



UNIVERSITAS INDONESIA

**INTERVENSI DENGAN METODE SOSIALISASI
PERFORMANCE REVIEW UNTUK MENINGKATKAN IKLIM
ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI PADA
KARYAWAN PT AI**

*(Intervention with Socialization Method about Performance Review
to Improve Organizational Climate and Organizational Commitment
to Employees at PT AI)*

TESIS

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

**MUHAMMAD PRADIPTA ANWAR
1006796443**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM MAGISTER PSIKOLOGI PROFESI
PEMINATAN INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
JUNI 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 : Muhammad Pradipta Anwar

NPM : 1006796443

Tanda Tangan :



Tanggal : 4 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Muhammad Pradipta Anwar
NPM : 1006796443
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Intervensi dengan Metode Sosialisasi *Performance Review* untuk Meningkatkan Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi pada karyawan PT AIPelatihan *Feedback* untuk Meningkatkan Persepsi Karyawan Terhadap Dukungan Atasan dan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan di PT.A

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

DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Dr. Semiati Ibnu Umar (Semiati))
Pembimbing II : Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi. (Alice Salendu))
Penguji I : Dra. Lembana Yogapranata, M.Psi. (Lembana))
Penguji II : Dr. Endang Parahyanti, M.Psi. (Parahyanti))

Depok, 2012

Ketua Program Studi Profesi Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
Dekan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia



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



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

UCAPAN TERIMAKASIH

Pertama-tama, saya mengucapkan terima kasih dan syukur kepada Tuhan YME, karena berkat rahmat-Nya saya bisa menyelesaikan tesis ini. Ucapan terima kasih juga saya sampaikan kepada pihak yang telah membantu dan membimbing saya dari awal perencanaan sampai dengan penyelesaian tesis ini:

1. Kepada Dr. Semiaty Ibnu Umar dan Dra. Alice Salendu, MBA, M.Psi. sebagai pembimbing tesis 1 dan 2, kepada Dra. Lembana Yogapranata, M.Psi. dan Dr. Endang Parahyanti, M.Psi. sebagai penguji tesis 1 dan 2. Terima kasih atas segala waktu yang diluangkan, bimbingan, saran, dan revisi dalam menyusun tesis ini.
2. Kepada manajemen dan karyawan dari organisasi tempat saya mengambil data, yaitu: Bapak Em Eddy, Bapak Nasrul, Mas Dimas Wildan, Mas Syukrinov, dan karyawan HRD lainnya di perusahaan. Terima kasih atas kesediaan dan ijinnya untuk saya mengambil data. Tanpa bantuannya, saya tidak akan bisa mendapatkan data yang dibutuhkan untuk menyusun tesis ini.
3. Kepada keluarga di rumah: Mama, Papa, Eyang Utu, Anissa, Emak, Wanto, dan Supri. Kepada teman-teman seperjuangan satu pembimbing: Angie dan Prima, kepada teman-teman yang turut membantu: Tris, Yusna, Scholastica, Vicky, dan rekan-rekan PIO 16 lainnya. Serta untuk Raissa atas bantuan dan dukungan emosional. Terima kasih atas kerja sama dan bantuannya selama penyusunan tesis.

Tesis ini sudah saya susun dengan segenap kemampuan saya, meskipun demikian, tidak menutup kemungkinan bahwa tesis ini masih ada kekurangannya. Bila dalam tesis ini ada yang masih bisa didiskusikan, bisa menghubungi saya melalui *e-mail*: mpradiptaanwar@yahoo.com.

Depok, Juni 2012

Muhammad Pradipta Anwar

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

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

Nama : Muhammad Pradipta Anwar

NPM : 1006796443

Program Studi : Magister Profesi 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:

“Intervensi dengan Metode Sosialisasi *Performance Review* untuk Meningkatkan Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi pada Karyawan PT AI”

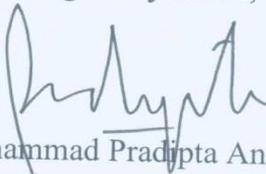
Beserta perangkat yang (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpa, mengalih media/forma-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tesis saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Dibuat : Depok

Pada tanggal : 4 Juli 2012

Yang Menyatakan,



Muhammad Pradipta Anwar

ABSTRAK

Nama : Muhammad Pradipta Anwar
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Intervensi dengan Metode Sosialisasi *Performance Review* untuk Meningkatkan Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi pada Karyawan PT AI

Untuk menjadi organisasi yang sukses dibutuhkan karyawan yang bekerja efektif dan efisien. Untuk mencapai hal tersebut, organisasi perlu meningkatkan komitmen organisasi karyawannya. Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi antara lain adalah iklim organisasi. Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi terhadap lingkungan organisasinya yang menjadikannya sebuah karakteristik organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain. Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara iklim organisasi dengan komitmen organisasi. Hasil korelasi berganda menunjukkan adanya korelasi positif dan signifikan (0,55, $p < 0,02$) antara iklim organisasi dengan komitmen afektif. Penelaahan lebih lanjut menunjukkan bahwa dimensi iklim organisasi: penghargaan yang diterima, kompetensi kerja, pengambilan keputusan memiliki korelasi yang positif dan signifikan (0,72, 0,56, dan 0,78, $p < 0,05$ dan $p < 0,01$) dengan komitmen afektif. Intervensi yang dilakukan adalah penelaahan sistem *performance review* untuk mengoptimalkan komitmen afektif karyawan.

Kata Kunci: iklim organisasi, komitmen organisasi, intervensi, *performance review*.

ABSTRACT

Nama : Muhammad Pradipta Anwar
Study Program : Professional Psychology
Specialization : Industrial and Organizational Psychology
Title : *Intervention with Socialization Method about Performance Review to Improve Organizational Climate and Organizational Commitment to Employees at PT AI*

To become a successful organization, one must have effective and efficient working employees. In order to do that, the organization has to improve their employees' organizational commitment. One of the factors affecting organizational commitment is organizational climate. Organizational climate is the perception of employees about the working environment that differentiates from other companies. This study examines the relationship between organizational climate and organizational commitment. The results showed a significant positive correlation (0,55, $p < 0,02$) between organizational climate and affective commitment. Further analysis showed that performance rewards, employee competence, and decision making have positive and significant correlations with affective commitment (0,72, 0,56, and 0,78, $p < 0,05$ and $p < 0,01$). The intervention that was done is reviewing the performance review system to optimize the employees' affective commitment.

Keywords: *organizational climate, organizational commitment, intervention, performance review.*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Permasalahan	8
1.3 Rumusan Masalah	9
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
1.5 Sistematika Penulisan	10
BAB 2. TINJAUAN TEORI.....	11
2.1 Komitmen Organisasi	11
2.1.1 Definisi.....	11
2.1.2 Dimensi	12
2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	12
2.1.3.1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Afektif....	14
2.1.3.1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen	
Berkelanjutan	15
2.1.3.1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Normatif	16
2.2 Iklim Organisasi.....	17
2.2.1 Definisi.....	17
2.2.2 Dimensi	18
2.2.3 Antecedent dari Iklim Organisasi dan Konsekuensinya	19
2.2.4 Perbedaan antara Iklim Organisasi dengan Budaya Organisasi	21
2.3 Intervensi Organisasi	22
2.3.1 Definisi.....	22
2.3.2 Mendesain <i>Organizational Development Intervention</i>	23
2.3.3 Metode-metode dalam Intervensi	23
2.3.4 <i>Performance Review</i>	26
2.4 Dinamika Teori Iklim Organisasi dengan Komitmen Organisasi.....	30
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	34
3.1 Tipe penelitian	34
3.2 Desain Penelitian	35
3.3 Permasalahan dan Hipotesa	35
3.3.1 Rumusan Masalah.....	35
3.3.2 Variabel Penelitian.....	36

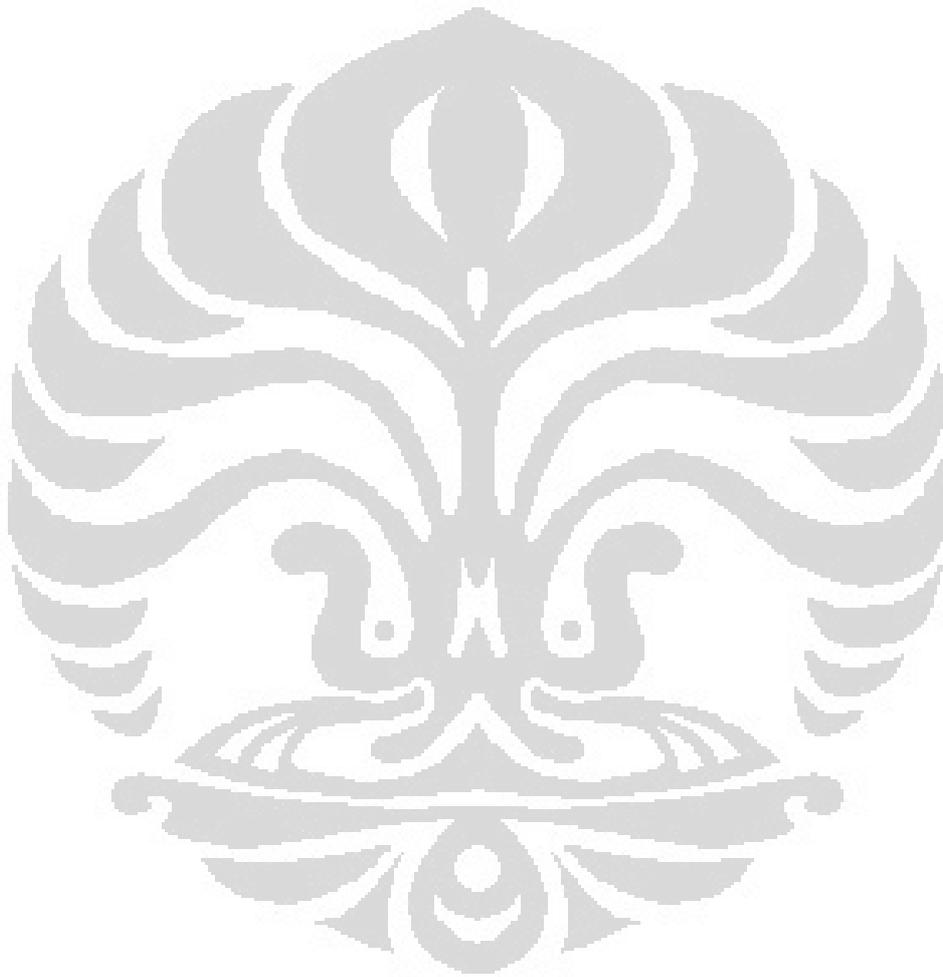
3.3.2.1 Variabel Bebas: Iklim Organisasi	36
3.3.2.2 Variabel Terikat: Komitmen Organisasi	36
3.3.3 Hipotesa Penelitian	36
3.3.3.1 Hipotesis Alternatif	37
3.3.3.2 Hipotesis Nol.....	38
3.4 Rancangan Penelitian.....	39
3.5 Lokasi Penelitian.....	39
3.6 Populasi dan Sampel Penelitian	40
3.6.1 Populasi.....	40
3.6.2 Karakteristik Sampel.....	40
3.6.3 Metode Pengambilan Sampel	41
3.7 Metode Pengumpulan Data.....	41
3.7.1 Kuesioner	41
3.7.1.1 Kuesioner Iklim Organisasi.....	42
3.7.1.2 Kuesioner Komitmen Organisasi	46
3.7.2 <i>Focus Group Discussion</i> (FGD)	51
3.8 Prosedur Penelitian	51
3.9 Metode Pengolahan dan Analisis Data	53
BAB 4. HASIL, ANALISA HASIL, DAN INTERVENSI	54
4.1 Gambaran Demografis Responden Penelitian	54
4.1.1 Gambaran Jenis Kelamin Responden Penelitian	54
4.1.2 Gambaran Usia Responden Penelitian.....	55
4.1.3 Gambaran Status Pernikahan Responden Penelitian	55
4.1.4 Gambaran Tingkat Pendidikan Terakhir Responden Penelitian.....	56
4.1.5 Gambaran Masa Kerja Responden Penelitian.....	56
4.1.6 Gambaran Posisi Responden Penelitian.....	57
4.2 Hasil Pengukuran Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi	57
4.2.1 Gambaran Iklim Organisasi Responden Penelitian	57
4.2.2 Gambaran Komitmen Organisasi Responden Penelitian.....	58
4.2.2.1 Gambaran Dimensi Komitmen Afektif.....	58
4.2.2.2 Gambaran Dimensi Komitmen Berkelanjutan	59
4.2.2.3 Gambaran Dimensi Komitmen Normatif.....	60
4.2.3 Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Komitmen Organisasi	61
4.3 Hasil Penelitian Tambahan	63
4.3.1 Hubungan antara Data Demografis dengan Iklim Organisasi ..	63
4.3.2 Hubungan antara Data Demografis dengan Komitmen Organisasi.....	64
4.4 Program Intervensi.....	65
4.4.1 Prosedur	66
4.4.2 Tempat	66
4.4.3 Peserta Intervensi	67
4.4.4 Hasil Intervensi	67
4.4.4.1 Hasil FGD	67
4.4.4.2 Hasil Sosialisasi <i>Performance Review</i>	68
4.4.4.3 Hasil Penelaahan Sistem <i>Performance Review</i>	70

BAB 5. KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN	72
5.1 Kesimpulan	72
5.2 Diskusi	73
5.2.1 Diskusi Hasil Penelitian	73
5.2.1.1 Diskusi Variabel Iklim Organisasi.....	73
5.2.1.2 Diskusi Variabel Komitmen Organisasi	74
5.2.1.3 Diskusi Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Komitmen organisasi.....	75
5.2.2 Diskusi Intervensi.....	77
5.2.3 Keterbatasan Penelitian	80
5.3 Saran.....	80
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN	85



DAFTAR GAMBAR

- Gambar 2.1 Model teoritik mengenai hubungan iklim organisasi dengan komitmen organisasi 31
- Gambar 2.2 Model teoritik antara iklim organisasi dengan komitmen organisasi beserta intervensi..... 33



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Dimensi dan Item Kuesioner Iklim Organisasi.....	42
Tabel 3.2 <i>Alpha Cronbach Coefficient</i> untuk Alat Ukur Iklim Organisasi	44
Tabel 3.3 Uji Validitas untuk Alat Ukur Iklim Organisasi	45
Tabel 3.4 Dimensi dan Item Kuesioner Komitmen Organisasi	47
Tabel 3.5 <i>Alpha Cronbach Coefficient</i> untuk Alat Ukur Komitmen Organisasi	47
Tabel 3.6 Uji Validitas untuk Alat Ukur Iklim Organisasi	48
Tabel 4.1 Tabel Penyebaran Jenis Kelamin Responden Penelitian	54
Tabel 4.2 Tabel Penyebaran Rentang Usia Responden Penelitian	55
Tabel 4.3 Tabel Penyebaran Status Pernikahan Responden Penelitian	55
Tabel 4.4 Tabel Penyebaran Tingkat Pendidikan Responden Penelitian.....	56
Tabel 4.5 Tabel Penyebaran Masa Kerja Responden Penelitian.....	56
Tabel 4.6 Tabel Penyebaran Posisi Responden Penelitian.....	57
Tabel 4.7 Hasil Pengolahan Deskriptif Iklim Organisasi.....	57
Tabel 4.8 Penyebaran Skor Total Iklim Organisasi Responden	58
Tabel 4.9 Hasil Pengolahan Deskriptif Komitmen Afektif.....	58
Tabel 4.10 Penyebaran Skor Total Komitmen Afektif Responden.....	59
Tabel 4.11 Hasil Pengolahan Deskriptif Komitmen Berkelanjutan.....	59
Tabel 4.12 Penyebaran Skor Total Komitmen Berkelanjutan Responden.....	60
Tabel 4.13 Hasil Pengolahan Deskriptif Komitmen Normatif	60
Tabel 4.14 Penyebaran Skor Total Komitmen Normatif Responden	61
Tabel 4.15 Hubungan Iklim Organisasi dengan Komitmen Organisasi	61
Tabel 4.16 Hubungan Iklim Organisasi dengan Dimensi Komitmen Organisasi.....	62
Tabel 4.17 Hasil <i>Independent Sample t-test</i> untuk Iklim Organisasi.....	63
Tabel 4.18 Hasil <i>Independent Sample t-test</i> untuk Komitmen Organisasi	64
Tabel 4.19 Hasil <i>Pre-test</i> dan <i>Post-test</i> Sosialisasi <i>Performance Review</i>	69
Tabel 4.20 Hasil <i>t-test</i> Sosialisasi <i>Performance Review</i>	69
Tabel 4.21 Pernyataan Form Evaluasi dan Rata-rata Skor	70

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Lampiran Kuesioner	1
Lampiran B Uji Reliabilitas dan Validitas	7
B.1. Uji Reliabilitas dan Validitas Iklim Organisasi	8
B.2. Uji Reliabilitas dan Validitas Komitmen Organisasi.....	9
Lampiran C Pengujian Statistik	10
C.1. Uji Statistik Deskriptif	11
C.2. Uji Statistik Korelasi Antara Iklim Organisasi dengan Komitmen Organisasi.....	14
C.3. Hasil Uji <i>Independent Sample t-test</i> Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi.....	15
C.4. Hasil <i>t-test</i> untuk <i>Pre-test</i> dan <i>Post-test</i> Sosialisasi <i>Performance</i> <i>Review</i>	20
Lampiran D. Rancangan Intervensi.....	21
D.1. Rancangan Jadwal Intervensi Mengenai Peninjauan Ulang Sistem <i>Performance Review</i>	22
D.2. Panduan FGD untuk Melihat Aspirasi Karyawan Mengenai <i>Performance Review</i>	23
D.3. Rundown Sosialisasi.....	25
D.4. Materi Sosialisasi.....	25
D.5. Form Evaluasi Sosialisasi.....	28

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, perkembangan ekonomi mengharuskan setiap perusahaan bersaing untuk tetap bertahan. Untuk dapat bertahan, perusahaan harus berusaha untuk menjalankan semua sistem yang ada dengan efektif dan efisien. Perusahaan juga dituntut untuk dapat memproduksi barang dan/atau jasa dengan efektif dan efisien dan mampu menarik perhatian konsumen. Perusahaan berjuang untuk tetap bertahan di kancah perekonomian dengan menggunakan seluruh sumber daya yang ada.

Salah satu perusahaan yang sedang marak persaingannya di Indonesia adalah perusahaan batubara. Terhitung pada awal tahun 2012, sebanyak lebih dari 1500 perusahaan batubara beroperasi di pulau Kalimantan (<http://balikpapan.radiosmartfm.com/jurnal-balikpapan/3115-1500-lebih-perusahaan-tambang-batubara-beroperasi-di-kalimantan.html>, 2012). Bahkan pada tahun 2008, Indonesia sempat menjadi negara penghasil batubara terbesar di kawasan Asia Pasifik bersama dengan Australia (<http://nasional.kompas.com/read/2008/12/04/14523536/Indonesia.Penghasil.Batu.Bara.Terbesar.>, 2008). Banyaknya perusahaan yang ada tersebut menjadikan masing-masing perusahaan batubara di Indonesia harus dapat bersaing dengan ketat untuk dapat terus bertahan. Salah satu dari perusahaan batubara adalah PT AI. PT AI merupakan perusahaan swasta terlama dan merupakan salah satu perusahaan penghasil dan pengeksport batubara terbesar di Indonesia. PT AI pertama kali menandatangani Perjanjian Karya Pengusahaan Pertambangan Batubara (PKP2B) dengan Pemerintah Indonesia pada tahun 1981. Seiring perjalanannya, PT AI sudah mengalami beberapa kali pergantian manajemen. Perubahan terakhir yang dialami oleh PT AI adalah kepemilikan PT AI yang semula dipegang oleh *holding company* dari luar negeri menjadi dipegang oleh *holding company* milik dalam negeri. Perubahan manajemen tersebut juga mempengaruhi berbagai macam kebijakan dan

peraturan antara lain yang berhubungan dengan ketenagakerjaannya atau sumber daya manusianya.

Seperti sudah dikemukakan sebelumnya, perusahaan berjuang untuk tetap bertahan di kancha perekonomian dengan mengerahkan seluruh sumber daya yang ada, termasuk sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat berperan dalam proses produksi. Berarti bila ada masalah dalam faktor sumber daya manusia, akan menimbulkan masalah dalam berproduksi.

Fokus utama dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia dari PT AI. Sumber daya manusia, dalam hal ini berarti karyawan perusahaan, memiliki potensi akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuannya. Untuk itu, perusahaan harus mampu untuk memaksimalkan sumber daya manusia yang mereka miliki untuk dapat bertahan di dunia perekonomian.

Selama beberapa tahun terakhir ini, terjadi beberapa masalah yang dirasakan oleh PT AI. Salah satunya adalah meningkatnya jumlah tenaga kerja yang keluar dari perusahaan dari tahun ke tahun. Hal tersebut dapat dilihat dari tingkat *turnover* tahun 2010 sebanyak 2,8% dari total karyawan, lalu mengalami kenaikan drastis pada tahun 2011 dimana tingkat *turnover* mencapai 5% dari jumlah karyawan yang ada. Selain itu, berdasarkan informasi yang diberikan oleh karyawan dari bagian *Human Resources Development* (HRD) pada saat ini sudah ada beberapa tanda-tanda dari karyawan PT AI yang berniat untuk mengundurkan diri (*turnover*).

Menurut Robbins (2005) intensi *turnover* adalah perilaku yang menunjukkan keinginan untuk keluar dari perusahaan saat ini, termasuk mencari tahu mengenai jabatan lain di luar perusahaan dan mengundurkan diri. Khatri, dkk. (dalam Jahangir, Akbar, dan Begum, 2006) menyatakan bahwa seseorang berpindah-pindah pekerjaan karena memiliki dorongan untuk mencari hal baru atau untuk kesenangan pribadi. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh Udo, Guimaraes, dan Igarria (1997), ditemukan sebesar 50 sampai dengan 75 persen kegagalan dari pencapaian tujuan perusahaan disebabkan oleh kegagalan dalam mengelola sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Udo, dkk. (1997) menyatakan bahwa apabila karyawan tidak mempersepsikan perusahaan melakukan pengelolaan sumber daya manusia

yang baik, maka mereka akan mulai berpikir untuk keluar dari perusahaan tersebut. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Jahangir, Akbar, dan Begum (2006), ditemukan bahwa salah satu penyebab tingginya tingkat *turnover* yang terjadi di perusahaan adalah ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Hal itu kemudian berdampak pada tingkat komitmen organisasi dari karyawan yang bersangkutan. Semakin tinggi ketidakpuasan mereka, maka akan menurunkan tingkat komitmen organisasinya. Apabila karyawan memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan, maka dapat dikatakan bahwa tingkat komitmen organisasinya menurun karena dia tidak akan bertahan lama di perusahaan tersebut.

Tingkat kepuasan kerja karyawan di PT AI menjadi sorotan utama bagi manajemen dan bagian HR PT AI. Sejak tahun 2008, PT AI mengadakan sebuah survey untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja para karyawannya yang bertujuan untuk mendapatkan masukan-masukan untuk memperbaiki perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja bagi karyawan. Dari data yang diperoleh dari karyawan bagian HR, dikemukakan bahwa pada tahun 2010 tingkat kepuasan karyawan PT AI secara umum berada pada taraf cukup puas, yakni rata-rata skor kepuasan kerja sebesar 3,91 dari 6. Sedangkan pada tahun 2012, peneliti melakukan pengukuran mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan dengan menggunakan teori *workplace well-being* (WWB) dari Page dan Vella-Brodrick (2009). WWB terdiri menjadi 14 domain, yaitu *work related affect*, 5 domain intrinsik, dan 8 domain ekstrinsik. Dari hasil tersebut, ditemukan bahwa secara keseluruhan tingkat kesejahteraan karyawan PT AI berada pada taraf cukup puas, yaitu rata-rata skor WWB sebesar 4,14 dari 6. Dapat dilihat bahwa dibandingkan dengan tahun 2010 (yaitu sebesar 3,91 dari 6), skor rata-rata kepuasan kerja pada karyawan PT AI mengalami peningkatan. Meskipun demikian, bila ditelaah lebih lanjut ada beberapa dimensi dari survey WWB pada bulan Februari 2012 yang mendapatkan nilai rendah. Dari 8 domain ekstrinsik (yaitu: waktu kerja, kondisi kerja, atasan, kesempatan promosi, penghargaan, pengakuan sebagai individu, gaji, dan keamanan kerja) dua di antaranya mendapatkan nilai yang tergolong tidak puas, antara lain adalah hubungan

dengan atasan dan kondisi kerja, khususnya mengenai hubungan dengan rekan kerja dari departemen yang berbeda.

Rendahnya nilai pada domain hubungan kerja dengan rekan kerja dari departemen yang berbeda menunjukkan bahwa karyawan menganggap hubungan antar departemen masih harus diperbaiki lagi. Mereka menganggap komunikasi yang terjadi tidak berjalan dengan lancar dan hal tersebut dapat mengganggu kelancaran perusahaan dalam mencapai targetnya. Hal ini dibenarkan oleh pihak HR dan salah satu contohnya adalah sering terjadi perselisihan antara karyawan dari bagian produksi dan *marketing* dalam menjalankan tugasnya. Sedangkan dalam berhubungan dengan karyawan dari departemen yang sama tidak ditemui adanya keluhan atau masalah.

Khusus pada divisi *marketing* dan IT di dalam PT AI, terdapat struktur khusus yang menyusun kedua divisi tersebut. Pihak HRD PT AI menyatakan bahwa bentuk itu disebut dengan *shared organizational service*, dimana dalam satu divisi terdapat beberapa perusahaan yang bekerja untuk tujuan bersama. Seperti yang sudah disebutkan sebelumnya, PT AI merupakan bagian dari sebuah *holding company* yang menaungi perusahaan-perusahaan lainnya. Dalam divisi *marketing* dan IT, karyawan yang bekerja di sana terdiri dari karyawan yang dipekerjakan oleh PT AI dan juga karyawan yang dipekerjakan oleh perusahaan lain di dalam *holding company* tersebut. Karena berasal dari perusahaan yang berbeda namun tetap bekerja sama untuk tujuan yang sama, terkadang terjadi perselisihan di antara karyawan tersebut.

Dari kejadian ini dapat dilihat bahwa karyawan PT AI, khususnya karyawan divisi *marketing* dan IT, memiliki persepsi mengenai tidak adanya hubungan yang baik antara karyawan. Seperti yang disebutkan oleh Greenberg dan Baron (2003) organisasi merupakan kumpulan dari kelompok-kelompok dan individu-individu yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Merujuk pada hal tersebut, kondisi yang terjadi dalam PT AI ini dapat menghambat kelancaran perusahaan dalam mencapai targetnya karena di antara karyawan dari departemen yang berbeda tidak ada kesepahaman mengenai tanggung jawab atau tugas bersama.

Selain domain hubungan kerja, domain yang mendapatkan nilai yang cukup rendah pada survey WWB tersebut adalah penghargaan atas kinerja. Domain tersebut mendapatkan skor rata-rata 3,67 dari 6. Para karyawan mengeluhkan bahwa sistem penilaian kinerja (*performance review*) yang dilakukan di dalam perusahaan tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku. Para atasan cenderung tidak memberitahukan kapan mereka memberikan penilaian terhadap bawahannya dan hasil dari penilaian tersebut langsung diberikan ketika periode pelaksanaan *performance review* berakhir. Selain itu, prosedur *performance review* juga mempengaruhi tingkat kenaikan gaji tahunan dari karyawan yang bersangkutan. Dalam hal ini, banyak karyawan yang menyatakan bahwa mereka tidak mengetahui tabel perbandingan nilai *performance review* dengan persentase kenaikan gaji mereka. Para karyawan hanya mendapatkan informasi bahwa mereka mendapatkan kenaikan gaji setiap tahunnya tanpa mengetahui pertimbangannya.

Tidak adanya persepsi mengenai hubungan yang baik, proses *performance review* yang dinilai tidak sesuai dengan peraturan yang ada, dan kondisi *turnover* dalam PT AI dapat menggambarkan ketidakpuasan karyawannya. Hal tersebut menimbulkan keinginan untuk keluar dan menurunnya tingkat komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah tingkatan sejauh mana individu melekatkan dirinya dengan organisasi dan tujuan dari organisasi tersebut (Kreitner dan Kinicki, 2004). Meyer dan Allen (1997) menambahkan bahwa dalam komitmen organisasi juga termasuk pola pikir individu di mana individu memikirkan sejauh mana nilai dan tujuannya sesuai dengan organisasi ia berada, cara mengatasi masalah yang timbul, serta keterikatan individu terhadap organisasi di mana ia berada. Dari beberapa tokoh di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sejauh mana individu dapat melekatkan dirinya dengan organisasi serta sejauh mana nilai yang dianutnya sesuai dengan tujuan dari organisasi tersebut lalu bagaimana cara ia mengatasi masalah yang timbul di dalam organisasi.

Peneliti menganggap komitmen organisasi merupakan hal yang penting bagi karyawan dalam bekerja dengan efisien untuk organisasinya. Penelitian dari Baron dan Greenberg (1990; dalam Meyer dan Allen, 1997) menyatakan bahwa komitmen

organisasi memiliki arti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, di mana individu akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut. Kreitner dan Kinicki (2003) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi karena komitmen dalam berorganisasi mencerminkan bagaimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya.

Meyer dan Allen (1997) membagi komitmen organisasi menjadi tiga dimensi, yaitu: komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan. Komitmen afektif merujuk pada kelekatan secara emosional seorang karyawan terhadap organisasinya. Komitmen berkelanjutan menggambarkan komitmen karyawan mendapatkan keuntungan hanya bila berada di organisasi tersebut. Sedangkan komitmen normatif adalah komitmen di mana karyawan merasa ia harus berada di organisasi tersebut.

Lebih lanjut, Rogers (dalam Martin, 2008) mengatakan bahwa untuk menjadi organisasi yang sukses, dibutuhkan peran serta dan komitmen karyawan yang tinggi dalam kegiatan organisasi. Ikatan tersebut menyebabkan karyawan tetap tinggal di dalam organisasi dan senang berada di dalamnya. Hal tersebut pada akhirnya bisa membawa keuntungan pada organisasi. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan (2011) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif dari karyawan dapat meningkatkan produktivitas karyawan tersebut.

Beranjak dari data yang didapat dan hasil observasi peneliti mengenai tidak adanya persepsi karyawan akan hubungan yang baik dan pelaksanaan *performance review* yang subjektif, dapat diambil kesimpulan bahwa saat ini iklim organisasi (*organizational climate*) yang ada di PT AI sedang berada pada kondisi yang belum mendukung untuk pencapaian target perusahaan. Iklim organisasi adalah sebuah karakteristik organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain, membentuk persepsi anggotanya, berasal dari interaksi antar anggota, berfungsi sebagai dasar untuk menganalisa situasi, menggambarkan norma dan sikap yang berlaku, serta berperan sebagai pembentuk perilaku anggotanya (Moran dan Volkwein, 1992; dalam Kangis, Gordon dan Williams, 2000).

Iklm organisasi memiliki hubungan yang cukup dekat dengan budaya organisasi dan masing-masing konsep memiliki beberapa hal yang saling beririsan. Meskipun demikian, perbedaan kedua konsep tersebut dapat dilihat dari penekanannya. Budaya organisasi memberikan penekanan pada nilai-nilai yang dianut oleh karyawan yang ada di dalam perusahaan dan secara garis besar dipengaruhi oleh budaya-budaya yang berlaku di negara di mana perusahaan itu berada (Hofstede, dalam Wallace, Hunt, dan Richards, 1999). Sedangkan dalam iklim organisasi, penekanannya terletak pada persepsi karyawan terhadap apa yang dirasakannya di dalam perusahaan dan lebih dapat dilihat secara empiris dari hubungan yang terjadi antar karyawan yang ada (Wallace, Hunt, dan Richards, 1999).

Berdasarkan penelitian pendahuluan dan observasi, diperoleh bahwa kondisi iklim organisasi karyawan PT AI masih kurang baik. Berdasarkan teori, iklim yang kurang baik dapat menimbulkan menurunnya tingkat komitmen organisasi karyawan (Holland, dkk, 1985; O'Reilly, dkk, 1991; dalam Kangis, Gordon dan Williams, 2000). Tingkat komitmen organisasi PT AI juga terlihat menurun dari peningkatan jumlah *turnover* dari tahun ke tahun. Hal tersebut dapat mengakibatkan turunnya hasrat bekerja dari para karyawan dan dapat menurunkan produktivitas perusahaan. Oleh karena itu, peneliti ingin melihat kondisi iklim organisasi dan komitmen organisasi dari karyawan PT AI serta hubungan antara keduanya. Peneliti juga ingin mengetahui dimensi dari iklim organisasi yang paling mempengaruhi komitmen organisasi. Setelah didapatkan hasilnya, dilakukan penyusunan desain intervensi yang berguna untuk memperbaiki kondisi yang ada di PT AI.

Penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan kuesioner untuk mengukur kondisi iklim organisasi dan komitmen organisasi karyawan PT AI. Alat ukur untuk menghitung komitmen organisasi yang akan digunakan adalah kuesioner komitmen organisasi yang dikembangkan dari kuesioner Meyer dan Allen (1997) yang mengukur ketiga komponen dari komitmen organisasi. Sedangkan alat ukur iklim organisasi yang digunakan adalah alat ukur yang dicetuskan oleh Newman (1977, dalam Kangis, Gordon dan Williams, 2000). Kuesioner tersebut adalah kuesioner *perceived work environment* (PWE) yang mencakup beberapa dimensi,

yaitu: gaya kepemimpinan, rekan kerja, motivasi kerja, kompetensi karyawan, pengambilan keputusan, dan imbalan dari kinerja yang dihasilkan.

Setelah hasil tersebut didapatkan, peneliti akan melakukan uji statistik untuk menemukan dimensi dari iklim organisasi yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi. bila terdapat adanya hubungan antar iklim organisasi dan komitmen organisasi, maka akan diadakan intervensi terhadap iklim organisasi tersebut untuk mengoptimalkan tingkat komitmen organisasi pada karyawan PT AI.

1.2 Permasalahan

Seperti yang sudah disebutkan pada bagian sebelumnya, dari masalah yang disebutkan ada di dalam PT AI, diketahui bahwa terdapat hubungan yang kurang baik antara karyawan dari departemen yang berbeda. Hubungan kerja merupakan salah satu dimensi iklim organisasi. Menurut Kangis, Gordon, dan Williams (2000), dimensi dari iklim organisasi antara lain adalah: (1) gaya kepemimpinan, (2) rekan kerja, (3) kompetensi karyawan, (4) kompetensi karyawan, (5) pengambilan keputusan, dan (6) penghargaan atas kinerja. Berdasarkan teori-teori yang sudah disebutkan di atas, iklim organisasi juga memiliki hubungan dengan komitmen organisasi. dalam hal ini, komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi, yaitu: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Iklim organisasi yang tidak kondusif dapat menyebabkan turunnya komitmen organisasi pada karyawan PT AI.

Pada penelitian ini, peneliti ingin melihat gambaran tingkat iklim organisasi dan gambaran tingkat komitmen organisasi pada karyawan PT AI, khususnya karyawan bagian *marketing* dan IT. Kemudian peneliti ingin melihat hubungan antara iklim organisasi dengan komitmen organisasi. Pada akhirnya, peneliti akan menyusun sebuah intervensi terhadap iklim organisasi apabila ditemukan hubungan antara iklim organisasi dan komitmen organisasi dalam penelitian ini guna mengoptimalkan tingkatan komitmen organisasi pada karyawan PT AI.

1.3 Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa rumusan masalah, yang dirumuskan dalam pertanyaan, yang akan dijawab melalui prosedur yang sudah ada. Rumusan masalah tersebut antara lain adalah:

1. Bagaimana gambaran tingkat komitmen organisasi dari karyawan PT AI?
2. Bagaimana gambaran tingkat iklim organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan PT AI?
3. Apakah ada hubungan antara dimensi iklim organisasi dan dimensi komitmen organisasi pada karyawan PT AI?
 - a. Apakah ada hubungan antara dimensi iklim organisasi dan dimensi komitmen afektif pada karyawan PT AI?
 - b. Apakah ada hubungan antara dimensi iklim organisasi dan dimensi komitmen berkelanjutan pada karyawan PT AI?
 - c. Apakah ada hubungan antara dimensi iklim organisasi dan dimensi komitmen normatif pada karyawan PT AI?
4. Bagaimanakah bentuk intervensi terhadap iklim organisasi untuk dapat mengoptimalkan komitmen organisasi karyawan PT AI?

1.4 Tujuan dan Manfaat

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat komitmen organisasi dari karyawan PT AI dan persepsi mereka terhadap iklim organisasi yang ada. Selain itu, intervensi yang akan dilakukan dapat berguna untuk mengatasi masalah yang terjadi dalam PT AI terkait dengan karyawannya.

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah:

1. Memperkaya literatur dalam penelitian dan intervensi mengenai komitmen dan iklim organisasi, umumnya untuk semua perusahaan dan khususnya untuk perusahaan tambang yang ada di Indonesia.

Sedangkan manfaat praktis dari penelitian ini adalah:

1. Menjadi masukan bagi organisasi mengenai kondisi karyawan bekerja dalam PT AI, khususnya tingkat komitmen organisasi dan iklim organisasi yang dipersepsikan oleh mereka,
2. Membantu perusahaan dalam melakukan intervensi untuk meningkatkan tingkat komitmen organisasi karyawan PT AI.

1.5 Sistematika Penulisan

Laporan penelitian ini terdiri dari lima bab. Bab satu merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat serta sistematika penulisan.

Bab dua, tinjauan teori, terdiri dari teori-teori yang digunakan untuk mendukung penelitian. Teori-teori yang digunakan adalah teori komitmen organisasi, iklim organisasi, dan pengembangan organisasi, yang termasuk juga bentuk-bentuk intervensi yang dapat dilakukan.

Bab tiga berisi metode penelitian yang digunakan, yang terdiri dari pendekatan penelitian, metode yang digunakan, prosedur penelitian, serta metode pengolahan data yang digunakan.

Bab empat merupakan hasil, analisis, dan intervensi. Dalam bab tersebut akan dijelaskan mengenai gambaran responden penelitian, hasil, analisis, dan kesimpulan berdasarkan hasil analisa data yang didapatkan. Bab tersebut juga akan menjelaskan mengenai program intervensi yang diberikan berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan.

Bab lima merupakan kesimpulan dari penelitian ini, diskusi mengenai hasil penelitian, dan saran baik untuk perusahaan maupin untuk penelitian yang akan dilakukan selanjutnya.

BAB 2

TINJAUAN TEORI

Dalam bab ini akan dijabarkan tinjauan teori yang akan mendukung penelitian ini. Teori tersebut mencakup teori mengenai komitmen organisasi, iklim organisasi, serta hubungan antara kedua variabel tersebut. Selain itu terdapat juga teori mengenai pengembangan organisasi yang berisikan mengenai metode-metode intervensi yang dapat dilakukan. Kemudian dikemukakan mengenai teknik intervensi yang dipilih, yang sesuai untuk digunakan dalam penanganan masalah dalam penelitian ini.

2.1 Komitmen Organisasi

2.1.1 Definisi

Terdapat dua pendekatan dalam mendefinisikan komitmen dalam organisasi. Kedua pendekatan tersebut adalah *attitudinal commitment* dan *behavioral commitment*. Mowday et al. (Meyer & Allen, 1997) menjelaskan kedua pendekatan itu sebagai berikut.

Attitudinal commitment berfokus pada proses bagaimana seseorang mulai memikirkan mengenai hubungannya dalam organisasi atau menentukan sikapnya terhadap organisasi. Dengan kata lain hal ini dapat dianggap sebagai sebuah pola pikir di mana individu memikirkan sejauh mana nilai dan tujuannya sendiri sesuai dengan organisasi di mana ia berada. Sedangkan *behavioral commitment* berhubungan dengan proses di mana individu merasa terikat kepada organisasi tertentu dan bagaimana cara mereka mengatasi setiap masalah yang dihadapi.

Bila kedua pendekatan tersebut digabungkan maka komitmen organisasi dapat disimpulkan sebagai pola pikir individu di mana individu memikirkan sejauh mana nilai dan tujuannya sesuai dengan organisasi ia berada, cara mengatasi masalah yang timbul, serta keterikatan individu terhadap organisasi di mana ia berada.

2.1.2 Dimensi

Meyer dan Allen (dalam Bryant, Moshavi dan Nguyen, 2007) merumuskan tiga dimensi komitmen organisasi. Ketiga hal ini lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari komitmen organisasi, daripada jenis-jenis komitmen organisasi. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut. Ketiga dimensi tersebut adalah:

1. Komitmen afektif

Komitmen afektif berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen afektif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu.

2. Komitmen berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.

3. Komitmen normatif

Komitmen normatif menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen normatif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Schultz & Schultz (2006) menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu: faktor personal dan faktor organisasi. Faktor personal merujuk pada karakteristik karyawan, antara lain: umur, kebutuhan perkembangan, dan kepercayaan terhadap etika pekerjaan. Karyawan yang senior

pada umumnya lebih mendalami pekerjaan mereka, hal tersebut mungkin disebabkan karena mereka memiliki tanggung jawab yang lebih. Adapun faktor personal yang mempengaruhi komitmen organisasi dan beberapa variabel lain, seperti motivasi dan kepuasan kerja, adalah penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, keinginan untuk bekerja keras demi organisasi, dan dorongan untuk tetap bersama organisasi.

Jenis kelamin juga mempengaruhi komitmen organisasi. Penelitian oleh Schultz & Schultz (2006) menunjukkan bahwa ketika dalam sebuah kelompok kerja terdapat lebih banyak wanita, maka komitmen organisasi karyawan pria akan semakin rendah. Namun apabila terdapat banyak pria dalam suatu kelompok kerja, maka karyawan wanita akan memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi.

Faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah faktor organisasi. Hal ini termasuk memperkaya pekerjaan, autonomi, kesempatan untuk menggunakan kemampuan, dan sikap positif terhadap kelompok kerja. Selain itu, komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh bagaimana karyawan mempersepsikan bagaimana organisasi memiliki komitmen terhadap para karyawannya. Persepsi tersebut dipengaruhi dengan imbalan yang diberikan oleh organisasi apabila karyawannya melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi.

Komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh tingkat keadilan organisasi. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa karyawan yang percaya bahwa organisasinya memperlakukan mereka dengan adil akan memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang mempersepsikan bahwa organisasinya bertindak tidak adil kepada mereka.

Berdasarkan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya (Mojtahedzadeh, Boroomandfar, dan Gholamhosini, 2011; Jahangir, Akbar, dan Begum, 2006; Belausteguigoitia, Patlan, dan Navarette 2007; serta Udo, Guimaraes, Igbaria, 1997) komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh iklim organisasi. Penelitian yang dilakukan mencoba untuk melihat hubungan antara masing-masing dimensi iklim organisasi dengan komitmen organisasi. Hasil yang didapatkan adalah setiap dimensi dari iklim organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap

dimensi komitmen organisasi. Hal ini akan dibahas lebih lanjut dalam sub bab selanjutnya.

Lebih lanjut akan dijelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi masing-masing dimensi komitmen organisasi.

2.1.3.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Afektif

Meyer dan Allen (1997) mengelompokkan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen afektif ke dalam tiga kelompok, yaitu:

1. Karakteristik Organisasi

Salah satu karakteristik organisasi yang dapat mempengaruhi komitmen afektif adalah struktur organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Bateman dan Strasser (dalam Meyer & Allen, 1997), menemukan bahwa desentralisasi berhubungan dengan terbentuknya komitmen afektif yang lebih tinggi. Keadilan dalam menjalankan kebijakan organisasi juga berhubungan dengan komitmen afektif.

2. Karakteristik Personal

Fokus penelitian mengenai karakteristik personal terletak pada data demografik dan variabel disposisional. Aven, dkk. dan Mathieu dan Zajac (dalam Meyer dan Allen, 1997) melakukan meta analisis dan menemukan bahwa jenis kelamin tidak berkaitan dengan komitmen afektif. Menurut Aven, dkk., (dalam Meyer dan Allen, 1997), perbedaan gender dalam komitmen disebabkan oleh perbedaan karakteristik pekerjaan, pengalaman, yang terkait dengan gender. Sedangkan meta analisis yang dilakukan oleh Cohen (1993, dalam Meyer & Allen, 1997), menunjukkan hubungan yang positif antara masa kerja di organisasi dengan komitmen afektif. Sedangkan penelitian mengenai hubungan antara status perkawinan dan pendidikan dengan komitmen afektif tidak menemukan hasil yang konsisten. Di sisi lain, penelitian mengenai pekerja dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi dan etos kerja yang kuat memiliki komitmen afektif yang kuat (Buchanan, dalam Meyer dan Allen, 1997).

3. Pengalaman Kerja

Komitmen afektif berhubungan secara positif dengan tantangan kerja, tingkat otonomi dan berbagai keahlian yang digunakan oleh pekerja (Colarelli, Dean & Konstans, 1987; Dunham, Grube & Castaneda, 1994; Steers, 1977, dalam Meyer & Allen, 1997). Hal tersebut disebabkan oleh seiring meningkatnya pengalaman bekerja seseorang, maka semakin tinggi pula tantangan kerja, tingkat otonomi, dan keahlian dalam bekerja.

Mathieu & Zajac (dalam Meyer dan Allen, 1997) juga menemukan bahwa komitmen afektif cenderung rendah pada individu yang tidak mengetahui secara pasti apakah yang diharapkan dari mereka (*role ambiguity*) atau apa yang mereka harapkan untuk bertindak dengan cara yang tidak sesuai (*role conflict*). Hubungan antara pekerja dengan supervisor atau pimpinan juga mempengaruhi pembentukan komitmen afektif. Komitmen afektif pada organisasi jauh lebih kuat pada individu yang pimpinannya membolehkan mereka terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan dengan baik dan adil.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan dapat berkembang ketika ada suatu tindakan atau kejadian yang meningkatkan kerugian yang akan dialami individu ketika ia meninggalkan organisasi. Dalam Meyer dan Allen (1997), kegiatan dan kejadian tersebut dibagi ke dalam faktor, yaitu:

1. Investasi

Becker (dalam Meyer dan Allen, 1997) mengemukakan bahwa komitmen muncul dari akumulasi tindakan yang menghubungkan individu dengan sebuah tindakan yang akan mendatangkan kerugian apabila individu tersebut menghentikan kegiatan tersebut dan ia mengetahuinya secara sadar (*sunk costs*). Para pekerja yang meyakini bahwa keahlian dan pelatihan yang telah diperolehnya selama berada di suatu organisasi sulit untuk diterapkan di organisasi lain akan memiliki komitmen berkelanjutan yang besar dibandingkan dengan mereka yang berfikir sebaliknya. Penelitian

lain mengenai investasi juga dilakukan oleh Whitener & Walz (dalam Meyer & Allen, 1997) menunjukkan bahwa kehilangan uang pensiun, status, dan perasaan aman dalam pekerjaan yang akan dialami individu ketika meninggalkan organisasi akan berpengaruh positif pada komitmen terhadap organisasi. Begitu juga dengan individu yang menjadikan pekerjaannya sebagai sumber pendapatan utama untuk keluarganya akan memiliki komitmen berkelanjutan yang lebih tinggi.

2. Alternatif

Persepsi individu mengenai alternatif pekerjaan yang tersedia juga dapat mempengaruhi komitmen berkelanjutan. Meyer dan Allen (1997), mengatakan bahwa persepsi mengenai alternatif pekerjaan lain yang tersedia memiliki hubungan negatif dengan komitmen berkelanjutan. Individu yang mempersepsikan bahwa ada banyak alternatif pekerjaan yang tersedia baginya di luar organisasi akan memiliki komitmen berkelanjutan yang lebih rendah dibandingkan individu yang mempersepsikan alternatif yang sedikit. Selain itu, persepsi alternatif ini dapat dipengaruhi juga oleh adanya rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan lain, dan faktor keterbatasan keluarga yang tidak memungkinkan individu untuk berpindah.

Dalam hal ini, baik alternatif maupun investasi hanya dapat berpengaruh pada komitmen berkelanjutan ketika individu secara sadar mengetahui adanya kerugian yang akan dialami ketika keluar dari organisasi atau ketika individu menyadari bahwa alternatif pekerjaan yang tersedia baginya hanya sedikit.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Normatif

Menurut Wiener (dalam Meyer dan Allen, 1997), perkembangan komitmen normatif dimulai pada masa awal sosialisasi bergabung dengan organisasi. Pada masa sosialisasi, individu akan diajarkan mengenai perilaku dan sikap yang dituntut oleh organisasi. Proses internalisasi ini melibatkan beberapa proses belajar, seperti pemberian *reward* dan *punishment* dan belajar dari hasil observasi (*modelling*).

Melalui proses ini, individu mempelajari hal-hal apa saja yang dihargai dan diharapkan dari organisasi dan juga ditanamkan pentingnya kesetiaan pada suatu organisasi.

Selain itu, komitmen normatif juga berkembang berdasarkan investasi organisasi pada karyawan, terutama investasi yang sulit didapatkan di organisasi lain, seperti biaya pendidikan (Meyer dan Allen, 1997). Komitmen normatif juga dapat terbentuk dengan adanya kontrak psikologis (*psychological contract*) antara pekerja dan organisasi (Meyer & Allen, 1997). Kontrak psikologis ini terdiri dari keyakinan pihak-pihak yang terlibat dalam hubungan mengenai tanggung jawab dari masing-masing pihak. Kontrak psikologis bersifat subjektif, sehingga dapat dipahami secara berbeda oleh masing-masing pihak.

2.2 Iklim Organisasi

2.2.1 Definisi

Ekvall (1987, dalam Drenth, Thierry, dan de Wolff, 1998) menyatakan bahwa terdapat dua sudut pandang dalam menjelaskan mengenai konsep iklim organisasi, yaitu realistik dan objektif serta subjektif dan fenomenologis. Perbedaan mendasar di antara kedua sudut pandang tersebut adalah posisi iklim organisasi dilihat sebagai sebuah stimulus atau sebuah respon dari berbagai macam faktor di dalam organisasi. Menurut sudut pandang objektif, iklim organisasi adalah atribut dari sebuah perusahaan. Iklim organisasi merujuk pada sekumpulan kondisi yang ada dan memiliki pengaruh terhadap perilaku individu (Denison, 1990; dalam Drenth, Thierry, dan de Wolff, 1998). Sedangkan menurut sudut pandang subjektif, iklim organisasi disebutkan sebagai persepsi anggota organisasi terhadap keadaan yang ada di dalam organisasinya.

James, James dan Ashe (1990; dalam Drenth, Thierry, dan de Wolff, 1998) menggunakan istilah *psychological climate* (PC) untuk merujuk pada iklim organisasi. Rujukan untuk iklim organisasi ini berpusat pada individu yang mempersepsi dan menilai lingkungannya. Persepsi dan menilai lingkungan adalah proses psikologis

dan menandakan bahwa iklim organisasi terbentuk karena persepsi anggota organisasinya.

Sejalan dengan James dkk., Moran dan Volkwein, (1992; dalam Kangis, Gordon dan Williams 2000) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah sebuah karakteristik organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain, membentuk persepsi anggotanya, berasal dari interaksi antar anggota, berfungsi sebagai dasar untuk menganalisa situasi, menggambarkan norma dan sikap yang berlaku, serta berperan sebagai pembentuk perilaku anggotanya.

Dari teori-teori yang sudah disebutkan di atas, maka definisi dari iklim organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah: persepsi anggota organisasi terhadap lingkungan organisasinya yang menjadikannya sebuah karakteristik organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain, berfungsi sebagai dasar untuk menganalisa situasi, menggambarkan norma dan sikap yang berlaku, serta membentuk perilaku anggotanya. Iklim organisasi berasal dari persepsi anggota organisasi serta interaksi antar anggota organisasi.

2.2.2 Dimensi

Dalam penelitian ini, dimensi iklim organisasi yang digunakan merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Kangis, Gordon, dan Williams (2000). Hal tersebut disebabkan karena dimensi-dimensi dalam Kangis, dkk (2000) dianggap lebih mampu untuk mengukur kondisi iklim organisasi dalam PT AI berdasarkan masalah-masalah yang ditemui oleh peneliti. Kangis, dkk. (2000) menggunakan dimensi iklim organisasi yang dicetuskan oleh Newman (1977) namun terdapat perbedaan karena beberapa dimensi dianggap merupakan penilaian subjektif karyawan terhadap struktur organisasi dan bukan terhadap lingkungan kerjanya. Dimensi-dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Supervisory style* (gaya kepemimpinan)

Dimensi ini menyangkut sejauh mana karyawan mempersepsikan sejauh mana atasannya dianggap terbuka, suportif, dan peduli terhadap anak buahnya.

2. *Co-workers* (rekan kerja)

Dimensi rekan kerja ini menyangkut sejauh mana karyawan mempersepsikan rekan kerjanya sebagai individu yang dapat dipercaya, ramah, dapat diajak bekerja sama, dan suportif.

3. *Work motivation* (motivasi kerja)

Dimensi ini berhubungan dengan sejauh mana karyawan memperlihatkan kepedulian terhadap kualitas pekerjaan mereka, cara mengerjakannya, serta keterlibatannya dalam pekerjaan.

4. *Employee competence* (kompetensi karyawan)

Dimensi kompetensi karyawan ini menyangkut sejauh mana karyawan memiliki latar belakang pendidikan, pelatihan, serta mempunyai pengetahuan mengenai penyelesaian pekerjaan yang dituntut kepada mereka. Hal ini juga termasuk persepsi karyawan terhadap sejauh mana pemberian pelatihan dari organisasi sudah sesuai untuk bidang pekerjaannya.

5. *Decision making* (pengambilan keputusan)

Dimensi ini menyangkut sejauh mana karyawan diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan yang hasilnya dapat berpengaruh terhadap situasi kerja mereka.

6. *Performance rewards* (penghargaan atas kinerja)

Dimensi hubungan antara kinerja dengan penghargaan yang diterima ini menyangkut sejauh mana penghargaan yang diterima oleh karyawan (seperti promosi, kenaikan gaji, dan sebagainya) dilakukan berdasarkan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan, bukan dilakukan berdasarkan pertimbangan lain yang subjektif.

2.2.3 Anteseden dari Iklim Organisasi dan Konsekuensinya

Litwin dan Stringer (1968; dalam Saunders, 2008) menyatakan bahwa iklim organisasi dipengaruhi oleh beberapa hal, antara lain adalah sejarah dan budaya, gaya kepemimpinan, dan lokasi fisik ruang kerja. Model yang dicetuskan oleh Litwin dan

Stringer (1968; dalam Saunders, 2008) menyatakan bahwa iklim organisasi berhubungan dengan gaya kepemimpinan, perilaku manajemen, proses pengambilan keputusan, teknologi, dan struktur organisasi. Lebih lanjut, Furnham dan Gunter (1993; dalam Saunders, 2008) membagi faktor-faktor tersebut menjadi:

1. Faktor eksternal yang mengarahkan lingkungan kerja, antara lain adalah kondisi ekonomi, pasar, sosial, dan teknologi yang ada,
2. Sejarah organisasi yang termasuk di antaranya adalah budaya, nilai, dan pola-pola perilaku di dalam organisasi, dan
3. Manajemen yang berhubungan dengan struktur organisasi, sistem, dan gaya kepemimpinan yang berlaku dalam suatu perusahaan.

Tokoh lain, Burke dan Litwin (1992; dalam Saunders, 2008) menyatakan bahwa faktor-faktor di luar perusahaan akan memberikan dampak pada perilaku-perilaku yang terjadi di dalam perusahaan. Faktor eksternal tersebut dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan, visi dan misi, serta budaya organisasi. Gaya kepemimpinan akan memberikan pengaruh langsung terhadap praktik manajemen yang juga akan mempengaruhi struktur dan sistem. Praktik manajemen memiliki pengaruh langsung kepada iklim organisasi dimana akan berdampak pada motivasi karyawan yang ada di dalam perusahaan tersebut. Lebih lanjut, motivasi tersebut akan mempengaruhi produktivitas karyawan secara individual maupun organisasi.

Schneider dan Reichers (1983; dalam Saunders, 2008) melihat pembentukan iklim organisasi menjadi tiga sudut pandang. Sudut pandang pertama, sudut pandang struktural, menyatakan bahwa iklim organisasi terbentuk dari karakteristik struktur dari organisasi. Sudut pandang kedua, sudut pandang ketertarikan, berhubungan dengan interaksi dari anggota organisasi yang memiliki kesamaan sifat. Lebih lanjut, interaksi antar anggota organisasi disebutkan sebagai sudut pandang ketiga dimana anggota organisasi mencoba untuk menyatu dengan kelompok-kelompok yang ada di dalam organisasi. Ashforth (1985; dalam Saunders, 2008) mendukung sudut pandang yang ketiga dengan menambahkan bahwa anggota baru dari sebuah organisasi diharuskan mempelajari tugas dan harapan yang diberikan kepadanya, struktur

manajemen, pola komunikasi, sistem penghargaan, dan kebijakan-kebijakan organisasi lainnya.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Saunders (2008), dinyatakan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dalam sebuah perusahaan. Penjelasan mengenai hubungan iklim organisasi dan komitmen organisasi akan dibahas lebih lanjut pada subbab dinamika antara variabel.

2.2.4 Perbedaan antara Iklim Organisasi dengan Budaya Organisasi

Iklim organisasi memiliki hubungan yang cukup dekat dengan budaya organisasi. Iklim organisasi dan budaya organisasi masing-masing konsep memiliki beberapa hal yang saling beririsan. Apabila seorang peneliti memasukkan iklim organisasi dalam konsep budaya organisasi, dapat dikatakan bahwa iklim merupakan perwujudan yang lebih konkrit dari budaya (Drenth, Thierry, dan de Wolff, 1998). Reiches dan Schneider (1990; dalam Drenth, Thierry, dan de Wolff, 1998) menyatakan bahwa iklim organisasi sering didefinisikan secara umum atau memiliki persepsi yang sama dengan kebijakan, pelaksanaan, dan prosedur dalam organisasi, baik secara formal maupun informal. Meskipun demikian, perbedaan kedua konsep tersebut dapat dilihat dari penekanannya. Drenth, Thierry, dan de Wolff (1998) menyatakan bahwa iklim organisasi berhubungan dengan persepsi individu terhadap perilaku dalam organisasi dan kondisi-kondisi lain di dalam organisasi yang dapat diobservasi. Sedangkan budaya organisasi merujuk pada asumsi dan nilai-nilai yang tidak terlihat.

Perbedaan metodologis antara iklim organisasi dengan budaya organisasi dapat dilihat dari latar belakang ilmiah dan ciri-ciri penelitian keduanya (Drenth, Thierry, dan de Wolff, 1998). Konsep iklim berakar dari psikologi dan penelitian mengenai iklim organisasi yang biasa digunakan adalah mengukur persepsi individu dengan menggunakan alat ukur (kuesioner) dan berhubungan dengan berbagai variabel-variabel lainnya, seperti: kinerja atau absensi. Sedangkan konsep budaya

berakar dari antropologi yang biasa diteliti dengan menggunakan metode penelitian *hermeneutical*, seperti etnografi (Drenth, Thierry, dan de Wolff, 1998).

2.3 Intervensi Organisasi

2.3.1 Definisi

Argyris (Burke, 1982) menyatakan bahwa intervensi adalah proses memasuki sebuah *relationship system* yang sedang berjalan antara karyawan, kelompok, atau objek, dengan tujuan untuk menolong mereka. Sedangkan Cumming & Worley (2005) menyatakan bahwa *Organizational Development Intervention* merupakan serangkaian kegiatan yang diharapkan dapat membantu organisasi dalam meningkatkan *performance* dan efektivitasnya.

Intervensi dikatakan efektif jika memiliki kriteria-kriteria sebagai berikut (Cumming & Worley, 2005):

- a. Intervensi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan perusahaan (relevan jika diberikan kepada perusahaan serta anggota-anggotanya). Efektivitas intervensi tergantung pada validitas informasi mengenai fungsi organisasi. Informasi tersebut harus dapat menggambarkan kondisi sesungguhnya mengenai perasaan dan pandangan para anggotanya terhadap isu-isu yang sedang berkembang di perusahaan. Selain itu setiap anggota organisasi harus turut berpartisipasi aktif dalam mengambil keputusan tentang perubahan yang akan berpengaruh pada mereka. Dengan demikian, setiap anggota harus memiliki komitmen dan bertanggung jawab pada proses implementasi dari program intervensi tersebut.
- b. Intervensi yang diberikan harus berdasar pada pengetahuan yang valid.
- c. Intervensi yang diberikan meningkatkan kapasitas organisasi untuk berubah. Nilai utama dari intervensi OD adalah bahwa intervensi yang diberikan dapat membuat anggota organisasi menerapkan setiap rencana perubahan dalam aktivitas kerja mereka.

2.3.2 Mendesain *Organizational Development Intervention*

Dalam membuat desain organisasi, terdapat beberapa kemungkinan yang dapat berpengaruh pada efektivitas intervensi, yaitu kemungkinan yang berhubungan dengan perubahan situasi dan kemungkinan yang berhubungan dengan target yang akan berubah.

a. *Contingencies Related to the Change Situation*

Kemungkinan-kemungkinan yang mungkin berpengaruh pada kesuksesan intervensi antara lain *individual differences* di antara anggota organisasi, faktor-faktor organisasional, dan proses perubahan itu sendiri.

b. *Contingencies Related to the Target of Change*

Terdapat 2 kunci kemungkinan yang berhubungan dengan target perubahan, sehingga dapat berpengaruh pada kesuksesan intervensi, antara lain isu organisasi yang diharapkan dapat diselesaikan melalui proses intervensi dan level dari sistem organisasi yang mendapat efek langsung dari intervensi yang akan diberikan.

2.3.3 Metode-metode dalam Intervensi

Cumming dan Worley (2005) menyebutkan beberapa metode yang digunakan untuk melakukan intervensi dalam organisasi, metode-metode tersebut adalah sebagai berikut:

a. *Human Process Intervention.*

Intervensi ini fokus pada orang-orang yang berada dalam organisasi serta proses yang terjadi dalam mencapai tujuan organisasi. Proses-proses tersebut meliputi komunikasi, *problem-solving*, *group decision making*, dan *leadership*. Beberapa jenis intervensi yang dilakukan antara lain:

1. *Coaching*

Intervensi ini berguna untuk menolong manajer dalam memperjelas tujuan mereka, menghilangkan hambatan dalam bekerja, serta meningkatkan performa mereka.

2. *Training and development*

Intervensi ini dapat meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan dari anggota-anggota organisasi.

3. *Process consultation*

Fokus dari intervensi ini adalah hubungan interpersonal dan dinamika sosial yang ada dalam kelompok. Proses konsultasi bisa menolong kelompok untuk mengenali fungsi-fungsi dalam kelompok serta mencari solusi yang tepat dari masalah-masalah yang terjadi seperti konflik, rendahnya komunikasi, dan norma yang tidak berjalan.

4. *Third-party intervention*

Intervensi ini dapat dipakai untuk menyelesaikan konflik yang disebabkan oleh adanya kesalahpahaman antara 2 orang atau kelompok.

5. *Team building*

Intervensi ini diharapkan menolong kelompok agar dapat bekerja dengan lebih efektif.

Ada juga beberapa jenis intervensi yang mencakup seluruh departemen dalam sebuah organisasi. Intervensi ini difokuskan kepada relasi antara kelompok dalam organisasi tersebut.

1. *Organization Confrontation Meeting*

Intervensi ini biasa digunakan ketika pihak manajemen harus menemukan dan mengelola orang-orang untuk kepentingan *problem solving*.

2. *Intergroup relation*

Intervensi ini di desain untuk meningkatkan interaksi antar kelompok dari departemen yang berbeda dalam sebuah organisasi.

3. *Large-group Relation*

Kegiatan dalam intervensi ini melibatkan seluruh *stakeholder* dari perusahaan, dengan aktivitas meliputi memperjelas nilai-nilai yang penting, menemukan cara-cara baru dalam bekerja, menentukan visi

baru, serta mencari solusi dari permasalahan yang sedang menekan organisasi.

b. *Technostructural Intervention*

Intervensi ini berupa pengaplikasian teknologi serta struktur pada organisasi. Intervensi yang dilakukan antara lain restrukturisasi dengan implikasi sebagai berikut

1. *Structural Design*
2. *Downsizing*
3. *Reengineering*

Selain itu juga ada *employee involvement* yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan efektivitas organisasi, meliputi usaha-usaha untuk *transfer knowledge, power, informasi, dan reward* dari atasan kepada bawahan dalam sebuah organisasi. Teknik intervensi *work design* fokus pada kegiatan mendesain pekerjaan baik pada level kelompok maupun level *individual*.

c. *Human Resource Management (HRM) Intervention*

Intervensi ini digunakan untuk mengintegrasikan setiap orang kepada organisasi. Aktivitas dalam intervensi ini antara lain *career planning, reward system, goal setting, dan performance appraisal*.

1. *Goal Setting*

Program ini berupa aktivitas untuk menentukan tujuan yang lebih jelas dan menantang.

2. *Performance Appraisal*

Intervensi ini merupakan proses yang sistematis dalam melakukan *assessment* yang terkait dengan pencapaian target, kekuatan, dan kelemahan pada sebuah pekerjaan.

3. *Reward system*

Intervensi ini terdiri dari aktivitas mendesain *reward* dengan tujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan performa karyawan.

Selain itu, *HRM intervention* juga berfungsi untuk mengembangkan dan membantu anggota organisasi untuk mencapai kesejahteraan. Untuk membantu pencapaian kesejahteraan tersebut bentuk intervensi yang dapat dilakukan adalah:

1. *Career Planning and Development*

Intervensi ini mendorong orang untuk memilih organisasi dan *career path* serta mencapai tujuan mereka.

2. *Managing workforce Diversity*

Program ini membuat pihak manajemen SDM lebih responsif terhadap adanya variasi dalam kebutuhan individu. Hal-hal yang perlu diperhatikan contohnya adalah umur, *gender*, budaya, dll.

3. *Employee Stress and Wellness*

Intervensi ini meliputi beberapa program yang bertujuan untuk mengelola stres serta meningkatkan *wellbeing* karyawan.

d. *Strategic Intervention*

Strategic Intervention fokus pada fungsi internal organisasi pada lingkungan yang lebih luas dan merubah organisasi agar sejalan dengan program perubahan yang telah dibuat. Strategi-strategi yang bisa dipakai antara lain:

1. *Integrated Strategic Change*

2. *Merger and Acquisition*

3. *Alliance*

4. *Networks*

5. *Culture Change*

6. *Self designing organization*

7. *Organization Learning and knowledge Management*

2.3.4 *Performance Review*

Munandar (2001) menjelaskan *performance review* (*performance appraisal*) sebagai sebuah proses penilaian dari ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil

kerja seorang tenaga kerja/karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadapnya di bidang ketenagakerjaan. Sedangkan Dessler (2008) menyebutkan bahwa *performance review* merupakan prosedur yang melibatkan penetapan standar kerja, mengukur kinerja aktual dari karyawan berdasarkan standar yang sudah ditetapkan, dan memberikan umpan balik kepada karyawan yang bersangkutan dengan tujuan memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja dan meminimalisir kesalahan yang dilakukan untuk masa ke depannya.

Tujuan dari *performance review* menurut Munandar (2001) adalah sebagai berikut:

1. Tujuan untuk kepentingan tenaga kerja
 - a. Tujuan yang berorientasi ke masa lalu, mencakup diperolehnya data tentang kekuatan dan kelemahan dari karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya saat ini selama jangka waktu tertentu sehingga dapat diambil keputusan ketenagakerjaan tentang cara dan besarnya imbalan yang perlu diberikan kepada karyawan tersebut berdasarkan kerjanya.
 - b. Tujuan yang berorientasi ke masa depan, mencakup diperolehnya data dari *performance review* sehingga dapat diambil keputusan ketenagakerjaan yang menyangkut pengembangan tenaga kerja di masa depan, termasuk keputusan tentang pemberian pelatihan dan pendidikan tertentu untuk meningkatkan kinerja saat ini.
2. Tujuan untuk kepentingan organisasi kerja
 - a. Hasil *performance review* dapat digunakan untuk membantu mendiagnosis masalah-masalah organisasi, seperti rendahnya produktivitas, pengenalan tenaga kerja yang efektif dan yang kurang efektif, sehingga dapat ditemukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.
 - b. Hasil *performance review* dapat digunakan untuk mengabsahkan tes yang digunakan dalam seleksi. Hasil tes tersebut dihubungkan

dengan hasil *performance review* untuk menentukan *predictive validity* dari sebuah tes seleksi.

Performance review dapat dilakukan dengan beberapa macam metode. Berikut adalah metode-metode *performance review* yang disebutkan oleh Dessler (2008):

1. *Graphic rating scale method*, dengan menggunakan sebuah alat pengukuran yang mendata semua kinerja dan rentang nilai kinerja untuk masing-masing data kinerja yang ada karyawan kemudian dinilai dengan menggunakan penilaian yang paling cocok menggambarkan kinerjanya.
2. *Alternation raking method*, dengan mengurutkan karyawan dari yang paling baik sampai dengan yang paling buruk dalam kinerja tertentu sampai semua karyawan diberikan urutan.
3. *Paired comparison method*, dengan memasang-masangkan karyawan satu dengan yang lainnya sehingga mengetahui karyawan mana yang lebih baik daripada yang lain.
4. *Forced distribution method*, dengan menggunakan persentase yang sudah ditentukan sebelumnya dan nilai karyawan disesuaikan dengan persentase nilai tersebut.
5. *Critical incident method*, dengan menggunakan data dari tindakan yang diharapkan dari karyawan sehubungan dengan pekerjaannya dan menilai kinerja karyawan ketika dihadapkan pada tuntutan tersebut.
6. *Narrative forms*, dengan menggunakan penilaian tertulis berdasarkan kinerja yang aktual dan bagian mana yang perlu dikembangkan.
7. *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)*, merupakan salah satu bentuk *narrative forms* dengan menggunakan kombinasi dari keuntungan *critical incident method* dan penilaian yang sudah dikuantifikasikan menjadi baik atau buruk.

8. *Management by objectives*, menggunakan tujuan-tujuan yang spesifik dan lebih mudah diukur dan secara periodik karyawan diberikan penilaian berdasarkan perkembangannya.
9. *Computerized and web-based appraisal*, dengan menggunakan program-program komputer yang bertujuan mempermudah penilaian kinerja.

Dengan menggunakan metode-metode yang telah disebutkan di atas, kinerja seorang karyawan dapat dinilai. Penilaian tersebut terkadang dilakukan oleh beberapa pihak untuk mendapatkan penilaian yang lebih objektif. Dessler (2008) menyebutkan beberapa pihak yang biasa menilai kinerja seorang karyawan, pihak-pihak tersebut adalah sebagai berikut:

1. Atasan langsung, merupakan orang pertama yang menilai kinerja karyawan karena dapat melihat langsung kinerja karyawan yang bersangkutan dan juga bertanggung jawab atas pekerjaannya.
2. Rekan kerja, merupakan orang yang dapat melihat kinerja karyawan yang bersangkutan secara langsung karena berada dalam lingkungan yang sama dan sehari-harinya bekerja sama.
3. Komite penilai, merupakan kelompok penilai yang biasanya beranggotakan atasan langsung dari karyawan yang bersangkutan dan beberapa orang atasan yang lain.
4. Penilaian diri sendiri (*self-ratings*), dimana karyawan menilai dirinya sendiri atas kinerja yang telah dilakukannya. Walaupun demikian, perlu diperhatikan bahwa terdapat kecenderungan karyawan akan menilai dirinya sendiri lebih baik daripada apa yang telah dilakukannya.
5. Bawahan, merupakan cara yang dapat digunakan untuk menilai atasan dan membantu pihak manajemen untuk menilai gaya kepemimpinan serta masalah-masalah yang terjadi karena kepribadian seorang atasan.

6. *360-degree feedback*, merupakan bentuk penilaian kinerja yang berasal dari beberapa orang sekaligus, antara lain adalah atasan langsung, rekan kerja, bawahan (bila ada), dan klien dari karyawan yang bersangkutan.

2.4 Dinamika Teori Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi

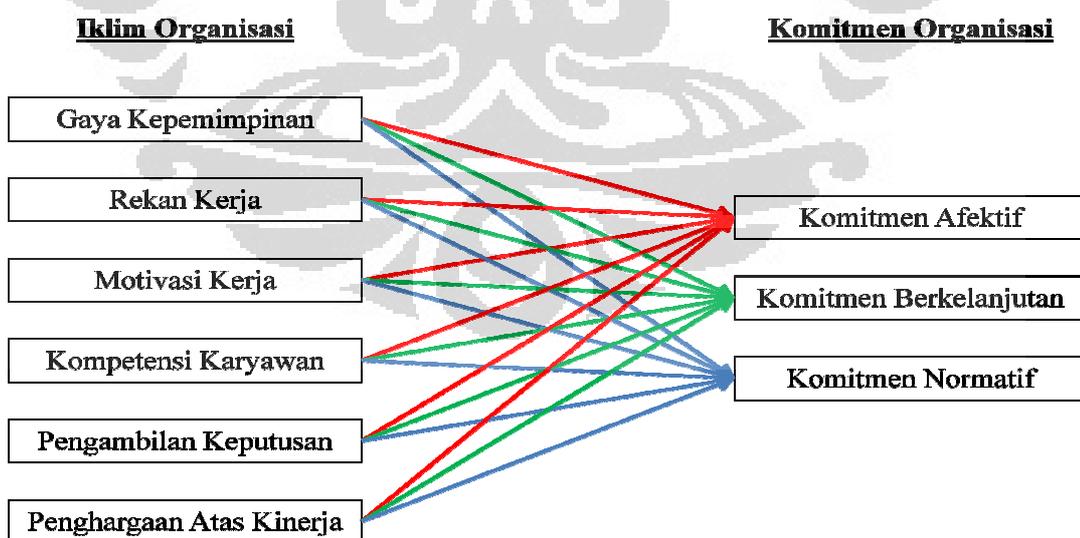
Iklim organisasi juga memberikan pengaruh yang kuat terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Jahangir, Akbar, dan Begum (2006), ditemukan bahwa salah satu penyebab tingginya tingkat *turnover* yang terjadi di perusahaan adalah ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Hal itu kemudian berdampak pada tingkat komitmen organisasi dari karyawan yang bersangkutan. Semakin tinggi ketidakpuasan mereka, maka akan menurunkan tingkat komitmen organisasinya. Apabila karyawan memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan, maka dapat dikatakan bahwa tingkat komitmen organisasinya menurun karena dia tidak akan bertahan lama di perusahaan tersebut.

Saunders (2008) menyatakan bahwa hubungan antara iklim organisasi dan komitmen organisasi cukup kuat. Beberapa dimensi dari iklim organisasi ditemukan dapat mempengaruhi komitmen organisasi, khususnya dimensi gaya kepemimpinan dan hubungan dengan rekan kerja. Dalam hal ini, komitmen organisasi yang disebabkan oleh iklim organisasi dapat memprediksi hal-hal lain yang berhubungan dengan karyawan, antara lain adalah tingkat *turnover* dan kepuasan kerja. Lebih spesifik, Saunders (2008) menyatakan bahwa hubungan kerja dengan rekan kerja yang baik akan memberikan pengaruh yang kuat terhadap iklim organisasi. Dari penelitian lain yang dilakukan oleh Belausteguiotitia, Patlan, dan Navarrete (2007), ditemukan bahwa iklim organisasi, yang menggunakan enam dimensi yang dikemukakan oleh Brown dan Leigh, memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan ketiga dimensi komitmen organisasi.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Mojtahedzadeh, Hoda, dan Gholamhosini (2011) pada staf pengajar dan karyawan sebuah universitas di Iran menyatakan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen

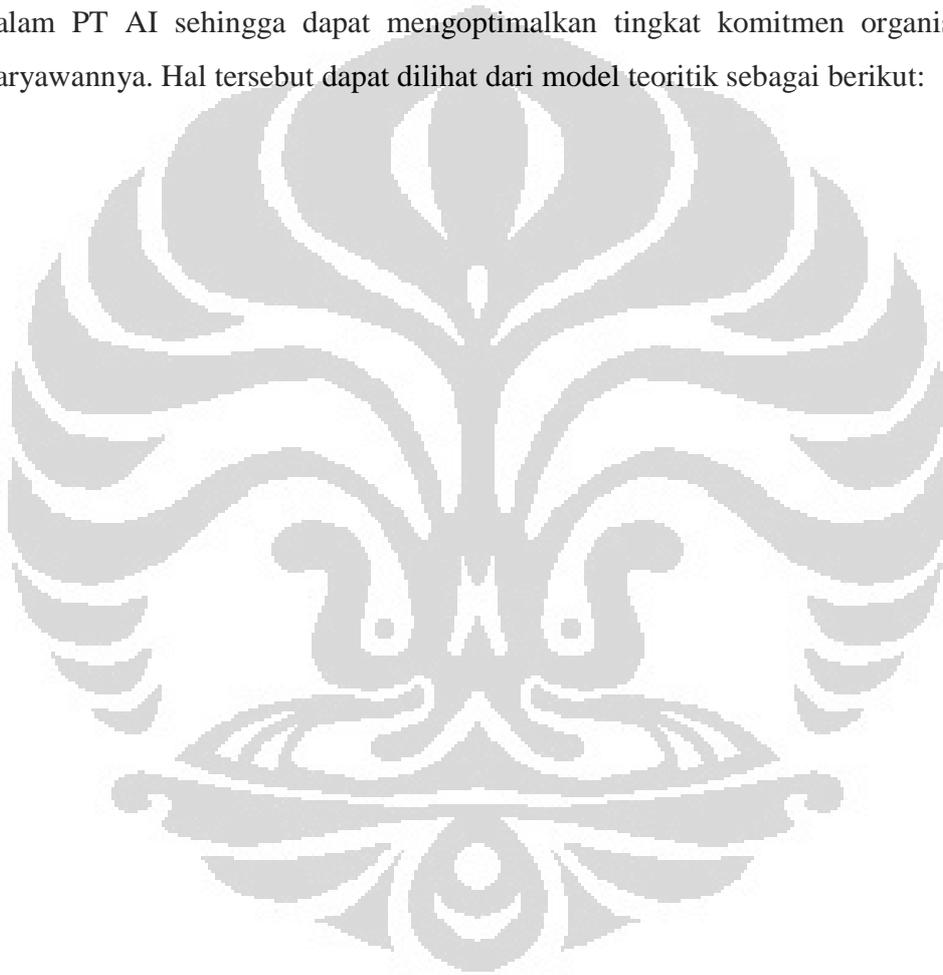
organisasi. Mojtahedzadeh, dkk (2011) menemukan bahwa komitmen organisasi dari staf pengajar dan karyawan akan meningkat apabila terdapat struktur organisasi yang jelas, karyawan diberikan tanggung jawab individual yang jelas, terdapat sistem penghargaan yang adil dan objektif, terbentuk hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja, karyawan merasakan adanya dukungan organisasi, karyawan diakui secara individual, dan perusahaan memberikan penekanan pada kualitas kinerja yang diberikan oleh para karyawannya.

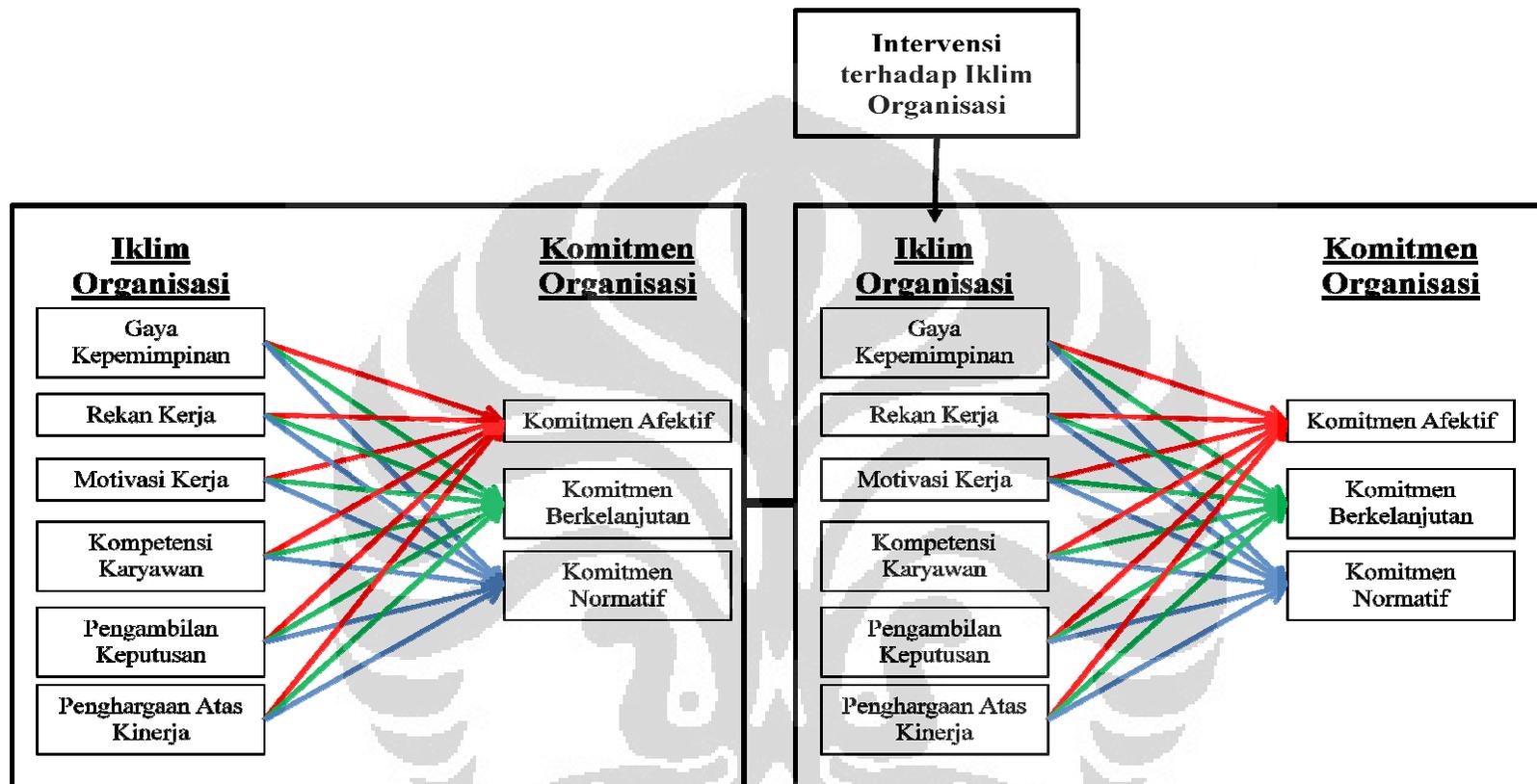
Udo, dkk. (1997) menyatakan bahwa apabila karyawan tidak mempersepsikan perusahaan melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik, maka mereka akan mulai berpikir untuk keluar dari perusahaan tersebut. Persepsi terhadap pengelolaan sumber daya manusia berhubungan dengan dimensi-dimensi dari iklim organisasi yang sebagian besar memang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia, seperti halnya kompetensi karyawan, motivasi kerja, dan penghargaan yang diterima. Semakin baik persepsi karyawan terhadap pengelolaan sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan, maka akan semakin tinggi pula kecenderungannya untuk bertahan di dalam perusahaan tersebut dan memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi.



Gambar 2.1 model teoritik mengenai hubungan iklim organisasi dengan komitmen organisasi.

Pada gambar 2.1 dapat dilihat model teoritik mengenai hubungan antara iklim organisasi dengan komitmen organisasi. berdasarkan hubungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Dalam hal ini, peningkatan nilai iklim organisasi akan menyebabkan nilai komitmen organisasi juga meningkat. Dalam penelitian ini, akan dilakukan sebuah intervensi terhadap iklim organisasi untuk meningkatkan kualitas iklim yang ada di dalam PT AI sehingga dapat mengoptimalkan tingkat komitmen organisasi para karyawannya. Hal tersebut dapat dilihat dari model teoritik sebagai berikut:





Gambar 2.2 model teoritik antara iklim organisasi dengan komitmen organisasi beserta intervensi.

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini, peneliti akan membahas mengenai metodologi penelitian. Hal-hal yang akan dibahas dalam bab ini antara lain adalah tipe dan desain penelitian. Selanjutnya akan dibahas mengenai hipotesa dalam penelitian ini dan juga akan dijelaskan mengenai teknis pengambilan data, seperti lokasi penelitian serta metode sampling beserta karakteristik responden yang akan digunakan dalam penelitian ini. Selain itu bab ini juga membahas mengenai metode pengumpulan data, termasuk di dalamnya penjelasan mengenai kuesioner yang dipakai dalam penelitian ini dengan hasil uji reliabilitas dan validitasnya, prosedur penelitian, serta metode pengolahan dan analisis data.

3.1 Tipe Penelitian

Berdasarkan penggolongan tipe penelitian menurut Kumar (1996), penelitian ini tergolong penelitian aplikatif, korelasional, dan kuantitatif. Disebut sebagai penelitian aplikatif karena informasi-informasi yang diperoleh dalam penelitian ini kemudian digunakan untuk memahami fenomena tertentu. Dalam hal ini, peneliti ingin menyelidiki tentang iklim organisasi dan komitmen organisasi. Selain itu, penelitian ini disebut sebagai penelitian korelasional karena penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki bagaimanakah hubungan antar variabel, yakni hubungan antara komitmen organisasi dengan iklim organisasi. Sedangkan berdasarkan tipe pencarian informasinya, penelitian ini tergolong sebagai penelitian kuantitatif karena informasi dikumpulkan melalui variabel kuantitatif dan analisis yang dilakukan bertujuan untuk menyelidiki besarnya variasi dalam suatu aspek, yang dalam hal ini adalah iklim organisasi dan komitmen organisasi.

3.2 Desain Penelitian

Desain penelitian ini, menurut Kumar (1996), dilihat berdasarkan jumlah kontak, termasuk ke dalam *cross-sectional study* karena hanya dilakukan satu kali pengambilan data. Adapun bila dilihat berdasarkan periode referensi, penelitian ini termasuk jenis *retrospective study* karena penelitian ini bertujuan untuk melihat fenomena, situasi, kejadian, atau permasalahan yang telah ada sebelumnya. Dalam hal ini, peneliti ingin mengetahui tingkat iklim organisasi dan komitmen organisasi seseorang yang memang telah melekat pada diri individu tersebut. Sedangkan berdasarkan sifat penelitiannya, penelitian ini merupakan jenis penelitian non-eksperimental karena peneliti tidak melakukan manipulasi apapun terhadap subyek.

3.3 Permasalahan dan Hipotesa

3.3.1 Rumusan Masalah

Penelitian ini akan berangkat dari beberapa masalah utama yaitu:

1. Bagaimana gambaran tingkat komitmen organisasi dari karyawan PT AI?
2. Bagaimana gambaran tingkat iklim organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan PT AI?
3. Apakah ada hubungan antara dimensi iklim organisasi dan dimensi komitmen organisasi pada karyawan PT AI?
 - a. Apakah ada hubungan antara dimensi iklim organisasi dan dimensi komitmen afektif pada karyawan PT AI?
 - b. Apakah ada hubungan antara dimensi iklim organisasi dan dimensi komitmen berkelanjutan pada karyawan PT AI?
 - c. Apakah ada hubungan antara dimensi iklim organisasi dan dimensi komitmen normatif pada karyawan PT AI?
4. Bagaimanakah bentuk intervensi terhadap iklim organisasi untuk dapat mengoptimalkan komitmen organisasi karyawan PT AI?

3.3.2 Variabel Penelitian

3.3.2.1 Variabel Bebas: Iklim Organisasi

Definisi konseptual:

Persepsi anggota organisasi terhadap lingkungan organisasinya yang menjadikannya sebuah karakteristik organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain, berfungsi sebagai dasar untuk menganalisa situasi, menggambarkan norma dan sikap yang berlaku, serta membentuk perilaku anggotanya. Iklim organisasi berasal dari persepsi anggota organisasi serta interaksi antar anggota organisasi.

Definisi operasional:

Total skor yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner iklim organisasi yang diadaptasi dari alat ukur *perceived work environment* (PWE) dari Newman (1977).

3.3.2.2 Variabel Terikat: Komitmen Organisasi

Definisi konseptual:

Pola pikir individu di mana individu memikirkan sejauh mana nilai dan tujuannya sesuai dengan organisasi ia berada, cara mengatasi masalah yang timbul, serta keterikatan individu terhadap organisasi di mana ia berada.

Definisi operasional:

Skor yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner yang telah diterjemahkan dari alat ukur komitmen organisasi dari Meyer dan Allen (1997).

3.3.3 Hipotesa Penelitian

Gravetter dan Wallnau (2007) menyatakan hipotesa digunakan untuk mengetahui apakah data yang didapatkan merupakan data yang benar terjadi, bukan merupakan pola acak yang terjadi secara kebetulan. Hipotesa terbagi menjadi dua macam, yaitu hipotesa alternative dan hipotesa null. Berikut adalah hipotesa yang digunakan dalam penelitian ini:

3.3.3.1 Hipotesis Alternatif

Hipotesis alternatif (H_a) menyatakan bahwa terdapat perubahan, perbedaan, atau hubungan antar variabel yang diteliti di dalam populasi (Gravetter dan Wallnau, 2007). Pada penelitian ini, hipotesis alternatifnya adalah sebagai berikut:

1. p lebih kecil dari/sama dengan 0.05. Hal ini berarti akan terdapat hubungan positif yang signifikan antara iklim organisasi dan komitmen organisasi pada karyawan di PT AI. Karyawan yang memiliki nilai iklim organisasi yang tinggi akan memiliki nilai komitmen afektif yang tinggi pula.
2. p lebih kecil dari/sama dengan 0.05. Hal ini berarti akan terdapat hubungan positif yang signifikan antara iklim organisasi dan komitmen afektif pada karyawan di PT AI. Karyawan yang memiliki nilai iklim organisasi yang tinggi akan memiliki nilai komitmen afektif yang tinggi pula.
3. p lebih kecil dari/sama dengan 0.05. Hal ini berarti akan terdapat hubungan positif yang signifikan antara iklim organisasi dan komitmen berkelanjutan pada karyawan di PT AI. Karyawan yang memiliki nilai iklim organisasi yang tinggi akan memiliki nilai komitmen berkelanjutan yang tinggi pula.
4. p lebih kecil dari/sama dengan 0.05. Hal ini berarti akan terdapat hubungan positif yang signifikan antara iklim organisasi dan komitmen normatif pada karyawan di PT AI. Karyawan yang memiliki nilai iklim organisasi yang tinggi akan memiliki nilai komitmen normatif yang tinggi pula.
5. p lebih kecil dari/sama dengan 0.05. Hal ini berarti akan terdapat hubungan positif yang signifikan antara dimensi-dimensi iklim organisasi dan komitmen afektif pada karyawan di PT AI. Karyawan yang memiliki nilai iklim organisasi yang tinggi akan memiliki nilai komitmen afektif yang tinggi pula.

6. p lebih kecil dari/sama dengan 0.05. Hal ini berarti akan terdapat hubungan positif yang signifikan antara dimensi-dimensi iklim organisasi dan komitmen berkelanjutan pada karyawan di PT AI. Karyawan yang memiliki nilai iklim organisasi yang tinggi akan memiliki nilai komitmen afektif yang tinggi pula.
7. p lebih kecil dari/sama dengan 0.05. Hal ini berarti akan terdapat hubungan positif yang signifikan antara dimensi-dimensi iklim organisasi dan komitmen normatif pada karyawan di PT AI. Karyawan yang memiliki nilai iklim organisasi yang tinggi akan memiliki nilai komitmen afektif yang tinggi pula.

3.3.3.2 Hipotesis Nol

Hipotesis nol (H_0) adalah pernyataan statistik bahwa di dalam populasi, tidak terdapat perubahan, perbedaan, ataupun hubungan antar variabel yang diteliti (Gravetter dan Wallnau, 2007). Hipotesis nol dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Tidak terdapat hubungan positif yang signifikan antara iklim organisasi dan komitmen organisasi pada karyawan di PT AI. Hal ini berarti bahwa nilai iklim organisasi tidak berbeda secara signifikan antara nilai komitmen afektif.
2. Tidak terdapat hubungan positif yang signifikan antara iklim organisasi dan komitmen afektif pada karyawan di PT AI. Hal ini berarti bahwa nilai iklim organisasi tidak berbeda secara signifikan antara nilai komitmen afektif.
3. Tidak terdapat hubungan positif yang signifikan antara iklim organisasi dan komitmen berkelanjutan pada karyawan di PT AI. Hal ini berarti bahwa nilai iklim organisasi tidak berbeda secara signifikan antara nilai komitmen berkelanjutan.
4. Tidak terdapat hubungan positif yang signifikan antara iklim organisasi dan komitmen normatif pada karyawan di PT AI. Hal ini berarti bahwa

nilai iklim organisasi tidak berbeda secara signifikan antara nilai komitmen normatif.

5. Tidak terdapat hubungan positif yang signifikan antara dimensi-dimensi iklim organisasi dan komitmen afektif pada karyawan di PT AI. Hal ini berarti bahwa nilai iklim organisasi tidak berbeda secara signifikan antara nilai komitmen afektif.
6. Tidak terdapat hubungan positif yang signifikan antara dimensi-dimensi iklim organisasi dan komitmen berkelanjutan pada karyawan di PT AI. Hal ini berarti bahwa nilai iklim organisasi tidak berbeda secara signifikan antara nilai komitmen afektif.
7. Tidak terdapat hubungan positif yang signifikan antara dimensi-dimensi iklim organisasi dan komitmen normatif pada karyawan di PT AI. Hal ini berarti bahwa nilai iklim organisasi tidak berbeda secara signifikan antara nilai komitmen afektif.

3.4 Rancangan Penelitian

Dalam penelitian ini, yang ingin diteliti adalah bagaimana hubungan antara iklim organisasi, beserta dimensi-dimensinya, dengan komitmen organisasi. Lebih lanjut, penelitian ini juga akan memberikan intervensi berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan. Intervensi akan dilakukan terhadap dimensi iklim organisasi yang memiliki hubungan yang paling kuat dengan dimensi dari komitmen organisasi. Intervensi tersebut digunakan untuk meningkatkan nilai iklim organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan nilai komitmen organisasi. Bagan yang menggambarkan dinamika antara iklim organisasi dengan komitmen organisasi beserta intervensinya seperti yang sudah disebutkan pada bab sebelumnya.

3.5 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT AI, sebuah perusahaan tambang batubara yang memiliki kantor pusat di jalan H.R. Rasuna Said, Kuningan, Jakarta dan beberapa lokasi penambangan yang tersebar di wilayah Kalimantan Selatan dan Kalimantan

Timur. Pengambilan data dilakukan pada karyawan yang terdapat di kantor pusat Jakarta.

3.6 Populasi dan Sampel Penelitian

3.6.1 Populasi

Populasi yang menjadi tujuan penelitian ini adalah karyawan PT AI yang berada pada bagian *marketing* dan IT. Kedua bagian tersebut dipilih berdasarkan hasil wawancara dengan pihak *human resources* (HR) PT AI yang menyatakan bahwa masalah rendahnya tingkat komitmen organisasi dan persepsi yang kurang baik terhadap iklim organisasi muncul pada kedua bagian tersebut. Jumlah keseluruhan dari kedua bagian tersebut adalah 42 orang.

3.6.2 Karakteristik Sampel

Dari populasi sejumlah 42 orang karyawan dari kedua bagian, peneliti menentukan karakteristik yang harus dimiliki oleh karyawan tersebut untuk bisa dijadikan responden dalam penelitian ini. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah:

1. Karyawan tetap yang sudah bekerja selama lebih dari 1 (satu) tahun pada organisasi tersebut. Hal tersebut disebabkan karena diharapkan karyawan sudah mengetahui karakteristik organisasinya ketika sudah bekerja selama 1 (satu) tahun.
2. Karyawan adalah seorang staf tetap dalam organisasi tersebut, bukan karyawan honorer atau magang. Hal tersebut juga dapat disebabkan karena staf tetap akan lebih lama bertahan di organisasi tersebut dibandingkan dengan karyawan honorer atau magang, sehingga bisa dilihat tingkat komitmen organisasi dan iklim organisasinya secara lebih terarah.
3. Karyawan berada dalam kelompok usia dewasa muda (*young adulthood*) menurut Papalia, Olds, dan Feldman (2004). Kelompok usia dewasa muda berada dalam rentang usia antara 21 tahun sampai dengan 40 tahun. Pada kelompok usia dewasa muda, manusia berada pada kondisi yang prima untuk bekerja dan berada dalam tahap awal pembentukan karirnya.

Kelompok usia ini juga memiliki kecenderungan untuk mencoba hal-hal baru dan mencari lingkungan kerja yang cocok dengannya untuk membangun karirnya.

Dari total 42 orang karyawan, jumlah karyawan yang memenuhi karakteristik tersebut dan yang akan digunakan dalam penelitian ini sejumlah 19 orang, dengan pembagian 14 orang dari bagian *marketing* dan 5 orang dari bagian IT.

3.6.3 Metode Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan *nonprobability sampling*, yaitu setiap orang yang ditemui tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel dalam penelitian. Tipe dari *nonprobability sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu metode pengambilan sampel yang mempertimbangkan kemampuan responden untuk dapat memberikan informasi yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan penelitian (Kerlinger dan Lee, 2000). Oleh karena itu, peneliti menjadikan karyawan bagian *marketing* dan IT sebagai responden karena kedua bagian tersebut dinyatakan memiliki masalah pada tingkat komitmen organisasi dan iklim organisasi. Pada saat pengambilan data dilaksanakan, peneliti mendatangi tempat dan ruang kerja masing-masing karyawan untuk diberikan alat ukur penelitian. Karyawan yang kebetulan sedang tidak ada di tempat dititipkan kuesionernya kepada rekan kerja yang duduk di dekatnya. Peneliti kemudian meninggalkan ruangan kerja mereka dan kembali untuk mengambil kembali kuesioner yang sudah diisi keesokan harinya.

3.7 Metode Pengumpulan Data

3.7.1 Kuesioner

Penelitian ini akan menggunakan kuesioner skala sikap sebagai alat pengumpul data. Kuesioner adalah salah satu jenis alat pengumpul data yang disampaikan kepada responden melalui sejumlah pertanyaan, atau pernyataan yang tertulis (Koentjaraningrat, 1985). Adapun keuntungan dari kuesioner adalah: lebih cepat dan murah, bersifat anonim sehingga responden dapat terbuka dan tidak merasa tertekan dalam memberikan jawaban. Kuesioner dianggap sebagai metode terbaik

untuk meneliti tentang sikap dan pendapat pribadi pada situasi tertentu, karena responden adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri (Kidder dan Judd, 1986).

3.7.1.1 Kuesioner Iklim Organisasi

Kuesioner yang akan diberikan dalam penelitian ini adalah kuesioner terjemahan dari alat ukur *perceived work environment* (PWE) yang dikembangkan oleh Newman (1977, dalam Kangis, Gordon dan Williams, 2000) untuk mengukur iklim organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan PT AI. Proses penerjemahan dilakukan dengan cara menerjemahkan alat ukur PWE dari bahasa Inggris menjadi bahasa Indonesia kemudian peneliti meminta bantuan orang yang memiliki kemampuan dalam bahasa Inggris yang baik untuk menerjemahkannya kembali ke bahasa Inggris. Hasil terjemahan kedua yang mendekati bahasa Inggris aslinya dianggap sudah diterjemahkan dengan baik ke dalam bahasa Indonesia. Peneliti juga meminta *expert judgement* dari pihak perusahaan, yaitu dengan cara meminta umpan balik dari karyawan HRD mengenai susunan kata-kata dan konten item alat ukur yang digunakan agar dapat menggambarkan kondisi perusahaan dengan tepat.

Kuesioner ini mencakup 6 (enam) dimensi dari iklim organisasi, yaitu: gaya kepemimpinan, penghargaan yang diterima, hubungan dengan rekan kerja, motivasi kerja, kompetensi karyawan, dan pengambilan keputusan. Jumlah item dalam kuesioner ini sebanyak 14 item dengan pembagian item per dimensi sebagai berikut:

Tabel 3.1. Dimensi dan item kuesioner iklim organisasi

Dimensi	Nomor item
Gaya kepemimpinan	1 dan 6*
Penghargaan yang diterima	2 dan 7*
Hubungan dengan rekan kerja	3, 8*, 12*, dan 14
Motivasi kerja	4, 9, dan 13*
Kompetensi karyawan	5 dan 10
Pengambilan keputusan	11

* adalah item *unfavorable*.

Pembagian item yang tidak merata disebabkan karena peneliti menyesuaikan dengan kondisi PT AI. Dari hasil survey *workplace well-being* (WWB) yang dilakukan pada bulan Februari 2012, diketahui bahwa rata-rata karyawan tidak puas dengan hubungan kerja mereka dengan rekan kerja, terutama dengan rekan kerja dari departemen yang berbeda. Oleh karena itu, peneliti memasukkan beberapa item yang dimaksudkan untuk menangkap gejala-gejala tersebut pada dimensi hubungan dengan rekan kerja.

Di awal kuesioner ini, terdapat frase “Saya mempersepsikan bahwa...” baru diikuti oleh pernyataan-pernyataan yang ada. Hal ini dibuat untuk menyesuaikan dengan James, James dan Ashe (1990; dalam Drenth, Thierry, dan de Wolff, 1998) yang menyatakan bahwa penilaian iklim organisasi berasal dari persepsi karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Kuesioner iklim organisasi ini menggunakan skala Likert dari 1 (satu) sampai dengan 6 (enam). Nilai 1 menandakan Sangat Tidak Sesuai (STS), nilai dua menandakan Tidak Sesuai (TS), nilai 3 menandakan Agak Tidak Sesuai (ATS), nilai 4 menandakan Agak Sesuai (AS), nilai 5 menandakan Sesuai (S), dan nilai 6 menandakan Sangat Sesuai (SS). Untuk item-item *unfavorable*, perhitungannya ditukar sehingga 1 menandakan Sangat Sesuai (AS) sampai dengan 6 menandakan Sangat Tidak Sesuai (STS). Penilaian alat ukur ini dengan menjumlahkan semua nilai dari item-item yang sudah disebutkan di atas. Untuk item-item *unfavorable* penilaian akan dibalik seperti disebutkan sebelumnya.

Selanjutnya peneliti melakukan uji reliabilitas dan validitas dari alat ukur iklim organisasi. Uji reliabilitas dan validitas dilakukan dengan metode uji terpakai (Setiadi, Matindas, & Chairy, 2003) karena keterbatasan responden penelitian. Uji reliabilitas dan validitas dilakukan kepada 19 karyawan PT AI yang terdiri dari karyawan dari bagian *marketing* dan IT yang menjadi responden utama penelitian ini. Reliabilitas adalah konsistensi dalam pengukuran (Cohen dan Swerdlik, 2005). Anastasi dan Urbina (1997) mengungkapkan bahwa reliabilitas merujuk pada konsistensi skor yang dicapai oleh orang yang sama ketika mereka diuji-ulang dengan tes yang sama pada kesempatan yang berbeda, atau dengan seperangkat item yang ekuivalen, atau ketika diberikan tes yang sama dalam kondisi yang berbeda-beda.

Teknik pengujian reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Alpha Cronbach Coefficient* yang termasuk dalam metode pengujian reliabilitas *single-trial*. Menurut Anastasi dan Urbina (1997), *Alpha Cronbach Coefficient* menggunakan administrasi tunggal yang didasarkan pada konsistensi respon terhadap semua butir soal dalam sebuah tes. Batasan koefisien dari Kaplan dan Sacuzzo (2008) untuk sebuah alat ukur dapat dinyatakan reliabel adalah antara 0,7 sampai dengan 0,8. Berikut adalah hasil pengujian reliabilitas yang digunakan.

Tabel 3.2. *Alpha Cronbach Coefficient* untuk alat ukur iklim organisasi.

<i>Alpha Cronbach Coefficient</i>	
Iklim organisasi	0,73

Dari tabel 3.2. di atas dapat dilihat bahwa koefisien reliabilitas dari kuesioner iklim organisasi adalah sebesar 0,73. Hal tersebut berarti bahwa kuesioner iklim organisasi dinyatakan sudah reliabel menurut batasan dari Kaplan dan Sacuzzo (2008).

Lebih lanjut, peneliti melakukan uji validitas untuk kuesioner iklim organisasi. Validitas sebuah tes berkaitan dengan bagaimana sebuah hasil skor tes tersebut diartikan (Cohen dan Swerdlik, 2005). Menurut Anastasi dan Urbina (1997), validitas tes adalah apa yang diukur oleh tes itu dan seberapa baik tes itu dapat mengukur hal tersebut. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan uji validitas kriteria. Peneliti mempertahankan item-item yang memiliki hubungan di atas 0,2. Hal tersebut dilakukan berdasarkan ketentuan yang disebutkan oleh Aiken dan Groth-Marnat (2006) yang menyatakan bahwa item yang memiliki koefisien sebesar 0,2 sudah mampu untuk memprediksi kriteria. Berikut adalah hasil uji validitas untuk kuesioner iklim organisasi:

Tabel 3.3. Uji validitas untuk alat ukur iklim organisasi.

No. item	r item dengan total skor	Koefisien reliabilitas bila item dihilangkan	Keputusan akhir
1	0,70	0,70	DIPERTAHANKAN
2	0,76	0,69	DIPERTAHANKAN
3	0,32	0,72	DIPERTAHANKAN
4	0,15	0,73	DIELIMINASI
5	0,07	0,73	DIELIMINASI
6	0,58	0,69	DIPERTAHANKAN
7	0,79	0,69	DIPERTAHANKAN
8	0,25	0,72	DIPERTAHANKAN
9	0,30	0,72	DIPERTAHANKAN
10	0,61	0,69	DIPERTAHANKAN
11	0,51	0,71	DIPERTAHANKAN
12	0,34	0,72	DIPERTAHANKAN
13	0,16	0,73	DIELIMINASI
14	0,46	0,72	DIPERTAHANKAN

Dari total 14 item dalam kuesioner iklim organisasi, terdapat 3 item yang memiliki koefisien di bawah 0,2, yaitu item nomor 4, 5, dan 13. Menurut Aiken dan Groth-Marnat (2006), item-item dengan koefisien di bawah 0,2 sebaiknya dieliminasi atau direvisi. Peneliti memilih untuk mengeliminasi item-item tersebut karena uji validitas menggunakan metode terpakai dan masing-masing dari item yang dieliminasi tersebut sudah dapat terwakilkan dari item-item lain dalam dimensi yang sama.

Untuk pengolahan data terkait dengan kategorisasi nilai dari iklim organisasi, dilakukan menggunakan kategorisasi dari skor alat ukur itu sendiri. Penelitian ini akan menggolongkan skor iklim organisasi menjadi empat kelompok, yaitu kelompok tinggi, menengah atas, menengah bawah, dan rendah. Pembagian kelompok tersebut dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai penyebaran nilai iklim organisasi

yang lebih detil dari responden penelitian. Cara penghitungan untuk rentang masing-masing kategorisasi itu adalah sebagai:

$$\begin{aligned}
 \text{Skor total maksimum} & : \text{Jumlah item} \times \text{skor maksimal untuk satu item} \\
 & : 11 \times 6 \\
 & : 66 \\
 \text{Skor total minimum} & : \text{Jumlah item} \times \text{skor minimum untuk satu item} \\
 & : 11 \times 1 \\
 & : 11 \\
 \text{Rentang} & : (\text{Skor total maksimum} - \text{skor total minimum}) : 4 \\
 & : (66 - 11) : 4 \\
 & : 13,75
 \end{aligned}$$

Dari rentang tersebut, maka penentuan kategorisasi untuk skor total iklim organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Rendah apabila skor total iklim organisasi responden berada dalam rentang 11 – 24.
- b. Menengah bawah apabila skor total iklim organisasi responden berada dalam rentang 25 – 38.
- c. Menengah atas apabila skor total iklim organisasi responden berada dalam rentang 39 – 52.
- d. Tinggi apabila skor total iklim organisasi responden berada dalam rentang 53 – 66.

3.7.1.2 Kuesioner Komitmen Organisasi

Untuk mengukur komitmen organisasi karyawan PT AI, menggunakan alat ukur komitmen organisasi yang dicetuskan oleh Meyer dan Allen (1997) dan diadaptasi oleh Anwar (2010). Kuesioner komitmen organisasi ini menggunakan skala Likert dari 1 (satu) sampai dengan 6 (enam). Nilai 1 menandakan Sangat Tidak Sesuai (STS), nilai dua menandakan Tidak Sesuai (TS), nilai 3 menandakan Agak Tidak Sesuai (ATS), nilai 4 menandakan Agak Sesuai (AS), nilai 5 menandakan Sesuai (S), dan nilai 6 menandakan Sangat Sesuai (SS). Untuk item-item *unfavorable*, perhitungannya ditukar sehingga 1 menandakan Sangat Sesuai (AS) sampai dengan 6

menandakan Sangat Tidak Sesuai (STS). Penilaian alat ukur ini dengan menjumlahkan semua nilai dari item-item yang sudah disebutkan di atas. Untuk item-item *unfavorable* penilaian akan dibalik seperti disebutkan sebelumnya. Kuesioner ini mengukur 3 dimensi dari komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Jumlah item dalam kuesioner ini sebanyak 14 item dengan pembagian item per dimensi sebagai berikut:

Tabel 3.4. Dimensi dan item kuesioner komitmen organisasi

Dimensi	Nomor item
Komitmen afektif	1, 4, 7*, 10*, 13, dan 16
Komitmen berkelanjutan	2, 5, 8, 11, 14, dan 17
Komitmen normatif	3*, 6, 9, 12, 15, dan 18

* adalah item *unfavorable*.

Peneliti juga meminta *expert judgement* dari pihak perusahaan, yaitu dengan cara meminta umpan balik dari karyawan HRD mengenai susunan kata-kata dan konten item alat ukur yang digunakan agar dapat menggambarkan kondisi perusahaan dengan tepat. Selanjutnya peneliti melakukan uji reliabilitas dan validitas untuk alat ukur komitmen organisasi ini dengan pertimbangan yang sama dengan uji yang dilakukan pada alat ukur iklim organisasi. Hasil dari uji reliabilitas dan validitas tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 3.5. Alpha Cronbach Coefficient untuk alat ukur komitmen organisasi.

	<i>Alpha Cronbach Coefficient</i>
Iklim organisasi	0,72

Dari tabel 3.4. di atas dapat dilihat bahwa koefisien reliabilitas dari kuesioner komitmen organisasi adalah sebesar 0,72. Hal tersebut berarti bahwa kuesioner komitmen organisasi dinyatakan sudah reliabel menurut batasan dari Kaplan dan Sacuzzo (2008). Lebih lanjut, peneliti mengukur validitas kriteria untuk masing-masing item dari kuesioner komitmen organisasi. Hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 3.6. Uji validitas untuk alat ukur komitmen organisasi.

No. item	r item dengan total skor	Koefisien reliabilitas bila item dihilangkan	Keputusan akhir
1	0,80	0,69	DIPERTAHANKAN
2	0,16	0,72	DIELIMINASI
3	0,20	0,72	DIPERTAHANKAN
4	0,33	0,71	DIPERTAHANKAN
5	0,82	0,69	DIPERTAHANKAN
6	0,31	0,71	DIPERTAHANKAN
7	0,48	0,70	DIPERTAHANKAN
8	0,05	0,72	DIELIMINASI
9	0,27	0,71	DIPERTAHANKAN
10	0,25	0,71	DIPERTAHANKAN
11	0,33	0,71	DIPERTAHANKAN
12	0,68	0,70	DIPERTAHANKAN
13	0,89	0,69	DIPERTAHANKAN
14	0,48	0,71	DIPERTAHANKAN
15	0,74	0,69	DIPERTAHANKAN
16	0,65	0,70	DIPERTAHANKAN
17	0,68	0,70	DIPERTAHANKAN
18	-0,65	0,76	DIELIMINASI

Dari total 18 item dalam kuesioner komitmen organisasi, terdapat 3 item yang memiliki koefisien di bawah 0,2, yaitu item nomor 2, 8, dan 18. Menurut Aiken dan Groth-Marnat (2006), item-item dengan koefisien di bawah 0,2 sebaiknya dieliminasi atau direvisi. Peneliti memilih untuk mengeliminasi item-item tersebut karena uji validitas menggunakan metode terpakai dan masing-masing dari item yang dieliminasi tersebut sudah dapat terwakili dari item-item lain dalam dimensi yang sama.

Untuk pengolahan data terkait dengan kategorisasi nilai dari iklim organisasi, dilakukan menggunakan kategorisasi dari skor alat ukur itu sendiri. Penelitian ini akan menggolongkan skor komitmen organisasi menjadi empat kelompok, yaitu kelompok tinggi, menengah atas, menengah bawah, dan rendah. Pembagian kelompok tersebut dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai penyebaran nilai komitmen organisasi yang lebih detil dari responden penelitian. Berbeda dengan iklim organisasi yang skornya dapat dijumlahkan secara total, dimensi dari komitmen organisasi merupakan profil yang dapat dilihat secara terpisah. Oleh karena itu, cara penghitungan untuk rentang masing-masing kategorisasi dibagi per dimensi dari komitmen organisasi. Penghitungannya adalah sebagai berikut:

i. Komitmen afektif

Skor total maksimum : Jumlah item x skor maksimal untuk satu item
: 6 x 6

: 36

Skor total minimum : Jumlah item x skor minimum untuk satu item
: 6 x 1

: 6

Rentang : (Skor total maksimum – skor total minimum):4
: (36 – 6):4

: 7,5

Dari rentang tersebut, maka penentuan kategorisasi untuk skor total komitmen afektif adalah sebagai berikut:

- a. Rendah apabila skor total komitmen afektif responden berada dalam rentang 6 – 13.
- b. Menengah bawah apabila skor total komitmen afektif responden berada dalam rentang 14 – 20.
- c. Menengah atas apabila skor total komitmen afektif responden berada dalam rentang 21 – 28.
- d. Tinggi apabila skor total komitmen afektif responden berada dalam rentang 29 – 36.

ii. Komitmen berkelanjutan

Skor total maksimum : Jumlah item x skor maksimal untuk satu item
 : 4 x 6
 : 24

Skor total minimum : Jumlah item x skor minimum untuk satu item
 : 4 x 1
 : 4

Rentang : (Skor total maksimum–skor total minimum):4
 : (24 – 4) : 4
 : 5

Dari rentang tersebut, maka penentuan kategorisasi untuk skor total komitmen berkelanjutan adalah sebagai berikut:

- a. Rendah apabila skor total komitmen berkelanjutan responden berada dalam rentang 4 – 9.
- b. Menengah bawah apabila skor total komitmen berkelanjutan responden berada dalam rentang 10 – 14.
- c. Menengah atas apabila skor total komitmen afektif responden berada dalam rentang 15 – 19.
- d. Tinggi apabila skor total komitmen berkelanjutan responden berada dalam rentang 20 – 24.

iii. Komitmen normatif

Skor total maksimum : Jumlah item x skor maksimal untuk satu item
 : 5 x 6
 : 30

Skor total minimum : Jumlah item x skor minimum untuk satu item
 : 5 x 1
 : 5

Rentang : (Skor total maksimum–skor total minimum):4
 : (30 – 5) : 4
 : 6,25

Dari rentang tersebut, maka penentuan kategorisasi untuk skor total komitmen normatif adalah sebagai berikut:

- a. Rendah apabila skor total komitmen normatif responden berada dalam rentang 5 – 11.
- b. Menengah bawah apabila skor total komitmen normatif responden berada dalam rentang 12 – 17.
- c. Menengah atas apabila skor total komitmen afektif responden berada dalam rentang 18 – 23.
- d. Tinggi apabila skor total komitmen normatif responden berada dalam rentang 24 – 30.

3.7.2 Focus Group Discussion (FGD)

Focus group discussion (FGD) adalah diskusi kelompok yang pesertanya terbatas atau dipilih menurut kriteria tertentu dan pembahasannya memfokuskan pada topik (materi) tertentu (Hatmadji dan Mundiharno dalam Adi, 2004). Lebih lanjut, Irwanto menyatakan bahwa FGD merupakan suatu proses pengumpulan data mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok (dalam Adi, 2004). Kelompok di sini dimaksudkan sebagai sejumlah orang yang memiliki ciri-ciri tertentu yang sama yang melakukan pembahasan untuk mencapai pengertian bersama tentang sesuatu hal. Sebagai sebuah metode pengumpulan data, FGD memiliki dua kekuatan, yaitu: (1) memberikan efisiensi waktu dan (2) memunculkan ide-ide baru pada para peserta yang mungkin tidak muncul pada wawancara individu (Galanes dan Adams, 2007).

3.8 Prosedur Penelitian

Berikut adalah prosedur yang direncanakan oleh peneliti dalam melaksanakan penelitian ini:

- a. Melakukan wawancara awal untuk menemukan permasalahan yang muncul di perusahaan dan gejala-gejala yang menandakannya,
- b. Membuat kesimpulan dari hasil wawancara tersebut dan menetapkan bahwa masalah yang terjadi adalah rendahnya tingkat komitmen

organisasi dan hal tersebut dipengaruhi oleh persepsi iklim organisasi para karyawan yang kurang baik,

- c. Mencari literatur yang berkaitan dengan kedua variabel penelitian, yaitu: iklim organisasi dan komitmen organisasi,
- d. Merancang metode penelitian yang paling tepat sesuai dengan variabel yang ingin diteliti, termasuk juga menyusun alat ukur yang akan digunakan untuk meneliti kedua variabel tersebut,
- e. Melakukan pengambilan data kepada karyawan perusahaan dari bagian *marketing* dan IT sesuai dengan karakteristik sampel yang sudah disebutkan sebelumnya,
- f. Mengolah dan menganalisa data yang didapatkan untuk mengetahui hubungan antara kedua variabel dan mencari tahu dimensi mana yang memiliki hubungan paling kuat sehingga dapat dijadikan panduan untuk intervensi,
- g. Menyusun panduan intervensi berdasarkan hasil pengolahan data lalu mengajukan panduan intervensi ke dosen mata kuliah yang bersangkutan untuk diberi evaluasi dan persetujuan,
- h. Melaksanakan intervensi di dalam perusahaan. Intervensi terbagi menjadi dua tahapan, yaitu presentasi kepada pihak HRD dan melakukan sosialisasi kepada bagian-bagian yang menjadi responden penelitian ini. penjelasan mengenai intervensi akan dibahas lebih lanjut pada bab selanjutnya.
- i. Mengobservasi hasil intervensi yang sudah dilakukan,
- j. Melakukan konsultasi dengan dosen mata kuliah yang bersangkutan untuk diberi evaluasi dari data yang telah diperoleh dan melakukan perbaikan sesuai dengan evaluasi yang diberikan pembimbing dan tambahan yang diperlukan untuk pengambilan data selanjutnya serta penulisan laporan,
- k. Menulis laporan hasil penelitian dan intervensi yang sudah dilaksanakan.

3.9 Metode Pengolahan dan Analisis Data

Dalam mengolah data, peneliti melakukan penghitungan statistik dengan menggunakan SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 10.1. Teknik statistik yang digunakan antara lain:

1. Statistik deskriptif, seperti *mean* dan frekuensi, untuk melihat gambaran umum variabel dari data yang didapat, dan
2. *Pearson's correlation* sebagai salah satu metode untuk menghitung kekuatan hubungan di antara dua variabel, yaitu iklim organisasi dengan komitmen organisasi.
3. Regresi sebagai salah satu metode penghitungan statistik untuk melihat sejauh mana pengaruh satu variabel terhadap variabel yang lain. Dalam penelitian ini, regresi digunakan untuk melihat sejauh mana pengaruh masing-masing dimensi iklim organisasi terhadap komitmen organisasi.

BAB 4

HASIL, ANALISA HASIL, DAN INTERVENSI

Pada bab ini akan dikemukakan mengenai hasil dan pengolahan data. Hasil dan pengolahan data tersebut terdiri dari gambaran responden penelitian yang mencakup data demografis dari responden penelitian, uji hubungan antara iklim organisasi dengan komitmen organisasi yang didapatkan dari alat ukur yang digunakan untuk mengukur kedua variabel tersebut. Selain itu, dijelaskan juga mengenai pelaksanaan kegiatan intervensi dan evaluasi dari hasil kegiatan tersebut. Terdapat juga data tambahan berupa hasil wawancara dengan berbagai macam karyawan dari PT AI mengenai masalah yang muncul.

4.1 Gambaran Demografis Responden Penelitian

Responden yang diteliti dalam penelitian ini berjumlah 19 orang karyawan dari bagian *marketing* dan IT PT AI. Pembagian jumlah responden tersebut adalah 14 orang dari bagian *marketing* dan 5 orang dari bagian IT. Pada subbab-subbab berikut akan dijabarkan secara lebih lengkap mengenai penyebaran karakteristik responden berdasarkan data demografis yang diperoleh.

4.1.1 Gambaran Jenis Kelamin Responden Penelitian

Sebagian besar responden yang mengikuti penelitian ini merupakan laki-laki, yaitu sejumlah 14 orang (73,7 %), dan responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 5 orang (26,3 %).

Tabel 4.1. Tabel penyebaran jenis kelamin responden penelitian

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	14	73,7 %
Perempuan	5	26,3 %
Total	19	100 %

4.1.2 Gambaran Usia Responden Penelitian

Untuk dapat diikutsertakan dalam penelitian ini, responden memiliki batasan usia, yaitu berada dalam rentang usia 21 tahun sampai dengan 40 tahun. Dari hasil pengolahan data demografis, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden penelitian ini (78,9 %) berada dalam rentang usia 31 tahun sampai dengan 40 tahun, sedangkan responden dalam rentang usia 21 tahun sampai dengan 30 tahun sejumlah 21,1 %.

Tabel 4.2. Tabel penyebaran rentang usia responden penelitian

Rentang usia	Frekuensi	Persentase
21 – 30 tahun	4	21,1 %
31 – 40 tahun	15	78,9 %
Total	19	100 %

4.1.3 Gambaran Status Pernikahan Responden Penelitian

Status pernikahan responden terbagi menjadi tiga kelompok, yaitu: belum menikah, menikah (belum memiliki anak), dan menikah (memiliki anak). Lebih dari setengah responden penelitian ini (63,2 %) sudah menikah dan memiliki anak, sedangkan 21,1 % responden sudah menikah namun belum memiliki anak, dan 15,8 % responden belum menikah.

Tabel 4.3. Tabel penyebaran status pernikahan responden penelitian

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Belum menikah	3	15,8 %
Menikah (belum memiliki anak)	4	21,1 %
Menikah (memiliki anak)	12	63,2 %
Total	19	100 %

4.1.4 Gambaran Tingkat Pendidikan Terakhir Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini yang memiliki tingkat pendidikan terakhir D3 sebanyak 1 orang (5,3 %), S1 sebanyak 10 orang (52,6 %), S2 sebanyak 6 orang (31,6 %), dan S3 sebanyak 2 orang (10,5 %).

Tabel 4.4. Tabel penyebaran tingkat pendidikan terakhir responden penelitian

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
D3	1	5,2 %
S1	10	52,6 %
S2	6	31,6 %
S3	2	10,5 %
Total	19	100 %

4.1.5 Gambaran Masa Kerja Responden Penelitian

Dalam penelitian ini, karyawan yang dapat dijadikan responden penelitian adalah karyawan yang memiliki masa kerja minimal 1 (satu) tahun. Responden dengan masa kerja dalam rentang 1 sampai dengan 3 tahun sebanyak 6 orang (31,6 %), rentang 3 sampai dengan 5 tahun sebanyak 5 orang (26,3 %), rentang 5 sampai dengan 10 tahun sebanyak 6 orang (31,6 %), dan rentang 10 sampai 15 tahun sebanyak 2 orang (10,5 %).

Tabel 4.5. Tabel penyebaran masa kerja responden penelitian

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1 sampai dengan 3 tahun	6	31,6 %
3 sampai dengan 5 tahun	5	26,3 %
5 sampai dengan 10 tahun	6	31,6 %
10 sampai dengan 15 tahun	2	10,5 %
Total	19	100 %

4.1.6 Gambaran Posisi Responden Penelitian

Posisi jabatan responden penelitian dalam penelitian ini terbagi menjadi dua kelompok, staff dan manajemen (posisi *superintendent* ke atas). Responden yang berada dalam posisi staff sebanyak 11 orang (57,9 %) dan responden dalam posisi manajemen sebanyak 8 orang (42,1 %).

Tabel 4.6. Tabel penyebaran posisi responden penelitian

Rentang usia	Frekuensi	Persentase
Staff	11	57,9 %
Manajemen	8	42,1 %
Total	19	100 %

4.2 Hasil Pengukuran Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi

4.2.1 Gambaran Iklim Organisasi Responden Penelitian

Dari data responden sebanyak 19 buah, dapat dilihat bahwa rata-rata skor iklim organisasi adalah 48,18. Hal tersebut dapat dikategorikan di dalam kelompok menengah atas. Sedangkan standar deviasi keseluruhan dari iklim organisasi adalah 6,45. Hal tersebut berarti *true score* iklim organisasi berkisar antara 41,73 dengan 54,63. Berikut adalah tabel hasil pengolahan deskriptif untuk iklim organisasi:

Tabel 4.7. Hasil pengolahan deskriptif iklim organisasi

	Mean	SD
Iklim organisasi	48,18	6,45

Lebih lanjut, peneliti melihat penyebaran skor iklim organisasi berdasarkan kategorisasi nilai yang sudah ditentukan. Pada tabel 4.8. dapat dilihat bahwa tidak ada responden yang tergolong dalam kelompok nilai rendah, 2 responden yang tergolong dalam kelompok nilai menengah bawah, 14 responden tergolong dalam kelompok nilai menengah atas, dan 3 responden yang tergolong dalam kelompok nilai tinggi.

Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden (73,68 %) memiliki tingkat iklim organisasi pada tingkat menengah atas.

Tabel 4.8. Penyebaran skor total iklim organisasi responden

Rentang skor total	Kategori	Frekuensi	Persentase
11 – 24	Rendah	0	0 %
25 – 38	Menengah bawah	2	10,53 %
39 – 52	Menengah atas	14	73,68 %
53 – 66	Tinggi	3	15,79 %

4.2.2 Gambaran Komitmen Organisasi Responden Penelitian

Dalam penelitian ini, gambaran skor komitmen organisasi yang didapatkan dari responden akan dibagi menjadi tiga bagian berdasarkan dimensi dari komitmen organisasi, yaitu: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif.

4.2.2.1 Gambaran Dimensi Komitmen Afektif

Dari data sebanyak 19 responden, dapat dilihat bahwa rata-rata skor komitmen afektif adalah 25,24. Hal tersebut dapat dikategorikan di dalam kelompok menengah atas. Sedangkan standar deviasi keseluruhan dari komitmen afektif adalah 5,80. Hal tersebut berarti *true score* komitmen afektif berkisar antara 19,44 dengan 31,04. Berikut adalah tabel hasil pengolahan deskriptif untuk komitmen afektif:

Tabel 4.9. Hasil pengolahan deskriptif komitmen afektif

	Mean	SD
Komitmen afektif	14,05	3,31

Lebih lanjut, peneliti melihat penyebaran skor komitmen afektif berdasarkan kategorisasi nilai yang sudah ditentukan. Pada tabel 4.10. dapat dilihat bahwa 1 responden yang tergolong dalam kelompok nilai rendah, 2 responden yang tergolong dalam kelompok nilai menengah bawah, 10 responden tergolong dalam kelompok nilai menengah atas, dan 6 responden yang tergolong dalam kelompok nilai tinggi.

Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden (52,63 %) memiliki tingkat komitmen afektif pada tingkat menengah atas.

Tabel 4.10. Penyebaran skor total komitmen afektif responden

Rentang skor total	Kategori	Frekuensi	Persentase
6 – 13	Rendah	1	5,26 %
14 – 20	Menengah bawah	2	10,53 %
21 – 28	Menengah atas	10	52,63 %
29 – 36	Tinggi	6	31,58 %

4.2.2.2 Gambaran Dimensi Komitmen Berkelanjutan

Dari data responden sebanyak 19 buah, dapat dilihat bahwa rata-rata skor komitmen berkelanjutan adalah 14,24. Hal tersebut dapat dikategorikan di dalam kelompok menengah atas. Sedangkan standar deviasi keseluruhan dari komitmen berkelanjutan adalah 3,45. Hal tersebut berarti *true score* komitmen berkelanjutan berkisar antara 10,79 dengan 17,69. Berikut adalah tabel hasil pengolahan deskriptif untuk komitmen berkelanjutan:

Tabel 4.11. Hasil pengolahan deskriptif komitmen berkelanjutan

	Mean	SD
Komitmen berkelanjutan	14,24	3,45

Lebih lanjut, peneliti melihat penyebaran skor komitmen afektif berdasarkan kategorisasi nilai yang sudah ditentukan. Pada tabel 4.12. dapat dilihat bahwa tidak ada responden yang tergolong dalam kelompok nilai rendah, 12 responden yang tergolong dalam kelompok nilai menengah bawah, 6 responden tergolong dalam kelompok nilai menengah atas, dan 1 responden yang tergolong dalam kelompok nilai tinggi. Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden (63,16 %) memiliki tingkat komitmen berkelanjutan pada tingkat menengah bawah.

Tabel 4.12. Penyebaran skor total komitmen berkelanjutan responden

Rentang skor total	Kategori	Frekuensi	Persentase
4 – 9	Rendah	0	0 %
10 – 14	Menengah bawah	12	63,16 %
15 – 19	Menengah atas	6	31,58 %
20 – 24	Tinggi	1	5,26 %

4.2.2.3 Gambaran Dimensi Komitmen Normatif

Dari data responden sebanyak 19 buah, dapat dilihat bahwa rata-rata skor komitmen normatif adalah 19,12. Hal tersebut dapat dikategorikan di dalam kelompok menengah atas. Sedangkan standar deviasi keseluruhan dari komitmen normatif adalah 4. Hal tersebut berarti *true score* komitmen normatif berkisar antara 15,12 dengan 23,12. Berikut adalah tabel hasil pengolahan deskriptif untuk komitmen normatif:

Tabel 4.13. Hasil pengolahan deskriptif komitmen normatif

	<i>Mean</i>	SD
Komitmen normatif	18,79	3,95

Lebih lanjut, peneliti melihat penyebaran skor komitmen normatif berdasarkan kategorisasi nilai yang sudah ditentukan. Pada tabel 4.14. dapat dilihat bahwa tidak ada responden yang tergolong dalam kelompok nilai rendah, 8 responden yang tergolong dalam kelompok nilai menengah bawah, 8 responden tergolong dalam kelompok nilai menengah atas, dan 3 responden yang tergolong dalam kelompok nilai tinggi. Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden (84,22 %) memiliki tingkat komitmen berkelanjutan pada tingkat menengah, baik menengah atas maupun menengah bawah.

Tabel 4.14. Penyebaran skor total komitmen normatif responden

Rentang skor total	Kategori	Frekuensi	Persentase
5 – 11	Rendah	0	0 %
12 – 17	Menengah bawah	8	42,11 %
18 – 23	Menengah atas	8	42,11 %
24 – 30	Tinggi	3	15,79 %

4.2.3 Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Komitmen Organisasi

Berdasarkan pengolahan data dari 19 responden penelitian ini menggunakan *Pearson's correlation* antara iklim organisasi dengan komitmen organisasi, didapatkan hasil hubungan sebagai berikut:

Tabel 4.15. Hubungan iklim organisasi dengan komitmen organisasi

Dimensi	r	R ²	p
Komitmen Afektif	0,55	0,30	0,02*
Komitmen Berkelanjutan	0,05	0,003	0,84
Komitmen Normatif	0,26	0,068	0,31

* signifikan pada $p = 0,05$

Dari hasil perhitungan tabel 4.15. di atas, terlihat bahwa hubungan antara iklim organisasi dengan dimensi komitmen afektif memiliki hubungan positif ($r=0,55$) dengan level signifikansi 0,02. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan komitmen afektif dan hubungan antara iklim organisasi dengan komitmen afektif adalah semakin tinggi nilai iklim organisasi maka akan semakin tinggi pula nilai komitmen organisasi. Hasil tersebut menunjukkan adanya hubungan antara iklim organisasi dengan komitmen afektif sehingga tidak sesuai dengan hipotesis nol dan hipotesis alternatif diterima. Nilai R² sebesar 0,30 menunjukkan bahwa 30 % dari total varians komitmen organisasi dapat diatribusikan pada faktor iklim organisasi. Hal ini berarti 70 % dari total varians komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya. Sedangkan pada dimensi

komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif, iklim organisasi tidak memiliki hubungan yang signifikan (r komitmen berkelanjutan=0,05 dan r komitmen normatif=0,26). Hasil tersebut menunjukkan tidak adanya hubungan antara iklim organisasi dengan komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif sehingga tidak sesuai dengan hipotesis alternatif dan hipotesis nol diterima.

Lebih lanjut, peneliti melihat hubungan antara masing-masing dimensi iklim organisasi dengan masing-masing dimensi dari komitmen organisasi. Hasil penghitungan hubungannya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16. Hubungan iklim organisasi dengan dimensi komitmen organisasi

Iklim organisasi	Komitmen afektif	Komitmen berkelanjutan	Komitmen normatif
Gaya kepemimpinan	0,05 (p=0,85)	- 0,23 (p=0,36)	0,06 (p=0,81)
Penghargaan yang diterima	0,72** (p=0,001)	0,08 (p=0,74)	0,34 (p=0,18)
Hubungan dengan rekan kerja	0,12 (p=0,64)	- 0,17 (p=0,50)	- 0,12 (p=0,64)
Motivasi kerja	0,21 (0,40)	0,42 (p=0,09)	0,05 (p=0,83)
Kompetensi karyawan	0,56* (p=0,015)	0,21 (p=0,42)	0,58* (p=0,015)
Pengambilan keputusan	0,78** (p=0,00)	- 0,13 (p=0,60)	0,31 (p=0,22)

* signifikan pada $p = 0,05$ ** signifikan pada $p = 0,01$

Dari tabel 4.16. di atas, dapat dilihat bahwa dimensi penghargaan yang diterima, kompetensi karyawan, dan pengambilan keputusan memiliki hubungan yang positif (r penghargaan yang diterima=0,72 dan r pengambilan keputusan=0,78) dan berhubungan dengan signifikan (p penghargaan yang diterima=0,001 dan p

pengambilan keputusan=0,00, *two-tailed*) dengan dimensi komitmen afektif. Hal tersebut berarti seiring dengan meningkatnya nilai kedua dimensi tersebut maka akan nilai komitmen afektif akan meningkat pula. Sedangkan dimensi kompetensi karyawan memiliki hubungan yang positif ($r=0,58$) dan signifikan ($p=0,015$). Hal tersebut berarti seiring dengan meningkatnya nilai dimensi kompetensi karyawan maka nilai komitmen normatif akan meningkat juga. Sedangkan untuk dimensi-dimensi iklim organisasi yang lain tidak terdapat hubungan yang signifikan dengan dimensi dari komitmen organisasi.

4.3 Hasil Penelitian Tambahan

Dalam sub bab ini, akan dijelaskan beberapa hubungan antara data demografis responden dengan variabel penelitian untuk apakah ada perbedaan antara kelompok responden dengan data demografis tertentu dengan yang lainnya. Metode statistik yang digunakan adalah *independent sample t-test* untuk melihat perbandingan antara skor kelompok-kelompok responden yang berbeda.

4.3.1 Hubungan antara Data Demografis dengan Iklim Organisasi

Pada bagian ini, akan dibandingkan antara data demografis responden berupa jenis kelamin, usia, dan masa kerja. Jenis kelamin responden terbagi menjadi dua kelompok, yaitu laki-laki dan perempuan, sedangkan usia responden terbagi menjadi dua kelompok, yaitu rentang usia 21 sampai dengan 30 tahun dan 31 sampai dengan 40 tahun, sedangkan masa kerja responden dibagi menjadi dua kelompok, di bawah dan di atas lima tahun. Tabel hasil analisis tersebut dapat dilihat pada tabel 4.17 di bawah ini:

Tabel 4.17 Hasil *independent sample t-test* untuk Iklim Organisasi

	Jenis Kelamin	Usia	Masa Kerja
Iklim Organisasi	1,97 ($p=0,65$)	0,28 ($p=0,78$)	1,30 ($p=0,21$)

Dari hasil tabel di atas, karyawan yang berasal dari data demografis yang berbeda tidak memiliki perbedaan skor yang signifikan. Hal tersebut berarti bahwa dari responden dari masing-masing kelompok data demografis tidak memiliki perbedaan. Kelompok laki-laki dan perempuan memiliki persepsi terhadap iklim organisasi yang sama, kelompok usia 21-30 tahun dengan 31-40 tahun memiliki persepsi terhadap iklim organisasi yang sama, begitu pula dengan kelompok responden dengan masa kerja lebih dari lima tahun dan kelompok dengan masa kerja kurang dari lima tahun.

4.3.2 Hubungan antara Data Demografis dengan Komitmen Organisasi

Sama seperti bagian sebelumnya, peneliti akan melihat perbedaan skor antara kelompok data demografis terhadap skor komitmen organisasi, yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Hasil perhitungan *independent sample t-test* dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.18 Hasil *independent sample t-test* untuk Komitmen Organisasi

	Jenis Kelamin	Usia	Masa Kerja
Komitmen Afektif	- 0,22 (p=0,82)	0,02 (p=0,98)	- 0,99 (p=0,33)
Komitmen Berkelanjutan	- 0,19 (p=0,85)	- 0,51 (p=0,61)	- 0,95 (p=0,35)
Komitmen Normatif	- 0,37 (p=0,71)	- 1,25 (p=0,22)	- 0,07 (p=0,94)

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa masing-masing kelompok data demografi tidak memiliki perbedaan skor yang signifikan untuk setiap dimensi dari komitmen organisasi. Kelompok laki-laki dan perempuan memiliki tingkat komitmen afektif yang sama, kelompok usia 21-30 tahun dan 31-40 tahun memiliki tingkat komitmen afektif yang sama, dan kelompok responden dengan masa kerja

lebih dari lima tahun dan kurang dari lima tahun memiliki tingkat komitmen afektif yang sama. Begitu pula untuk komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif.

4.4 Program Intervensi

Berdasarkan hasil penelitian dan masalah, peneliti memilih untuk melakukan intervensi yang berhubungan dengan dimensi penghargaan yang diterima dari iklim organisasi. Hal tersebut dipilih karena dari seluruh hubungan yang ada, dimensi tersebut adalah dimensi yang memiliki hubungan cukup tinggi di antara yang lain. Pemilihan intervensi ini juga dipilih berdasarkan hasil survey WWB yang diadakan di PT AI pada bulan Februari 2012. Hasil survey WWB tersebut menyatakan bahwa dimensi penghargaan yang diterima mendapatkan skor rata-rata 3,67 dari skala 6. Sedangkan dari hasil survey WWB kualitatif, didapatkan data bahwa sebanyak 59,5 % karyawan mengeluhkan sistem penghargaan yang tidak terbuka dan cenderung subjektif.

Berdasarkan hasil data yang didapatkan dari pihak HRD PT AI, diketahui bahwa beberapa atasan masih dikeluhkan melakukan penilaian kinerja yang tidak terbuka dan menggunakan pedoman penilaian yang tidak objektif. Atasan seringkali tidak memberitahukan hasil *performance review* yang dilakukan kepada karyawan dan karyawan hanya mengetahui hal tersebut dalam bentuk kenaikan gaji tahunan. Kenaikan gaji juga tidak terlepas dari sistem *performance review* yang dilakukan. Karyawan PT AI mengeluhkan tidak mengetahui apa landasan kenaikan gaji yang berikan per tahunnya karena tidak terbukanya proses *performance review* yang dilakukan oleh atasannya. Beberapa karyawan mengeluhkan bahwa kinerjanya sudah cukup baik namun kenaikan gaji yang diterimanya tidak sebanding dengan kinerja tersebut. Terdapat juga karyawan yang merasa bahwa kenaikan gajinya tidak sebanding dengan kenaikan gaji karyawan lain yang kinerjanya kurang daripadanya.

Peraturan mengenai *performance review* yang ada di dalam PT AI seharusnya sudah mencakup hal-hal yang dikeluhkan oleh karyawan tersebut. Peraturan yang berlaku antara lain adalah: (1) proses *performance review* yang dilakukan mengharuskan atasan dan karyawan yang dinilai bertemu untuk membahas penilaian

tersebut sehingga atasan dapat memberikan alasan mengapa memberikan nilai tertentu dan karyawan dapat menanyakan lebih lanjut apabila terdapat nilai yang dirasanya tidak cocok, (2) atasan diharuskan memberitahukan hasil *performance review* yang dilakukan kepada bawahannya dengan cara melakukan pertemuan untuk membahas hasil tersebut, dan (3) atasan melakukan sosialisasi tabel perbandingan antara nilai *performance review* dan kenaikan gaji yang didapatkan oleh karyawan.

Pada kenyataannya, banyak atasan yang tidak melakukan hal tersebut di atas. Beberapa karyawan mengaku bahwa mereka tidak mengetahui kapan mereka dinilai oleh atasannya dan hanya mendapatkan nilai *performance review* pada akhir tahun. Karyawan juga mengeluhkan bahwa mereka tidak mengetahui nilai *performance review* yang dilakukan karena pada saat atasan yang memberikan nilai menyerahkan hasilnya kepada *manager* divisi yang bersangkutan tidak disertai oleh pertemuan lagi mengenai nilai akhir yang akan diserahkan kepada pihak HRD. Begitu pula dengan tabel kenaikan gaji yang dikeluhkan oleh para karyawan bahwa tidak semua atasan memberitahu tabel tersebut.

4.4.1 Prosedur

Intervensi ini akan dilakukan dalam tiga tahap, tahapan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Tahap I: pengumpulan data. Pelaksanaan: 29 Mei 2012.
2. Tahap II: penelaahan sistem *performance review* dan menyusun sistem yang baru.
3. Tahap III: presentasi sistem baru kepada pihak HRD. Pelaksanaan: 4 Juni 2012
4. Tahap IV: sosialisasi temuan penelitian dan saran-saran kepada karyawan.

Prosedur intervensi ini akan dijelaskan lebih lanjut pada lampiran D, Rancangan Intervensi.

4.4.2 Tempat

Intervensi ini dilaksanakan di PT AI, sebuah perusahaan tambang batubara yang memiliki kantor pusat di jalan H.R. Rasuna Said, Kuningan, Jakarta dan beberapa lokasi penambangan yang tersebar di wilayah Kalimantan Selatan dan

Kalimantan Timur. Intervensi dilakukan pada karyawan yang terdapat di kantor pusat Jakarta.

4.4.3 Peserta Intervensi

Peserta pada intervensi ini adalah enam orang yang terdiri dari tiga orang dari divisi *marketing* dan tiga orang dari divisi IT sebagai peserta FGD. Presentasi sistem *performance review* yang baru dilakukan pada karyawan divisi HRD PT AI. Sedangkan untuk sosialisasi hasil penelitian dan pelaksanaan *performance review* diikuti oleh enam orang dengan posisi *superintendent* dan manajer dari divisi *marketing* dan IT.

4.4.4 Hasil Intervensi

4.4.4.1 Hasil FGD

FGD dilaksanakan pada tanggal 29 Mei 2012 dengan peserta sebanyak enam orang, dengan pembagian tiga orang dari divisi *marketing* dan tiga orang dari divisi IT. FGD ini bertujuan untuk mengetahui keluhan-keluhan spesifik dari karyawan kedua divisi tersebut yang berhubungan dengan penghargaan yang diterima beserta proses *performance review* yang dilaksanakan di PT AI. FGD yang dilaksanakan pada kantor pusat PT AI berlangsung selama kurang lebih satu jam.

Pada saat pelaksanaan FGD, peneliti menanyakan kondisi faktual dari pelaksanaan *performance review* yang ada di PT AI. Salah satu peserta FGD memberikan pendapatnya yang berisikan keluhan-keluhan, seperti pelaksanaan *performance review* yang tidak diketahui oleh dirinya dan dia hanya mengetahui hasilnya. Dia bahkan tidak mengetahui kapan dirinya dinilai oleh atasan langsungnya. Keluhan lainnya adalah hasil *performance review*, berupa kenaikan gaji tahunan, yang tidak diketahui aturannya seperti apa. Peserta FGD yang lain menambahkan bahwa ia hanya mendapatkan hasil *performance review* beserta persentase kenaikan gaji tahunan tanpa mengetahui aturan atau perhitungan yang sebenarnya seperti apa. Keluhan lain yang disampaikan oleh peserta FGD adalah *performance review* yang tidak berpengaruh terhadap jenjang karir karyawan. Hasil dari *performance review* tersebut seolah-olah tidak memberikan pengaruh terhadap jenjang karir karyawan walaupun karyawan yang bersangkutan sudah lama bekerja di PT AI.

Peserta FGD kemudian ditanyakan bagaimana bentuk ideal dari sistem penilaian kinerja dan penghargaan yang diberikan. Peserta menjawab bahwa *performance review* yang dilakukan sebaiknya lebih terbuka, baik dari proses penilaiannya sampai dengan pemberitahuan hasilnya. Hasil dari *performance review* tersebut juga diharapkan bisa meningkatkan karir karyawan yang bersangkutan sehingga karyawan yang sudah bekerja lama di PT AI merasa dihargai.

4.4.4.2 Hasil Sosialisasi *Performance Review*

Sosialisasi *performance review* dilakukan pada tanggal 25 Juni 2012. Peserta sosialisasi ini terdiri dari enam orang *superintendent* dan manajer dari divisi *marketing* dan IT. Sosialisasi ini terbagi menjadi dua bagian, yang pertama adalah sosialisasi hasil penelitian kepada para peserta dan sosialisasi pelaksanaan serta memberikan saran-saran kepada peserta dalam melaksanakan *performance review* yang sesuai dengan aturan yang berlaku pada PT AI.

Sebelum sosialisasi dimulai, peserta sosialisasi diminta untuk mengerjakan *pre-test* yang berisikan pertanyaan-pertanyaan mengenai peraturan *performance review* yang ada di dalam PT AI. Selanjutnya peserta sosialisasi mendapatkan gambaran mengenai kondisi divisi mereka masing-masing dan saran-saran yang bisa dilakukan untuk meningkatkan persepsi iklim kerja karyawan yang ada di dalamnya, terutama pada dimensi penghargaan atas kinerja. Para peserta menyatakan bahwa mereka sedikit banyak sudah dapat membayangkan kondisi yang ada di dalam divisi mereka masing-masing. Mereka juga banyak memberikan pertanyaan mengenai apa saja yang seharusnya mereka lakukan untuk dapat meningkatkan iklim organisasi di dalam divisi mereka masing-masing. Diskusi tersebut juga dibantu oleh pihak HRD dalam menyampaikan informasi mengenai sistem *performance review* yang berlaku di dalam perusahaan.

Setelah sosialisasi selesai, peserta diberikan *post-test* yang berisikan pertanyaan-pertanyaan yang sama dengan *pre-test* untuk melihat perubahan pengetahuan sebelum dan sesudah diberikannya sosialisasi. Pertanyaan *pre-test* dan *post-test* terdiri dari 10 soal dengan pilihan jawaban B (Benar) atau S (Salah). Nilai

tes tersebut dihitung dari banyaknya pertanyaan yang berhasil dijawab secara benar oleh peserta sosialisasi. Berikut adalah tabel perolehan nilai tes peserta sosialisasi:

Tabel 4.19 Hasil *Pre-test* dan *Post-test* Sosialisasi *Performance Review*

Subjek	<i>Pre-test</i>	<i>Post-test</i>	Perubahan
1	6	6	0
2	7	6	- 1
3	7	8	1
4	6	6	0
5	6	7	1
6	7	8	1
<i>Mean</i>	6,5	6,83	0,33

Dari hasil tersebut, terlihat bahwa sebagian dari peserta sosialisasi mengalami kenaikan skor pada *post-test*. Untuk mengetahui lebih lanjut, peneliti melakukan penghitungan *t-test* untuk mengetahui apakah perubahan skor tersebut signifikan secara statistik. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.20 Hasil *t-test* Sosialisasi *Performance Review*

	t	Sig.
Pre-test dan post-test	1	0,36

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa perubahan skor *pre-test* dan *post-test* tidak signifikan secara statistik. Hal ini berarti bahwa peserta sosialisasi tidak menunjukkan adanya perubahan pengetahuan sebelum dan sesudah diberikannya sosialisasi mengenai *performance review*.

Selanjutnya peserta juga diminta untuk mengisi lembar evaluasi sosialisasi (terlampir) untuk melihat sejauh mana peserta menganggap informasi yang diberikan dalam sosialisasi ini berguna bagi mereka. Lembar evaluasi tersebut terdiri dari 4

pernyataan yang dinilai dengan skala 1 (Sangat Tidak Sesuai) sampai dengan 6 (Sangat Sesuai). Berikut adalah pernyataan dan rata-rata skor dari peserta sosialisasi:

Tabel 4.21 Pernyataan Form Evaluasi dan Rata-rata Skor

No.	Pernyataan	Rata-rata Skor
1.	Sosialisasi yang dilakukan menambah pengetahuan saya mengenai kondisi perusahaan.	5
2.	Saya menjadi lebih paham mengenai kondisi yang terjadi di dalam divisi saya.	4,67
3.	Informasi yang disampaikan dalam sosialisasi berguna bagi saya.	5,17
4.	Setelah sosialisasi, saya terdorong untuk melakukan perubahan agar divisi saya menjadi lebih baik.	5,17

Dari tabel 4.21 di atas, dapat dilihat bahwa peserta sosialisasi menunjukkan adanya penambahan pengetahuan mengenai kondisi perusahaan dan divisinya masing-masing dari hasil sosialisasi. Hal tersebut dapat dilihat dari rata-rata skor pernyataan 1, 2, dan 3 (masing-masing: 5; 4,67; dan 5,17). Selanjutnya, peserta sosialisasi juga menunjukkan keinginan untuk melakukan perubahan agar divisinya menjadi lebih baik. Hal tersebut terlihat dari skor rata-rata pernyataan 4 yang mendapatkan nilai 5,17.

Secara keseluruhan, sosialisasi yang dilakukan dapat dikatakan sudah dapat memberikan pengetahuan tambahan dan membuat peserta sosialisasi sadar akan kondisi divisinya serta memiliki keinginan untuk melakukan perubahan agar divisinya menjadi lebih baik.

4.4.4.3 Hasil Penelaahan Sistem *Performance Review*

Berdasarkan data-data yang didapatkan, peneliti merancang sebuah sistem *performance review* baru yang diharapkan dapat mengurangi keluhan-keluhan dari karyawan. Sistem baru tersebut adalah sebagai berikut:

1. Diberlakukannya jadwal pelaksanaan *performance review* yang dilaksanakan pada bulan Desember dan Januari. Pelaksanaan ini terbagi menjadi dua tahap, tahap pertama berupa pertemuan antara karyawan yang akan dinilai dengan atasan langsung yang menilainya dan tahap kedua adalah pertemuan antara karyawan yang dinilai, atasan langsung, dan *manager* divisi yang bersangkutan. Tahapan ini harus dilaksanakan pada periode *performance review*. Pertemuan ini dilaksanakan untuk membuat karyawan mengetahui penilaian yang diberikan kepadanya dari semua pihak yang bersangkutan.
2. Sosialisasi tabel perbandingan antara kenaikan gaji dengan nilai *performance review* oleh pihak HRD. Pihak HRD diharuskan untuk memeriksa masing-masing divisi untuk memastikan apakah seluruh karyawan sudah mengetahui tabel tersebut sebelum pelaksanaan *performance review*.
3. Pihak HRD mengadakan sebuah pertemuan dengan para atasan yang bertugas untuk memberikan *performance review*. Pertemuan ini bertujuan untuk menjelaskan kembali aturan-aturan penilaian kinerja yang berlaku dan berupaya untuk menyelaraskan pelaksanaan *performance review* di PT AI.
4. Diberlakukannya sanksi kepada para atasan yang tidak melaksanakan tugasnya untuk melakukan pertemuan dan/atau memberitahukan hasil *performance review* berupa teguran lisan maupun tertulis.

BAB 5

KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

Pada bab ini akan dikemukakan kesimpulan penelitian yang menjawab pertanyaan penelitian berdasarkan analisis data yang telah dilakukan. Bab ini juga akan membahas diskusi hasil penelitian serta keterbatasan penelitian. Diskusi penelitian terdiri atas diskusi variabel iklim organisasi, komitmen organisasi, dan hubungan antara keduanya. Pada sub bab terakhir akan dikemukakan saran penelitian yang terdiri dari saran metodologis dan saran praktis.

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana gambaran iklim organisasi dan komitmen organisasi, serta hubungan antara keduanya pada karyawan bagian *marketing* dan IT di PT AI. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan, diperoleh kesimpulan yang menjawab masalah penelitian, yaitu: tingkat iklim organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan bagian *marketing* dan IT di PT AI tergolong menengah ke atas. Hal ini berarti sebagian besar karyawan dari bagian *marketing* dan IT di PT AI masih menganggap kondisi lingkungan kerjanya cukup baik. Sedangkan untuk tingkat komitmen organisasi, yang tergolong menjadi tiga dimensi, adalah sebagai berikut: komitmen afektif tergolong dalam kelompok menengah atas, komitmen berkelanjutan tergolong dalam kelompok menengah bawah, dan komitmen normatif tergolong dalam kelompok menengah atas.

Apabila dilihat hubungan antara iklim organisasi dan komitmen organisasi, hanya dimensi komitmen afektif saja yang memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan iklim organisasi. Dimensi komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif tidak memiliki hubungan yang signifikan. Apabila dilihat lebih lanjut, dimensi dari iklim organisasi yang berhubungan secara positif dan signifikan dengan komitmen afektif adalah dimensi penghargaan yang diterima, kompetensi karyawan, dan pengambilan keputusan. Sedangkan dimensi kompetensi karyawan juga

berhubungan secara positif dan signifikan dengan dimensi komitmen normatif. Dari hasil penelitian tersebut, intervensi yang dilakukan adalah intervensi terhadap penghargaan yang diterima dengan menyusun sistem *performance review* yang baru. Hal tersebut dipilih karena dari hasil penelitian dimensi tersebut memiliki hubungan yang cukup kuat dengan komitmen afektif dan pertimbangan masalah-masalah yang terjadi di dalam perusahaan.

5.2 Diskusi

Pada sub bab ini, akan didiskusikan hasil penelitian yang didapat. Sub bab ini terbagi menjadi: diskusi untuk variabel iklim organisasi, variabel komitmen organisasi, diskusi hubungan antara keduanya, diskusi mengenai intervensi yang dilakukan, dan keterbatasan penelitian.

5.2.1 Diskusi Hasil Penelitian

5.2.1.1 Diskusi Variabel Iklim Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian secara kuantitatif, terlihat bahwa karyawan pada bagian *marketing* dan IT di PT AI memiliki persepsi yang cukup baik terhadap lingkungan kerjanya. Hal ini sebenarnya bertolak belakang dengan apa yang diceritakan oleh karyawan dari bagian HRD PT AI. Berdasarkan data dari HRD, karyawan *marketing* dan IT merupakan bagian yang karyawannya merupakan penggabungan antara karyawan dari PT AI dan *holding company* yang menanungi PT AI. Hal tersebut menjadikan hubungan kerja di dalam kedua bagian tersebut tidak terlalu baik. Hal tersebut terlihat dari hasil survey WWB yang dilaksanakan pada bulan Februari 2012 dimana divisi *marketing* dan IT mendapatkan skor rata-rata sebesar 3,31 dari skala 6. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan divisi *marketing* dan IT tidak merasa hubungan kerja yang mereka rasakan tidak terlalu harmonis. Meskipun demikian, mereka menilai iklim organisasi yang mereka persepsikan di dalam kuesioner iklim organisasi dengan baik. Hal tersebut bisa disebabkan oleh dalam dimensi iklim organisasi, hanya ada satu dimensi saja yang dinilai buruk oleh mereka, yaitu dimensi hubungan kerja. Sedangkan untuk dimensi-dimensi yang lain, mereka menilai dimensi tersebut dengan nilai yang cukup baik

sehingga pada saat dilakukan rata-rata, nilai iklim organisasi secara keseluruhan menjadi cukup baik.

Sebagai tambahan, peneliti melakukan perbandingan skor iklim organisasi antara kelompok-kelompok data demografis responden yang terdiri dari: jenis kelamin, usia, dan masa kerja. Dalam penghitungan statistik, ditemukan bahwa masing-masing kelompok tersebut memiliki skor yang tidak jauh berbeda. Hal ini berarti karyawan dengan jenis kelamin laki-laki memiliki persepsi yang sama terhadap iklim organisasi dibandingkan dengan karyawan dengan jenis kelamin perempuan. Begitu pula dengan karyawan dengan rentang usia 21-30 tahun dan 31-40 tahun serta karyawan dengan masa kerja lebih dari lima tahun dan kurang dari lima tahun memiliki skor persepsi iklim organisasi yang tidak berbeda.

5.2.1.2 Diskusi Variabel Komitmen Organisasi

Sedangkan untuk komitmen organisasi, pada dimensi komitmen afektif sebagian besar karyawan *marketing* dan IT di PT AI memiliki nilai yang tinggi. Hal ini berarti mereka memiliki kelekatan secara personal terhadap PT AI dan memiliki kecenderungan keluar yang rendah. Hal yang sama terjadi pada dimensi komitmen normatif dimana karyawan bagian *marketing* dan IT berkeinginan untuk tinggal di dalam PT AI yang cukup tinggi. Kedua hal tersebut dapat disebabkan oleh karyawan sudah merasa puas dengan apa yang diberikan oleh PT AI dan menganggap bahwa lingkungan kerja yang ada cukup baik. Hal yang berbeda ditemui pada komitmen berkelanjutan. Komitmen berkelanjutan karyawan bagian *marketing* dan IT pada PT AI tergolong menengah ke bawah. Hal tersebut berarti mereka dapat sewaktu-waktu memutuskan untuk keluar dari PT AI karena alasan finansial. Hal ini dibenarkan oleh pihak HRD yang menyatakan bahwa banyak karyawan dari kedua bagian tersebut yang keluar karena telah mendapatkan tawaran yang lebih baik dari perusahaan lain.

Sebagai tambahan, peneliti melakukan perbandingan skor komitmen organisasi antara kelompok-kelompok data demografis responden yang terdiri dari: jenis kelamin, usia, dan masa kerja. Dalam penghitungan statistik, ditemukan bahwa masing-masing kelompok tersebut memiliki skor yang tidak jauh berbeda. Hal ini berarti karyawan dengan jenis kelamin laki-laki memiliki tingkat komitmen

organisasi yang sama apabila dibandingkan dengan karyawan dengan jenis kelamin perempuan. Begitu pula dengan karyawan dengan rentang usia 21-30 tahun dan 31-40 tahun serta karyawan dengan masa kerja lebih dari lima tahun dan kurang dari lima tahun memiliki tingkat komitmen organisasi yang sama.

5.2.1.3 Diskusi Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Komitmen Organisasi

Hubungan antara iklim organisasi dan komitmen afektif yang terjadi adalah positif dan signifikan. Hal ini berarti bahwa seiring dengan meningkatnya nilai iklim organisasi, maka nilai komitmen afektif akan meningkat juga. Meskipun demikian, iklim organisasi tidak berhubungan dengan komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Hal ini bisa saja disebabkan oleh faktor-faktor yang mempengaruhi kedua dimensi komitmen organisasi tersebut. Meyer dan Allen (1997) menyatakan bahwa komitmen berkelanjutan berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut. Melihat adanya keluhan mengenai sistem penghargaan yang tidak jelas, dapat diasumsikan bahwa karyawan tidak merasa nyaman bekerja di dalam perusahaan karena hal tersebut. Faktor lain yang mempengaruhi adalah adanya alternatif pekerjaan yang lebih menarik di luar perusahaan saat ini (Meyer dan Allen, 1997).

Hal ini sejalan dengan keluhan dengan sistem penghargaan yang dinilai kurang baik sehingga karyawan mencari tahu alternatif pekerjaan lain yang dianggapnya dapat penghargaan yang lebih baik daripada yang dijalannya saat ini. Sedangkan untuk komitmen normatif dapat terbentuk dengan adanya kontrak psikologis (*psychological contract*) antara pekerja dan organisasi (Meyer & Allen, 1997). Hubungan dengan perusahaan tersebut antara lain adalah bagaimana perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawannya atau bagaimana cara perusahaan memperlakukan karyawannya yang sudah bekerja dari awal sampai dengan sekarang.

Pada dimensi komitmen afektif, dimensi iklim organisasi yang berhubungan dengan positif dan signifikan adalah dimensi penghargaan yang diterima, kompetensi karyawan, dan pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mojtahedzadeh, dkk. (2011) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi akan meningkat apabila terdapat sistem penghargaan yang adil dan objektif. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Belausteguigotitia, dkk. (2007) dimana dimensi pengambilan keputusan (*supportive management*) dan kompetensi karyawan (*work as a challenge*) yang digunakan di dalam penelitian itu memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Komitmen afektif pada organisasi jauh lebih kuat pada individu yang pimpinannya membolehkan mereka terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan dengan baik dan adil. Sedangkan dimensi gaya kepemimpinan, hubungan dengan rekan kerja, dan motivasi kerja tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen afektif. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya (Mojtahedzadeh, dkk., 2011; Belausteguigotitia, dkk., 2007). Hal ini dapat disebabkan oleh faktor usia dan masa kerja dari responden penelitian ini. Kelompok usia terbanyak dalam penelitian ini adalah responden dengan rentang usia antara 31 sampai dengan 40 tahun. Schultz & Schultz (2006) menyatakan bahwa karyawan yang senior pada umumnya lebih mendalami pekerjaan mereka, hal tersebut mungkin disebabkan karena mereka memiliki tanggung jawab yang lebih.

Sedangkan pada dimensi komitmen berkelanjutan, tidak ada dimensi iklim organisasi yang berhubungan dengan positif dan signifikan. Komitmen berkelanjutan dapat berkembang ketika ada suatu tindakan atau kejadian yang meningkatkan kerugian yang akan dialami individu ketika ia meninggalkan organisasi. Penelitian mengenai investasi dilakukan oleh Whitener & Walz (dalam Meyer & Allen, 1997) menunjukkan bahwa kehilangan uang pensiun, status, dan perasaan aman dalam pekerjaan yang akan dialami individu ketika meninggalkan organisasi akan berpengaruh positif pada komitmen terhadap organisasi. Dalam hal ini, peneliti mendapatkan data dari FGD bahwa karyawan PT AI merasa rentang gaji yang diberikan oleh perusahaan tidak mengalami pertambahan yang berarti seiring dengan

bertambahnya masa kerja mereka. Hal ini berpengaruh terhadap uang pensiun yang akan diterima oleh para karyawan di kemudian hari dan ini yang dapat menyebabkan rendahnya skor komitmen berkelanjutan dan hubungannya dengan iklim organisasi.

Pada dimensi komitmen normatif, dimensi iklim organisasi yang memiliki hubungan yang positif dan signifikan adalah dimensi kompetensi karyawan. Komitmen normatif juga dapat terbentuk dengan adanya kontrak psikologis (*psychological contract*) antara pekerja dan organisasi (Meyer & Allen, 1997). Kontrak psikologis ini terdiri dari keyakinan pihak-pihak yang terlibat dalam hubungan mengenai tanggung jawab dari masing-masing pihak. Salah satu kebijakan di dalam PT AI adalah ikatan kerja selama jangka waktu tertentu apabila karyawan yang bersangkutan mendapatkan pelatihan atau bonus. Jika karyawan tersebut memutuskan untuk keluar sebelum ikatan kerja tersebut habis, maka karyawan diharuskan untuk mengganti rugi nilai investasi yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini yang dapat membentuk kontrak psikologis antara karyawan dengan perusahaan. Sedangkan untuk dimensi iklim organisasi yang lain tidak ada yang berhubungan dengan signifikan dengan komitmen normatif.

Menurut Wiener (dalam Meyer dan Allen, 1997), perkembangan komitmen normatif dimulai pada masa awal sosialisasi bergabung dengan organisasi. Pada masa sosialisasi, individu akan diajarkan mengenai perilaku dan sikap yang dituntut oleh organisasi. Proses internalisasi ini melibatkan beberapa proses belajar, seperti pemberian *reward* dan *punishment* dan belajar dari hasil observasi (*modelling*). Peneliti berasumsi pada masa sosialisasi yang dilakukan oleh PT AI kurang dapat menanamkan nilai-nilai perusahaan sehingga tidak terjadi proses internalisasi yang baik. Dapat diasumsikan juga bahwa para pemimpin di dalam PT AI kurang dapat menjadi panutan yang baik sehingga para karyawan tidak dapat melakukan pembelajaran dengan cara observasi.

5.2.2 Diskusi Intervensi

Peneliti melaksanakan presentasi hasil peninjauan ulang sistem *performance review* pada pihak HRD PT AI pada hari Rabu tanggal 6 Juni 2012. Peneliti

menyampaikan saran-saran yang sebaiknya dilakukan oleh pihak HRD PT AI dalam menanggapi keluhan-keluhan karyawan mengenai sistem *performance review*. Tanggapan dari pihak HRD PT AI akan dijelaskan dalam bagian ini.

Pada poin pertama saran yang diberikan oleh peneliti, pihak HRD PT AI menyatakan bahwa saat ini, jadwal pelaksanaan *performance review* sudah diatur dalam jadwal tertentu. Hanya saja yang dilakukan saat ini pemberian jadwal hanya satu arah dari pihak HRD. Mereka mengusulkan untuk masing-masing divisi di PT AI juga menyusun jadwal pelaksanaan *performance review* dan menyerahkannya kepada pihak HRD. Dengan demikian, dapat terbentuk sebuah komitmen bersama dalam pelaksanaan *performance review*, pemberian jadwal tidak hanya satu arah dari pihak HRD saja. Peneliti menganggap hal ini dapat diterapkan untuk membangun sebuah komitmen bersama antara pihak HRD dengan divisi-divisi di PT AI dalam pelaksanaan *performance review*.

Pada poin kedua, pihak HRD menyatakan bahwa sebenarnya sosialisasi tabel perbandingan kenaikan gaji tersebut sudah dilaksanakan. Walaupun demikian, sosialisasi tersebut hanya sebatas kepada para *manager* masing-masing divisi dan pihak HRD berasumsi bahwa para *manager* tersebut yang akan meneruskan kepada para bawahannya. Pihak HRD memberikan masukan bahwa sebaiknya sosialisasi tabel tersebut juga diberikan kepada sekretaris divisi atau karyawan bagian administrasi divisi yang bersangkutan agar mereka juga dapat menyebarkan data tersebut kepada karyawannya.

Sedangkan pada poin ketiga, pihak HRD menyatakan bahwa sosialisasi mengenai sistem *performance review* tersebut memang belum pernah dilaksanakan. Pihak HRD menyatakan bahwa secepatnya mereka akan melakukan sosialisasi hal tersebut beserta sosialisasi hasil penelitian yang telah dilaksanakan untuk menambah pemahaman dari atasan masing-masing divisi yang ada di dalam PT AI.

Pada poin keempat, pihak HRD menolak untuk memberikan sanksi pada atasan yang tidak melakukan *performance review* yang sesuai dengan peraturan yang ada. Hal tersebut disebabkan karena pihak HRD sebenarnya sudah pernah melakukan teguran secara tertulis kepada para atasan divisi yang tidak melaksanakan

performance review dengan benar dan juga diteruskan kepada pihak manajemen yang lebih tinggi namun hal tersebut tidak membuat atasan tersebut melakukan *performance review* dengan benar dan tepat waktu. Pihak HRD menyatakan bahwa lebih baik apabila atasan tersebut memberikan jadwal pelaksanaan *performance review* yang disusunnya sendiri dan membangun komitmen bersama seperti yang sudah disebutkan pada poin pertama.

Pada tahapan berikutnya, peneliti mengadakan sosialisasi mengenai *performance review* kepada enam orang atasan dari divisi *marketing* dan IT. Pada sosialisasi tersebut diadakan *pre-test* dan *post-test* untuk melihat keberhasilan dari sosialisasi. Hasil dari *post-test* menyatakan terdapat peningkatan nilai dari hasil *pre-test* namun tidak signifikan secara statistik. Hal ini bisa disebabkan jumlah responden yang mengikuti sosialisasi tidak banyak. Adapun divisi *marketing* dan IT yang dipilih menjadi populasi penelitian ini juga merupakan dua divisi yang memiliki keluhan mengenai *performance review* terbanyak berdasarkan data dari HRD. Lebih lanjut sebaiknya dilakukan sosialisasi dalam skala yang lebih besar sehingga bisa memperbandingkan kenaikan nilai dari divisi-divisi lain. Untuk penelitian lebih lanjut, disarankan untuk melihat divisi yang tidak memiliki keluhan atau memiliki sedikit keluhan dan diperbandingkan skor di antara divisi-divisi tersebut.

Pada akhir dari sosialisasi, peneliti melakukan *post-test* untuk mengukur pengetahuan peserta mengenai pelaksanaan *performance review* yang sesuai dengan aturan yang berlaku. Hal tersebut berfungsi untuk menghitung perubahan pengetahuan untuk meningkatkan tingkat iklim organisasi yang dipersepsikan oleh karyawannya, khususnya pada dimensi penghargaan atas kinerja. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dimensi penghargaan atas kinerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen afektif. Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa peningkatan dari pengetahuan mengenai pelaksanaan *performance review*, yang merupakan bagian dari iklim organisasi, maka diharapkan pula akan meningkatkan tingkat komitmen organisasi karyawan PT AI, khususnya komitmen afektif. Meskipun demikian, peneliti tidak melakukan pengukuran terhadap komitmen organisasi setelah diberikannya sosialisasi karena untuk mencapai perubahan perilaku

tersebut, karyawan harus merasakan adanya perubahan yang disebabkan oleh adanya pemberian sosialisasi. Perubahan tersebut baru dapat dirasakan oleh para karyawan pada saat atasan yang mengikuti sosialisasi melakukan *performance review* pada akhir tahun (sesuai dengan periode *performance review* pada peraturan perusahaan). Untuk menindaklanjuti hal tersebut, sebaiknya dilaksanakan kembali pengukuran mengenai komitmen organisasi pada akhir tahun setelah dilaksanakannya *performance review*.

5.2.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan oleh peneliti, baik secara praktis maupun metodologi. Keterbatasan praktis dalam penelitian ini adalah sibuknya para karyawan yang dijadikan responden. Karyawan dari dua divisi yang dijadikan responden penelitian sedang berada periode kerja yang cukup sibuk, seperti banyaknya tenggat waktu pekerjaan mereka, sehingga peneliti sulit untuk mendapatkan data.

Adapun keterbatasan metodologis dalam penelitian ini antara lain adalah responden yang hanya dua divisi dari PT AI yang memiliki total divisi sebanyak sembilan divisi. Selain itu, intervensi *performance review* yang dilakukan oleh peneliti belum akan dilaksanakan dalam waktu dekat karena jadwal *performance review* PT AI terdapat pada bulan Desember. Meskipun demikian, walaupun dilaksanakan intervensi maka hasil yang didapatkan belum tentu optimal karena peneliti hanya memiliki waktu singkat untuk mengobservasi perubahan perilaku yang terjadi pada karyawan PT AI.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil diskusi di atas, terdapat beberapa hal yang disarankan oleh peneliti. Saran tersebut terbagi menjadi dua, yaitu saran metodologis dan saran praktis. Saran tersebut adalah sebagai berikut:

Saran metodologis dari penelitian ini adalah:

1. Melihat secara keseluruhan kondisi karyawan di PT AI agar mendapatkan gambaran yang menyeluruh,

2. Pengambilan data sebaiknya dilakukan pada waktu yang tidak terlalu sibuk sehingga kuesioner yang kembali lebih banyak,
3. Melakukan penelitian dalam jangka yang lebih panjang (minimal enam bulan) untuk melihat bagaimana penerapan intervensi yang diberikan memberikan dampak pada perusahaan.
4. Melakukan sosialisasi kepada seluruh divisi yang ada pada PT AI untuk melihat hasil *pre-test* dan *post-test* secara keseluruhan dan dapat diperbandingkan antara satu divisi dengan divisi yang lain.

Sedangkan saran praktis dari penelitian ini adalah:

1. Berdasarkan hasil penelitian yang mengatakan bahwa nilai komitmen organisasi masih berada dalam kategori menengah bawah dan atas, maka disarankan untuk mengadakan pelatihan untuk meningkatkan komitmen organisasi setiap karyawan,
2. Berdasarkan hasil penelitian yang mengatakan bahwa banyak karyawan yang bisa dengan mudah keluar dari perusahaan karena mendapatkan tawaran yang lebih menarik dari perusahaan lain, disarankan untuk PT AI agar melakukan program retensi dengan memberikan insentif-insentif lain agar karyawan lebih bisa bertahan,
3. PT AI disarankan untuk dapat memperbaiki iklim organisasi yang ada, terutama hubungan kerja. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mengadakan *team building* atau *family gathering* untuk setiap bagian yang dilakukan secara berkala.
4. Melakukan pengukuran kembali terhadap tingkat komitmen organisasi karyawan setelah karyawan mendapatkan hasil *performance review* mereka untuk tahun ini. Dengan adanya pemberian sosialisasi, diharapkan bahwa karyawan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi karena atasan mereka sudah melakukan *performance review* sesuai dengan prosedur yang berlaku.

Daftar Pustaka

- Adi, R. (2004). *Metodologi penelitian sosial dan hukum*. Jakarta: Granit.
- Aiken, L. R., & Groth-Marnat, G. (2006). *Psychological Testing and Assessment 12th edition*. US: Pearson Education
- Cohen, R.J., & Swerdlik, M.E. (2005). *Psychological Testing and Assessment, 7th Ed.* New York: McGraw-Hill
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological Testing 7th edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Anwar, M.P. (2010). *Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (PKO)*. Skripsi. Depok: Universitas Indonesia.
- Belausteguigoitia, I., Patlan, J., & Navarette, M.M.J. (2007). Organizational Climate as Antecedent of Commitment, Effort and Entrepreneurial Orientation in Mexican Family and Non-family Firms. *Revista del Centro de Investigacion*, 7(27), 5-24.
- Bryant, S.E., Moshavi, D., & Nguyen, T.V. (2007). A field study on organizational commitment, professional commitment and peer mentoring. *The Database for Advances in Information System*, 38(2), 61-74.
- Burke, W. W. (1982). *Organizational Development: Principles and Practices*. London: Scott, Foresman & Company.
- Cohen, R.J., & Swerdlik, M.E. (2005). *Psychological Testing and Assessment 6th ed.* New York: McGraw-Hill
- Cummings, T. J., & Worley, C.G. (2005). *Organizational and Change (8th Ed)*. Ohio: South Western.
- Dessler, G. (2008). *Human Resources Management 11th edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Drenth, P.J.D., Thierry, H., de Wolff, C.J. (1998). *Handbook of Work and Organizational Psychology, volume 4*. United Kingdom: Redwood Books, Ltd.
- Galanes, G. J., & Adams, K. (2007). *Effective group discussion: theory and practice*. Boston: McGraw-Hill.
- Gravetter, F.J. & Wallnau, L.B. (2007). *Statistics for The Behavioral Sciences 7th Ed.* Singapore: Thomson Wadsworth.
- Grenberg, J. & Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organizations 8th Ed.* New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hasibuan, R.J.A. (2011). *Hubungan antara Affective Commitment dengan Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Client-centered Counseling pada Operator Produksi PT XYZ*. Tesis. Depok: Universitas Indonesia.

- <http://balikpapan.radiosmartfm.com/jurnal-balikpapan/3115-1500-lebih-perusahaan-tambang-batubara-beroperasi-di-kalimantan.html>, diakses pada tanggal 19 Februari 2012, pukul 12.40 WIB
- <http://nasional.kompas.com/read/2008/12/04/14523536/Indonesia.Penghasil.Batu.Bara.Terbesar>, diakses pada tanggal 19 Februari 2012, pukul 12.50 WIB
- Jahangir, N. Akbar, M.M., Begum, N. (2006). The Impact of Social Power Bases, Procedural Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Employees' Turnover Intention. *South Asian Journal of Management*. 13 (4): 72-88
- Kangis, P., Gordon, D. dan Willams, S. (2000). Organizational climate and corporate performance: an empirical investigation. *Managemen Decision*, 38 (8): 532-540
- Kaplan, R.M, Saccuzzo, D.P. (2008). *Psychological Tesing: Principles Application, and Issues*. Canada: Cengage Learning
- Kerlinger, F. N. & Lee, H.B. (2000). *Foundations of Behavioral Research*. Tokyo: Harcourt College Publishers
- Kidder, L.H. & Judd, C. N. (1986). *Research Method of Social Relation*. New York: CBS Publishing Japan Ltd.
- Koentjaraningrat. (1985). *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta : Gramedia
- Kreitner, R. dan Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior 6thed*. Boston: McGraww-Hill
- Kumar, R. (1996). *Research Methodology: A Step-By-Step Guide For Beginners*. London: Sage Publications.
- Martin, S.S. (2008). Relational and economic antecedents of organisational commitment. *Personnel Review*, 37 (6): 589-608
- Meyer, J.P & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Mojtahedzadeh, H., Boroomandfar, S., & Gholamhosini, M. (2011). Study of Relationship between Organizational Climate and Commitment staff in Sosangerd Azad Islamic University. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences* 5 (12): 1265-1269
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press
- Newman, J.E. (1977). Development of a Measure of Perceived Work Environment (PWE). *The Academy of Management Journal*, 20 (4): 520-534.
- Papalia, D.E., Olds, S.W., Feldman, R.D. (2008). *Human Development 11 edition*. Boston: McGraw-Hill.
- Page, Kathryn M. & Vella-Brodrick, Dianne A. (2009). The “What”, “Why” and “How” of Employee Well-Being: A New Model. *Soc Indic Res* (2009) 90: 441-458.

- Robbins, S.P. (2005). *Organizational Behavior 11th edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Salanova, M., Agut, S., dan Peiro, J.M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6): 1217-1227.
- Saunders, J. (2008). *An Assessment of the Relationship Between Organisational Climate and Organisational Commitment within the IT Department of A Telecommunications Company*. Tesis. Afrika Selatan: Rhodes University.
- Schultz, D. & Schultz, S.E.(2006). *Psychology & Work Today 9th ed*. New Jersey: Prentice Hall.
- Setiadi, B. N., Matindas, R. W., & Chairy, L.S. (2003). *Pedoman Penulisan Skripsi Psikologi, Edisi ke-2*. Jakarta: LPSP3.
- Udo, G.J., Guimaraes, T. Igbaria, M. (1997). An investigation of the antecedents of turnover intention for manufacturing plant managers. *International Journal of Operations & Production Management*. 17 (9): 912-930
- Wallace, J., Hunt, J., Richards, C. (1999). The relationship between organizational culture, organizational climate and managerial values. *International Journal of Public Sector Management*. 12 (7): 548-564.





LAMPIRAN A
KUESIONER

Karyawan PT Arutmin Indonesia yang kami hormati,

Dalam rangka menindaklanjuti hasil dari survey pendapat karyawan yang dilaksanakan pada bulan Februari 2012 lalu, kami membutuhkan informasi yang lebih spesifik mengenai kondisi perusahaan dan karyawannya.

Untuk itu, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara menyisihkan waktu untuk memberikan umpanbalik (*feedback*) demi perbaikan PT Arutmin dan tentunya juga bagi karyawannya sehingga dapat bekerja dengan lebih nyaman.

Respons atau pendapat Anda dalam survei ini bersifat **rahasia** sehingga tidak diperlukan identitas (nama) Anda sebagai pemberi informasi.

Kami mengharapkan jawaban yang jujur dan obyektif karena jawaban Anda akan menentukan arah perbaikan di PT Arutmin. Pastikan tidak ada isian yang terlewat karena pendapat dan suara hati saudara adalah masukan yang sangat berarti bagi perusahaan.

Salam,

Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

PETUNJUK PENGISIAN

Kuesioner ini terdiri dari **dua** bagian yang berisikan beberapa pernyataan. Berilah tanda silang (X) pada kolom yang tersedia. Pilihlah jawaban yang PALING SESUAI dengan kondisi diri Anda. Pilihan jawabannya adalah sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Sesuai

2 = Tidak Sesuai

3 = Agak Tidak Sesuai

4 = Agak Sesuai

5 = Sesuai

6 = Sangat Sesuai

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

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

SELAMAT MENGERJAKAN

DATA IDENTITAS

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

Posisi

- Manajemen (supt. ke atas) Staf Non Staf

Status

- Tetap Kontrak

Masa Kerja

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

Usia

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

Status Pernikahan

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

Pendidikan Terakhir

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

Jenis Kelamin

- Laki-laki Perempuan

Divisi

- Operation Finance IA
 HREA MRCP Legal
 Marketing IT

Lokasi Kerja

- Jakarta Asam-asam Batulicin
 Balikpapan Satui Senakin
 Banjarmasin Kintap NPLCT

Bagian I

Saya mempersepsikan bahwa...		1	2	3	4	5	6
1	Atasan saya mendukung dan memperhatikan anak buahnya						
2	Penghargaan atas kinerja yang saya hasilkan sudah objektif						
3	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja satu departemen						
4	Penyelesaian pekerjaan adalah hal yang paling penting						
5	Saya memiliki pengetahuan yang cukup untuk dapat mengerjakan tugas-tugas yang diberikan						
6	Atasan saya tidak bersifat terbuka dalam menangani anak buahnya						
7	Penghargaan yang diberikan cenderung bersifat subjektif dari atasan						
8	Hubungan dengan rekan kerja dari departemen lain masih memerlukan perbaikan						
9	Saya mencoba untuk menyelesaikan semua pekerjaan yang diberikan kepada saya						
10	Perusahaan memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya						
11	Saya diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan yang memiliki dampak pada situasi kerja secara keseluruhan						
12	Hubungan kerja dengan departemen lain yang ada dirasa masih kurang cukup baik untuk dapat menyelesaikan tugas bersama						
13	Saya kurang terlibat pekerjaan yang diberikan dalam kelompok kerja saya						
14	Saya dapat bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja antar departemen						

Bagian II

		1	2	3	4	5	6
1	Saya akan bekerja di perusahaan ini sampai saya harus pensiun						
2	Keadaan keuangan saya akan kacau apabila saya keluar dari perusahaan ini						
3	Saya merasa tidak ada kewajiban untuk tetap bekerja di perusahaan ini						
4	Saya menganggap bahwa masalah perusahaan adalah masalah saya juga						
5	Tetap pada perusahaan ini adalah sebuah keharusan bagi saya						
6	Keluar dari perusahaan ini adalah keputusan yang buruk walaupun menguntungkan saya						
7	Saya merasa bukan bagian dari perusahaan saya						
8	Saya memiliki sedikit pilihan sebagai bahan pertimbangan untuk keluar dari perusahaan ini						
9	Saya merasa bersalah apabila keluar dari perusahaan ini sekarang						
10	Saya tidak merasa terikat secara emosional dengan perusahaan saya						
11	Sulit mencari pekerjaan lain kalau saya keluar dari perusahaan ini						
12	Perusahaan ini pantas untuk mendapatkan kesetiaan saya						
13	Perusahaan ini memiliki arti yang besar bagi hidup saya						
14	Saya tetap bekerja di perusahaan ini karena keluar dapat mengorbankan kehidupan pribadi saya						
15	Saya tidak ingin meninggalkan perusahaan ini karena saya merasa bertanggung jawab kepada orang-orang di dalamnya						
16	Saya merasa seperti bagian keluarga dari perusahaan ini						
17	Sulit bagi saya untuk keluar dari perusahaan ini karena saya sudah banyak mencurahkan tenaga saya untuk perusahaan ini						
18	Perusahaan ini tidak memiliki jasa yang signifikan bagi saya						



LAMPIRAN B
UJI RELIABILITAS DAN VALIDITAS

1. Uji Realibilitas dan Validitas Kuesioner Iklim Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.727	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GK1	119.63	176.246	.701	.699
PH1	119.89	171.766	.760	.691
HK1	119.00	189.111	.320	.722
MK1	119.16	192.140	.147	.727
KK1	119.32	193.450	.065	.730
GK2	120.21	169.620	.581	.693
PH2	120.21	169.953	.790	.688
HK2	121.00	186.556	.248	.721
MK2	118.84	189.807	.298	.723
KK2	120.00	171.667	.606	.695
PK1	120.11	179.544	.513	.707
HK3	120.63	183.468	.340	.716
MK3	119.63	190.357	.157	.726
HK4	119.21	186.175	.464	.716
TIO	62.11	48.766	1.000	.767

2. Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner Komitmen Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.720	19

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KA1	130.84	360.696	.803	.690
KB1	131.11	386.211	.161	.718
KN1	131.05	387.164	.200	.716
KA2	130.89	384.211	.337	.712
KB2	131.26	362.427	.823	.692
KN2	131.21	381.398	.310	.711
KA3	130.53	370.485	.483	.702
KB3	131.21	394.064	.052	.723
KN3	131.42	383.813	.271	.713
KA4	130.89	384.988	.245	.714
KB4	131.68	380.339	.330	.710
KN4	130.63	369.468	.676	.698
KA5	130.58	360.702	.885	.690
KB5	131.16	377.807	.484	.706
KN5	131.11	357.433	.740	.689
KA6	130.63	369.357	.646	.699
KB6	131.21	371.175	.683	.700
KN6	132.32	425.228	-.653	.745
TKO	67.42	99.702	1.000	.769



LAMPIRAN C
PENGUJIAN STATISTIK

1. Uji Statistik Deskriptif

Statistics

		TIO	TKA	TKB	TKN	TKO
N	Valid	19	19	19	19	19
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		62.11	24.68	21.42	21.32	67.42
Std. Deviation		6.983	5.803	5.037	3.301	9.985

Iklm Organisasi

TIO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	51	1	5.3	5.3	5.3
	53	1	5.3	5.3	10.5
	54	1	5.3	5.3	15.8
	55	1	5.3	5.3	21.1
	56	1	5.3	5.3	26.3
	58	1	5.3	5.3	31.6
	59	1	5.3	5.3	36.8
	61	2	10.5	10.5	47.4
	62	1	5.3	5.3	52.6
	63	1	5.3	5.3	57.9
	64	2	10.5	10.5	68.4
	65	1	5.3	5.3	73.7
	66	1	5.3	5.3	78.9
	67	1	5.3	5.3	84.2
	70	1	5.3	5.3	89.5
	73	1	5.3	5.3	94.7
	78	1	5.3	5.3	100.0
	Total	19	100.0	100.0	

Komitmen Afektif

TKA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	1	5.3	5.3	5.3
	17	1	5.3	5.3	10.5
	18	1	5.3	5.3	15.8
	22	1	5.3	5.3	21.1
	23	3	15.8	15.8	36.8
	24	1	5.3	5.3	42.1
	25	3	15.8	15.8	57.9
	27	2	10.5	10.5	68.4
	29	1	5.3	5.3	73.7
	30	3	15.8	15.8	89.5
	31	1	5.3	5.3	94.7
	32	1	5.3	5.3	100.0
Total		19	100.0	100.0	

Komitmen Berkelanjutan

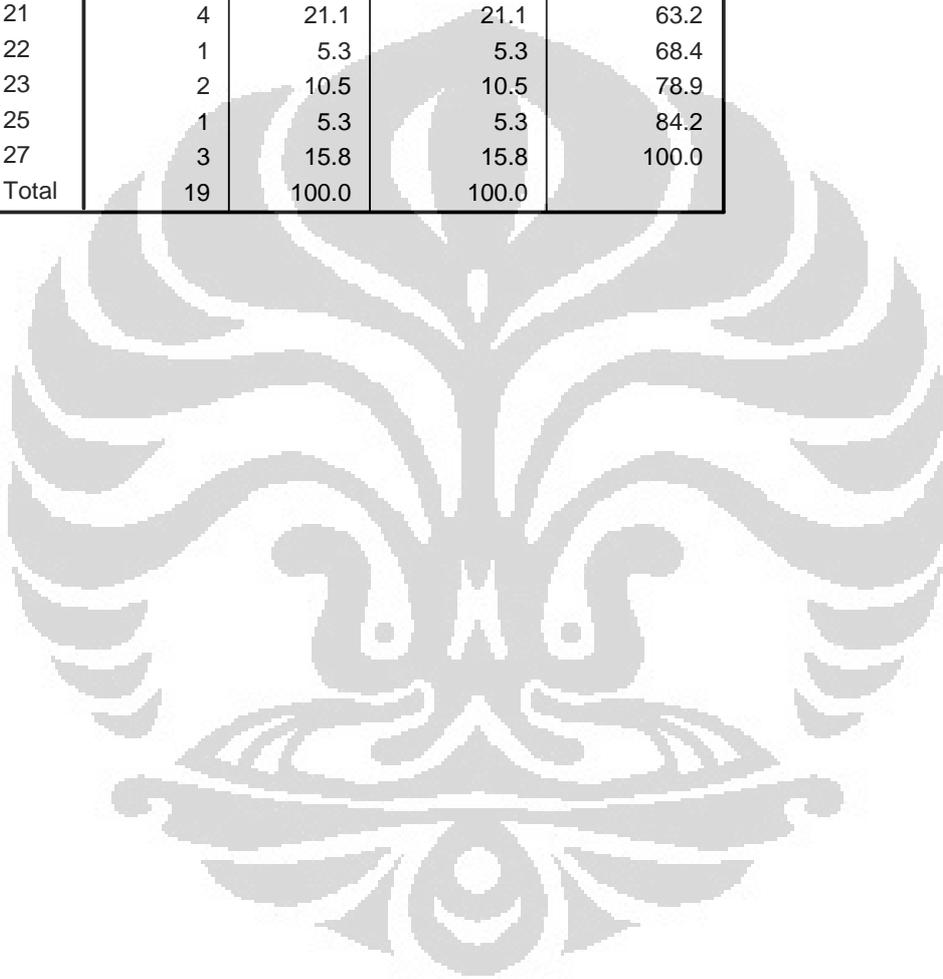
TKB

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	16	1	5.3	5.3	5.3
	17	2	10.5	10.5	15.8
	18	2	10.5	10.5	26.3
	19	4	21.1	21.1	47.4
	20	2	10.5	10.5	57.9
	21	2	10.5	10.5	68.4
	22	1	5.3	5.3	73.7
	23	2	10.5	10.5	84.2
	30	2	10.5	10.5	94.7
	35	1	5.3	5.3	100.0
Total		19	100.0	100.0	

Komitmen Normatif

TKN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17	2	10.5	10.5	10.5
	18	3	15.8	15.8	26.3
	19	1	5.3	5.3	31.6
	20	2	10.5	10.5	42.1
	21	4	21.1	21.1	63.2
	22	1	5.3	5.3	68.4
	23	2	10.5	10.5	78.9
	25	1	5.3	5.3	84.2
	27	3	15.8	15.8	100.0
Total		19	100.0	100.0	



2. Uji Statistik Korelasi antara Iklim Organisasi dengan Komitmen Organisasi

Correlations

		TGK	TPH	THK	TMK	TKK	TPK	TIO	TKA	TKB	TKN	TKO
TGK	Pearson Correlation	1	.590*	.273	-.181	.165	.142	.644**	.050	-.235	.062	-.026
	Sig. (2-tailed)		.013	.290	.486	.528	.588	.005	.849	.363	.812	.921
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
TPH	Pearson Correlation	.590*	1	.309	.141	.558*	.637**	.846**	.722**	.085	.339	.554*
	Sig. (2-tailed)	.013		.227	.589	.020	.006	.000	.001	.746	.183	.021
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
THK	Pearson Correlation	.273	.309	1	.205	.387	.191	.681**	.120	-.175	-.122	-.037
	Sig. (2-tailed)	.290	.227		.430	.125	.462	.003	.645	.503	.641	.887
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
TMK	Pearson Correlation	-.181	.141	.205	1	.243	.148	.231	.215	.420	.055	.277
	Sig. (2-tailed)	.486	.589	.430		.347	.572	.372	.407	.093	.834	.282
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
TKK	Pearson Correlation	.165	.558*	.387	.243	1	.732**	.725**	.565*	.208	.578*	.599*
	Sig. (2-tailed)	.528	.020	.125	.347		.001	.001	.018	.422	.015	.011
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
TPK	Pearson Correlation	.142	.637**	.191	.148	.732**	1	.648**	.779**	-.137	.314	.504*
	Sig. (2-tailed)	.588	.006	.462	.572	.001		.005	.000	.600	.219	.039
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
TIO	Pearson Correlation	.644**	.846**	.681**	.231	.725**	.648**	1	.551*	-.052	.261	.385
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.003	.372	.001	.005		.022	.842	.312	.127
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
TKA	Pearson Correlation	.050	.722**	.120	.215	.565*	.779**	.551*	1	.284	.484*	.827**
	Sig. (2-tailed)	.849	.001	.645	.407	.018	.000	.022		.270	.049	.000
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
TKB	Pearson Correlation	-.235	.085	-.175	.420	.208	-.137	-.052	.284	1	.563*	.698**
	Sig. (2-tailed)	.363	.746	.503	.093	.422	.600	.842	.270		.019	.002
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
TKN	Pearson Correlation	.062	.339	-.122	.055	.578*	.314	.261	.484*	.563*	1	.831**
	Sig. (2-tailed)	.812	.183	.641	.834	.015	.219	.312	.049	.019		.000
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
TKO	Pearson Correlation	-.026	.554*	-.037	.277	.599*	.504*	.385	.827**	.698**	.831**	1
	Sig. (2-tailed)	.921	.021	.887	.282	.011	.039	.127	.000	.002	.000	
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17

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

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

3. Hasil Uji *Independent Sample t-test* Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi

Jenis kelamin

Group Statistics

	JK	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TIO	Laki-laki	14	63.86	7.091	1.895
	Perempuan	5	57.20	3.899	1.744
TKA	Laki-laki	14	24.50	6.745	1.803
	Perempuan	5	25.20	1.789	.800
TKB	Laki-laki	14	21.29	5.210	1.392
	Perempuan	5	21.80	5.070	2.267
TKN	Laki-laki	14	21.14	3.302	.882
	Perempuan	5	21.80	3.633	1.625

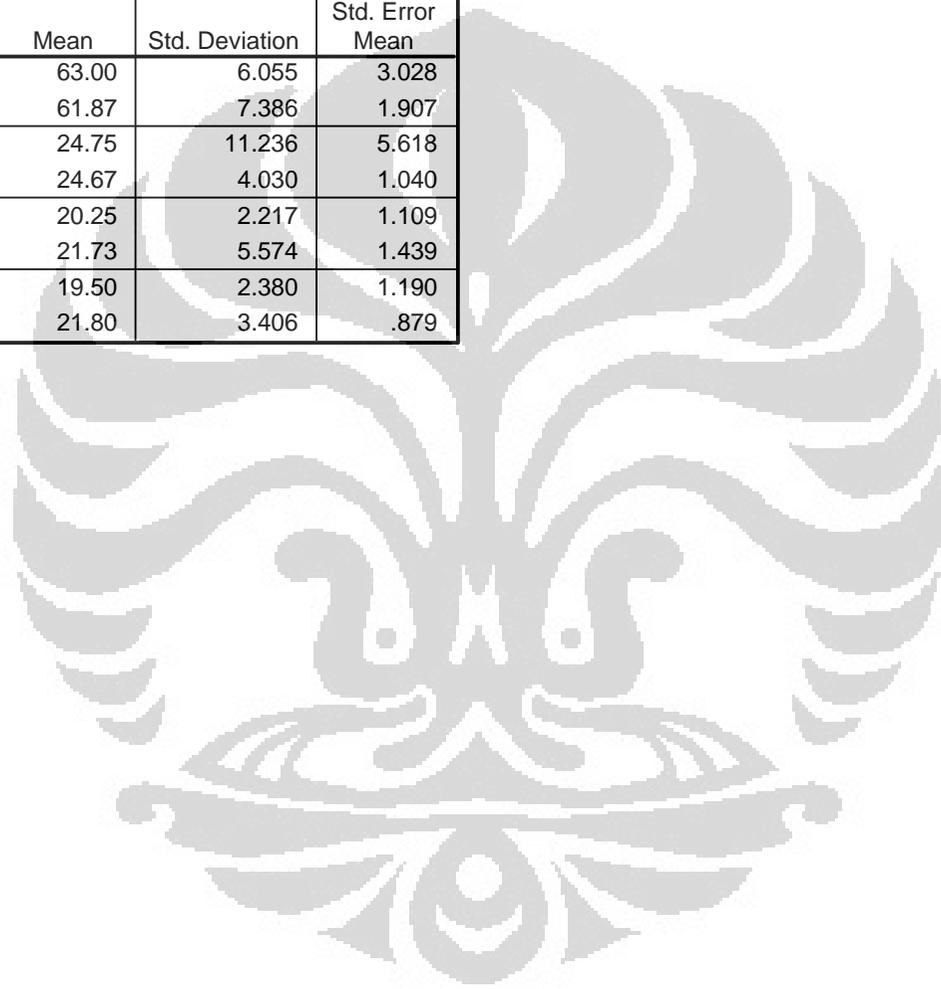
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TIO	Equal variances assumed	.957	.342	1.971	17	.065	6.657	3.378	-.469	13.783
	Equal variances not assumed			2.585	13.316	.022	6.657	2.575	1.107	12.207
TKA	Equal variances assumed	3.840	.067	-.225	17	.824	-.700	3.106	-7.254	5.854
	Equal variances not assumed			-.355	16.540	.727	-.700	1.972	-4.870	3.470
TKB	Equal variances assumed	.013	.910	-.191	17	.851	-.514	2.697	-6.205	5.176
	Equal variances not assumed			-.193	7.268	.852	-.514	2.661	-6.759	5.730
TKN	Equal variances assumed	.003	.960	-.373	17	.714	-.657	1.762	-4.375	3.061
	Equal variances not assumed			-.355	6.533	.733	-.657	1.849	-5.093	3.779

Usia

Group Statistics

	Usia	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TIO	21-30	4	63.00	6.055	3.028
	31-40	15	61.87	7.386	1.907
TKA	21-30	4	24.75	11.236	5.618
	31-40	15	24.67	4.030	1.040
TKB	21-30	4	20.25	2.217	1.109
	31-40	15	21.73	5.574	1.439
TKN	21-30	4	19.50	2.380	1.190
	31-40	15	21.80	3.406	.879



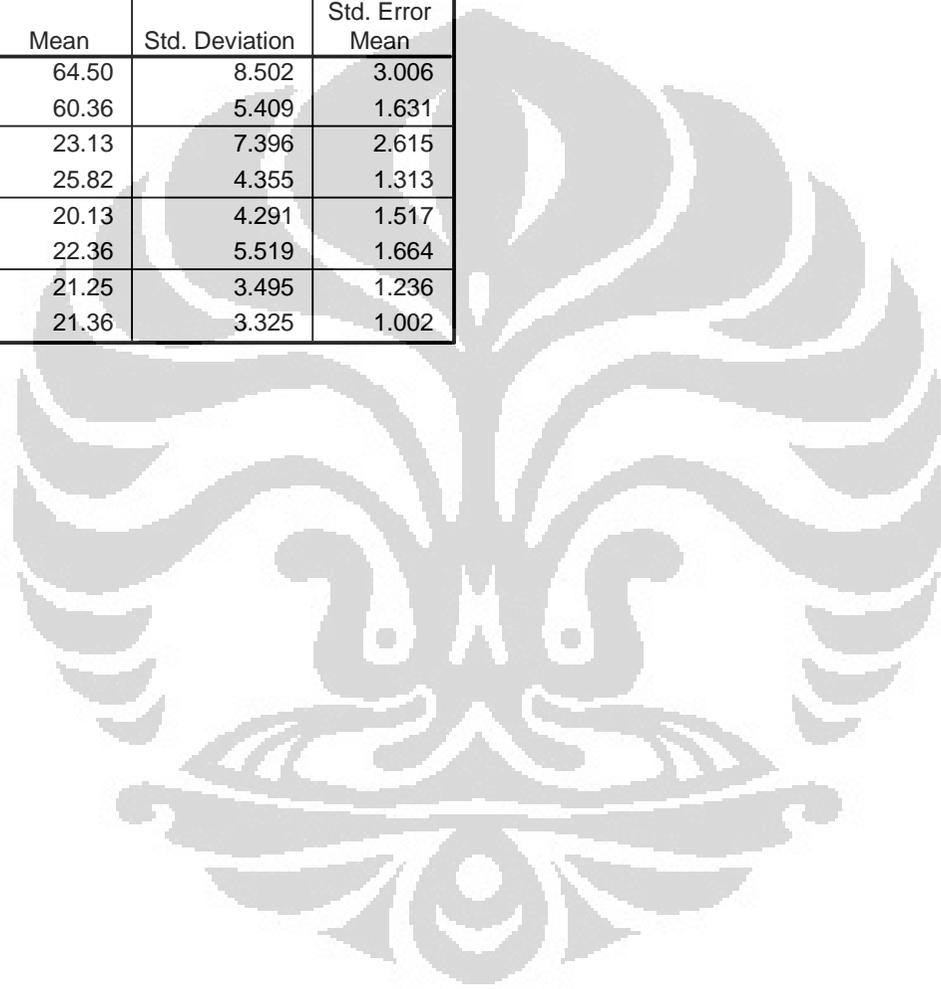
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TIO	Equal variances assumed	.142	.711	.281	17	.782	1.133	4.034	-7.378	9.645
	Equal variances not assumed			.317	5.662	.763	1.133	3.578	-7.751	10.017
TKA	Equal variances assumed	8.159	.011	.025	17	.981	.083	3.360	-7.006	7.172
	Equal variances not assumed			.015	3.209	.989	.083	5.714	-17.449	17.616
TKB	Equal variances assumed	1.802	.197	-.513	17	.615	-1.483	2.894	-7.590	4.623
	Equal variances not assumed			-.817	13.447	.428	-1.483	1.817	-5.395	2.428
TKN	Equal variances assumed	.842	.372	-1.258	17	.225	-2.300	1.828	-6.157	1.557
	Equal variances not assumed			-1.554	6.739	.166	-2.300	1.480	-5.827	1.227

Masa kerja

Group Statistics

	MK	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TIO	>= 4	8	64.50	8.502	3.006
	< 4	11	60.36	5.409	1.631
TKA	>= 4	8	23.13	7.396	2.615
	< 4	11	25.82	4.355	1.313
TKB	>= 4	8	20.13	4.291	1.517
	< 4	11	22.36	5.519	1.664
TKN	>= 4	8	21.25	3.495	1.236
	< 4	11	21.36	3.325	1.002



Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TIO	Equal variances assumed	2.237	.153	1.299	17	.211	4.136	3.185	-2.583	10.855
	Equal variances not assumed			1.210	11.057	.252	4.136	3.420	-3.386	11.659
TKA	Equal variances assumed	.964	.340	-.999	17	.332	-2.693	2.697	-8.382	2.996
	Equal variances not assumed			-.920	10.508	.378	-2.693	2.926	-9.170	3.784
TKB	Equal variances assumed	.576	.458	-.954	17	.353	-2.239	2.346	-7.189	2.711
	Equal variances not assumed			-.994	16.876	.334	-2.239	2.252	-6.992	2.515
TKN	Equal variances assumed	.146	.707	-.072	17	.943	-.114	1.578	-3.443	3.216
	Equal variances not assumed			-.071	14.769	.944	-.114	1.591	-3.510	3.282

4. Hasil *t*-test untuk Pre-test dan Post-test Sosialisasi Performance Review

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	VAR00001	6.5000	6	.54772	.22361
	VAR00002	6.8333	6	.98319	.40139

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	VAR00001 & VAR00002	6	.557	.251

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	VAR00001 - VAR00002	-.33333	.81650	.33333	-1.19019	.52353	-1.000	5	.363



LAMPIRAN D
RANCANGAN INTERVENSI

1. Rancangan Jadwal Intervensi Mengenai Peninjauan Ulang Sistem *Performance Review*.

	Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3
Tujuan	Mendapatkan gambaran mengenai proses <i>performance review</i> yang diinginkan atau yang ideal bagi para karyawan	Menyusun sebuah pedoman <i>performance review</i> yang sesuai dengan keinginan ideal dari karyawan yang didapatkan dari hasil FGD serta sistem yang telah disusun oleh pihak HR.	Mendapatkan umpan balik dari pihak HR dan perusahaan mengenai sistem <i>performance review</i> yang baru.
Kegiatan	Mengadakan FGD dengan kelompok yang berisikan 5-6 orang selama kurang lebih 1 jam 30 menit.	Melakukan peninjauan ulang terhadap sistem <i>performance review</i> yang terjadi saat ini.	Mengadakan FGD atau presentasi kepada pihak HR mengenai sistem <i>performance review</i> yang baru beserta cara-cara implementasinya.
Hasil	Mendapatkan gambaran mengenai kondisi faktual mengenai <i>performance review</i> yang terjadi di dalam perusahaan serta gambaran ideal yang diinginkan oleh karyawannya dan gambaran mengenai perbedaan antara kondisi ideal dengan kondisi faktual.	Mendapatkan sistem <i>performance review</i> yang baru yang sudah disesuaikan dengan keinginan karyawan. Sistem ini juga dilengkapi dengan cara-cara melakukan <i>performance review</i> yang sesuai dengan kondisi ideal dari karyawan maupun pihak HR.	Mendapatkan umpan balik mengenai sistem <i>performance review</i> yang baru dan mengadakan perbaikan berdasarkan umpan balik tersebut. Hasil jangka panjang: sistem <i>performance review</i> yang baru dapat diterapkan di perusahaan dengan baik.

2. Panduan FGD untuk melihat aspirasi karyawan mengenai *performance review*.

Waktu	Kegiatan	Pertanyaan	Hasil
15 menit	<p>Pembukaan</p> <p>Membangun hubungan agar disuksi berjalan dengan lancar dan tanpa hambatan yang berarti.</p>	<p>Menjelaskan mengenai maksud diadakannya FGD ini sebagai tindak lanjut dari hasil survey yang sudah diadakan sebanyak 2 kali (WWB dan survey iklim organisasi).</p>	
30 menit	<p>Pertanyaan inti – 1</p> <p>Berisikan pertanyaan-pertanyaan mengenai kondisi faktual dari pelaksanaan <i>performance review</i> dan kondisi ideal yang diinginkan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana pelaksanaan <i>performance review</i> yang diadakan saat ini? 2. Apa saja langkah-langkah yang dilakukan dalam melakukannya? 3. Apa saja tindak lanjut dari hasil <i>performance review</i> tersebut? 4. Bagaimana pihak perusahaan menangani hasil <i>performance review</i> tersebut? 5. Bagaimana pendapat Anda mengenai pelaksanaan tersebut? 6. Apa saja kelebihan dari proses <i>performance review</i> yang dilaksanakan saat ini? 7. Apa saja kekurangan dari proses <i>performance review</i> yang dilaksanakan saat ini? 8. Menurut Anda, bagaimana 	

		pelaksanaan <i>performance review</i> yang ideal?	
30 menit	Pertanyaan inti – 2 Berisikan pertanyaan mengenai perbedaan antara kondisi faktual dan kondisi ideal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menurut Anda, bagaimana <i>performance review</i> yang dilaksanakan saat ini sudah sesuai dengan harapan Anda? 2. Apa saja yang masih bisa ditambahkan/diperbaiki dari pelaksanaan <i>performance review</i> saat ini? 3. Apa saja yang Anda harapkan dari pelaksanaan <i>performance review</i> yang sudah diadakan di perusahaan? 	
15 menit	Penutupan	Menyimpulkan hasil diskusi yang dilaksanakan.	

3. Rundown Sosialisasi

Waktu	Kegiatan	Materi
15 menit	Persiapan Memperiapkan materi sosialisasi dan perkenalan untuk membangun hubungan agar sosialisasi berjalan dengan baik.	
30 menit	Sosialisasi Mensosialisasikan hasil penelitian yang sudah dilakukan dan memberikan masukan-masukan kepada para peserta sosialisasi.	Terlampir
15 menit	Sesi tanya jawab dan penutupan	

4. Materi Sosialisasi



5. Form Evaluasi Sosialisasi

Form Evaluasi Sosialisasi

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

1 = Sangat Tidak Sesuai

2 = Tidak Sesuai

3 = Agak Tidak Sesuai

4 = Agak Sesuai

5 = Sesuai

6 = Sangat Sesuai

No.	Pernyataan	Jawaban					
		1	2	3	4	5	6
1.	Sosialisasi yang dilakukan menambah pengetahuan saya mengenai kondisi perusahaan.						
2.	Saya menjadi lebih paham mengenai kondisi yang terjadi di dalam divisi saya.						
3.	Informasi yang disampaikan dalam sosialisasi berguna bagi saya.						
4.	Setelah sosialisasi, saya terdorong untuk melakukan perubahan agar divisi saya menjadi lebih baik.						