



UNIVERSITAS INDONESIA

**INTERVENSI PELATIHAN DAN PENDAMPINGAN
COACHING UNTUK MENINGKATKAN *PERCEIVED*
ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN KOMITMEN
ORGANISASI KARYAWAN DI PT XYZ**

*(Intervention of Coaching Training and Supervisory for Improving
Perceived Organizational Support and Organizational Commitment
of XYZ's Employee)*

TESIS

**VICKY FITRAZA KOSMAYA
1006796733**

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



UNIVERSITAS INDONESIA

**INTERVENSI PELATIHAN DAN PENDAMPINGAN
COACHING UNTUK MENINGKATKAN *PERCEIVED
ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN KOMITMEN
ORGANISASI KARYAWAN DI PT XYZ**

*(Intervention of Coaching Training and Supervisory for Improving
Perceived Organizational Support and Organizational Commitment
of XYZ's Employee)*

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister

**VICKY FITRAZA KOSMAYA
1006796733**

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

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Vicky Fitraza Kosmaya

NPM : 1006796733

Tanda Tangan :



Tanggal : 6 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Vicky Fitraza K
NPM : 1006796733
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Intervensi Pelatihan dan Pendampingan *Coaching* Untuk Meningkatkan *Perceived Organizational Support* dan Komitmen Organisasi Karyawan di PT XYZ

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

DEWAN PENGUJI

Pembimbing I	Dr. Hartanto Brotoharsojo NIP. 080903005	()
Pembimbing II	Prof. Dr. Ali Nina Liche Seniati, M.Si NIP 196701231992032001	()
Penguji I	Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si NIP. 196109101987032001	()
Penguji II	Arum Etikariena Hidayat, S.Psi., M.Psi NIP. 0806050142	()

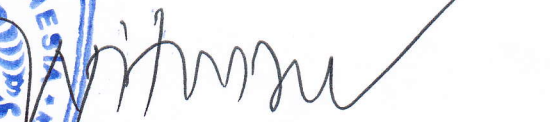
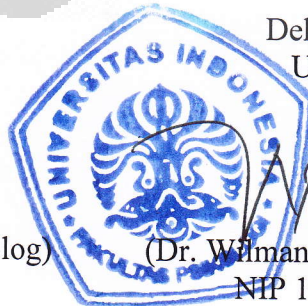
DISAHKAN OLEH

Ketua Program Studi Psikologi Profesi
Fakultas Psikologi Universitas Indonesia



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

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



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

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Tanggal : 6 Juli 2012

UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Peneliti menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi peneliti untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Hartanto Brotoharsojo, selaku pembimbing I, dan Prof. Dr. Ali Nina Liche Seniati, M.Si, selaku pembimbing II, yang telah menyempatkan diri di tengah kesibukan mereka untuk memberi masukan, kritikan, dan dorongan kepada peneliti sehingga tesis ini dapat selesai.
2. Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si, selaku penguji I, dan Arum Etikariena Hidayat, S.Psi., M.Psi., selaku penguji II yang telah memberikan masukan dan kritikan terhadap tesis peneliti.
3. Hj. Tien A. Kosmaya, SH., Ir. H. Dede Kosmaya, dan Yati Mulyati, selaku orang tua peneliti, beserta kedua kakak tersayang yang selalu memberikan segala bentuk dukungan dan do'a yang tak ternilai.
4. Istri yang tercinta Budiati Setianingtias, S.Kom. yang selalu memberikan dukungan dan do'a, beserta putri yang terkasih Nathifa Alike Lumina yang selalu menghibur dan memberikan inspirasi.
5. Seluruh pihak di PT XYZ yang telah membantu kelancaran pelaksanaan penelitian, yaitu Pak Agus, Pak Masrana, Pak Subari, Pak Ucok, Mas Dhiko dan seluruh responden yang terlibat dalam pengambilan data.
6. Seluruh sahabat PIO XVI yang telah mendukung, memberikan masukan, kritik, dan kepercayaan kepada peneliti selama hampir dua tahun bersama, serta seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu. Terima kasih.

Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan dari semua pihak yang terkait. Saya berharap tesis ini dapat berguna bagi orang-orang yang membacanya.

Depok, Juli 2012

Peneliti

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

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

Nama : Vicky Fitraza Kosmaya
NPM : 1006796733
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 Pelatihan dan Pendampingan *Coaching* Untuk Meningkatkan *Perceived Organizational Support* dan Komitmen Organisasi Karyawan di PT XYZ”

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 6 Juli 2012

Yang menyatakan



(Vicky Fitraza Kosmaya)

ABSTRAK

Nama : Vicky Fitraza Kosmaya
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Intervensi Pelatihan dan Pendampingan *Coaching* Untuk Meningkatkan *Perceived Organizational Support* dan Komitmen Organisasi Karyawan di PT XYZ

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap komitmen organisasi karyawan di PT XYZ. Tipe penelitian *action research* dengan responden sebanyak 66 karyawan. Alat ukur dalam penelitian ini adalah adaptasi dari *Organizational Commitment Questionnaire* (Allen dan Meyer, 1997) dan *Survey Perceived of Organizational Support* (Eisenberger dkk., 1986). Hasil uji regresi berganda ($R^2=0,208$, $p<0,05$), menunjukkan bahwa ketiga komponen POS secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan. Adapun dimensi POS yang memiliki sumbangan terbesar terhadap ketiga komponen komitmen organisasi adalah *perceived of supervisor support* (PSS). Oleh karena itu, intervensi dirancang untuk meningkatkan PSS melalui pelatihan *coaching* terhadap atasan dan pendampingan saat atasan memberikan *coaching* kepada bawahannya. Dari hasil uji signifikansi perbedaan *pre-test* dan *post-test*, diketahui bahwa intervensi yang diberikan berhasil meningkatkan POS ($t=-2,899$, $p<0,05$), namun tidak berhasil meningkatkan komitmen organisasi karyawan ($t=-1,489$, $p>0,05$). Hal ini disebabkan rendahnya pengalaman kerja responden (dibawah 2 tahun) atau jarak pengukuran *pre-test* dan *post-test* yang terlalu singkat. Dengan demikian, perusahaan perlu memberikan bentuk dukungan lain yang dapat meningkatkan komitmen organisasi, misalnya kebijakan, penghargaan, dan kondisi kerja yang dipersepsikan adil oleh karyawan.

Kata kunci :

Komitmen organisasi, *perceived organizational support*, pelatihan, *coaching*.

ABSTRACT

Name : Vicky Fitraza K
Study Program : Professional Psychology
Specialization : Industrial And Organizational Psychology
Title : Intervention of Coaching Training and Supervisory for Improving Perceived Organizational Support and Organizational Commitment of XYZ's Employee

The study was conducted to determine the effect of perceived organizational support (POS) to organizational commitment of XYZ employees. Type of action research study with the respondents as many as 66 employees. Measuring tool in the study were adapted from the Organizational Commitment Questionnaire (Allen and Meyer, 1997) and the Survey of Perceived Organizational Support (Eisenberger et al., 1986). The results of multiple regression test ($R^2=0,208$, $p<0,05$), showed that all three components of POS is jointly significant effect on organizational commitment of employees. The dimensions of POS which has the largest contribution to the three components of organizational commitment is perceived supervisor support (PSS). Therefore, the interventions was designed to improve the PSS through coaching training and supervisory to superordinates. The results of pre-test and post-test significance differences that intervention given had been able to improve POS ($t=-2,899$, $p<0,05$), but have not been able to improve organizational commitment ($t=-1,489$, $p>0,05$). This is due to lack of work experience of respondents (under 2 years) or a distance measurement of pre-test and post-test that is too short. Thus, companies need to provide other forms of support that can improve organizational commitment, such as policies, fair rewards, and working conditions are perceived by employees.

Key words:

Organizational commitment, perceived of organizational support, training, coaching.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
UCAPAN TERIMAKASIH.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR.....	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR BAGAN	xii
LAMPIRAN.....	xiii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Permasalahan.....	4
1.3 Rumusan Masalah Penelitian.....	10
1.4 Tujuan Penelitian.....	11
1.5 Manfaat Penelitian.....	11
1.6 Sistematika Penulisan.....	11
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 Komitmen Organisasi.....	13
2.1.1 Definisi Komitmen Organisasi	13
2.1.2 Komponen Komitmen Organisasi	14
2.1.3 Antecedent Komitmen Organisasi	16
2.2 <i>Perceived Organizational Support</i>	19
2.2.1 Definisi <i>Perceived Organizational Support</i>	19
2.2.2 Antecedent dan Konsekuensi dari <i>Perceived Organizational Support</i>	20
2.3 Intervensi Pengembangan Organisasi.....	24
2.3.1 Definisi Intervensi Pengembangan Organisasi	24
2.3.2 Jenis-jenis Intervensi Pengembangan Organisasi	24
2.4 Pelatihan	26
2.4.1 Definisi Pelatihan.....	26
2.4.2 Tujuan Pelatihan	26
2.4.3 Tahapan Penyusunan Program Pelatihan.....	27
2.5 <i>Coaching</i>	31
2.5.1 Definisi <i>Coaching</i>	31
2.5.2 Manfaat <i>Coaching</i>	32
2.5.3 Peran <i>Coach</i>	33
2.5.4 Prinsip-prinsip Dasar <i>Coaching</i>	34
2.5.5 Model <i>Coaching</i>	36
2.6 Dinamika Pengaruh Peningkatan <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Pelatihan dan Pendampingan <i>Coaching</i>	37
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	43
3.1 Pendekatan Penelitian.....	43
3.2 Tipe Penelitian.....	43
3.3 Desain Penelitian	44
3.4 Variabel Penelitian	44
3.4.1 Variabel Terikat	44
3.4.2 Variabel Bebas.....	45
3.4.3 Intervensi	45

3.5	Rumusan Masalah	45
3.6	Hipotesis Kerja	45
3.7	Responden Penelitian	46
3.8	Metode Pengumpulan Data	46
3.8.1	Wawancara	47
3.8.2	Observasi	47
3.8.3	Kuesioner	48
3.9	Metode Pengolahan Data	52
3.10	Prosedur Penelitian	52
BAB 4.	HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI.....	57
4.1	Gambaran Responden Penelitian.....	57
4.1.1	Gambaran Data Demografis Responden Penelitian.....	57
4.1.2	Gambaran Umum Komitmen Organisasi dan <i>Perceived Organizational Support</i>	60
4.1.3	Gambaran Per Komponen Komitmen Organisasi dan <i>Perceived Organizational Support</i> dari Responden Penelitian	62
4.2	Hasil dan Analisis Perhitungan Sebelum Intervensi.....	64
4.3	Program Intervensi	69
4.3.1	Bentuk Intervensi	69
4.3.2	Tujuan Intervensi	70
4.3.3	Peserta Intervensi.....	70
4.3.4	Waktu dan Tempat Pelaksanaan Intervensi	71
4.3.5	Prosedur Intervensi	71
4.4	Hasil dan Analisis Perhitungan Setelah Intervensi.....	72
4.4.1	Perbedaan Skor <i>Perceived Organizational Support</i> Sebelum dan Setelah Pemberian Intervensi	72
4.4.2	Perbedaan Skor Komitmen Organisasi Karyawan Sebelum dan Setelah Pemberian Intervensi	74
4.5	Hasil Tambahan Penelitian.....	76
BAB 5.	DISKUSI, KESIMPULAN, DAN SARAN	78
5.1	Diskusi.....	78
5.2	Kesimpulan.....	81
5.3	Saran.....	82
5.3.1	Saran Metodologis.....	82
5.3.2	Saran Praktis	82
DAFTAR PUSTAKA	84	

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	57
Tabel 4.2	Gambaran Responden Berdasarkan Usia	57
Tabel 4.3	Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	58
Tabel 4.4	Gambaran Responden Berdasarkan Jenjang Jabatan	58
Tabel 4.5	Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja	59
Tabel 4.6	Gambaran Responden Berdasarkan Divisi	59
Tabel 4.7	Hasil Pengelompokan Komitmen Organisasi Responden	60
Tabel 4.8	Hasil Pengelompokan <i>Perceived Organizational Support</i> Responden	61
Tabel 4.9	Hasil Pengelompokan Per Komponen Komitmen Organisasi Responden	62
Tabel 4.10	Hasil Pengelompokan Per Komponen <i>Perceived Organizational Support</i> Responden	63
Tabel 4.11	Hasil Analisis Regresi Berganda Komitmen Afektif	65
Tabel 4.12	Hasil Analisis Regresi Berganda Komitmen Rasional.....	66
Tabel 4.13	Hasil Analisis Regresi Berganda Komitmen Normatif.....	67
Tabel 4.14	Ringkasan Hasil Analisis Regresi Berganda <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Komitmen Organisasi	68
Tabel 4.15	Hasil Perhitungan <i>T-Test</i> Pada Skor <i>Perceived Organizational Support</i> Sebelum dan Setelah Pemberian Intervensi.....	73
Tabel 4.16	Hasil Perhitungan <i>T-Test</i> Pada Skor Komitmen Organisasi Sebelum dan Setelah Pemberian Intervensi	75

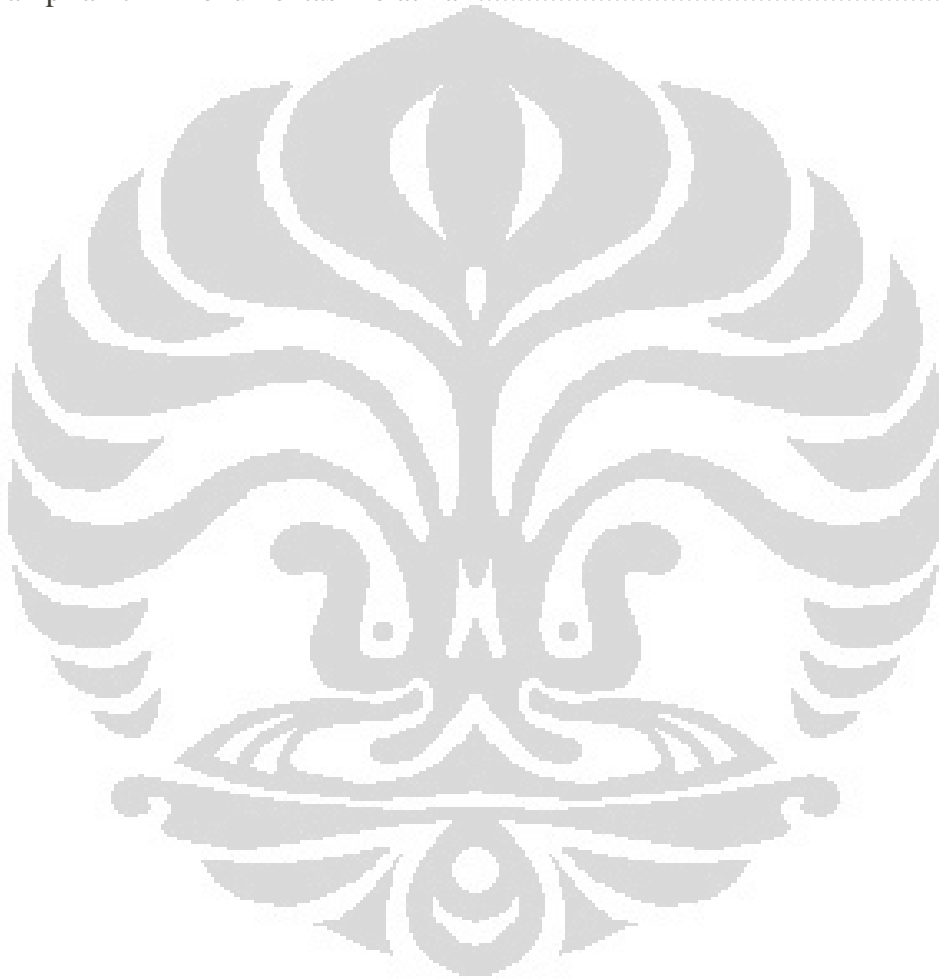
DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1	Hubungan Antar Variabel dan Intervensi.....	42
Bagan 4.1	Hasil Perbandingan Skor <i>Perceived Organizational Support</i> Sebelum dan Setelah Pemberian Intervensi	73
Bagan 4.2	Hasil Perbandingan Skor Komitmen Organisasi Sebelum dan Setelah Pemberian Intervensi	75



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Profil Perusahaan PT XYZ.....	90
Lampiran 2	Bagan Kerangka Berpikir Penelitian	97
Lampiran 3	Alat Ukur Penelitian	98
Lampiran 4	Uji Statistik Alat Ukur Penelitian.....	104
Lampiran 5	Uji Statistik Hasil Penelitian	108
Lampiran 6	Pelatihan	117
Lampiran 7	Dokumentasi Pelatihan.....	142



BAB 1

PENDAHULUAN

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

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kondisi perekonomian yang tidak menentu, krisis finansial, dan resesi global yang terjadi di masa dekade awal abad ke-21, membuat organisasi dihadapkan pada suatu tantangan yang sangat besar. Persaingan bisnis yang semakin ketat tersebut mengharuskan organisasi untuk dapat lebih adaptif dengan melakukan perubahan-perubahan, menggunakan berbagai pendekatan baru dalam proses kerja yang lebih efektif dan efisien, serta mencoba berbagai strategi yang berbeda untuk memenuhi kebutuhan dan nilai-nilai pelanggan yang sudah bergeser (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Uhl-Bien, 2010).

Di dalam mengantisipasi perubahan pada organisasi yang bersifat dinamis dan kompleks tersebut, dibutuhkan banyak pembelajaran dan perhatian yang serius terhadap hal-hal penting di dalam organisasi yang dilakukan secara berkelanjutan. Salah satu hal penting yang perlu mendapat perhatian utama bagi organisasi adalah keberadaan sumber daya manusia (*human capital*) yang merupakan aset berharga di dalam organisasi. Kesuksesan organisasi dapat dihasilkan melalui kontribusi dari pengetahuan, pengalaman, dan komitmen dari para anggota yang dimilikinya (Schermerhorn dkk., 2010). Setiap organisasi membutuhkan anggota yang merasa terikat atau berkomitmen untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Stowers, 2010).

Komitmen organisasi mungkin merupakan salah satu konsep penelitian yang paling luas dalam literatur perilaku organisasi (Meyer dan Herscovitch, 2001). Bateman dan Strasser (1984) mendefinisikan komitmen organisasi secara multidimensi, melingkupi loyalitas karyawan terhadap organisasi, keinginan untuk memberikan upaya sebagai bagian dari organisasi, tingkat kesesuaian antara tujuan dan nilai-nilai organisasi dengan tujuan dan nilai-nilai individu, serta hasrat

untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi. Schultz dan Schultz (1998) menambahkan bahwa komitmen merupakan sebuah bentuk keterikatan antara individu dan organisasi.

Allen dan Meyer (1990) menjabarkan komitmen organisasi ke dalam konsep tiga-komponen yang melingkupi komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen normatif (*normative commitment*), dan komitmen rasional (*continuance commitment*). Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi ingin tetap berada dalam organisasi karena keinginannya sendiri. Kemudian komitmen normatif mengacu pada pertukaran moral untuk tetap berada di organisasi. Karyawan dengan komitmen normatif tinggi meyakini bahwa mereka harus tetap berada di dalam organisasi, karena memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai hasil dari pertukaran tersebut. Adapun komitmen rasional mengindikasikan derajat keberlangsungan karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi, karena terlalu besarnya biaya yang telah dikeluarkan. Karyawan dengan komitmen rasional yang tinggi ingin tetap berada di dalam organisasi, karena mereka merasa telah berinvestasi terhadap organisasi (waktu, tenaga, atau hubungan kerja) dan akan hilang jika mereka keluar dari organisasi atau menilai pilihan pekerjaan di luar organisasi terbatas.

Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi dengan upaya dan loyalitas yang ditunjukkannya, merasa pantas untuk mendapatkan keuntungan dan penghargaan sosial yang nyata (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Teori dukungan organisasi yang dikemukakan oleh Eisenberger, Huntington, Hutchison, dan Sowa (1986) menemukan bukti yang kuat terhadap hubungan timbal balik ini (*reciprocity norms*), dimana karyawan membalas dukungan organisasi yang diterima melalui komitmen mereka terhadap organisasi. Pendekatan ini menekankan pada persepsi karyawan mengenai seberapa besar penghargaan dan kepedulian yang diberikan organisasi terhadap kontribusi mereka, serta bagaimana tingkat kesejahteraan atau pemenuhan akan kebutuhan sosial-emosional mereka, sehingga membentuk suatu keyakinan umum, bahwa

organisasi mengakui dan menghargai kinerja karyawan. Keyakinan inilah yang disebut *Perceived Organizational Support* (POS).

Aube, Rousseau, dan Morin (2007) menyatakan bahwa POS berpengaruh besar terhadap setiap komponen dari komitmen organisasi. Sebuah meta-analisis yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002), memperlihatkan bahwa POS berkorelasi secara signifikan dan positif dengan komitmen khususnya komitmen afektif. Rhoades dan Eisenberger melanjutkan bahwa berdasarkan nilai hubungan timbal balik, POS menciptakan perasaan kewajiban bagi individu untuk peduli terhadap keberhasilan organisasi. Kewajiban untuk mempertukarkan kepedulian tersebut meningkatkan komitmen karyawan untuk menjadi bagian dari organisasi. POS juga akan meningkatkan komitmen melalui pemenuhan kebutuhan sosial-emosional yang dapat berupa penghargaan dan persetujuan, sebagai bentuk pertalian (afiliasi) dan dukungan emosional. Pemenuhan kebutuhan tersebut menciptakan rasa memiliki yang tinggi karyawan terhadap organisasi, melingkupi rasa penyatuan diri mereka terhadap organisasi dan status peran di organisasi menjadi identitas sosial mereka.

Blau (1964) mengatakan bahwa hubungan pertukaran (dukungan) karyawan dengan organisasi tidak hanya digambarkan dalam prinsip ekonomi, tetapi juga prinsip sosial. Pertukaran yang bersifat sosial didasarkan pada keyakinan, bahwa usaha yang telah dikeluarkan dan kemauan yang baik akan terbalas di kemudian hari. Pertukaran sosial secara spesifik menggambarkan simbol dari kualitas hubungan yang tinggi, yaitu adanya hubungan yang saling mendukung antara bawahan dan atasannya sehingga memunculkan keterlibatan karyawan terhadap aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan.

Sebagaimana persepsi karyawan terhadap penghargaan yang diberikan organisasi (*organizational rewards and job conditions*) dan keadilan prosedural organisasi (*fairness*), mereka juga mengembangkan pandangan umum yang tertuju pada derajat sejauh mana atasan menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (*perceived supervisory support*) (Kottke dan Sharafinski, 1988). Karena atasan berperan sebagai agen dari organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahannya, maka karyawan akan melihat baik atau tidaknya dukungan (sosial)

yang diberikan atasan sebagai indikator dari dukungan organisasi (Eisenberger dkk., 1986).

Perlakuan positif yang diterima dari atasan akan meningkatkan POS, dimana perlakuan tersebut lebih mengarah kepada aturan-aturan organisasi, prosedur, atau nilai-nilai umum yang berlaku di organisasi (Levinson, 1965) bukan pada bentuk-bentuk motivasi yang bergantung pada karakteristik atau kualitas individual (*idiosyncratic*) dari atasan semata (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Guild (2009) menambahkan pula bahwa, persepsi terhadap dukungan yang didapatkan dari atasan akan berdampak pada komitmen organisasi karyawan yang akan berpengaruh pula pada dukungan yang mereka berikan terhadap keberhasilan organisasi.

1.2 Permasalahan

PT XYZ adalah sebuah Badan Usaha Jasa Pengamanan (BUJP) yang didirikan pada tahun 2002 dengan Surat Izin BUJP resmi yang dikeluarkan oleh Markas Besar Kepolisian Republik Indonesia. Perusahaan ini dimiliki oleh koperasi salah satu perusahaan multinasional terbesar di Indonesia yang menguasai berbagai sektor usaha antara lain di bidang otomotif, agrobisnis, pertambangan dan perbankan. PT XYZ merupakan sebuah perusahaan *outsourcing* yang menghasilkan produk berupa tenaga pengamanan (*security*) profesional, dimana sebagian besar pengguna jasa PT XYZ merupakan kelompok perusahaan multinasional tersebut dan selebihnya adalah perusahaan nasional dan internasional lainnya.

Seiring berjalannya waktu, bisnis PT XYZ terus berkembang, baik secara cakupan wilayah maupun diferensiasi produk jasa yang disertai oleh penambahan jumlah perusahaan pengguna jasa dan jumlah tenaga *security*. Pada tahun 2002, PT XYZ memiliki 1200 tenaga *security*, dan saat ini PT XYZ telah memiliki 8000 tenaga *security* yang tersebar lebih dari 100 perusahaan di 60 kota di seluruh Indonesia. Adapun pelayanan jasa yang ditawarkan PT XYZ saat ini, melingkupi jasa penyediaan tenaga pengamanan, jasa pendidikan dan latihan keamanan, jasa konsultasi keamanan, serta jasa kawal angkut uang dan barang berharga. Di dalam kondisi perusahaan yang terus berkembang, peran karyawan (staf) sebagai sumber

daya yang merupakan aset bagi perusahaan menjadi perhatian utama. Karyawan sebagai fungsi pendukung dalam proses bisnis, diharapkan dapat memberikan kontribusi seoptimal mungkin dalam rangka membantu perusahaan mencapai tujuannya. Namun pada kenyataannya, hal ini sulit terwujud di PT XYZ dimana para karyawannya tidak merasa perlu untuk turut serta membangun perusahaan menjadi lebih baik di masa mendatang yang ditandai dengan rendahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap jajaran direksi dan karyawan staf berbagai tingkat jabatan setelah pengisian kuesioner awal dilakukan, rendahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan tampak dari permasalahan-permasalahan yang muncul di PT XYZ. Adapun permasalahan utama yang dirasakan pihak manajemen adalah kurangnya internalisasi nilai-nilai perusahaan yang sebenarnya merupakan panduan untuk dapat membantu para karyawan dalam proses kinerja. Pada tahun 2010, pihak manajemen sebenarnya telah menetapkan nilai-nilai perusahaan sebagai hasil penjabaran dari tujuan yang dimiliki ke dalam aspek-aspek dan indikator perilaku yang dapat dijadikan sebagai acuan bagi karyawan untuk bekerja dan berperilaku. Adapun nilai-nilai perusahaan (*Company Values*) PT XYZ terdiri dari *Teamwork*, *Operational excellence*, *Professional*, dan *Customer Care* yang disingkat dengan istilah TOP Cust. Nilai-nilai perusahaan yang ada dan telah disosialisasikan tidak sampai bermakna bagi para karyawan dan hanya sebatas pada pengetahuan saja.

Kurangnya internalisasi nilai-nilai perusahaan tampak dari rendahnya produktivitas kinerja para karyawan yang disebabkan oleh kurang efektifnya hubungan kerjasama diantara divisi atau departemen, komunikasi yang kurang baik hingga seringkali terjadi konflik, saling menyalahkan dan melempar tanggung jawab jika terjadi permasalahan, kurang profesional dalam menggunakan waktu kerja (datang terlambat, tidak segera melakukan pekerjaan saat masuk jam kerja, dan terkadang pulang lebih awal tanpa izin), seringkali bekerja tanpa mengikuti *standard operational procedures*, dan kurangnya partisipasi aktif dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan turut serta dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan pihak manajemen (Sebagai contoh, hilangnya kegiatan rutin *morning share* karena seringkali banyaknya karyawan

yang tidak hadir dan kegiatan tersebut dirasa kurang efektif ataupun berguna oleh mereka).

Adapun dari sudut pandang karyawan, permasalahan utama yang dirasakan adalah kurangnya peran atau dukungan organisasi terhadap kesejahteraan dan pemenuhan kebutuhan sosial-emosional mereka. Sistem manajemen kinerja perusahaan yang masih dalam tahap pengembangan, dianggap menjadi salah satu penyebab persepsi yang kurang baik akan dukungan organisasi yang diterima. Hal ini ditandai dengan deskripsi jabatan yang belum jelas, kebingungan akan peran, tanggung jawab, wewenang, dan hubungan kerja di dalam struktur organisasi, penilaian kinerja yang masih berdasarkan subjektivitas atasan, dan kurangnya penghargaan yang diberikan sebagai bentuk pemerhatian organisasi terhadap karyawan, seperti adanya indikasi ketidakadilan dalam pengupahan, tidak adanya perencanaan suksesi atau karir yang jelas, tidak adanya suatu bentuk pelatihan dan pengembangan diri karyawan, serta kurangnya dukungan atasan dalam memberikan otonomi pekerjaan dengan sumber daya yang cukup, maupun penghargaan atau pengakuan terhadap kinerja karyawan yang tinggi (*recognition for outstanding services*) secara psikologis. Rendahnya dukungan organisasi dapat diindikasikan pula dari temuan *turnover* karyawan kantor pusat di awal tahun 2012 yang berjumlah 19 orang dengan tingkat jabatan yang beragam, dimulai dari staf hingga direksi. Data demografis yang didapatkan menyebutkan jumlah karyawan kantor pusat saat ini sebanyak \pm 80 orang. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak HRD, secara umum hasil *exit interview* pada karyawan yang keluar adalah menginginkan kesejahteraan dan pemenuhan kebutuhan sosial-emosional yang lebih baik.

Temuan-temuan di atas didukung pula oleh hasil dari penyebaran kuesioner *Organizational Blockage* yang dikembangkan oleh Woodcock dan Francis (1990) terhadap 55 karyawan di kantor pusat dengan tingkat jabatan mulai dari staf hingga direksi. Dari 14 aspek yang diukur, terdapat 5 aspek yang menjadi sumbatan utama di dalam organisasi yaitu aspek *Poor Teamwork*, *Unfair Rewards*, *Lack of Succession Planning* dan *Management Development*, *Poor Training*, dan *Low Motivation*. *Teamwork* merupakan aspek pertama dari ketiga aspek *Company Values (CV)* lainnya di PT XYZ. Pihak manajemen

menggarisbawahi rendahnya aspek *Teamwork* di perusahaan, dimana hal ini menunjukkan bahwa para karyawan memang kurang menginternalisasikan nilai-nilai perusahaan terhadap nilai-nilai dirinya dalam melakukan pekerjaan. Harapannya adalah jika CV dapat terinternalisasi dengan baik, maka kinerja karyawan akan jauh lebih produktif dan pencapaian tujuan organisasi akan lebih efektif dan efisien.

Kemudian mengenai aspek yang menjadi sumbatan utama lainnya dari hasil kuesioner *Organizational Blockage* adalah *Unfair Rewards*, *Lack of Succession Planning* dan *Management Development*, *Poor Training*, dan *Low Motivation*. Hal-hal tersebut mengacu pada bentuk-bentuk dari dukungan organisasi yang dipersepsikan kurang baik. Ketidakadilan yang dirasa dalam penerimaan penghargaan dari organisasi baik secara ekonomi maupun sosial-emosional, ketiadaan perencanaan suksesi dan pengembangan karir karyawan, ketiadaan perancangan program pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan, menandakan kurangnya dukungan atau kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan secara umum, sehingga karyawan pun menjadi tidak termotivasi karenanya untuk mencapai tujuan organisasi dengan upaya yang optimal.

Khususnya dalam aspek *Unfair Rewards*, peneliti mendapatkan temuan bahwa ketidakadilan yang dirasa oleh karyawan dalam penerimaan penghargaan bukan sebatas pada pemenuhan kesejahteraan yang berlandaskan pada prinsip ekonomi semata, namun juga adanya ketidakadilan dalam perlakuan sosial-emosional oleh para atasan terhadap bawahan. Menurut hasil wawancara, adanya pilih kasih, kurangnya dalam pemberian penghargaan atau pengakuan terhadap kinerja karyawan yang tinggi atau berprestasi secara psikologis oleh atasan, dan kurangnya peran atau dukungan atasan dalam memfasilitasi proses pembelajaran dan pengembangan karyawan dalam melakukan pekerjaannya, merupakan indikasi dari kurangnya pemenuhan kebutuhan sosial-emosional yang berlandaskan pada prinsip sosial.

Menurut O'Really dan Chatman (1986) terdapat tiga hal yang mendasari komitmen seseorang terhadap organisasi, yaitu pertukaran, identifikasi, dan internalisasi. Komitmen berdasarkan hubungan pertukaran muncul ketika

karyawan berharap mendapatkan penghargaan untuk perilaku tertentu yang dilakukannya. Komitmen berdasarkan identifikasi muncul ketika seseorang merasakan kebanggaan khusus menjadi anggota organisasi. Komitmen berdasarkan internalisasi menunjukkan kesesuaian nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai seseorang. Merujuk pada kerangka timbal balik sosial, Eisenberger dkk. (1986) mengatakan bahwa keyakinan atas adanya timbal balik sosial pada gilirannya akan berperan pada komitmen karyawan kepada organisasinya. Tingkat *Perceived Organizational Support* (POS) yang tinggi melahirkan rasa tanggung jawab, dimana karyawan tidak hanya merasa bahwa mereka harus menunjukkan komitmen pada organisasinya, tetapi juga harus membalas dukungan yang diberikan oleh organisasinya dengan cara menampilkan perilaku-perilaku yang mendukung tujuan organisasi. Karyawan akan menunjukkan sikap dan perilaku yang sepadan dengan tingkat dukungan yang diberikan organisasi kepada mereka. Konsekuensi dari hubungan timbal balik ini adalah bahwa POS dan komitmen organisasi terkait sangat erat dan terlihat sangat mirip, terutama dari cara pandang pertukaran sosial.

Adapun upaya yang akan dilakukan peneliti dalam meningkatkan POS adalah dengan pemberian intervensi yang berupa *coaching*. *Coaching* merupakan salah satu bentuk dari proses konsultasi yang mendasarkan pada pembentukan kualitas hubungan dua arah, yang ditujukan untuk meningkatkan POS khususnya dalam persepsi terhadap dukungan atasan (*perceived supervisory support*) sebagai salah satu aspek dari dukungan organisasi (Schein, 1987). Karyawan akan melihat baik atau tidaknya dukungan yang diberikan atasan sebagai indikator dari dukungan organisasi (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Passmore (2012) membedakan *coaching* dengan *counseling*, *mentoring*, dan *feedback* yaitu; *coaching* merupakan sebuah metode yang membantu karyawan untuk meningkatkan, mengembangkan, mempelajari keterampilan baru, dan mencapai tujuan; *counseling* merupakan sebuah proses yang menekankan pada pemberian solusi dan saran untuk meningkatkan atau mengembangkan diri; *mentoring* merupakan proses yang digunakan individu yang terlatih dalam menyediakan arahan dan saran bagi karyawan untuk mengembangkan karir; sedangkan *feedback* merupakan proses memberikan data mengenai hasil perilaku kerja yang

ditunjukkan karyawan untuk didapatkan pembelajaran dan perubahan di dalam diri.

Ryan (2008) menyebutkan bahwa kegiatan *coaching* memiliki sejumlah manfaat, diantaranya adalah peningkatan performa kerja karyawan, peningkatan kualitas hubungan atasan-bawahan, peningkatan kepuasan kerja, keterlibatan dan rasa tanggung jawab karyawan di dalam pekerjaannya, dan keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Ia pun menambahkan, bahwa manfaat langsung *coaching* bagi karyawan diantaranya adalah karyawan merasa lebih jelas akan apa yang penting dan harus dilakukan atau ditingkatkan, berusaha meningkatkan kemampuannya dan keterampilannya dalam melakukan pekerjaan, merasa dihargai akan apa yang mereka lakukan, merasa memiliki tantangan dalam pekerjaan, dan memiliki kesempatan untuk memperbaiki kesalahan atau kekurangannya. Berdasarkan hal tersebut, peneliti menentukan *coaching* sebagai bentuk intervensi yang akan digunakan dalam penelitian ini dikarenakan manfaatnya yang dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan atasan juga komitmen organisasi karyawan.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wijayanti (2011) di PT XYZ, *workshop coaching* digunakan sebagai intervensi untuk meningkatkan kualitas hubungan atasan-bawahan dan komitmen terhadap perubahan. Hasil penelitiannya menunjukkan terdapat peningkatan yang signifikan pada kedua variabel yang diuji, namun pada kenyataannya program ini tidak berlanjut sebagaimana yang diharapkan. Berdasarkan hasil wawancara terhadap pihak manajemen, *coaching* masih dilakukan namun tidak ada waktu yang rutin atau khusus dialokasikan dalam pemberiannya. Biasanya *coaching* diberikan hanya pada saat dirasa perlu dilakukan, misalkan karena bawahan yang tidak menampilkan kinerja sesuai harapan. Selain itu hambatan dalam pemberian *coaching* di PT XYZ adalah belum terstrukturinya mengenai metode atau cara pemberian *coaching*, ketidakjelasan tujuan *coaching* itu sendiri, masih melibatkan faktor suka-tidak suka untuk menentukan siapa yang akan diberikan *coaching*, dan belum memiliki kesadaran akan pentingnya *coaching* sehingga adanya kesan malas bagi para atasan untuk memberikan *coaching*. Harapan pihak manajemen terkait dengan hal ini adalah tersedianya pedoman yang dapat digunakan bagi para

atasan untuk memberikan *coaching* yang efektif, baik secara waktu, isi, maupun proses umpan balik, sehingga produktivitas kinerja pun akan meningkat dikarenakan penggunaan sumber daya manusianya secara optimal.

Di dalam membuat *coaching* yang efektif harus memberikan perhatian yang lebih terhadap penetapan tujuan (*goal setting*), adanya proses umpan balik (*feedback*), dan tersedianya pedoman dalam melakukan *coaching* (Rocereto, Mosca, Gupta, & Rosenberg, 2011). Diharapkan selain terciptanya kualitas hubungan atasan-bawahan yang baik melalui *coaching*, *coaching* yang efektif dapat membantu memudahkan atasan dalam memahami karyawan sebagai bentuk dukungan atau penghargaan, dan akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dengan jauh lebih baik, karena dirinya merasa dipercaya (Bivens, 1996). Maka dari itu, peneliti berupaya menyempurnakannya melalui pelatihan *coaching skills* terhadap atasan dan pendampingan saat atasan memberikan *coaching* terhadap bawahannya dengan pedoman yang diberikan.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti tertarik untuk mengetahui lebih lanjut mengenai bagaimana pengaruh POS terhadap komitmen organisasi karyawan PT XYZ. Adapun peneliti juga melakukan intervensi yang berupa pelatihan dan pendampingan *coaching* terhadap atasan guna melihat pengaruh peningkatan POS dan komitmen organisasi karyawan PT XYZ.

1.3 Rumusan Masalah Penelitian

Berikut ini adalah rumusan masalah berdasarkan latar belakang dan permasalahan penelitian yang telah disebutkan sebelumnya, yaitu:

1. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap komitmen organisasi karyawan di PT XYZ?
2. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan pada skor POS sebelum dan setelah diberikannya intervensi terhadap karyawan di PT XYZ?
3. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan pada skor komitmen organisasi sebelum dan setelah diberikannya intervensi terhadap karyawan di PT XYZ?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap komitmen organisasi karyawan PT XYZ. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menyempurnakan program *coaching* dan melihat sejauh mana *coaching* mampu meningkatkan POS yang berdampak pada meningkatnya komitmen organisasi karyawan PT XYZ.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah memperkaya kajian mengenai komitmen organisasi dan *Perceived Organizational Support* (POS) melalui *coaching* yang dilakukan pada karyawan di PT XYZ. Sedangkan manfaat praktis dari penelitian ini adalah pemberian pelatihan *coaching skills* kepada para atasan yang kemudian diimplementasikan kepada bawahannya dalam rangka meningkatkan POS dan komitmen organisasi karyawan di PT XYZ.

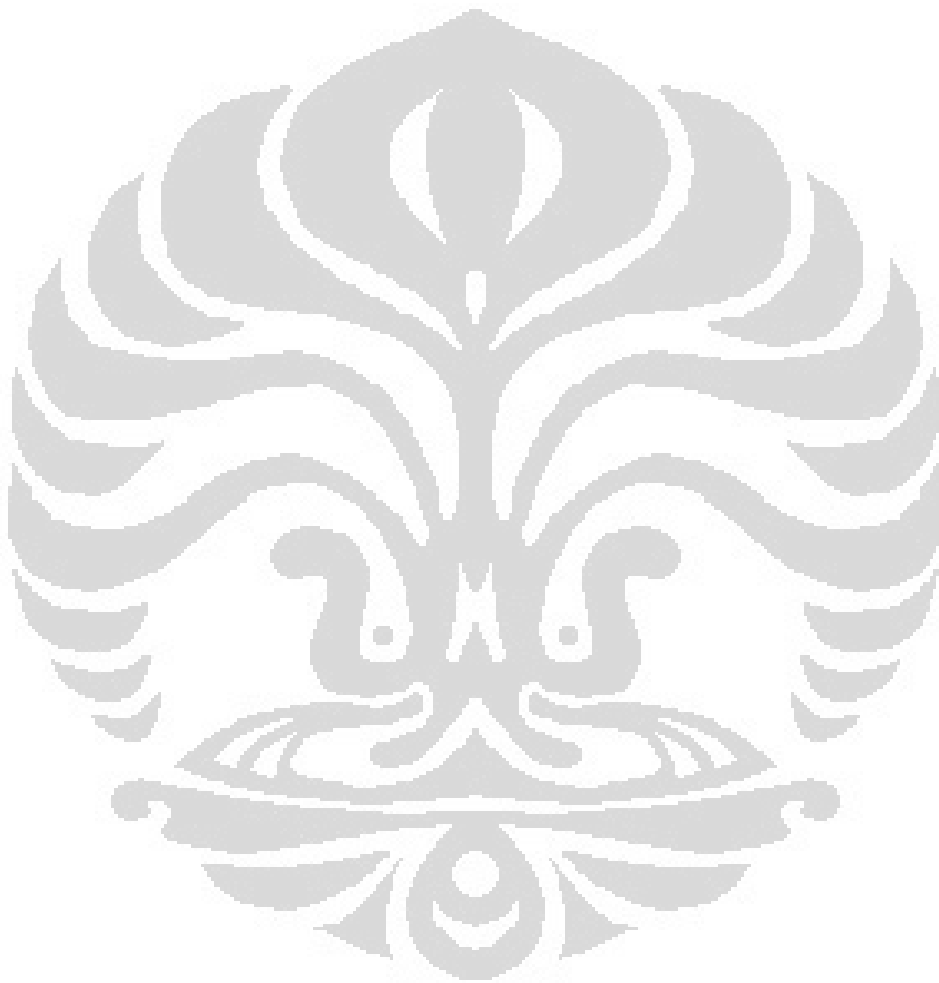
1.6 Sistematika Penulisan

Tesis ini terdiri dari lima bab dengan rincian sebagai berikut:

1. Bab 1 merupakan bagian pendahuluan. Bab ini membahas tentang latar belakang penelitian, permasalahan, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.
2. Bab 2 merupakan bagian tinjauan pustaka. Bab ini membahas tentang teori organisasi yang terkait masalah, yaitu komitmen organisasi dan *perceived organizational support*. Selain itu, bab ini juga berisi teori terkait dengan intervensi pengembangan organisasi, pelatihan, *coaching*, dan dinamika antar variabel beserta intervensi.
3. Bab 3 merupakan bagian metode penelitian. Bab ini membahas tentang pendekatan penelitian, tipe penelitian, desain penelitian, variabel penelitian, rumusan permasalahan, hipotesis kerja, responden penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data, dan prosedur penelitian.
4. Bab 4 merupakan bagian hasil penelitian dan interpretasi hasil penelitian. Bab ini membahas tentang gambaran umum responden penelitian, hasil

dan analisis perhitungan awal, program intervensi, hasil dan analisis perhitungan setelah intervensi.

5. Bab 5 merupakan bagian kesimpulan, diskusi dan saran. Bab ini membahas tentang kesimpulan, diskusi, dan saran mengenai penelitian ini.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisikan penjelasan teori-teori yang dipergunakan untuk menjawab permasalahan penelitian ini, yaitu Komitmen Organisasi, *Perceived Organizational Support*, Intervensi Pengembangan Organisasi, Pelatihan, dan *Coaching*.

2.1 Komitmen Organisasi

Konsep komitmen organisasi telah berperan sentral dalam penelitian-penelitian perilaku organisasi (Mowday dkk., 1982). Walaupun telah banyak penelitian yang mengangkat topik komitmen organisasi, baik sebagai variabel terikat maupun variabel bebas, namun penelitian-penelitian baru terus bermunculan dan berusaha mengupas komitmen organisasi dari segala perspektif.

Menurut Meyer dan Allen (1997), sedikitnya ada dua pertimbangan mengapa komitmen organisasi masih relevan diteliti dan dibicarakan hingga saat ini. Pertama, karena perusahaan membutuhkan orang-orang yang dapat diandalkan untuk dapat mencapai tujuan organisasi di tengah persaingan dan tantangan bisnis yang ada. Kedua, komitmen terbentuk secara alami dalam artian setiap manusia mempunyai naluri untuk mengikatkan diri atau memberikan komitmen pada sesuatu hal apapun bentuknya.

Berikut akan dijelaskan mengenai pengertian, komponen, dan antecedent dari komitmen organisasi.

2.1.1 Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi pertama kali didefinisikan oleh Becker (1960, dalam Rhoades dan Eisenberger, 2002) sebagai “...*tendency to engage in consistent lines of activity based on an individual’s recognition of the ‘costs’ associated with discontinuing activity*”. Definisi di atas menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan kecenderungan seseorang untuk terikat di dalam aktivitas organisasi

secara berkelanjutan yang berdasarkan pada penghargaan yang diberikan dan dihubungkan pula dengan ketidakberlanjutan individu dalam aktivitas organisasi.

Bateman dan Strasser (1984) mendefinisikan komitmen organisasi secara multidimensi, melingkupi loyalitas karyawan terhadap organisasi, keinginan untuk memberikan upaya sebagai bagian dari organisasi, tingkat kesesuaian antara tujuan dan nilai-nilai organisasi dengan tujuan dan nilai-nilai individu, serta hasrat untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Sedangkan Meyer dan Allen (1997) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai “*a psychological state that characterizes the employee’s relationship with the organization, and has implications for the decision to continue or discontinue membership in the organization*”. Dengan kata lain komitmen organisasi diartikan sebagai sebuah pernyataan psikologis yang menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi, yakni hubungan yang berimplikasi pada keputusan akan rasional keanggotaannya di dalam organisasi.

Berdasarkan ketiga definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu derajat keterlibatan karyawan terhadap organisasi, dimana karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi, menginternalisasikan tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan adanya keinginan untuk terus berpartisipasi aktif di dalam organisasi.

2.1.2 Komponen Komitmen Organisasi

Allen dan Meyer (1990) mengembangkan model tiga-dimensional komitmen organisasi yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen rasional (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Persamaan dari ketiga komponen komitmen tersebut adalah dilihatnya komitmen sebagai kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan individu dengan organisasi, dan mempunyai implikasi dalam keputusan untuk meneruskan atau tidaknya keanggotaan dalam organisasi.

Berikut adalah penjelasan dari setiap komponen komitmen organisasi:

a. Komitmen Afektif

Komitmen afektif adalah kekuatan hasrat karyawan untuk bekerja pada organisasi karena setuju dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi

(Greenberg dan Baron, 2000). Komitmen afektif mengacu pada kelekatan emosional dan identifikasi karyawan dengan organisasi (Sweeney dan McFarlin, 2002). Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi ingin tetap berada dalam organisasi karena mendukung tujuan organisasi dan ingin membantu misi tersebut (Greenberg dan Baron, 2000). Karyawan tetap berada dalam organisasi karena keinginannya sendiri. Karyawan mengidentifikasi diri pada organisasi, menginternalisasi nilai dan sikap organisasi, dan tunduk dengan tuntutan organisasi (Schultz dan Schultz, 1998).

b. Komitmen rasional

Pada dasarnya *continuance commitment* ini diartikan sebagai komitmen keberlanjutan. Komitmen keberlanjutan adalah kekuatan hasrat karyawan untuk terus bekerja pada organisasi karena membutuhkan pekerjaan tersebut dan tidak dapat berbuat hal lainnya (Greenberg dan Baron, 2000). Namun, Seniati (2002) mengistilahkan komitmen ini sebagai komitmen rasional, karena terkait dengan pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau untuk meninggalkan organisasi. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen rasional ini bertahan dalam organisasi karena mereka harus melakukan hal tersebut, yang disebabkan oleh besarnya pengorbanan atau investasi yang dilakukannya dalam organisasi (waktu, tenaga, atau hubungan kerja), atau karena tidak ada alternatif lain selain bekerja di organisasi tersebut. Oleh karena itu, dalam penelitian ini *continuance commitment* akan diartikan sebagai komitmen rasional.

c. Komitmen normatif

Komitmen normatif adalah kekuatan hasrat karyawan untuk terus bekerja pada organisasi karena merasa wajib untuk tetap tinggal dalam organisasi. Hal ini karena tekanan dari orang lain (Greenberg dan Baron, 2000). Komitmen normatif menyangkut merasa berkewajiban untuk tetap bekerja pada pemimpinnya. Perasaan ini timbul karena telah mendapat keuntungan dari pemimpin, seperti pembayaran kuliah atau pelatihan keterampilan khusus (Schultz dan Schultz, 1998).

Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi tetap berada dalam organisasi karena merasa sudah seharusnya melakukan hal tersebut (Schultz dan Schultz, 1998). Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi sangat mementingkan apa yang dipikirkan oleh orang lain apabila meninggalkan organisasi. Karyawan tidak ingin mengecewakan pemimpinnya dan khawatir rekan kerja akan berpikir kurang baik dengan pengunduran dirinya (Greenberg dan Baron, 2000).

Menurut Allen dan Meyer (1990), setiap komponen tersebut merupakan pernyataan psikologis yang berbeda. Komponen-komponen komitmen organisasi tersebut berbeda secara konseptual, oleh karena itu karyawan dapat merasakan perbedaan dari komitmen tersebut secara bersamaan tetapi dalam derajat yang bervariasi. Karyawan dengan komitmen afektif tinggi bertahan di perusahaan karena keinginan mereka, karyawan dengan komitmen rasional tinggi bertahan karena kebutuhan mereka, dan karyawan dengan komitmen normatif tinggi bertahan karena mereka merasa seharusnya tetap berada di perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas dan sesuai dengan tujuan penelitian, maka peneliti memilih konsep komitmen organisasi dari Allen dan Meyer sebagai variabel terikat. Definisi kerja dari komitmen organisasi dalam penelitian ini adalah keterikatan karyawan pada organisasi yang ditampilkan dalam komponen komitmen afektif, komitmen rasional, dan komitmen normatif.

2.1.3 Antecedent Komitmen Organisasi

Berikut ini akan diuraikan tentang antecedent atau faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Allen dan Meyer (1990) membagi antecedent komitmen organisasi berdasarkan tiga komponen komitmen organisasi, yaitu:

- a. Antecedent komitmen afektif terdiri dari: karakteristik organisasi, karakteristik pribadi, serta pengalaman kerja. Karakteristik organisasi meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol, dan sentralisasi otoritas. Dari ketiga antecedent tersebut, pengalaman kerja merupakan antecedent yang paling berpengaruh terutama

pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam menjalankan peran kerja.

- b. Antecedent komitmen rasional terdiri dari: besarnya jumlah investasi individu terhadap organisasi dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain. Karyawan yang merasa telah berkorban ataupun mengeluarkan investasi yang besar terhadap organisasi akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi, karena akan kehilangan dengan apa yang telah diberikan selama ini. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak memiliki pilihan kerja lain yang lebih menarik, akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi dikarenakan belum tentu memperoleh sesuatu yang lebih baik dari apa yang telah diperolehnya selama ini.
- c. Antecedent komitmen normatif terdiri dari: pengalaman individu sebelum masuk ke dalam organisasi serta pengalaman sosialisasi selama berada dalam organisasi. Dibutuhkan sosialisasi yang efektif untuk membangun komitmen normatif karyawan. Selain itu, organisasi yang menanamkan kepercayaan pada karyawan bahwa organisasi mengharapkan loyalitas karyawan, maka karyawan juga akan menunjukkan komitmen normatif yang tinggi.

Penelitian-penelitian lanjutan mengenai antecedent komitmen organisasi berdasarkan konsep Allen dan Meyer (1990) terus dilakukan hingga saat ini. Dunham, Grube, dan Castaneda (1994) dalam penelitiannya mencoba melihat kontribusi dari keempat antecedent, yaitu karakteristik personal, karakteristik yang berhubungan dengan jabatan, karakteristik struktural, dan pengalaman bekerja terhadap keseluruhan komitmen organisasi. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa keterandalan organisasi dan persepsi terhadap manajemen partisipatif mempunyai kontribusi yang positif dengan komitmen afektif, persepsi terhadap manajemen partisipatif memberi kontribusi positif terhadap komitmen normatif, namun tidak ditemukan kontribusi signifikan terhadap komitmen rasional.

Sejumlah penelitian lain menemukan bahwa komitmen afektif dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, karakteristik personal, dan dukungan organisasi. Karakteristik organisasi yang mempunyai hubungan tinggi dengan komitmen afektif antara lain struktur organisasi yang bersifat desentralisasi (Bateman dan

Strasser, 1984), persepsi terhadap keadilan (Konovsky dan Cropanzano, 1991), dan bagaimana cara organisasi mengkomunikasikan kebijaksanaannya (Greenberg dan Cropanzano, 2001).

Faktor lain yang juga berperan dalam pembentukan komitmen afektif adalah persepsi mengenai adanya dukungan dari organisasi. Persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi telah diukur dalam berbagai studi dengan menggunakan *Survey of Perceived Organizational Support (SPOS)* yang dikembangkan oleh Eisenberger dkk. (1986). Hasil dari sejumlah studi tersebut menemukan bukti yang kuat antara persepsi terhadap dukungan organisasi dengan komitmen organisasi afektif.

Penelitian lainnya adalah yang dilakukan oleh Ko, Price, dan Mueller (1997) yaitu pengujian mengenai anteseden komitmen organisasi berdasarkan konsep Allen dan Meyer (1990). Dari penelitian tersebut didapatkan hasil sebagai berikut:

- Faktor organisasi yang mempunyai hubungan signifikan dengan komitmen afektif adalah otonomi dalam pekerjaan, rutinitas, ambiguitas dan konflik peran, sumber daya yang tidak adekuat, dukungan atasan, *distributive justice*, legitimasi, kesempatan untuk promosi, keamanan dalam pekerjaan, bahaya dalam pekerjaan, dan upah. Faktor individu yang berhubungan dengan komitmen afektif adalah harapan yang terpenuhi dan kecenderungan afek (positif atau negatif). Selain itu, lingkungan juga memberi pengaruh terhadap komitmen afektif, dukungan dari pasangan, orang tua, maupun teman di luar lingkungan kerja yang dapat meningkatkan komitmen afektif. Sebaliknya, kesempatan kerja di luar organisasi bisa menurunkan komitmen afektif.
- Faktor yang mempengaruhi komitmen rasional adalah dukungan atasan, dukungan rekan kerja, dukungan orang tua, dukungan teman di luar kerja, pelatihan, dan peluang kerja.
- Faktor yang mempengaruhi komitmen normatif adalah norma-norma tentang komitmen, dukungan atasan, *distributive justice*, legitimasi, kesempatan untuk promosi, keamanan dalam pekerjaan, bahaya dalam pekerjaan, dan upah.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti persepsi terhadap adanya dukungan dari organisasi (*Perceived Organizational Support*) yang di dalam dinamikanya mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi tempat mereka bekerja. Maka dari itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh anteseden *Perceived Organizational Support* terhadap komponen-komponen komitmen organisasi.

2.2 *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support (POS) merupakan konsep yang diminati oleh perusahaan dan para manajer karena kedekatan hubungannya dengan tingkat komitmen karyawan yang lebih baik, yaitu dalam bentuk peningkatan kinerja, kehadiran, identifikasi terhadap tujuan perusahaan, dan juga dikarenakan bahwa POS pada karyawan relatif mudah untuk dikembangkan (Johlke, Stamper, & Shoemaker, 2002). Berikut akan dijelaskan mengenai definisi dan anteseden dari POS.

2.2.1 Definisi *Perceived Organizational Support*

Menurut Eisenberger dkk. (1986), POS diartikan sebagai “*the overall extent to which employees believe that their organization values their contribution and cares about their well-being*”. Definisi di atas menunjukkan bahwa karyawan memiliki keyakinan yang bersifat luas mengenai kepedulian organisasi dalam menilai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Keyakinan inilah yang disebut POS.

Konsep dari teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) dan kerangka timbal balik (*reciprocity norm*) seringkali digunakan oleh para peneliti untuk menjelaskan motivasi untuk karyawan dalam menampilkan perilaku positif bagi organisasi, seperti loyalitas yang mana hal ini tidak mendapatkan penghargaan secara formal atau dibutuhkannya suatu perjanjian kontrak oleh organisasi (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Secara spesifik, Blau (1964) memprediksi bahwa dengan memberikan kondisi yang mendukung bagi karyawan, maka dengan sendirinya mereka akan memberikan respon positif terhadap organisasi yang memberikannya keuntungan.

POS menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) dapat menciptakan kewajiban bagi individu untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi serta membantu pencapaian tujuan organisasi. Persepsi tersebut akan menambah obligasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, menambah komitmen afektif, dan ekspektasi mereka bahwa apabila kinerja mereka baik maka akan mendapat penghargaan. Persepsi ini merefleksikan keyakinan, bahwa organisasi berniat untuk memberikan penghargaan terhadap jerih payah karyawannya, organisasi menghargai kontribusi karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi, dan organisasi memikirkan kesejahteraan karyawannya. Menurut Blau (1964), hubungan pertukaran tersebut tidak hanya digambarkan dalam prinsip ekonomi, tetapi juga prinsip sosial. Pertukaran yang bersifat sosial akan menumbuhkan hubungan sosial jangka panjang.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa POS merupakan persepsi karyawan akan kepedulian organisasi terhadap kontribusi yang telah diberikan dan bagaimana pemenuhan kebutuhan sosial-emosional, serta kesejahteraan yang diterima dalam hubungan timbal balik diantara keduanya.

2.2.2 Anteseden dan Konsekuensi dari *Perceived Organizational Support*

Rhoades dan Eisenberger (2002) menggunakan meta-analisis untuk mengusulkan mengenai anteseden dan konsekuensi dari POS. Sistem pengklasifikasian didasarkan pada kategori-kategori yang secara umum digunakan dalam berbagai literatur penelitian.

2.2.2.1 Anteseden dari *Perceived Organizational Support*

Berdasarkan pada teori dukungan organisasi (Eisenberger dkk., 1986), terdapat tiga bentuk umum perlakuan dari organisasi yang dipersepsikan baik yang akan meningkatkan POS, yaitu rasa keadilan (*fairness*), dukungan atasan (*supervisor support*), serta penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan (*organizational rewards and job conditions*). Berikut adalah penjelasan dari ketiga bentuk dukungan organisasi yang dipersepsikan, yaitu:

a. Rasa keadilan

Dalam keadilan prosedural organisasi menitikberatkan pada rasa keadilan (*fairness*) dalam pembagian sumber daya diantara karyawan

(Rhoades dan Eisenberger, 2002). Menurut Shore dan Shore (dalam Rhoades dan Eisenberger, 2002) pengalaman yang berulang mengenai keputusan yang adil dalam menentukan pembagian sumber daya, akan memiliki pengaruh akumulatif terhadap POS, karena hal tersebut menandakan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Jenis penghargaan seperti gaji, promosi, *job enrichment*, dan pengaruh terhadap kebijakan organisasi juga akan meningkatkan POS, karena hal tersebut menandakan evaluasi positif organisasi terhadap karyawan (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001).

b. Dukungan atasan

Istilah persepsi terhadap dukungan atasan (*Perceived Supervisory Support/ PSS*) lebih sering digunakan dalam menjelaskan mengenai faktor ini. PSS diartikan sebagai sejauhmana karyawan mempersepsikan kepedulian atasan akan kesejahteraan mereka, nilai kontribusi mereka, dan menunjukkan tingkah laku yang mendukung mereka (Eisenberger dkk., 1986). Kottke dan Sharafinski (1988) mengartikan PSS sebagai keyakinan karyawan akan kepedulian atasan terhadap kontribusi dan kesejahteraan mereka. Menurut Hutchison (1997), perilaku atasan yang peduli dan mendukung bawahannya secara positif berhubungan dengan komitmen afektif. Hal ini dikarenakan atasan mewakili organisasi, sehingga atasan mempunyai tanggung jawab untuk memberikan arahan, mengevaluasi hasil kerja, dan mendukung bawahannya. Pendapat ini juga didukung oleh Eisenberger dkk. (1986) dan Levinson (1965) yang mengatakan bahwa bawahan melihat atasan sebagai perpanjangan tangan dari organisasi. Eisenberger dkk. (1986) secara spesifik memperhatikan bahwa bagaimana cara perusahaan memperlakukan karyawannya melalui perilaku manajerial, secara kuat akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi. Penghargaan informal organisasi untuk kinerja yang berkualitas merupakan salah satu cara bagi perusahaan untuk mengirimkan pesan bagi karyawan mengenai bentuk kepedulian akan kesejahteraan mereka, nilai kontribusi mereka, dan menunjukkan tingkah laku yang mendukung mereka.

c. Penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan

Menurut Shore dan Shore (dalam Rhoades dan Eisenberger, 2002) kebijakan dalam penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan, menunjukkan pengakuan terhadap kontribusi karyawan akan berkaitan secara positif terhadap POS. Beberapa peneliti juga telah mengidentifikasi kondisi kerja dan penghargaan yang dianggap berkaitan dengan POS adalah (1) penghargaan, gaji, dan promosi, yang menurut *organizational support theory* memberikan komunikasi positif terhadap evaluasi kerja karyawan (*distributive justice*), (2) *job security* yang merupakan rasa aman untuk mengetahui bahwa organisasi akan mempertahankan karyawannya, (3) otonomi yang didefinisikan sebagai persepsi karyawan atas bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan dan mengindikasikan bahwa organisasi percaya pada karyawan, akan menambah POS pada karyawan, (4) *role stressor* yaitu faktor di dalam peran kerja yang memberikan tekanan pada individu dan faktor ini dikendalikan oleh organisasi, (5) pelatihan menandakan bahwa organisasi menaruh investasi pada karyawan sehingga POS karyawan bertambah, dan (6) ukuran organisasi yang besar menyebabkan individu lebih merasa tidak dihargai karena kebijakan formal yang tidak fleksibel dalam memenuhi kebutuhan individu. Pengalaman yang membantu individu untuk meningkatkan keterampilan serta pengakuan dan penghargaan dari manajemen tingkat atas, juga berkontribusi sebagai faktor dalam *organizational rewards* dan *job conditions*.

Menurut Blau (1964) POS dipengaruhi oleh frekuensi, ekstrimitas, dan ketulusan dari pujian dan persetujuan yang didapat individu tersebut. Hubungan antara ketiga faktor di atas dengan POS juga dipengaruhi oleh tiga keadaan, yaitu keleluasaan organisasi untuk memilih (*discretionary choice*), persepsi akan status atasan kerja (*supervisor's perceived status*), dan sifat kepribadian secara kolektif (*personality trait of collectivism*). Menurut Eisenberger dkk. (1986) pengalaman positif berorganisasi yang didapat individu, yang merupakan keputusan sukarela dari organisasi lebih mempengaruhi POS dibandingkan keputusan yang berdasarkan kontrak serikat pekerja maupun regulasi pemerintah. Selain itu, status

atasan dalam organisasi juga mempengaruhi tingkat POS, sehingga dapat dikatakan bahwa atasan yang memiliki status lebih tinggi dalam organisasi akan memiliki pengaruh yang lebih kuat dalam POS. Adapun yang terakhir adalah sifat kepribadian dari kolektivitas kelompok, sehingga dapat dikatakan bahwa POS individu akan bertambah ketika individu tersebut memiliki persepsi bahwa organisasi memperlakukan rekan kerjanya dengan adil (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

2.2.2.2 Konsekuensi dari *Perceived Organizational Support*

Adapun konsekuensi atau faktor-faktor yang dapat dipengaruhi oleh POS adalah komitmen organisasi yang berdasarkan pada hubungan timbal balik (Eisenberger dkk., 2001), reaksi umum afektif terhadap pekerjaan yang melingkupi kepuasan kerja dan *mood* positif (Witt, 1991), keterlibatan terhadap pekerjaan (Cropanzano, Howes, Grandey, & Toth, 1997; O'Driscoll & Randall, 1999), peningkatan performa kinerja (George & Brief, 1992), keinginan untuk bertahan (Witt & Nye, 1992), serta menurunkan tingkat *turnover*, *absenteeism*, dan keterlambatan (Guzzo, Noonan, & Elron, 1994; Wayne, Shore, & Liden, 1997).

Berdasarkan uraian di atas dan sesuai dengan tujuan penelitian, maka peneliti memilih konsep POS dari Eisenberger dkk. (1986) sebagai variabel bebas. Definisi kerja dari POS dalam penelitian ini adalah persepsi karyawan mengenai sejauhmana perusahaan memberikan dukungan terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaannya melalui rasa keadilan, dukungan atasan, dan penghargaan dari organisasi serta kondisi pekerjaan yang dipersepsikan karyawan, sehingga dapat memunculkan perilaku kontributif sebagai bentuk timbal balik.

Di dalam kaitannya dengan tujuan untuk meningkatkan POS pada karyawan di PT XYZ, maka peneliti harus menentukan bentuk intervensi pengembangan organisasi yang sesuai dengan tujuan penelitian tersebut. Berikut akan dijelaskan mengenai bentuk intervensi yang paling sesuai untuk dilakukan dengan kondisi perusahaan maupun hasil penelitian.

2.3 Intervensi Pengembangan Organisasi

2.3.1 Definisi Intervensi Pengembangan Organisasi

Cummings dan Worley (2005) mendefinisikan intervensi pengembangan organisasi sebagai “*a sequence of activities, actions, and events intended to help an organization improve its performance and effectiveness*”. Dengan kata lain, intervensi pengembangan organisasi adalah suatu rangkaian kegiatan, tindakan, dan peristiwa yang diharapkan untuk membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja dan efektivitasnya.

Desain intervensi atau rencana tindakan, berasal dari proses diagnosis yang dilakukan secara hati-hati yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan spesifik dan meningkatkan hal-hal yang dianggap penting dari fungsi organisasi berdasarkan fakta-fakta yang didapatkan dari proses diagnosis. Intervensi pengembangan organisasi mengubah dari program standar yang telah dikembangkan dan banyak digunakan pada berbagai organisasi menjadi program unik yang disesuaikan secara spesifik terhadap permasalahan yang ada di dalam organisasi atau departemen tersebut.

2.3.2 Jenis-jenis intervensi pengembangan organisasi

Menurut Cummings dan Worley (2005), terdapat beberapa jenis atau metode utama yang seringkali digunakan dewasa ini dalam pengembangan atau perubahan organisasi, yaitu:

a. *Human Process Interventions*

Intervensi ini fokus terhadap manusia yang terdapat di dalam organisasi beserta proses bagaimana mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Proses ini meliputi komunikasi, penyelesaian masalah, pembuatan keputusan kelompok, dan kepemimpinan. Intervensi ini berkaitan dengan kompetensi individu, hubungan interpersonal, dan dinamika kelompok. Adapun bentuk-bentuk yang termasuk di dalam intervensi ini adalah *coaching, training and development, process consultation, third-party intervention*, dan *team building*. Selain itu terdapat pula bentuk-bentuk intervensi ini yang bersifat lebih luas dengan

fokus organisasi secara menyeluruh, yaitu *organization confrontation meeting, intergroup relations, dan large-group interventions*.

b. *Technostructural Interventions*

Intervensi ini fokus terhadap teknologi organisasi (sebagai contoh, metode penyelesaian tugas dan desain jabatan) dan struktur (sebagai contoh, pembagian tenaga kerja dan hirarki). Intervensi ini meliputi pendekatan untuk keterlibatan karyawan dalam kaitannya dengan desain organisasi, kelompok, dan jabatan. Adapun bentuk-bentuk yang termasuk di dalam intervensi ini adalah restrukturisasi organisasi (meliputi *structural design, downsizing, dan reengineering*), *employee involvement* (meliputi *parallel structures, high-involvement plants, dan total quality management*), dan *work design*.

c. *Human Resource Management Interventions*

Intervensi ini fokus terhadap praktek personel yang digunakan untuk mengintegrasikan manusia ke dalam organisasi. Praktek tersebut meliputi perencanaan karir, sistem penghargaan, penetapan tujuan, dan penilaian kinerja. Adapun bentuk-bentuk yang termasuk di dalam intervensi ini adalah *goal setting, performance appraisal, reward systems, career planning and development, managing workforce diversity, serta wmployee stress and wellness*.

d. *Strategic Interventions*

Intervensi ini terhubung dengan fungsi internal organisasi terhadap lingkungan yang lebih besar dan merubah organisasi untuk tetap bertahan atau bisa menyesuaikan diri dengan kondisi tersebut. Adapun bentuk-bentuk yang termasuk di dalam intervensi yang mengacu pada strategi organisasi yang kompetitif dan kolaboratif adalah *integrated strategic change, merger and acquisitions, alliances, networks, culture change, self-designing organizations, serta organization learning and knowledge management*.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti menggunakan bentuk intervensi dengan pendekatan *Human Process Intervention* dimana intervensi ini fokus terhadap manusia yang terdapat di dalam organisasi, serta proses bagaimana mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun bentuk intervensi yang sesuai dengan tujuan penelitian dan memungkinkan untuk dilakukan di PT XYZ dalam meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, maka peneliti menentukan pemberian *coaching* oleh atasan terhadap bawahan yang sebelumnya para atasan tersebut diberikan pembekalan terlebih dahulu melalui pelatihan mengenai keterampilan *coaching*.

2.4 Pelatihan

2.4.1 Definisi Pelatihan

Menurut Mathis dan Jackson (2010), pelatihan adalah sebuah proses yang membantu seseorang dalam mengembangkan kemampuan yang dibutuhkannya dalam mengerjakan pekerjaannya. Oleh karena proses ini terkait dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dilihat baik secara sempit maupun secara luas. Dalam arti sempit, pelatihan menyediakan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan yang teridentifikasi bagi karyawan untuk menjalankan tugas-tugasnya saat ini. Ketika kemampuan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan terbatas karena kurangnya pengetahuan atau keterampilan yang dimiliki, pelatihan memungkinkan sebagai suatu cara untuk menjembatani kesenjangan tersebut (Silberman, 2006).

2.4.2 Tujuan Pelatihan

Penetapan tujuan dan prioritas dalam pelaksanaan pelatihan difungsikan untuk mengurangi kesenjangan antara kemampuan yang harus dimiliki oleh seseorang dalam mengerjakan pekerjaan dengan kemampuan yang telah dimilikinya saat ini. Mathis dan Jackson (2010) mengemukakan tiga tujuan pelatihan, yakni:

a. Sikap (*Attitude*)

Menumbuhkan ketertarikan dan kepedulian terhadap pentingnya suatu hal (contoh: pelatihan *sexual harassment*).

b. Pengetahuan (*Knowledge*)

Menanamkan informasi secara kognitif dan detilnya kepada peserta pelatihan (contoh: pelatihan akan bagaimana sebuah produk dapat dioperasikan).

c. Keterampilan (*Skill*)

Mengembangkan perilaku dalam mengerjakan pekerjaan dan tugas-tugas yang dibutuhkan agar terjadi perubahan yang lebih baik (contoh: meningkatkan kecepatan dalam melakukan instalasi).

Dalam penelitian ini, tujuan pelatihan yang diberikan kepada peserta (para atasan) adalah menumbuhkan kesadaran akan pentingnya intervensi dalam mengoptimalkan kinerja karyawan, menanamkan informasi umum, teknik, dan metode mengenai pemberian intervensi yang efektif, serta mengembangkan keterampilan dengan pengimplementasian hasil pelatihan.

2.4.3 Tahapan Penyusunan Program Pelatihan

Sebuah rancangan program pelatihan yang baik terdiri atas beberapa tahapan, yaitu melakukan analisis kebutuhan pelatihan, menetapkan tujuan, mengembangkan dan menguji coba materi pelatihan, mengimplementasikan program pelatihan, dan mengevaluasi hasil pelatihan (Riggio, 2008).

a. Analisis kebutuhan pelatihan

Pada tahap awal ini, pihak manajemen dan pihak penyelenggara pelatihan harus mengetahui terlebih dahulu apa yang dibutuhkan karyawan dalam rangka memperbaiki, menunjang, atau meningkatkan performa dalam pekerjaannya. Secara khusus pengukuran terhadap kebutuhan pelatihan harus mencakup berbagai level, yaitu level organisasi, level tugas, dan level individu. Analisis tambahan dapat dilakukan pada level demografis (Riggio, 2008).

b. Menetapkan tujuan pelatihan

Tujuan dari pelatihan harus spesifik dan dapat dihubungkan dengan hasil yang dapat diukur. Tujuan pelatihan harus menjelaskan apa yang harus dapat dicapai oleh peserta pelatihan saat menyelesaikan program pelatihan tersebut. Tujuan pelatihan sangatlah penting dalam membuat

rancangan program pelatihan. Lebih lanjut penetapan tujuan pelatihan yang spesifik dan dapat diukur dapat dijadikan sebagai acuan dalam mengevaluasi efektivitas program pelatihan (Riggio, 2008). Tujuan pelatihan juga sering disebut dengan istilah sasaran pelatihan. Munandar (2001) mengatakan bahwa sasaran pelatihan terbagi menjadi sasaran umum dan khusus. Sasaran khusus diberdakan menjadi sasaran yang menyentuh aspek kognitif, afektif, dan konatif.

c. Mengembangkan Program dan Materi

Program pelatihan bagi karyawan sangatlah luas, dimulai dari yang relatif sederhana hingga program yang rumit dan kompleks. Pada kenyataannya program pelatihan yang komprehensif terdiri dari beberapa metode dan teknik pelatihan (Riggio, 2008). Mengembangkan program dan materi pelatihan juga tidak bisa lepas dari penetapan metode pelatihan dan pendekatan proses pembelajaran.

Munandar (2001) menjabarkan beberapa metode pelatihan yang umum digunakan, yaitu sebagai berikut:

- Kuliah, merupakan suatu ceramah yang disampaikan secara lisan untuk tujuan pendidikan. Kuliah adalah pembicaraan yang diorganisasi secara formal tentang hal-hal khusus. Metode ini dapat dipakai untuk kelompok yang sangat besar dan disampaikan pada waktu yang relatif singkat. Akan tetapi biasanya peserta lebih bersikap pasif mendengarkan karena hanya terjadi komunikasi satu arah. Walaupun demikian, metode ini tetap memiliki nilai dan dianjurkan untuk tetap ada di dalam pelatihan.
- Konferensi atau Diskusi Kelompok, merupakan pertemuan formal dimana terjadi diskusi mengenai sesuatu hal. Metode ini melibatkan adanya diskusi kelompok kecil, bahan yang terorganisasi, dan keterlibatan peserta secara aktif. Metode ini diperlancar dengan adanya partisipasi lisan dan interaksi antar anggota. Metode ini berguna terutama untuk pengembangan dari pengertian dan perubahan sikap-sikap baru.

- Studi Kasus, merupakan uraian tertulis atau lisan mengenai masalah dalam perusahaan pada waktu tertentu yang nyata atau hipotesis. Pada metode ini, peserta diminat untuk mengidentifikasi masalah dan merekomendasikan jawabannya. Metode ini melatih kemampuan berpikir analitis dan pemecahan masalah pada peserta.
- Bermain peran (*Roleplay*). Peran merupakan suatu pola perilaku yang diharapkan. Peserta diberitahukan tentang keadaan dan peran yang diberikan kepada mereka. Metode ini memberikan kesempatan bagi peserta untuk belajar melalui perbuatan, menekankan pada interaksi manusia, memberikan hasil secara langsung, menimbulkan minat dan keterlibatan yang tinggi, serta menunjang *transfer of learning*.

d. Implementasi dan Evaluasi

Ketika program dan materi pelatihan telah dirancang, langkah selanjutnya adalah pelaksanaan dari program pelatihan tersebut. faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan program pelatihan adalah kesiapan peserta, harapan peserta, dan iklim pelatihan (Riggio, 2008).

Evaluasi program pelatihan dilaksanakan untuk mengukur keberhasilan program pelatihan yang diberikan. Empat kriteria yang dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas program pelatihan adalah sebagai berikut (Kirkpatrick, 2007):

- Reaksi (*Reaction*)

Level ini mengukur kesan peserta termasuk di dalamnya penilaian terhadap isi program, pembelajaran yang mereka terima dan sejauh mana mereka menikmati program tersebut. Pengukuran reaksi merupakan hal yang perlu dilakukan, karena hal ini dapat menjadi acuan bagi manajemen untuk mengetahui keberhasilan program pelatihan, menjadi data yang dapat diobservasi mengenai minat, perhatian, dan motivasi peserta untuk terlibat dalam pembelajaran.

- Pembelajaran (*Learning*)

Level ini mengukur sejauh mana pembelajaran didapat oleh peserta. Biasanya level ini menggunakan bentuk tes yang mengukur jumlah informasi yang didapatkan dari program pelatihan. Pengukuran

pembelajaran perlu dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pembelajaran telah dilakukan peserta sesuai dengan sasaran pembelajaran. Apabila sasaran pembelajaran adalah meningkatkan pengetahuan karyawan mengenai sesuatu, maka perlu dilakukan tes sebelum dan setelah pelatihan mengenai pengetahuan tersebut. perbandingan antara skor sebelum dan setelah pelatihan mengindikasikan perubahan yang terjadi.

- Perilaku (*Behavioral*)

Level ini mengukur kemampuan baru yang dipelajari ketika peserta pelatihan kembali pada rutinitas kerja sehari-hari, yaitu sejauh mana perubahan tingkah laku terjadi sebagai dampak dari pelatihan. Oleh karena itu, perlu dilihat pengaplikasian pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dipelajari peserta di dalam kehidupan nyata. Metode yang digunakan untuk mengukur level ini adalah metode observasi yang dapat dilakukan baik oleh atasan maupun rekan kerja.

- Hasil (*Result*)

Level ini mengukur hasil yang diperoleh organisasi, seperti kinerja peserta pelatihan yang dapat dilihat melalui produktivitas, keuntungan keuangan, atau kualitas kerja. Penyelenggaraan pelatihan diharapkan menyediakan hasil yang jauh lebih besar daripada pengeluaran material dari program pelatihan yang diselenggarakan.

Berdasarkan uraian di atas, di dalam penelitian ini peneliti melakukan analisis kebutuhan pelatihan berdasarkan hasil diagnosa melalui metode wawancara, observasi, dan penyebaran kuesioner. Adapun tujuan pelatihan seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa para peserta (atasan) diharapkan dapat menumbuhkan kesadaran, memiliki pengetahuan, dan keterampilan dalam memberikan *coaching* terhadap para bawahannya. Maka dari itu, pengembangan program dan materi pelatihan akan disesuaikan dengan tujuan tersebut dan kondisi yang ada di perusahaan dalam pemberian pelatihan ini. Implementasi dan evaluasi yang akan dilakukan, hanya sampai pada tahap pembelajaran dimana para peserta

pelatihan maupun responden penelitian akan diberikan serangkaian tes (*pre* dan *post*) untuk mengukur sejauhmana efektivitas pelatihan yang di dapat.

2.5 Coaching

Untuk dapat melakukan kegiatan *coaching* dengan efektif, para atasan dapat diberikan intervensi berupa pembekalan keterampilan *coaching*. Beberapa literatur (Kinlaw, dalam Ryan, 2008) menjelaskan bahwa *coaching skill* dapat dilatih melalui kegiatan pelatihan dengan durasi waktu yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan peserta pelatihan.

2.5.1 Definisi Coaching

Moen dan Allgood (2009) mendefinisikan *coaching* sebagai “*a method which aims to achieve self actualization by facilitating learning and development processes to promote the resource base of another person*”. Dapat dikatakan bahwa *coaching* adalah sebuah metode yang bertujuan untuk tercapainya aktualisasi diri seseorang dengan memfasilitasi proses pembelajaran dan pengembangan dalam rangka mengoptimalkan potensi pada orang tersebut

Parsloe (1999) mendefinisikan *coaching* sebagai “*a process that enables learning and development to occur and thus performance to improve. To be succesful, a coach requires knowledge and understanding of process as well as the variety of styles, skills and technique that are appropriate to the context in which the coaching takes place*”. Dengan kata lain, *coaching* adalah suatu proses pembelajaran dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja yang membutuhkan pengetahuan dan pemahaman mengenai variasi gaya pemberian, keterampilan, dan teknik yang sesuai dengan kondisi dimanan *coaching* dilakukan.

Menurut Whitmore (dalam Passmore, 2012), *coaching* adalah kunci pembuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya. *Coaching* lebih kepada membantu seseorang untuk belajar daripada mengajarnya. Sedangkan menurut Grant (dalam Wilson, 2011), *coaching* adalah sebuah proses kolaborasi yang berfokus pada solusi, berorientasi pada hasil, dan sistematis, dimana *coach* memfasilitasi peningkatan atas performa kerja, pengalaman hidup, pembelajaran diri, dan pengembangan pribadi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *coaching* merupakan suatu metode pengoptimalisasian potensi seseorang dengan teknik tertentu yang memfasilitasi proses pembelajaran dan pengembangan individu yang bertujuan untuk meningkatkan performa kerjanya. Di dalam penelitian ini, pemberian *coaching* oleh atasan digunakan untuk meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dan diharapkan meningkatkan pula komitmen karyawan terhadap organisasi dengan memunculkan sikap dan perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.5.2 Manfaat *Coaching*

Kegiatan *coaching* memiliki sejumlah manfaat baik dari segi organisasi maupun bagi karyawan sebagai individu. Beberapa manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya kegiatan *coaching* dari sudut pandang organisasi yaitu peningkatan performa kerja karyawan, peningkatan hubungan atasan dan bawahan, peningkatan kepuasan kerja, keterlibatan dan rasa tanggung jawab karyawan dalam pekerjaan, serta keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Sedangkan manfaat langsung yang diperoleh bagi karyawan yaitu merasa lebih jelas akan apa yang penting dan harus dilakukan atau ditingkatkan, berusaha meningkatkan kemampuannya dalam melakukan tugas pekerjaan tertentu, merasa dihargai akan apa yang mereka lakukan, merasa memiliki tantangan dalam pekerjaan, dan memiliki kesempatan untuk memperbaiki kesalahan atau kekurangannya (Ryan, 2008).

Menurut Passmore (2012) ketika diaplikasikan dengan tepat, *coaching* dapat menghasilkan situasi *win-win* bagi semua pihak. Manfaat atau keuntungan dari *coaching* dapat berdampak besar pada pencapaian hasil dalam waktu yang cukup singkat.

Secara khusus *coaching* dapat membantu dalam (Passmore, 2012):

- Meningkatkan performa dan produktivitas kinerja individu maupun organisasi
- Meningkatkan komitmen dan motivasi kerja
- Menjadi bagian dalam nilai dan perilaku organisasi
- Meningkatkan keterampilan dan pengoptimalisasian individu

- Memperbaiki hubungan kerja antara individu dan departemen
- Menciptakan gagasan-gagasan yang kreatif
- Meningkatkan fleksibilitas dan adaptabilitas karyawan
- Kesempatan untuk mendapatkan keterampilan yang baru dan berbeda
- Kepuasan kerja yang lebih baik dan berkurangnya tingkat absen karyawan
- Komunikasi yang lebih efektif
- Budaya organisasi yang lebih terbuka dan produktif
- Kesadaran akan pembelajaran organisasi

Di dalam proses *coaching* yang bersifat *dyadic*, selalu terdapat dua pihak yang terlibat yaitu pemberi *coaching* (*coach*) dan penerima *coaching* (*coachee*). Berikut akan dijelaskan mengenai peran dari seorang *coach* yang baik untuk terciptanya *coaching* yang efektif.

2.5.3 Peran Coach

Seorang *coach* membantu individu untuk menunjukkan performa yang lebih baik dari yang telah mereka lakukan, dan mengembangkan keterampilan serta kepercayaan diri mereka secara berkelanjutan. Berikut adalah hal-hal yang perlu dimiliki oleh seorang *coach*:

- a. Konsentrasi pada peningkatan performa
- b. Berkomitmen untuk membina
- c. Berbicara tentang 'kami' dan 'kita', bukan 'kamu' dan 'mereka'
- d. Menyediakan bantuan tanpa batasan dalam proses membantu
- e. Bertingkah laku sebagai role model
- f. Tetap berada dibelakang dan biarkan *coachee* melakukan pembelajaran
- g. Secara berkelanjutan belajar dari berbagai situasi dan orang

Di dalam penelitian ini, para atasan yang akan menjadi seorang *coach* dalam proses pemberian *coaching* terhadap para bawahannya dengan tujuan untuk meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi.

2.5.4 Prinsip-prinsip Dasar *Coaching*

Sebelum dijelaskan mengenai proses dalam pemberian *performance coaching* yang efektif, terdapat tujuh prinsip *coaching* yang merupakan dasar atau pondasi yang perlu dipahami baik oleh *coach* maupun *coachee*, yaitu (Wilson, 2011):

a. Kesadaran

Tujuan dari proses *coaching* adalah diperolehnya kesadaran bagi *coachee*, dimana mereka mengenali tujuan sendiri dan mau melakukan perubahan. Ini disebabkan apapun yang dikatakan dan dilakukan oleh *coach* terpusat pada upaya meningkatkan kesadaran dan pengetahuan mengenai diri *coachee* sendiri.

b. Tanggung Jawab

Prinsip utama dari proses *coaching* adalah tanggung jawab terhadap diri sendiri dengan apa yang sudah menjadi keputusan kita. Kita belajar lebih banyak dengan mencari sendiri, bukan hanya mendengarkan perkataan orang. Kita lebih suka membuat keputusan sendiri daripada diarahkan orang lain. Maka dari itu, yang diperlukan dalam proses *coaching* adalah dukungan dan dorongan untuk terus mencoba. *Coach* bertanggung jawab terhadap proses dan *coachee* bertanggung jawab terhadap isi.

c. Percaya Diri

Orang mengembangkan kepercayaan diri dengan diberi ruang untuk belajar, baik dengan melakukan kesalahan, maupun melalui upaya pencapaian tujuan. Ketika karyawan mempelajari tugas baru, maka yang membantu mereka adalah ketika manajemen membiarkan mereka sendiri melakukan tugas-tugas berdasarkan dukungan dan panutan yang diberikan. Memberi pujian kepada orang karena mereka pantas mendapatkannya akan membangun kepercayaan diri, memantapkan keyakinan untuk mencapai lebih dan menambah energi untuk menggapainya.

d. Tidak Menyalahkan

Dalam budaya *coaching*, kesalahan dipandang sebagai pengalaman belajar. *Coachee* belajar lebih banyak dari tindakan-tindakan yang belum

mereka tuntaskan, karena baru sejauh itulah pengetahuan yang mereka miliki. *Coaching* hadir bukan untuk merumuskan pendapat mengenai perihal benar atau salah bagi *coachee*. Hanya *coachee*-lah yang mampu mengenal papan petunjuk ke arah mana mereka harus melangkah, seorang *coach* hanya menambah nilai dengan membersihkan kabut yang menutupi papan petunjuk agar arah yang ada bisa terbaca dengan baik.

e. Fokus Pada Solusi

Ketika kita berkuat dengan satu persoalan, maka persoalan itu akan membesar. Namun ketika kita fokus pada solusi, maka persoalan itu bisa ditangani dan kita mendapatkan energi yang lebih besar untuk menanganinya. Saat Anda berpikir jauh ke depan menuju solusi, sekalipun belum ada jawaban pasti terhadap persoalan itu, Anda akan merasa lebih optimis dan memiliki energi yang menguat.

f. Tantangan

Pada umumnya kita menyukai tantangan dan berupaya untuk menggapainya (dengan mengeluarkan semua tenaga dan pikiran) dalam sebuah lingkungan yang suportif dan membesarkan hati. Terkadang kita tidak menyadari terdapat batas-batas, baik dalam diri maupun lingkungan untuk mencapai sasaran yang melebihi dari seharusnya (diperlukan). Pada situasi seperti ini, tugas *coach* adalah memberikan perspektif baru bagi *coachee* untuk lebih melihat segala sesuatu secara proporsional.

g. Tindakan

Coaching menyingkapkan perspektif dan kesadaran baru. *Coachee* mendapatkan wawasan baru yang memungkinkan tersedianya banyak pilihan yang pada gilirannya akan menimbulkan keinginan untuk bertindak dan berubah. *Coach* menjamin bahwa energi ini tersalur ke dalam tindakan dan perubahan perilaku yang tepat.

2.5.5 Model Coaching

Menurut Wilson (2011), model *coaching* merupakan kerangka berpikir yang mendukung kekuatan intuitif dan keterampilan *coaching*. GROW merupakan model *coaching* yang dikembangkan semenjak tahun 1980-an oleh Sir John Whitmore. GROW merupakan salah satu model *coaching* yang sangat spesifik karena menunjukkan langkah-langkah yang perlu dilewati seorang *coach* agar proses *coaching* efektif. GROW, singkatan dari *Goal* (tujuan), *Reality* (realitas), *Options* (pilihan), dan *Wrap-up* (ringkasan). Berikut adalah penjelasan dari model GROW yang sekaligus merupakan langkah-langkah dalam melakukan *coaching*:

a. Menetapkan tujuan

Penetapan tujuan adalah hakikat dari *coaching*. Jika tidak mengetahui kemana arah tujuan dari proses yang dilakukan, maka sejauh mana pencapaian hasil pun akan sulit diketahui. Pelatih (*coach*) menanyakan hal spesifik terhadap individu untuk memastikan bahwa mereka menetapkan tujuan yang ingin dicapai secara jelas. Perencanaan tujuan dapat dibuat secara spesifik (*Specific*), terukur (*Measureable*), menetapkan langkah-langkah yang akan dilakukan (*Action related*), realistis dapat tercapai (*Realistic*), dan memiliki batas waktu (*Time bound*).

Pada tahap ini, peserta (*coachee*) diminta untuk menceritakan masalah atau kendala yang dialami terlebih dahulu. Kemudian *coach* diharapkan akan menggiring pada penetapan tujuan dan sehingga disusunlah rencana dengan memenuhi unsur seperti telah disebutkan diatas.

b. Mengetahui hal-hal yang terjadi secara objektif

Di dalam proses *coaching*, klien harus memiliki target yang realistis yang disesuaikan dengan kondisi dimana mereka berada dan darimana mereka harus memulai. Tujuan dari tahap ini adalah mengetahui dengan baik situasi yang terjadi dengan pertanyaan-pertanyaan yang menyeluruh, *coachee* juga akan lebih berpikir dan mengungkapkan apa yang sebenarnya terjadi. Pada tahap ini, *coach* harus menghindari asumsi

atau *judgement* yang terlalu cepat melainkan terbuka akan informasi yang seluas-luasnya.

c. Mengemukakan alternatif, umpan balik, dan solusi

Pada tahap ini, *coach* memandu individu dalam memikirkan berbagai cara untuk mencapai tujuan dan individu memutuskan sendiri cara penyelesaian masalah. Tahap ini seperti melakukan *brainstorming* yaitu dengan mengungkapkan semua yang mungkin dan tidak mungkin, apa manfaatnya, sumber daya yang dapat digunakan, dampak dan resiko yang mungkin dihadapi. Membuat kesepakatan untuk perbaikan dan peningkatan

Tahap akhir ini adalah mengulas apa yang telah didiskusikan, meyakinkan dan memastikan kembali apa yang akan dilakukan oleh *coachee*. *Coach* memberikan dorongan dan memunculkan motivasi *coachee* agar dapat melakukan peningkatan serta komitmen untuk benar-benar menghasilkan perubahan perilaku. Target waktu dan hasil pencapaian juga disepakati kembali pada tahap ini. Selain itu, dilakukan pendokumentasian agar pada sesi *coaching* berikutnya dapat dilakukan evaluasi dan pembenahan yang efektif.

2.6 Dinamika Pengaruh Peningkatan *Perceived Organizational Support* Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Pelatihan dan Pendampingan *Coaching*

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, Meyer dan Allen (1997) mengartikan komitmen organisasi sebagai sebuah pernyataan psikologis yang menggambarkan hubungan karyawan yang berimplikasi pada keputusan akan rasional keanggotaannya di dalam organisasi. Menurut Allen dan Meyer (1990) terdapat tiga komponen di dalam komitmen organisasi yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen normatif (*normative commitment*), dan komitmen rasional (*continuance commitment*). Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kemudian komitmen normatif mengacu pada pertukaran moral untuk tetap berada di organisasi. Adapun komitmen rasional

mengindikasikan derajat keberlangsungan karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi, karena terlalu besarnya biaya yang telah dikeluarkan.

Menurut Allen dan Meyer (1990, dalam Dunham dkk., 1994), setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Karyawan dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Bila karyawan tidak memiliki keterikatan emosional, rasa identifikasi, atau kurang memiliki kesesuaian nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi, maka karyawan hanya melakukan usaha yang tidak maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Begitupun karyawan dengan komitmen normatif tinggi meyakini bahwa mereka harus tetap berada di dalam organisasi, karena memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai hasil dari pertukaran moral dengan organisasi. Sementara itu karyawan dengan komitmen rasional yang tinggi ingin tetap berada di dalam organisasi, karena mereka merasa telah berinvestasi terhadap organisasi (waktu, tenaga, atau hubungan kerja) dan akan hilang jika mereka keluar dari organisasi atau menilai pilihan pekerjaan di luar organisasi terbatas.

Penelitian-penelitian lanjutan mengenai antecedent komitmen organisasi berdasarkan konsep Allen dan Meyer (1990) terus dilakukan hingga saat ini. Dunham, Grube, dan Castaneda (1994) dalam penelitiannya mencoba melihat kontribusi dari keempas antecedent, yaitu karakteristik personal, karakteristik yang berhubungan dengan jabatan, karakteristik struktural, dan pengalaman bekerja terhadap keseluruhan komitmen organisasi. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa keterandalan organisasi dan persepsi terhadap manajemen partisipatif mempunyai kontribusi yang positif dengan komitmen afektif, persepsi terhadap manajemen partisipatif memberi kontribusi positif terhadap komitmen normatif, namun tidak ditemukan kontribusi signifikan terhadap komitmen rasional.

Sejumlah penelitian lain menemukan bahwa komitmen afektif dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, karakteristik personal, dan dukungan organisasi. Karakteristik organisasi yang mempunyai hubungan tinggi dengan komitmen afektif antara lain struktur organisasi yang bersifat desentralisasi (Bateman & Strasser, 1984), persepsi terhadap keadilan (Konovsky dan Cropanzano, 1991),

dan bagaimana cara organisasi mengkomunikasikan kebijaksanaannya (Greenberg, dalam Meyer dan Allen, 1997).

Faktor lain yang juga berperan dalam pembentukan komitmen organisasi adalah persepsi mengenai adanya dukungan dari organisasi. Persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi telah diukur dalam berbagai studi dengan menggunakan *Survey of Perceived Organizational Support (SPOS)* yang dikembangkan oleh Eisenberger dkk. (1986). POS merupakan persepsi karyawan akan kepedulian organisasi terhadap kontribusi yang telah diberikan dan bagaimana pemenuhan kebutuhan sosial-emosional, serta kesejahteraan yang diterima dalam hubungan timbal balik diantara keduanya (Eisenberger dkk., 1986). Rhoades dkk. (2001) menemukan bahwa POS menjadi mediator yang menghubungkan penghargaan organisasi, keadilan prosedural organisasi, dan dukungan atasan dengan komitmen afektif.

Aube dkk. (2007) menyatakan bahwa POS berpengaruh besar terhadap setiap komponen dari komitmen organisasi. Namun, sebuah meta-analisis yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002), menunjukkan bahwa POS berkorelasi secara signifikan dan positif dengan komitmen afektif dibandingkan kedua komponen lainnya. Berdasarkan nilai hubungan timbal balik, POS menciptakan perasaan kewajiban bagi individu untuk peduli terhadap keberhasilan organisasi. Kewajiban untuk mempertukarkan kepedulian tersebut meningkatkan komitmen afektif karyawan untuk menjadi bagian dari organisasi. POS juga akan meningkatkan komitmen afektif melalui pemenuhan kebutuhan sosial-emosional yang dapat berupa penghargaan dan persetujuan, sebagai bentuk pertalian (afiliasi) dan dukungan emosional. Pemenuhan kebutuhan tersebut menciptakan rasa memiliki yang tinggi karyawan terhadap organisasi, melingkupi rasa penyatuan diri mereka terhadap organisasi dan status peran di organisasi menjadi identitas sosial mereka.

Blau (1964) mengatakan bahwa hubungan pertukaran (dukungan) karyawan dengan organisasi tidak hanya digambarkan dalam prinsip ekonomi, tetapi juga prinsip sosial. Pertukaran yang bersifat sosial didasarkan pada keyakinan, bahwa usaha yang telah dikeluarkan dan kemauan yang baik akan terbalas di kemudian hari. Pertukaran sosial secara spesifik menggambarkan simbol dari kualitas

hubungan yang tinggi, yaitu adanya hubungan yang saling mendukung antara bawahan dan atasannya sehingga memunculkan keterlibatan karyawan terhadap aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan.

Sebagaimana persepsi karyawan terhadap imbalan yang diberikan dan lingkungan pekerjaan di dalam organisasi (*organizational rewards and job conditions*) dan rasa keadilan terhadap berbagai prosedural organisasi (*fairness*), mereka juga mengembangkan pandangan umum yang tertuju pada derajat sejauh mana atasan menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (*perceived supervisory support*) (Kottke dan Sharafinski, 1988). Karena atasan berperan sebagai agen dari organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahannya, maka karyawan akan melihat baik atau tidaknya dukungan (sosial) yang diberikan atasan sebagai indikator dari dukungan organisasi (Eisenberger dkk, 1986).

Eisenberger dkk. (1986) secara spesifik memperhatikan bahwa bagaimana cara perusahaan memperlakukan karyawannya melalui perilaku manajerial, secara kuat akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi. Penghargaan informal organisasi untuk kinerja yang berkualitas merupakan salah satu cara bagi perusahaan untuk mengirimkan pesan bagi karyawan mengenai bentuk kepedulian akan kesejahteraan mereka, nilai kontribusi mereka, dan menunjukkan tingkah laku yang mendukung mereka. Partisipasi dalam pengambilan keputusan (Hutchison, 1997), perlakuan yang adil dan kepuasan intrinsik akan kondisi kerja (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003), merupakan bentuk dari dukungan atasan yang dapat mendukung persepsi yang positif dari karyawan terhadap dukungan organisasi (POS). Menurut Shore dan Shore (1995) pengakuan dan penghargaan dari manajemen tingkat atas, juga berkontribusi sebagai faktor dalam *organizational rewards* dan *job conditions*.

Salah satu hal yang dapat membuat persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi menjadi lebih baik adalah penerapan *coaching* secara berkala di perusahaan. Ryan (2008) menyebutkan bahwa kegiatan *coaching* memiliki sejumlah manfaat, diantaranya adalah peningkatan performa kinerja, peningkatan hubungan atasan dan bawahan, peningkatan kepuasan kerja, peningkatan keterlibatan dan rasa tanggung jawab karyawan dalam pekerjaan, serta keinginan

untuk tetap bekerja di perusahaan. Passmore (2012), menyebutkan bahwa *coaching* secara khusus dapat membantu dalam meningkatkan komitmen dan motivasi kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *coaching* dapat dijadikan sebagai bentuk dukungan yang diberikan oleh organisasi terhadap karyawannya melalui dukungan atasan. Nichol (1999) menyebutkan bahwa pemberian *coaching* oleh atasan merupakan bentuk dukungan yang terbaik dari organisasi disaat telah terdapat harapan yang jelas dari karyawan yang selaras dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Ia menambahkan pula pentingnya pemberian *coaching* yang turut disertai oleh akuntabilitas dan struktur pengupahan perusahaan.

Kram (dalam Rocereto dkk., 2011) menyebutkan bahwa *coaching* adalah salah satu bentuk hubungan *dyadic* khususnya antara atasan-bawahan yang akan dipersepsikan oleh karyawan sebagai dukungan. *Coaching* adalah sebuah metode yang bertujuan untuk tercapainya aktualisasi diri seseorang dengan memfasilitasi proses pembelajaran dan pengembangan dalam rangka mengoptimalkan potensi pada orang tersebut (Moen dan Allgood, 2009). *Coaching* dapat menjadi sarana bagi atasan untuk mengembangkan bawahannya, dimana pengembangan individu merupakan hal yang sama pentingnya dengan pengembangan organisasi, karena kinerja individu menentukan keberhasilan organisasi (Thorne, 2004).

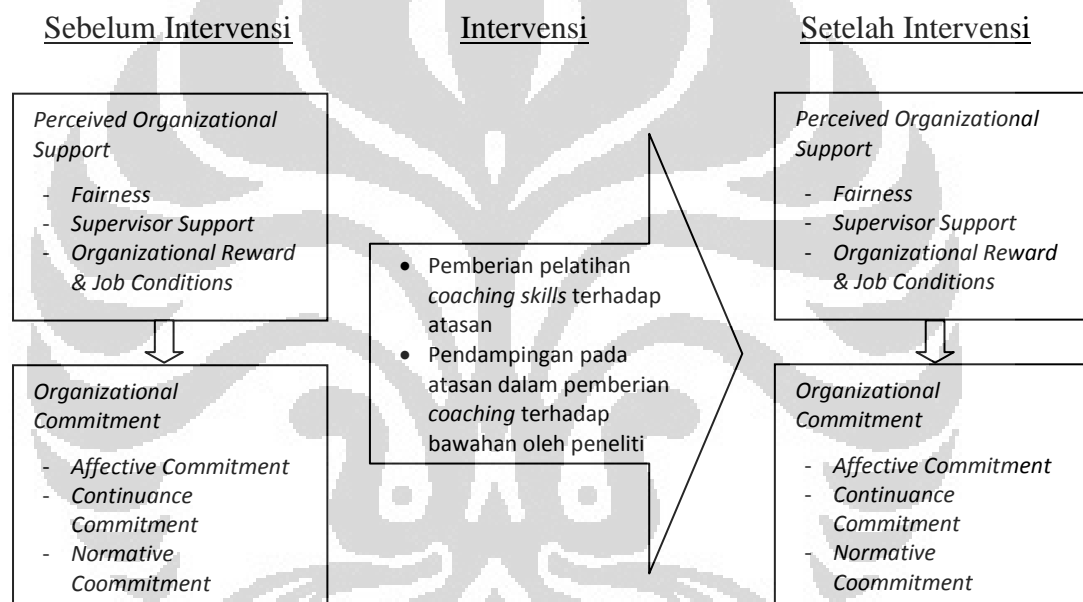
Di dalam penelitian ini, atasan diberikan intervensi berupa pelatihan *coaching skills* yang akan mendukung terciptanya proses pemberian *coaching* yang efektif. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Graham dkk. (dalam Mathieu dan Pousa, 2011) bahwa keterampilan *coaching* dapat dipelajari atasan dengan pemberian pelatihan oleh perusahaan. Pelatihan *coaching* untuk atasan juga terbukti membawa *return of investment* bagi perusahaan karena berbagai manfaat dari hasil yang didapatkan (Mathieu dan Pousa, 2011). Beberapa literatur (Kinlaw, dalam Ryan, 2008) menyebutkan bahwa *coaching skill* dapat dilatih melalui kegiatan lokakarya atau pelatihan dengan durasi waktu yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan peserta. Intervensi ini termasuk dalam pendekatan *human process interventions*, karena bertujuan meningkatkan hubungan karyawan yang bersifat *dyadic* (Smither dkk., 1996). Karyawan akan melihat baik atau tidaknya dukungan yang diberikan atasan sebagai indikator dari dukungan organisasi (Eisenberger dkk., 1986). Guild (2009) menyatakan pula bahwa

persepsi terhadap dukungan dari atasan akan berdampak pada komitmen organisasi karyawan yang mana akan berpengaruh pula pada dukungan mereka terhadap organisasi.

Dari uraian di atas, pengaruh peningkatan POS terhadap komitmen organisasi melalui pemberian pelatihan dan pendampingan *coaching* dapat diilustrasikan melalui bagan di bawah ini:

Bagan 2.1

Hubungan Antar Variabel dan Intervensi



BAB 3

METODE PENELITIAN

Di dalam bab ini berisi penjelasan mengenai pendekatan penelitian yang digunakan, tipe penelitian, desain penelitian, variabel penelitian, rumusan masalah, hipotesis kerja, responden penelitian, metode pengambilan data, metode analisis data, dan prosedur penelitian.

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan utama dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana data yang diperoleh berupa angka-angka yang dianalisis secara statistik (Kumar, 1999). Data-data yang diolah secara kuantitatif di dalam penelitian ini berasal dari kuesioner-kuesioner yang disebar. Sebagai data tambahan yaitu saat penggalan data awal, peneliti juga melakukan wawancara dan observasi yang merupakan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini ditujukan agar lebih dapat memahami dan menginterpretasi apa yang ada dibalik peristiwa yaitu latar belakang pemikiran manusia yang terlibat di dalamnya, serta bagaimana manusia meletakkan makna pada peristiwa yang terjadi (Poerwandari, 2005).

3.2 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *action research*, yaitu suatu proses menemukan solusi bagi permasalahan nyata dengan cara berkolaborasi dengan klien dalam mengumpulkan data, menganalisis data, dan mengembangkan *action plan* untuk perubahan (Smither dkk., 1996). Hal ini didukung pula oleh Cummings dan Worley (2009) yang menyatakan *action research* sebagai sebuah model yang menekankan pada pengumpulan data dan diagnosa sebelum perencanaan tindakan dan implementasi, serta adanya evaluasi hasil setelah tindakan telah dilaksanakan. Tipe ini cocok untuk digunakan agar dapat melihat efek dari intervensi yang butuh dilakukan oleh perusahaan.

3.3 Desain Penelitian

Desain penelitian dalam penelitian ini adalah *the before-and-after study design*. Desain ini digunakan untuk melihat adanya perubahan pada situasi, fenomena, masalah, dan tingkah laku, serta mengukur ketidakefektifan suatu program (Kumar, 1999). Lebih lanjut lagi, Kumar (1999) mengatakan bahwa desain ini merupakan desain yang paling cocok untuk mengukur dampak atau efektivitas program. Kelebihan dari desain ini adalah kemampuan untuk mengukur perubahan dalam fenomena atau untuk menilai dampak dari sebuah intervensi. Sayangnya, desain ini juga memiliki kelemahan, yaitu peneliti harus mengambil dua set data, yang terkadang lebih sulit untuk diimplementasikan dan lebih memakan biaya; responden yang berpartisipasi dalam *pre-test* tidak selalu bisa hadir untuk pengukuran selanjutnya; tidak dapat dipastikannya apakah perubahan terjadi karena intervensi atau karena perubahan lain; instrumen penelitian turut mengubah responden (disebut dengan *reactive effect*); dan ada kemungkinan responden lebih negatif atau positif pada saat *pre-test*, namun mengubah sikapnya ketika mengerjakan *post-test*.

3.4 Variabel Penelitian

3.4.1 Variabel Terikat

Komitmen organisasi merupakan variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini. Definisi konseptual dari variabel ini adalah suatu derajat keterlibatan karyawan terhadap organisasi, dimana karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, menginternalisasikan tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan adanya keinginan untuk terus berpartisipasi aktif di dalam organisasi.

Definisi operasional dari variabel ini adalah skor total dari alat ukur komitmen organisasi yang telah diadaptasi oleh peneliti dari *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1997).

3.4.2 Variabel Bebas

Perceived Organizational Support (POS) merupakan variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini. Definisi konseptual dari variabel ini adalah persepsi karyawan akan kepedulian organisasi terhadap kontribusi yang telah diberikan dan bagaimana pemenuhan kebutuhan sosial-emosional, serta kesejahteraan yang diterima dalam hubungan timbal balik diantara keduanya.

Definisi operasional dari variabel ini adalah skor total dari alat ukur POS yang telah diadaptasi oleh peneliti dari *Survey Perceived Organizational Support* (SPOS) yang dikembangkan oleh Eisenberger dkk. (1986).

3.4.3 Intervensi

Coaching merupakan intervensi yang digunakan di dalam penelitian ini. Definisi dari intervensi ini adalah suatu rangkaian program yang meliputi pelatihan mengenai *coaching skills* bagi atasan yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan peserta akan materi tersebut, serta pelaksanaan *coaching* oleh atasan terhadap bawahan yang didampingi oleh peneliti.

3.5 Rumusan Masalah

Rumusan masalah untuk penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap komitmen organisasi karyawan di PT XYZ?
2. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan pada skor POS sebelum dan setelah diberikannya *coaching* oleh atasan terhadap karyawan di PT XYZ?
3. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan pada skor komitmen organisasi sebelum dan setelah diberikannya *coaching* oleh atasan terhadap karyawan di PT XYZ?

3.6 Hipotesis Kerja

Berikut adalah hipotesis kerja yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Ha1 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari POS terhadap komitmen organisasi karyawan di PT XYZ.

- Ho1 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari POS terhadap komitmen organisasi karyawan di PT XYZ.
2. Ha2 : Terdapat peningkatan yang signifikan pada skor POS sebelum dan setelah diberikannya *coaching* oleh atasan terhadap karyawan di PT XYZ.
- Ho2 : Tidak terdapat peningkatan yang signifikan pada skor POS sebelum dan setelah diberikannya *coaching* oleh atasan terhadap karyawan di PT XYZ.
3. Ha3 : Terdapat peningkatan yang signifikan pada skor komitmen organisasi sebelum dan setelah diberikannya *coaching* oleh atasan terhadap karyawan di PT XYZ.
- Ho3 : Tidak terdapat peningkatan yang signifikan pada skor komitmen organisasi sebelum dan setelah diberikannya *coaching* oleh atasan terhadap karyawan di PT XYZ.

3.7 Responden Penelitian

Karakteristik responden pada penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di *head office* PT XYZ dengan ketentuan memiliki atasan secara struktural dan merupakan karyawan yang telah bekerja lebih dari 6 bulan. Jumlah populasi dengan karakteristik tersebut yang tersebar pada empat divisi yaitu divisi *Marketing dan IT*, divisi *Operation*, divisi *Finance dan Accounting*, dan divisi *HRD dan GA*. Peneliti mengambil responden pada semua divisi. Dengan mengambil sampel pada semua divisi, hasil penelitian dapat menjadi gambaran yang representatif bagi perusahaan. Jumlah sampel penelitian yang ditargetkan oleh peneliti adalah lebih dari 30 orang. Hal ini ditujukan untuk mendapatkan gambaran distribusi normal pada sebuah kelompok (Guildford dan Ruchter, 1978).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling*, dimana setiap elemen dari populasi tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel penelitian (Kumar, 1999). Jenis *non-probability sampling* yang digunakan adalah *accidental sampling*, dimana peneliti dapat menjadikan siapapun yang mudah diakses untuk dijadikan sampel

asalkan sesuai dengan karakteristik responden yang dibutuhkan (Kumar, 1999). Peneliti menggunakan *accidental sampling* berdasarkan kesediaan individu untuk menjadi responden dan kemudahan akses yang dimiliki peneliti. Didapatkan 66 orang karyawan yang menjadi responden penelitian.

Setelah itu, dari keseluruhan responden penelitian tersebut didapatkan 8 orang karyawan yang diberikan intervensi berdasarkan skor yang termasuk ke dalam kategori rendah, baik dari skor POS maupun skor komitmen organisasi. Para atasan yang memiliki bawahan dari kedelapan orang karyawan ini, diberikan pelatihan *coaching skills* dengan tujuan agar dapat memberikan *coaching* kepada para bawahannya secara efektif. Sehingga didapatkan 8 orang atasan (Kasie) yang mengikuti pelatihan *coaching skills*.

3.8 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini digunakan beberapa metode pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan kuesioner yang akan dijelaskan lebih rinci sebagai berikut:

3.8.1 Wawancara

Wawancara merupakan percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Banister dkk. (dalam Poerwandari, 2005) menyatakan bahwa wawancara kualitatif dilakukan bila peneliti bermaksud untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subjektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti, dan bermaksud untuk melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut, suatu hal yang tidak dapat dilakukan oleh metode lain.

Pada penelitian ini wawancara dilakukan pada tahap awal penelitian terhadap jajaran direksi dan 19 orang karyawan dari berbagai tingkat jabatan dan divisi untuk mengetahui permasalahan yang ada di organisasi. Kemudian wawancara dilakukan setelah peneliti memperoleh hasil penelitian dan bertujuan membuat intervensi yang tepat untuk PT XYZ.

3.8.2 Observasi

Observasi adalah suatu metode dimana peneliti memperhatikan secara akurat mencatat fenomena yang muncul dan mempertimbangkan hubungan antar aspek dalam fenomena tersebut (Poerwandari, 2005). Tujuan observasi adalah mendeskripsikan keadaan yang dipelajari, aktivitas-aktivitas yang berlangsung, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas, dan makna kejadian yang dialami tersebut.

Pada penelitian ini, observasi dilakukan terutama pada tahap awal penelitian untuk mendapat gambaran langsung mengenai gejala-gejala yang termasuk sebagai permasalahan di organisasi. Kemudian observasi ketika wawancara terhadap orang-orang yang menjadi narasumber. Selanjutnya dilakukan pula observasi terhadap para peserta yang mengikuti intervensi sebagai *action plan* dari penelitian ini.

3.8.3 Kuesioner

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

Sebagai sebuah alat ukur, kuesioner yang baik adalah yang telah terbukti validitas dan reliabilitasnya. Validitas berhubungan dengan apa yang diukur oleh sebuah alat ukur dan seberapa baik atau tepat alat ukur tersebut mengukurnya (Anastasi dan Urbina, 1997). Validitas yang digunakan pada penelitian ini adalah validitas konstruk, yaitu sejauh mana alat ukur yang dapat mengukur teori atau konstruk yang digunakan. Metode yang digunakan untuk mengukur validitas konstruk dengan *internal consistency*, yaitu dengan mengkorelasikan skor setiap *item* dengan skor total dan memilih *item* yang berkorelasi tinggi dengan skor total (Anastasi dan Urbina, 1997). Anastasi dan Urbina (1997) menambahkan bahwa nilai *item-total correlation* yang masih dapat ditolerir berkisar 0,2 – 0,3, bila angka semakin tinggi akan semakin baik. Kisaran inilah yang ingin dicapai peneliti untuk nilai validitas per *item* dalam alat ukur yang digunakan. Apabila

korelasi antara *item* dengan skor total dimensi di bawah 0,2, maka *item* tersebut akan dibuang.

Selanjutnya, reliabilitas adalah ukuran konsistensi skor seseorang jika ia diukur beberapa kali oleh alat ukur yang sama pada saat yang berbeda, atau oleh serangkaian tes yang serupa (Anastasi dan Urbina, 1997). Metode yang digunakan dalam uji reliabilitas adalah *single-trial* dengan menggunakan *Alpha Cronbach*. Tujuan dari metode ini adalah mengetahui apakah seluruh *item* dalam pengukuran secara konsisten mengukur hal yang sama (Zechmeister dkk., 2001). Tinggi rendahnya reliabilitas sebuah tes dinyatakan melalui sebuah koefisien reliabilitas. Menurut DeVellis (2003), koefisien reliabilitas yang dianggap baik dalam sebuah pengukuran penelitian adalah antara 0,7 hingga 0,8. Kisaran inilah yang ingin dicapai peneliti untuk nilai reliabilitas alat ukur yang digunakan.

Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala Likert atau *summated rating scale*, dimana setiap *item* dalam skala memiliki nilai yang sama dalam merefleksikan sikap mengenai isu yang dipertanyakan (Kumar, 1999). Skala ini menggunakan pernyataan yang diikuti dengan respon berupa derajat persetujuan yang bervariasi mengenai pernyataan tersebut. alternatif respon dibuat dalam bentuk kata dengan interval yang kurang lebih sama di antara derajat persetujuan tersebut (sangat tidak setuju – sangat setuju) (DeVellis, 2003).

Dalam penelitian ini, kuesioner yang digunakan terdiri dari dua bagian, bagian pertama mengukur komitmen organisasi dan bagian kedua mengukur POS. Keduanya memiliki pilihan respon dan cara skoring yang sama. Untuk *item favorable*: Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Agak Tidak Setuju (3), Agak Setuju (4), Setuju (5), Sangat Setuju (6). Untuk *item unfavorable*: Sangat Tidak Setuju (6), Tidak Setuju (5), Agak Tidak Setuju (4), Agak Setuju (3), Setuju (2), Sangat Setuju (1). Berikut penjelasan masing-masing kuesioner secara lebih rinci.

3.8.3.1 Kuesioner Komitmen Organisasi

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, bahwa pengukuran komitmen organisasi pada penelitian ini mengacu pada alat ukur yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1997) yaitu *Organizational Commitment*

Questionnaire (OCQ) dengan jumlah *item* sebanyak 18 *item* dan mengandung 3 komponen yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen rasional, dimana masing-masing dimensi terdapat 6 *item*. Alat ukur ini dipilih karena telah banyak digunakan pada penelitian-penelitian komitmen organisasi di Indonesia. Alat ukur akan diuji kembali validitas dan reliabilitasnya.

Dari hasil perhitungan validitas dan reliabilitas menggunakan *SPSS 17 for windows*, diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,866 untuk ke-18 *item* alat ukur ini. Hal tersebut menunjukkan bahwa alat ukur komitmen organisasi sudah dapat dikatakan reliabel menurut patokan dari Anastasi dan Urbina (1997), yaitu 0,7. *Item-item* di dalamnya sudah mengukur satu konstruk yang sama.

Berdasarkan nilai *r item* dengan total skor, terdapat 3 *item* yang berada di bawah nilai 0,3 yaitu OC3, OC4, OC17 (Lihat lampiran 3). Maka dari itu, Berdasarkan Anastasi dan Urbina (1997), *item* yang memiliki nilai di bawah 0,3 diputuskan untuk dieliminasi agar setiap *item* alat ukur ini memperoleh nilai yang valid. Setelah dilakukan pengurangan *item*, dilakukan perhitungan kembali dan memperoleh koefisien korelasi sebesar 0,892. Alat ukur ini akhirnya memiliki 15 *item* yang dapat digunakan untuk mengukur komitmen organisasi karyawan PT XYZ.

Untuk pengkategorisasian komitmen organisasi karyawan, dilakukan pengelompokkan responden penelitian sesuai dengan skor total yang dimiliki oleh masing-masing responden. Kategorisasi dibuat berdasarkan jumlah *item* dan rentang skor yang memungkinkan di dalam suatu alat ukur. Skor minimal yang mungkin bisa didapatkan melalui alat ukur ini adalah 15 dan skor maksimalnya adalah 90. Peneliti menentukan dua kategori nilai komitmen organisasi karyawan yang dapat dijadikan acuan berdasarkan penyebaran rentang skor total yang secara keseluruhan mendekati nilai tengah, sehingga ditentukan kategorisasi skor yaitu rendah (15-52) dan tinggi (53-90).

3.8.3.2 Kuesioner *Perceived Organizational Support*

Pengukuran POS pada penelitian ini mengacu pada alat ukur yang dikembangkan oleh Eisenberger dkk. (1986) yaitu *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS) dengan jumlah 36 *item* dan telah diuji oleh

Rhoades dan Eisenberger (2002) melalui meta-analisis yang menemukan terdapat 3 komponen yang berhubungan palingkuat terhadap POS yaitu *procedural justice*, *supervisor support*, dan *organizational reward-job conditions* yang masing-masing terdapat 12 *item*. Peneliti melakukan *try out* alat ukur dengan menerjemahkan *item-item* dari alat ukur yang asli dan menyempurnakannya menjadi kalimat-kalimat yang mudah dipahami tanpa mengubah makna *item*.

Dari hasil perhitungan validitas dan reliabilitas menggunakan *SPSS 17 for windows*, diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,843 untuk ke-36 *item* alat ukur ini. Hal tersebut menunjukkan bahwa alat ukur komitmen organisasi sudah dapat dikatakan reliabel menurut patokan dari Anastasi dan Urbina (1997), yaitu 0,7. *Item-item* di dalamnya sudah mengukur satu konstruk yang sama.

Berdasarkan nilai *r item* dengan total skor, terdapat 11 *item* yang berada di bawah nilai 0,3 yaitu POS2, POS4, POS10, POS11, POS12, POS18, POS23, POS28, POS30, POS32, POS35 (Lihat lampiran 3). Maka dari itu, berdasarkan Anastasi dan Urbina (1997), *item* yang memiliki nilai di bawah 0,3 diputuskan untuk dieliminasi agar setiap *item* alat ukur ini memperoleh nilai yang valid. Setelah dilakukan pengurangan *item*, dilakukan perhitungan kembali dan memperoleh koefisien korelasi sebesar 0,876. Alat ukur ini akhirnya memiliki 25 *item* yang dapat digunakan untuk mengukur POS pada karyawan PT XYZ.

Untuk pengkategorisasian POS pada karyawan, dilakukan pengelompokkan responden penelitian sesuai dengan skor total yang dimiliki oleh masing-masing responden. Kategorisasi dibuat berdasarkan jumlah *item* dan rentang skor yang memungkinkan di dalam suatu alat ukur. Skor minimal yang mungkin bisa didapatkan melalui alat ukur ini adalah 25 dan skor maksimalnya adalah 150. Peneliti menentukan dua kategori nilai POS pada karyawan yang dapat dijadikan acuan berdasarkan penyebaran rentang skor total yang secara keseluruhan mendekati nilai tengah, sehingga ditentukan kategorisasi skor yaitu rendah (25-87) dan tinggi (88-150).

3.9 Metode Pengolahan Data

Dalam mengolah data yang diperoleh, peneliti melakukan pengolahan data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif diolah dengan menggunakan program komputer SPSS 17 *for windows*. Berikut ini adalah metode perhitungan statistik yang digunakan oleh peneliti:

1. Metode Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah prosedur statistik yang digunakan untuk menyimpulkan, mengorganisasikan, atau menyederhanakan data (Gravetter dan Wallnau, 2007). Metode ini digunakan dalam menganalisis gambaran umum responden penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, departemen, jabatan, dan masa kerja.

2. Metode Regresi

Regresi adalah metode statistik yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana variabel terikat dipengaruhi atau dapat diprediksikan oleh variabel bebas (Kerlinger dan Lee, 2000). Metode ini digunakan untuk menjawab pertanyaan utama penelitian, yaitu melihat bagaimana pengaruh POS terhadap komitmen organisasi karyawan.

3. Metode *Independent t-test* dengan *Paired samples*

Independent t-test dengan *paired samples* digunakan untuk mengetahui perbedaan antara dua skor sebagai efek dari sebuah *treatment* (Field, 2000). Metode ini digunakan untuk melihat signifikansi peningkatan skor *post-test* dari *pre-test* pada responden yang menjadi peserta dalam intervensi penelitian ini.

3.10 Prosedur Penelitian

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

1. *Entering and contracting*

Tahapan ini menurut Cummings dan Worley (2009) melibatkan pengumpulan data awal untuk memahami masalah yang dihadapi oleh organisasi. Begitu informasi ini dikumpulkan, masalah atau kesempatan yang ada kemudian didiskusikan dengan manajer dan anggota organisasi lain untuk mengembangkan kontrak atau persetujuan untuk perubahan yang terencana.

Tahapan ini terjadi pada bulan Maret 2012. Dalam waktu tersebut, peneliti melakukan wawancara awal dengan Presiden Direktur, Direktur Human Resource Development dan General Affair (HRD dan GA), Kepala Departemen HRD, dan Kepala Seksi HRD untuk memahami hambatan apa saja yang sedang terjadi di PT XYZ. Dari diskusi awal ini, diketahui bahwa permasalahan utama yang dirasakan pihak manajemen adalah kurangnya internalisasi nilai-nilai perusahaan yang sebenarnya merupakan panduan untuk dapat membantu para karyawan dalam proses kinerja. Nilai-nilai perusahaan yang ada dan telah disosialisasikan tidak sampai bermakna bagi para karyawan dan hanya sebatas pada pengetahuan saja. Kemudian peneliti mendapatkan data tertulis berupa struktur organisasi, profil perusahaan, dan beberapa deskripsi jabatan.

Selain itu, setelah dilakukannya *kick-off* mengenai proses penelitian ini yang dipimpin langsung oleh Presiden Direktur. Peneliti menyebarkan kuesioner *organizational blockage* yang hasilnya mendukung dari penjelasan yang telah disebutkan di atas, beserta wawancara terhadap 19 karyawan dari berbagai tingkat jabatan (staf hingga kepala departemen) yang didapatkan bahwa permasalahan utama yang dirasakan para karyawan terkait kurangnya internalisasi nilai adalah kurangnya peran atau dukungan organisasi terhadap kesejahteraan dan pemenuhan kebutuhan sosial-emosional mereka. Salah satu bentuk dukungan organisasi adalah dukungan atasan, dimana hal ini dirasakan menjadi faktor penting yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan dalam kaitannya dengan kondisi sistem manajemen perusahaan yang masih belum terstruktur dengan baik. Sehingga, diharapkan peran atau dukungan atasan dapat membantu para

bawahannya untuk tetap berkomitmen terhadap perusahaan dan menunjukkan kinerja yang optimal. Salah satu bentuk dukungan atasan ini dapat diwujudkan dengan memfasilitasi proses pembelajaran dan pengembangan dalam rangka mengoptimalkan potensi pada karyawan.

2. *Diagnosing*

Dalam tahap ini, Cummings dan Worley (2009) mengatakan bahwa sistem dari perusahaan dipelajari dengan hati-hati. Diagnosa dapat terfokus pada pemahaman masalah organisasi, termasuk penyebab dan dampaknya. Tahapan ini melibatkan pemilihan model yang tepat untuk memahami organisasi, dan mengumpulkan, menganalisis, serta memberikan informasi sebagai umpan balik pada manajer dan anggota organisasi mengenai masalah atau kesempatan yang ada.

Tahapan ini berlangsung selama bulan April dan Mei 2012. Dalam periode waktu tersebut, peneliti mengambil data dari proses wawancara terhadap pihak HRD dan beberapa Kepala Departemen, serta menyebarkan kuesioner dari topik atau variabel yang akan diteliti yaitu komitmen organisasi dan POS. Berdasarkan hasil wawancara, didapatkan bahwa kondisi perusahaan yang terus berkembang dan disertai pula dengan perubahan-perubahan pada organisasi yang masih berlangsung menyebabkan rendahnya komitmen organisasi karyawan. Salah satu buktinya adalah masih terdapat *turnover* pada awal tahun 2012 yang menyebabkan banyaknya kekosongan jabatan, sehingga berdampak pada proses bisnis secara keseluruhan. Terkait hal ini, dukungan organisasi khususnya dukungan atasan terhadap bawahan menjadi penting dan membutuhkan penanganan dengan segera untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawannya. Dari hasil penyebaran kuesioner pun menguatkan, bahwa POS secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasi karyawan di PT XYZ, dimana *supervisor support* menjadi faktor yang paling signifikan terhadap komitmen organisasi (akan dijelaskan kemudian di bab selanjutnya).

Setelah didapatkan gambaran tersebut, peneliti melakukan validasi terhadap hal-hal yang mungkin dapat dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut dengan berkonsultasi kepada pihak HRD dan berbagai literatur yang didapat. Sesuai hasil diskusi, *coaching* merupakan kegiatan yang dapat diberikan oleh atasan kepada bawahan sebagai bentuk *supervisor support* dalam rangka meningkatkan komitmen pada karyawan. Adapun kondisi *coaching* yang ada di PT XYZ saat ini adalah *coaching* masih dilakukan namun tidak ada waktu yang rutin atau khusus dialokasikan dalam pemberiannya. Biasanya *coaching* diberikan hanya pada saat dirasa perlu dilakukan, misalkan karena bawahan yang tidak menampilkan kinerja sesuai harapan. Selain itu hambatan dalam pemberian *coaching* di PT XYZ adalah belum terstrukturinya mengenai metode atau cara pemberian *coaching* oleh atasan, ketidakjelasan tujuan *coaching* itu sendiri, masih melibatkan faktor suka-tidak suka untuk menentukan siapa yang akan diberikan *coaching*, dan belum memiliki kesadaran akan pentingnya *coaching* sehingga adanya kesan malas bagi para atasan untuk memberikan *coaching*.

Harapan pihak manajemen terkait dengan hal ini adalah tersedianya pedoman yang dapat digunakan bagi para atasan untuk memberikan *coaching* yang efektif, baik secara waktu, isi, maupun proses umpan balik. Sehingga produktivitas kinerja pun akan meningkat dikarenakan penggunaan sumber daya manusianya secara optimal. Maka dari itu, peneliti berupaya menyempurnakannya dengan tujuan untuk memberikan dampak yang positif bagi perusahaan.

3. *Planning and implementing change*

Dalam tahap ini, pihak perusahaan dan peneliti secara bersama membuat perencanaan dan implementasi intervensi. Intervensi didesain untuk mencapai visi atau tujuan organisasi dan membuat rencana tindakan untuk mengimplementasikannya. Dalam penelitian ini, rencana dari intervensi yang akan dilakukan adalah pelatihan dan pendampingan *coaching*. *Coaching* sendiri merupakan salah satu bentuk dari *human process intervention* (Cummings dan Worley, 2005). Tahapan ini

dilakukan pada bulan Mei 2012. Adapun alur implementasi *coaching* tersebut adalah para atasan diberikan pelatihan *coaching skills* dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, pemahaman, dan keterampilan mereka dalam memberikan *coaching* yang efektif. Kemudian, para atasan yang telah mendapat pelatihan melakukan *coaching* terhadap para bawahannya yang turut didampingi oleh peneliti.

4. *Evaluating and institutionalizing change*

Tahap terakhir dari model *planned change* melibatkan evaluasi efek dari intervensi dan pengelolaan institusionalisasi program perubahan sehingga perubahan tersebut berjalan terus. Umpan balik kepada anggota perusahaan mengenai hasil intervensi dapat memberikan informasi mengenai apakah perubahan harus terus dilanjutkan, dimodifikasi, atau ditunda (Cummings dan Worley, 2005). Untuk melakukan evaluasi mengenai efek intervensi, peneliti kembali memberikan kuesioner mengenai komitmen organisasi dan POS yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya setelah program *coaching* selesai. Dari evaluasi tersebut, dapat terlihat apakah intervensi yang diberikan bisa membantu perusahaan untuk meningkatkan POS sehingga akan meningkatkan pula komitmen organisasi karyawan.

BAB 4

HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI

Bab ini berisi hasil dan analisis data penelitian serta uraian intervensi yang dilakukan di PT XYZ. Lebih rinci lagi pada bab ini akan diuraikan mengenai gambaran umum responden penelitian, hasil dan analisis perhitungan awal, program intervensi, hasil dan analisis perhitungan setelah intervensi, serta kesimpulan hasil analisis data.

4.1 Gambaran Responden Penelitian

4.1.1 Gambaran Data Demografis Responden Penelitian

Sub bab ini akan menggambarkan klasifikasi responden penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, jenjang jabatan, lama kerja, dan divisi.

Tabel 4.1

Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	44	66,7
Perempuan	22	33,3
Total	66	100

Dapat dilihat dari Tabel 4.1, bahwa responden yang turut dalam penelitian ini lebih banyak melibatkan karyawan yang berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 66,7%.

Tabel 4.2

Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
≤ 24 Tahun	23	34,8
24 – 44 Tahun	39	59,1
≥ 45 Tahun	4	6,1
Total	66	100

Dapat dilihat dari Tabel 4.2, bahwa lebih dari separuh responden berada pada rentang usia 25 – 44 tahun. Terdapat 59,1% responden yang merupakan karyawan yang masih berada pada kategori *establishment stage* (Super, dalam Pettit, Donohue, & De Cieri, 2004). Pada tahap ini, upaya yang dikeluarkan individu adalah mendapatkan tempat kerja yang sesuai dengan pilihannya untuk berkarir.

Tabel 4.3

Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SMA Sederajat	39	59,1
D1	2	3
D3	9	13,6
S1	15	22,7
S2	1	1,5
Total	66	100

Dapat dilihat dari Tabel 4.3, bahwa lebih dari separuh responden memiliki tingkat pendidikan terakhir Sekolah Menengah Atas (SMA) Sederajat yakni sebesar 59,1%. Menurut hasil wawancara, hal ini juga dipengaruhi oleh banyaknya karyawan administrasi terutama di divisi operasional yang sebelumnya merupakan *security guard* dengan latar belakang pendidikan SMA sederajat.

Tabel 4.4

Gambaran Responden Berdasarkan Jenjang Jabatan

Jenjang Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
Kadept	3	4,5
Kasie	11	16,7
Staf	52	78,8
Total	66	100

Dapat dilihat dari Tabel 4.4, bahwa sebagian besar responden berada pada jenjang jabatan staf yakni sebesar 78,8%.

Tabel 4.5

Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
0 – 2 Tahun	30	45,4
2 – 5 Tahun	9	13,6
≥ 5 Tahun	27	40,9
Total	66	100

Dapat dilihat dari tabel 4.5, bahwa kebanyakan dari responden telah memiliki masa kerja kurang dari dua tahun. Terdapat 45,4% responden yang dapat dikatakan merupakan karyawan yang masih pada kategori *establishment stage* (Morrow dan McElroy, 1987). Hal ini menunjukkan bahwa kebanyakan responden yang terlibat masih merupakan karyawan yang berada dalam tahap awal atau pembentukan di perusahaan ini.

Tabel 4.6

Gambaran Responden Berdasarkan Divisi

Divisi	Frekuensi	Persentase (%)
<i>Marketing dan IT</i>	3	4,5
<i>Operation</i>	29	43,9
<i>Finance dan Accounting</i>	9	13,6
<i>HRD dan GA</i>	24	36,4
Lainnya	1	1,5
Total	66	100

Dapat dilihat dari tabel 4.6, bahwa kebanyakan responden merupakan karyawan yang berada di divisi *Operation* yakni sebesar 43,9%, serta *HRD dan GA* sebesar 36,4%. Adapun yang dimaksud dengan lainnya adalah seorang *Corporate Planning* yang langsung dibawah oleh Direksi di dalam struktur organisasi.

4.1.2 Gambaran Umum Komitmen Organisasi dan *Perceived Organizational Support* dari Responden Penelitian

Berikut ini adalah gambaran komitmen organisasi dan *perceived organizational support (POS)* dari responden penelitian. Masing-masing responden diklasifikasi berdasarkan pengelompokan dari jumlah *item* dan rentang skor yang memungkinkan di dalam suatu alat ukur. Rentang nilai tersebut akan dijelaskan pada pengelompokan masing-masing variabel.

4.1.2.1 Gambaran Umum Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil validitas dan reliabilitas alat ukur komitmen organisasi, didapatkan 15 *item* yang digunakan dalam penelitian ini. Adapun rentang skala yang digunakan adalah 6 (Sangat Tidak Setuju – Sangat Setuju), sehingga skor minimal yang mungkin bisa didapatkan melalui alat ukur ini adalah 15 dan skor maksimalnya adalah 90.

Dari hasil perhitungan, responden secara keseluruhan memiliki skor komitmen organisasi dengan $Mean = 54,863$ dan $SD = 11,903$. Setelah uji normalitas yang dilakukan, distribusi skor responden dapat dikatakan memiliki distribusi normal. Selanjutnya, skor responden akan digolongkan ke dalam dua kategori nilai komitmen organisasi karyawan yang dapat dijadikan acuan berdasarkan penyebaran rentang skor total yang secara keseluruhan mendekati nilai tengah, sehingga ditentukan kategorisasi skor yaitu rendah (15-52) dan tinggi (53-90).

Tabel 4.7

Hasil Pengelompokan Komitmen Organisasi Responden

Komitmen Organisasi	Frekuensi	Persentase (%)
Rendah (15 – 52)	27	40,9
Tinggi (53 – 90)	39	59,1
Total	66	100

Dari tabel 4.7, dapat dilihat bahwa lebih dari separuh responden memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi yakni sebesar 59,1%. Walaupun begitu, masih terdapat sebagian responden lainnya yang memiliki komitmen organisasi rendah yakni sebesar 40,9%. Hal ini tentunya perlu mendapat perhatian khusus dari perusahaan terkait dengan efektivitas kinerja karyawan di PT XYZ. Diharapkan semakin meningkatnya komitmen organisasi karyawan, maka akan

semakin tinggi efektivitas kinerja yang ditunjukkan karyawan dalam membantu pencapaian tujuan perusahaan.

4.1.2.2 Gambaran Umum Perceived Organizational Support

Berdasarkan hasil validitas dan reliabilitas alat ukur POS, didapatkan 25 *item* yang digunakan dalam penelitian ini. Adapun rentang skala yang digunakan adalah 6 (Sangat Tidak Setuju – Sangat Setuju), sehingga skor minimal yang mungkin bisa didapatkan melalui alat ukur ini adalah 25 dan skor maksimalnya adalah 150.

Dari hasil perhitungan, responden secara keseluruhan memiliki skor komitmen organisasi dengan $Mean = 92,363$ dan $SD = 14,828$. Setelah uji normalitas yang dilakukan, distribusi skor responden dapat dikatakan memiliki distribusi normal. Selanjutnya, skor responden akan digolongkan ke dalam dua kategori nilai komitmen organisasi karyawan yang dapat dijadikan acuan berdasarkan penyebaran rentang skor total yang secara keseluruhan mendekati nilai tengah, sehingga ditentukan kategorisasi skor yaitu rendah (25-87) dan tinggi (88-150).

Tabel 4.8

Hasil Pengelompokan *Perceived Organizational Support* Responden

POS	Frekuensi	Persentase (%)
Rendah (25 – 87)	25	37,9
Tinggi (88 – 150)	41	62,1
Total	66	100

Dari tabel 4.8, dapat dilihat bahwa lebih dari separuh responden memiliki POS yang tinggi yaitu sebesar 62,1%. Walaupun begitu, masih terdapat sebagian responden lainnya yang memiliki POS yang rendah yaitu sebesar 37,9%. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan organisasi perlu mendapat peningkatan yang berarti. Berdasarkan hasil wawancara lebih lanjut dengan pihak manajemen, hal yang memungkinkan untuk dilakukan dalam penelitian ini yang terkait dengan peningkatan POS adalah melalui peran

atau dukungan atasan yang diharapkan dapat lebih memfasilitasi peningkatan dan pengembangan diri karyawan.

4.1.3 Gambaran Per Komponen Komitmen Organisasi dan *Perceived Organizational Support* dari Responden Penelitian

Berikut ini adalah gambaran per komponen komitmen organisasi dan *perceived organizational support (POS)* dari responden penelitian. Masing-masing responden diklasifikasi berdasarkan pengelompokan dari jumlah *item* dan rentang skor yang memungkinkan di dalam suatu alat ukur. Rentang nilai tersebut akan dijelaskan pada pengelompokan masing-masing variabel.

4.1.3.1 Gambaran Per Komponen Komitmen Organisasi dari Responden Penelitian

Berdasarkan hasil validitas dan reliabilitas alat ukur komitmen organisasi, didapatkan 5 *item* untuk komponen komitmen afektif, 6 *item* untuk komponen rasional, dan 4 *item* untuk komitmen normatif, yang digunakan dalam penelitian ini. Adapun rentang skala yang digunakan adalah 6 (Sangat Tidak Setuju – Sangat Setuju). Berikut adalah deskripsi dari hasil pengelompokan per komponen komitmen organisasi responden:

Tabel 4.9

Hasil Pengelompokan Per Komponen Komitmen Organisasi Responden

Komponen	<i>Mean</i> <i>Jml Item</i>	SD	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Komitmen Afektif	4,064	4,472	Rendah	17	25,8
			Tinggi	49	74,2
Komitmen Rasional	3,313	5,674	Rendah	40	60,6
			Tinggi	26	39,4
Komitmen Normatif	3,667	3,212	Rendah	31	47
			Tinggi	35	53
Total				66	100

Dari tabel 4.9, dapat dilihat bahwa komitmen rasional merupakan komponen komitmen organisasi yang memiliki nilai rata-rata yang dibagi jumlah

item paling rendah yaitu 3,313 dan persentase paling besar pada kategori rendah dari kedua komponen lainnya yaitu sebesar 60,6%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di PT XYZ tidak merasa telah berinvestasi banyak terhadap perusahaan dan menilai masih banyak pilihan pekerjaan di luar perusahaan. Menurut hasil wawancara, para karyawan merasa pekerjaan mereka saat ini hanya merupakan batu loncatan untuk kemudian mendapatkan pekerjaan yang dirasa lebih baik.

4.1.3.2 Gambaran Per Komponen *Perceived Organizational Support* dari Responden Penelitian

Berdasarkan hasil validitas dan reliabilitas alat ukur komitmen organisasi, didapatkan 7 *item* untuk komponen *perceived of fairness* dan *perceived of organizational reward and job condition*, serta 11 *item* untuk komponen *perceived of supervisor support*, yang digunakan dalam penelitian ini. Adapun rentang skala yang digunakan adalah 6 (Sangat Tidak Setuju – Sangat Setuju). Berikut adalah deskripsi dari hasil pengelompokkan per komponen komitmen organisasi responden:

Tabel 4.10

Hasil Pengelompokan Per Komponen *Perceived Organizational Support* Responden

Komponen	<u>Mean</u> Jml Item	SD	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
<i>Perceived of fairness</i>	3,937	3,491	Rendah	13	19,7
			Tinggi	53	80,3
<i>Perceived of supervisor support</i>	3,549	7,626	Rendah	34	51,5
			Tinggi	32	48,5
<i>Perceived of organizational rewards and job condition</i>	3,678	5,227	Rendah	26	39,4
			Tinggi	40	60,6
Total				66	100

Dari tabel 4.10, dapat dilihat bahwa *perceived of supervisor support* merupakan komponen atau bentuk umum POS yang memiliki nilai rata-rata dibagi jumlah *item* yang paling rendah yaitu sebesar 3,549 dan persentase paling

besar pada kategori rendah dari kedua komponen lainnya yaitu sebesar 51,5%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di PT XYZ mempersepsikan dukungan dari atasannya terhadap kesejahteraan dan kontribusi mereka kurang baik. Sebagaimana hasil wawancara di awal, bahwa kurangnya dukungan atasan yang dipersepsikan karyawan di PT XYZ adalah kurang memberikan otonomi pekerjaan dengan sumber daya yang cukup, maupun kurangnya penghargaan atau pengakuan prestasi kinerja karyawan secara psikis.

4.2 Hasil dan Analisis Perhitungan Sebelum Intervensi

Untuk memastikan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki keterkaitan satu dengan yang lainnya, maka peneliti melihat hasil perhitungan koefisien korelasi *perceived organizational support (POS)* terhadap komitmen organisasi. Dari hasil perhitungan sebelum intervensi didapatkan bahwa pengaruh POS terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 0,456 dan signifikan pada l.o.s 0,05 ($p=0,000$). Hal ini menandakan bahwa peneliti dapat melanjutkan kepada langkah berikutnya, yaitu melakukan perhitungan regresi berganda. Perhitungan regresi berganda dilakukan untuk mengetahui bentuk mana dari ketiga bentuk umperlakuan dari organisasi yang dipersepsikan baik yang akan meningkatkan POS, yaitu persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural organisasi (*fairness*), persepsi karyawan terhadap dukungan atasan (*supervisor support*), dan persepsi karyawan terhadap imbalan dan lingkungan pekerjaan di dalam organisasi (*organizational rewards and job condition*), yang memiliki kontribusi paling besar terhadap terhadap ketiga komponen komitmen organisasi karyawan yaitu komitmen afektif, komitmen rasional, dan komitmen normatif. Hasil perhitungannya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.11

Hasil Analisis Regresi Berganda Komitmen Afektif

Variabel	Beta	Sig
----------	------	-----

<i>Perceived of fairness</i>	0,002	0,987
<i>Perceived of supervisor support</i>	0,459	0,009
<i>Perceived of organizational rewards and job condition</i>	0,062	0,687

R = 0,505
R² = 0,255
Adjusted R² = 0,219
F = 7,065
Sig = 0,000

Berdasarkan tabel 4.11, dapat dilihat bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari persepsi terhadap dukungan atasan terhadap komitmen afektif. Adapun kedua bentuk POS lainnya yaitu persepsi terhadap keadilan prosedural organisasi dan persepsi terhadap penghargaan dan kondisi pekerjaan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif. Dapat dilihat pula bahwa komitmen afektif karyawan PT XYZ dipengaruhi oleh ketiga bentuk umum POS, dan ketiga bentuk tersebut secara bersama-sama memberi sumbangan sebesar 21,9% terhadap komitmen afektif.

Jika dilihat dari besarnya sumbangan yang diberikan, maka dapat dilihat bahwa persepsi terhadap dukungan atasan memberikan sumbangan paling besar terhadap komitmen afektif. Hal ini berarti, semakin tinggi karyawan menilai adanya dukungan dari atasan yang menunjukkan kepedulian akan kesejahteraan, penghargaan terhadap kontribusi, dan tingkah laku yang mendukung secara positif, maka semakin tinggi pula komitmen afektifnya terhadap perusahaan.

Tabel 4.12

Hasil Analisis Regresi Berganda Komitmen Rasional

Variabel	Beta	Sig
<i>Perceived of fairness</i>	0,196	0,047
<i>Perceived of supervisor support</i>	0,370	0,004

<i>Perceived of organizational rewards and job condition</i>	0,346	0,003
R = 0,777		
R ² = 0,604		
Adjusted R ² = 0,584		
F = 31,468		
Sig = 0,000		

Berdasarkan tabel 4.12, dapat dilihat bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari persepsi terhadap keadilan prosedural organisasi, persepsi terhadap dukungan atasan, dan persepsi terhadap penghargaan dan kondisi pekerjaan terhadap komitmen rasional. Dapat dilihat pula bahwa komitmen rasional karyawan PT XYZ dipengaruhi oleh ketiga bentuk umum POS, dan ketiga bentuk tersebut secara bersama-sama memberi sumbangan sebesar 58,4% terhadap komitmen rasional.

Jika dilihat dari besarnya sumbangan yang diberikan, maka dapat dilihat bahwa persepsi terhadap dukungan atasan memberikan sumbangan paling besar terhadap komitmen rasional. Hal ini berarti, semakin tinggi karyawan menilai adanya dukungan dari atasan yang menunjukkan kepedulian akan kesejahteraan, penghargaan terhadap kontribusi, dan tingkah laku yang mendukung secara positif, maka semakin tinggi pula komitmen rasionalnya terhadap perusahaan.

Tabel 4.13

Hasil Analisis Regresi Berganda Komitmen Normatif

Variabel	Beta	Sig
<i>Perceived of fairness</i>	- 0,590	0,407
<i>Perceived of supervisor support</i>	0,531	0,000
<i>Perceived of organizational rewards and job condition</i>	0,466	0,000

R = 0,888

$R^2 = 0,789$

Adjusted $R^2 = 0,779$

F = 77,240

Sig = 0,000

Berdasarkan tabel 4.13, dapat dilihat bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari persepsi terhadap dukungan atasan dan persepsi terhadap penghargaan dan kondisi pekerjaan terhadap komitmen normatif. Adapun persepsi terhadap keadilan prosedural organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen normatif. Dapat dilihat pula bahwa komitmen normatif karyawan PT XYZ dipengaruhi oleh ketiga bentuk umum POS, dan ketiga bentuk tersebut secara bersama-sama memberi sumbangan sebesar 77,9% terhadap komitmen normatif.

Jika dilihat dari besarnya sumbangan yang diberikan, maka dapat dilihat bahwa persepsi terhadap dukungan atasan memberikan sumbangan paling besar terhadap komitmen rasional. Hal ini berarti, semakin tinggi karyawan menilai adanya dukungan dari atasan yang menunjukkan kepedulian akan kesejahteraan, penghargaan terhadap kontribusi, dan tingkah laku yang mendukung secara positif, maka semakin tinggi pula komitmen normatifnya terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda terhadap komponen-komponen komitmen organisasi karyawan, berikut ini akan disusun ringkasan mengenai bentuk umum dari POS yang memberi sumbangan signifikan terhadap setiap komponen komitmen organisasi.

Tabel 4.14

Ringkasan Hasil Analisis Regresi Berganda *Perceived Organizational Support* Terhadap Komitmen Organisasi

IV	Komitmen Afektif	Komitmen Rasional	Komitmen Normatif
<i>Perceived of fairness</i>		✓	
<i>Perceived of</i>	✓	✓	✓

supervisor support

*Perceived of
organizational
rewards and job
condition*

✓

✓

Berdasarkan tabel 4.14, dapat disimpulkan bahwa bentuk umum POS yang berpengaruh secara signifikan terhadap ketiga komponen komitmen karyawan pada organisasi adalah persepsi terhadap dukungan atasan. Hal ini berarti, dukungan dari atasan yang menunjukkan kepedulian akan kesejahteraan, penghargaan terhadap kontribusi, dan tingkah laku yang mendukung secara positif terhadap para bawahannya mempengaruhi keterikatan karyawan terhadap organisasi dan mempengaruhi keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Semakin tinggi dukungan atasan yang diberikan dan dipersepsikan baik, maka semakin tinggi pula keinginan, kebutuhan, dan keharusan untuk tetap bertahan di PT XYZ.

Tabel di atas juga menunjukkan bahwa persepsi terhadap keadilan prosedural organisasi (*fairness*) berpengaruh signifikan terhadap komitmen rasional. Hal ini berarti, bentuk dukungan organisasi yang berupa keadilan dalam pemberian jenis penghargaan seperti gaji, promosi, *job enrichment*, dan pengaruh dari kebijakan organisasi yang diterima oleh karyawan, mempengaruhi komitmen organisasi karyawan yang berdasarkan pada pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan dan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja. Semakin tinggi rasa keadilan yang diterima, maka semakin tinggi pula keinginan untuk bertahan di perusahaan dikarenakan besarnya investasi yang telah dikeluarkan (waktu, tenaga, hubungan kerja) maupun terbatasnya pilihan untuk mendapatkan yang lebih baik di luar perusahaan.

Bentuk umum POS lainnya yang memberikan pengaruh signifikan terhadap dua komponen komitmen organisasi karyawan yakni komitmen rasional dan komitmen normatif adalah persepsi terhadap penghargaan yang diberikan organisasi dan kondisi pekerjaan. Hal ini berarti, bentuk dukungan organisasi yang berupa penghargaan (gaji, promosi, pelatihan, *distributive justice*), keamanan dalam bekerja, otonomi yang diberikan dalam melakukan pekerjaan, ataupun fleksibilitas kebijakan formal yang diterima dan dipersepsikan oleh

karyawan, mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi yang berdasarkan pada hasrat untuk terus bekerja pada organisasi karena tidak mau kehilangan pekerjaan tersebut dan adanya rasa kewajiban untuk terus bekerja di dalam organisasi tersebut pula. Semakin positif persepsi terhadap penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan, maka semakin tinggi komitmen rasional dan komitmen normatif karyawan di PT XYZ.

4.3 Program Intervensi

Berdasarkan penjelasan pada sub bab sebelumnya, diketahui bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan atasan merupakan bentuk umum POS yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan. Oleh karena itu, intervensi yang diberikan akan difokuskan untuk meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan atasan. Diharapkan pemberian intervensi pada faktor yang paling berpengaruh dari persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawannya sehingga terciptanya kinerja karyawan yang optimal dalam membantu pencapaian tujuan perusahaan.

4.3.1 Bentuk Intervensi

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, untuk meningkatkan POS khususnya melalui peran atau dukungan atasan dapat menggunakan kegiatan *coaching*. Adapun hal pertama yang dilakukan peneliti adalah memberikan pembekalan bagi para atasan mengenai *coaching*, melalui pemberian pelatihan *coaching skills*. Kemudian, tahap selanjutnya adalah peneliti melakukan pendampingan terhadap para atasan (peserta pelatihan) dalam melakukan *coaching* kepada bawahannya. Pendampingan dilakukan untuk mengetahui apakah para atasan sudah melakukan teknik pemberian *coaching* dengan benar sesuai yang telah disampaikan peneliti dalam pelatihan. Bentuk pelatihan berdasarkan konsep *experiential learning* dipilih, karena menurut Jones (1997) metode tersebut adalah metode yang paling tepat untuk mengembangkan keterampilan interpersonal.

4.3.2 Tujuan Intervensi

Tujuan umum dari kegiatan ini adalah memberikan pengetahuan dan pemahaman serta merubah sikap para atasan akan kegiatan *coaching* sebagai hal yang dapat meningkatkan POS sehingga dapat meningkatkan pula komitmen karyawan terhadap perusahaan. Sedangkan tujuan khusus dari kegiatan ini adalah meningkatkan pengetahuan, pemahaman, dan keterampilan *coaching* para atasan, serta mengoptimalisasikan kinerja para bawahannya melalui proses *coaching* tersebut.

4.3.3 Peserta Intervensi

Peserta yang terlibat dalam pemberian pelatihan *coaching skills* adalah atasan yang merupakan Kepala Seksie (Kasie) Departemen *Human Resources Development (HRD)*, Kasie Departemen *General Affair (GA)*, Kasie Departemen *Finance dan Accounting (FA)*, Kasie Departemen *Operation I (Ops I)*, Kasie Departemen *Operation II (Ops II)*, dan Kasie Departemen *Marketing*. Pemilihan peserta pelatihan tersebut didasarkan pada skor komitmen organisasi dan skor persepsi terhadap dukungan atasan yang rendah pada para bawahannya, sehingga para atasan yang bersangkutan dituntut untuk bisa memberikan intervensi secara mandiri melalui kegiatan penelitian ini. Sedangkan karyawan yang diberikan *coaching* oleh atasan ada delapan orang yang berasal dari Departemen HRD, GA, FA, Ops I, dan Ops II.

4.3.4 Waktu dan Tempat Pelaksanaan Intervensi

Intervensi dilakukan ke dalam dua tahap, yaitu pemberian pembekalan mengenai keterampilan *coaching* yang efektif bagi atasan dan pengimplementasian hasil pelatihan dimana atasan memberikan *coaching* kepada bawahannya yang didampingi oleh peneliti. Pemberian pelatihan *coaching skills* terhadap para atasan, dilakukan pada hari Senin, 28 Mei 2012, pukul 08.30 – 17.00 WIB. Pemberian *coaching* oleh atasan terhadap bawahan dilakukan pada hari Rabu dan Kamis, 30 – 31 Mei 2012 dengan waktu yang disepakati oleh kedua belah pihak pada jam kerja.

Tempat pelaksanaan intervensi sendiri dilakukan di Aula PT XYZ yang berada di lantai 4, baik untuk pemberian pelatihan maupun pelaksanaan *coaching* dari atasan terhadap bawahan.

4.3.5 Prosedur Intervensi

4.3.5.1 Prosedur Persiapan

Setelah menentukan bentuk intervensi yang akan diberikan yaitu pelatihan untuk meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan atasan, peneliti kemudian mengembangkan materi pelatihan. Proses pengembangan materi pelatihan diawali dengan melakukan studi literatur untuk menentukan materi-materi apa saja yang harus diberikan di dalam pelatihan tersebut. Studi literatur difokuskan pada tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam memberikan *coaching* secara efektif. Hasil studi literatur dijadikan dasar untuk merancang sesi dalam pelatihan yang dituangkan ke dalam modul pelatihan. Sesi-sesi tersebut melibatkan berbagai macam metode, seperti simulasi, bermain peran, permainan, dan kuliah. Informasi yang disajikan di dalam modul pelatihan dituliskan secara lebih detail dengan banyak diberikan contoh praktis dalam pengaplikasian *coaching*, sehingga diharapkan modul tersebut dapat menjadi pegangan atau panduan bagi atasan dalam melakukan *coaching* yang efektif.

Setelah rancangan pelatihan dan implementasi selesai dibuat, peneliti kemudian mengajukannya kepada pihak pembimbing dan pihak perusahaan. Peneliti melakukan beberapa revisi terhadap rancangan pelatihan berdasarkan masukan dari pembimbing dan pihak perusahaan tersebut. Pada saat proses pengajuan terhadap pihak perusahaan, melingkupi pula penentuan mengenai peserta pelatihan, peserta kegiatan implementasi, waktu, dan tempat pelaksanaan kegiatan. Rincian mengenai pelatihan untuk meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan atasan dengan judul Pelatihan “*Coaching Skills*” dapat dilihat pada lampiran.

4.3.5.2 Prosedur Pelaksanaan

Prosedur pelaksanaan intervensi khususnya kegiatan pelatihan dapat dilihat pada modul pelatihan dalam lampiran. Sebelum pelatihan berlangsung,

perwakilan dari pihak perusahaan yakni Direktur HR memberikan kata sambutan untuk memberikan gambaran umum mengenai hasil dari kegiatan penelitian hingga dilakukannya rangkaian pelatihan sebagai bentuk intervensi bagi peningkatan efektivitas kinerja karyawan, dan menekankan pentingnya manfaat yang akan diperoleh khususnya dari pelatihan *coaching skills* ini.

Kemudian, secara umum pelatihan berlangsung sesuai dengan agenda kegiatan dan para peserta pelatihan sangat kooperatif selama pelatihan maupun kegiatan implementasi. Hanya saja pada saat materi *coaching* diberikan terdapat satu peserta yang meminta izin keluar untuk mengurus panggilan tugas yang bersifat darurat, dan baru kembali setelah materi *coaching* hampir selesai diberikan. Maka dari itu, peneliti menyediakan waktu di kesempatan lain (secara informal) untuk diskusi mengenai pemberian *coaching* yang efektif.

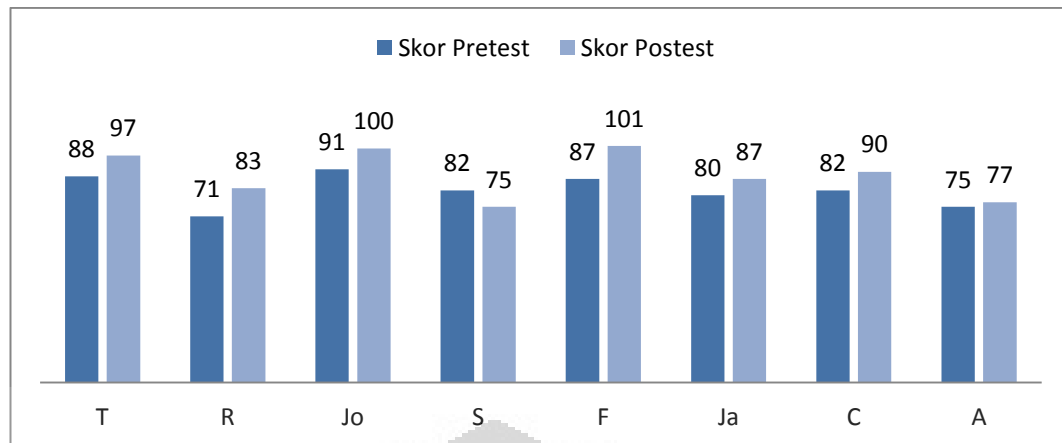
4.4 Hasil dan Analisis Perhitungan Setelah Intervensi

4.4.1 Perbedaan Skor *Perceived Organizational Support* Sebelum dan Setelah Pemberian Intervensi

Untuk menjawab permasalahan kedua dari penelitian ini, maka dilakukan pengolahan data terhadap skor total persepsi karyawan terhadap dukungan atasan (*supervisor support*) sebelum dan setelah pelaksanaan pelatihan. Data yang diolah hanyalah data responden yang mengikuti kegiatan pelatihan tersebut. Pengisian kuesioner *post-test* dilakukan pada tanggal 31 Mei 2012, yaitu tiga hari setelah pelatihan berlangsung. Dengan membandingkan skor total responden pada kedua kuesioner, ditemukan data yaitu sebagai berikut:

Bagan 4.1

Hasil Perbandingan Skor *Perceived Organizational Support* Sebelum dan Setelah Pemberian Intervensi



Berdasarkan bagan 4.1, dapat dilihat bahwa hampir seluruh responden mengalami kenaikan skor POS setelah pemberian intervensi dilakukan yaitu sebanyak tujuh orang. Namun terdapat satu orang yang mengalami penurunan skor pada saat sebelum dan setelah pemberian *coaching* oleh atasan. Penurunan skor persepsi terhadap dukungan atasan setelah dilakukannya *coaching* bisa disebabkan oleh faktor-faktor lain yang tidak diukur ataupun dikontrol dalam penelitian ini.

Selain itu, peneliti juga melakukan perhitungan statistik dengan menggunakan *paired sample t-test*. Hasilnya diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 4.15

Hasil Perhitungan *T-Test* Pada Skor *Perceived Organizational Support* Sebelum dan Setelah Pemberian Intervensi

Pair	Mean	Standar Deviasi	T	Df	Sig (2-tailed)
Skor total POS sebelum intervensi	82,00	6,718	-2,899	7	0,023
Skor total POS setelah intervensi	88,75	10,067			

Berdasarkan tabel 4.15, dapat dilihat bahwa dari nilai t sebesar -2,899 dengan signifikansi 0.023 ($p < 0.05$), menandakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari pemberian intervensi yang berupa *coaching* terhadap skor total persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi. Hal tersebut dapat dilihat dari

nilai *mean* skor total POS setelah pemberian *coaching* sebesar 88,75 yang lebih besar dibandingkan saat sebelum pemberian *coaching* sebesar 82. Hasil ini mendukung data sebelumnya yang menunjukkan bahwa hampir keseluruhan responden mengalami kenaikan skor persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi setelah pemberian *coaching*.

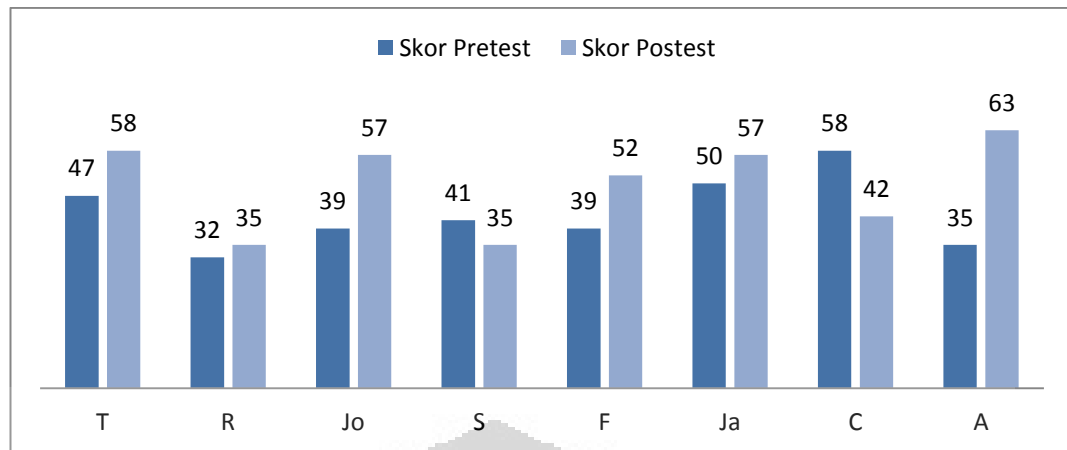
Dengan demikian, hipotesis *null* dua (H_{02}) ditolak dan hipotesis alternatif dua (H_{a2}) diterima, yaitu terdapat peningkatan yang signifikan pada skor POS setelah dilaksanakannya intervensi. Dengan kata lain, pelatihan dan pendampingan *coaching* yang diberikan sudah efektif untuk meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi di PT XYZ.

4.4.2 Perbedaan Skor Komitmen Organisasi Karyawan Sebelum dan Setelah Pemberian Intervensi

Untuk menjawab permasalahan ketiga dari penelitian ini, maka dilakukan pengolahan data terhadap skor total komitmen organisasi karyawan sebelum dan setelah pemberian intervensi. Sama halnya dengan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, data yang diolah hanyalah data responden yang mengikuti kegiatan *coaching* ini. Pengisian kuesioner *post-test* dilakukan bersamaan dengan kuesioner *post-test* persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, yaitu 31 Mei 2012. Dengan membandingkan skor total responden pada kedua kuesioner, ditemukan data yaitu sebagai berikut :

Bagan 4.2

Hasil Perbandingan Skor Komitmen Organisasi Sebelum dan Setelah Pemberian Intervensi



Berdasarkan bagan 4.2, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden mengalami kenaikan skor komitmen organisasi setelah pemberian intervensi dilakukan yaitu sebanyak enam orang. Namun terdapat dua orang yang tidak mengalami kenaikan bahkan mengalami penurunan skor setelah pemberian intervensi. Penurunan skor komitmen karyawan terhadap organisasi melalui pemberian *coaching* yang dilakukan oleh atasan, bisa disebabkan oleh faktor-faktor lain yang tidak diukur ataupun dikontrol dalam penelitian ini, seperti bentuk dukungan organisasi lain yang bisa berupa rasa keadilan terhadap kebijakan ataupun penghargaan dan kondisi pekerjaan yang dipersepsikan oleh responden. Selain itu, peneliti juga melakukan perhitungan statistik dengan menggunakan paired sample t-Test. Hasilnya diperoleh data sebagai berikut.

Tabel 4.16

Hasil Perhitungan *T-Test* Pada Skor Komitmen Organisasi Sebelum dan Setelah Pemberian Intervensi

Pair	Mean	Standar Deviasi	T	Df	Sig (2-tailed)
Skor total KO sebelum intervensi	42,625	8,534	-1,489	7	0,180
Skor total KO setelah intervensi	49,875	11,012			

Berdasarkan tabel 4.16, dapat dilihat bahwa dari nilai t sebesar -1,489 dengan signifikansi 0,18 ($p > 0.05$), menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh

yang signifikan dari pemberian intervensi yang berupa *coaching* terhadap skor komitmen organisasi. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *mean* skor total komitmen organisasi setelah pemberian intervensi yang masih berada pada kategori komitmen organisasi yang rendah (15-52) yaitu 49,875. Hasil ini mendukung data sebelumnya yang menunjukkan bahwa terdapat dua responden yang mengalami penurunan skor, walaupun terdapat empat responden yang mengalami kenaikan skor yang berarti dari kategori rendah menjadi tinggi.

Dengan demikian, hipotesis alternatif tiga (H_{a3}) ditolak dan hipotesis *null* tiga (H_{o3}) diterima, yaitu tidak terdapat peningkatan yang signifikan pada skor komitmen organisasi karyawan setelah dilaksanakannya intervensi. Dengan kata lain, pelatihan dan pendampingan *coaching* yang diberikan kurang efektif untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan di PT XYZ.

4.5 Hasil Tambahan Penelitian

Untuk memastikan tidak adanya peningkatan yang signifikan dari pemberian intervensi terhadap komitmen organisasi karyawan, maka peneliti melakukan perhitungan kembali koefisien korelasi POS terhadap komitmen organisasi setelah intervensi dilakukan. Dari hasil perhitungan setelah pemberian intervensi didapatkan bahwa pengaruh POS terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 0,369 dan tidak signifikan pada l.o.s 0,05 ($p=0,000$). Hal ini memperkuat penjelasan pada sub bab sebelumnya mengenai tidak terdapatnya peningkatan yang signifikan dari pemberian intervensi terhadap komitmen organisasi karyawan. Maka dari itu, asumsi yang diajukan di awal penelitian mengenai terdapatnya peningkatan variabel terikat (komitmen organisasi) yang dipengaruhi oleh peningkatan variabel bebas (POS) melalui pemberian intervensi tidak terbukti. Sehingga semakin meningkatnya POS melalui pemberian intervensi tidak serta merta akan meningkatkan pula komitmen organisasi karyawan.

Menurut Allen dan Meyer (1990), pengalaman kerja merupakan antecedent yang paling berpengaruh terhadap komitmen afektif terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam menjalankan peran kerja. Berdasarkan hasil penelusuran, didapatkan data bahwa keseluruhan responden yang mendapatkan intervensi berupa pemberian

coaching memiliki masa kerja di PT XYZ kurang dari dua tahun dan memiliki usia antara 25 – 44 tahun. Menurut para ahli (Morrow dan McElroy, 1987; Super, 1957, dalam Pettit, Donohue, dan De Cieri, 2004), responden tersebut masih berada pada kategori *establishment stage*. Hal ini menunjukkan bahwa responden masih merupakan karyawan yang berada dalam tahap awal atau pembentukan di perusahaan ini dan pada tahap ini upaya yang dikeluarkan individu adalah mendapatkan tempat kerja yang sesuai dengan pilihannya untuk berkarir.

Berdasarkan penjelasan di atas, rendahnya pengalaman kerja yang dimiliki oleh para responden di PT XYZ yang masih pada tahap *establishment* bisa saja menjadi penyebab rendahnya komitmen organisasi karyawan. Walaupun diupayakan peningkatan komitmen organisasi karyawan melalui persepsi terhadap dukungan organisasi khususnya dukungan atasan, tetap saja hal ini tidak dapat memberikan pengaruh yang signifikan karena terdapat hal lain yang mempengaruhi komitmen organisasi dan tidak bisa diukur atau dikontrol di dalam penelitian ini.

BAB 5

DISKUSI, KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian ini berisi penjelasan mengenai diskusi terhadap temuan-temuan penelitian, kesimpulan yang diperoleh dari penelitian, dan juga saran-saran terkait penelitian ini. Diskusi digunakan untuk membahas mengenai hasil penelitian, kegiatan intervensi, dan hal-hal yang menjadi keterbatasan dalam penelitian. Kesimpulan digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian yang diajukan pada awal penelitian dan kesimpulan tambahan dari hasil diskusi. Bagian akhir bab ini berisi saran yang dapat digunakan untuk perbaikan dan peningkatan penelitian selanjutnya.

5.1 Diskusi

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap komitmen organisasi. Artinya, semakin tinggi persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi yang diterima, maka semakin tinggi pula komitmen mereka terhadap organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Eisenberger dkk. (1986) mengenai hubungan timbal balik antara komitmen organisasi dan POS, yaitu karyawan akan membalas dukungan organisasi yang diterima melalui komitmen mereka terhadap organisasi. Rhoades dan Eisenberger (2002) juga menunjukkan, bahwa POS berkorelasi secara signifikan dan positif dengan komitmen organisasi. Tingkat POS yang tinggi dapat menciptakan perasaan kewajiban dan tanggung jawab, dimana individu tidak hanya merasa mereka harus menunjukkan komitmen pada organisasinya, tetapi juga harus membalas dukungan yang diberikan oleh organisasinya dengan cara menampilkan perilaku-perilaku yang mendukung keberhasilan organisasi.

Berdasarkan hasil perhitungan regresi berganda, didapatkan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan atasan merupakan bentuk umum POS yang memiliki pengaruh paling signifikan terhadap komitmen organisasi para karyawan dari kedua bentuk umum POS lainnya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Guild (2009), bahwa persepsi terhadap dukungan yang

didapatkan dari atasan akan berdampak pada komitmen organisasi karyawan yang akan berpengaruh pula pada dukungan yang mereka berikan terhadap keberhasilan organisasi. Rhoades dan Eisenberger (2002) menyebutkan pula bahwa, karena atasan berperan sebagai perpanjangan tangan dari organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahannya, maka karyawan akan melihat baik atau tidaknya dukungan yang diberikan atasan sebagai indikator dari dukungan organisasi. Berdasarkan hal ini, maka intervensi yang dilakukan oleh peneliti difokuskan untuk meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan atasan yaitu melalui pemberian *coaching* oleh atasan terhadap bawahan.

Hasil penelitian berikutnya menyatakan bahwa terdapat peningkatan yang signifikan pada skor POS setelah dilaksanakannya intervensi berupa pemberian *coaching* oleh atasan terhadap para bawahannya. Hasil analisis perhitungan setelah pemberiannya intervensi, menunjukkan bahwa pelatihan *coaching skills* yang diberikan kepada para atasan sudah efektif dalam meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan atasan melalui pemberian *coaching* yang didapatkan oleh karyawan. Rata-rata persepsi karyawan terhadap dukungan atasan yang telah diberikan *coaching* meningkat dari kategori rendah menjadi kategori tinggi. Hal ini sesuai dengan yang disebutkan oleh Nichol (1999), bahwa pemberian *coaching* oleh atasan merupakan bentuk dukungan yang terbaik dari organisasi disaat telah terdapat harapan yang jelas dari karyawan yang selaras dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Adapun penurunan skor POS pada seorang responden setelah pemberian *coaching*, bisa disebabkan oleh faktor lain yang tidak dapat dikontrol oleh peneliti (Misalkan: tingkat sukarela responden saat mengikuti kegiatan *coaching*).

Hasil penelitian yang terakhir menyebutkan bahwa tidak terdapat peningkatan yang signifikan pada skor komitmen karyawan terhadap organisasi setelah dilaksanakannya intervensi. Hal ini juga didukung oleh nilai rata-rata komitmen karyawan terhadap organisasi baik sebelum maupun setelah diberikan *coaching*, tetap berada di kategori rendah. Peneliti kemudian melakukan analisis tambahan untuk memastikan tidak adanya peningkatan yang signifikan dari pemberian *coaching* melalui atasan sebagai bentuk dukungan organisasi terhadap

komitmen organisasi karyawan. Hasilnya diketahui bahwa semakin meningkatnya POS melalui pemberian intervensi tidak serta merta akan meningkatkan pula komitmen organisasi karyawan.

Menurut Allen dan Meyer (1990), pengalaman kerja merupakan antecedent yang paling berpengaruh terhadap komitmen afektif terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam menjalankan peran kerja. Berdasarkan hasil penelusuran, didapatkan data bahwa keseluruhan responden yang mendapatkan intervensi berupa pemberian *coaching* memiliki masa kerja di PT XYZ kurang dari dua tahun dan memiliki usia antara 25 – 44 tahun. Menurut para ahli (Morrow dan McElroy, 1987; Super, 1957, dalam Pettit, Donohue, dan De Cieri, 2004), responden tersebut masih berada pada kategori *establishment stage*. Hal ini menunjukkan bahwa responden masih merupakan karyawan yang berada dalam tahap awal atau pembentukan di perusahaan ini dan pada tahap ini upaya yang dikeluarkan individu adalah mendapatkan tempat kerja yang sesuai dengan pilihannya untuk berkarir.

Berdasarkan penjelasan di atas, rendahnya pengalaman kerja yang dimiliki oleh para responden di PT XYZ yang masih pada tahap *establishment* bisa saja menjadi penyebab rendahnya komitmen organisasi karyawan. Walaupun diupayakan peningkatan komitmen organisasi karyawan melalui persepsi terhadap dukungan organisasi khususnya dukungan atasan, tetap saja hal ini tidak dapat memberikan pengaruh yang signifikan karena terdapat hal lain yang mempengaruhi komitmen organisasi dan tidak bisa diukur atau dikontrol di dalam penelitian ini. Hal lainnya yang dapat berpengaruh adalah keterbatasan waktu dalam pengukuran komitmen organisasi karyawan. Temuan ini menarik untuk diteliti lebih lanjut, karena bila ditemukan faktor lain yang lebih berpengaruh terhadap komitmen organisasi, maka selanjutnya dapat dilakukan intervensi terhadap faktor tersebut dan dapat lebih meningkatkan komitmen organisasi karyawan di PT XYZ.

5.2 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan, berikut adalah kesimpulan yang dapat menjawab rumusan masalah penelitian ini:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap komitmen organisasi karyawan di PT XYZ. Dari ketiga bentuk umum POS yang dipersepsikan karyawan, persepsi karyawan terhadap dukungan atasan merupakan bentuk yang memiliki pengaruh paling besar dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
2. Terdapat peningkatan yang signifikan pada skor POS sebelum dan setelah diberikannya intervensi berupa pelatihan dan pendampingan dalam pemberian *coaching* pada karyawan di PT XYZ. Dengan kata lain, bahwa pelatihan *coaching skills* yang diberikan kepada para atasan sudah efektif untuk meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan atasan melalui pemberian *coaching*.
3. Terdapat peningkatan yang signifikan pada skor komitmen organisasi sebelum dan setelah diberikannya intervensi berupa *coaching* oleh atasan pada karyawan di PT XYZ. Responden yang mengalami kenaikan skor komitmen organisasi setelah pemberian *coaching* yaitu sebanyak enam orang, sedangkan dua orang yang tidak mengalami kenaikan bahkan mengalami penurunan skor setelah pemberian intervensi. Penurunan skor komitmen karyawan terhadap organisasi melalui pemberian *coaching* yang dilakukan oleh atasan, bisa disebabkan oleh faktor-faktor lain yang tidak diukur ataupun dikontrol dalam penelitian ini, seperti bentuk dukungan organisasi lain yang bisa berupa rasa keadilan terhadap kebijakan ataupun penghargaan dan kondisi pekerjaan yang dipersepsikan oleh responden, ataupun kurangnya waktu dalam melakukan pengukuran setelah pemberian intervensi.

Selain tiga kesimpulan diatas yang menjawab rumusan masalah penelitian, perusahaan juga perlu meningkatkan kedua bentuk umum POS lainnya, yaitu penghargaan dan lingkungan pekerjaan, serta keadilan prosedural yang terdapat di dalam organisasi seiring dukungan atasan yang akan dipersepsikan oleh

karyawan. Dengan turut diperhatikannya ketiga bentuk umum POS yang diterima karyawan tersebut secara bersama-sama, maka diharapkan dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi yang akhirnya akan berdampak pada produktivitas kinerja karyawan.

5.3 Saran

Berikut adalah saran metodologis dan saran praktis yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini:

5.3.1 Saran Metodologis

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

1. Penelitian ini melihat persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi sebagai faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasi. Pada penelitian selanjutnya, dapat diteliti faktor-faktor lain yang juga dapat meningkatkan komitmen organisasi para karyawan.
2. Menambah sesi dan durasi pelatihan menjadi dua hari untuk memperbanyak sesi diskusi dan praktek-praktek pemberian pelatihan *coaching skills*, sehingga didapatkan hasil pemberian *coaching* yang lebih efektif.
3. Melakukan evaluasi pelatihan level tiga, yaitu level pengukuran tingkah laku dengan cara melakukan tindak lanjut terhadap hasil pembelajaran setelah pelatihan. Hal tersebut dilakukan untuk mengukur kemampuan baru yang didapat dari pelatihan yang ditunjukkan ketika peserta kembali ke pekerjaannya.

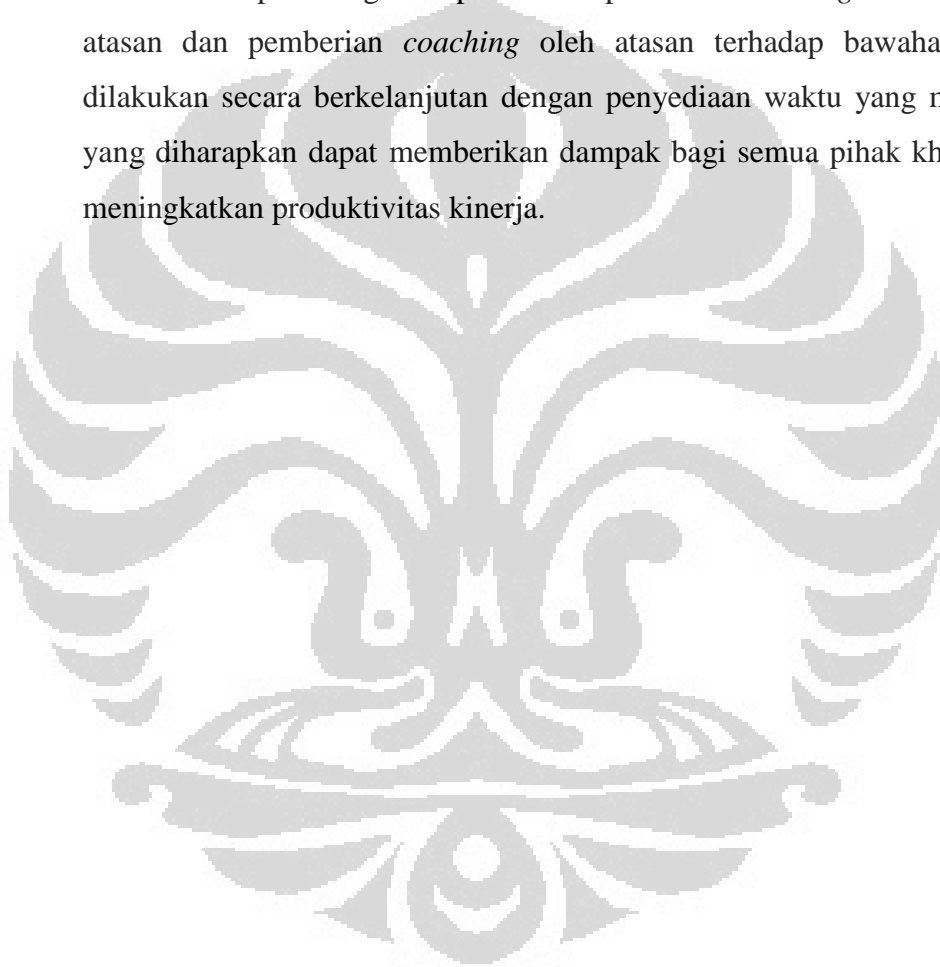
5.3.2 Saran Praktis

Selain itu, peneliti juga mengajukan beberapa saran praktis yang dapat digunakan untuk pengembangan PT XYZ:

1. Mengikutsertakan seluruh tingkat jabatan atas dalam kegiatan intervensi, yaitu Kepala Departemen, Kepala Divisi, hingga Direksi, agar dampak dari pemberian *coaching* ini dapat lebih integratif dan diharapkan bisa menjadi

bagian dari budaya perusahaan yang mengedepankan prinsip-prinsip dasar *coaching*, seperti kesadaran, tanggung jawab, percaya diri, tidak menyalahkan, dan fokus pada solusi.

2. Membuat sistem kontrol dan monitor, penyusunan program *coaching* secara berkala, dan adanya umpan balik mengenai implementasi intervensi. Selama ini diakui oleh pihak HRD, bahwa ketiga hal tersebut belum dilakukan secara serius oleh berbagai pihak yang terkait di PT XYZ. Diharapkan kegiatan pemberian pelatihan *coaching* terhadap para atasan dan pemberian *coaching* oleh atasan terhadap bawahan dapat dilakukan secara berkelanjutan dengan penyediaan waktu yang memadai yang diharapkan dapat memberikan dampak bagi semua pihak khususnya meningkatkan produktivitas kinerja.



DAFTAR PUSTAKA

- Aggarwal-Gupta, M., Vohra, N., & Bhatnagar, D. (2010). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediation Influence of Psychological Well-Being. *Journal of Business and Management* , 105-124.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to Organization. *Journal of Occupational Psychology* , 1-8.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological Testing (7th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Aube, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy. *Journal of Managerial Psychology* , 479-495.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal* , 95-112.
- Bivens, B. (1996). Coaching for Results. *The Journal for Quality and Participations* , 50-53.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior* , 159-180.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization Development and Change, 8th edition*. Ohio: Thomson South-Western.
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale Development: Theory and Applications*. California: Sage Publications.
- Dunham, R. B., A., G. J., & B., C. M. (1994). Organizational Commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology* , 370-380.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology* , 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology* , 500-507.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS (2nd ed.)*. London: Sage Publishing.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good—doing good: A conceptual analysis of the mood at work—organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin* , 310-329.

- Gravetter, J. P., & Wallnau, L. B. (2007). *Statistic for the Behavioral Sciences Education (7th ed.)*. Canada: Thomson Wadsworth.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organization (7th ed.)*. New York: Prentice Hall, Inc.
- Greenberg, J., & Cropanzano, R. (2001). *Advances in organizational justice*. Stanford: Stanford University Press.
- Guild, D. P. (2009). Antecedents and Consequences of Supervisory Support: The Moderating Affects of Perceived Organizational Status of the Supervisor. *ProQuest Dissertations and Theses* , n/a.
- Guilford, J. P., & Fruchter, B. (1978). *Fundamental Statistics in Psychology and Education (6th ed.)*. Tokyo: McGraw Hill Kogahusha.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology* , 617–626.
- Hammond, H. R. (2008). *The antecedents of affective commitment to the team and their impact on team effectiveness*. California: TUI University.
- Hulin, C. (1998). Adaptation, Persistence, and Commitment in Organizations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* , Vol. 2, pp. 445-498.
- Hutchison. (1997). Perceived Organizational Support: Furthe Construct Validity. *Journal of Applied Psychology* .
- Johlke, M. C., Stamper, C. L., & Shoemaker, M. E. (2002). Antecedents to Boundary-Spanner Perceived Organizational Support. *Journal of Managerial Psychology* , 116-128.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of Behavioral Research (4th ed.)*. Orlando: Hartcourt College Publisher.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs; The Four Level (3rd ed.)*. San Fransisco: Berret-Koehler Publisher.
- Ko, J. W., L., P. J., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's Three Component Model of Organizational Commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology* , 961-973.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). The perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology* , 698-707.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement* , 1075–1079.
- Kumar, R. (2005). *Research methodology second edition: A step by step guide for beginners*. London: SAGE Publications Ltd.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly* , 370–390.

- Mathieu, A., & Pousa, C. (2011). Does Supervisory Coaching Behaviour Reduce Salespeople's Lies? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* , 16-28.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin* , 171-194.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management, Thirteenth Edition*. Mason: South Western Cengage Learning.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* , 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Towards a general model. *Human Resource Management Review* , 299-326.
- Moen, F., & Allgood, E. (2009). Coaching and the Effect on Self-Efficacy. *Organization Development Journal* , 69-82.
- Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1986). On assessing measures of work commitment. *Journal of Occupational Behaviour* , 139-145.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego: Academic Press.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Nichol, L. R. (1999). *When the Coach is the Supervisor: Dealing with the Dynamics of Power and the Organization*. Dipetik June 13, 2012, dari Business Coach Institute: http://www.businesscoachinstitute.com/library/coach_is_supervisor.shtml
- O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology: An International Review* , 197-209.
- O'Really, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology* , 492-499.
- Parsloe, E., & Wray, M. (2002). *Coaching and Mentoring*. London: Kogan Page.
- Passmore, J. (2012). *Excellence in Coaching: Panduan Lengkap Menjadi Coach Profesional*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Pettit, T., Donohue, R., & Cieri, H. D. (2004). Career Stage, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Working Paper Series* , 1-9.

- Poerwandari, E. K. (2009). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Depok: LPSP3.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology* , 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology* , 825-836.
- Riggio, R. E. (2008). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Rocereto, J. F., Mosca, J. B., Gupta, S. F., & Rosenberg, S. L. (2011). The Influence of Coaching on Employee Perceptions of Supervisor Effectiveness and Organizational Policies. *Journal of Business and Economic Research* , 15-23.
- Ryan, R. (2008). *Leadership Development: A Guide for HR and Training Professionals*. London: Butterworth-Heinemann.
- Schein, E. H. (1987). *Process Consultation: Volume 1, Its Role in Organizational Development*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Schein, E. H. (1987). *Process Consultation: Volume 2, Lessons for Manager and Consultants*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, G. J., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior, 11th edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (1998). *An Introduction to Industrial and Organizational Psychology (6th ed.)*. New York: McMillan Publishing Company.
- Seniati, A. N. (2002). *Pengaruh masa kerja, trait kepribadian, kepuasan kerja, dan iklim psikologis terhadap komitmen dosen pada Universitas Indonesia*. Depok: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Organizational-commitment; Social-exchange; Employees-Behavior; Employees-Attitudes. *Journal of Applied Psychology* , 219-270.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology* , 774-780.
- Smither, R. D., Houston, J. M., & McIntire, S. A. (1996). *Organization Development: Strategies for Changing Environment*. New York: Harpers Collins College Publisher.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior* , 251-270.

- Stowers, D. P. (2010). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment in The United States Army Reserve. *ProQuest Dissertation and Theses* , n/a.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (2002). *Organizational behavior: Solutions for management*. New York: McGraw-Hill.
- Thorne, K. (2005). *Coaching for Change*. London: Kogan Page Limited.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden., R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal* , 82–111.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for Performance 3rd edition*. London: Nicholas Brealey.
- Wijayanti, H. (2011). *Pengaruh Peningkatan Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan Terhadap Komitmen Perubahan Melalui Workshop Coaching Pada Atasan PT X*. Depok: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Wilson, C. (2011). *Performance Coaching: Metode Baru Mendongkrak Kinerja Karyawan*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Witt, L. A., & Nye, L. G. (1992). *Organizational goal congruence and job attitudes revisited*. Washington, DC: Federal Aviation Administration, Office of Aviation Medicine.
- Woodcock, M., & Francis, D. (1990). *Unblocking Your Organization*. New York: Gower Publishing.
- Zeihmeister, J. S., Zechmeister, E. B., & Shaughnessy, J. J. (2001). *Essentials of Research Methods in Psychology*. Singapore: McGraw-Hill.



Lampiran 1 – Profil Perusahaan PT XYZ

Sejarah Perusahaan

PT XYZ adalah sebuah Badan Usaha Jasa Pengamanan (BUJP) yang didirikan pada tahun 2002 dengan Surat Izin BUJP resmi yang dikeluarkan oleh Markas Besar Kepolisian Republik Indonesia. Perusahaan ini dimiliki oleh koperasi salah satu perusahaan multinasional terbesar di Indonesia yang menguasai berbagai sektor usaha antara lain di bidang otomotif, agrobisnis, pertambangan dan perbankan sebesar 92.5 % dan 7.5% sisanya dimiliki koperasi karyawan PT XYZ. PT XYZ merupakan sebuah perusahaan *outsourcing* yang menghasilkan produk berupa tenaga pengamanan (*security*) profesional, dimana sebagian besar pengguna jasa PT XYZ merupakan kelompok perusahaan multinasional tersebut dan selebihnya adalah perusahaan nasional dan internasional lainnya. Adapun jasa yang ditawarkan PT XYZ adalah:

- Jasa Penyediaan Tenaga Pengamanan
- Jasa Pendidikan dan Latihan Keamanan
- Jasa Konsultasi Keamanan
- Jasa Kawal Angkut Uang dan Barang Berharga

Melalui kombinasi antara kompetensi manajemen pengamanan yang dilaksanakan oleh *Corporate Security Center* (CSC) di kelompok perusahaan multinasional terbesar, dipadukan dengan kompetensi manajemen pengelolaan usaha Koperasi perusahaan multinasional terbesar yang berdiri sejak tahun 1990, menjadikan PT XYZ sebuah kekuatan yang handal untuk dapat mewujudkan *Good Corporate Governance* dan *Operational Excellence*.

Keberadaan BUJP yang berizin resmi serta profesional dalam pengelolaan anggota *security* tentunya akan membantu terlaksananya tugas pengamanan yang diharapkan oleh perusahaan pengguna jasa. Perusahaan pengguna jasa tidak perlu disibukkan dengan tuntutan status kekaryawanan dari anggota *security* yang bertugas di lokasi perusahaan, karena semua hal yang berkaitan dengan pekerjaan, perintah dan upah sudah ditangani langsung oleh PT XYZ.

Sesuai dengan tuntutan bisnis masa depan, PT XYZ dari awal telah mempunyai kebijakan tata kelola perusahaan yang berpegang pada prinsip *Good Corporate Governance*, yang berarti : mempunyai izin pengelolaan sebagai Badan Usaha Jasa Pengamanan resmi dari Mabes Polri; mentaati aturan ketenaga-kerjaan Depnaker; berkontribusi kepada Negara melalui penerapan dan pelaksanaan Undang-undang Perpajakan; serta pengelolaan perusahaan secara benar, bersih, transparan dan profesional.

Melalui hal tersebut, PT XYZ menjadikan *security* sebagai profesi yang dapat diandalkan, dimana secara tidak langsung *security* ikut memiliki saham kepemilikan perusahaan. Selain itu PT XYZ juga berkomitmen memberikan fasilitas kesehatan yang baik, serta untuk memberikan kepastian dan kelangsungan kerja, PT XYZ memberikan pendidikan berkelanjutan mulai dari Garda Pratama (dasar) dan Garda Madya (supervisor) untuk memenuhi kualifikasi "*Professional security guard*".

Visi dan Misi

Visi :

Menjadi mitra yang terpercaya dalam bidang jasa pengamanan dengan penyediaan solusi terintegrasi.

Misi :

1. Memuaskan pelanggan dengan memberikan solusi terbaik di bidang jasa pengamanan.
2. Melakukan pengelolaan secara benar, bersih, transparan dan profesional sesuai kaidah tata kelola perusahaan yang baik.
3. Memberikan nilai tambah kepada *stakeholders*.
4. Melakukan pembinaan untuk membentuk karyawan yang profesional dan perbaikan sistem manajemen secara berkesinambungan.

Corporate culture (Company Values)

PT XYZ memiliki budaya organisasi yang terbagi menjadi empat nilai, yaitu : *Team Work, Operational Excellence, Profesional, dan Customer Care*. Empat nilai ini disingkat menjadi TOPCust.

I. Team Work

Prinsip kerjasama menjadi landasan dalam bekerja untuk mencapai tujuan bersama.

Indikator Perilaku :

a. Bekerja sama dan menghargai pendapat serta masukan orang lain

- 1) Mau belajar dari orang lain (atasan, bawahan dan rekan kerja) untuk meningkatkan pengetahuan demi mendukung kualitas kerja.
- 2) Berpartisipasi aktif dalam kelompok untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.
- 3) Mengupayakan agar anggota lain mendapatkan informasi yang relevan dan bermanfaat demi memenuhi kebutuhan pelanggan eksternal maupun internal.

b. Membangun semangat kebersamaan

- 1) Bertindak untuk menciptakan suasana kerjasama yang akrab dan moral kerja yang baik dalam kelompok.
- 2) Berpikir dan bertindak positif dalam berinteraksi dengan anggota kelompok.

II. Operational Excellence

Mencapai keunggulan dan prestasi dalam melakukan kegiatan operasional *day-to-day* basis melalui taat azas kepada sistem, prinsip kepemimpinan dan peningkatan berkesinambungan.

Indikator Perilaku :

a. Bekerja secara efektif dan efisien

- 1) Bekerja sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan oleh perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.
- 2) Menggunakan sumber daya secara efisien dengan tetap mengutamakan kualitas kerja.

b. Perbaiki sistem secara berkelanjutan

- 1) Melakukan perbaikan sistem yang menunjang kemampuan perusahaan dalam menghadapi tuntutan dan tantangan pasar.
- 2) Secara terus menerus meningkatkan kualitas produk jasa pengamanan untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

III. Professional

Untuk mencapai tujuan dan dalam menjalankan perusahaan, XYZ memiliki orang-orang dengan kompetensi yang tinggi, loyal, berintegritas, dan berdedikasi tinggi dalam menjalankan tugasnya.

Indikator Perilaku :

a. Selalu berusaha meningkatkan kompetensi

- 1) Memiliki keinginan untuk senantiasa mengejar kesempatan berkembang secara profesional sehingga dapat meningkatkan dan memperbaiki kualitas dan keterampilan kerja.
- 2) Menjalankan tugas secara optimal dengan menggunakan pengetahuan, keahlian, dan kompetensi yang dimiliki.

b. Berkomitmen untuk memberikan hasil terbaik kepada perusahaan

- 1) Berusaha mencapai keberhasilan kinerja melebihi standar yang telah ditetapkan.
- 2) Menumbuhkan rasa ikut memiliki terhadap Perusahaan.
- 3) Bertanggung jawab atas tindakan atau keputusan yang telah dibuat.

IV. Customer Care

Pelanggan sebagai mitra yang berharga bagi XYZ, didukung dengan program *customer intimacy* yang berujung pada kemitraan jangka panjang.

Indikator Perilaku :

a. Merespon pelanggan dengan cepat dan tepat

- 1) Menindaklanjuti permintaan dan keluhan pelanggan.
- 2) Memberikan respon segera dengan memeriksa kebutuhan pelanggan yang sebenarnya.

- 3) Memberikan pelayanan dan solusi terbaik sesuai dengan kebutuhan pelanggan secara cepat dan tepat.

b. Memelihara komunikasi yang baik kepada pelanggan

- 1) Memonitor kepuasan pelanggan.
- 2) Memahami dan mencari informasi mengenai kebutuhan pelanggan.

Produk dan Jasa

Sebagai bukti komitmen manajemen kepada profesi *security*, PT XYZ mencoba untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dengan menawarkan jasa keamanan seperti :

1. Penyediaan Tenaga *Security*
2. Konsultan Keamanan, Pendidikan dan Pelatihan *Security*, Untuk mendapatkan SDM yang baik, dalam pengelolaannya XYZ Security Training Center didukung oleh tenaga-tenaga ahli dalam bidangnya, bekerja sama dengan tenaga pendidik dari Secapa Polri serta tenaga ahli dari Asosiasi Manager Security Indonesia (AMSI). XYZ Security Training Center menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan *Security* yang terprogram, seperti:
 - Gada Pratama (untuk anggota *security*), dilaksanakan setiap bulan secara terus menerus
 - Gada Madya (untuk Komandan Regu atau Pleton), dilaksanakan setiap 4 (empat) kali secara terus menerus

Selain itu, PT XYZ mempunyai produk baru yaitu CMS (*Control Monitoring Service*). CMS adalah layanan jasa monitoring pengamanan yang diberikan PT XYZ kepada pelanggan baik perseorangan maupun perusahaan selama 24 jam/7 hari yang dikelola secara profesional. Untuk mendukung kelancaran kegiatan *Control Monitoring Service*, PT XYZ memberikan dukungan bantuan penyediaan tim cepat (*Quick Response*) yang di tempatkan di setiap wilayah DKI/ Jabodetabek.

3. Perlengkapan Keamanan
4. Pembinaan Pengawasan dan Pengendalian (Binwasdal), tes kompetensi, patroli, *bodyguard*, jasa satpam untuk acara khusus, *recruitment dan rescue, training* pendidikan dasar seperti: *training* keahlian khusus (Pemadam kebakaran dan Investigasi tindak kejahatan) serta beberapa pelatihan seperti pelatihan beladiri yang saat ini diharuskan untuk diterapkan kepada anggota keamanan yang menjaga di bidang perbankan.
5. Pelatihan di alam terbuka (*outbond*) untuk membentuk kerjasama team (*teamwork*), meningkatkan motivasi kerja, dan penerapan dasar-dasar kepemimpinan. Juga diadakan program-program pelatihan khusus sesuai permintaan pelanggan, seperti: *Customer Service, Fire Fighting, Environment Health and Safety*, dan lain-lain.

Perkembangan Perusahaan

PT XYZ pada awalnya berdiri karena adanya kebutuhan jasa pengamanan pada kelompok perusahaan multinasional terbesar yang memiliki banyak cabang di seluruh Indonesia, melalui kepercayaan yang diberikan oleh kelompok perusahaan multinasional terbesar dan hubungan baik dengan Kepolisian Negara Republik Indonesia maka PT XYZ berdiri dan berusaha memuaskan kebutuhan permintaan tenaga *security* dengan memberikan pelayanan jasa pengamanan terbaik bagi pelanggan.

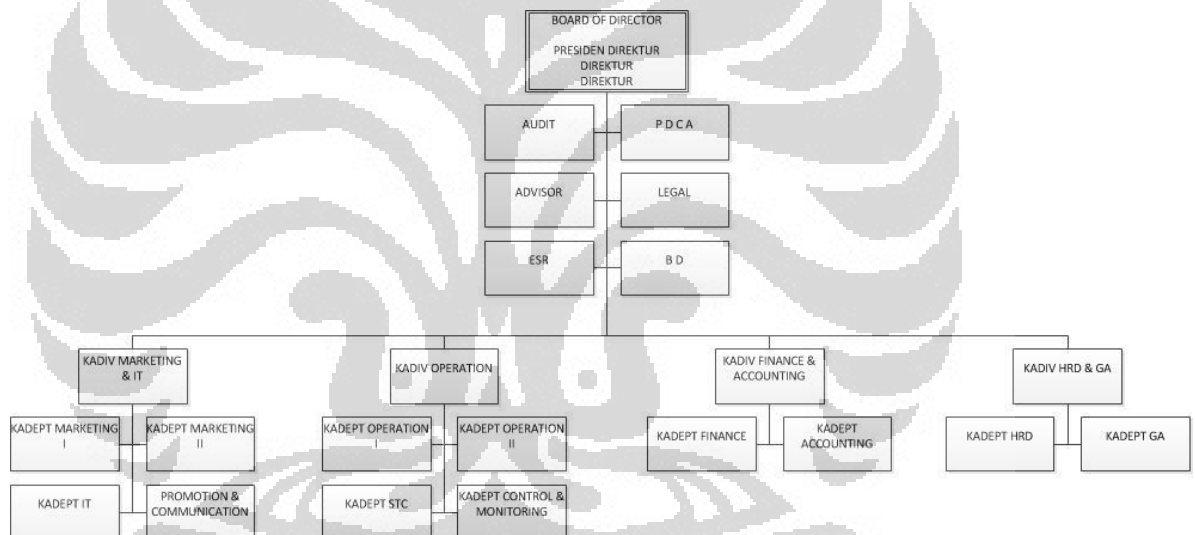
Berangkat dari hal tersebut, PT XYZ terus berkembang, sehingga selain guna memenuhi kebutuhan kelompok perusahaan multinasional terbesar, PT XYZ juga terus mengembangkan diri dengan memenuhi kebutuhan permintaan jasa pengamanan di luar kelompok perusahaan multinasional terbesar dengan mencari peluang, baik itu pada perusahaan Nasional dan perusahaan Internasional level menengah yang memiliki lingkup operasional nasional di seluruh kepulauan Indonesia.

Walaupun usia PT XYZ masih relatif muda dalam bisnis ini, namun perusahaan ini terus tumbuh dan berkembang. Pada tahun 2002, PT XYZ memiliki 1200 tenaga *security*, dan pada tahun 2003 jumlah dari tenaga *security* bertambah menjadi 1800 personel yang kemudian menjadi 2400 personel pada

tahun 2004. Selanjutnya, jumlah personel security di PT XYZ terus bertambah menjadi 3000 personel pada tahun 2005. Angka ini terus meningkat hingga pada bulan Desember 2006 PT XYZ memiliki 4000 orang tenaga *security* dan tahun 2011 PT XYZ memiliki 8000 orang tenaga *security* yang tersebar di lebih dari 100 perusahaan hampir di seluruh 60 kota di Indonesia.

Lebih dari 500 unit tenaga *security* dimana setiap area diawasi oleh seorang supervisor area. Diluar dugaan, pada akhir tahun 2007 PT XYZ telah memiliki hingga 5000 anggota *security*. Sehingga, rata-rata pertumbuhan anggota *security* diharapkan memiliki peningkatan sebanyak 1000 anggota setiap tahunnya dimana saat ini rata-rata pertumbuhan sekitar 35% per tahun.

Struktur Organisasi



Lampiran 2 – Bagan Kerangka Berpikir Penelitian



Lampiran 3 – Alat Ukur Penelitian

Dengan hormat,

Kami adalah Mahasiswa Magister Profesi Industri dan Organisasi Universitas Indonesia. Pada kesempatan ini, kami ingin meminta bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner yang telah kami susun.

Dalam kuesioner ini terdapat 54 pernyataan dengan 6 pilihan jawaban. Bapak/Ibu diminta untuk membaca dengan teliti setiap pernyataan dan memilih jawaban yang sesuai dengan kondisi Anda. Jawaban yang Bapak/Ibu berikan tidak bersifat benar atau salah, sehingga setiap individu dapat memiliki jawaban yang berbeda. Setelah Bapak/Ibu selesai menjawab seluruh pernyataan yang ada, mohon untuk mengecek kembali jangan sampai ada pernyataan yang erlewat.

Selain itu, Bapak/Ibu diminta untuk mengisi identitas diri yang tertera dalam kuesioner ini. Semua data identitas dan jawaban yang Bapak/Ibu berikan hanya untuk kepentingan studi dan akan kami jamin kerahasiaannya.

Demikian, atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Tim Peneliti

IDENTITAS DIRI

Petunjuk : Isilah pada titik-titik yang disediakan dan berikan tanda silang (X) pada kolom pilihan yang sesuai dengan keadaan diri Anda.

- Nama Lengkap :
- Departemen dan Divisi :
- Jenjang Jabatan : Direksi Kadiv Kadept Kasie Staf
- Nama Jabatan :
- Lama Kerja : 0 – 6 bulan 6 bulan – 1 tahun 1 – 2 tahun
 2 – 5 tahun > 5 tahun
- Status Kepegawaian : Permanen Kontrak *Outsource*
- Usia : ≤ 25 tahun 26 – 35 tahun 36 – 45 tahun
 46 – 55 tahun ≥ 56 tahun
- Jenis kelamin : Pria Wanita
- Tingkat Pendidikan : SMA/ SMK/ MA D1 D3 D-IV
 S1 S2 S3

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Tugas Anda adalah memberikan **tanda silang (X)** pada angka tingkat kesesuaian pernyataan dengan kondisi yang sebenarnya, berdasarkan skala sebagai berikut.



Contoh :

1. Saya sudah paham mengenai tujuan utama perusahaan 1 2 3 **X** 5 6

Hal tersebut menunjukkan bahwa pernyataan di atas menggambarkan kondisi Anda yang sebenarnya di perusahaan tempat Anda bekerja. Selamat Mengerjakan!

Kuesioner Komitmen Organisasi

Berikan tanda silang (X) pada angka yang menggambarkan diri Anda dalam setiap pernyataannya.

NO	PERNYATAAN	Sangat Tidak Setuju ←————→ Sangat Setuju					
		1	2	3	4	5	6
1	Saya senang apabila menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini.	1	2	3	4	5	6
2	Keadaan keuangan saya akan kacau apabila saya keluar dari perusahaan ini.	1	2	3	4	5	6
3	Saya merasa tidak ada kewajiban untuk tetap bekerja di perusahaan ini.	1	2	3	4	5	6
4	Saya merasa bukan bagian dari perusahaan saya.	1	2	3	4	5	6
5	Tetap pada perusahaan ini adalah sebuah keharusan bagi saya.	1	2	3	4	5	6
6	Keluar dari perusahaan ini adalah keputusan yang buruk walaupun menguntungkan saya.	1	2	3	4	5	6
7	Saya menganggap bahwa masalah perusahaan adalah masalah saya juga.	1	2	3	4	5	6
8	Saya memiliki sedikit pilihan sebagai bahan pertimbangan untuk keluar dari perusahaan ini.	1	2	3	4	5	6
9	Saya merasa bersalah apabila keluar dari perusahaan ini sekarang.	1	2	3	4	5	6
10	Sulit mencari pekerjaan lain kalau saya keluar dari perusahaan ini.	1	2	3	4	5	6
11	Perusahaan ini pantas untuk mendapatkan kesetiaan saya.	1	2	3	4	5	6
12	Saya merasa terikat secara emosional pada perusahaan ini.	1	2	3	4	5	6
13	Saya tetap bekerja di perusahaan ini, karena jika keluar dapat mengorbankan kehidupan pribadi saya.	1	2	3	4	5	6
14	Saya tidak ingin meninggalkan perusahaan ini, karena saya merasa sangat bertanggung jawab kepada orang-orang di dalamnya.	1	2	3	4	5	6
15	Perusahaan ini memiliki arti yang besar bagi hidup saya.	1	2	3	4	5	6
16	Sulit bagi saya untuk keluar dari perusahaan ini, karena saya sudah banyak mencurahkan tenaga saya untuk perusahaan ini.	1	2	3	4	5	6
17	Perusahaan ini tidak memiliki jasa yang signifikan bagi saya.	1	2	3	4	5	6
18	Saya merasa seperti bagian keluarga dari perusahaan ini.	1	2	3	4	5	6

Kuesioner POS

Berikan tanda silang (X) pada angka yang menggambarkan diri Anda dalam setiap pernyataannya.

NO	PERNYATAAN	Sangat Tidak Setuju ←————→ Sangat Setuju					
		1	2	3	4	5	6
1	Perusahaan menghargai kontribusi saya melalui perhatiannya pada kesejahteraan karyawan.	1	2	3	4	5	6
2	Perusahaan dapat saja merekrut seseorang untuk menggantikan saya, dan dapat menggaji orang tersebut lebih rendah dari gaji saya.	1	2	3	4	5	6
3	Menurut saya, perusahaan belum dapat mengapresiasi usaha ekstra yang sudah saya lakukan.	1	2	3	4	5	6
4	Perusahaan sangat memperhatikan tujuan pribadi dan nilai-nilai yang saya yakini.	1	2	3	4	5	6
5	Perusahaan mengerti ketika saya harus tidak masuk kantor karena sakit.	1	2	3	4	5	6
6	Dalam pengambilan keputusan yang akhirnya mempengaruhi saya dan pekerjaan saya, perusahaan tidak mempertimbangkan kepentingan saya dalam proses pengambilan keputusan tersebut.	1	2	3	4	5	6
7	Ketika saya menemui kendala, bantuan selalu tersedia.	1	2	3	4	5	6
8	Perusahaan sangat memperhatikan kesejahteraan saya.	1	2	3	4	5	6
9	Perusahaan melakukan upaya untuk membantu saya menunjukkan performa kerja yang sesuai dengan kemampuan terbaik saya.	1	2	3	4	5	6
10	Perusahaan tidak mau mengerti ketika saya tidak bisa masuk kantor karena urusan pribadi.	1	2	3	4	5	6
11	Apabila perusahaan menemukan cara yang lebih efisien dalam penyelesaian tugas-tugas saya, bisa saja perusahaan mengganti saya dengan orang lain.	1	2	3	4	5	6
12	Apabila saya mengakui kesalahan yang saya perbuat, perusahaan akan memaafkan saya.	1	2	3	4	5	6
13	Jika kinerja saya menurun sedikit saja, perusahaan dapat mengganti saya dengan orang lain.	1	2	3	4	5	6
14	Perusahaan merasa bahwa kontribusi saya hanya mendatangkan hasil yang sedikit.	1	2	3	4	5	6

Berikan tanda silang (X) pada angka yang menggambarkan diri Anda dalam setiap pernyataannya.

NO	PERNYATAAN	Sangat Tidak Setuju ←————→ Sangat Setuju					
		1	2	3	4	5	6
15	Perusahaan hanya menyediakan sedikit kesempatan bagi saya untuk meningkatkan ranking kinerja.	1	2	3	4	5	6
16	Meskipun saya sudah melaksanakan tugas dengan sangat baik, perusahaan tidak akan memperhatikan hal itu.	1	2	3	4	5	6
17	Ketika perusahaan menuntut adanya perubahan kondisi kerja, hal itu selalu dilatarbelakangi oleh alasan yang masuk akal.	1	2	3	4	5	6
18	Jika saya diberhentikan, perusahaan akan lebih memilih untuk merekrut orang lain dibandingkan merekrut saya untuk kembali bekerja lagi.	1	2	3	4	5	6
19	Perusahaan akan bersedia membantu saya ketika saya membutuhkan bantuan tertentu.	1	2	3	4	5	6
20	Secara umum, perusahaan memperhatikan kepuasan kerja saya.	1	2	3	4	5	6
21	Saya merasa perusahaan mengambil manfaat dari saya tanpa balasan yang setimpal.	1	2	3	4	5	6
22	Perusahaan hanya menunjukkan sedikit perhatian pada saya.	1	2	3	4	5	6
23	Jika saya memutuskan untuk mengundurkan diri, perusahaan akan membujuk saya untuk tetap bertahan.	1	2	3	4	5	6
24	Perusahaan memperhatikan pendapat saya.	1	2	3	4	5	6
25	Perusahaan merasa bahwa merekrut saya sebagai karyawan merupakan sebuah kesalahan.	1	2	3	4	5	6
26	Perusahaan menghargai keberhasilan saya dalam menyelesaikan tugas.	1	2	3	4	5	6
27	Perusahaan lebih fokus pada pencapaian profit dibandingkan dengan memperhatikan karyawannya.	1	2	3	4	5	6
28	Perusahaan dapat mengerti ketika saya tidak dapat menyelesaikan tugas tepat waktu.	1	2	3	4	5	6
29	Jika perusahaan mendapat keuntungan lebih besar, maka hal itu juga akan berdampak pada kenaikan gaji saya.	1	2	3	4	5	6
30	Perusahaan merasa bahwa setiap orang pada dasarnya mampu bekerja sebaik saya.	1	2	3	4	5	6

Berikan tanda silang (X) pada angka yang menggambarkan diri Anda dalam setiap pernyataannya.

NO	PERNYATAAN	Sangat Tidak Setuju ← → Sangat Setuju					
		1	2	3	4	5	6
31	Perusahaan kurang memperhatikan tentang kesesuaian antara timbal balik yang diberikan perusahaan dengan kontribusi yang saya berikan.	1	2	3	4	5	6
32	Perusahaan berharap untuk dapat memberikan pekerjaan yang terbaik bagi saya, sesuai kualifikasi yang saya miliki.	1	2	3	4	5	6
33	Jika jabatan saya ditiadakan, perusahaan akan lebih memilih untuk memberhentikan saya dibandingkan dengan memindahkan saya pada jabatan lain.	1	2	3	4	5	6
34	Perusahaan berusaha membuat pekerjaan saya menjadi semenarik mungkin.	1	2	3	4	5	6
35	Supervisor saya merasa bangga saya menjadi bagian dari perusahaan ini.	1	2	3	4	5	6
36	Dalam pengambilan keputusan yang akhirnya mempengaruhi saya dan pekerjaan saya, perusahaan tidak mempertimbangkan kepentingan saya dalam proses pengambilan keputusan tersebut.	1	2	3	4	5	6

Lampiran 4 – Uji Statistik Alat Ukur Penelitian

4.1 Output SPSS Uji Statistik Alat Ukur Komitmen Organisasi

Sebelum Eliminasi Item

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
oc1	63.15	127.423	.610	.853
oc2	63.73	135.740	.454	.860
oc3	62.70	144.338	.199	.870
oc4	62.06	148.335	.056	.874
oc5	63.56	128.527	.618	.853
oc6	63.68	137.420	.436	.861
oc7	62.55	138.406	.473	.860
oc8	63.33	133.179	.577	.855
oc9	63.18	133.720	.517	.858
oc10	63.85	134.007	.520	.857
oc11	62.94	135.350	.563	.856
oc12	62.94	136.181	.421	.862
oc13	63.45	127.790	.675	.850
oc14	62.74	134.102	.614	.854
oc15	62.74	130.379	.702	.850
oc16	63.02	130.077	.700	.850
oc17	63.71	152.054	-.081	.879
oc18	62.32	137.820	.515	.858

Keterangan:

Item yang diberikan *bold* adalah *item* yang akan dihilangkan karena memiliki korelasi dibawah 0,3.

Setelah Eliminasi Item

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
oc1	51.21	118.231	.628	.883
oc2	51.79	126.324	.471	.889
oc5	51.62	119.470	.631	.882
oc6	51.74	129.179	.407	.891
oc7	50.61	129.935	.449	.889
oc8	51.39	123.596	.606	.883
oc9	51.24	125.510	.493	.888
oc10	51.91	125.222	.517	.887
oc11	51.00	125.969	.583	.885
oc12	51.00	126.185	.458	.890
oc13	51.52	118.500	.698	.879
oc14	50.80	125.945	.584	.885
oc15	50.80	121.607	.704	.880
oc16	51.08	121.456	.696	.880
oc18	50.38	128.547	.528	.887

4.2 Output SPSS Uji Statistik Alat Ukur *Perceived Organizational Support*

Sebelum Eliminasi Item

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.843	36

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
pos1	128.89	252.435	.669	.831
pos2	128.82	265.966	.167	.844
pos3	129.41	258.061	.444	.836
pos4	129.35	263.646	.314	.839
pos5	127.97	260.214	.370	.838
pos6	129.23	259.071	.395	.837
pos7	128.80	257.453	.442	.836
pos8	128.95	260.259	.415	.837
pos9	128.77	254.640	.602	.832
pos10	128.53	268.007	.149	.844
pos11	128.67	271.087	.067	.846
pos12	128.74	265.363	.273	.840
pos13	128.33	259.395	.432	.836
pos14	128.45	253.483	.562	.832

pos15	128.97	259.722	.379	.837
pos16	129.15	248.500	.518	.832
pos17	128.76	258.894	.514	.835
pos18	129.23	272.609	.032	.847
pos19	128.64	258.789	.543	.834
pos20	128.95	253.152	.623	.831
pos21	129.38	258.824	.382	.837
pos22	129.09	250.176	.569	.831
pos23	128.89	268.712	.141	.844
pos24	128.91	260.545	.402	.837
pos25	127.80	255.145	.519	.834
pos26	128.56	254.835	.550	.833
pos27	127.98	310.169	-.657	.873
pos28	129.20	284.130	-.261	.853
pos29	129.09	252.607	.413	.836
pos30	129.53	274.930	-.016	.847
pos31	129.35	259.831	.415	.837
pos32	128.26	267.548	.185	.842
pos33	128.30	249.322	.608	.830
pos34	129.09	254.361	.617	.832
pos35	128.15	265.423	.284	.840
pos36	129.29	250.054	.620	.830

Keterangan:

Item yang diberikan **bold** adalah *item* yang akan dihilangkan karena memiliki korelasi dibawah 0,3.

Setelah Eliminasi Item

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	26

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
pos1	91.91	209.561	.645	.867
pos3	92.42	213.910	.446	.872
pos4	92.36	219.897	.286	.876
pos5	90.98	215.307	.389	.873
pos6	92.24	214.679	.401	.873
pos7	91.82	211.936	.486	.871
pos8	91.97	213.968	.483	.871
pos9	91.79	209.985	.633	.868
pos13	91.35	217.431	.359	.874
pos14	91.47	211.238	.518	.870

pos15	91.98	215.923	.365	.874
pos16	92.17	205.187	.519	.870
pos17	91.77	213.071	.577	.869
pos19	91.65	213.277	.597	.869
pos20	91.97	208.184	.669	.867
pos21	92.39	213.596	.412	.873
pos22	92.11	205.266	.611	.867
pos24	91.92	214.963	.444	.872
pos25	90.82	212.059	.496	.871
pos26	91.58	211.325	.541	.870
pos27	91.00	263.108	-.684	.909
pos29	92.11	204.281	.522	.870
pos31	92.36	214.020	.466	.871
pos33	91.32	207.020	.579	.868
pos34	92.11	210.004	.639	.868
pos36	92.30	206.399	.629	.867



Lampiran 5 – Hasil Penelitian

5.1 Output SPSS Gambaran Umum Komitmen Organisasi Responden

Statistics

SkorTotalOCafdel

N	Valid	66
	Missing	0
Mean		54.8636
Std. Deviation		11.90331
Percentiles	50	54.5000

SkorTotalOCafdel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18.00	1	1.5	1.5	1.5
	32.00	1	1.5	1.5	3.0
	34.00	1	1.5	1.5	4.5
	35.00	1	1.5	1.5	6.1
	39.00	4	6.1	6.1	12.1
	40.00	2	3.0	3.0	15.2
	41.00	1	1.5	1.5	16.7
	44.00	1	1.5	1.5	18.2
	47.00	3	4.5	4.5	22.7
	48.00	1	1.5	1.5	24.2
	49.00	4	6.1	6.1	30.3
	50.00	3	4.5	4.5	34.8
	51.00	1	1.5	1.5	36.4
	52.00	3	4.5	4.5	40.9
	53.00	4	6.1	6.1	47.0
	54.00	2	3.0	3.0	50.0
	55.00	2	3.0	3.0	53.0
	57.00	3	4.5	4.5	57.6
	58.00	2	3.0	3.0	60.6
	59.00	3	4.5	4.5	65.2
60.00	4	6.1	6.1	71.2	
61.00	2	3.0	3.0	74.2	
62.00	1	1.5	1.5	75.8	
63.00	1	1.5	1.5	77.3	
65.00	2	3.0	3.0	80.3	
67.00	1	1.5	1.5	81.8	
68.00	2	3.0	3.0	84.8	
69.00	1	1.5	1.5	86.4	

70.00	2	3.0	3.0	89.4
71.00	1	1.5	1.5	90.9
72.00	1	1.5	1.5	92.4
74.00	3	4.5	4.5	97.0
75.00	1	1.5	1.5	98.5
76.00	1	1.5	1.5	100.0
Total	66	100.0	100.0	

5.2 Output SPSS Gambaran Umum *Perceived Organizational Support* Responden

Statistics

SkorTotalPOSafdel

N	Valid	66
	Missing	0
Mean		92.3636
Std. Deviation		14.82891
Percentiles	50	92.0000

SkorTotalPOSafdel

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 50.00	1	1.5	1.5	1.5
65.00	1	1.5	1.5	3.0
68.00	1	1.5	1.5	4.5
69.00	1	1.5	1.5	6.1
71.00	1	1.5	1.5	7.6
72.00	1	1.5	1.5	9.1
74.00	1	1.5	1.5	10.6
76.00	1	1.5	1.5	12.1
77.00	1	1.5	1.5	13.6
78.00	1	1.5	1.5	15.2
79.00	1	1.5	1.5	16.7
80.00	3	4.5	4.5	21.2
82.00	3	4.5	4.5	25.8
83.00	2	3.0	3.0	28.8
84.00	2	3.0	3.0	31.8
86.00	3	4.5	4.5	36.4
87.00	1	1.5	1.5	37.9
88.00	2	3.0	3.0	40.9
89.00	1	1.5	1.5	42.4
90.00	1	1.5	1.5	43.9
91.00	2	3.0	3.0	47.0

92.00	4	6.1	6.1	53.0
94.00	6	9.1	9.1	62.1
95.00	1	1.5	1.5	63.6
96.00	1	1.5	1.5	65.2
98.00	2	3.0	3.0	68.2
99.00	1	1.5	1.5	69.7
100.00	1	1.5	1.5	71.2
103.00	2	3.0	3.0	74.2
104.00	1	1.5	1.5	75.8
105.00	3	4.5	4.5	80.3
106.00	3	4.5	4.5	84.8
109.00	1	1.5	1.5	86.4
110.00	2	3.0	3.0	89.4
111.00	1	1.5	1.5	90.9
112.00	1	1.5	1.5	92.4
116.00	1	1.5	1.5	93.9
119.00	1	1.5	1.5	95.5
120.00	1	1.5	1.5	97.0
122.00	1	1.5	1.5	98.5
125.00	1	1.5	1.5	100.0
Total	66	100.0	100.0	

5.3 Gambaran Statistik Deskriptif Per Komponen Komitmen Organisasi dan *Perceived Organizational Support*

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SkorACafdel	66	8.00	29.00	20.3182	4.47268
SkorCCafdel	66	6.00	31.00	19.8788	5.67455
SkorNCafdel	66	4.00	21.00	14.6667	3.21216
Valid N (listwise)	66				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SkorPJafdel	66	21.00	35.00	27.5606	3.49121
SkorSSafdel	66	18.00	55.00	39.0455	7.62674
SkorOJafdel	66	11.00	37.00	25.7576	5.22733
Valid N (listwise)	66				

5.4 Output SPSS Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi *Perceived Organizational Support* Terhadap *Komitmen Organisasi*

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21.059	8.352		2.521	.014
	SkorTotalPOSafdel	.366	.089	.456	4.098	.000

a. Dependent Variable: SkorTotalOCafdel

$R^2=0,208$

5.5 Output SPSS Hasil Perhitungan Analisis Regresi Berganda Bentuk *Perceived Organizational Support* Terhadap *Komitmen Afektif*

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.505 ^a	.255	.219	4.234

a. Predictors: (Constant), SkorOrgRewJC, SkorFair, SkorSpvSupport

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	380.064	3	126.688	7.065	.000 ^a
	Residual	1111.694	62	17.931		
	Total	1491.758	65			

a. Predictors: (Constant), SkorOrgRewJC, SkorFair, SkorSpvSupport

b. Dependent Variable: SkorAfcCom

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.989	5.248		2.094	.040
	SkorFair	.002	.127	.002	.017	.987
	SkorSpvSupport	.278	.103	.459	2.697	.009
	SkorOrgRewJC	.044	.108	.062	.405	.687

a. Dependent Variable: SkorAfcCom

5.6 Output SPSS Hasil Perhitungan Analisis Regresi Berganda Bentuk *Perceived Organizational Support Terhadap Komitmen Rasional*

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.777 ^a	.604	.584	2.506

a. Predictors: (Constant), SkorOrgRewJC, SkorFair, SkorSpvSupport

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	592.796	3	197.599	31.468	.000 ^a
	Residual	389.326	62	6.279		
	Total	982.121	65			

a. Predictors: (Constant), SkorOrgRewJC, SkorFair, SkorSpvSupport

b. Dependent Variable: SkorContCom

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.275	3.106		-.088	.930
	SkorFair	.152	.075	.196	2.030	.047
	SkorSpvSupport	.182	.061	.370	2.981	.004
	SkorOrgRewJC	.200	.064	.346	3.122	.003

a. Dependent Variable: SkorContCom

5.7 Output SPSS Hasil Perhitungan Analisis Regresi Berganda Bentuk *Perceived Organizational Support Terhadap Komitmen Normatif*

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.888 ^a	.789	.779	1.773

a. Predictors: (Constant), SkorOrgRewJC, SkorFair, SkorSpvSupport

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	728.586	3	242.862	77.240	.000 ^a
	Residual	194.944	62	3.144		
	Total	923.530	65			

a. Predictors: (Constant), SkorOrgRewJC, SkorFair, SkorSpvSupport

b. Dependent Variable: SkorNormCom

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.494	2.198		.680	.499
	SkorFair	-.045	.053	-.059	-.842	.403
	SkorSpvSupport	.253	.043	.531	5.863	.000
	SkorOrgRewJC	.261	.045	.466	5.767	.000

a. Dependent Variable: SkorNormCom

5.8 Output SPSS Hasil Uji T-Test Pada Skor *Perceived Organizational Support* Sebelum dan Setelah Pemberian Intervensi

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	SkorPOSpretest	82.0000	8	6.71884	2.37547
	SkorPOSposttest	88.7500	8	10.06763	3.55944

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	SkorPOSpretest & SkorPOSposttest	8	.762	.028

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	SkorPOSpretest - SkorPOSposttest	-6.75000	6.58461	2.32801	-12.25488	-1.24512	-2.899	7	.023

5.9 Output SPSS Hasil Uji T-Test Pada Skor Komitmen Organisasi Sebelum dan Setelah Pemberian Intervensi

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	SkorKOpotesafdel	49.8750	8	11.01217	3.89339
	SkorKOpreadfel	42.6250	8	8.53459	3.01743

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	SkorKOpotesafdel & SkorKOpreadfel	8	.024	.955

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	SkorKOpotesafdel - SkorKOpreadfel	7.25000	13.77109	4.86881	-4.26292	18.76292	1.489	7	.180

5.10 Output SPSS Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi *Perceived Organizational Support* Terhadap Komitmen Organisasi Setelah Pemberian Intervensi Pada Responden

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.369 ^a	.137	-.007	11.05277

a. Predictors: (Constant), SkorPOSpstest

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	115.892	1	115.892	.949	.368 ^a
	Residual	732.983	6	122.164		
	Total	848.875	7			

a. Predictors: (Constant), SkorPOSpstest

b. Dependent Variable: SkorKOpostesafdel

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.006	37.033		.378	.718
	SkorPOSpstest	.404	.415	.369	.974	.368

a. Dependent Variable: SkorKOpostesafdel

Lampiran 6 – Pelatihan

6.1 Rundown Pelaksanaan Pelatihan “Coaching And Feedback Skills”

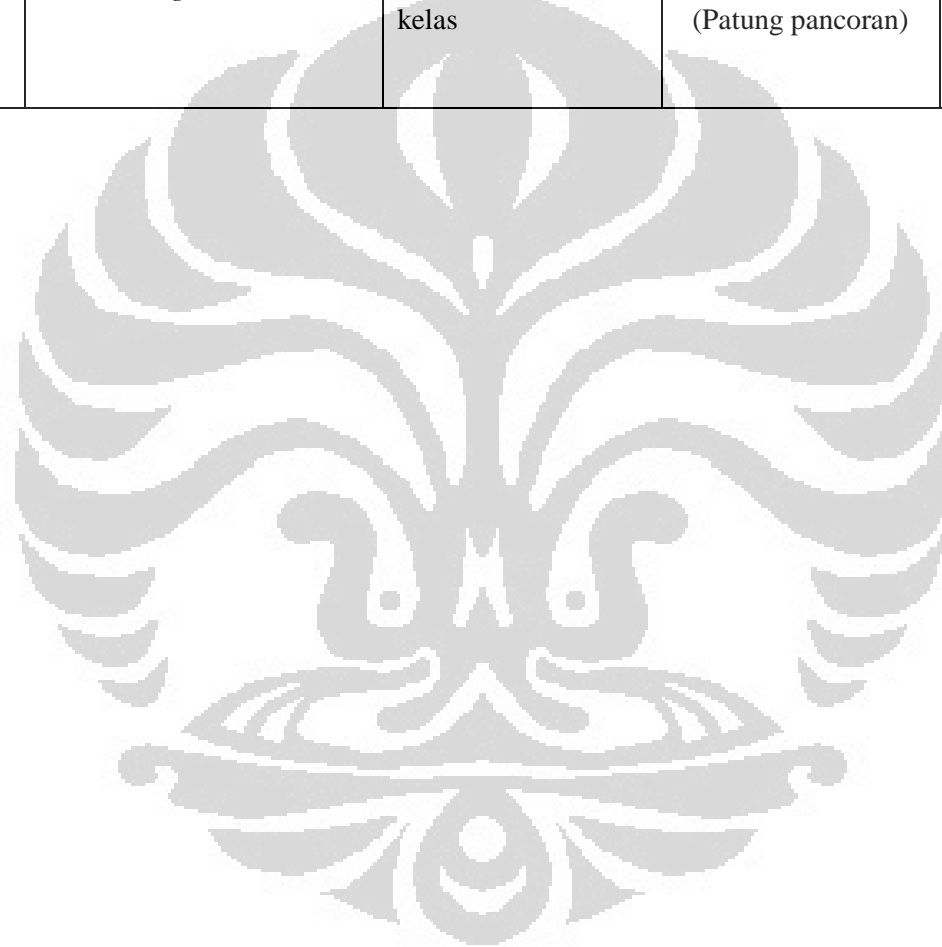
Waktu	Durasi	Aktivitas	Tujuan	Metode	Alat yang digunakan	PIC
OPENING						
08.00 - 08.15	15”	Pembukaan dari perwakilan PT.Sigap Prima Astrea dan perkenalan fasilitator	Membuka kegiatan pelatihan			Pihak Perusahaan
08.15 - 08.30	15”	<i>Ice breaking:</i> Ayo bergerak kawaaaan!	Menciptakan atmosfir yang baik untuk pembelajaran dan partisipasi	<i>Games</i>		Anggi
08.30 - 08.45	15”	<i>Learning contract</i>	Mengetahui harapan peserta dari pelatihan, apa saja yang dapat difasilitasi, dan menyepakati <i>rules</i> selama pelatihan	Diskusi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Flipchart</i> • Alat tulis 	Anggi
08.45 – 09.00	15”	Instruksi dan pengerjaan <i>pre-test</i>	Mengetahui kemampuan peserta sebelum pelatihan	Tes tertulis	<ul style="list-style-type: none"> • Lembar persoalan • Alat tulis 	Anggi
BODY						
SESI I : Supervisor Support Awareness						
09.00 - 09.50	20”	<i>Games Lost in Labyrinth</i>	Membantu para peserta untuk dapat lebih mengenali kepribadian orang lain dalam kaitannya	<i>Games</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Botol kemasan air minum besar • Kain penutup mata 	Vicky

Waktu	Durasi	Aktivitas	Tujuan	Metode	Alat yang digunakan	PIC	
			dengan efektivitas pemberian <i>coaching</i> dan <i>feedback</i> kepada bawahannya		<ul style="list-style-type: none"> • Tali rafia • Spotlite tempel 		
	20''	Pemberian materi <i>Supervisor Support Awareness</i>		Ceramah	<ul style="list-style-type: none"> • Alat tulis • Lembar isian 		
	10''	Diskusi, umpan balik, pemaknaan		Diskusi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Flipchart</i> 		
09.50 – 10.10	20''	Coffee break					
SESI II : Coaching and Feedback Awareness							
10.10 – 10.20	10''	Pemberian materi <i>coaching and feedback awareness</i>	Meningkatkan pemahaman para peserta mengenai pentingnya keterampilan <i>coaching</i> dan <i>feedback</i> dalam mengoptimalkan kinerja karyawan	<i>Games</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Botol air minum kemasan besar • Tali 	Anggi	
10.20 – 10.40	20''	Studi kasus	Membantu peserta pelatihan untuk meningkatkan pemahaman pentingnya <i>coaching dan feedback</i> dalam tataran kognitif	Ceramah	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • <i>Projector</i> 	Anggi	
SESI III : Base principle of Coaching and Feedback Effectiveness							
10.40 – 11.05	25''	Pemberian materi tipe	Membantu para	Ceramah	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Laptop</i> 	Scholastica	

Waktu	Durasi	Aktivitas	Tujuan	Metode	Alat yang digunakan	PIC
		kepribadian DISC	peserta untuk dapat lebih mengenali		• <i>Projector</i>	
11.05-11.20	15''	<i>Role play DISC</i>	kepribadian orang lain dalam kaitannya dengan efektivitas pemberian <i>coaching</i> dan <i>feedback</i> kepada bawahannya	<i>Role play</i>	• Lembar observasi • Alat tulis	Scholastica
11.20 – 11.35	15''	Pemberian materi perilaku asertif		Ceramah	• <i>Flipchart</i>	Aji
11.35-12.00	25''	Pemutaran video + diskusi + umpan balik dan pemaknaan	Mengembangkan keterampilan para peserta untuk dapat berperilaku asertif dalam berkomunikasi	Melihat video	• <i>Projector</i>	Aji
12.00 - 13.00	60''	ISHOMA				
SESI IV : Performance Coaching Skills						
13.00 - 13.45	45''	Pemberian materi <i>Performance coaching skills</i>	Meningkatkan pemahaman dan kemampuan peserta dalam proses pemberian <i>coaching</i> yang efektif dengan pengaplikasian teknik, model, dan struktur <i>coaching</i>	Ceramah	• <i>Laptop, projector, sound</i>	Vicky
13.45-14.30	45''	<i>Exercises</i> + melihat video + <i>feedback</i>	Para peserta dapat meningkatkan keterampilannya dalam pemberian proses <i>coaching</i> yang efektif dengan	<i>Role play</i>	• Alat tulis • Lembar observasi • Projector	Vicky

Waktu	Durasi	Aktivitas	Tujuan	Metode	Alat yang digunakan	PIC
			mengaplikasikan teknik dan model <i>coaching</i>			
SESI V : <i>Feedback skills</i>						
14.30-15.15	45''	Pemberian Materi <i>Feedback Skills</i>	Membantu peserta untuk memahami konsep tentang pemberian umpan balik kinerja dan proses pemberian umpan balik	Ceramah	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Projector 	Anggi
15.15-15.45	30''	<i>Break sholat ashar</i>				
15.45-16.30	45''	Pemutaran video, <i>role play</i> + <i>feedback</i>	Peserta dapat memahami konsep tentang pemberian umpan balik kinerja dan proses pemberian umpan balik	Role play	<ul style="list-style-type: none"> • Alat tulis • Lembar Evaluasi • Laptop • Projector 	Anggi
CLOSING						
16.30-16.40	10''	Pengerjaan <i>post-test</i>	Mengetahui kemampuan peserta sesudah pelatihan	Tes tertulis	<ul style="list-style-type: none"> • Lembar Persoalan • Alat tulis 	Vicky
16.40 - 16.50	10''	Pengerjaan lembar evaluasi dan penutupan	Peserta memberikan kesan dan pesan terhadap pelatihan yang diberikan, serta memberikan penilaian terhadap <i>trainer</i>	Tes tertulis	<ul style="list-style-type: none"> • Lembar Evaluasi 	Vicky

Waktu	Durasi	Aktivitas	Tujuan	Metode	Alat yang digunakan	PIC
16.50 – 17.00	10”	<i>Ice breaking</i>	Mencairkan suasana kelas	<i>Games</i> (Patung pancoran)	<ul style="list-style-type: none">• Susunan kursi• <i>Laptop, projector, sound</i>	Vicky



6.2 Cuplikan Modul Pelatihan



MODUL PELATIHAN
COACHING AND FEEDBACK SKILLS TRAINING
PT. SIGAP PRIMA ASTREA

A. Pendahuluan

Kesuksesan organisasi dapat dihasilkan melalui kontribusi dari pengetahuan, pengalaman, dan komitmen dari para anggota yang dimilikinya. Setiap organisasi membutuhkan anggota yang berkomitmen (dengan segala perubahan yang terjadi di dalamnya) dan berupaya turut mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Setelah organisasi mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan (dalam artian memiliki potensi), karyawan tentunya membutuhkan dukungan organisasi yang memberikannya kesempatan untuk mengoptimalkan potensi yang dimilikinya. Dukungan yang diberikan organisasi diharapkan dapat memfasilitasi para karyawan melalui proses pembelajaran dan pengembangan potensi dirinya untuk dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi organisasi.

Salah satu bentuk dukungan organisasi yang dipersepsikan karyawan adalah dukungan atasan. Hal ini dikarenakan atasan mewakili organisasi, sehingga atasan mempunyai tanggung jawab untuk memberikan arahan, mengevaluasi hasil kerja, dan mendukung bawahannya. Bawahan melihat atasan sebagai perpanjangan tangan dari organisasi. Berdasarkan nilai hubungan timbal-balik, dukungan atasan sebagai salah satu bentuk dukungan organisasi menciptakan perasaan kewajiban bagi karyawan untuk peduli terhadap keberhasilan organisasi. Adapun salah satu bentuk dukungan pengembangan karyawan melalui atasan yang efektif adalah pemberian *coaching* dan *feedback* untuk kinerja. Dengan mengikuti pelatihan ini, diharapkan para peserta dapat meningkatkan dan mengembangkan keterampilan dalam memberikan *coaching* dan *feedback* untuk kinerja yang efektif terhadap para bawahannya.

B. Materi Bahasan

- Meningkatkan kesadaran dan pemahaman mengenai pentingnya peran atau dukungan atasan dalam menunjang kesuksesan organisasi.
- Meningkatkan pemahaman para peserta mengenai pentingnya keterampilan *coaching* dan *feedback* dalam mengoptimalkan kinerja karyawan.

- Meningkatkan kemampuan peserta sebagai *coach* dan *feedbacker* dalam proses pemberian *coaching* dan *feedback* yang efektif, melalui pengembangan keterampilan dalam mengenali tipe-tipe kepribadian dan berperilaku asertif.
- Meningkatkan pemahaman dan kemampuan peserta dalam proses pemberian *coaching* yang efektif dengan pengaplikasian teknik, model, dan struktur *coaching*.
- Meningkatkan pemahaman dan kemampuan peserta dalam proses pemberian *feedback* yang efektif dengan pengaplikasian pedoman *feedback*.

C. Metode Pelatihan

Experiential learning, dengan menggunakan pendekatan simulasi, permainan, latihan terstruktur, dan interaksi kelompok. Internalisasi makna pelatihan melalui kegiatan diskusi, umpan balik, dan pemaknaan di setiap akhir sesi.

D. Peserta

Peserta pelatihan *Coaching & Feedback Skills* adalah Kasie HRD, Kasie GA, Kasie Finance & Accounting, Kasie Operasional I, Kasie Operasional II, dan Kasie Marketing di PT SIGAP yang selanjutnya akan mengaplikasikan hasil dari pelatihannya dengan memberikan *coaching* dan *feedback* kepada para staf-nya yang telah ditentukan peneliti berdasarkan pada nilai skor komitmen, kesiapan akan perubahan, dan persepsi terhadap dukungan atasan pada karyawan yang rendah.

E. Pelaksanaan Kegiatan Pelatihan

- Waktu : Senin, 28 Mei 2012
- Durasi : Pkl. 09.00-17.00 WIB, Pelatihan akan dilakukan dalam 5 sesi
- Tempat : Aula Utama, Lt.4, PT. Sigap Prima Astrea

SESI 1 : Supervisor Support Awareness**a. Lost in Labyrinth**

- ❖ Durasi : 20 menit
- ❖ Tujuan : Membantu peserta pelatihan untuk memahami dan mengembangkan arti peran atau dukungan atasan dalam mencapai tujuan
- ❖ Aktivitas : Metode Permainan
 - Peserta akan dibagi ke dalam dua kelompok
 - Masing-masing kelompok menentukan satu pemimpin yang akan memberikan arahan bagi anggotanya dalam permainan ini
 - Tugas pemimpin adalah memberikan instruksi atau petunjuk bagi anggotanya untuk melewati jalur yang telah di-*setting* sebelumnya
 - Para anggota akan ditutup matanya dan ditugaskan untuk melewati jalur tersebut dengan mengikuti instruksi dari pemimpinnya
 - Bagi kelompok yang berhasil mengirimkan anggotanya lebih banyak di garis akhir dalam waktu yang telah ditentukan, akan mendapatkan hadiah dari fasilitator
- ❖ Diskusi, umpan balik, dan pemaknaan
Bentuk pertanyaan diskusi:
 - Apa yang peserta rasakan menjadi pemimpin atau anggota saat permainan?
 - Apa saja kesulitan yang dirasakan saat permainan?
 - Apa yang peserta harapkan dari pemimpin atau anggota?
 - Apa yang peserta pelajari dari hal tersebut terkait dukungan atasan?

Notes

b. **Pemberian Materi: *Supervisor Support Awareness***

- ❖ Durasi : 30 menit
- ❖ Tujuan : Meningkatkan kesadaran dan pemahaman mengenai pentingnya peran atau dukungan atasan terhadap bawahan dalam menunjang kesuksesan organisasi
- ❖ Aktivitas : Metode Ceramah

Isi Materi:

Terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan guna mendapatkan *human capital* yang handal yakni membuat perencanaan sumber daya manusia (*human capital planning*) dan proses rekrutmen-seleksi yang matang. Setelah organisasi mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan (dalam artian memiliki potensi), karyawan tentunya membutuhkan dukungan organisasi yang memberikannya kesempatan untuk mengoptimalkan potensi yang dimilikinya. Dukungan yang diberikan organisasi diharapkan dapat memfasilitasi para karyawan melalui proses pembelajaran dan pengembangan potensi dirinya untuk dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi organisasi (norma timbal-balik). Dukungan organisasi pada dasarnya dapat dilihat sebagai dukungan manajemen. Dukungan manajemen tersebut biasanya dilihat sebagai dukungan dari supervisor atau atasan langsung dari bawahan. Hal ini dikarenakan para karyawan pada umumnya berhubungan sehari-hari dengan atasan langsung mereka.

Perilaku atasan yang peduli dan mendukung bawahannya secara positif, berhubungan dengan komitmen (keterikatan dan identifikasi terhadap perusahaan, serta internalisasi nilai-nilai perusahaan) dan kesiapan akan perubahan pada bawahan. Hal ini dikarenakan atasan mewakili organisasi, sehingga atasan mempunyai tanggung jawab untuk memberikan arahan, mengevaluasi hasil kerja, dan mendukung bawahannya. Bawahan melihat atasan sebagai perpanjangan tangan dari organisasi. Berdasarkan nilai hubungan timbal-balik, dukungan atasan sebagai salah satu bentuk dukungan organisasi menciptakan perasaan kewajiban untuk peduli terhadap keberhasilan organisasi.

SESI 2 : *Coaching and Feedback Awareness*

a. Pemberian Materi: *Coaching & Feedback Awareness*

- ❖ Durasi : 10 menit
- ❖ Tujuan : Meningkatkan pemahaman para peserta mengenai pentingnya keterampilan *coaching* dan *feedback* dalam mengoptimalkan kinerja karyawan
- ❖ Aktivitas : Metode Ceramah

Isi Materi:

Coaching dan *feedback* merupakan salah satu bentuk dari dukungan atasan yang dapat mempengaruhi efektivitas kinerja karyawan dengan menciptakan perasaan kewajiban pada para karyawan untuk peduli terhadap keberhasilan organisasi melalui pengembangan potensi yang dimilikinya di masa mendatang maupun memperbaiki perilaku kerjanya di masa lalu.

Apa itu *Coaching* dan *Feedback*?

Coaching adalah suatu proses yang memfasilitasi karyawan dalam mengoptimalkan kinerja yang berfokus pada solusi dan membuka potensi yang dimilikinya, serta dilakukan secara sistematis. Sedangkan *Feedback* adalah suatu proses pemberian informasi terhadap karyawan dalam mengevaluasi perilaku kerja yang tidak produktif dan berorientasi pada pemberian saran pengembangan.

Proses *coaching* dilakukan melalui **komunikasi dua arah** yang membantu para *coachee* (orang yang dibina) untuk melihat perspektif baru dan mencapai tingkat kejelasan yang lebih tinggi mengenai pandangan, emosi, dan tindakan-tindakan mereka, juga menyangkut orang dan situasi di sekitar mereka. Prinsip utama dari *coaching* adalah **pembelajaran yang diarahkan oleh diri *coachee* sendiri** (*self directed learning*). Proses ini merupakan 'mengajari orang bagaimana belajar'. *Coach* (orang yang membina) melakukan hal ini dengan mengajukan pertanyaan terbuka yang **mendorong *coachee*** untuk fokus ke dalam diri mereka sendiri. Dalam proses *coaching*, ***coachee*-lah yang memegang kendali** dalam artian seorang *coach* yang baik akan mendukung, mendengarkan, dan mengarahkan fokus *coachee* **ke masa depan**, dimana mereka membuat keputusan dengan penuh keyakinan dan berkomitmen pada rencana-rencana yang telah mereka rancang, serta fokus pada **solusi**.

Proses *feedback* dilakukan melalui **komunikasi satu arah** dari *feedbacker* (orang yang memberi umpan balik) kepada *feedbackee* (orang yang menerima umpan balik) yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran diri dari perilaku kerja yang telah ditampilkannya, walaupun tidak menutup kemungkinan untuk terjadinya diskusi diantara mereka. Prinsip utama dari *feedback* adalah **munculnya pemaknaan (*insight*)** pada *feedbackee* untuk dapat memperbaiki perilaku kerjanya di **masa lalu** melalui **saran pengembangan** yang diterima. Dalam proses *feedback*, ***feedbacker*-lah yang memegang kendali** dimana seorang *feedbacker* akan menjelaskan berbagai **konsekuensi** dari setiap perilaku kerja yang akan ditampilkan *feedbackee* guna menciptakan performa kinerja yang tinggi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Berikut akan dijelaskan mengenai perbedaan yang terdapat diantara proses pemberian *coaching* dan *feedback*, yaitu:

Tabel 1. Perbedaan *coaching* dan *feedback*

<i>Coaching</i>	<i>Feedback</i>
Meningkatkan kemampuan diri terhadap kemungkinan terjadinya perubahan	Meningkatkan kesadaran diri terhadap kinerja yang kurang produktif
Berfokus pada perilaku masa depan	Berfokus pada perilaku di masa lalu
Proaktif untuk mendapatkan tujuan pengembangan perilaku	Reaktif terhadap situasi adanya kekurangan-kekurangan di masa lalu
Hanya efektif sebagai dialog dua arah	Biasanya komunikasi satu arah ke penerima <i>feedback</i>
Berorientasi pada penyelidikan akan hal-hal yang ingin dikembangkan	Berorientasi pada memberikan saran
Tujuan yang ingin dicapai adalah untuk memberikan beberapa alternatif pilihan bagi <i>coachee</i>	Tujuan yang ingin dicapai adalah memberikan saran kepada penerima <i>feedback</i> untuk bertindak dengan cara tertentu
Berfokus pada membuka potensi	Berfokus pada data dan informasi di masa lalu
Dikendalikan oleh penerima <i>coaching</i>	Dikendalikan oleh pemberi <i>feedback</i>
Menggal alternatif-alternatif	Menjelaskan konsekuensi
Membutuhkan pelatihan dan keterampilan khusus	Membutuhkan sedikit pelatihan dan keterampilan

SESI 3: *Base principle of Coaching and Feedback Effectiveness*

Di dalam melakukan *coaching* dan *feedback*, terdapat hal-hal dasar yang dapat membantu seorang *coach* maupun *feedbacker* melakukan proses pemberian *coaching* dan *feedback* dengan lebih efektif. Kemampuan dalam mengenali tipe kepribadian dan berperilaku asertif merupakan dua hal yang perlu seorang *coach* dan *feedbacker* kuasai dengan baik. Mengenali tipe kepribadian dapat memudahkan *coach* dan *feedbacker* dalam menghadapi karyawan sebagai individu yang unik dan perlu mendapatkan pendekatan yang berbeda-beda di dalam proses komunikasi. Komunikasi yang terjadi di dalam proses *coaching* dan *feedback* juga membutuhkan suatu kemampuan untuk bisa mengungkapkan apa yang dirasakan atau dipikirkan secara jujur, dengan tetap menunjukkan penghargaan (*self-respect*) terhadap perasaan dan kepentingan orang lain tersebut, dan akhirnya tercapainya tujuan yang diinginkan.

a. **Pemberian Materi : Tipe Kepribadian**

- ❖ Durasi : 25 menit
- ❖ Tujuan : Membantu para peserta untuk dapat lebih mengenali kepribadian orang lain dalam kaitannya dengan efektivitas pemberian *coaching* dan *feedback* kepada bawahannya
- ❖ Aktivitas : Metode Ceramah

Isi Materi:

DISC: *Personal Profile Analysis*

DISC adalah sebuah *psychometric inventories tool* yang dikembangkan oleh John Geier dan lainnya, yang konsep dasarnya mengacu pada hasil temuan seorang Psikolog Amerika yakni William Moulton Marston pada tahun 1928 yang dipublikasikan melalui bukunya yang berjudul *The Emotions of Normal People*. Di dalam buku tersebut, Marston mengemukakan tatanan *behavioral responses* dengan sebuah akronim yang terdiri dari D yakni singkatan untuk *Dominance*, I untuk *Influence*, S untuk *Steadiness*, dan C untuk *Caution*. DISC merupakan sebuah *quadrant behavioral model* yang digunakan untuk mengukur atau menjelaskan perilaku individu di dalam lingkungannya atau dalam situasi

yang spesifik. Hasil pengukurannya menggambarkan *style* dan *preferences* dari perilaku individu (Wikipedia, 2009).

Menurut Nofiar (2005), DISC digunakan sebagai alat untuk menggambarkan kepribadian seseorang yang khususnya mengenai **perilaku kerja**-nya. Segala sesuatu yang dipelajari dalam DISC ini adalah bersifat *observable*, dimana validitasnya sudah terbukti melalui berbagai penelitian mendalam. Dari penelitian-penelitian tersebut telah didapatkan, bahwa karakteristik-karakteristik dari perilaku dapat dikelompokkan ke dalam 4 (empat) 'tipe kepribadian' utama dimana setiap tipe-nya memberikan gambaran secara spesifik. Setiap individu pasti memiliki ke-empat tipe tersebut di dalam dirinya, namun tingkat hubungan diantara tipe-tipe tersebut yang membuat setiap individu berbeda.

b. Pemberian Materi: Perilaku asertif

- ❖ Durasi : 15 menit
- ❖ Tujuan : Membantu peserta untuk dapat memahami dan mengembangkan perilaku asertif dalam kaitannya dengan proses pemberian *coaching* dan *feedback* yang efektif
- ❖ Aktivitas : Metode Ceramah

Isi Materi:

Apa itu perilaku asertif?

Willis dan Daisley (1995) menyatakan bahwa perilaku asertif adalah sebuah bentuk perilaku yang menampakkan penghargaan terhadap orang lain (*self-respect*). Dalam hal ini, perilaku asertif memperhatikan perasaan diri sendiri dan orang lain terhadap hasil yang dituju. Bolton (1986) mendefinisikan individu dengan perilaku asertif adalah individu yang menggunakan metode komunikasi yang memungkinkannya untuk menjaga *self-respect*, mendapatkan apa yang dia inginkan, dan mempertahankan haknya tanpa menyakiti atau mendominasi orang lain. Sedangkan Gamble dan Gamble (2005), menjelaskan bahwa asertif adalah ketika penyampai pesan mempertimbangkan perasaan dan pendapat pihak lain. Asertif digunakan untuk berkomunikasi secara jujur, jelas dan langsung mengungkapkan apa yang dirasakan atau dipikirkan dengan memperhatikan perasaan dan kepentingan orang lain.

SESI 4 : *Coaching Skills*

a. Pemberian Materi: *Coaching Skills*

- ❖ Durasi : 45 menit
- ❖ Tujuan : Meningkatkan pemahaman dan kemampuan peserta dalam proses pemberian *coaching* yang efektif dengan pengaplikasian teknik, model, dan struktur *coaching*
- ❖ Aktivitas : Metode Ceramah

Isi Materi:

Apa itu *Coaching*?

“Saya tak sanggup mengajari orang tentang sesuatu, saya hanya mendorong mereka berpikir.” (Socrates)

Ungkapan tersebut cukup menjelaskan prinsip-prinsip *coaching* yang akan dibahas di dalam modul ini. Berikut adalah beberapa definisi *coaching* yang dinyatakan oleh para ahli: (1) *Coaching* adalah suatu proses untuk **membantu** seseorang menemukan dan bertindak berdasarkan solusi yang **paling cocok** dengan dirinya (Wilson, 2011); (2) *Coaching* adalah **kunci pembuka potensi** seseorang untuk **memaksimalkan kinerjanya**. *Coaching* lebih kepada membantu seseorang untuk belajar daripada mengajarnya (Whitmore, 2003); (3) *Coaching* adalah sebuah **proses kolaborasi** yang **berfokus pada solusi**, berorientasi pada hasil, dan **sistematis**, dimana *coach* **memfasilitasi peningkatan atas performa kerja**, pengalaman hidup, **pembelajaran diri**, dan **pengembangan pribadi** (Grant, 1999).

Teknik *Coaching*

Coach yang baik memiliki kualitas empati, perspektif atau pandangan, fokus yang jelas, intuitif, obyektif, dan kekuatan untuk memberi tantangan kepada *coachee*. Untuk memiliki kualitas tersebut, *coach* harus memiliki keterampilan membangun *rapport*, mendengarkan, mengajukan pertanyaan, dan mengklarifikasikan sesuai tujuan, strategi, dan tindakan. Teknik ini merupakan keterampilan yang dibutuhkan *coach* untuk mentransformasi orang dan organisasi.

Model *Coaching*

Model *coaching* merupakan kerangka berpikir yang mendukung kekuatan intuitif dan keterampilan *coaching* kita. GROW merupakan model *coaching* yang dikembangkan

semenjak tahun 1980-an oleh Sir John Whitmore. GROW merupakan salah satu model *coaching* yang sangat spesifik karena menunjukkan langkah-langkah yang perlu dilewati seorang *coach* agar proses *coaching* efektif. GROW, singkatan dari **Goal** (tujuan), **Reality** (realitas), **Options** (pilihan), dan **Wrap-up** (ringkasan). Berikut adalah penjelasan dari model GROW yang sekaligus merupakan langkah-langkah dalam melakukan *coaching*:

Struktur Coaching

Kebanyakan *coachee* mendapati bahwa satu sesi *coaching* yang baik saja sudah cukup membantu mereka mendapatkan pencerahan baru, dan merasakan perubahan besar dalam kehidupannya. Akan tetapi, meskipun sebuah sesi tunggal sudah cukup membuat seorang *coachee* sangat termotivasi, kebiasaan lama akan tetap sulit ditinggalkan. Tanpa dukungan lebih lanjut, antusiasme awal akan hilang dan segala sesuatu akan kembali lagi seperti semula.

SESI 5 : Feedback skills

b. Pemberian Materi: *Feedback Skills*

- ❖ Durasi : 45 menit
- ❖ Tujuan : Membantu peserta untuk memahami konsep tentang pemberian umpan balik kinerja dan proses pemberian umpan balik
- ❖ Aktivitas : Metode Ceramah

Isi Materi:

Umpan Balik (*Feedback*)

Sudah menjadi hal yang umum bahwa apabila manajer yang efektif dapat menciptakan iklim kerja yang membuat karyawannya merasa nyaman sehingga mereka memiliki kesempatan untuk menampilkan performa kerja terbaik dan mengoptimalkan seluruh potensi dalam diri mereka. Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam menciptakan manajemen yang efektif adalah dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang membangun karyawan, dimana mereka dapat memberikan bantuan kepada karyawan yang kurang menampilkan performa kerjanya. Cara yang dapat digunakan dalam memberikan bantuan tersebut adalah melalui *Feedback*. *Feedback* merupakan salah satu cara untuk menyampaikan informasi secara langsung kepada para karyawan atau pekerja mengenai efektifitas dari performa kerja mereka (Riggio, 2009, p.196).

Untuk selengkapnya: vicky_fitraza@yahoo.com

6.3 Lembar Evaluasi Pelatihan Level Reaksi

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

SS: Sangat Setuju

SE: Setuju

AS: Agak Setuju

AK: Agak Kurang Setuju

KS: Kurang Setuju

TS: Tidak Setuju

NO.	PERNYATAAN	SS	SE	AS	AK	KS	TS
MATERI							
1	Materi yang disajikan sesuai dengan kebutuhan saya.						
2	Materi yang disajikan sesuai dengan kondisi pekerjaan saya..						
3	Perbandingan antara simulasi/games, diskusi dan materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan.						
AKTIVITAS							
4	Aktivitas-aktivitas dalam pelatihan ini berguna untuk pengembangan diri saya pribadi.						
5	Jadwal pelaksanaan pelatihan tepat waktu.						
6	Suasana selama pelatihan mendukung saya untuk belajar mengenai materi yang diberikan.						
7	Kesempatan beristirahat yang diberikan mencukupi.						
FASILITATOR							
8	Secara keseluruhan, cara penyajian materi oleh fasilitator cukup dapat saya mengerti.						
9	Fasilitator (Aji Cahyadi) mampu menyampaikan materi dengan jelas dan dapat saya mengerti.						

10	Fasilitator (Anggi Susilowati) mampu menyampaikan materi dengan jelas dan dapat saya mengerti.						
11	Fasilitator (Scholastica PK) mampu menyampaikan materi dengan jelas dan dapat saya mengerti.						
12	Fasilitator (Vicky Fitraza) mampu menyampaikan materi dengan jelas dan dapat saya mengerti.						
ALAT BANTU							
14	Penggunaan perangkat bantu membantu saya dalam memahami materi.						
15	Alat bantu dalam pelatihan ini membuat pelatihan menjadi lebih menyenangkan.						

16. Secara Keseluruhan, kegiatan ini saya nilai:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Sangat Memuaskan | <input type="checkbox"/> Cenderung kurang memuaskan |
| <input type="checkbox"/> Memuaskan | <input type="checkbox"/> Kurang memuaskan |
| <input type="checkbox"/> Cenderung memuaskan | <input type="checkbox"/> Tidak memuaskan |

17. Dari kegiatan ini, saya:

- Memperoleh pengetahuan baru
- Memperoleh sikap baru
- Memperoleh pengalaman yang berguna untuk pengembangan diri pribadi
- Tidak memperoleh apa-apa

18. Saran-saran perbaikan:

-TERIMA KASIH-

6.4 Lembar Evaluasi Pelatihan Level Pembelajaran

Pre-test dan Post-test COACHING AND FEEDBACK SKILLS TRAINING

Tuliskan huruf “**B**” untuk pernyataan yang anda anggap benar dan “**S**” untuk pernyataan yang anda anggap salah pada kolom yang telah disediakan.

No	Pernyataan	B/S
1.	Atasan yang efektif adalah atasan yang bertanggung jawab atas kualitas kinerja pada karyawan yang dipimpinnya	
2.	Kemampuan atasan dalam memimpin bawahannya tidak terlalu berpengaruh terhadap produktivitas kelompok kerjanya	
3.	<i>Feedback</i> adalah suatu proses pemberian informasi terhadap karyawan dalam mengevaluasi perilaku kerja yang sudah produktif dan berorientasi pada pemberian saran pengembangan	
4.	<i>Coaching</i> adalah suatu proses yang memfasilitasi karyawan dalam mengoptimalkan kinerja yang berfokus pada solusi dan membuka potensi yang dimilikinya, serta dilakukan secara sistematis	
5.	Prinsip utama dari <i>feedback</i> adalah munculnya pemaknaan (<i>insight</i>) pada <i>feedbackee</i> untuk dapat memperbaiki perilaku kerjanya di masa lalu melalui saran pengembangan yang diterima. Sedangkan dalam proses <i>coaching</i> , coachee-lah yang memegang kendali dalam artian seorang <i>coach</i> yang baik akan mendukung, mendengarkan, dan mengarahkan fokus <i>coachee ke masa depan</i> .	
6.	Menurut Nofiar (2005), DISC digunakan sebagai alat untuk menggambarkan kepribadian seseorang yang khususnya mengenai perilaku kerja-nya	
7.	Kepanjangan dari DISC adalah <i>dominant, impressive, stable</i> , dan <i>compliant</i> .	
8.	Secara praktis DISC ditujukan untuk mendapat gambaran kekuatan dan kecenderungan individu, yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efektivitas, mengetahui penyebab <i>demotivator</i> , ataupun memberikan kunci bagaimana cara berkomunikasi secara efektif dengan individu tersebut	
9.	Bolton (1986) mendefinisikan individu dengan perilaku asertif adalah individu yang menggunakan metode komunikasi yang memungkinkannya untuk menjaga <i>self-respect</i> , mendapatkan apa yang dia inginkan, dan mempertahankan haknya tanpa menyakiti atau mendominasi orang lain.	

No	Pernyataan	B/S
10.	Hal-hal yang harus dihindari dalam berperilaku asertif adalah perilaku submisif dan perilaku agresif	
11.	Beberapa ciri dari perilaku asertif adalah tidak mempertahankan hak pribadi, tidak mengungkapkan ketidaksetujuan melalui cara yang sopan, dan tidak mempersalahkan orang lain untuk mengungkapkan pikiran dan perasaannya.	
12.	Mendengarkan (<i>listening</i>) berbeda dengan mendengar (<i>hearing</i>). Dalam <i>hearing</i> , seseorang tidak memerlukan usaha sadar pada setiap individu, sedangkan adanya upaya aktif dari individu untuk sadar dalam memahami dan mengingat kembali apa yang telah didengar	
13.	Selain mendengarkan aktif, salah satu hal yang penting dalam berperilaku asertif adalah memperhatikan komunikasi non-verbal dari lawan bicara kita	
14.	Yang termasuk dalam komunikasi non-verbal adalah ekspresi wajah, kontak mata, sentuhan, postur tubuh dan gaya berjalan, suara, dan gerak isyarat	
15.	Seorang <i>coach</i> hanya membantu individu untuk menunjukkan performa yang lebih baik dari yang telah mereka lakukan, dan tidak mengembangkan keterampilan serta kepercayaan diri mereka secara berkelanjutan	
16.	GROW merupakan salah satu model <i>coaching</i> yang sangat spesifik karena menunjukkan langkah-langkah yang perlu dilewati seorang <i>coach</i> agar proses <i>coaching</i> efektif, yang merupakan singkatan dari G oal (tujuan), R eality (realitas), O ptions (pilihan), dan W rap-up (ringkasan)	
17.	Jangka waktu ideal untuk sesi <i>coaching</i> adalah 3 bulan dengan minimal pertemuan satu kali seminggu	
18.	Pemberian umpan balik tidak harus berdasarkan pada bukti yang nyata, yang mengacu pada hasil, peristiwa, <i>critical incidents</i> (kejadian kritis)	
19.	Faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam memberikan umpan balik kinerja diantaranya adalah konsep diri, labeling, umpan balik, dan keterlibatan dalam tugas	
20.	Tahapan dalam memberikan umpan balik adalah persiapan wawancara umpan balik kinerja, pemilihan model wawancara umpan balik kinerja yang tepat, dan pelaksanaan wawancara umpan balik kinerja	

6.5 Hasil Evaluasi Pelatihan

1) Hasil Evaluasi Level Reaksi terhadap Pelaksanaan Pelatihan

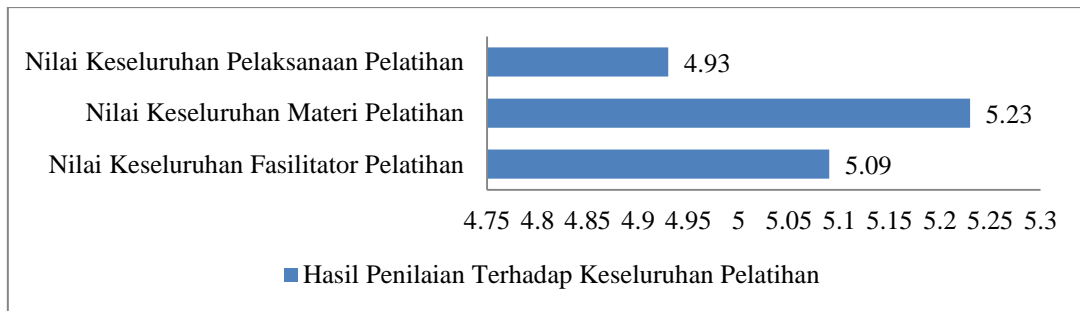
Evaluasi pada level ini dilakukan dengan cara membagikan kuesioner evaluasi pelatihan kepada para peserta. Kuesioner tersebut diberikan kepada 8 orang peserta pelatihan. Kuesioner evaluasi ini terdiri dari 17 soal (*item*) yang berupa pernyataan dan 1 soal berbentuk pertanyaan terbuka (*open question*) untuk kritik maupun saran dari peserta. Pada 17 *item* pernyataan, terdapat 5 bagian besar yakni bagian Evaluasi Materi (3 *item*), Evaluasi Aktivitas (4 *item*), Evaluasi Fasilitator (6 *item*), Evaluasi Alat Bantu (2 *item*) dan Evaluasi Keseluruhan Kegiatan (2 *item*).

Untuk ketujuh belas item pada setiap bagian dinilai berdasarkan pilihan dari 6 penilaian (contoh kuesioner terlampir), yaitu:

- Item diberi nilai 1, apabila peserta tidak setuju dengan komponen yang dinilai.
- Item diberi nilai 2, apabila peserta kurang setuju dengan komponen yang dinilai.
- Item diberi nilai 3, apabila peserta agak kurang setuju dengan komponen yang dinilai.
- Item diberi nilai 4, apabila peserta agak setuju dengan komponen yang dinilai.
- Item diberi nilai 5, apabila peserta setuju dengan komponen yang dinilai.
- Item diberi nilai 6, apabila peserta sangat setuju dengan komponen yang dinilai.

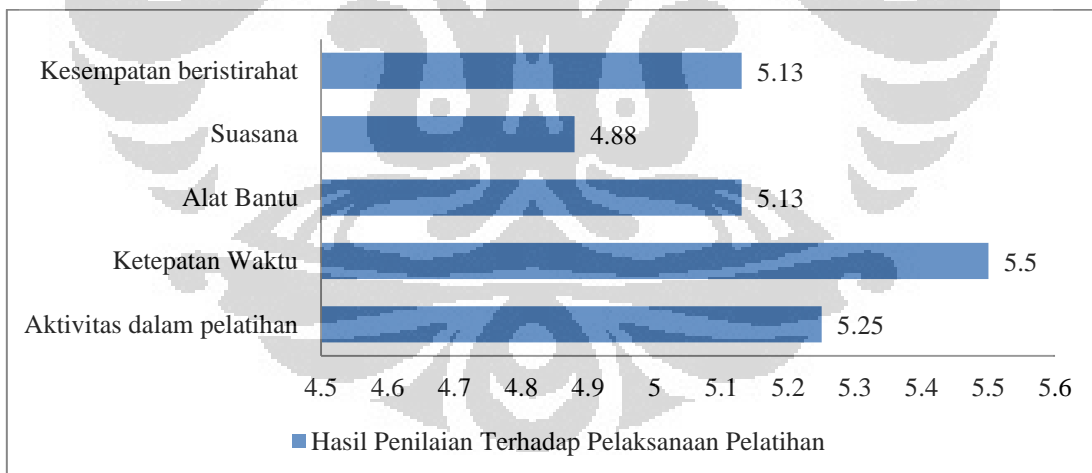
Bagan berikut merupakan hasil perhitungan rata-rata skor dari kuesioner evaluasi pelatihan yang telah diisi oleh peserta. Alat ukur ini menggunakan skala Likert mulai dari skala 1 sampai dengan skala 6. Setiap skala menerangkan intensitas dari indikator perilaku dalam tiap pernyataan, yaitu: Sangat Setuju (1), Setuju (2), Agak Setuju (3), Agak Tidak Setuju (4), Tidak Setuju (5), dan Sangat Tidak Setuju (6). Hasilnya adalah sebagai berikut:

Bagan 6.1 Hasil Penilaian terhadap Keseluruhan Pelatihan



Berdasarkan bagan di atas, dapat dilihat bahwa aspek-aspek pelatihan secara keseluruhan, yang dilihat dari aspek pelaksanaan pelatihan ($mean = 4,93$), aspek materi pelatihan ($mean = 5,23$), dan aspek fasilitator pelatihan ($mean = 5,09$), dianggap sudah baik (berada pada rentang nilai 4 – 6). Selain itu, peneliti juga mengukur evaluasi peserta terhadap aspek-aspek spesifik dari ketiga aspek tersebut. Berikut ini adalah bagan penilaian terhadap aspek-aspek spesifik dari pelaksanaan pelatihan :

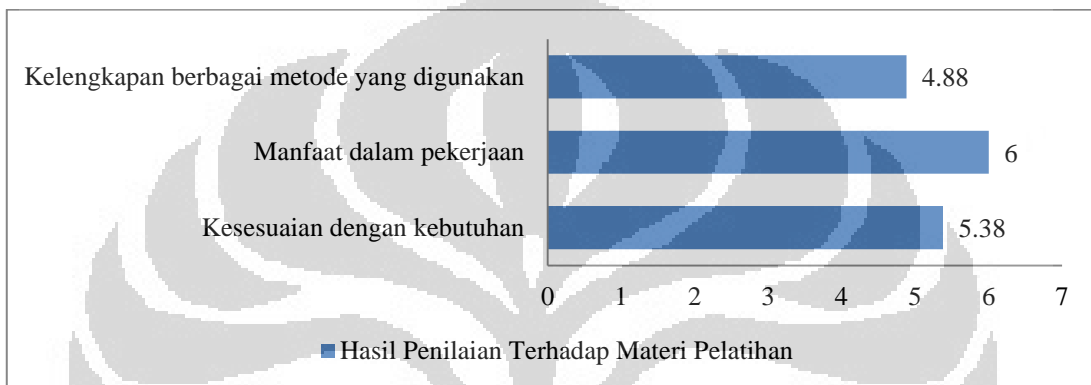
Bagan 6.2 Hasil Penilaian terhadap Pelaksanaan Pelatihan



Berdasarkan bagan di atas, dapat dilihat bahwa peserta merasa semua aspek pelaksanaan pelatihan berada dalam nilai baik (rentang $mean$ 4,88 – 5,5). Peserta menganggap bahwa aktivitas yang diberikan dalam pelatihan seperti kuliah, permainan, bermain peran dianggap sudah baik ($mean = 5,25$), pelatihan dimulai dan

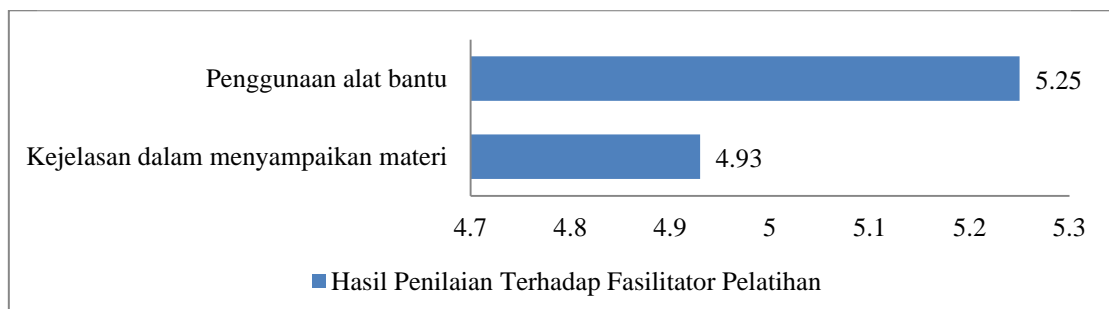
berakhir sesuai dengan agenda yang telah ditetapkan ($mean = 5,5$), serta suasana pelatihan kondusif dan menyenangkan ($mean = 4,88$). Disisi lain, peserta juga menganggap bahwa alat bantu yang digunakan selama presentasi sudah memadai ($mean = 5,13$), dan dalam pelatihan ini juga diberikan kesempatan beristirahat yang memadai ($mean = 5,13$). Bagan selanjutnya akan menjelaskan penilaian peserta terhadap aspek-aspek spesifik dari materi pelatihan :

Bagan 6.3 Hasil Penilaian terhadap Materi Pelatihan



Berdasarkan bagan di atas, dapat dilihat bahwa semua aspek pada materi pelatihan dianggap sudah baik dan sangat baik oleh peserta (rentang $mean$ 4 – 6). Peserta merasa bahwa materi yang diberikan selama pelatihan sesuai dengan kebutuhan mereka ($mean = 5,38$) dan lengkap ($mean = 4$). Selain itu, yang terpenting adalah materi ini dirasakan sangat bermanfaat dalam pekerjaan bagi peserta ($mean = 6$). Bagan selanjutnya, bagan terakhir, akan menjabarkan penilaian peserta terhadap fasilitator pelatihan :

Bagan 6.4 Hasil Penilaian terhadap Fasilitator Pelatihan



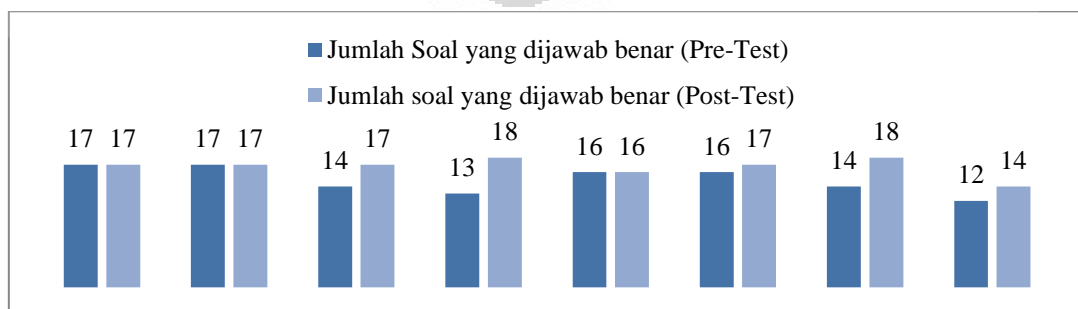
Berdasarkan bagan di atas, dapat dilihat bahwa peserta merasa puas terhadap fasilitator pelatihan (rentang *mean* =4,93 – 5,25). Peserta menganggap bahwa fasilitator dapat menyampaikan materi dengan jelas (*mean* = 4,93) dan menggunakan berbagai alat bantu dengan baik sehingga membantu peserta memahami penjelasan yang diberikan fasilitator (*mean* = 5,25).

Pada akhir lembar evaluasi, peserta juga diminta menuliskan saran terkait dengan pelatihan yang dilaksanakan. Dari data kualitatif tersebut didapatkan masukan bahwa sebaiknya dalam pelatihan tersebut agar lebih banyak lagi kegiatan-kegiatan berdiskusi dan praktek-praktek dan agar materi yang disajikan dapat lebih menarik dan tidak terlalu teoritis.

2) Hasil Evaluasi Level Pembelajaran yang Dialami Peserta Pelatihan

Selain evaluasi reaksi, peneliti juga melakukan evaluasi pembelajaran pada pelatihan yang dilakukan. Evaluasi level dua ini dilakukan dengan memberikan sebuah tes yang berisi sejumlah pertanyaan terkait materi-materi pelatihan, sesaat sebelum pelatihan (*pre-test*) dan sesaat setelah pelatihan (*post-test*). Hal ini sesuai dengan dinyatakan oleh Riggio (2008), bahwa umumnya digunakan *form* yang berisi sejumlah pernyataan yang menguji sejauhmana informasi yang didapat dari program pelatihan untuk mengukur jumlah pembelajaran yang didapatkan. Tes yang diberikan berisi 20 soal yang terdiri dari pilihan jawaban benar dan salah. Berikut ini bagan perbandingan jumlah jawaban benar yang dijawab oleh peserta pelatihan, saat *pre-test* maupun *post-test* :

Bagan 6.5 Hasil Perbandingan Pembelajaran Skor *Pre-Test* dan *Post-Test* Peserta Pelatihan



Berdasarkan bagan di atas, dapat dilihat bahwa kelima peserta pelatihan mengalami peningkatan pengetahuan, sedangkan ketiga peserta tidak mengalami peningkatan maupun penurunan pengetahuan pada saat *pre-test* dan *post-test*. Di awal pelatihan, jumlah soal yang dapat dijawab dengan benar oleh peserta berkisar antara 12 sampai 17. Setelah mengikuti pelatihan, jumlah soal yang dapat dijawab dengan benar berkisar antara 14 hingga 18.



Lampiran 7 – Dokumentasi Pelatihan



Gambar 1. Sesi Pembukaan



Gambar 2. Sesi *Ice Breaking*



Gambar 3. Sesi *Games*



Gambar 4. Sesi *Roleplay*



Gambar 5. Sesi Akhir



Gambar 6. Fasilitator Pelatihan