi dengan baik dan adanya analisa kebutuhan pengembangan bagi setiap individu.</p>

Lampiran 12 - Lembar Evaluasi Program *Personal Development Planning* (PDP)

Nama :

Departemen :

Jabatan :

Bagaimana tanggapan anda mengenai program PDP ini?

Menurut anda, manfaat apa yang akan anda rasakan dari program PDP ini?

Tuliskan saran dan kritik anda untuk program ini!

LAMPIRAN 13
MATERI SOSIALISASI PROGRAM *PERSONAL*
***DEVELOPMENT PLANNING* DI PT. X**



Personal Development Planning (PDP) 14 and 21 May 2012



Sosialisasi ini bertujuan untuk memperkenalkan program *Personal Development Planning* (PDP) kepada para karyawan PT. Sumberdaya Sewatama





- Apakah Personal Development Planning?
- Manfaat Personal Development Planning
- Peran dan Tanggung Jawab dalam proses PDP
- 3 Pertanyaan utama dalam PDP
- Proses Implementasi PDP

What is Personal Development Planning?

Proses pengembangan berkelanjutan yang memungkinkan individu untuk mengoptimalkan keterampilannya dan sekaligus membantu rencana pengembangan individu dan tujuan strategis dari organisasi.

(Armstrong, 2006)



Manfaat Personal Development Planning

- Memberikan kontrol yang besar kepada individu terhadap pilihannya.
- Melalui PDP individu diberikan pilihan untuk mengelola pengembangan dan karirnya sendiri. Proses ini membantu individu untuk merumuskan kebutuhan pengembangan dan mendorong individu untuk merencanakan aktivitas pengembangan untuk memenuhi kebutuhannya tersebut.
- Mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan individu (*work-life balance*).
- Mempertahankan tingkat kecakapan individu dalam mengerjakan tugas (*job proficiency*) melalui aktivitas pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan.
- Membantu individu untuk mencapai tujuan karirnya.
- Meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan.
- Mengembangkan ketertarikan yang lebih terhadap pekerjaannya.
- Tujuan pengembangan individu dapat lebih terukur.

- Memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi.
- Memfokuskan pengembangan pada kebutuhan pekerjaan (*job-related needs*).
- Menunjukkan kepedulian organisasi pada karyawannya.
- Komponen penting untuk mengembangkan pembelajaran organisasi (*learning organisation*).
- Meningkatkan retensi karyawan.
- Meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- Memotivasi karyawan untuk mau belajar.
- Menjadi organisasi pilihan karyawan karena menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang.
- Dapat menghasilkan *return on investment* dari pelatihan dan pengembangan
- Meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan.
- Meningkatkan performa organisasi dan menjamin keberlanjutan kualitas pelayanan.



Peran & Tanggung Jawab

- Mendorong karyawan untuk terus belajar dan bertanggung jawab atas rencana pembelajaran yang telah mereka susun.
- “*protected time*”
- Adapun tanggung jawab dan peran dari atasan memerlukan hal-hal sebagai berikut:
 - Tersedianya waktu khusus untuk diskusi atau pertemuan untuk membahas rencana pengembangan karyawan
 - Berpartisipasi secara aktif dalam menyusun rencana pengembangan
 - Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk memberi dan menerima *feedback* secara teratur
 - Tersedianya sumber daya yang dibutuhkan untuk menciptakan kesempatan berkembang bagi karyawan
 - Tersedianya dukungan dan *feedback* yang berkelanjutan bagi karyawan

Tanggung jawab karyawan meliputi:

- Secara aktif menyusun dan mempersiapkan rencana pengembangan sebelum berdiskusi dengan atasan
- Mintalah waktu bertemu untuk diskusi dengan atasan
- Menyampaikan rancangan rencana pengembangan kepada atasan sebelum melakukan diskusi
- Menetapkan tujuan pengembangan, kegiatan pengembangan dan hasil yang diperoleh dari kegiatan pengembangan tersebut dengan terperinci
- Menyusun jadwal diskusi untuk *me-review* PDP
- Memulai proses PDP



Peran dan tanggung jawab dari kolega atau rekan kerja dalam proses PDP antara lain:

- Membantu anda untuk fokus terhadap tujuan tim atau departemen
- Membantu anda untuk mengidentifikasi tujuan pribadi (personal) dan tujuan kerja (professional) anda
- Menyediakan *feedback* yang objektif mengenai performa kerja anda
- Membantu anda dalam melengkapi penilaian kinerja, misal 360 *degree* atau instrument lain yang berfungsi untuk mencapai tujuan tertentu

Peran bawahan dalam proses PDP ini antara lain:

- Membantu anda untuk mengidentifikasi gap atau kesenjangan dalam kemampuan anda saat ini dengan keterampilan yang anda butuhkan
- Membantu anda dalam melengkapi 360 *degree* atau instrument penilaian lainnya



3 Pertanyaan Utama dalam PDP

Where am I now?

- Apakah yang dibutuhkan dari pekerjaan saya saat ini?
(What does my current job require from me?)
- Apakah kekuatan yang saya miliki? Dan aspek apa dari pekerjaan saya yang butuh pengembangan?
(What are my strengths and what aspects of my work practice do I need to develop?)



www.shutterstock.com · 80818213

Program personal..., Renny Vidya Wahyuly, FPsi UI, 2012.

Where would I like to be?

Ada 2 pertanyaan mendasar dalam proses ini, yaitu:

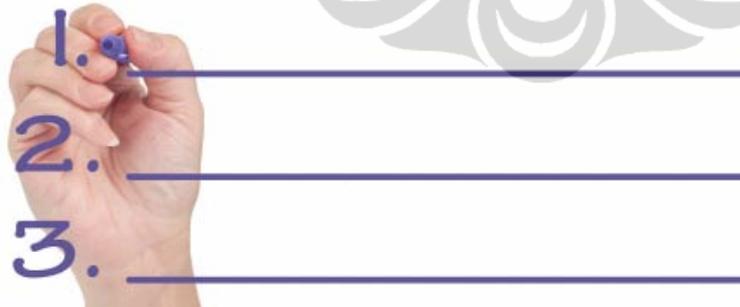
- Apakah posisi yang anda inginkan dalam 1 – 2 tahun ke depan?
- Apakah posisi yang anda inginkan dalam 3 – 5 tahun ke depan?



How do I get there?

- Apakah tujuan pengembangan yang ingin anda capai?
- Apakah kegiatan pengembangan yang ingin anda lakukan?
- Apakah sumber daya yang anda butuhkan agar kegiatan pengembangan anda dapat terlaksana?

Goals

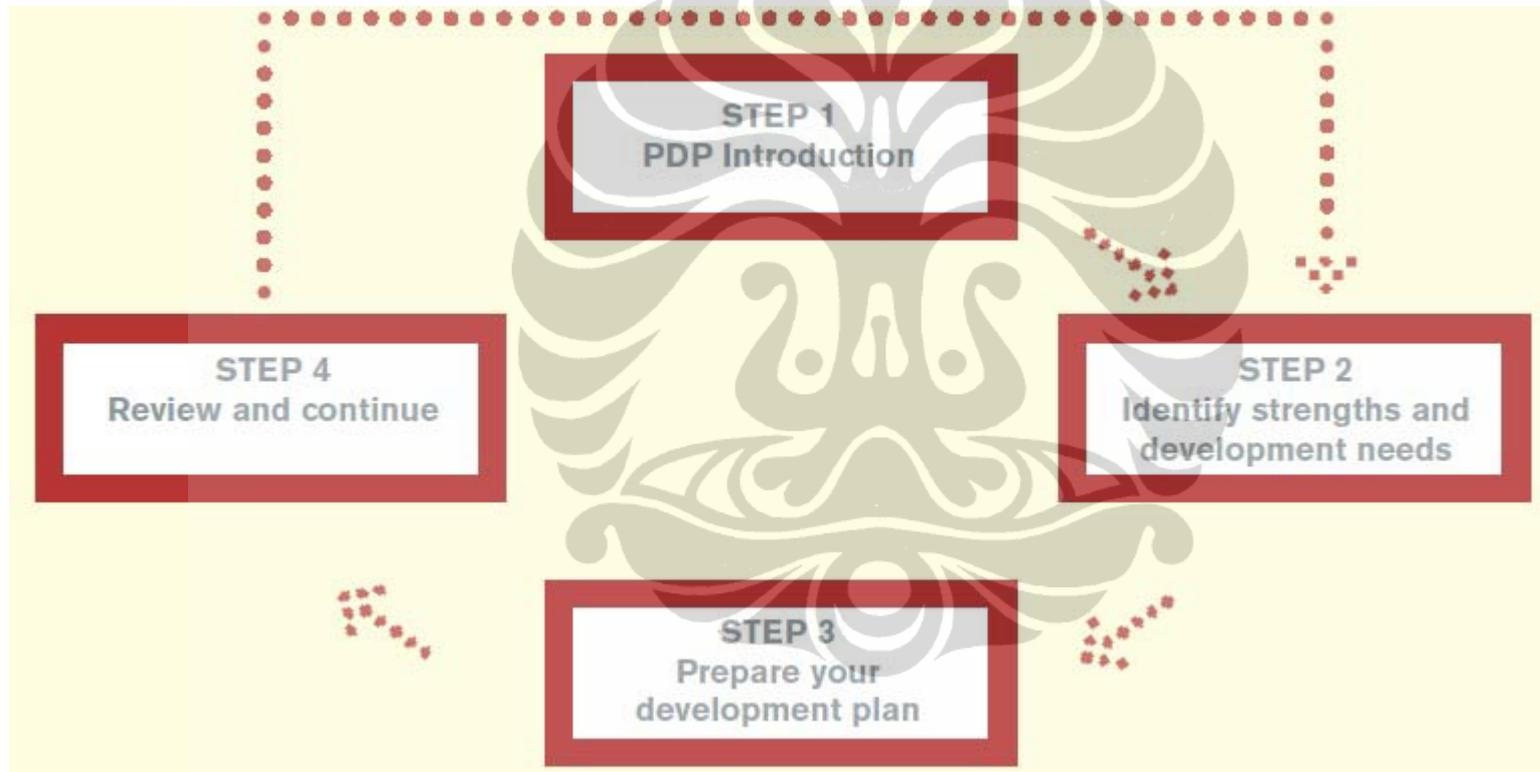


1. _____

2. _____

3. _____

PROSES IMPLEMENTASI PDP



4. Melakukan *review* dan melanjutkan tahap PDP

PDP ini setidaknya dievaluasi paling tidak 2 tahun sekali untuk memastikan kegiatan-kegiatan apa yang sudah dan belum terlaksana, kemudian apakah ada hal-hal terbaru mengenai pengembangan karyawan, misalnya terkait dengan sistem dan prosedur kerja, teknologi ataupun tujuan karir pribadi.



Let's Start

