



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENINGKATAN KEPUASAN KERJA MELALUI
PELAKSANAAN *EMPLOYEE MEETING* (STUDI PADA STAF
CUSTOMER SERVICE BANK XY REGIONAL JAKARTA 2)**

*The Impact of Employee Meeting in Increasing Job Satisfaction
(Research on Customer Service of Bank XY, Regional Jakarta 2)*

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Psikologi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi

DIAH RAHAJENG NOERDJITO

0806437241

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI PROFESI
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
JUNI 2010**

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa Tesis yang berjudul **“PENINGKATAN KEPUASAN KERJA MELALUI PELAKSANAAN EMPLOYEE MEETING (STUDI PADA STAF CUSTOMER SERVICE BANK XY REGIONAL JAKARTA 2)”** adalah hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan jiplakan dari hasil karya orang lain.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya kecurangan dalam karya ini, saya bersedia menerima sanksi apapun dari Fakultas Psikologi Universitas Indonesia sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Depok, 6 Juni 2010

Yang menyatakan


METERAI
TEMPEL
A4093AAAF158624382
6000 DJP

Diah Rahajeng Noerdjito

(NPM: 0806437241)

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Diah Rahajeng Noerdjito
NPM : 0806437241
Program Studi : Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Peningkatan Kepuasan Kerja melalui Pelaksanaan *Employee Meeting* (Studi pada Staf *Customer Service* Bank XY Regional Jakarta 2)

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Studi Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi Universitas Indonesia, pada hari Rabu, tanggal 23 Juni 2010.

DEWAN PENGUJI

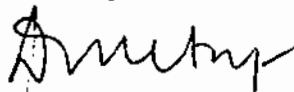
Pembimbing : Dra. Lembana Jogapranata Soemitro, M.Psi

Pembimbing : Dra. Endang Parahyanti, M. Psi

Penguji : Dra. Wustari Larasati Gunadi, MOP

Depok, 6 juni 2010

Ketua Program Studi Psikologi Profesi
Fakultas Psikologi UI



Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, MA., Ph.D.
NIP: 19510327 197603 2 001

Dekan Fakultas Psikologi UI



Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M. Org.Psy.
NIP: 19490403 197603 1 002

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS
(Hasil Karya Perorangan)**

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

Nama : Diah Rahajeng Noerdjito
NPM : 0806437241
Program Studi : Psikologi Profesi. Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Tesis

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

“PENINGKATAN KEPUASAN KERJA MELALUI PELAKSANAAN EMPLOYEE MEETING (STUDI PADA STAF CUSTOMER SERVICE BANK XY REGIONAL JAKARTA 2)”

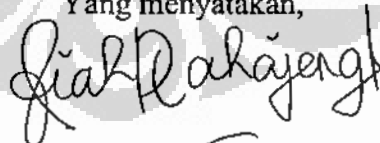
beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya secara sadar tanpa paksaan dari pihak mana pun.

Dibuat di: Depok

Pada tanggal: 6 Juni 2010

Yang menyatakan,



(Diah Rahajeng Noerdjito)

ABSTRAK

Nama : Diah Rahajeng Noerdjito
Program Studi : Psikologi Profesi, Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi
Judul : Peningkatan Kepuasan Kerja Melalui Pelaksanaan *Employee Meeting* (Studi pada Staf *Customer Service* Bank XY Regional Jakarta 2)

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh dari pelaksanaan *employee meeting* terhadap peningkatan kepuasan kerja, khususnya pada aspek kepuasan komunikasi. Penggalan data awal menunjukkan bahwa staf *customer service* Bank XY memiliki kepuasan komunikasi yang rendah. Rendahnya kepuasan komunikasi tersebut antara lain terjadi karena jalur komunikasi yang sudah ada dianggap belum dapat mengakomodir kebutuhan komunikasi dari para staf *customer service*. Hal ini menyebabkan staf *customer service* ingin memperoleh informasi dari sumber-sumber lain, yaitu dari HR Regional dan dari staf *customer service* cabang lain. Untuk memenuhi kebutuhan informasi tersebut, solusi yang dipilih adalah melaksanakan *employee meeting* yang dihadiri oleh HR Regional dan staf *customer service*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee meeting* dapat meningkatkan kepuasan komunikasi dari staf *customer service* ($z = -2,366$; sign. 0,018).

Kata kunci: kepuasan kerja, kepuasan komunikasi, *employee meeting*

ABSTRACT

Name : Diah Rahajeng Noerdjito
Study Program : Psikologi Profesi, Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi
Title : The Impact of Employee Meeting in Increasing Job Satisfaction (Research on Customer Service of Bank XY, Regional Jakarta 2)

The aim of this article is to examine the impact of *employee meeting* to increase job satisfaction, especially communication satisfaction. Former research showed that customer service staffs has low communication satisfaction. This condition happened because the staffs feel that the communication network hasn't succeed to fulfill their information needs. As a result, they need to have more information from different resources, such as HR Regional and other customer service from the other branches. Solution for this organizational problem is employee meeting. Results showed that employee meeting has significant effect to increase communication satisfaction ($z = -2,366$; sign. 0,018).

Keywords: job satisfaction, communication satisfaction, employee meeting

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, Sang Pemberi Hidup karena atas berkat, rahmat, dan karuniaNya yang begitu besar, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak, penulis akan sulit untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dra. Lembana Soemitro, M. Psi dan Dra. Endang Parahyanti, M. Psi selaku pembimbing I dan pembimbing II dari penulis. Terima kasih banyak untuk waktu, tenaga, diskusi-diskusi dan masukan-masukan yang telah diberikan selama penulisan tesis ini.
2. Dra Wustari L. Gunadi MOP selaku penguji. Terima kasih untuk masukan-masukan yang telah diberikan selama sidang berlangsung.
3. Keluarga dekat penulis: Mas Noerdjito, Woro Anggraitoningsih Noerdjito, dan Diah Radini Noerdjito. Terima kasih banyak untuk dorongan semangat yang tidak pernah berhenti, serta dukungan-dukungan yang luar biasa.
4. Teman-teman Profesi PIO 14: Anun, Grace, Sheila, Aday, Tasya, Ninid, Reni, Ari, Kori, Mori, Piti, Maria, dan Riri. Terima kasih banyak atas dorongan semangat, diskusi-diskusi, serta persahabatan yang luar biasa.
5. Sahabat-sahabat penulis, khususnya Indah, Lintang, Rani, Nita, Ajeng, Freya, Anes, Febi, Dewi, Dian, Dhesy, Wina, Dinda, Sasti, Etha, Lydia, dan Astie. Terima kasih banyak karena telah menjadi editor dan tempat berbagi cerita.
6. Bapak Anwar Purba, Bapak Caesar C. Rasyad, Ibu Emmy Haryanti, Ibu Titin, Mbak Riza, Mbak Ratih, beserta seluruh jajaran HCMD Bank XY dan HR Regional Jakarta 2. Terima kasih banyak untuk kesempatan yang diberikan bagi peneliti, sehingga peneliti dapat membuat penelitian tesis di Bank XY. Terima kasih pula untuk diskusi-diskusi serta masukan-masukan yang telah diberikan selama pembuatan tesis ini.
7. Responden-responden penelitian. Terima kasih banyak, penelitian ini tidak akan berjalan tanpa bantuan kalian.
8. Vanver Belen Soegiarto. Terima kasih atas perhatian, pengertian, doa, dan dorongan semangat yang terus-menerus diberikan.
9. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu, namun berperan dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis ingin meminta maaf apabila terdapat kekurangan pada tesis ini. Kritik, saran, atau masukan bagi penelitian ini dapat ditujukan pada penulis melalui diahnoerdjito@gmail.com. Akhir kata, semoga penelitian ini berguna bagi pengembangan ilmu Psikologi di Indonesia.

Depok, Juni 2010

Diah Rahajeng Noerdjito

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	vi
LEMBAR PENGESAHAN	vii
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	viii
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	viii
ABSTRAK	ix
ABSTRACT.....	x
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1. 1 Latar Belakang Permasalahan	1
1. 2 Permasalahan.....	2
1. 3 Rumusan Masalah	9
1. 4 Pertanyaan Penelitian	10
1. 5 Tujuan dan Manfaat Penelitian	10
1. 6 Sistematika Penulisan.....	10
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2. 1 Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>)	12
2. 1. 1 Definisi Kepuasan Kerja	12
2. 1. 2 Pendekatan dalam Mempelajari Kepuasan Kerja.....	13
2. 1. 3 Pengukuran Kepuasan Kerja	13
2. 1. 4 Variabel yang Dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja.....	14
2. 2. Komunikasi	16
2. 2. 1 Definisi Komunikasi	16
2. 2. 2 Tujuan dan Fungsi Komunikasi	16

2. 2. 3 Proses Komunikasi.....	17
2. 2. 4 Jaringan Komunikasi.....	18
2. 2. 5 Komunikasi yang Efektif	20
2. 3 Kepuasan Komunikasi	26
2. 4 <i>Employee Meeting</i>	27
2. 5 Peran <i>Human Resources</i> (HR) di Organisasi	29
2. 6 Komitmen Organisasi.....	32
2. 6. 1 Definisi Komitmen Organisasi.....	33
2. 6. 2 Komponen Komitmen Organisasi.....	33
2. 1. 3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	35
2. 1. 4 Variabel yang Dipengaruhi oleh Komitmen Organisasi	36
2.7 Hubungan <i>Employee Meeting</i> dengan Kepuasan Komunikasi.....	39
2. 8 Peran HR terhadap Kepuasan Komunikasi.....	40
BAB III METODE PENELITIAN	42
3.1 Tipe dan Desain Penelitian	42
3. 2 Pertanyaan Penelitian	43
3. 3 Hipotesis Penelitian	43
3. 4 Variabel Penelitian	44
3. 4. 1 Definisi Variabel Penelitian	44
3. 4. 2 Definisi Operasional Variabel Penelitian	44
3. 5 Responden Penelitian	44
3. 5. 1 Karakteristik Responden	44
3. 5. 2 Jumlah Responden.....	45
3. 5. 3 Teknik Pengambilan Sampel.....	45
3. 6 Metode Pengumpulan Data	45
3. 6. 1 Kuesioner	45
3. 6. 2 Wawancara	52
3.6. 3 Uji Validitas dan Reliabilitas	52
3. 6. 3. 3 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas	54
3. 6. 4 Data Sekunder	55
3. 7 Tahapan Pelaksanaan Penelitian	55
3. 8 Metode Pengolahan Data	60
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	62
4. 1 Penggalan Data Awal	62

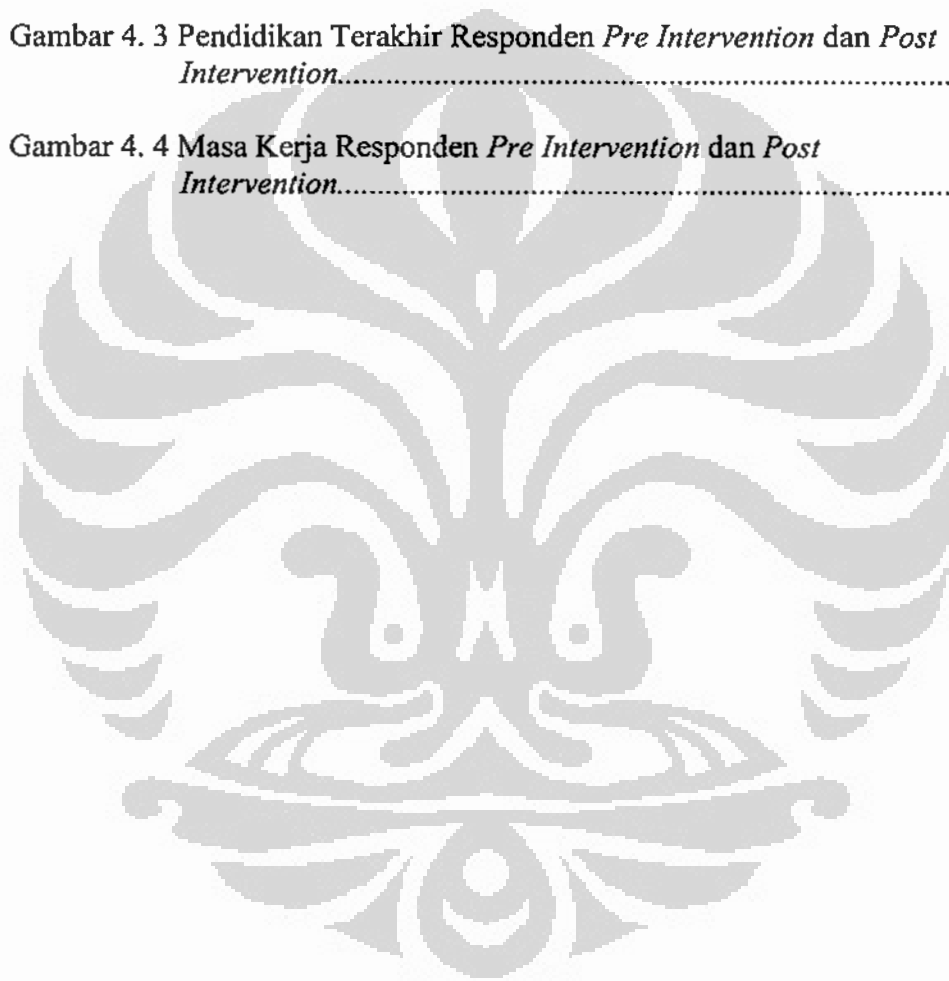
4. 1. 1	Gambaran Responden	62
4. 1. 2	Hasil Pengukuran Komitmen Organisasi	63
4. 1. 3	Hasil Pengukuran Kepuasan Kerja.....	64
4. 1. 4	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi	64
4. 1. 5	Pengaruh Aspek-aspek Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi.....	64
4. 2	Gambaran Responden <i>Pre Intervention</i> dan <i>Post Intervention</i>.....	65
4. 2. 1	Pendidikan Terakhir	65
4. 2. 2	Masa Kerja	65
4. 3	Hasil Kuesioner Kepuasan Komunikasi Staf <i>Customer Service</i> sebelum	
	<i>Intervensi (Pre Intervention)</i>.....	66
4. 4	<i>Intervensi</i>.....	68
4. 5	Hasil Kuesioner Kepuasan Komunikasi Staf <i>Customer Service</i> setelah	
	<i>Intervensi (Post Intervention)</i>.....	69
4. 6	Analisa Hasil	71
BAB 5	KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN	73
5. 1	Kesimpulan	73
5. 2	Diskusi	73
5. 3	Saran.....	78
5. 3. 1	Saran Teoritis	78
5. 3. 2	Saran Praktis.....	79
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN	86

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 <i>Upward, Downward, dan Lateral Communication</i>	19
Tabel 2. 2 Peran HR di Dalam Organisasi.....	30
Tabel 3. 1 Contoh Item dari Aspek-aspek Komitmen Organisasi.....	46
Tabel 3. 2 Item <i>Favorable</i> dan <i>Unfavorable</i> dari Alat Ukur Komitmen Organisasi.....	47
Tabel 3. 3 Contoh Item dari Aspek-aspek Kepuasan Kerja.....	48
Tabel 3. 4 Item <i>Favorable</i> dan <i>Unfavorable</i> dari Alat Ukur Kepuasan Kerja.....	49
Tabel 3. 5 Contoh Item dari Aspek-aspek Kepuasan Komunikasi.....	50
Tabel 3. 6 Item <i>Favorable</i> dan <i>Unfavorable</i> dari Alat Ukur Kepuasan Komunikasi.....	51
Tabel 3. 7 Norma Alat Ukur Kepuasan Komunikasi.....	52
Tabel 3. 8 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	55
Tabel 4. 1 Gambaran Komitmen Organisasi.....	63
Tabel 4. 2 Gambaran Kepuasan Kerja.....	64
Tabel 4. 3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi.....	64
Tabel 4. 4 Pengaruh Aspek-aspek Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi.....	65
Tabel 4. 5 Gambaran Kepuasan Komunikasi <i>Customer Service</i> Sebelum Intervensi (<i>Pre Intervention</i>).....	66
Tabel 4. 6 Gambaran Kepuasan Komunikasi <i>Customer Service</i> Setelah Intervensi (<i>Post Intervention</i>).....	70
Tabel 4. 7 Perbandingan Skor <i>Pre Intervention</i> dan <i>Post Intervention</i>	71
Tabel 4. 8 Uji t-test Hasil <i>Pre Intervention</i> dan <i>Post Intervention</i>	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Proses Komunikasi.....	18
Gambar 2. 2 <i>Examinations of Avoidable and Unavoidable Turnover</i>	37
Gambar 4. 1 Pendidikan Terakhir Responden pada Penggalian Data Awal..	62
Gambar 4. 2 Masa Kerja Responden pada Penggalian Data Awal.....	63
Gambar 4. 3 Pendidikan Terakhir Responden <i>Pre Intervention</i> dan <i>Post Intervention</i>	65
Gambar 4. 4 Masa Kerja Responden <i>Pre Intervention</i> dan <i>Post Intervention</i>	66



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran A. Kasus dan Profil Perusahaan
- Lampiran B. Pengukuran Komitmen Organisasi
- Lampiran C. Pengukuran Kepuasan Kerja
- Lampiran D. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi
- Lampiran E. Pengukuran Kepuasan terhadap Komunikasi Pada Penggalan Data Awal
- Lampiran F. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Komunikasi
- Lampiran G. Hasil Kuesioner Kepuasan Komunikasi (*Pre Intervention*)
- Lampiran H. Tabel Inter Subjek Kepuasan Komunikasi (*Pre Intervention*)
- Lampiran I. Hasil *Reaction Feedback*
- Lampiran J. Hasil Kuesioner Kepuasan Komunikasi (*Post Intervention*)
- Lampiran K. Hasil Inter Subjek Kepuasan Komunikasi (*Post Intervention*)
- Lampiran L. Uji Perbedaan *Pre Intervention-Post Intervention*
- Lampiran M. Alur Pikir Penelitian
- Lampiran N. Kuesioner Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja
- Lampiran O. Kuesioner Kepuasan Komunikasi
- Lampiran P. *Employee Meeting*
- Lampiran Q. Hasil *Employee Meeting*

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Organisasi terdiri dari sejumlah anggota yang memberikan sumbangan sesuai dengan kedudukan dan peran mereka masing-masing dalam organisasi (Munandar, 2001). Sumbangan yang diberikan oleh para karyawan tersebut dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Agar organisasi dapat mencapai tujuannya secara optimal, organisasi tentu saja membutuhkan kontribusi dari para karyawan yang juga optimal. Di sisi lain, karyawan akan bekerja secara optimal apabila organisasi dapat memenuhi kebutuhan mereka.

Menurut Munandar (2001), pemenuhan kebutuhan karyawan ini akan membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaan mereka. Selanjutnya kepuasan karyawan tersebut akan menyebabkan karyawan menunjukkan perilaku-perilaku yang menguntungkan organisasi. Perilaku-perilaku tersebut antara lain memberikan unjuk kerja tinggi, terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi, tetap bekerja sebagai karyawan di organisasi tersebut, serta membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja sendiri didefinisikan sebagai perasaan karyawan (suka atau tidak suka) terhadap pekerjaan mereka atau kepada aspek-aspek dari pekerjaannya (Spector, 1997). Kepuasan kerja dapat dipandang sebagai perasaan umum karyawan terhadap pekerjaan mereka atau sebagai suatu konstelasi sikap terhadap berbagai aspek dari pekerjaan. Spector (1997) menyatakan bahwa ada dua pendekatan yang dapat dilakukan dalam memahami kepuasan kerja karyawan, yaitu pendekatan secara umum (*global approach*) dan pendekatan aspek-aspek kepuasan kerja (*facet approach*). Aspek-aspek pekerjaan yang umumnya diperhatikan dalam pendekatan aspek-aspek kepuasan kerja adalah gaji, promosi, pengawasan (*supervision*), tunjangan, imbalan selain gaji (*contingent reward*), peraturan dan prosedur organisasi, rekan kerja, tipe pekerjaan yang dilakukan, serta komunikasi.

Kedua pandangan atau pendekatan kepuasan kerja di atas menunjukkan bahwa seorang karyawan dapat secara umum memiliki kepuasan tinggi terhadap pekerjaannya, namun ia dapat memiliki kepuasan yang rendah terhadap aspek-aspek tertentu dari pekerjaan mereka. Sebagai contoh, secara umum karyawan S merasa puas bekerja di organisasinya sekarang, namun ia merasa tidak puas dengan aspek gaji dan promosi yang diterimanya. Dengan demikian, organisasi tidak hanya perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan secara umum, namun juga perlu memperhatikan kepuasan karyawan terhadap aspek-aspek pekerjaan mereka. Hal ini perlu dilakukan karena kepuasan terhadap aspek-aspek pekerjaan ini dapat pula berpengaruh terhadap berbagai variabel pekerjaan, termasuk perilaku karyawan. Salah satu contoh pengaruh aspek kepuasan kerja terhadap variabel pekerjaan adalah pengaruh kepuasan komunikasi terhadap komitmen organisasi, *turnover*, dan kinerja perusahaan (Johnston et. al, 2007; Kontoghiorghes & Frangou, 2009).

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa agar karyawan dapat memberikan kontribusi yang optimal, organisasi perlu memperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan serta tingkat kepuasan mereka terhadap pemenuhan kebutuhan tersebut. Caranya adalah dengan mencari tahu apa yang dibutuhkan karyawan. Di sisi lain, karyawan juga perlu mengetahui apa yang dapat diberikan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan mereka. Oleh karena itu, perlu ada komunikasi antara karyawan dengan organisasi sehingga kedua belah pihak dapat saling mengetahui kebutuhan dan harapan mereka masing-masing. Komunikasi tersebut bisa dilakukan melalui berbagai media, di antaranya adalah buletin pemberitahuan, papan komunikasi, *employee meeting*, survei pendapat karyawan, konseling karyawan, atau *open door-policy*. Pihak organisasi dapat memilih satu atau beberapa bentuk media komunikasi sesuai dengan kondisi perusahaan serta kebutuhan karyawan.

1.2 Permasalahan

Kepuasan kerja memberikan kontribusi bagi munculnya perilaku-perilaku karyawan yang menguntungkan organisasi. Dengan kata lain, ketika ada perilaku atau gejala pada karyawan yang merugikan organisasi, misalnya rendahnya

komitmen organisasi karyawan, perilaku tersebut mungkin disebabkan oleh kepuasan kerja karyawan yang rendah. Masalah-masalah yang dihadapi oleh Bank XY, seperti *turnover* staf *customer service*, kurangnya keterlibatan mereka dalam kegiatan-kegiatan organisasi, adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi, absensi, dan keterlambatan (lihat lampiran A) merupakan indikasi rendahnya komitmen organisasi staf *customer service* terhadap Bank XY. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu kondisi psikologis yang menentukan hubungan karyawan dengan organisasi, serta berpengaruh terhadap keputusan mereka untuk tetap menjadi anggota organisasi (Meyer & Allen, 1997). Indikasi-indikasi di atas dibuktikan oleh hasil survei terhadap 70 staf *customer service* di Regional Jakarta 2, yang menunjukkan bahwa 51,4% responden memiliki komitmen organisasi rendah (lampiran B).

Dalam hal ini, Meyer dan Allen (1997) menyatakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari 3 komponen, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif. Lebih lanjut, dari ketiga komponen komitmen tersebut, hasil survei menunjukkan bahwa rata-rata skor yang paling rendah terletak pada komponen komitmen kontinuans (lampiran B). Komitmen kontinuans mengacu pada suatu keadaan di mana karyawan terikat pada organisasi karena pertimbangan untung rugi, antara mereka meninggalkan organisasi atau tetap bertahan di organisasi tersebut (Meyer & Allen, 1997). Hasil survei tersebut diperkuat oleh data *exit interview* yang menunjukkan bahwa sebagian besar *customer service* mengundurkan diri karena mereka menginginkan peningkatan gaji/pendapatan.

Di sisi lain, terdapat suatu keluhan dari para staf *customer service* bahwa mereka sering sekali bekerja lembur. Lamanya waktu lembur mereka, bisa mencapai 40-50 jam per bulan. Menurut mereka, banyaknya jam lembur yang harus mereka lalui, tidak seimbang dengan imbalan yang mereka terima. Di sini terlihat bahwa para staf *customer service* merasakan adanya beban kerja yang terlalu tinggi, namun tidak diimbangi dengan imbalan yang sesuai dengan usaha yang mereka keluarkan dalam pekerjaan. Keluhan-keluhan tersebut menunjukkan indikasi bahwa karyawan memiliki kepuasan yang rendah terhadap beberapa aspek dari pekerjaannya.

Menurut Spector (1997), kepuasan kerja karyawan dapat menyebabkan karyawan mencoba untuk mencari alternatif solusi pekerjaan lain. Berkaitan dengan hasil survei mengenai komitmen kontinuans, staf *customer service* yang memiliki kepuasan kerja rendah mungkin memiliki keinginan untuk pindah kerja, namun keuntungan yang akan mereka peroleh jika pindah belum sebesar keuntungan yang diberikan oleh Bank XY, sehingga karyawan-karyawan tersebut memutuskan untuk bertahan di dalam Bank XY. Di sini terlihat bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah mungkin memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan baru, namun keputusan mereka untuk benar-benar pindah mungkin dipengaruhi juga oleh komitmen organisasi mereka.

Meyer dan Allen (1997) menyatakan salah satu hal yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh hasil survei pada 70 staf *customer service* yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi mereka (lampiran D). Hasil survei tersebut menunjukkan apabila Bank XY dapat meningkatkan komitmen organisasi dari staf *customer service* melalui peningkatan kepuasan kerja mereka, maka diharapkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi akan menjadi rendah. Allen dan Meyer (1997) berpendapat bahwa peningkatan komitmen organisasi tidak dapat dilakukan dengan cepat. Oleh karena itu, penelitian ini fokus pada peningkatan kepuasan kerja dari staf *customer service* Regional Jakarta 2.

Kepuasan kerja pada staf *customer service* di Regional 2 diukur dengan menggunakan alat ukur *Job Satisfaction Survey* dari Spector (1997). Alat ukur tersebut mengukur sembilan aspek dari kepuasan kerja, yaitu: gaji, promosi, supervisi, tunjangan, *contingent rewards*, peraturan dan prosedur organisasi, rekan kerja, tipe pekerjaan yang dilakukan, serta komunikasi. Kemudian untuk menentukan intervensi kepuasan kerja yang tepat, ditentukan terlebih dahulu aspek kepuasan kerja yang memiliki pengaruh paling besar terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya, peneliti akan melakukan intervensi terhadap aspek kepuasan kerja tersebut. Dengan melakukan intervensi terhadap aspek kepuasan kerja tersebut, diharapkan lambat laun komitmen organisasi dari para staf *customer service* akan meningkat.

Survei terhadap 70 orang staf *customer service* di Regional Jakarta 2 menunjukkan untuk jabatan *customer service*, aspek kepuasan kerja yang memiliki pengaruh paling besar terhadap komitmen organisasi adalah aspek komunikasi, yaitu sebesar 23,6 % (lampiran D). Hal ini menunjukkan jika pihak Regional Jakarta 2 ingin meningkatkan komitmen organisasi dari staf *customer service*, salah satu kegiatan yang dapat dilakukan adalah mengevaluasi praktek komunikasi yang berlangsung dari dan kepada staf *customer service*, kemudian menentukan intervensi yang tepat untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan terhadap praktek komunikasi yang telah dilaksanakan. Kepuasan staf *customer service* pada aspek komunikasi ini, diharapkan akan membawa pada peningkatan komitmen organisasi mereka.

Berkaitan dengan aspek komunikasi, survei kepuasan kerja yang dilakukan pada 70 orang staf *customer service* menunjukkan bahwa 70% dari responden memiliki kepuasan komunikasi yang tergolong rendah (lampiran E). Secara umum, komunikasi kerja bisa dilakukan dengan atasan, rekan satu tim, rekan kerja di unit atau tim lain, dan dengan pihak manajemen. Praktek komunikasi di Bank XY dilakukan berdasarkan hirarki jabatan. Informasi dari staf *customer service* disampaikan kepada *head customer service*, kemudian dilanjutkan kepada koordinator operasional atau wakil pimpinan cabang urusan operasional. Selanjutnya wakil pimpinan cabang akan meneruskan informasi tersebut kepada pimpinan cabang. Pimpinan cabang kemudian menyampaikannya kepada *Human Resources* (HR) Regional atau kepada pihak-pihak terkait. Sementara itu, informasi dari Regional ataupun pusat disampaikan kepada cabang melalui pimpinan cabang, wakil pimpinan cabang, begitu seterusnya sampai informasi tersebut diterima oleh staf *customer service*. Praktek komunikasi berdasarkan hirarki jabatan ini disebut dengan *serial communication* (Aamodt, 2007). Praktek komunikasi ini memiliki kelebihan yaitu adanya jalur yang jelas bagi staf untuk bertukar informasi dengan atasan (*Head Customer Service*, Koordinator Operasional, Wakil Pimpinan Cabang bidang Operasional, dan Pimpinan Cabang). Di sisi lain, praktek komunikasi ini memiliki beberapa kelemahan.

Pertama, praktek komunikasi di atas membutuhkan andil yang besar dari atasan untuk dapat memberikan informasi dan menciptakan lingkungan kerja yang

terbuka terhadap masukan. Untuk staf *customer service* di Regional Jakarta 2, komunikasi formal dengan atasan biasanya dilakukan pada saat *morning briefing*. *Morning briefing* biasanya dilakukan di pagi hari selama 30-60 menit. Pada *briefing* tersebut, dilakukan sosialisasi mengenai peraturan baru dari organisasi, target kinerja cabang, evaluasi kinerja karyawan, dan masalah-masalah pekerjaan. Hasil wawancara lain menunjukkan bahwa *morning briefing* ini tidak dijalankan di semua cabang. Pada beberapa cabang, *morning briefing* ini sudah tidak dijalankan lagi. Selain itu, ada pula cabang yang tidak lagi rutin melaksanakan *morning briefing* ini (komunikasi pribadi, 2010).

Di sisi lain, staf *customer service* merasa bahwa jalur komunikasi yang ada belum dapat mengakomodir kebutuhan komunikasi mereka terhadap atasan. Hal ini terjadi karena adanya rasa segan untuk menyampaikan masalah atau uneg-uneg kepada atasan serta kurangnya interaksi antara atasan dan bawahan. Di samping itu, terkadang atasan tidak dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh staf *customer service*. Kondisi-kondisi tersebut menyebabkan staf *customer service* menginginkan ada pihak lain yang dapat membantu memenuhi kebutuhan informasi mereka, termasuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mereka. Pertanyaan-pertanyaan yang mereka ajukan biasanya mengenai jalur karir, bagaimana cara mendapatkan promosi, serta tugas dan wewenang staf *customer service* (komunikasi pribadi, 2010). Di Bank XY, salah satu pihak yang dapat menyediakan informasi-informasi ini adalah HR Regional.

Kelemahan lain dari jalur komunikasi berdasarkan hirarki jabatan adalah banyaknya jenjang yang harus ditempuh untuk menyampaikan informasi dari staf *customer service* ke regional ataupun ke pusat. Hal ini dapat menyebabkan ada informasi yang hilang. Menurut Aamodt (2007), *serial communication* memungkinkan terjadinya perubahan isi dan kesan dari pesan yang disampaikan dari satu orang ke orang lain, sehingga pesan yang diterima tidak selalu sama dengan pesan yang dikirimkan. Selain itu, berita-berita buruk dan keluhan jarang disampaikan kepada orang di jenjang selanjutnya. Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan bahwa staf *customer service* ada yang merasa bahwa ia hanya dapat menceritakan masalah/keluhan kepada atasannya langsung saja, namun apa yang ia keluhkan tidak sampai pada *Human Resources* (HR) Regional Jakarta 2 (yang

selanjutnya dalam penelitian ini disebut sebagai HR Regional) ataupun pusat (komunikasi pribadi, 2010). Selain itu, staf *customer service* terkadang ingin memberikan saran/masukan kepada pihak manajemen atau HR Regional, namun selama ini belum ada sarananya.

Di sisi lain, staf *customer service* di Regional 2 menyatakan bahwa saat ini belum ada pula sarana bagi mereka untuk berbagi informasi dengan rekan-rekan staf *customer service* dari cabang-cabang lain, sementara para staf *customer service* memerlukan sarana komunikasi tersebut. Menurut mereka, jika ada sarana komunikasi antar *customer service* di berbagai cabang, mereka dapat belajar dari pengalaman rekan-rekan mereka, serta memberikan masukan (berdasarkan pengalaman mereka) terhadap kendala atau permasalahan yang dihadapi oleh rekan dari cabang yang lain. Dengan demikian dapat membantu staf *customer service* dalam menyelesaikan pekerjaan mereka sehari-hari.

Selain dengan sesama staf *customer service*, responden juga menganggap bahwa ada beberapa informasi yang sebaiknya diketahui oleh pihak HR Regional, terutama berkaitan dengan kinerja dan prestasi yang telah dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Menurut mereka, informasi ini perlu diketahui karena pihak HR Regional juga berperan terhadap proses promosi mereka. Informasi-informasi tersebut dapat membantu HR Regional untuk membuat rekomendasi terhadap proses promosi karyawan. Hasil wawancara kepada staf *customer service* juga menunjukkan bahwa selama ini unit HR terkesan lambat untuk mencegah atau menindaklanjuti suatu hal terjadi, misalnya staf *customer service* yang keluar dari Bank XY, karena mereka tidak bisa lebih cepat mendeteksi kondisi-kondisi yang terjadi di lapangan (komunikasi pribadi, 2010). Di sini terlihat bahwa para staf *customer service* ingin agar pihak HR Regional mengetahui kondisi pekerjaan staf *customer service* di cabang, masalah-masalah yang dihadapi oleh staf *customer service*, kebutuhan karyawan di cabang, serta keadaan di cabang, termasuk kekurangan sarana dan prasarana.

Berdasarkan penjelasan di atas, terlihat ada beberapa keluhan berkaitan dengan praktek komunikasi yang terjadi di Regional Jakarta 2, khususnya yang berkaitan dengan posisi *customer service*. Keluhan-keluhan tersebut berkaitan dengan belum terpenuhinya kebutuhan mereka akan informasi-informasi,

khususnya kebutuhan mereka untuk bertukar informasi dengan sesama staf *customer service* dan dengan HR Regional. Dengan demikian, jika organisasi menginginkan peningkatan komitmen karyawan, dengan cara meningkatkan kepuasan kerja karyawan, maka kepuasan *customer service* terhadap komunikasi dapat ditingkatkan dengan membangun jalur komunikasi antara staf *customer service* dengan HR Regional dan dengan staf *customer service* dari cabang lain. Penelitian dari Johlke dan Duhan (dalam Johnston, et. al, 2007) pada karyawan bagian penjualan menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan komunikasi antar karyawan cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Dengan kata lain, ketika kepuasan karyawan terhadap aspek komunikasi tersebut meningkat, diharapkan komitmen karyawan juga akan meningkat.

Untuk mengatasi masalah komunikasi di atas, ada dua alternatif solusi yang dapat dipilih. Alternatif solusi pertama adalah *open-door policy*. Melalui prosedur ini, para staf diberi kesempatan untuk bertanya atau memberikan pendapat kepada HR Regional. Pihak HR Regional dapat memberikan respon atas apa yang dikemukakan oleh staf *customer service*. Meskipun demikian, prosedur ini memiliki kelemahan karena kemungkinan ada perasaan enggan dari para staf untuk memberikan pertanyaan atau pendapat, apalagi selama ini belum pernah ada komunikasi langsung antara kedua belah pihak. Oleh karena itu, peneliti tidak memilih alternatif ini sebagai solusi.

Alternatif solusi kedua adalah *employee meeting*. Pertemuan ini dapat menjawab kebutuhan pihak HR Regional untuk memperoleh informasi terbaru mengenai kondisi pekerjaan dari staf *customer service*. Selain itu, pertemuan ini juga dapat menjawab kebutuhan staf *customer service* untuk memiliki jalur komunikasi langsung dengan HR Regional dan rekan staf *customer service* dari cabang lain. Pada pertemuan ini, para peserta bisa diajak untuk berbagi informasi. Pertemuan ini dapat membantu pihak HR Regional dan staf *customer service* untuk berbagi informasi mengenai pengalaman-pengalaman, permasalahan yang mereka hadapi serta cara yang tepat untuk menyelesaikan masalah tersebut. Inisiatif dari para peserta *employee meeting* dibutuhkan untuk kelancaran pertukaran informasi, namun pihak HR dapat langsung mengajak para staf

customer service untuk aktif berdiskusi dan berbagi informasi. Selain itu, ketika *customer service* melihat keterbukaan dari pihak HR untuk berbagi informasi dan menerima masukan, mereka akan cenderung lebih nyaman untuk bercerita. Di sisi lain, pelaksanaan *employee meeting* memiliki kelemahan, yaitu para peserta harus menyediakan waktu khusus untuk mengikuti pertemuan tersebut. Kekurangan ini bisa diatasi dengan memilih waktu-waktu di luar jam sibuk dan memilih interval pelaksanaan *employee meeting* yang tidak terlalu berdekatan.

1.3 Rumusan Masalah

Rendahnya kepuasan staf *customer service* terhadap aspek-aspek pekerjaan seperti gaji, imbalan, ataupun kondisi kerja dapat menyebabkan karyawan memiliki keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan lain. Penggalan data awal pada staf *customer service* di Regional Jakarta 2 menunjukkan indikasi bahwa keputusan karyawan untuk benar-benar pindah ke tempat kerja lain juga dipengaruhi oleh komitmen organisasi mereka. Hal ini menunjukkan komitmen organisasi menjembatani hubungan antara kepuasan kerja dengan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Jika kepuasan kerja staf *customer service* tinggi, maka komitmen organisasi mereka pun tinggi, sehingga keinginan mereka untuk meninggalkan organisasi menjadi rendah.

Penelitian ini fokus pada peningkatan kepuasan kerja, bukan pada peningkatan komitmen organisasi karena menurut Meyer dan Allen (1997) perubahan komitmen organisasi tidak dapat terjadi dengan cepat. Data menunjukkan bahwa aspek kepuasan kerja yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi adalah kepuasan komunikasi. Berkaitan dengan kepuasan komunikasi, staf *customer service* merasa bahwa jalur komunikasi yang ada belum dapat mengakomodir kebutuhan mereka akan pertukaran informasi. Oleh karena itu, staf *customer service* menginginkan adanya komunikasi langsung antara mereka dengan staf *customer service* dari cabang lain dan dengan HR Regional. Untuk menjawab kebutuhan tersebut, peneliti menawarkan program *employee meeting* sebagai solusi untuk meningkatkan kepuasan karyawan, khususnya para staf *customer service*, terhadap proses komunikasi.

1. 4 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian masalah di atas, masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah “Apakah pelaksanaan *employee meeting* dapat meningkatkan kepuasan komunikasi dari para staf *customer service*?”

1. 5 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk membuat program *employee meeting* agar kepuasan staf *customer service* terhadap komunikasi dapat ditingkatkan. Sementara itu, manfaat teoritis dari penelitian ini adalah mengembangkan ilmu psikologi industri dan organisasi, khususnya yang berkaitan dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan komunikasi. Di sisi lain, terdapat manfaat praktis yang dapat diperoleh, yaitu program *employee meeting* yang telah dibuat oleh peneliti ini dapat menjadi prototipe bagi diadakannya program *employee meeting* bagi jabatan-jabatan lain di Bank XY.

1. 6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini terdiri dari 5 bab, yaitu:

Bab 1 Pendahuluan yang menjelaskan tentang latar belakang permasalahan, permasalahan, rumusan masalah, tujuan serta manfaat penelitian.

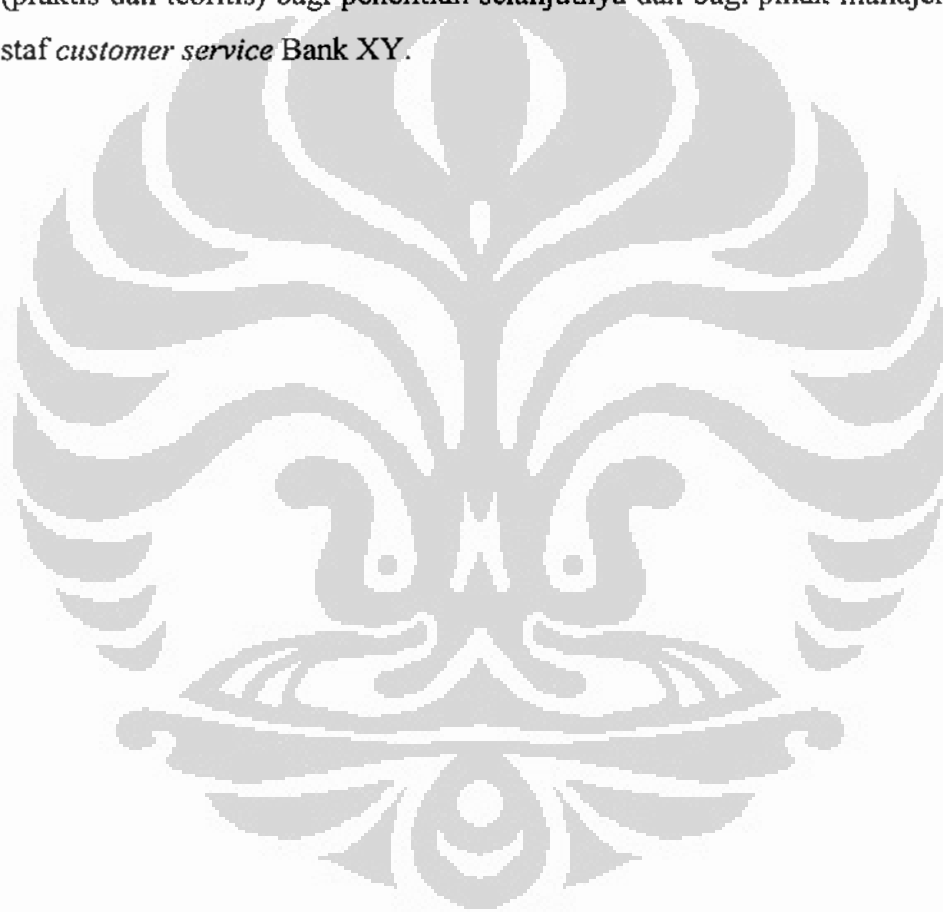
Bab 2 Tinjauan Pustaka yang berisi teori-teori yang mendasari penelitian mengenai kepuasan kerja ini yaitu teori kepuasan kerja, teori komunikasi, teori kepuasan komunikasi, teori komitmen organisasi, teori-teori yang berhubungan dengan *employee meeting*, hubungan antara *employee meeting* dengan kepuasan komunikasi, serta peran HR terhadap peningkatan kepuasan komunikasi.

Bab 3 Metode Penelitian yang menjelaskan mengenai tipe dan desain penelitian yang digunakan, pertanyaan dan hipotesis penelitian, variabel-variabel penelitian, responden, metode pengumpulan data (kuesioner, wawancara, dan data sekunder), prosedur penelitian (tahap persiapan penelitian sampai evaluasi), serta teknik pengolahan data (teknik regresi, regresi berganda, *Wilcoxon signed-ranked test*, dan teknik analisa data kualitatif).

Bab 4 Hasil dan Analisis Penelitian berisi hasil penggalian data awal mengenai komitmen organisasi dan kepuasan kerja, gambaran kepuasan komunikasi saat

sebelum dan sesudah pelaksanaan *employee meeting*, pelaksanaan *employee meeting*, serta analisa peningkatan kepuasan komunikasi setelah pelaksanaan *employee meeting*.

Bab 5 Kesimpulan, Diskusi, dan Saran yang membahas mengenai kesimpulan pengaruh *employee meeting* terhadap peningkatan kepuasan komunikasi, hal-hal yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan *employee meeting* (prosedur pelaksanaan *employee meeting*), variabel-variabel lain yang mungkin berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan komunikasi, serta saran-saran (praktis dan teoritis) bagi penelitian selanjutnya dan bagi pihak manajemen, serta staf *customer service* Bank XY.



BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab 2 ini akan diuraikan mengenai teori-teori serta penelitian-penelitian yang mendasari penelitian ini. Pertama, akan dibahas teori kepuasan komunikasi yang merupakan fokus utama dari penelitian ini. Dalam menjelaskan kepuasan komunikasi, akan dibahas terlebih dahulu teori kepuasan kerja dan teori komunikasi. Kemudian akan dijelaskan mengenai *employee meeting* sebagai solusi masalah dan peran HR di dalam organisasi. Pada bab 2 ini, akan dipaparkan juga teori komitmen organisasi yang digunakan untuk menemukenali gejala-gejala awal pada staf *customer service* di Regional Jakarta 2. Pada akhir bab ini, akan dijelaskan hubungan antara *employee meeting* dan kepuasan komunikasi, serta peran *Human Resources* (HR) dalam peningkatan kepuasan komunikasi.

2. 1 Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Pemaparan teori kepuasan kerja dilakukan berdasarkan atas teori Spector (1997). Berikut ini akan dijelaskan satu per satu mengenai definisi kepuasan kerja, pendekatan dalam mempelajari kepuasan kerja, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, pengukuran kepuasan kerja, serta variabel-variabel yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

2. 1. 1 Definisi Kepuasan Kerja

Spector (1997) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah "*how people feel about their jobs and different aspects of their jobs. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs. As it is generally assessed, job satisfaction is an attitudinal variable*" (p. 2). Pengertian lain dikemukakan oleh Shahnawaz dan Jafri (2009), di mana kepuasan kerja adalah "*a pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job – an affective reaction to one's job and attitude toward one's job*" (p. 160).

Definisi-definisi di atas saling melengkapi. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, maka kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu variabel sikap yang menunjukkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya (suka ataupun tidak

suka; puas ataupun tidak puas), baik secara keseluruhan maupun terhadap aspek-aspek tertentu dari pekerjaannya. Berkaitan dengan masalah penelitian, definisi kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah suatu variabel sikap yang menunjukkan perasaan staf *customer service* terhadap pekerjaannya (suka ataupun tidak suka; puas ataupun tidak puas), baik secara keseluruhan maupun terhadap aspek-aspek tertentu dari pekerjaannya.

2. 1. 2 Pendekatan dalam Mempelajari Kepuasan Kerja

Menurut Spector (1997), ada dua pendekatan yang dapat digunakan untuk mempelajari kepuasan kerja, yaitu pendekatan secara global (*global approach*) dan pendekatan terhadap aspek-aspek kepuasan kerja (*facet approach*). Pendekatan global dari kepuasan kerja memungkinkan kepuasan kerja dipandang sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan. Sementara itu, pendekatan aspek-aspek kepuasan kerja memandang bahwa pekerjaan terdiri dari aspek-aspek pekerjaan dan tingkat kepuasan karyawan terhadap masing-masing aspek tersebut bisa berbeda-beda.

Facet approach memberikan suatu gambaran yang lebih lengkap dari kepuasan kerja. Seseorang dapat memiliki tingkat kepuasan yang berbeda terhadap berbagai aspek pekerjaan. Sebagai contoh, karyawan A mungkin tidak puas dengan aspek pekerjaan dan tunjangan, namun pada saat yang sama ia puas dengan aspek lingkungan kerja dan atasan. Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan untuk membahas kepuasan kerja adalah pendekatan terhadap aspek-aspek kepuasan kerja, khususnya aspek kepuasan komunikasi.

2. 1. 3 Pengukuran Kepuasan Kerja

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah dengan memberikan kuesioner kepuasan kerja kepada pemegang jabatan. Alat ukur kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Job Satisfaction Survey*. Alat ukur yang dikembangkan oleh Spector (1997) ini mengukur 9 aspek kepuasan kerja, serta gambaran kepuasan kerja secara keseluruhan. Skala ini terdiri dari 36 item, di mana satu aspek terdiri dari 4 item.

Skala ini menggunakan format *summated rating scale*. Aspek-aspek kepuasan kerja yang diukur melalui alat ukur ini adalah:

1. Gaji (*pay*)
Kepuasan terhadap gaji dan peningkatan gaji.
2. Promosi (*promotion*)
Kepuasan terhadap kesempatan promosi.
3. Pengawasan (*supervision*)
Kepuasan terhadap atasan langsung dari pemegang jabatan.
4. Tunjangan (*fringe benefits*)
Kepuasan terhadap tunjangan-tunjangan.
5. *Contingent rewards*
Kepuasan terhadap imbalan (tidak selalu berupa uang) yang diberikan setelah karyawan menunjukkan kinerja yang baik.
6. *Operating conditions*
Kepuasan terhadap peraturan dan prosedur organisasi.
7. Rekan kerja (*coworkers*)
Kepuasan terhadap rekan kerja.
8. Tipe pekerjaan (*nature of work*)
Kepuasan terhadap tipe pekerjaan yang dilakukan
9. Komunikasi (*communication*)
Kepuasan terhadap komunikasi yang terjalin di dalam organisasi.

2. 1. 4 Variabel yang Dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja

Spector (1997) mengemukakan bahwa terdapat beberapa variabel yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja, di antaranya adalah unjuk kerja, *organizational citizenship behavior*, *turnover*, dan komitmen organisasi. Berikut akan dijelaskan variabel tersebut satu per satu.

1. Unjuk Kerja (*Job Performance*)
Jacobs dan Solomon (dalam Spector, 1997) menyatakan bahwa korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja akan lebih tinggi, jika karyawan diberi imbalan (*reward*) atas hasil kerja mereka.

2. *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior atau OCB adalah tingkah laku karyawan yang bertujuan untuk membantu rekan kerjanya di perusahaan. MacKenzie, Podsakoff, dan Fetter (dalam Spector, 1997) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat menyebabkan OCB karena karyawan yang senang dengan pekerjaannya akan mau melakukan hal-hal yang ditugaskan kepadanya

3. *Turnover*

Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya akan mencoba mencari alternatif pekerjaan lain. Beberapa penelitian menunjukkan adanya korelasi antara kepuasan kerja dengan *turnover* (contoh: Crampton & Wagner; Hulin, Roznowski, & Hachiya dalam Spector, 1997). Lebih jauh, dari penelitian-penelitian tersebut, terlihat adanya hubungan kausal antara kepuasan kerja dengan *turnover*, dimana ketidakpuasan kerja menyebabkan terjadinya *turnover*. Menurut Mobley (dalam Shahnawaz & Jafri, 2009), hubungan antara variabel kepuasan kerja dan *turnover* karyawan tidak terlalu kuat. Oleh karena itu, agar dapat memprediksi dan memahami *turnover* secara efektif, pengukuran kepuasan kerja harus dikombinasikan dengan pengukuran lain. Dalam penelitian ini, pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover* dipengaruhi pula oleh rendahnya komitmen organisasi dari staf *customer service*.

4. Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja dapat memunculkan sikap positif karyawan, yang kemudian akan mengarahkan tingkah laku pada pekerjaan yang positif pula. Penelitian dari Young, Worchei, dan Woehr (dalam Senati, 2002) membuktikan bahwa kepuasan kerja memberikan sumbangan yang bermakna terhadap komitmen organisasi, yang ditampilkan oleh karyawan yang bekerja pada bidang pelayanan publik. Selain itu, penelitian dari Knoop (dalam Senati, 2002) juga menemukan bahwa kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap atasan, dan kepuasan terhadap promosi secara bersama-sama memberikan sumbangan yang bermakna terhadap komitmen organisasi.

2. 2. Komunikasi

Fokus penelitian ini adalah kepuasan staf *customer service* Regional Jakarta 2 terhadap praktek komunikasi yang terjadi di dalam organisasi. Pada prakteknya, staf *customer service* melakukan komunikasi pada atasan, rekan kerja, dan pada nasabah. Penelitian ini tidak akan membahas komunikasi yang dilakukan oleh staf *customer service* kepada nasabah, tetapi fokus pada komunikasi staf *customer service* dengan atasan, rekan kerja, dan juga HR Regional.

Berkaitan dengan komunikasi, staf *customer service* mengeluhkan bahwa sarana komunikasi yang ada saat ini, belum dapat mengakomodir kebutuhan-kebutuhan komunikasi mereka. Oleh karena itu, teori-teori komunikasi yang akan dijelaskan pada sub bab ini akan membantu peneliti untuk menemukan kekurangan-kekurangan pada praktek komunikasi yang dilakukan dari dan kepada staf *customer service*.

2. 2. 1 Definisi Komunikasi

Menurut Drafke (2009), komunikasi adalah "*a two-way process resulting in the transmission of information and understanding between individuals* (p.75). Sejalan dengan Drafke, Robbins (2003) mendefinisikan komunikasi sebagai "*the transference and understanding of meaning*" (p. 284).

Kedua definisi di atas saling mendukung satu sama lain. Berdasarkan kedua definisi tersebut, pada penelitian ini batasan dari komunikasi adalah proses pengiriman dan penerimaan informasi dari satu orang kepada orang lain, dimana informasi tersebut sama-sama dipahami oleh si pengirim dan penerima. Berkaitan dengan masalah penelitian, definisi komunikasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah proses pengiriman dan penerimaan informasi dari staf *customer service* kepada atasan, rekan kerja, atau HR Regional, dimana informasi tersebut sama-sama dipahami oleh si pengirim dan penerima.

2. 2. 2 Tujuan dan Fungsi Komunikasi

Ketika dua orang berkomunikasi, mereka memiliki dua tujuan, yaitu mereka ingin menyelesaikan tugas apapun yang mereka hadapi dan mereka ingin

satu sama lain merasa lebih baik, sebagai hasil dari pertukaran informasi yang telah terjadi (Himstreet & Bary, 1984). Sementara itu, Robbins (2003) mengemukakan bahwa komunikasi di dalam kelompok atau organisasi memiliki empat fungsi utama, yaitu:

1. Komunikasi berfungsi untuk mengontrol tingkah laku karyawan

Dalam organisasi, ada kalanya bawahan mengemukakan keluhan-keluhan atau memberikan masukan kepada atasan. Di sisi lain, atasan memberitahukan pekerjaan yang harus dikerjakan bawahan. Dengan adanya komunikasi tersebut, atasan dapat mengontrol tingkah laku bawahan dan bawahan dapat pula memberi masukan (mengontrol) perilaku atasan.

2. Komunikasi dapat meningkatkan motivasi karyawan

Melalui komunikasi, atasan dapat menjelaskan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan karyawan, seberapa baik bawahan menyelesaikan pekerjaan tersebut, serta apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja mereka.

3. Komunikasi memberikan sarana untuk menunjukkan ekspresi emosional dan dapat menjadi wadah pemenuhan kebutuhan sosial

Melalui komunikasi dengan kelompok kerja, karyawan dapat menunjukkan kebingungan, kekesalan, ataupun kepuasan kerja yang mereka rasakan.

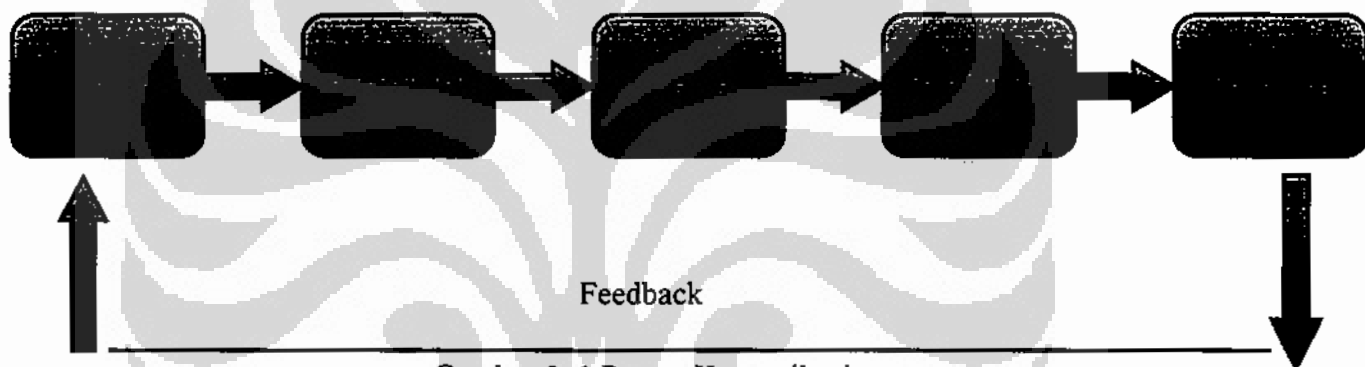
4. Komunikasi berperan dalam proses pengambilan keputusan

Komunikasi memungkinkan adanya pemberian dan/atau pertukaran informasi antar individu atau kelompok. Informasi-informasi ini dapat menjadi data untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi alternatif-alternatif pilihan.

2. 2. 3 Proses Komunikasi

Proses komunikasi dapat berlangsung dengan melalui beberapa tahap, di mana proses tersebut melibatkan sumber informasi, media komunikasi, dan penerima informasi. Pengirim pesan (sumber) menterjemahkan (*encoding*) isi pikirannya ke dalam sebuah pesan. Proses penterjemahan informasi ini mencakup pemilihan kata-kata, nada bicara, dan ekspresi wajah maupun tubuh yang digunakan. Pesan tersebut kemudian dikirimkan melalui saluran-saluran komunikasi (media), baik formal maupun informal. Secara umum, saluran informasi formal merupakan saluran informasi yang dibentuk oleh organisasi serta

digunakan untuk mengirimkan pesan yang berkaitan dengan aktivitas pekerjaan. Sementara itu, saluran komunikasi informal dibentuk oleh kedekatan antar rekan kerja. Setelah melalui saluran informasi, pesan akan diterima oleh penerima pesan. Agar isi pesan dapat dipahami, simbol-simbol yang dikirimkan oleh pengirim pesan harus diterjemahkan (*decoding*) terlebih dahulu oleh penerima pesan. Kemudian, penerima pesan akan mengirimkan umpan balik kepada si pengirim pesan untuk memastikan apakah isi pesan yang ia kirimkan sama maknanya dengan yang diterima oleh penerima. Hal ini mungkin terjadi jika pengirim dan penerima menggunakan tanda dan sinyal yang sama, serta memiliki pengertian yang sama (*shared meaning*).



Gambar 2. 1 Proses Komunikasi
(Sumber: Robbins, 2003)

2. 2. 4 Jaringan Komunikasi

Jaringan komunikasi adalah suatu pola standar hubungan orang-per-orang di dalam suatu organisasi (Adler & Elmhorst, 1996). Di dalam organisasi, terdapat dua jenis jaringan komunikasi, yaitu jaringan komunikasi formal dan jaringan komunikasi informal.

a. Jaringan komunikasi formal

Jaringan komunikasi formal adalah suatu sistem yang dirancang oleh pihak manajemen, untuk menentukan siapa harus berbicara dengan siapa, agar pekerjaan dapat diselesaikan. Salah satu cara yang umum untuk menjelaskan jaringan komunikasi formal adalah dengan menggunakan struktur organisasi. Struktur organisasi menunjukkan bahwa komunikasi dapat terjadi ke berbagai arah, yaitu dari bawahan ke atasan (*upward*

communication), dari atasan ke bawahan (*downward communication*), dan antar rekan kerja (*horizontal communication*) (Adler & Elmhurst, 1996).

Tabel 2. 1 *Upward, Downward, dan Lateral Communication*

	<i>Downward Communication</i>	<i>Upward Communication</i>	<i>Horizontal (Lateral) Communication</i>
Tipe	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instruksi pekerjaan 2. Prinsip-prinsip pekerjaan 3. Prosedur perusahaan 4. Umpan balik 5. Indoktrinasi budaya perusahaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa yang dilakukan bawahan 2. Masalah pekerjaan yang belum terselesaikan 3. Saran untuk pengembangan 4. Perasaan bawahan mengenai pekerjaan dan rekan kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koordinasi tugas 2. Menyelesaikan masalah 3. Berbagi informasi 4. Manajemen konflik 5. Membangun hubungan baik
Keuntungan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pencegahan atau koreksi terhadap kesalahan karyawan 2. Peningkatan kepuasan karyawan 3. Perbaikan moral 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mencegah munculnya masalah baru dan solusi terhadap masalah lama 2. Meningkatkan penerimaan terhadap keputusan manajemen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kerjasama antar karyawan yang memiliki tugas yang berbeda 2. Pemahaman yang lebih tinggi terhadap misi organisasi
Kerugian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pesan tidak jelas 2. Pesan terlalu banyak (<i>overload</i>) 3. Pesan berubah karena disampaikan melalui satu atau lebih perantara 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atasan mungkin meremehkan pesan dari bawahan 2. Atasan dapat secara tidak adil menyalahkan bawahan atas berita yang tidak menyenangkan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persaingan antar karyawan dari area tanggung jawab yang berbeda mungkin muncul 2. Adanya spesialisasi tugas menyulitkan pemahaman 3. Terlalu banyak informasi yang harus disampaikan dapat mengurangi kontak 4. Hambatan fisik dapat mengurangi kontak 5. Kurangnya motivasi

(Sumber: Adler & Elmhurst, 1996)

Pada staf *customer service* Bank XY, jaringan komunikasi formal digunakan untuk menyampaikan informasi sesuai dengan struktur organisasi di kantor cabang. Staf *customer service* menyampaikan pesan kepada *Head*

Customer Service. Kemudian, informasi dilanjutkan oleh *Head Customer Service* kepada koordinator operasional atau wakil pimpinan cabang. Koordinator operasional atau wakil pimpinan cabang akan menyampaikannya kepada pimpinan cabang. Setelah itu, pimpinan cabang akan melanjutkan informasi tersebut kepada HR Regional atau kepada pihak-pihak terkait di luar cabang.

b. Jaringan komunikasi informal

Jaringan komunikasi informal adalah pola interaksi yang didasarkan pada persahabatan, minat yang sama, serta kedekatan antar karyawan. Menurut Adler dan Elmhorst (1996), jaringan komunikasi informal memiliki beberapa fungsi, di antaranya adalah untuk mengkonfirmasi pesan-pesan yang didapat melalui jaringan komunikasi formal (*confirming*) serta untuk melengkapi kekurangan/*gap* yang terjadi karena kurang jelasnya pesan yang disampaikan melalui jaringan komunikasi formal (*expanding*).

Salah satu bentuk jaringan komunikasi informal adalah *grapevine*. *Grapevine* memiliki tiga karakteristik, yaitu tidak dikontrol oleh manajemen, karyawan mempersepsi jaringan komunikasi ini lebih terpercaya dan reliabel daripada informasi yang didapat dari manajemen melalui jaringan komunikasi formal, serta digunakan untuk memenuhi minat pribadi orang-orang yang terlibat di dalamnya. Meskipun *grapevine* dapat menjadi sumber gosip yang kurang akurat, *grapevine* dapat menjadi sebuah sinyal peringatan awal bagi perubahan organisasi, sebuah sarana untuk membentuk budaya organisasi, suatu mekanisme untuk meningkatkan kohesivitas kelompok, dan suatu cara untuk membuat karyawan mengeluarkan ide-ide (Kreitner & Kinicki, 2004).

2. 2. 5 Komunikasi yang Efektif

Komunikasi dikatakan efektif apabila pesan yang dikirimkan oleh si pengirim pesan dapat diterima dengan baik oleh si penerima pesan. Himstreet dan Bary (1984) mengemukakan suatu hirarki situasi di mana komunikasi yang efektif dapat berlangsung.

1. Level pertama

Komunikasi paling efektif pada situasi di mana komunikasi tersebut terjadi dua arah dan pada situasi tatap muka. Situasi tersebut memungkinkan simbol verbal, nonverbal, dan bahasa dapat dilihat dengan jelas oleh kedua belah pihak. Pada situasi ini, kesalahpahaman dan ketidakakuratan informasi dapat diatasi dengan cara memperhatikan pesan yang dikirimkan dan dengan memberikan umpan balik yang tepat untuk mengklarifikasi isi pesan. Contoh komunikasi level pertama ini adalah wawancara, diskusi tatap muka, pertemuan kelompok kecil, dan konferensi.

2. Level kedua

Tingkatan komunikasi efektif kedua terjadi di mana komunikasi tersebut berlangsung dua arah namun tidak berada pada situasi tatap muka. Pada tingkat ini, penerima pesan dapat memberikan umpan balik langsung terhadap isi pesan yang disampaikan. Hanya saja pada tingkatan ini, tidak ada bantuan nonverbal yang dapat membantu komunikasi. Salah satu contoh komunikasi pada level ini adalah pembicaraan melalui telepon.

3. Level ketiga

Tingkatan komunikasi efektif ketiga terjadi ketika pesan dikirimkan dalam bentuk tertulis. Surat dan laporan tertulis dapat dibaca namun pembaca tidak dapat memberikan umpan balik langsung. Selain itu, pada level ini tidak tersedia banyak bantuan nonverbal.

Himstreet dan Bary (1984) juga berpendapat ada beberapa hal yang dapat diperhatikan agar komunikasi di dalam organisasi dapat berjalan dengan efektif. Hal-hal tersebut di antaranya:

1. Perlunya keterbukaan

Karyawan memiliki kecenderungan untuk memberitahu atasannya, hal-hal yang ingin didengar oleh atasan mereka tersebut. Dampak dari hal tersebut adalah karyawan tidak memberitahukan seluruh informasi kepada atasan. Agar karyawan mau mengemukakan seluruh informasi yang seharusnya diungkapkan, diperlukan adanya keterbukaan dan kepercayaan antara atasan dan bawahan.

2. Perlunya pendidikan atau pelatihan

Karyawan memiliki keinginan untuk mendapatkan informasi mengenai peraturan perusahaan, praktek, kemajuan perusahaan, dan apa yang harus mereka lakukan dalam organisasi. Karyawan juga ingin diberikan kesempatan untuk didengarkan. Untuk memenuhi keinginan tersebut, organisasi perlu memberikan pengetahuan kepada karyawan melalui program pelatihan atau pendidikan.

3. Perlunya manajemen komunikasi

Salah satu elemen penting dalam komitmen manajemen untuk meningkatkan komunikasi internal adalah dengan memperbaiki tanggung jawab pada skala yang luas. Beberapa perusahaan memiliki jabatan-jabatan khusus, seperti manajer komunikasi, direktur komunikasi, atau wakil presiden komunikasi, yang bertanggung jawab untuk menangani fungsi-fungsi komunikasi.

Di sisi lain, komunikasi antar karyawan tidak selalu berjalan lancar. Kadangkala informasi yang dikirimkan oleh si pengirim pesan tidak dapat diterima oleh si penerima. Terkadang pula, isi informasi yang diterima oleh si penerima pesan berbeda dengan yang dikirimkan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa hambatan yang dapat mengganggu berlangsungnya komunikasi yang efektif. Hambatan-hambatan tersebut adalah (Robbins, 2003):

a. Penyaringan informasi (*filtering*)

Penyaringan informasi terjadi ketika pengirim pesan secara sengaja mengubah informasi yang disampaikan agar informasi tersebut lebih disukai oleh penerima pesan. Penyebab utama terjadinya penyaringan informasi adalah jumlah tingkatan pada struktur organisasi. Semakin banyak tingkat vertikal dari hirarki organisasi, kesempatan terjadinya penyaringan informasi akan semakin besar.

b. Pemilihan persepsi (*selective perception*)

Pemilihan persepsi terjadi ketika seseorang memilah-milah informasi yang ingin mereka lihat atau dengar berdasarkan minat, latar belakang, pengalaman, dan sikap mereka.

c. Informasi yang diterima terlalu banyak (*information overload*)

Ketika seseorang menerima informasi yang terlalu banyak, melebihi kemampuannya untuk memproses informasi, orang tersebut cenderung memilih, mengabaikan, melanjutkan, atau melupakan informasi tersebut. Hal tersebut dapat menyebabkan hilangnya informasi dan berkurangnya efektivitas penyampaian informasi.

d. Kondisi emosi (*emotions*)

Kondisi emosi penerima pesan saat ia menerima informasi akan mempengaruhi bagaimana ia menginterpretasi informasi tersebut. Informasi yang sama, dapat diinterpretasi berbeda ketika kita sedang senang dan saat kita sedang marah.

e. Bahasa (*language*)

Usia, latar belakang pendidikan, dan latar belakang budaya adalah variabel-variabel yang dapat mempengaruhi bahasa yang digunakan seseorang. Perbedaan bahasa ini dapat menyebabkan pemahaman yang berbeda terhadap informasi yang disampaikan oleh si pengirim dan yang diterima oleh penerima pesan.

Seperti yang telah dikemukakan pada sub bab sebelumnya, komunikasi yang dilakukan oleh staf *customer service* dilakukan berdasarkan hirarki jabatan, dari staf *customer service* sampai ke pimpinan cabang, baru dilanjutkan ke pihak-pihak lain di luar cabang termasuk HR Regional. Proses komunikasi ini dianggap kurang efektif karena pesan yang dikirimkan oleh staf *customer service* seringkali tidak sampai kepada HR Regional. Hal ini dapat terjadi karena proses penyaringan informasi. Selain itu, para staf *customer service* mengeluhkan bahwa atasan sebagai sumber informasi utama mereka, seringkali tidak bisa memberikan jawaban-jawaban atas pertanyaan-pertanyaan mereka ataupun jika bisa, atasan seringkali kurang memiliki waktu luang untuk berinteraksi dengan para staf.

Di sisi lain, terdapat keengganan dari para staf *customer service* untuk mengungkapkan pertanyaan ataupun informasi kepada atasan karena mereka merasa tidak nyaman untuk bercerita. Kadangkala, para staf *customer service* juga merasa bahwa atasan mereka sedang berada pada kondisi emosi yang tidak baik. Hal tersebut membuat mereka memilih untuk tidak mengungkapkan apa yang

mereka ingin katakan atau tanyakan kepada atasan yang bersangkutan, sehingga atasan tidak mendapatkan informasi yang akurat mengenai kondisi dari staf *customer service* yang bersangkutan. Lebih lanjut, ketika atasan tidak mengetahui kondisi staf *customer service*, pihak HR Regional yang hanya menerima *update* informasi dari pimpinan cabang, menjadi terkesan terlambat menerima informasi dan terlihat tidak peka terhadap apa yang terjadi pada karyawan. Di sini terlihat bahwa proses *upward communication* berjalan tidak lancar.

Menurut Newstrom dan Davis (1984), serta Aamodt (2007), ada beberapa metode yang dapat digunakan oleh organisasi untuk memperlancar proses *upward communication*. Metode-metode tersebut di antaranya adalah:

1. Survei pendapat karyawan (*attitude survey*)
 Survei pendapat karyawan dilakukan dengan memberikan sebuah kuesioner kepada karyawan. Kuesioner ini biasanya berisi pertanyaan-pertanyaan atau pernyataan-pernyataan yang menggali pendapat karyawan, misalnya kepuasan terhadap imbalan, kondisi kerja, dan hubungan dengan atasan. Kuesioner ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan keluhan atau saran-saran kepada pihak manajemen.
2. Diskusi kelompok (*focus group discussion*) dan wawancara (*exit interview*)
 Diskusi kelompok dilakukan dengan cara mengumpulkan beberapa orang karyawan, kemudian meminta pendapat dan opini mereka. Sementara itu, wawancara dilakukan pada karyawan yang akan meninggalkan organisasi. Melalui wawancara ini, pihak organisasi dapat mempelajari alasan “sesungguhnya” mengapa karyawan tersebut meninggalkan organisasi.
3. Kotak saran (*suggestion box*)
 Penggunaan kotak saran memungkinkan karyawan untuk secara langsung mengemukakan perasaan mereka, dalam situasi yang anonim. Agar penggunaan kotak saran menguntungkan organisasi, pihak manajemen harus memberikan respon terhadap saran dan keluhan dari karyawan pada waktu yang tepat. Hal tersebut menyebabkan karyawan tidak dapat langsung mendapatkan respon atas saran yang mereka kemukakan.

4. Fasilitator pihak ketiga (*third party facilitator*)

Pihak ketiga berperan untuk menerima keluhan dan saran dari karyawan. Selain itu, pihak ketiga ini secara personal bekerja sama dengan pihak manajemen untuk mencari solusi yang tepat. Keuntungan dari sistem ini adalah netralitas yang dimiliki oleh pihak ketiga tersebut dan netralitas itu diterima baik oleh karyawan maupun manajemen.

5. *Employee meeting*

Pada pertemuan ini, karyawan diajak untuk membicarakan mengenai permasalahan pekerjaan, kebutuhan mereka, serta kebijakan-kebijakan manajemen yang membantu dan/atau mengganggu kinerja mereka. Pertemuan ini dapat meningkatkan sikap positif karyawan dan menurunkan *turnover*.

6. *Open-door policy*

Open-door policy adalah suatu kebijakan perusahaan, di mana karyawan diajak untuk mendatangi penyelia atau atasan yang lebih tinggi dan menceritakan mengenai hal-hal yang menjadi perhatian karyawan. Biasanya, karyawan diajak untuk menemui penyelia terlebih dahulu. Jika penyelia tidak bisa menyelesaikan masalah mereka, baru karyawan tersebut diajak untuk mendatangi atasan yang lebih tinggi. Kebijakan ini bermanfaat untuk membangun *upward communication*, namun kebijakan ini tidak mudah untuk diimplementasikan. Meskipun atasan terbuka akan masalah karyawan, karyawan seringkali merasa segan untuk bercerita kepada atasan.

7. Partisipasi dalam kelompok sosial

Acara rekreasi informal dapat memberikan kesempatan yang besar bagi terjadinya *upward communication*. Pada kegiatan yang tidak formal ini, kesempatan terjadinya pertukaran informasi akan lebih besar dibandingkan pada situasi formal

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan untuk mempelancar komunikasi dari dan kepada staf *customer service* adalah *employee meeting*.

2.3 Kepuasan Komunikasi

Kepuasan komunikasi merupakan salah satu aspek dari kepuasan kerja karyawan. Pada penelitian ini, kepuasan komunikasi difokuskan pada kepuasan staf *customer service* terhadap adanya komunikasi dengan staf *customer service* dari cabang lain dan dengan HR Regional. Berdasarkan hasil penggalan data awal, ditemukan bahwa staf *customer service* merasa bahwa komunikasi dengan atasan saja, belum dapat mencukupi kebutuhan mereka akan informasi mengenai pekerjaan ataupun kondisi perusahaan. Mereka membutuhkan adanya pertukaran informasi dengan pihak HR Regional dan dengan staf *customer service* dari cabang lain.

Pada pembahasan mengenai kepuasan kerja dan komunikasi di atas, telah dikemukakan definisi dari kepuasan kerja dan komunikasi. Berdasarkan kedua definisi tersebut, peneliti mengemukakan definisi dari kepuasan komunikasi.

Kepuasan kerja adalah suatu variabel sikap yang menunjukkan perasaan staf *customer service* terhadap pekerjaannya (suka ataupun tidak suka; puas ataupun tidak puas), baik secara keseluruhan maupun terhadap aspek-aspek tertentu dari pekerjaannya.

Komunikasi adalah proses pengiriman dan penerimaan informasi dari staf *customer service* kepada atasan, rekan kerja, atau HR Regional, dimana informasi tersebut sama-sama dipahami oleh si pengirim dan penerima.

Pada penelitian ini, kepuasan komunikasi fokus pada komunikasi antara staf *customer service* dengan staf *customer service* dari cabang lain dan dengan HR Regional. Berdasarkan kedua definisi di atas, maka kepuasan komunikasi didefinisikan sebagai perasaan staf *customer service* (suka atau tidak suka; puas atau tidak puas) terhadap proses pengiriman dan penerimaan informasi dari dirinya kepada staf *customer service* dari cabang lain dan HR Regional, dimana informasi tersebut sama-sama dipahami oleh si pengirim dan penerima.

Staf *customer service* akan merasa puas terhadap komunikasi yang berlangsung di dalam Bank XY jika ia mendapatkan informasi mengenai organisasi, termasuk di dalamnya prosedur-prosedur promosi, sistem penggajian, dan program pelatihan. Selain itu, staf *customer service* akan merasa puas apabila ia memiliki kesempatan untuk berkomunikasi dengan sumber-sumber informasi

yang ia butuhkan, misalnya: atasan, rekan staf *customer service* (dari cabang yang sama maupun dari cabang yang berbeda), dan HR Regional. Kesempatan berkomunikasi ini terkait erat dengan ada atau tidaknya sarana komunikasi, seperti adanya pertemuan, buletin, dan lain sebagainya.

Kepuasan komunikasi memiliki dampak terhadap beberapa variabel organisasi, salah satunya adalah komitmen organisasi. Penelitian dari Johlke dan Duhan (dalam Johnston et. al, 2007) menunjukkan bahwa karyawan bagian penjualan yang merasa puas dengan komunikasi antar rekan kerja cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Hal ini terjadi karena manager memiliki komitmen untuk membangun dan mempertahankan komunikasi dua arah yang berkualitas dengan para staf.

2.4 Employee Meeting

Secara umum, *employee meeting* adalah pertemuan yang diadakan antara pihak manajemen dengan para karyawan (Aamodt, 2007). Pada penelitian ini, definisi *employee meeting* yang digunakan adalah sebuah pertemuan yang diadakan oleh HR Regional bersama dengan staf *customer service*.

Menurut Scannell (1996), ada beberapa jenis pertemuan yang biasa digunakan oleh organisasi, yaitu informasi, tindakan, pemecahan masalah, dan pengumpulan ide. Berikut akan dijelaskan satu per satu jenis-jenis pertemuan tersebut.

1. Informasi (*information*)

Dalam pertemuan ini, terdapat kegiatan memberi dan mendapatkan informasi.

2. Tindakan (*action*)

Pertemuan ini melibatkan sekurangnya dua orang yang membicarakan suatu masalah spesifik, menemukan solusi, dan mengambil tindakan.

3. Pemecahan masalah (*problem solving*)

Pertemuan ini melibatkan sekelompok orang yang bekerja sama untuk menyelesaikan suatu masalah.

4. Pengumpulan ide (*brainstorming*)

Dalam tipe pertemuan ini, para peserta bekerja sama untuk mengumpulkan ide atau gagasan berkaitan dengan suatu topik tertentu. Pada proses

pengumpulan ide ini, para peserta diajak untuk menjalankan proses berpikir kelompok yang kreatif.

Employee meeting yang diadakan pada staf CS Regional Jakarta 2 merupakan pertemuan yang berjenis informasi karena pihak-pihak yang mengikuti pertemuan tersebut (staf *customer service* dan HR Regional) akan melakukan proses pertukaran informasi, melalui kegiatan tanya jawab dan diskusi. Pada *employee meeting* ini, staf *customer service* tidak hanya dapat berbagi informasi dengan HR Regional saja, namun juga dapat bertemu dan berbagi informasi dengan rekan-rekan staf *customer service* dari cabang lain. Dengan kata lain, melalui pertemuan ini, kebutuhan staf *customer service* akan informasi dan sarana komunikasi, baik dengan HR Regional maupun dengan staf *customer service* dari cabang-cabang lain, dapat sekaligus terpenuhi.

Scannell (1996) menyatakan bahwa terdapat tiga alasan mengapa karyawan mau menghadiri pertemuan (*meeting*), yaitu:

- a. untuk mendapatkan informasi (mempelajari konsep, keterampilan, atau pengetahuan baru yang dapat membantu pekerjaan mereka)
- b. membangun jejaring sosial (*networking*)
- c. pertemuan dianggap sebagai sarana rekreasi.

Pada *employee meeting* ini, staf *customer service* dapat memperoleh ketiga hal tersebut (mendapatkan informasi, *networking*, dan sebagai sarana rekreasi). Untuk melaksanakan suatu *employee meeting* yang efektif, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu partisipan, program pertemuan (tujuan, isi, pembicara, topik), tempat pertemuan, promosi, nilai yang didapatkan dari keikutsertaan seseorang dalam pertemuan tersebut, serta perencanaan yang matang. Informasi lebih lanjut mengenai pelaksanaan *employee meeting* ini dapat dilihat pada lampiran P.

Agar memberikan keuntungan maksimal, pertemuan-pertemuan yang dilaksanakan di dalam organisasi, sebaiknya dilakukan secara rutin. Barrett (2008) menyatakan bahwa meskipun tidak untuk tujuan bisnis tertentu, pertemuan rutin dapat memberikan keuntungan bagi organisasi. Pada pertemuan tersebut, karyawan dapat bertemu dengan karyawan lain yang jarang mereka temui. Selain itu, pertemuan antar karyawan dapat membuat seorang karyawan merasa terhubung dengan kelompok yang lebih besar. Di samping itu, pertemuan-

pertemuan yang diadakan di dalam organisasi dapat meningkatkan sikap positif karyawan (Aamodt, 2007).

2.5 Peran *Human Resources* (HR) di Organisasi

Istilah *human resource management* seringkali dipakai secara berbeda di organisasi. Ada organisasi yang menggunakan istilah *human resource management*, *human resource development*, *human resource*, *personalia*, dan lain sebagainya. Pada pembahasan kali ini, istilah yang digunakan adalah *human resource* (HR), sesuai dengan nama jabatan yang digunakan di Bank XY. Istilah HR ini dianggap memiliki pengertian yang sama dengan *human resource management*, *human resource development* dan *personalia*.

Menurut Ivancevich (2001), *human resource* adalah suatu fungsi yang dijalankan di organisasi, yang memfasilitasi cara paling efektif dalam pendayagunaan sumber daya manusia (karyawan) guna mencapai tujuan organisasi dan tujuan individu. *Human resource* melaksanakan beberapa aktivitas, meliputi:

1. pengaturan kesempatan yang sama bagi karyawan (*equal employment opportunity compliance*)
2. analisis jabatan (*job analysis*)
3. perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*)
4. rekrutmen, seleksi, motivasi, dan orientasi karyawan
5. evaluasi kinerja dan kompensasi karyawan
6. pelatihan dan pengembangan
7. hubungan industrial (*labor relations*)
8. keselamatan, kesehatan, dan kesejahteraan karyawan (*safety, health, and wellness*).

Ivancevich (2001) menyebutkan bahwa *human resource* memiliki 4 tugas, yaitu:

1. Berorientasi pada tindakan (*action-oriented*)

Human resource memberikan solusi pada permasalahan-permasalahan karyawan untuk membantu karyawan mencapai tujuan organisasi serta memfasilitasi pengembangan dan kepuasan karyawan.

2. Berorientasi pada karyawan (*people-oriented*)

Jika memungkinkan, *human resource* akan memperlakukan karyawan sebagai individu dan menawarkan pelayanan serta program untuk memenuhi kebutuhan individual mereka.

3. Berorientasi global (*globally-oriented*)

Organisasi-organisasi di seluruh dunia memperlakukan karyawan secara adil, menghargai dan peka terhadap kebutuhan karyawan.

4. Berorientasi masa depan (*future-oriented*)

Human resource yang efektif akan membantu organisasi mencapai tujuannya dengan menyediakan karyawan yang kompeten serta memiliki motivasi tinggi. Dengan demikian, praktek-praktek *human resources* perlu disesuaikan dengan rencana strategis jangka panjang organisasi.

Tabel 2. 2 Peran HR di Dalam Organisasi

Peran	Hasil Kerja	Istilah	Aktivitas
<i>Management of strategic human resource</i>	<i>Executive strategy</i> : mengupayakan pencapaian tujuan bisnis/organisasi	<i>Strategic partner</i> : berpartisipasi dalam mendefinisikan strategi bisnis	Penyelarasan kerja bidang SDM dan strategi bisnis (diagnosis organisasi)
<i>Management of firm infrastructure</i>	Pembangunan infrastruktur yang efektif	<i>Administrative expert</i>	Proses <i>reengineering</i> organisasi (<i>shared service</i>).
<i>Management of employee contribution</i>	Meningkatkan komitmen dan kemampuan karyawan	<i>Employee champion</i>	Mendengarkan dan merespon karyawan (<i>providing resource to employee</i>)
<i>Management of transformation and change</i>	Menciptakan pembaruan dalam organisasi	<i>Change agent</i>	Melakukan transformasi dan perubahan dalam organisasi (<i>ensuring capacity for change</i>)

Sumber: Becker, Huselid, dan Ulrich (2001)

Apabila dilihat lebih lanjut, HR Regional telah menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan orientasi masa depan, seperti menyediakan staf *customer service* yang kompeten dan memiliki motivasi tinggi. Hal ini dilakukan dengan merekrut calon-calon staf *customer service* yang berkualitas, sesuai dengan

persyaratan jabatan mereka. Selain itu, HR Regional juga telah mengadakan pelatihan-pelatihan. Pelatihan-pelatihan tersebut tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kemampuan para karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, namun juga berfungsi untuk memotivasi karyawan, melatih keterampilan staf *customer service* dalam melayani nasabah, melatih keterampilan berkomunikasi, dan lain sebagainya.

Meskipun demikian, ada kalanya HR Regional terkesan lambat dalam mengatasi kebutuhan-kebutuhan staf *customer service* karena HR Regional kurang aktif dalam mencari informasi. HR Regional selama ini cenderung menunggu laporan-laporan dari pimpinan cabang. Hal ini disebabkan karena jalur komunikasi dari staf *customer service* memang biasanya melewati pimpinan cabang terlebih dahulu, sebelum sampai pada HR Regional. Di sini terlihat bahwa HR Regional masih belum melaksanakan tugas-tugas yang berorientasi pada karyawan dan berorientasi pada tindakan secara optimal. Menurut Becker, Huselid, dan Ulrich (2001), saat ini HR harus bergerak dari pandangan "*bottom up*" (menekankan pada fungsi tradisional HR, di mana HR hanya bertugas untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan administratif) menjadi pandangan "*top down*" (di mana HR berperan dalam penerapan strategi-strategi HR), salah satunya adalah dengan cara aktif mencari tahu mengenai kondisi dan kebutuhan para karyawan, di samping menjadi corong bagi kebijakan-kebijakan manajemen. Jika HR Regional bisa berkomunikasi langsung dengan staf *customer service*, HR Regional akan lebih cepat mengantisipasi dan mengatasi kebutuhan-kebutuhan dari para staf *customer service*.

Berkaitan dengan peran HR, HR Regional sudah menjalankan perannya sebagai penyelaras strategi-strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis dari organisasi (*management of strategic human resources*). Hal ini dilakukan antara lain dengan memenuhi kuota kebutuhan karyawan, khususnya staf *customer service*, sesuai dengan penambahan cabang-cabang Bank XY. HR Regional juga sedang berupaya untuk menjalankan perannya untuk mendengarkan dan merespon kebutuhan karyawan (*management of employee contribution*). Salah satu kegiatan yang dilakukan bekerja sama dengan peneliti untuk meneliti lebih lanjut kebutuhan staf *customer service* akan informasi-informasi organisasi.

Selain membutuhkan informasi dari HR Regional, staf *customer service* juga membutuhkan informasi dari rekan-rekan staf *customer service* dari cabang-cabang lain. Dengan kata lain, staf *customer service* memiliki kebutuhan untuk berinteraksi dan membangun suatu hubungan dengan HR Regional dan dengan staf *customer service* lain. Menurut Lengnick-Hall dan Lengnick-Hall (2003), di tempat kerja, HR tidak dapat memaksa karyawan untuk berinteraksi dan membangun suatu hubungan, namun HR dapat membuat suatu kondisi di mana interaksi-interaksi tersebut dapat timbul. Melalui pembuatan dan pemeliharaan hubungan antar karyawan, HR dapat memfasilitasi pengembangan kemampuan karyawan di dalam organisasi. Melalui pertukaran informasi dengan HR Regional dan rekan-rekan staf *customer service* lain, staf *customer service* akan memperoleh pengetahuan-pengetahuan, pengalaman, gambaran kemajuan perusahaan, kondisi di cabang lain, dan lain sebagainya. Dalam hal ini, HR Regional berperan dalam mengidentifikasi, menginisiasi, dan mendukung pembangunan hubungan-hubungan kerja yang berguna dan bernilai bagi organisasi, dan dalam menempatkan sistem formal dan informal di mana hubungan kerja tersebut berada. Selain hubungan kerja dengan atasan, hubungan kerja dengan rekan-rekan staf *customer service* lain juga diperlukan untuk kelancaran pekerjaan staf *customer service*.

Dalam membangun hubungan antar karyawan, HR dapat berperan sebagai partner yang dapat bekerja sama dengan manajer lini dan karyawan. Karakteristik dari hubungan kerja sama yang efektif adalah (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003):

- a. Kerjasama berdasarkan atas penghargaan, kepercayaan, dan tanggung jawab bersama untuk masing-masing pihak.
- b. Komunikasi terbuka yang memungkinkan terjadinya pertukaran informasi dan sumber daya.
- c. Komitmen terhadap pihak lain dan juga terhadap hubungan yang dijalin.

2. 6 Komitmen Organisasi

Pada penelitian ini, komitmen organisasi digunakan untuk menggali gejala-gejala yang terdapat di dalam organisasi (penggalan data awal).

Pengukuran komitmen organisasi membantu peneliti untuk menentukan permasalahan utama yang dihadapi oleh Bank XY. Dalam menjelaskan tentang komitmen organisasi, peneliti mengacu pada teori dari Meyer dan Allen (1997).

2. 6. 1 Definisi Komitmen Organisasi

Steer (dalam Kumar, Bakhsi, & Rani, 2009) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai "*the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization* (p.27). Sejalan dengan pendapat dari Steer, Greenberg dan Baron (2003) menyatakan bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi serta keinginan mereka untuk senantiasa bergabung dengan organisasi tersebut. Sementara itu, Meyer dan Allen (1997) menambahkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu kondisi psikologis yang menentukan hubungan karyawan dengan organisasi, serta berpengaruh terhadap keputusan mereka untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Definisi-definisi yang dikemukakan di atas saling melengkapi satu sama lain. Berdasarkan definisi-definisi di atas, pada penelitian ini batasan komitmen organisasi adalah tingkat keterlibatan karyawan di dalam organisasi dan hal tersebut berpengaruh terhadap keputusan mereka untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Berkaitan dengan masalah penelitian, definisi komitmen organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah tingkat keterlibatan staf *customer service* di dalam Bank XY dan hal tersebut berpengaruh terhadap keputusan mereka untuk tetap bertahan atau meninggalkan Bank XY.

2. 6. 2 Komponen Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1997) menyatakan bahwa ada tiga komponen dalam komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif.

a. *Komitmen Afektif (affective commitment)*

Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan pada organisasi, adanya keinginan untuk terikat dengan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan melanjutkan keanggotaan mereka di dalam organisasi karena mereka memiliki keinginan untuk melakukannya (*want to*). Contoh dari komitmen afektif adalah rasa bangga yang dimiliki oleh staf *customer service* karena ia adalah karyawan dari Bank XY. Selain itu, komitmen afektif juga ditandai oleh kesediaan staf *customer service* untuk terlibat dalam kegiatan-kegiatan Bank XY, baik yang berkaitan maupun tidak berkaitan dengan pekerjaan.

b. *Komitmen kontinuans (continuance commitment)*

Komitmen kontinuans mengacu pada suatu keadaan di mana karyawan terikat pada organisasi karena pertimbangan untung rugi, antara mereka meninggalkan organisasi atau tetap bertahan di organisasi tersebut. Karyawan memutuskan untuk menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan (*need to*). Contoh dari komitmen kontinuans adalah staf *customer service* X mendapat tawaran kerja di perusahaan W dengan gaji 20% lebih tinggi, namun di perusahaan tersebut statusnya hanya sebagai karyawan kontrak dan tidak mendapatkan fasilitas sebaik di Bank XY. Kemudian staf *customer service* X tersebut memutuskan untuk tetap bertahan di Bank XY karena di perusahaan ini ia merasa mendapatkan lebih banyak keuntungan.

c. *Komitmen normatif (normative commitment)*

Komitmen normatif mengacu pada suatu perasaan wajib (*ought to*) untuk melanjutkan keanggotaan di dalam organisasi. Dengan kata lain, komitmen normatif didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan. Karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena ia merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut. Contoh dari komitmen normatif adalah staf *customer service* T tetap bekerja di Bank XY karena ia merasa bahwa organisasi tersebut telah sangat berjasa bagi perkembangan karirnya, karena itu ia akan merasa bersalah bila sampai mengundurkan diri.

Berdasarkan pembahasan di atas dan bila mengacu pada permasalahan yang ada, maka contoh perilaku dari staf *customer service* yang memiliki komitmen tinggi adalah:

1. Tidak mengundurkan diri dari keanggotaannya sebagai karyawan Bank XY
2. Terlibat dalam kegiatan-kegiatan Bank XY, baik yang berhubungan dengan pekerjaan maupun yang tidak terkait dengan pekerjaan.
3. Sering mendiskusikan hal-hal positif dari Bank XY.
4. Bersedia untuk bekerja melebihi target demi tercapainya tujuan Bank XY.

2. 1. 3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya adalah karakteristik organisasi, karakteristik personal, pertimbangan akan investasi dan alternatif pekerjaan lain, serta kepuasan kerja (Meyer & Allen, 1997).

1. Karakteristik organisasi

Variabel-variabel karakteristik organisasi yang memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi adalah desain pekerjaan, tantangan dalam pekerjaan, tingkat otonomi individu, variasi kemampuan yang digunakan individu dalam pekerjaannya, persepsi terhadap keadilan prosedur perusahaan, serta bagaimana prosedur perusahaan dikomunikasikan kepada karyawan.

2. Karakteristik personal

Penelitian mengenai karakteristik personal fokus pada dua tipe variabel, yaitu variabel demografis (seperti gender, usia, status pernikahan, dan masa kerja) dan variabel disposisional (seperti kepribadian dan nilai). Beberapa penelitian menunjukkan adanya hubungan antara karakteristik pribadi dengan komitmen organisasi, namun penelitian-penelitian lain menunjukkan bahwa hubungan antara keduanya tidak terlalu kuat. Sebagai contoh, penelitian dari Mathieu dan Zajac (dalam Meyer & Allen, 1997) menemukan hubungan yang lemah antara usia dan komitmen afektif, namun hubungan ini timbul ketika ada kontrol terhadap variabel masa kerja. Contoh lain, penelitian Cohen serta Mathieu dan Zajac (dalam Meyer & Allen, 1997) menunjukkan hubungan antara masa kerja dan komitmen afektif. Hasil tersebut didapatkan antara lain

karena karyawan karyawan harus mendapatkan pengalaman bekerja di dalam organisasi sebelum mereka membentuk komitmen atau dapat juga karyawan yang sudah lama bekerja akan membentuk komitmen afektif.

3. Pertimbangan akan investasi dan alternatif pekerjaan lain

Ketika karyawan merasa bahwa ia sudah memberikan kontribusi yang banyak dan berarti (contoh: uang, waktu, usaha) pada perusahaan, ia akan cenderung tetap bertahan untuk bekerja di organisasi tersebut. Karyawan yang berpikir bahwa mereka memiliki sedikit alternatif pekerjaan lain, akan memiliki komitmen yang lebih tinggi daripada karyawan yang berpikir bahwa mereka memiliki lebih banyak alternatif pekerjaan (Meyer & Allen, 1997).

4. Kepuasan kerja

Penjelasan mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dapat dilihat pada sub bab 2. 1. 4. Variabel yang Dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja.

2. 1. 4 Variabel yang Dipengaruhi oleh Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat berpengaruh terhadap berbagai variabel-variabel yang terdapat di dalam organisasi, seperti kinerja dan *turnover*.

a. Kinerja

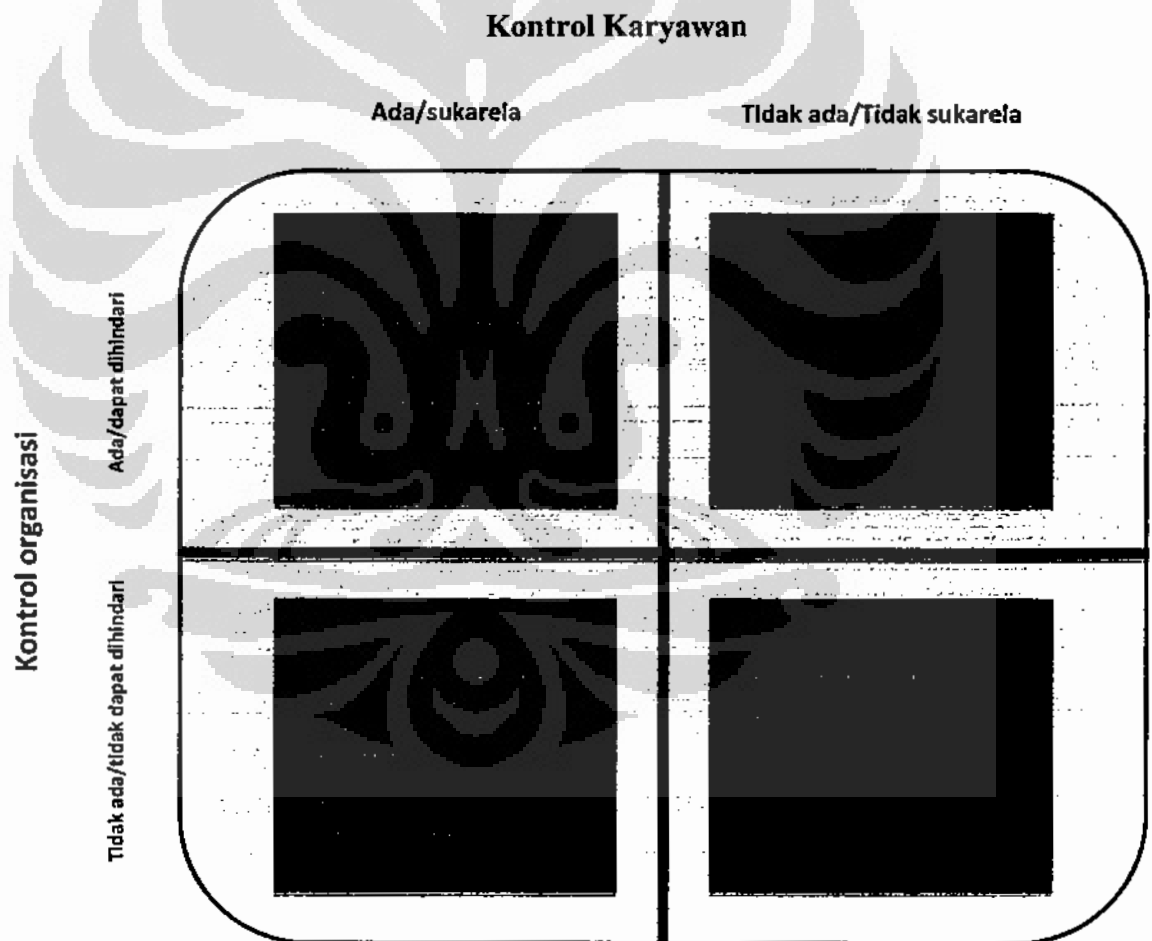
Kinerja karyawan di dalam organisasi, dapat dilihat dari seberapa sering karyawan tersebut hadir untuk bekerja, seberapa baik unjuk kerjanya, dan seberapa besar keinginannya untuk mengeluarkan usaha sebaik mungkin demi organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan cenderung lebih banyak hadir ke tempat kerja, akan menunjukkan kinerja yang baik serta sebaik-baiknya demi organisasi (Meyer & Allen, 1997).

b. *Turnover*

Penelitian dari Meyer dan Allen (1997) menunjukkan adanya hubungan negatif antara komitmen organisasi dengan intensi karyawan untuk meninggalkan organisasi dan *turnover*. Semakin kuat komitmen karyawan maka intensi karyawan untuk meninggalkan organisasi dan *turnover* semakin rendah.

Dalam pengertian yang luas, *turnover* mengacu pada suatu perubahan keanggotaan di dalam organisasi; suatu posisi yang dipegang oleh seorang pemegang jabatan digantikan oleh pemegang jabatan baru (Meyer & Allen, 1997). Dalam pengertian yang sempit, *turnover* berarti keluarnya anggota dari suatu organisasi (Jewell, 1998). Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *turnover* adalah suatu perubahan keanggotaan di dalam organisasi, baik secara sukarela maupun tidak sukarela, termasuk di dalamnya adalah karyawan yang pensiun, mengundurkan diri dari perusahaan, atau diberhentikan oleh pihak perusahaan.

Menurut Jewell (1998), *turnover* dapat dibedakan ke dalam dua kategori, yaitu sukarela (*voluntary*) dan tidak sukarela (*involuntary*).



Gambar 2. 2 Perbandingan *Turnover* Sukarela dan Tidak Sukarela
(Sumber: Abelson dalam Jewell, 1998)

Turnover sukarela terjadi ketika karyawan di dalam organisasi tidak keberatan kehilangan pekerjaannya. *Turnover* sukarela seringkali terjadi karena investasi di pekerjaan dipersepsikan rendah, biaya untuk bertahan di perusahaan dipersepsikan tinggi, imbalan untuk bertahan di perusahaan dipersepsikan rendah, dan tersedia alternatif kesempatan di tempat lain bagi karyawan. Sementara itu, *turnover* tidak sukarela terjadi ketika keinginan untuk meninggalkan organisasi tidak datang dari diri karyawan itu sendiri (Jewell, 1998). Contoh dari *turnover* tidak sukarela adalah karyawan yang meninggalkan organisasi karena diputus hubungan kerjanya (PHK).

Abelson dan Baysinger (dalam Jex, 2002), membedakan dua jenis *turnover*, yaitu optimal dan disfungsional. *Turnover* optimal terjadi ketika karyawan yang memiliki sikap kerja yang buruk, kinerja rendah, motivasi rendah, ataupun keterampilan kerja yang rendah, memutuskan untuk meninggalkan organisasi. Hal tersebut dapat memberikan keuntungan bagi organisasi karena membuka kesempatan untuk mengganti karyawan tersebut dengan karyawan baru yang memiliki kualitas lebih baik. Sementara itu, bagi karyawan yang masih bertahan di organisasi, hal itu dapat membuka kesempatan untuk promosi atau rotasi. Di lain pihak, *turnover* disfungsional terjadi ketika karyawan yang meninggalkan organisasi adalah karyawan yang memiliki kinerja baik, motivasi kerja tinggi, dan keterampilan yang tinggi. Jenis *turnover* ini dapat memberikan kerugian bagi organisasi karena organisasi belum tentu bisa mendapatkan karyawan baru yang memiliki kinerja, motivasi, dan keterampilan yang sama baik atau lebih baik.

Menurut Robbins (2001), tingkat *turnover* yang tinggi dapat menyebabkan peningkatan dalam biaya rekrutmen, seleksi, dan pelatihan. Selain itu, tingkat *turnover* yang tinggi dapat mengganggu efisiensi jalannya organisasi, jika tenaga kerja yang berpengetahuan dan berpengalaman meninggalkan organisasi. Hal ini terjadi karena organisasi harus mencari pengganti karyawan yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang sama atau lebih tinggi dibandingkan karyawan yang meninggalkan organisasi tersebut.

Di sisi lain, tingkat *turnover* yang tinggi bisa memberikan citra buruk bagi organisasi, sehingga organisasi akan sulit untuk menarik karyawan baru (Jex,

2002). Organisasi membutuhkan citra yang baik agar karyawan-karyawan yang berkualitas tinggi mau melamar untuk bekerja di organisasi tersebut. Saat calon-calon karyawan yang berkualitas tinggi banyak yang melamar kerja, organisasi dapat dengan leluasa memilih calon karyawan yang sesuai dengan kriteria dan kebutuhan mereka. Sementara itu, ketika suatu organisasi memiliki citra yang buruk, para calon karyawan akan cenderung memilih untuk melamar pada organisasi lain yang memiliki citra lebih baik.

2.7 Hubungan *Employee Meeting* dengan Kepuasan Komunikasi

Pada penelitian ini, ditemukan bahwa staf *customer service* memiliki kepuasan komunikasi yang rendah. Hal tersebut terjadi karena pihak atasan tidak selalu dapat memberikan informasi berkaitan dengan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh staf *customer service*. Walaupun atasan dan bawahan secara rutin mengadakan pertemuan, kadangkala pihak atasan tidak dapat memberikan jawaban atau informasi yang tepat kepada staf *customer service* karena pihak atasan sendiri tidak mengetahui jawaban atas pertanyaan tersebut. Selain itu, staf *customer service* pun menyatakan bahwa terkadang ada atasan yang terlalu sibuk sehingga kurang memiliki waktu luang untuk berdiskusi dengan bawahan, kecuali untuk membahas hal-hal yang berkaitan dengan nasabah atau pekerjaan. Di sisi lain, para staf *customer service* terkadang juga memiliki rasa enggan untuk bertanya atau menyampaikan informasi kepada atasan, terutama apabila atasan tersebut tidak secara terang-terangan membuka diri terhadap informasi dan masukan dari bawahan. Hal tersebut membuat staf *customer service* menginginkan adanya jalur komunikasi lain yang bisa mengakomodir kebutuhan mereka akan informasi-informasi, terutama yang berkaitan dengan jalur karir, promosi, serta tugas dan wewenang staf *customer service*.

Employee meeting merupakan sebuah pertemuan yang dirancang agar staf *customer service* dapat bertukar informasi, bertukar pengalaman, mengajukan pertanyaan, serta mendapatkan solusi atas permasalahan dan pertanyaan mereka. Pertemuan ini juga dapat dijadikan sebuah alternatif sumber informasi, apabila atasan *customer service* yang bersangkutan, tidak dapat menjawab atau memberikan solusi yang dihadapi oleh staf *customer service*.

Menurut Aamodt (2007), *employee meeting* dapat meningkatkan sikap positif karyawan. *Employee meeting* dapat membuat karyawan bertemu dengan pihak-pihak atau karyawan-karyawan lain yang jarang mereka temui (Barett (2008). Melalui pertemuan tersebut, staf *customer service* dapat berbagi informasi dan membangun jejaring sosial. Selain itu pertemuan tersebut dapat menjadi sebuah ajang rekreasi, sehingga staf *customer service* dapat menjadi termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaannya. Dengan kata lain, *employee meeting* dapat membantu HR Regional untuk menyediakan sebuah sarana pertukaran informasi bagi staf *customer service*, sehingga staf *customer service* tersebut tidak merasa ketinggalan informasi. Ketika staf *customer service* dapat memperoleh informasi-informasi terbaru, mendapatkan jawaban atas pertanyaan dan keraguannya, dapat menceritakan uneg-unegnya, serta yang terpenting mendapatkan solusi atas pertanyaan dan keluhannya, mereka dapat merasakan manfaat dari komunikasi yang mereka lakukan dengan HR Regional dan dengan staf *customer service* dari cabang lain. Ketika staf *customer service* merasa bahwa pertemuan tersebut memberikan manfaat bagi mereka, kepuasan staf *customer service* terhadap komunikasi diharapkan dapat meningkat.

Staf *customer service* akan merasa puas terhadap komunikasi yang berlangsung di dalam Bank XY jika ia mendapatkan informasi mengenai organisasi, termasuk di dalamnya prosedur-prosedur promosi, sistem penggajian, dan program pelatihan. Selain itu, staf *customer service* akan merasa puas apabila ia memiliki kesempatan untuk berkomunikasi dengan sumber-sumber informasi yang ia butuhkan, misalnya: rekan staf *customer service* (dari cabang yang sama maupun dari cabang yang berbeda), dan HR Regional. *Employee meeting* yang dilaksanakan akan membantu staf *customer service* untuk mendapatkan informasi-informasi yang mereka butuhkan, baik dari HR Regional maupun dari rekan staf *customer service* dari cabang lain.

2. 8 Peran HR terhadap Kepuasan Komunikasi

Human Resources (HR) merupakan salah satu fungsi di dalam organisasi yang berfungsi untuk memfasilitasi pendayagunaan sumber daya manusia secara efektif. Menurut Ivancevich (2001), salah satu tugas dari HR adalah menawarkan

pelayanan serta program untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan. Hal ini sejalan dengan peran HR untuk mendengarkan dan merespon karyawan (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001). Berkaitan dengan staf *customer service* Bank XY, para staf saat ini memiliki kebutuhan untuk membangun jalur komunikasi dengan HR Regional serta dengan staf *customer service* dari cabang-cabang lain.

Di dalam organisasi, HR dapat berperan untuk menciptakan interaksi-interaksi serta komunikasi yang dibutuhkan para karyawan. Dengan kata lain, HR dapat memenuhi kebutuhan informasi dari staf *customer service* dengan cara menyediakan suatu sarana bagi mereka untuk berkomunikasi langsung dengan sumber informasi yang mereka butuhkan.

Hasil penggalan data awal menunjukkan bahwa staf *customer service* membutuhkan informasi antara lain mengenai prosedur-prosedur kepegawaian, namun pihak atasan yang selama ini menjadi sumber informasi tidak selalu dapat memberikan jawaban. Sehubungan dengan kebutuhan informasi ini, HR Regional dapat membantu menyediakan informasi kepada staf *customer service* dengan cara menjawab pertanyaan-pertanyaan dari staf *customer service*, terutama yang berkaitan dengan prosedur perusahaan, seperti jalur karir, promosi, tugas dan wewenang dari *customer service*. Selain itu, staf *customer service* juga ada yang mengeluhkan bahwa selama ini mereka ingin memberikan masukan-masukan kepada Bank XY, namun belum tahu saranya. Dalam hal ini, HR Regional dapat membantu staf *customer service* dengan cara menampung saran-saran mereka, kemudian menyampaikannya kepada pihak manajemen.

Penjelasan-penjelasan di atas menunjukkan bahwa HR memiliki peran penting dalam menyediakan sarana-saran bagi pemenuhan kebutuhan karyawan, termasuk kebutuhan akan informasi. Dengan kata lain, HR memiliki peran besar dalam peningkatan kepuasan komunikasi dari staf *customer service* dengan cara membantu menyediakan sarana-sarana pemenuhan kebutuhan informasi, termasuk memberikan akses kepada sumber-sumber informasi yang dibutuhkan.

BAB III METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk membuat suatu program dalam rangka meningkatkan kepuasan staf *customer service* terhadap komunikasi. Dalam menentukan permasalahan utama serta menentukan program intervensi yang tepat, peneliti melakukan pengumpulan data, lalu menganalisis data yang diperoleh menggunakan teknik pengolahan data tertentu. Bab 3 ini akan membahas mengenai tipe dan desain penelitian, masalah penelitian, hipotesis penelitian, variabel penelitian dan definisinya, metode pengumpulan data, alat ukur penelitian dan teknik pengujiannya, responden penelitian, teknik *sampling*, tahapan pelaksanaan penelitian, serta metode pengolahan data.

3.1 Tipe dan Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian eksperimental-kuasi (*quasi-experimental*). Suatu penelitian dianggap penelitian eksperimental-kuasi apabila dalam penelitian tersebut tidak dilakukan randomisasi dalam meneliti hubungan sebab akibat. Pada penelitian ini tidak dilakukan randomisasi karena pemilihan responden penelitian tidak memungkinkan penerapan randomisasi. Selain itu, penelitian ini dianggap penelitian eksperimental-kuasi karena hanya meneliti satu kelompok penelitian (kelompok yang diberikan intervensi) dan tidak ada kelompok kontrol.

Penelitian ini menggunakan desain penelitian *before-after-study design*. Pada desain ini, di awal penelitian (*pre intervention*) dilakukan pengukuran terhadap kepuasan komunikasi yang telah dimiliki *customer service*. Setelah diberikan intervensi (*employee meeting*), dilakukan pengukuran kembali terhadap kepuasan komunikasi (*post intervention*) dengan menggunakan alat ukur yang sama. Keuntungan dari penggunaan desain penelitian ini adalah dapat mengukur perubahan situasi, fenomena, isu, masalah, atau sikap. Desain penelitian ini adalah desain yang paling cocok digunakan untuk mengukur pengaruh atau efektivitas dari sebuah program (Kumar, 1996). Selain itu, dengan adanya pengukuran

terhadap kondisi awal responden (*before observation*), kita dapat lebih yakin bahwa peningkatan kepuasan komunikasi disebabkan oleh intervensi yang kita lakukan. Walaupun demikian, desain ini masih memiliki kelemahan karena alat ukur yang digunakan sebelum dan sesudah intervensi sama, sehingga kemungkinan para responden sudah mendalami materi yang diukur dalam alat ukur tersebut (Seniati, Yulianto, & Setiadi, 2005).

Berdasarkan teori pengembangan organisasi (*organizational development*), penelitian ini menggunakan desain penelitian *action research*. Menurut Smither, Houston, dan McIntire (1996), *action research* adalah sebuah proses pencarian solusi bagi permasalahan nyata dengan cara berkolaborasi dengan klien dalam mengumpulkan data, melakukan umpan balik pada data, serta mengembangkan rencana tindakan (*action plan*) untuk perubahan. Pada penelitian ini, data dikumpulkan untuk menemukan permasalahan yang terjadi di organisasi. Hasil temuan tersebut kemudian dilaporkan dan didiskusikan dengan pihak manajemen. Berdasarkan hasil diskusi tersebut, dikembangkan strategi intervensi untuk melakukan perubahan, kemudian mengevaluasi hasil intervensi yang telah diterapkan untuk melihat efektivitas penerapan strategi intervensi tersebut dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh organisasi.

3. 2 Pertanyaan Penelitian

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah “Apakah pelaksanaan *employee meeting* dapat meningkatkan kepuasan komunikasi dari para staf *customer service*?”

3. 3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dari penelitian ini adalah:

- H_A : Pelaksanaan *employee meeting* dapat meningkatkan kepuasan komunikasi dari para staf *customer service*.
- H_0 : Pelaksanaan *employee meeting* tidak dapat meningkatkan kepuasan komunikasi dari para staf *customer service*.

3.4 Variabel Penelitian

3.4.1 Definisi Variabel Penelitian

Kepuasan komunikasi adalah perasaan staf *customer service* (suka atau tidak suka; puas atau tidak puas) terhadap proses pengiriman dan penerimaan informasi dari dirinya kepada staf *customer service* dari cabang lain dan HR Regional, dimana informasi tersebut sama-sama dipahami oleh si pengirim dan penerima.

3.4.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Skor-skor kepuasan komunikasi didapat dari alat ukur kepuasan komunikasi. Skor total responden diperoleh dengan menjumlahkan skor-skor dari setiap item. Semakin tinggi skor total yang dimiliki responden, maka kepuasan responden tersebut terhadap komunikasi juga semakin tinggi.

3.5 Responden Penelitian

3.5.1 Karakteristik Responden

Partisipan dalam penelitian ini adalah staf *customer service* Bank XY dari Regional Jakarta 2 karena pada Regional Jakarta 2, jabatan yang paling tinggi tingkat *turnover*nya adalah jabatan *customer service*. Karakteristik dari staf *customer service* yang menjadi partisipan adalah sebagai berikut:

1. Memiliki masa kerja minimal 6 bulan

Karakteristik ini ditentukan karena staf *customer service* dapat menjadi pegawai tetap apabila telah melewati masa percobaan selama 6 bulan. Selain itu, karyawan dengan masa kerja di atas 6 bulan dianggap telah mengenal kegiatan-kegiatan dan prosedur-prosedur yang berlangsung di perusahaan.

2. Pendidikan terakhir minimal D3

Karakteristik ini ditentukan karena untuk menjadi seorang staf *customer service* di Bank XY, seorang calon karyawan harus memiliki pendidikan terakhir minimal D3

3. Usia 20-35 tahun

Karakteristik ini ditentukan karena batasan usia untuk posisi staf *customer service* di Bank XY, maksimal 35 tahun. Sementara itu, batasan usia minimal untuk menjadi staf *customer service* adalah 20 tahun karena untuk

menyelesaikan pendidikan jenjang D3, biasanya seseorang telah berusia 20 tahun.

3. 5. 2 Jumlah Responden

Responden penelitian untuk penggalan data awal berjumlah 70 orang responden. Sementara itu, jumlah responden yang mengikuti *employee meeting* berjumlah 7 orang. Peserta *employee meeting* hanya berjumlah 7 orang karena pelaksanaan *employee meeting* ini baru pertama kali dilakukan. Selain itu, *employee meeting* ini belum terbukti berhasil meningkatkan kepuasan komunikasi, serta belum terbukti memberikan keuntungan bagi Bank XY. Oleh karena itu, pihak Bank XY ingin melakukan uji coba pelaksanaan *employee meeting* dengan menggunakan sampel yang kecil.

3. 5. 3 Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik *incidental sampling* dalam pengambilan sampelnya. Menurut Guilford dan Fruchter (1978), *incidental sampling* diterapkan pada pengambilan sampel yang didasarkan pada ketersediaan subyek tersebut. Dalam hal ini, responden dipilih berdasarkan kesediaan subyek untuk menjadi responden penelitian.

3. 6 Metode Pengumpulan Data

3. 6. 1 Kuesioner

Kuesioner merupakan alat pengumpul data yang memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data dari sejumlah besar orang. Kuesioner dapat digunakan untuk mengetahui hal-hal seperti opini, *belief*, atau sikap dari orang banyak (Langdrige, 2004). Pada penelitian ini, kuesioner digunakan untuk mengetahui sikap dan opini dari sejumlah staf *customer service*. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan item-item yang berbentuk *rating scales*.

Rating scales merupakan variasi dari item tertutup (*close-ended item*). *Rating scales* memberikan suatu pilihan respon bertingkat yang harus dipilih oleh partisipan (Bordens & Abbot, 2005). Pada penelitian ini, *rating scales* yang digunakan berbentuk *Likert format*. *Likert format* seringkali digunakan untuk skala yang mengukur sikap atau kepribadian, di mana responden menunjukkan tingkat kesetujuan terhadap pernyataan-pernyataan atau item-item yang diberikan

Kelebihan dari penggunaan skala ini adalah mudah digunakan, biasanya memiliki nilai reliabilitas tinggi, dan fleksibel, sehingga bisa digunakan untuk mengukur sikap, karakteristik kepribadian, atau persepsi seseorang (Kaplan & Sacuzzo, 2005).

Penelitian ini menggunakan tiga alat ukur yang berbentuk kuesioner, yaitu alat ukur komitmen organisasi, alat ukur kepuasan kerja, dan alat ukur kepuasan komunikasi. Berikut akan dijabarkan penjelasan dari masing-masing alat ukur, aspek-aspek yang diukur oleh alat ukur tersebut, metode skoring, serta norma yang digunakan.

A. Alat Ukur Komitmen Organisasi

Alat ukur komitmen organisasi digunakan sebagai alat bantu untuk penjarangan data awal dan menemukenali masalah yang dihadapi oleh Bank XY. Alat ukur komitmen organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah alat ukur *Organizational Commitment Questioner (OCQ)* yang dibuat oleh Meyer dan Allen (1997). Alat ukur komitmen organisasi yang digunakan dalam penelitian ini mengukur 3 aspek dari komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif. Masing-masing aspek terdiri dari 8 item. Berikut adalah contoh item dari masing-masing aspek:

Tabel 3. 1 Contoh Item dari Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Aspek	Contoh item
Komitmen afektif	Saya merasa bahwa masalah yang ada dalam perusahaan merupakan masalah saya juga
Komitmen kontinuans	Konsekuensi kerugian yang akan saya dapatkan jika meninggalkan perusahaan ini adalah sulitnya mendapatkan pekerjaan lain
Komitmen normatif	Saya menjunjung tinggi nilai kesetiaan terhadap perusahaan tempat saya bekerja

Pada alat ukur ini, responden diberikan 6 pilihan jawaban, sesuai dengan gambaran diri mereka. Skor untuk masing-masing pilihan jawaban pun berbeda-beda. Enam pilihan jawaban tersebut adalah sebagai berikut:

STS = sangat tidak sesuai dengan keadaan diri Anda (skor = 1)

TS = tidak sesuai dengan keadaan diri Anda (skor = 2)

ATS = agak tidak sesuai dengan keadaan diri Anda (skor = 3)

AS = agak sesuai dengan keadaan diri Anda (skor = 4)

S = sesuai dengan keadaan diri Anda (skor = 5)

SS = sangat sesuai dengan keadaan diri Anda (skor = 6)

Sementara itu, untuk item-item yang bermakna negatif (item *unfavorable*), pemberian bobot dilakukan secara berlawanan, yaitu skor 6 untuk jawaban sangat tidak sesuai dengan keadaan diri Anda, skor 5 untuk jawaban tidak sesuai dengan keadaan diri Anda, skor 4 untuk jawaban agak tidak sesuai dengan keadaan diri Anda, skor 3 untuk jawaban agak sesuai dengan keadaan diri Anda, skor 2 untuk jawaban sesuai dengan keadaan diri Anda, dan skor 1 untuk jawaban sangat sesuai dengan keadaan diri Anda. Pada kuesioner komitmen organisasi ini, item yang penilaiannya dibalik adalah item nomor 7, 10, 11, 14, 18, dan 24. Agar lebih jelas, berikut disajikan komposisi item berdasarkan aspek-aspek yang diukur.

Tabel 3. 2 Item *Favorable* dan *Unfavorable* dari Alat Ukur Komitmen Organisasi

Aspek	Nomor Item
Komitmen afektif	1, 3, 6, 11*, 14*, 15, 19*, 21
Komitmen kontinuans	2, 7*, 10*, 13, 16, 18, 22, 24*
Komitmen normatif	4, 5, 8, 9, 12*, 17*, 20, 23

*item *unfavorable*

Untuk menentukan apakah responden tersebut memiliki komitmen organisasi yang tergolong tinggi atau rendah, dilihat apakah *z score* dari responden tersebut menunjukkan angka yang positif atau negatif. Untuk menghitung *z score*, kita mencari perbedaan antara skor responden tersebut dengan nilai rata-rata kelompok, kemudian membaginya dengan standar deviasi dari kelompok tersebut (Anastasi & Urbina, 1997). Nilai mean dan standar deviasi dihitung dengan menggunakan program SPSS 13.0.

Apabila seorang responden memiliki *z score* positif, berarti ia memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Sementara jika responden tersebut memiliki *score* yang bernilai negatif, berarti ia memiliki komitmen organisasi rendah. Contohnya, A mendapat skor 80. Setelah skor tersebut ditransformasi ke dalam bentuk *z score*, A mendapat skor 2,34. *Z score* tersebut menunjukkan bahwa A

memiliki komitmen organisasi tinggi.

Contoh lain, responden B mendapat skor 40. Setelah skor tersebut ditransformasi ke dalam bentuk *z score*, B mendapat skor -1,24. *Z score* tersebut menunjukkan bahwa B memiliki komitmen organisasi rendah.

B. Alat Ukur Kepuasan Kerja

Alat ukur kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini diadaptasi dari *Job Satisfaction Survey* yang dibuat oleh Spector (1997). Alat ukur tersebut digunakan dalam penelitian ini karena jumlah item di dalam alat ukur ini tidak terlalu banyak, sehingga hanya membutuhkan waktu sekitar 5 menit untuk mengisinya. Selain itu, alat ukur ini tidak hanya dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja secara keseluruhan, namun juga dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja berdasarkan aspek-aspek yang diukur.

Job Satisfaction Survey ini mengukur 9 aspek kepuasan kerja, yaitu gaji, promosi, pengawasan, tunjangan, *contingent rewards*, *operating conditions*, rekan kerja, pekerjaan, dan komunikasi. Masing-masing aspek terdiri dari 4 item. Berikut adalah contoh item dari masing-masing aspek.

Tabel 3. 3 Contoh Item dari Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Aspek	Contoh Item
Gaji	Saya merasa sudah mendapat imbalan yang layak untuk pekerjaan saya.
Promosi	Dalam perusahaan ini, orang cepat mendapat kemajuan seperti di perusahaan lain.
Pengawasan	Atasan saya cukup kompeten dalam melaksanakan tugasnya.
Tunjangan	Saya tidak puas dengan tunjangan yang saya terima.
Contingent rewards	Saat melakukan pekerjaan dengan baik, saya menerima pengakuan yang layak.
Operating conditions	Usaha saya untuk melakukan pekerjaan dengan baik jarang terhambat oleh birokrasi.
Rekan Kerja	Saya senang bekerja dengan rekan-rekan kerja saya.
Tipe Pekerjaan	Kadang-kadang saya berpikir, pekerjaan saya tidak punya arti.
Komunikasi	Komunikasi dalam perusahaan ini kelihatannya baik.

Pada alat ukur kepuasan kerja ini, responden diberikan 6 pilihan jawaban, sesuai dengan gambaran diri mereka. Skor untuk masing-masing pilihan jawaban

pun berbeda-beda. Enam pilihan jawaban tersebut adalah sebagai berikut:

- STS = sangat tidak sesuai dengan keadaan diri Anda (skor = 1)
 TS = tidak sesuai dengan keadaan diri Anda (skor = 2)
 ATS = agak tidak sesuai dengan keadaan diri Anda (skor = 3)
 AS = agak sesuai dengan keadaan diri Anda (skor = 4)
 S = sesuai dengan keadaan diri Anda (skor = 5)
 SS = sangat sesuai dengan keadaan diri Anda (skor = 6)

Sementara itu, untuk item-item yang bermakna negatif (*item unfavorable*), pemberian bobot dilakukan secara berbeda, yaitu skor 6 untuk jawaban sangat tidak sesuai dengan keadaan diri Anda, skor 5 untuk jawaban tidak sesuai dengan keadaan diri Anda, skor 4 untuk jawaban agak tidak sesuai dengan keadaan diri Anda, skor 3 untuk jawaban agak sesuai dengan keadaan diri Anda, skor 2 untuk jawaban sesuai dengan keadaan diri Anda, dan skor 1 untuk jawaban sangat sesuai dengan keadaan diri Anda. Pada kuesioner kepuasan kerja ini, item yang penilaiannya dibalik adalah item nomor 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, dan 36. Agar lebih jelas, berikut disajikan komposisi item berdasarkan aspek-aspek yang diukur.

Tabel 3. 4 Item *Favorable* dan *Unfavorable* dari Alat Ukur Kepuasan Kerja

Aspek	Nomor Item
Gaji	1, 10*, 19*, 28
Promosi	2*, 11, 20, 33
Pengawasan	3, 12*, 21*, 30
Tunjangan	4*, 13, 22, 29*
<i>Contingent rewards</i>	5, 14*, 23*, 32*
<i>Operating conditions</i>	6*, 15, 24*, 31*
Rekan Kerja	7, 16*, 25, 34*
Tipe Pekerjaan	8*, 17, 27, 35
Komunikasi	9, 18*, 26*, 36*

*item *unfavorable*

Untuk menentukan apakah responden tersebut memiliki kepuasan kerja

yang tergolong tinggi atau rendah, skor dari masing-masing responden ditransformasi ke dalam z score. Kemudian dilihat apakah z score dari responden tersebut menunjukkan angka yang positif atau negatif. Apabila seorang responden memiliki z score positif, berarti ia memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Di sisi lain, jika responden tersebut memiliki z score yang bernilai negatif, berarti ia memiliki kepuasan kerja rendah.

C. Alat Ukur Kepuasan Komunikasi

Alat ukur kepuasan komunikasi ini dikonstruksi sendiri oleh peneliti. Kuesioner ini terdiri dari 14 pernyataan berbentuk skala Likert. Kuesioner kepuasan komunikasi ini mengukur dua aspek kepuasan komunikasi, yaitu komunikasi dengan rekan staf *customer service* dan komunikasi dengan HR Regional. Berikut adalah contoh item dari masing-masing aspek:

Tabel 3. 5 Contoh Item dari Aspek-aspek Kepuasan Komunikasi

Aspek	Contoh item
Komunikasi dengan rekan staf <i>customer service</i>	Saya merasa perlu untuk berbagi pengalaman dengan rekan staf <i>customer service</i> dari cabang lain.
Komunikasi dengan HR Regional	Saya bisa menghubungi HR Regional untuk bertanya mengenai form penilaian kinerja.

Pada alat ukur kepuasan komunikasi ini, responden diberikan 6 pilihan jawaban, sesuai dengan gambaran diri mereka. Skor untuk masing-masing pilihan jawaban pun berbeda-beda. Enam pilihan jawaban tersebut adalah sebagai berikut:

STS = sangat tidak sesuai dengan keadaan diri Anda (skor = 1)

TS = tidak sesuai dengan keadaan diri Anda (skor = 2)

ATS = agak tidak sesuai dengan keadaan diri Anda (skor = 3)

AS = agak sesuai dengan keadaan diri Anda (skor = 4)

S = sesuai dengan keadaan diri Anda (skor = 5)

SS = sangat sesuai dengan keadaan diri Anda (skor = 6)

Sementara itu, untuk item-item yang bermakna negatif (item *unfavorable*), pemberian bobot dilakukan secara berlawanan, yaitu skor 6 untuk jawaban sangat tidak sesuai dengan keadaan diri Anda, skor 5 untuk jawaban tidak sesuai dengan

keadaan diri Anda, skor 4 untuk jawaban agak tidak sesuai dengan keadaan diri Anda, skor 3 untuk jawaban agak sesuai dengan keadaan diri Anda, skor 2 untuk jawaban sesuai dengan keadaan diri Anda, dan skor 1 untuk jawaban sangat sesuai dengan keadaan diri Anda. Pada kuesioner kepuasan komunikasi ini, item yang penilaiannya dibalik adalah item nomor 6, 7, 8, 10, 11. Agar lebih jelas, berikut disajikan komposisi item berdasarkan aspek-aspek yang diukur.

Tabel 3. 6 Item *Favorable* dan *Unfavorable* dari Alat Ukur Kepuasan terhadap Komunikasi

Aspek	Nomor Item
Komunikasi dengan rekan CS	2, 7*, 8*, 10*
Komunikasi dengan HR Regional	1, 3, 4, 5, 6*, 9, 11*, 12, 13, 14

*item *unfavorable*

Untuk menentukan apakah responden tersebut memiliki kepuasan terhadap komunikasi yang tergolong tinggi atau rendah, peneliti menggunakan nilai tengah dari kemungkinan skor yang diperoleh responden sebagai patokannya. Hal ini dilakukan karena alat ukur ini hanya diberikan kepada jumlah responden yang sedikit (7 orang), sehingga ada kemungkinan skor-skor yang diperoleh oleh para responden kurang menggambarkan skor dari keseluruhan *customer service* Regional Jakarta 2. Agar norma alat ukur ini dapat digunakan juga oleh *customer service* lain, maka digunakan nilai tengah dari skor yang mungkin diperoleh para responden. Nilai tengah diperoleh dengan mencari selisih antara skor maksimum dari alat ukur ini dengan skor minimumnya, kemudian membaginya dengan 2. Alat ukur ini terdiri dari 14 item, dengan skor maksimum 6 dan skor minimum 1 untuk setiap item. Untuk itu, skor maksimum dari alat ukur ini adalah 84 dan skor minimumnya adalah 14, sehingga nilai tengahnya adalah 44.

Tabel 3. 7 Norma Alat Ukur Kepuasan Komunikasi

Rentang Skor yang Diperoleh	Kepuasan Komunikasi
14 - 44	Rendah
45 - 84	Tinggi

Jika skor total seseorang berada di atas atau sama dengan nilai 45, berarti responden tersebut memiliki kepuasan komunikasi yang tinggi. Sementara itu, jika skor total seseorang berada di bawah atau sama dengan nilai 44, berarti responden tersebut memiliki kepuasan komunikasi yang rendah.

3. 6. 2 Wawancara

Wawancara adalah percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (Stewart & Cash, 2000). Penggunaan wawancara memberikan banyak keuntungan, di antaranya adalah memungkinkan kita bebas mengarahkan pertanyaan-pertanyaan kita kepada responden dan memungkinkan pencatatan tingkah laku nonverbal dari responden. Keuntungan lain dari penggunaan wawancara adalah peneliti dapat menentukan agenda wawancara sesuai dengan kenyamanan peneliti. Di sisi lain, penggunaan wawancara memiliki beberapa kerugian, di antaranya membutuhkan waktu yang lebih lama dan kurangnya anonimitas dibandingkan dengan penggunaan metode lain seperti kuesioner (Salkind, 2009).

Pada penelitian ini, wawancara dilakukan untuk membantu peneliti menjaring data-data awal untuk menentukan masalah yang dihadapi organisasi, serta untuk memperoleh data-data mengenai organisasi, seperti profil perusahaan dan tugas-tugas staf *customer service*. Selain itu, wawancara juga dilakukan untuk mendapatkan data penunjang bagi data-data yang telah didapatkan melalui kuesioner.

3.6. 3 Uji Validitas dan Reliabilitas

3. 6. 3. 1 Validitas

Validitas adalah kesesuaian antara suatu skor tes atau pengukuran dengan kualitas yang ingin diukur. Validitas tes menjawab pertanyaan “apakah tes ini mengukur apa yang seharusnya diukur?” Pada penelitian ini, teknik pengujian validitas yang digunakan adalah *content validity* dan *construct validity*. *Content validity* adalah pengujian apakah isi tes mengukur sampel yang representatif terhadap perilaku yang ingin diukur (Anastasi & Urbina, 1997) Pengujian *content validity* dilakukan dengan melakukan *expert judgement*, yaitu meminta bantuan

ahli dalam bidang psikologi industri dan organisasi serta meminta bantuan kepada pihak HR Regional. Hal ini dilakukan untuk meyakinkan apakah item-item yang digunakan pada alat ukur tersebut benar-benar mengukur konstruk yang akan diukur serta sesuai dengan latar belakang perusahaan yang bersangkutan.

Construct validity adalah bagaimana tes mengukur suatu konstruk atau sifat teoritis (Anastasi & Urbina, 1997). Hal tersebut diperoleh dari hubungan internal diantara pengukuran perilaku. Pengujian *construct validity* dilakukan dengan menggunakan metode *internal consistency*. Karakteristik utama dari metode ini adalah kriteria untuk melakukan validasi adalah skor total dari tes itu sendiri. Metode pengujian *internal consistency* yang paling umum digunakan adalah dengan mengkorelasikan skor item dengan skor total dari tes tersebut. Untuk melakukan uji validitas dengan menggunakan teknik korelasi skor antar item, batas *corrected item-total correlation* yang diterima adalah di atas 0,3 (*corrected item-total correlation* > 0.3) (Pearson dalam Guilford & Fruchter, 1978).

3. 6. 3. 2 Reliabilitas

Alat ukur yang reliabel adalah alat ukur yang akurat atau bebas dari kesalahan (*error*). Alat ukur yang sama jika diaplikasikan pada individu atau obyek yang sama pada waktu yang berbeda seharusnya menunjukkan hasil atau nilai yang kurang lebih sama (Guilford, & Fruchter, 1978). Menurut Anastasi dan Urbina (1997), reliabilitas mengacu pada konsistensi skor-skor yang diperoleh oleh seseorang ketika orang tersebut dites dengan tes yang sama pada waktu yang berbeda, dengan tes lain yang item-itemnya ekuivalen dengan item-item pada tes sebelumnya, atau dites melalui berbagai kondisi pemeriksaan yang lain. Pengujian reliabilitas merupakan suatu penghitungan dari kesalahan pengukuran (*error of measurement*) dari suatu skor, di mana kita dapat memprediksi rentang fluktuasi yang mungkin muncul pada sebuah skor individu sebagai hasil dari faktor-faktor lain di luar tes yang tidak relevan atau tidak diketahui (Anastasi & Urbina, 1997).

Pada penelitian ini, teknik pengujian reliabilitas yang dilakukan adalah

internal consistency reliability. *Internal consistency reliability* memungkinkan peneliti untuk melihat konsistensi respon pada semua item dalam tes tersebut (Anastasi & Urbina, 1997). Teknik pengujian ini cocok digunakan pada alat ukur yang item-itemnya mengukur *trait* yang sama (*homogenous test*) (Guilford, & Fruchter, 1978). Teknik pengujian ini digunakan untuk melihat apakah item-item di dalam tes tersebut mengukur karakteristik yang sama (*internally consistent*) (Anastasi & Urbina, 1997). Teknik pengujian *internal consistency reliability* yang digunakan pada penelitian ini adalah *Alpha Cronbach*. Metode *Alpha Cronbach* memungkinkan peneliti untuk memperkirakan konsistensi internal dari sebuah tes yang respon-responnya berbentuk kontinum, mulai dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju, dan tidak ada jawaban benar salah untuk masing-masing jawaban responden (Kaplan & Sacuzzo, 2005).

3. 6. 3. 3 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas terhadap ketiga alat ukur yang digunakan (alat ukur komitmen organisasi, alat ukur kepuasan kerja, dan alat ukur kepuasan komunikasi) menunjukkan bahwa ketiga alat ukur tersebut merupakan alat ukur yang reliabel karena memiliki nilai koefisien reliabilitas di atas 0, 7. Menurut Kaplan dan Sacuzzo (2005), suatu alat ukur dikatakan reliabel, jika koefisien reliabilitasnya berada di atas 0, 7. Sementara itu, ketiga alat ukur tersebut sudah terbukti merupakan alat ukur yang valid karena item-item yang tidak valid tidak digunakan lagi untuk mengukur komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kepuasan komunikasi. Proses pengujian validitas dan reliabilitas selengkapnya dapat dilihat di lampiran B, C, dan F.

Tabel 3. 8 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Alat Ukur	Koefisien Reliabilitas	Item-item Valid
Komitmen Organisasi	0,768	2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 19, 20, 21, 23
Kepuasan Kerja	0, 898	Semua item valid
Kepuasan Komunikasi	0, 736	Semua item valid

*signifikan pada $p < 0,01$

3. 6. 4 Data Sekunder

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data-data perusahaan yang terkait dengan kebutuhan penelitian, di antaranya profil perusahaan, struktur organisasi, deskripsi pekerjaan staf *customer service*, dan data keluar masuk staf *customer service* pada tahun 2008 dan 2009.

3. 7 Tahapan Pelaksanaan Penelitian

1. Tahap Persiapan

Pada tahap persiapan, peneliti melakukan beberapa kegiatan, yaitu menghubungi pihak perusahaan serta meminta izin kepada pihak perusahaan untuk melakukan penelitian. Pada tahap persiapan ini, peneliti juga mulai mencari tahu mengenai profil perusahaan termasuk di dalamnya sejarah perusahaan, visi, misi, dan nilai perusahaan, serta bisnis yang dijalankan oleh perusahaan.

2. Mempelajari gejala awal yang ada di Bank XY

Pada tahap ini peneliti melakukan wawancara terhadap beberapa pihak, yaitu kepada 1 orang HR Regional, 1 orang *Head Customer Service*, 1 orang koordinator operasional, 1 orang staf divisi *service*, 8 orang staf *customer service*, dan 1 orang *Learning and Development Head*. Wawancara ini dilakukan untuk menemukenali gejala-gejala yang berkaitan dengan keluhan-keluhan dari karyawan-karyawan di Bank XY.

3. Identifikasi masalah

Berdasarkan gejala-gejala yang ditemui di lapangan, peneliti mendiagnosa

kemungkinan-kemungkinan masalah yang dihadapi oleh Bank XY. Kemudian, peneliti menyebarkan kuesioner komitmen organisasi dan kepuasan kerja kepada para staf *customer service* untuk mendapatkan konfirmasi mengenai masalah utama yang mereka hadapi.

4. Menentukan 1 solusi pemecahan masalah dari berbagai alternatif solusi yang ditawarkan

Dengan mempertimbangkan masalah utama yang dihadapi oleh Bank XY, peneliti mengajukan alternatif-alternatif solusi untuk menyelesaikan masalah tersebut. Alternatif-alternatif solusi yang diajukan adalah:

A. *Open-door policy*

Menurut Aarnodt (2007), *open-door policy* adalah suatu kebijakan perusahaan, di mana karyawan diajak untuk mendatangi penyelia atau atasan yang lebih tinggi dan menceritakan mengenai hal-hal yang menjadi perhatian karyawan. Sementara itu, yang menjadi permasalahan bagi staf *customer service* Bank XY adalah seringkali atasan tidak dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan mereka. Kondisi tersebut menyebabkan staf *customer service* ingin memiliki jalur komunikasi lain, selain dengan atasan. Oleh karena itu, pelaksanaan *open-door policy* ini dapat dimodifikasi dengan mempersilahkan para staf untuk langsung bertanya kepada HR Regional. Media komunikasi yang dapat digunakan, salah satunya adalah dengan menggunakan *website*. Pada *website* HR Regional, dapat ditambahkan sebuah menu yang memungkinkan para staf *customer service* untuk bertanya dan mengajukan pendapat. Prosedur ini memungkinkan para staf untuk langsung bertanya kepada HR Regional. Di sisi lain, pihak HR Regional juga dapat memberikan jawaban atas pertanyaan para staf *customer service*. Meskipun demikian, prosedur ini memiliki kelemahan. Karena kedua belah pihak tidak bertemu langsung, kemungkinan ada perasaan enggan dari para staf untuk memasukkan pertanyaan atau keluhan kepada HR Regional. Hal tersebut dapat terjadi karena pihak staf belum menangkap keterbukaan dari HR Regional untuk menjawab permasalahan-permasalahan mereka, apalagi jika selama ini belum pernah ada jalur

komunikasi langsung antara staf *customer service* dengan HR Regional. Sebagai langkah awal, prosedur yang dipilih sebaiknya dapat lebih menunjukkan kesediaan dan keterbukaan dari HR Regional untuk mengetahui dan membantu permasalahan-permasalahan staf *customer service*. Oleh karena itu, peneliti tidak memilih alternatif ini sebagai solusi.

B. *Employee meeting*

Pada pertemuan ini, para staf *customer service* diajak untuk membicarakan mengenai permasalahan pekerjaan, kebutuhan mereka, serta kebijakan-kebijakan manajemen yang membantu dan/atau mengganggu pekerjaan mereka. *Employee meeting* memungkinkan pihak staf *customer service* dan pihak HR Regional untuk langsung bertemu, sehingga staf *customer service* dapat langsung melihat keterbukaan dari HR Regional untuk membantu menjawab pertanyaan serta memberikan solusi atas permasalahan-permasalahan yang mereka hadapi. Berkaitan dengan jalur komunikasi baru antara staf *customer service* dan HR Regional, pertemuan ini diharapkan dapat menunjukkan pada staf *customer service* mengenai keterbukaan dari pihak HR Regional dalam membantu memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka.

Di sisi lain, pertemuan ini dapat menjawab kebutuhan pihak HR Regional untuk memperoleh informasi terbaru mengenai keadaan staf *customer service*. Selain itu, pertemuan ini juga dapat menjawab kebutuhan staf *customer service* untuk memiliki jalur komunikasi langsung dengan rekan staf *customer service* dari cabang lain. Pertemuan ini dapat membantu staf *customer service* untuk berbagi pengalaman di cabang masing-masing. Di sisi lain, pelaksanaan *employee meeting* memiliki kelemahan, yaitu para peserta harus menyediakan waktu khusus untuk mengikuti pertemuan tersebut. Kekurangan ini bisa disiasati dengan memilih waktu khusus di sore hari saat *banking hall* sudah tutup, yaitu di atas pukul 15.00. Selain itu, pelaksanaan *employee meeting* dapat dilaksanakan pada interval waktu yang tidak terlalu berdekatan, misalnya: 1 bulan sekali, sehingga tidak mengganggu pekerjaan dari para peserta yang bersangkutan.

Berdasarkan kelebihan dan kekurangan dari masing-masing alternatif solusi, peneliti memilih *employee meeting* sebagai metode intervensi.

5. Penyusunan langkah-langkah intervensi

a. Menentukan tujuan dari intervensi

Tujuan umum dari diadakannya *employee meeting* ini adalah agar *customer service* memiliki sarana komunikasi langsung dengan *customer service* dari cabang lain, serta dengan pihak HR Regional. Sementara itu, tujuan khusus dari intervensi ini adalah:

(1) Bagi staf *customer service*

1. Berbagi kegiatan/prosedur-prosedur yang sudah baik di cabang mereka
2. Memberikan masukan atau saran pemecahan masalah berkaitan dengan situasi yang dihadapi oleh rekan staf *customer service* lain
3. Mengemukakan pertanyaan/keluhan yang dirasakan

(2) Bagi HR Regional

1. Mendapat gambaran kondisi pekerjaan staf *customer service* yang terbaru secara nyata.
2. Mendapat gambaran mengenai kondisi cabang dari sudut pandang staf *customer service*
3. Menentukan tindak lanjut yang tepat bagi pertanyaan, keluhan, dan permasalahan dari para staf *customer service*

b. Menentukan prosedur pelaksanaan intervensi

Employee meeting ini dilaksanakan dengan menggunakan format diskusi dan tanya jawab. Staf *customer service* diminta untuk mengemukakan keunggulan dari cabang mereka, keluhan kesah atau uneg-uneg mereka, serta pertanyaan yang ingin diajukan kepada rekan staf *customer service* maupun HR Regional. Setelah staf *customer service* selesai menuliskan keluhan/pertanyaan di kertas yang disediakan, mereka diminta untuk memasukkan kertas yang telah mereka isi ke dalam kantong. Kemudian secara bergantian mereka mengambil secara random kertas-kertas tersebut, membacakan isinya, lalu mencoba memberikan

jawaban atau saran. Selanjutnya, secara bergantian, rekan-rekan peserta lain dan juga pihak HR memberikan jawaban atau saran atas isi kertas yang dibacakan. Prosedur selengkapnya dapat dilihat pada lampiran P.

- c. Menentukan item-item kuesioner yang diberikan sebelum intervensi (*pre intervention*) dan setelah intervensi (*post intervention*)

Kuesioner *pre intervention* dan *post intervention* disusun untuk melihat tingkat kepuasan staf *customer service* terhadap komunikasi yang dijalani dengan rekan staf *customer service* dari cabang lain dan dengan pihak HR Regional. Kuesioner yang digunakan pada saat sebelum dan sesudah intervensi adalah kuesioner kepuasan komunikasi.

Kuesioner kepuasan komunikasi ini diberikan pada peserta sesaat sebelum pertemuan diadakan (*pre intervention*) dan 1 minggu setelah pertemuan tersebut diadakan (*post intervention*). Hal ini dilakukan untuk melihat efek intervensi (*employee meeting*) terhadap perubahan kepuasan *customer service* mengenai komunikasi yang mereka lakukan terhadap atasan, rekan *customer service* dari cabang lain, dan dengan HR Regional.

Kepuasan staf *customer service* terhadap komunikasi tersebut, secara kuantitatif, dilihat dengan menjumlahkan 14 item-item pernyataan tertutup untuk memperoleh skor total. Jika skor total peserta pada kuesioner *post intervention* lebih tinggi daripada skor pada kuesioner *pre intervention*, dapat dikatakan bahwa kepuasan staf *customer service* terhadap komunikasi di perusahaan telah meningkat.

- d. Menentukan item-item untuk mengevaluasi *reaction feedback* dari peserta *meeting*

Reaction feedback digunakan untuk melihat pendapat peserta mengenai *employee meeting* yang telah dilakukan. Item-item yang ditanyakan berkaitan dengan informasi yang mereka dapatkan setelah mengikuti pertemuan tersebut, apakah harapan mereka mengenai komunikasi sudah terpenuhi melalui pertemuan ini, dan saran-saran bagi pertemuan selanjutnya. Pertanyaan selengkapnya dapat dilihat di lampiran P.

6. Melakukan evaluasi terhadap hasil intervensi

Evaluasi terhadap hasil intervensi dilakukan dengan memberikan lembar

reaction feedback kepada peserta sesaat setelah *employee meeting* selesai diadakan. Selain itu, peneliti juga memberikan kuesioner *post intervention* dan melakukan wawancara kepada para peserta *employee meeting*. Melalui kuesioner-kuesioner dan wawancara tersebut, peneliti dapat mencari tahu respon dari para peserta berkaitan dengan *employee meeting* yang telah dilakukan, manfaat-manfaat yang mereka peroleh, serta saran mereka bagi pelaksanaan *employee meeting* selanjutnya.

3. 8 Metode Pengolahan Data

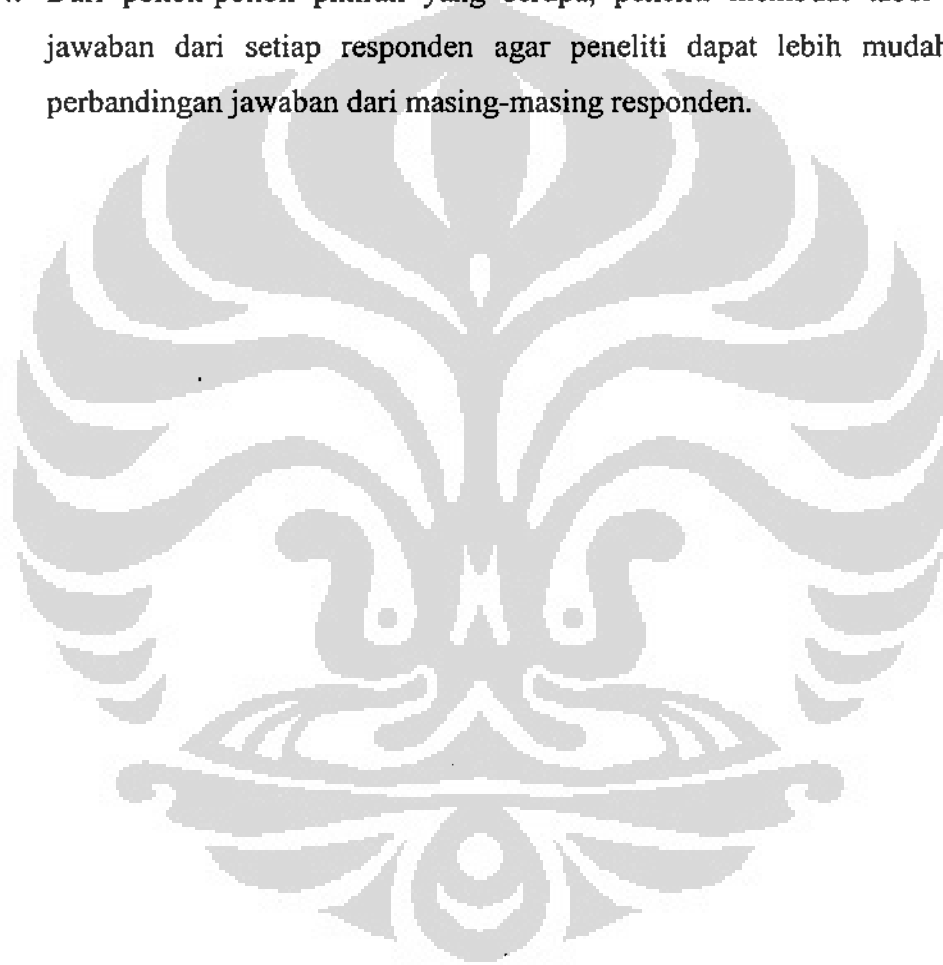
Pada penelitian ini, terdapat empat metode pengolahan data yang dilakukan. Pertama, peneliti menggunakan metode regresi untuk melihat pengaruh dari variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Menurut Field (2000), analisa regresi digunakan untuk memprediksi nilai dari suatu variabel (komitmen organisasi) dari nilai yang didapat oleh variabel lain (kepuasan kerja). Besarnya hubungan dari variabel kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dilihat dari nilai R^2 , serta signifikansi dari model tersebut.

Kedua, peneliti menggunakan metode *multiple regression* untuk melihat aspek kepuasan kerja mana yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Menurut Cramer (2003), *multiple regression* adalah suatu teknik statistik yang digunakan untuk menentukan seberapa besar varians dari suatu variabel kontinyu, dan biasanya terdistribusi secara normal, dipengaruhi oleh dua atau lebih variabel.

Ketiga, peneliti menggunakan metode *Wilcoxon signed-ranked test* untuk melihat apakah terdapat perbedaan signifikan antara skor kepuasa komunikasi staf *customer service* saat sebelum mengikuti intervensi (*pre intervention*) dengan sesudah mengikuti intervensi (*post intervention*). Pemilihan metode ini juga didasarkan pada pertimbangan bahwa jumlah sampel penelitian yang tergolong kecil. Pada penelitian ini, semua metode pengolahan data (korelasi, *multiple regression*, dan *Wilcoxon signed-ranked test*) akan dilakukan menggunakan program SPSS 13.0.

Keempat, untuk data-data kualitatif yang diperoleh dari wawancara, peneliti melakukan pengelompokan terhadap jawaban-jawaban yang diperoleh. Tahap-tahap pengelompokan jawaban tersebut adalah sebagai berikut:

1. Membuat rangkuman dari hasil wawancara yang telah didapat.
2. Mencari pokok-pokok pikiran dari hasil wawancara berdasarkan pertanyaan yang diajukan peneliti dan jawaban yang diajukan.
3. Mencari pokok-pokok pikiran yang serupa dari seluruh responden.
4. Dari pokok-pokok pikiran yang serupa, peneliti membuat tabel jawaban-jawaban dari setiap responden agar peneliti dapat lebih mudah melihat perbandingan jawaban dari masing-masing responden.



BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab 4 ini akan membahas mengenai temuan-temuan awal berkaitan dengan gejala-gejala yang ada di perusahaan, hasil dari *pre intervention*, intervensi yang dilakukan, hasil perubahan kepuasan komunikasi setelah intervensi dilakukan (*post intervention*), serta analisa hasil penelitian untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian.

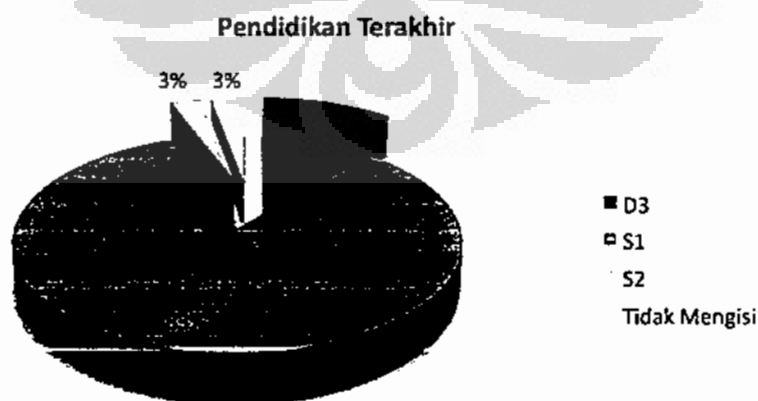
4.1 Penggalan Data Awal

4.1.1 Gambaran Responden

Data awal diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada 70 orang responden. Alat ukur yang diberikan pada responden pada penggalan data awal ini adalah alat ukur komitmen organisasi dan alat ukur kepuasan kerja.

4.1.1.1 Pendidikan Terakhir

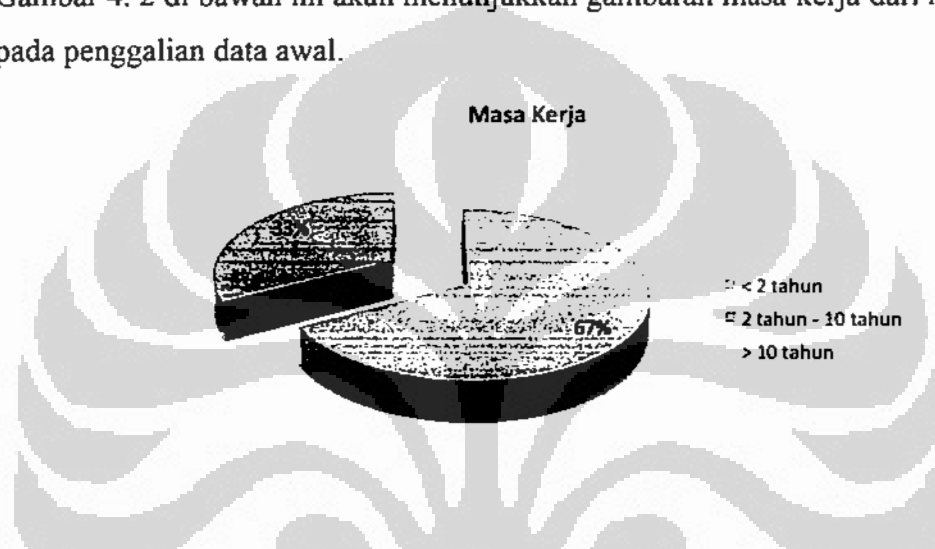
Jenjang pendidikan dari para responden bervariasi, mulai dari D3, S1, sampai S2. Dari 70 responden, terdapat 58 orang responden (83%) yang memiliki latar belakang pendidikan S1, sisanya adalah D3 (3%) dan S2 (3%). Sementara itu, terdapat 2 responden yang tidak mencantumkan latar belakang pendidikannya di dalam kuesioner.



Gambar 4.1 Pendidikan Terakhir Responden pada Penggalan Data Awal

4. 1. 1. 2 Masa Kerja

Responden penelitian memiliki masa kerja antara 6 bulan sampai dengan di atas 3 tahun. Masa kerja responden dikelompokkan ke dalam tiga kategori, sesuai dengan pembagian masa kerja menurut Morrow dan McElroy (1987), yaitu masa pembentukan atau *establishment stage* (masa kerja kurang dari 2 tahun), masa lanjutan atau *advancement stage* (masa kerja antara 2 hingga 10 tahun), dan masa pemeliharaan atau *maintenance stage* (masa kerja lebih dari 10 tahun). Gambar 4. 2 di bawah ini akan menunjukkan gambaran masa kerja dari responden pada penggalan data awal.



Gambar 4. 2 Masa Kerja Responden pada Penggalan Data Awal

4. 1. 2 Hasil Pengukuran Komitmen Organisasi

Pengukuran komitmen organisasi kepada 70 orang responden menunjukkan bahwa terdapat 51,4 % responden yang memiliki komitmen rendah. Sementara itu sisanya (48,6 %) memiliki komitmen organisasi tinggi

Tabel 4. 1 Gambaran Komitmen Organisasi

	N	Persentase (%)
Komitmen Organisasi Rendah	36	51,4
Komitmen Organisasi Tinggi	34	48,6

4. 1. 3 Hasil Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja menunjukkan bahwa terdapat 48,6% responden yang memiliki kepuasan kerja rendah. Sementara itu sisanya (51,4 %) memiliki kepuasan kerja tinggi

Tabel 4. 2 Gambaran Kepuasan Kerja

	N	Persentase (%)
Kepuasan Kerja Rendah	34	48,6
Kepuasan Kerja Tinggi	36	51,4

4. 1. 4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Analisis regresi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi sebesar 52,9 % (sign. 0.000). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi kepada komitmen organisasi sebesar 52, 9 % dan sisanya merupakan kontribusi dari variabel lain.

Tabel 4. 3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Standard Error of the Estimate
1	0,529 ^a	0,529**	0,269	6,81284

*Predictors: (constant). Kepuasan kerja

4. 1. 5 Pengaruh Aspek-aspek Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Pengujian *multiple regression* dilakukan untuk melihat pengaruh kepuasan aspek-aspek kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Hasil pengujian *multiple regression* tersebut menunjukkan bahwa aspek kepuasan kerja yang paling mempengaruhi komitmen organisasi adalah komunikasi (23,6%). Sementara itu, aspek kepuasan kerja lainnya yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah promosi. Aspek promosi ini memberikan pengaruh sebesar 10,6%. Hasil di atas juga menunjukkan bahwa aspek-aspek kepuasan kerja lain (gaji, promosi, pengawasan, tunjangan, *contingent rewards*, *operating condition*,

rekan kerja, dan tipe pekerjaan) tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Tabel 4.4 Pengaruh Aspek-aspek Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std Error of the Estimates	Change Statistics				
					R ² change	F change	df1	df2	Sig F change
1	0,486 ^a	0,236	0,225	7,01639	0,236	21,007	1	68	0,000
2	0,585 ^b	0,342	0,323	6,55793	0,106	10,840	1	67	0,002

a. Predictors: (Constant), communication

b. Predictors: (Constant), communication, promotion

4. 2 Gambaran Responden *Pre Intervention* dan *Post Intervention*

4. 2. 1 Pendidikan Terakhir

Jumlah responden penelitian pada saat *pre intervention* dan *post intervention* adalah sebanyak 7 orang. Dari tujuh responden tersebut, 6 orang (86 %) responden memiliki pendidikan terakhir S1, sementara sisanya adalah lulusan D3.

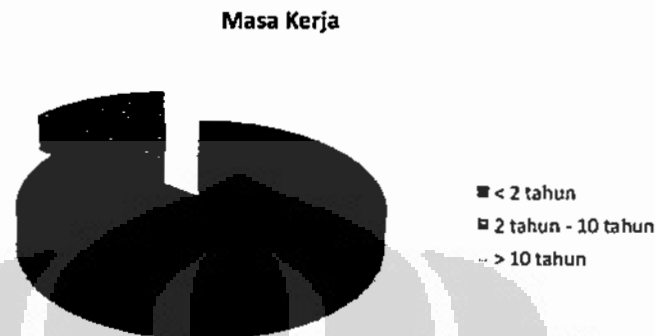


Gambar 4. 3 Pendidikan Terakhir Responden *Pre Intervention* dan *Post Intervention*

4. 2. 2 Masa Kerja

Masa kerja responden *pre intervention* dan *post intervention* dikelompokkan berdasarkan pembagian masa kerja dari Morrow dan McElroy

(1987). Sebanyak 6 orang responden masih berada pada masa pembentukan karena masa kerja mereka masih di bawah 2 tahun. Sementara itu sisanya berada pada tahap lanjutan karena memiliki masa kerja di atas 2 tahun. Gambar 4.4 di bawah ini menunjukkan proporsi dari masing-masing kelompok masa kerja.



Gambar 4. 4 Masa Kerja Responden *Pre Intervention* dan *Post Intervention*

4. 3 Hasil Kuesioner Kepuasan Komunikasi Staf *Customer Service* sebelum Intervensi (*Pre Intervention*)

Sebelum intervensi dilakukan, responden diberi kuesioner kepuasan komunikasi. Hasil dari kuesioner tersebut menunjukkan bahwa dari 14 item pernyataan dengan 6 pilihan jawaban, skor kepuasan terendah adalah sebesar 29. Sementara itu, skor kepuasan tertinggi adalah sebesar 52.

Selanjutnya, dilihat lebih lanjut perbandingan responden yang memiliki kepuasan komunikasi tinggi dengan responden yang memiliki kepuasan komunikasi rendah. Hasil dari pengukuran tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 5 Gambaran Kepuasan Komunikasi *Customer Service* sebelum Intervensi (*Pre intervention*)

	N	Persentase (%)
Kepuasan komunikasi rendah	4	57,1
Kepuasan komunikasi tinggi	3	42,9

Tabel di atas menunjukkan bahwa 57,1 % responden memiliki kepuasan komunikasi yang rendah. Sementara itu, 42,9 % responden memiliki kepuasan komunikasi yang tinggi.

Selain memberikan pernyataan tertutup, pada kuesioner *pre intervention* ini para responden juga diberikan pertanyaan-pertanyaan terbuka untuk menunjang jawaban-jawaban yang diperoleh melalui kuesioner. Hal ini dilakukan karena kuesioner *pre intervention* ini diberikan tepat sebelum intervensi dilakukan, sehingga tidak mungkin dilakukan wawancara sebelum intervensi dilakukan. Tabel perbandingan jawaban responden dapat dilihat di lampiran H.

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa seluruh responden merasa bahwa komunikasi antar staf *customer service* dari berbagai cabang diperlukan. Tujuan dari komunikasi tersebut adalah agar mereka dapat saling belajar dari pengalaman dan/atau permasalahan yang pernah dialami oleh staf *customer service* dari cabang lain, untuk menyamakan persepsi, serta demi kelancaran penyelesaian permasalahan nasabah. Lebih lanjut, hasil kuesioner menunjukkan bahwa terdapat 4 responden yang merasa komunikasi antar sesama staf *customer service* dari berbagai cabang sudah cukup baik karena ada komunikasi untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang mereka hadapi. Selain itu, mereka juga merasa bahwa selama ini sesama staf *customer service* saling membantu dan saling berbagi informasi berkaitan dengan masalah pekerjaan. Di sisi lain, terdapat 3 responden yang merasa bahwa komunikasi antar staf *customer service* dari berbagai cabang masih kurang baik karena mereka merasa komunikasi yang terjalin masih terbatas oleh kurangnya waktu dan kurangnya pertemuan. Menurut mereka, hal tersebut menyebabkan hubungan antar staf *customer service* tidak terlalu akrab satu sama lain. Selain itu, seluruh responden setuju bahwa hambatan

komunikasi antar staf *customer service* dari berbagai cabang adalah kurangnya media komunikasi.

Berkaitan dengan komunikasi dengan HR Regional, seluruh responden menyatakan bahwa sampai saat ini, masih belum ada pertemuan atau sarana komunikasi antara staf *customer service* dengan HR Regional. Menurut mereka, ada informasi-informasi yang sebaiknya diketahui oleh HR Regional. Informasi-informasi tersebut berkaitan dengan kinerja, prestasi-prestasi, perkembangan dan kemajuan karyawan, kebutuhan karyawan di tiap cabang, serta kesulitan-kesulitan dan masalah-masalah yang dihadapi karyawan. Para responden juga menyebutkan hambatan-hambatan yang mereka hadapi dalam berkomunikasi dengan HR Regional adalah belum adanya forum tanya jawab serta tidak tahu bagaimana cara menghubungi HR Regional.

4. 4 Intervensi

Intervensi yang dipilih adalah pertemuan antara staf *customer service* dengan HR Regional. Pertemuan ini diadakan pada tanggal 29 April 2010. Peserta pertemuan ini adalah 7 orang staf *customer service*. Pada pertemuan ini juga hadir 2 orang perwakilan dari HR Regional. Pertemuan tersebut berlangsung selama lebih kurang 1, 5 jam.

Pertemuan tersebut diawali dengan perkenalan antar peserta, mulai dari staf *customer service* sampai pada HR Regional yang hadir. Para peserta juga diminta untuk menyebutkan hal-hal yang khas dari cabang mereka. Kemudian, peserta yang lain diminta untuk menebak dari mana asal cabang mereka masing-masing. Sebelum sesi perkenalan dilakukan, terlihat bahwa antar peserta yang hadir tidak terlalu banyak berinteraksi dan suasana komunikasi cenderung kaku. Setelah mereka saling mengenal satu sama lain, mulai terbangun suasana yang hangat dan santai.

Setelah acara perkenalan selesai, masing-masing staf *customer service* diminta untuk menyebutkan keunikan-keunikan dari cabang masing-masing. Selain itu, mereka juga diminta untuk menyebutkan hal-hal positif yang ada di cabang mereka masing-masing.

Selanjutnya, peserta diminta untuk menuliskan keluhan, masalah, dan uneg-uneg mereka di sebuah kertas tertutup. Kertas yang sudah diisi lalu dimasukkan ke dalam kotak yang telah disediakan. Kemudian, masing-masing peserta mengambil dan membacakan isi kertas tersebut secara bergantian. Ketika satu kertas selesai dibacakan, masing-masing peserta dan HR Regional memberikan masukan atas keluhan yang dikemukakan. Topik-topik yang diajukan oleh para peserta di antaranya adalah kurangnya komunikasi dengan pimpinan, kurangnya interaksi antara atasan dan bawahan, kurang adanya rasa kebersamaan, permasalahan dengan pihak marketing, serta kurangnya ketersediaan *merchandise* di cabang.

Pada sesi selanjutnya, peserta dipersilahkan untuk mengajukan pertanyaan kepada pihak HR Regional. Pertanyaan-pertanyaan tersebut juga dituliskan pada kertas tertutup. Kemudian pihak HR Regional membaca satu per satu pertanyaan yang diajukan dan memberikan jawaban. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan berkaitan dengan jenjang karir, persyaratan mengikuti program pendidikan, hal-hal yang berpengaruh terhadap peningkatan karir/gaji/promosi karyawan termasuk sistem penilaiannya, serta asuransi kesehatan karyawan.

4. 5 Hasil Kuesioner Kepuasan Komunikasi Staf *Customer Service* setelah Intervensi (*Post Intervention*)

Setelah pelaksanaan *employee meeting*, para peserta kembali diberi kuesioner kepuasan komunikasi. Hasil kuesioner *post intervention* menunjukkan bahwa skor kepuasan komunikasi terendah yang diperoleh responden adalah sebesar 51 dan skor tertingginya adalah 60. Lebih lanjut, berdasarkan skor-skor yang diperoleh terlihat bahwa seluruh responden mengalami peningkatan skor kepuasan komunikasi. Selain itu, terlihat bahwa seluruh responden memiliki kepuasan komunikasi yang tinggi. Berikut adalah tabel yang menjelaskan perbandingan responden yang memiliki kepuasan komunikasi tinggi dan responden yang memiliki kepuasan komunikasi rendah.

Tabel 4. 6 Gambaran Kepuasan Komunikasi *Customer Service* Setelah Intervensi (*Post intervention*)

	N	Persentase (%)
Kepuasan komunikasi tinggi	7	100
Kepuasan komunikasi rendah	0	0

Selain melalui kuesioner, para responden juga diberikan lembar *reaction feedback* tepat setelah intervensi dilakukan. Kemudian, setelah mereka mengembalikan kuesioner *posttest*, peneliti melakukan wawancara terhadap para peserta. Para responden berpendapat bahwa melalui pertemuan ini, kebutuhan mereka untuk berkomunikasi langsung dengan HR Regional dan antar sesama staf *customer service* sudah cukup terpenuhi. Hanya saja mereka menambahkan bahwa pertemuan ini sebaiknya diadakan secara rutin. Di sisi lain, para responden juga merasakan beberapa manfaat dari pelaksanaan *employee meeting*, di antaranya adalah:

- a. Berkaitan dengan komunikasi antar sesama staf *customer service* dari berbagai cabang
 1. Mendapatkan pengetahuan mengenai kasus-kasus, permasalahan dan penyelesaian masalah (solusi), serta pengalaman yang dimiliki oleh staf *customer service* dari cabang-cabang lain.
 2. Menambah jumlah kenalan staf *customer service* dari cabang-cabang lain
 3. Mendapatkan masukan dari rekan-rekan staf *customer service* atas permasalahan yang mereka hadapi
 4. Mempererat hubungan antara satu cabang dengan cabang yang lain
- b. Berkaitan dengan komunikasi antara staf *customer service* –HR Regional
 1. Para responden menjadi tahu bahwa HR memiliki fungsi untuk menampung uneg-uneg para karyawan.
 2. Membangun saluran komunikasi langsung antara staf *customer service* dengan HR
 3. Staf *customer service* bisa mengemukakan masalah-masalah dan pertanyaan-pertanyaan mereka kepada HR, lalu langsung mendapat solusi dari HR yang bersangkutan.

4. Membantu HR untuk mengetahui masalah-masalah yang terjadi di cabang.
5. Staf *customer service* bisa memberikan pendapat atau masukan untuk kemajuan perusahaan di masa mendatang.

4.6 Analisa Hasil

Berdasarkan skor total dari kuesioner *pre intervention* dan *post intervention*, skor dari seluruh responden mengalami peningkatan. Berikut adalah tabel perbandingan hasil *pre intervention* dan *post intervention*.

Tabel 4.7 Perbandingan Skor *Pre Intervention* dan *Post Intervention*

<i>Pre Intervention</i>	<i>Post Intervention</i>	Selisih
29	53	24
41	51	10
42	57	15
45	51	6
52	55	3
49	60	11
40	52	12

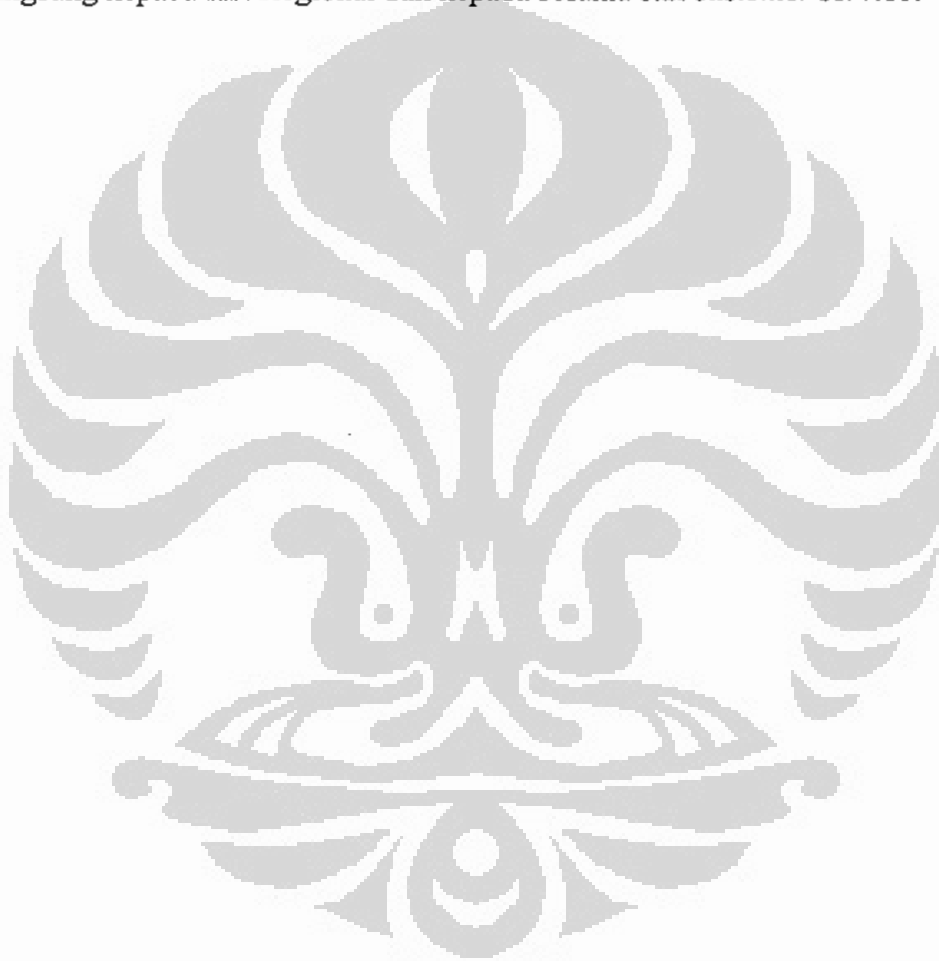
Selanjutnya, peneliti melakukan uji *Wilcoxon signed-ranked test* untuk melihat apakah terdapat perbedaan signifikan antara hasil *pre intervention* dan *post intervention*. Berikut adalah hasil *Wilcoxon signed-ranked test*.

Tabel 4.8 Uji Signifikansi Perbedaan Hasil *Pre Intervention* dan *Post Intervention*

	<i>Post Intervention – Pre Intervention</i>	Analisa
Z	-2,366 ^a	H ₀ ditolak
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,018	

Hasil uji *Wilcoxon signed-ranked test* menunjukkan bahwa terdapat perbedaan signifikan antara skor yang didapat responden sebelum mengikuti program *employee meeting* dengan skor responden setelah mengikuti program *employee meeting*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis null penelitian ini

ditolak. Dengan kata lain, adanya jalur komunikasi antara staf *customer service* dengan sesama staf *customer service* dan dengan HR Regional dapat meningkatkan kepuasan komunikasi dari para staf *customer service*. Peningkatan kepuasan komunikasi ini juga terlihat dari jawaban para responden pada lembar evaluasi *reaction feedback* dan wawancara, di mana staf *customer service* merasa bahwa melalui pertemuan tersebut, mereka kini memiliki saluran komunikasi langsung untuk menyampaikan permasalahan, pertanyaan, dan uneg-uneg mereka langsung kepada HR Regional dan kepada sesama staf *customer service*.



BAB 5

KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

Berdasarkan hasil dan analisa penelitian yang telah dikemukakan di Bab 4, pada bab 5 ini peneliti akan mengemukakan tiga hal. Pertama, kesimpulan penelitian yang akan menjawab pertanyaan penelitian. Kedua, diskusi yang akan membahas penelitian ini secara lebih mendalam, serta mengkaitkan penelitian ini dengan teori dan penelitian yang sudah ada sebelumnya. Ketiga, saran praktis dan teoritis untuk pengembangan penelitian dan penerapan intervensi ini pada organisasi yang bersangkutan.

5. 1 Kesimpulan

Penelitian ini ingin melihat pengaruh program *employee meeting* terhadap peningkatan kepuasan komunikasi dari para staf *customer service*. Penelitian ini menemukan bahwa pelaksanaan *employee meeting* dapat meningkatkan kepuasan komunikasi dari para staf *customer service*. Hal ini terlihat dari peningkatan kepuasan komunikasi dari para responden sesudah dilaksanakannya *employee meeting*.

5. 2 Diskusi

Penelitian ini dilakukan karena Bank XY merasa bahwa para staf *customer service* di Regional Jakarta 2 banyak yang meninggalkan organisasi (tingkat *turnover* 20%). Ada kemungkinan variabel usia memberikan pengaruh kepada keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Karakteristik responden penelitian menunjukkan bahwa para responden berada pada rentang usia 20-35 tahun. Menurut Papalia, Olds, dan Feldman (2001), seseorang yang berada pada rentang usia tersebut termasuk ke dalam kategori usia dewasa muda. Papalia, Olds, dan Feldman (2001) menambahkan bahwa karyawan yang berada pada rentang usia dewasa muda cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah, komitmen organisasi yang lebih rendah, dan memiliki keinginan untuk pindah pekerjaan dibandingkan karyawan yang lebih tua. Lebih lanjut, karyawan yang berada pada rentang usia ini cenderung berpindah-pindah kerja karena pada usia

tersebut seseorang baru mulai membangun karir mereka. Selain itu, karyawan-karyawan tersebut lebih menarik bagi organisasi lain dibandingkan karyawan yang lebih tua. Penjelasan mengenai usia ini memberikan penguatan bahwa karena staf *customer service* Bank XY seluruhnya berada pada rentang usia tersebut, sehingga mereka memiliki kecenderungan untuk memiliki kepuasan kerja rendah, komitmen organisasi rendah, serta keinginan untuk pindah kerja yang tinggi. Hal ini membuat pihak Bank XY perlu memberikan perhatian pada hal-hal yang dapat membuat karyawan tersebut mau bertahan, misalnya memperhatikan kepuasan kerja mereka.

Penelitian ini dilakukan pada staf *customer service* dengan masa kerja di atas 6 bulan. Karakteristik tersebut dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa dengan masa kerja 6 bulan, seorang staf *customer service* sudah mulai mengenal prosedur-prosedur di dalam organisasi. Menurut Morrow dan McElroy (1987), masa kerja kurang dari 2 tahun merupakan masa pembentukan (*establishment state*). Dalam hal ini, ada kemungkinan, jika responden penelitian berada pada masa lanjutan atau masa pemeliharaan, hasil penelitian kepuasan kerja dan kepuasan komunikasi, serta pengaruh *employee meeting* terhadap peningkatan kepuasan komunikasi mungkin akan berbeda. Oleh karena itu, pada penelitian selanjutnya, dapat dilakukan penelitian lanjutan dengan mengikutsertakan responden-responden yang berada pada masa kerja lanjutan atau pemeliharaan.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan solusi kepada Bank XY, berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja, khususnya peningkatan kepuasan komunikasi dari staf *customer service*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada staf *customer service* Bank XY, *employee meeting* dapat meningkatkan kepuasan mereka terhadap komunikasi. Hasil wawancara dengan staf *customer service* setelah *employee meeting* diadakan, menunjukkan bahwa melalui pertemuan tersebut mereka bisa berbagi informasi dengan rekan-rekan staf *customer service* dan dengan HR Regional, menambah kenalan, serta mempererat hubungan dengan rekan staf *customer service* dan HR Regional (membangun jejaring sosial). Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat dari Aamodt (2007), bahwa *employee meeting* dapat meningkatkan sikap positif karyawan. Dalam hal ini,

sikap positif staf *customer service* ditunjukkan dengan peningkatan kepuasan mereka terhadap komunikasi.

Peningkatan kepuasan komunikasi tersebut dapat terjadi karena beberapa hal. Pertama, pada pertemuan tersebut, para peserta diajak untuk berkomunikasi pada situasi tatap muka. Selain itu, komunikasi terjadi dua arah, dari peserta ke rekan staf *customer service*, dari peserta ke HR Regional, begitu pula sebaliknya. Melalui komunikasi tatap muka dan dua arah tersebut, informasi yang diberikan dapat lebih akurat karena penerima pesan dapat langsung memperhatikan bagaimana informasi diberikan. Mereka juga dapat langsung memberikan umpan balik, baik berupa sanggahan, saran, masukan, persetujuan, maupun pertanyaan. Menurut Himstreet dan Bary (1984), komunikasi paling efektif jika terjadi pada situasi di mana komunikasi terjadi dua arah dan pada situasi tatap muka. Pada situasi tersebut, kesalahpahaman dan ketidakakuratan informasi dapat diatasi dengan cara memperhatikan pesan yang dikirimkan dan dengan memberikan umpan balik yang tepat untuk mengklarifikasi isi pesan.

Kedua, staf *customer service* dapat mengemukakan pendapat, permasalahan, keluhan dan pertanyaan dengan cara menuliskan hal tersebut di dalam sebuah kertas tertutup. Prosedur tersebut memungkinkan para peserta dapat mengemukakan pendapat, keluhan, permasalahan, pertanyaan tersebut secara anonim, tanpa perlu takut mereka "dihakimi" karena mengemukakan hal tersebut. Prosedur ini membuat para peserta tidak perlu merasa takut untuk menyampaikan permasalahan ataupun pertanyaan kepada pihak HR. Hal tersebut juga memungkinkan pihak HR untuk memperoleh gambaran umum mengenai permasalahan yang dihadapi oleh para staf *customer service*. Selain itu, pihak HR juga dapat memberikan solusi terhadap masalah-masalah tersebut.

Ketiga, di dalam *employee meeting* ini terjadi proses diskusi antara para peserta, di mana ketika suatu permasalahan, pertanyaan, atau keluhan diajukan, seluruh peserta (staf *customer service* dan HR Regional) memberikan masukan-masukan dan pendapat mereka kepada isu tersebut. Diskusi tersebut memungkinkan para peserta untuk aktif turut serta dalam berbagi informasi dan saran. Di samping itu, staf *customer service* juga dapat memberikan masukan kepada organisasi melalui saran-saran yang ia berikan kepada HR Regional dan

kepada staf *customer service* lain. Dengan kata lain, proses diskusi ini membantu staf *customer service* mendapatkan sarana untuk memberikan masukan kepada organisasi. Perlu diingat bahwa sebelum *employee meeting* diadakan, para staf *customer service* juga memiliki keinginan untuk memberi masukan kepada organisasi, namun mereka belum tahu caranya dan tidak ada sarananya. Dengan demikian, *employee meeting* membantu memfasilitasi keinginan staf *customer service* tersebut.

Keempat, *employee meeting* pada penelitian ini hanya dihadiri 7 orang staf *customer service* dan 2 orang HR Regional. Di satu sisi, jumlah peserta yang terbilang sedikit tersebut dapat memberikan suatu nilai positif. Dengan jumlah peserta yang sedikit, setiap peserta mendapat banyak kesempatan untuk bercerita dan mengungkapkan permasalahannya. Selain itu, pihak HR Regional juga dapat fokus untuk mendengarkan permasalahan dan menjawab satu persatu pertanyaan yang diajukan, serta menanggapi keluhan yang diajukan oleh staf *customer service*. Di sisi lain, hal tersebut dapat menjadi nilai negatif karena dengan sedikitnya jumlah peserta, kuantitas masalah, keluhan, informasi ataupun pendapat yang diungkapkan oleh staf *customer service* menjadi kurang beragam. Jika peserta *employee meeting* ini lebih banyak, maka informasi yang didapat akan menjadi lebih beragam. Untuk *employee meeting* selanjutnya, sebaiknya dihadiri oleh perwakilan dari seluruh cabang di Regional Jakarta 2. Jika semakin banyak staf *customer service* hadir, maka informasi yang didiskusikan pada *employee meeting* tersebut dapat tersebar lebih merata.

Pada pelaksanaan *employee meeting* selanjutnya, jika HR Regional ingin mengundang perwakilan seluruh cabang, disarankan agar HR Regional menggunakan prosedur yang sedikit berbeda. HR Regional dapat membagi staf *customer service* ke dalam kelompok-kelompok kecil. Di setiap kelompok, staf *customer service* dipersilahkan untuk berdiskusi, kemudian hasil diskusi tersebut dipresentasikan kepada kelompok-kelompok diskusi yang lain. Prosedur seperti ini memungkinkan semua peserta tetap mendapatkan kesempatan untuk mengemukakan ide, pertanyaan, permasalahan, serta memberikan solusi dan jawaban. Prosedur ini juga memungkinkan HR Regional untuk memperoleh

gambaran kondisi dari seluruh cabang dan memberikan solusi, serta masukan bagi para staf *customer service*.

Di samping itu, *employee meeting* yang dilakukan kepada 7 orang peserta tersebut telah menunjukkan peningkatan kepuasan staf *customer service* terhadap komunikasi. Dengan demikian, jika *employee meeting* ini dapat diaplikasikan pada jumlah peserta yang lebih banyak, maka akan semakin banyak staf *customer service* yang akan mengalami peningkatan kepuasan terhadap komunikasi. Selain itu, pelaksanaan *employee meeting* ini tidak hanya dapat dilaksanakan pada jabatan *customer service* saja, namun juga dapat diaplikasikan pada jabatan-jabatan lain yang ada di Bank XY.

Meskipun pelaksanaan *employee meeting* telah menunjukkan peningkatan kepuasan komunikasi, hal lain yang perlu diperhatikan adalah perlunya menjadikan *employee meeting* ini sebagai suatu kegiatan rutin organisasi. Menurut Barrett (2003), pertemuan yang diadakan secara rutin dapat memberikan keuntungan bagi organisasi. Melalui pertemuan yang diadakan secara rutin, *customer service* dapat terus menerus mendapat informasi-informasi baru dari HR Regional dan staf *customer service* lain di pertemuan tersebut. Selain itu, pertemuan yang diadakan secara rutin juga dapat membuat jejaring sosial yang terbangun akan semakin mantap.

Pelaksanaan *employee meeting* ini tentunya memerlukan komitmen dari pihak HR Regional untuk secara rutin melaksanakannya dan mengevaluasi hasil dari *employee meeting* yang telah dilakukan. Komitmen dari HR Regional diperlukan agar pelaksanaan *employee meeting* dapat dilaksanakan secara kontinyu. Evaluasi terhadap *employee meeting* juga diperlukan agar dapat menjadi masukan bagi perbaikan dan pengembangan pelaksanaan *employee meeting* selanjutnya.

Agar pihak HR Regional memiliki komitmen untuk terus melaksanakan *employee meeting* ini, pihak manajemen Bank XY dapat membuat *employee meeting* ini sebagai tugas dari HR Regional dan dimasukkan ke dalam penilaian kinerja HR Regional. Wawancara terhadap manager HR Regional Jakarta 2 menunjukkan bahwa pihak HR Regional ingin membuat agar *employee meeting* ini

sebagai sebuah kegiatan rutin dan saat ini hal tersebut sedang diajukan kepada pihak direksi.

Di samping itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan komunikasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi dari para staf *customer service*. Saat kepuasan staf *customer service* terhadap komunikasi di organisasinya rendah, maka komitmen organisasi dari staf *customer service* juga akan rendah. Dengan kata lain, ketika staf *customer service* memiliki kepuasan komunikasi yang rendah, maka keinginan mereka untuk meninggalkan organisasi akan semakin tinggi, serta semakin rendah pula keinginan mereka untuk terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi.

Di sisi lain, Meyer dan Allen (1997) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak dapat berubah dengan cepat. Ketika organisasi secara rutin melaksanakan *employee meeting*, kepuasan staf *customer service* terhadap komunikasi diharapkan dapat tetap tinggi. Ketika staf *customer service* terus menerus memiliki komunikasi yang tinggi, Bank XY bisa mendapatkan karyawan-karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi. Lebih jauh, ketika komitmen organisasi yang dimiliki oleh staf *customer service* semakin tinggi, tingkat *turnover* dari para staf *customer service* diharapkan dapat semakin menurun

5.3 Saran

Menyadari kelemahan-kelemahan yang ada dalam penelitian ini, peneliti mengemukakan saran-saran yang dapat digunakan yang dapat digunakan pada penelitian selanjutnya, serta pada pelaksanaan *employee meeting* selanjutnya. Saran yang dikemukakan peneliti adalah sebagai berikut.

5.3.1 Saran Teoritis

Saran teoritis adalah saran yang dikemukakan peneliti berkaitan dengan penelitian-penelitian lanjutan yang mungkin dilakukan dengan topik-topik seperti topik penelitian ini. Saran-saran tersebut adalah:

1. Komitmen organisasi yang rendah tidak hanya dapat disebabkan oleh rendahnya kepuasan kerja. Pada penelitian selanjutnya, dapat digali lebih mendalam, variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi komitmen

organisasi seorang karyawan, seperti karakteristik organisasi (tipe pekerjaan, desain pekerjaan, keadilan terhadap pemberian imbalan) dan karakteristik personal (kepribadian, usia, gender). Dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain tersebut, dapat dikembangkan suatu intervensi yang lebih komprehensif untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan.

2. Menambah jumlah dan keragaman responden penelitian

Pada penelitian ini, jumlah responden hanya berjumlah 7 orang dan semua responden menjabat sebagai *customer service*. Penelitian terhadap 7 orang *customer service* telah menunjukkan adanya perubahan signifikan dari kepuasan komunikasi mereka karena adanya *employee meeting*. Agar bisa mendapatkan bukti-bukti yang lebih kuat mengenai pengaruh dari pelaksanaan *employee meeting* pada peningkatan kepuasan komunikasi, pada penelitian-penelitian selanjutnya, diharapkan para peneliti dapat menggunakan responden penelitian yang lebih banyak dan berasal dari berbagai jabatan.

3. Meneliti pengaruh pelaksanaan *employee meeting* terhadap kepuasan komunikasi pada responden dengan masa kerja di atas 2 tahun.

Penelitian ini meneliti pengaruh pelaksanaan *employee meeting* terhadap kepuasan komunikasi pada responden dengan masa kerja di atas 6 bulan. Sementara menurut Morrow dan McElroy, karyawan yang memiliki masa kerja di bawah 2 tahun, biasanya baru memulai karir mereka, sehingga mereka cenderung baru mengenal kondisi dan keadaan perusahaan. Oleh karena itu, jika penelitian dilakukan pada responden dengan masa kerja di atas 2 tahun, ada kemungkinan penelitian tersebut akan memberikan hasil yang berbeda.

5.3.2 Saran Praktis

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti akan memberikan saran-saran praktis yang dapat diaplikasikan oleh organisasi dan juga Bank XY. Saran-saran tersebut adalah :

- a. Melaksanakan *employee meeting* secara rutin dan berkesinambungan

Penelitian ini menunjukkan bahwa *employee meeting* dapat meningkatkan kepuasan staf *customer service* terhadap komunikasi. Pada penelitian ini, *employee meeting* baru dilaksanakan sebanyak 1 kali. Ada baiknya, organisasi dapat melaksanakan pertemuan ini secara berkelanjutan, agar kepuasan staf *customer service* terhadap komunikasi dapat tetap tinggi. Selain berkaitan dengan kepuasan terhadap komunikasi, melalui *employee meeting*, pihak HR dan pihak staf *customer service* sama-sama mendapatkan keuntungan, khususnya berkaitan dengan pertukaran informasi dan membangun komunikasi yang selama ini masih belum terjalin.

- b. Melaksanakan *employee meeting* untuk staf *customer service* dengan memanggil perwakilan *customer service* dari seluruh cabang
 Pada penelitian ini, *employee meeting* hanya dihadiri oleh perwakilan dari 7 cabang, sehingga informasi yang didiskusikan dalam pertemuan tersebut hanya diketahui oleh cabang-cabang yang hadir. Oleh karena itu, disarankan pada *employee meeting* selanjutnya, seluruh cabang dapat mengirimkan perwakilannya, sehingga persebaran informasi dapat lebih merata.
- c. Menerapkan *employee meeting* secara lebih luas, yaitu pada jabatan-jabatan lain di organisasi

Penelitian ini menunjukkan bahwa *employee meeting* memberikan banyak keuntungan bagi organisasi dan karyawan, terutama berkaitan dengan pertukaran informasi. Dengan mempertimbangkan keuntungan-keuntungan tersebut, organisasi dapat mengaplikasikan *employee meeting* ini pada jabatan-jabatan lain agar komunikasi yang terjalin di dalam organisasi dapat semakin baik. Pertemuan-pertemuan yang diadakan dengan jabatan-jabatan lain tersebut memungkinkan HR Regional juga dapat memantau kondisi karyawan di jabatan-jabatan lain, selain *customer service*. Di samping itu, pertemuan-pertemuan tersebut dapat membantu para karyawan untuk bertukar informasi dengan HR Regional.

- d. Membuat pelatihan komunikasi asertif (*assertive communication*) dan perubahan sikap kerja

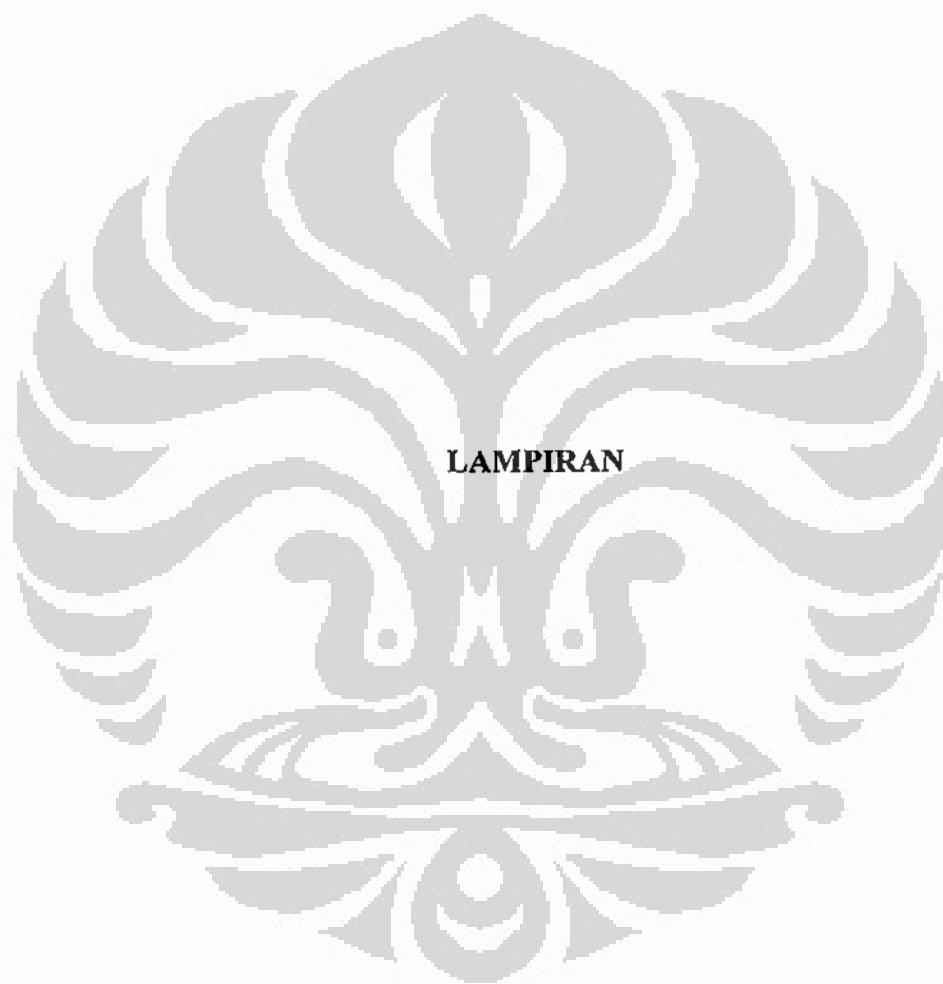
Penggalian data awal pada penelitian ini menunjukkan bahwa staf *customer service* kurang aktif untuk mencari informasi-informasi kepegawaian. Selain itu, para staf *customer service* juga terkadang merasa enggan untuk bertanya atau memberikan pendapat kepada atasan mereka. Perilaku-perilaku tersebut menunjukkan bahwa para staf *customer service* memerlukan suatu pelatihan untuk mengembangkan kemampuan mereka untuk berkomunikasi secara asertif. Ketika staf *customer service* mampu untuk berkomunikasi secara asertif, diharapkan mereka bisa lebih aktif mencari informasi-informasi yang mereka butuhkan. Melalui pelatihan tersebut, staf *customer service* juga diharapkan dapat lebih berani untuk mengemukakan pendapat kepada atasan maupun kepada HR Regional.

DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G. (2007). *Industrial and Organizational Psychology: An Applied Approach*. 5th ed. California: Thomson Wadsworth.
- Adler, R. B. & Elmhorst, J. M. (1996). *Communication at Work: Principles and Practices for Business and the Professions*. 5th ed. New York: McGraw-Hill.
- Anastasi, A. & Urbina, S. (1997). *Psychological Testing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Annual Report Bank XY. (2008)
- Barett, D. J. (2008). *Leadership Communication*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bordens, K. S. & Abbot, B. B. (2005). *Research Design and Method: A Process Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Cramer, D. (2003). *Advanced Quantitative Data Analysis*. London: Open University Press.
- Drafke, M. (2009). *The Human Side of Organizations*. 10th ed. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Field, A. (2000). *Discovering Statistics: using SPSS for Windows*. London: SAGE Publications Ltd.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations*. 8th ed. New Jersey: Pearson Education International.
- Guilford, J. P. & Fruchter, B. (1978). *Fundamental Statistic in Psychology and Education*. International Student Edition. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd.
- Himstreet, W. C. & Bary, W. M. (1984). *Business Communication: Principles and Methods*. 7th ed. Boston: Kent Publishing Company.
- Ivancevich, J. M. (2001). *Human Resource Management*. 8th ed. New York: McGraw-Hill.

- Jewell, L. N. (1998). *Contemporary Industrial/Organizational Psychology*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
- Jex, Steve M. (2002). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Johnston, M. K., et. al. (2007). The Link between Communication and Financial Performance in Simulated Organizational Team. *Journal of Managerial Issues*. Vol 19: 4.
- Kaplan, R.M. & Sacuzzo, D. P., (2005). *Psychological Testing: Principles, Applications, and Issues*. New York: Thomson Wadsworth
- Kontoghiorghes, C & Frangou, K. (2009). The Association Between Talent Retention, Antecedent Factors, and Consequent Organizational Performance. *S. A. M. Advance Management Journal*. Vol 74. Iss: 1; p. 29.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior*, 6th ed. New York: McGraw-Hill.
- Kumar, K., Bakhsi, A., Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *The ICFAI Journal of Management Research*. Vol. 8, Iss. 10; p. 24
- Kumar, R. (1996) *Research Methodology : A Step-By-Step Guide for Beginners*. London : SAGE Publications
- Langdrige, D. (2004). *Introduction to Research Methods and Data Analysis in Psychology*. London: Pearson Prentice Hall.
- Lengnick-Hall, M. L. & Lengnick-Hall, C. A. (2003). HR's Role in Building Relationship Network. *The Academy of Management Executive*. Vol 17: 4; pp. 53-63.
- McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. (2005). *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research, and Application*. London: SAGE Publications.
- Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1987). Work commitment and job satisfaction over three career stages, *Journal of Vocational Behavior*, 30, 3, pp. 330 – 346.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).

- Newstrom, J. W & Davis, K. (1984). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. 8th ed. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Organizational Behavior*. 10th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Salkind, Neil. J. (2009). *Exploring Research*. 7th ed. New Jersey: Pearson International Edition.
- Scannell, E. E. (1996). Meetings!. In Craig, R. L (Ed.). *The ASTD Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development*. 4th ed. (pp. 473-496). New York: McGraw-Hill.
- Seniati, Ali Nina Liche. (2002). *Pengaruh Masa Kerja, Trait Kepribadian, Kepuasan Kerja, dan Iklim Psikologis terhadap Komitmen Dosen pada Universitas Indonesia*. Depok: Program Pascasarjana Universitas Indonesia. Disertasi.
- Seniati, L; Yulianto, A; Setiadi, B. N. (2005). *Psikologi Eksperimen*. Jakarta: PT INDEKS.
- Shahnawaz, M. G. & Jafri, M. H. (2009). Job Attitude as Predictor of Employee Turnover among Stayers and Leavers/Hoppers. *Journal of Management Research*. Vol 9: 3. pp. 159-166.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. California: SAGE Publications, Inc.
- Stewart, C.J & Cash, W.B (2000). *Interviewing principles and: 9th edition*. USA: The McGraw-Hill



LAMPIRAN A

KASUS DAN PROFIL PERUSAHAAN

A. Kasus yang Dihadapi Bank XY

Bank XY adalah salah satu bank swasta nasional yang beroperasi di Indonesia. Seiring dengan perkembangan bisnisnya, saat ini Bank XY telah memiliki 240 cabang di seluruh Indonesia. Cabang-cabang tersebut terbagi ke dalam 6 regional, salah satunya adalah Regional Jakarta 2. Masing-masing regional memiliki otonominya sendiri, namun tetap berkoordinasi dengan pusat. Pada tahun 2010, Bank XY terus berusaha untuk menambah jumlah cabang mereka. Untuk Regional Jakarta 2 saja, target penambahan cabangnya adalah 15 buah cabang baru.

Penambahan cabang-cabang tersebut menuntut pihak Regional, khususnya pihak *Human Resources Regional* (HR Regional), untuk bisa memenuhi kuota kebutuhan karyawan. Di sisi lain, karyawan yang ada di dalam organisasi juga ada yang memutuskan untuk keluar. Hal ini menunjukkan bahwa selain harus memenuhi kuota kebutuhan karyawan karena adanya penambahan cabang baru, HR Regional juga harus mencari karyawan baru untuk menggantikan karyawan lama yang keluar dari organisasi. Pihak HR Regional mengeluhkan bahwa salah satu posisi yang cukup tinggi tingkat *turnover*-nya adalah posisi *customer service*. Berdasarkan data organisasi, persentase *turnover* staf *customer service* pada tahun 2008 dan 2009 adalah sekitar 20%.

Dengan keluarnya karyawan-karyawan seperti yang telah disebutkan di atas, organisasi dapat mengalami kerugian karena semakin banyak staf *customer service* yang mengundurkan diri, organisasi harus terus mencari staf *customer service* baru. Di lain pihak, staf *customer service* yang baru direkrut belum tentu memiliki pengalaman dan kemampuan yang sama baiknya dengan staf *customer service* yang meninggalkan organisasi. Hal ini membuat pihak Regional Jakarta 2 ingin mencari cara untuk mempertahankan staf *customer service* untuk terus bekerja di organisasi dan apabila staf *customer service* tersebut memerlukan pengembangan, organisasi akan memberikan pelatihan-pelatihan yang diperlukan.

Selain *turnover*, terdapat gejala-gejala lain yang ditemukan oleh peneliti. Wawancara terhadap 8 staf *customer service* di Regional Jakarta 2 menunjukkan

bahwa 5 orang responden memiliki keinginan untuk meninggalkan Bank XY apabila ditawari kenaikan gaji minimal 10% dari gajinya sekarang. Hal ini didukung oleh hasil survei yang dilakukan peneliti kepada 70 orang *customer service* (lihat lampiran B). Survei tersebut menunjukkan bahwa para *customer service* cenderung memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi ketika organisasi tidak lagi memberikan keuntungan untuk mereka. Gejala-gejala tersebut mengindikasikan rendahnya keinginan staf *customer service* untuk bertahan di dalam organisasi.

Di samping itu, hasil wawancara kepada 8 staf *customer service* juga menunjukkan adanya indikasi bahwa mereka kurang memiliki keinginan untuk terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi, kecuali ada peraturan yang mengharuskannya untuk mengikuti kegiatan tersebut atau kegiatan tersebut berkaitan dengan pekerjaan. Di sisi lain, hasil wawancara kepada pimpinan bagian *Learning and Development* menunjukkan bahwa secara umum karyawan Bank XY saat ini banyak yang sering terlambat datang ke kantor, sering absen, dan menunjukkan kinerja yang tidak melebihi kinerja yang dipersyaratkan/diharapkan.

B. Latar Belakang Perusahaan

Pada awalnya, Bank XY merupakan perusahaan milik keluarga yang didirikan pada tahun 1969 di Surabaya. Pada tahun 1992, perusahaan milik keluarga ini berubah nama menjadi PT XY Bank dan merelokasi kantor pusatnya ke Jakarta. Seiring dengan perkembangannya, pada tahun 1996, PT XY Bank diambil alih oleh sebuah grup perusahaan terkemuka di Jakarta. Kemudian pada tahun 2000, PT XY Bank berubah nama menjadi PT Bank XY. Dalam rangka memperkuat struktur permodalan Bank XY melaksanakan *initial public offering* dengan menawarkan saham kepada masyarakat dan merubah namanya menjadi PT. Bank XY Tbk. Saat ini, Bank XY telah mendapat izin dari Bank Indonesia untuk menjadi bank devisa. Bank devisa adalah bank yang dapat melakukan usaha perbankan dalam valuta asing (Annual Report Bank XY, 2008).

Hingga akhir 2009, Bank XY telah memiliki 240 cabang yang tersebar di seluruh Indonesia (Annual Report Bank XY, 2008). Cabang-cabang tersebut terbagi ke dalam 6 regional, yaitu Bandung, Jakarta (Jakarta 1 dan 2), Makasar, Medan, Semarang, dan Surabaya.

C. Visi, Misi, dan Nilai-nilai Perusahaan

- Visi Bank XY adalah “Menjadi kebanggaan bangsa.”

Visi Bank XY ini diwujudkan dengan cita-cita perusahaan untuk menjadikan Bank XY sebagai aset bangsa yang:

- √ Dapat dibanggakan oleh bangsa Indonesia
 - √ Dapat dijadikan teladan bagi komunitas
 - √ Dapat memberikan nilai tambah atas keberadaannya
 - √ Dapat diunggulkan sebagai acuan dalam berkarya
 - √ Dapat memberikan rasa sangat puas dan senang bagi nasabahnya
 - √ Dapat mensejahterakan karyawannya
 - √ Dapat menimbulkan rasa memiliki atas hasil pengembangan bangsa sendiri
 - √ Dapat mencerminkan citra positif atas perbankan dan bangsa secara keseluruhan
 - √ Dapat memupuk dan menyebarkan nilai-nilai dan budaya bangsa Indonesia kepada lingkungan sekelilingnya
 - √ Dapat memberikan nuansa kerja yang memotivasi seluruh karyawan untuk selalu memberikan yang terbaik bagi nasabah dan kelangsungan yang terbaik bagi Bank XY
 - √ Dapat menjadi pelopor ke arah positif sejarah perbankan di Indonesia
 - √ Dapat menarik sumber daya manusia berkualitas terbaik untuk bergabung
 - √ Dapat menjadi contoh kerjasama yang baik dengan para partner bisnis
 - √ Dapat dijadikan sebagai acuan perbankan Indonesia oleh pihak luar negeri
- Misi dari Bank XY adalah “Menciptakan hubungan baik yang berkesinambungan dengan nasabah melalui pelayanan jasa keuangan dan kemampuan kinerja organisasi terbaik untuk meningkatkan nilai bagi para pemegang saham.

Ada beberapa hal yang dapat dijelaskan berkaitan dengan misi Bank XY tersebut, yaitu:

1. Menciptakan hubungan baik yang berkesinambungan dengan nasabah

Hubungan baik tersebut merupakan hubungan berkesinambungan yang saling menguntungkan bagi Bank XY dan nasabah. Untuk itu bank XY dengan rasa hormat senantiasa memperhatikan dan melayani setiap kebutuhan nasabahnya baik sebagai individu maupun sebagai bentuk usaha yang unik dan berharga

2. Pelayanan jasa keuangan terbaik

Bank akan memberikan layanan prima bagi nasabahnya, dimana harapan dan kebutuhan nasabah menjadi inovasi layanan tersebut dengan imbalan yang sesuai. Layanan-layanan prima tersebut diwujudkan agar dapat melebihi pengharapan nasabah dan memenuhi kebutuhan yang belum terungkap, sehingga menciptakan kepuasan nasabah secara menyeluruh

3. Kemampuan kinerja organisasi terbaik

Bank akan terus mengembangkan kemampuan karyawan serta organisasinya agar tujuan tercapai dengan sempurna. Untuk itu Bank secara konsisten akan:

- (a) Mengembangkan potensi sumber daya manusia, agar memiliki motivasi yang tinggi dalam memberikan tingkat kepuasan kepada nasabah, memiliki kemampuan strategi dan teknis yang optimal dan kepemimpinan untuk mengelola dan menciptakan perubahan-perubahan sesuai tuntutan perkembangan masa
- (b) Mengoptimalkan proses kerja dan operasional secara efisien dan efektif
- (c) Mengembangkan budaya positif, saling menghargai dan bekerja sama dalam perusahaan
- (d) Mengintegrasikan kapasitas organisasi agar secara kolektif dapat menghasilkan sinergi

4. Meningkatkan nilai bagi para pemegang saham

Bank akan selalu menjaga kinerja yang prima, agar layanan kepada nasabah dapat selalu ditingkatkan, serta selalu mematuhi semua peraturan perbankan dan pemerintah yang berlaku. Kinerja yang prima akan meningkatkan nilai Bank XY di mata komunitas, baik di Indonesia maupun di luar negeri

- Nilai-nilai perusahaan yang dikembangkan di dalam Bank XY adalah kewirausahaan, etika, kerja sama, dinamis, dan komitmen.

D. Perkembangan Bank XY

Pada tahun 2007, Bank XY melakukan perubahan paradigma, dengan melakukan sistem kontrak manajemen yang diterapkan ke seluruh kantor cabangnya. Dimana apabila kantor cabang tersebut berhasil mencapai laba lebih dari target yang ditetapkan, akan memperoleh bonus. Perubahan strategi tersebut antara lain:

1. Menetapkan target keuangan dan non keuangan
2. Perubahan organisasi, penurunan pendanaan
3. Perkenalan produk baru
4. Peningkatan jumlah dan gaji karyawan (pada akhir 2007 telah memiliki 160 cabang dan awal 2008 akan membuka 18 cabang baru).
5. Metode *full-service* untuk pelayanan pelanggan.
6. *Business sizing*: peningkatan jumlah asset yang berfokus pada jumlah, kualitas, dan nilai

LAMPIRAN B
PENGUKURAN KOMITMEN ORGANISASI

A. Hasil Pengukuran Komitmen Organisasi

Statistics

totaloc

N	Valid	85
	Missing	0
Mean		93.7176

totaloc

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	73.00	1	1.2	1.2	1.2
	77.00	1	1.2	1.2	2.4
	79.00	2	2.4	2.4	4.7
	80.00	1	1.2	1.2	5.9
	81.00	3	3.5	3.5	9.4
	82.00	1	1.2	1.2	10.6
	83.00	1	1.2	1.2	11.8
	84.00	2	2.4	2.4	14.1
	85.00	1	1.2	1.2	15.3
	86.00	3	3.5	3.5	18.8
	87.00	3	3.5	3.5	22.4
	88.00	3	3.5	3.5	25.9
	89.00	4	4.7	4.7	30.6
	90.00	2	2.4	2.4	32.9
	91.00	5	5.9	5.9	38.8
	92.00	3	3.5	3.5	42.4
	93.00	5	5.9	5.9	48.2
	94.00	3	3.5	3.5	51.8
	95.00	5	5.9	5.9	57.6
	96.00	4	4.7	4.7	62.4
	97.00	2	2.4	2.4	64.7
	98.00	4	4.7	4.7	69.4
	99.00	4	4.7	4.7	74.1
	100.00	4	4.7	4.7	78.8
	101.00	5	5.9	5.9	84.7
	103.00	5	5.9	5.9	90.6
	104.00	2	2.4	2.4	92.9
	107.00	2	2.4	2.4	95.3
	108.00	2	2.4	2.4	97.6
	110.00	1	1.2	1.2	98.8
	111.00	1	1.2	1.2	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

total organizational commitment

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid komitmen organisasi rendah	36	51.4	51.4	51.4
komitmen organisasi tinggi	34	48.6	48.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

B. Hasil Pengukuran Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Setelah pengujian validitas dan reliabilitas, item-item komitmen organisasi yang digunakan berjumlah 18 item dan terdiri dari 7 item komitmen afektif, 4 item komitmen kontinuans, dan 7 item komitmen normatif. Berikut ini adalah rata-rata skor dari masing-masing item.

Statistics

		totalaffective	totalcontinuance	totalnormative
N	Valid	70	70	70
	Missing	0	0	0
Mean		32.4429	12.6571	30.4857

C. Uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.638	24

Hasil pengujian validitas pada 24 item komitmen organisasi menunjukkan koefisien reliabilitas sebesar 0, 638. Kemudian, peneliti membuang beberapa item yang tidak valid. Hal tersebut menyebabkan kenaikan koefisien reliabilitas yang semula 0, 638 menjadi 0, 768.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.768	18

D. Uji Validitas

Nomor Item	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	Korelasi dengan Skor Total	Keputusan
1	- 0,016	0,136	Dibuang
2	0,197	0,347**	Dipertahankan
3	0,399	0,515**	Dipertahankan
4	0,521	0,629**	Dipertahankan
5	- 0,046	0,097	Dibuang
6	0,492	0,591**	Dipertahankan
7	0,119	0,249**	Dipertahankan
8	0,483	0,573**	Dipertahankan
9	0,469	0,538**	Dipertahankan
10	0,254	0,370**	Dipertahankan
11	0,417	0,507**	Dipertahankan
12	0,412	0,485**	Dipertahankan
13	0,505	0,582**	Dipertahankan
14	0,358	0,466**	Dipertahankan
15	0,509	0,587**	Dipertahankan
16	- 0,469	-0,349**	Dibuang
17	0,397	0,507**	Dipertahankan
18	- 0,083	0,028	Dibuang
19	0,531	-0,435**	Dipertahankan karena secara kualitatif, item ini benar menunjukkan komitmen organisasi seorang karyawan yang tinggi.
20	0,306	0,418**	Dipertahankan
21	0,321	0,388**	Dipertahankan
22	0,030	0,186	Dibuang
23	0,397	0,518**	Dipertahankan
24	0,039	0,185	Dibuang

LAMPIRAN C
PENGUKURAN KEPUASAN KERJA

A. Hasil Pengukuran Kepuasan Kerja

Statistics

totalsat

N	Valid	85
	Missing	0
Mean		143.8706

totalsat

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 91.00	1	1.2	1.2	1.2
102.00	1	1.2	1.2	2.4
103.00	1	1.2	1.2	3.5
110.00	1	1.2	1.2	4.7
115.00	1	1.2	1.2	5.9
116.00	1	1.2	1.2	7.1
118.00	1	1.2	1.2	8.2
119.00	1	1.2	1.2	9.4
120.00	2	2.4	2.4	11.8
121.00	2	2.4	2.4	14.1
123.00	2	2.4	2.4	16.5
127.00	1	1.2	1.2	17.6
128.00	2	2.4	2.4	20.0
129.00	2	2.4	2.4	22.4
131.00	1	1.2	1.2	23.5
136.00	1	1.2	1.2	24.7
137.00	2	2.4	2.4	27.1
138.00	1	1.2	1.2	28.2
139.00	2	2.4	2.4	30.6
140.00	4	4.7	4.7	35.3
141.00	4	4.7	4.7	40.0
142.00	3	3.5	3.5	43.5
143.00	3	3.5	3.5	47.1
144.00	1	1.2	1.2	48.2
145.00	5	5.9	5.9	54.1
146.00	2	2.4	2.4	56.5
147.00	2	2.4	2.4	58.8
149.00	2	2.4	2.4	61.2
150.00	2	2.4	2.4	63.5
151.00	2	2.4	2.4	65.9
152.00	2	2.4	2.4	68.2
153.00	4	4.7	4.7	72.9
154.00	1	1.2	1.2	74.1
156.00	1	1.2	1.2	75.3
157.00	2	2.4	2.4	77.6
158.00	3	3.5	3.5	81.2
159.00	1	1.2	1.2	82.4
160.00	1	1.2	1.2	83.5
161.00	1	1.2	1.2	84.7
163.00	1	1.2	1.2	85.9
165.00	3	3.5	3.5	89.4
167.00	2	2.4	2.4	91.8
169.00	1	1.2	1.2	92.9
170.00	1	1.2	1.2	94.1
171.00	2	2.4	2.4	96.5
175.00	1	1.2	1.2	97.6
176.00	1	1.2	1.2	98.8
177.00	1	1.2	1.2	100.0
Total	85	100.0	100.0	

total job satisfaction

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kepuasan kerja rendah	34	48.6	48.6	48.6
	kepuasan kerja tinggi	36	51.4	51.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

B. Uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	36

C. Uji Validitas

Nomor Item	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Korelasi dengan Skor Total	Keputusan
1	0,421	0,471**	Dipertahankan
2	0,474	0,523**	Dipertahankan
3	0,361	0,400**	Dipertahankan
4	0,353	0,409**	Dipertahankan
5	0,289	0,333**	Dipertahankan
6	0,387	0,446**	Dipertahankan
7	0,275	0,312**	Dipertahankan
8	0,600	0,639**	Dipertahankan
9	0,642	0,677**	Dipertahankan
10	0,446	0,493**	Dipertahankan
11	0,563	0,596**	Dipertahankan
12	0,566	0,603**	Dipertahankan
13	0,387	0,433**	Dipertahankan
14	0,509	0,560**	Dipertahankan
15	0,055	0.111	Dipertahankan karena penghapusan item ini tidak banyak berpengaruh terhadap peningkatan reliabilitas.
16	0,370	0,423**	Dipertahankan
17	0,254	0,292**	Dipertahankan

18	0,504	0,543**	Dipertahankan
19	0,492	0,547**	Dipertahankan
20	0,605	0,642**	Dipertahankan
21	0,519	0,571**	Dipertahankan
22	0,572	0,611**	Dipertahankan
23	0,481	0,525**	Dipertahankan
24	0,348	0,402**	Dipertahankan
25	0,045	0,089	Dipertahankan karena penghapusan item ini tidak banyak berpengaruh terhadap peningkatan reliabilitas.
26	0,293	0,342**	Dipertahankan
27	0,403	0,446**	Dipertahankan
28	0,436	0,498**	Dipertahankan
29	0,441	0,494**	Dipertahankan
30	0,523	0,560**	Dipertahankan
31	0,206	0,266**	Dipertahankan
32	0,720	0,750**	Dipertahankan
33	0,334	0,382**	Dipertahankan
34	0,336	0,399**	Dipertahankan
35	0,529	0,567**	Dipertahankan
36	0,320	0,374**	Dipertahankan

LAMPIRAN D

PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI

A. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	totalsat ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: totaloc

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.529 ^a	.280	.269	6.81284

a. Predictors: (Constant), totalsat

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1225.565	1	1225.565	26.405	.000 ^a
	Residual	3156.206	68	46.415		
	Total	4381.771	69			

a. Predictors: (Constant), totalsat

b. Dependent Variable: totaloc

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	58.166	6.955		8.364	.000
	totalsat	.248	.048	.529	5.139	.000

a. Dependent Variable: totaloc

B. Pengaruh Aspek-aspek Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
totaloc	93.6571	7.96894	70
totalpay	14.61	3.359	70
totalprom	16.67	2.888	70
totalsup	17.46	3.025	70
totalfb	12.46	2.996	70
totalcr	15.46	2.696	70
totalocon	12.63	2.704	70
totalcow	18.57	2.580	70
totalnw	18.19	2.783	70
totalcom	16.96	2.493	70

Correlations

	totaloc	totalpay	totalprom	totalsup	totalfb	totalcr	totalocn	totalcow	totalnw	totalcom
Pearson Correlation	totaloc	.395	.484	.271	.343	.451	.012	-.266	.454	.486
	totalpay	1.000	.559	.290	.602	.626	.238	-.078	.431	.337
	totalprom	.484	1.000	.309	.426	.625	.129	.168	.617	.374
	totalsup	.271	.309	1.000	.252	.521	.331	.403	.401	.604
	totalfb	.343	.426	.252	1.000	.663	.315	.118	.252	.350
	totalcr	.451	.625	.521	.663	1.000	.270	.235	.479	.546
	totalocn	.012	.129	.331	.315	.270	1.000	.322	.036	.370
	totalcow	.266	.168	.403	.118	.235	.322	1.000	.185	.644
	totalnw	.431	.617	.401	.252	.479	.036	.185	1.000	.419
	totalcom	.486	.374	.604	.350	.546	.370	.644	.419	1.000
Sig. (1-tailed)	totaloc	.000	.000	.012	.002	.000	.460	.013	.000	.000
	totalpay	.000	.000	.007	.000	.000	.024	.261	.000	.002
	totalprom	.000	.000	.005	.000	.000	.144	.083	.000	.001
	totalsup	.012	.005	.000	.018	.000	.003	.000	.000	.000
	totalfb	.002	.000	.018	.000	.000	.004	.166	.018	.001
	totalcr	.000	.000	.000	.000	.000	.012	.025	.000	.000
	totalocn	.460	.144	.003	.004	.012	.003	.003	.383	.001
	totalcow	.013	.083	.000	.166	.025	.003	.063	.063	.000
	totalnw	.000	.000	.000	.018	.000	.383	.063	.000	.000
	totalcom	.000	.001	.000	.001	.000	.001	.000	.000	.000
N	totaloc	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	totalpay	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	totalprom	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	totalsup	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	totalfb	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	totalcr	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	totalocn	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	totalcow	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	totalnw	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	totalcom	70	70	70	70	70	70	70	70	70

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1			Stepwise (Criteria: Probabilit y-of- F-to-enter ≤ .050, Probabilit y-of- F-to-remo ve ≥ . 100).
2	totalcom		Stepwise (Criteria: Probabilit y-of- F-to-enter ≤ .050, Probabilit y-of- F-to-remo ve ≥ . 100).
	totalprom		Stepwise (Criteria: Probabilit y-of- F-to-enter ≤ .050, Probabilit y-of- F-to-remo ve ≥ . 100).

a. Dependent Variable: totaloc

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	Sig. F Change
1	.486 ^a	.236	.225	7.01639	.236	21.007	68
2	.585 ^b	.342	.323	6.55793	.106	10.840	67

a. Predictors: (Constant), totalcom

b. Predictors: (Constant), totalcom, totalprom

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	1034.151	1	1034.151	21.007	.000 ^b
Residual	3347.620	68	49.230		
Total	4381.771	69			
2	1500.339	2	750.169	17.443	.000 ^b
Residual	2881.433	67	43.006		
Total	4381.771	69			

a. Predictors: (Constant), totalcom

b. Predictors: (Constant), totalcom, totalprom

c. Dependent Variable: totaloc

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		t	Sig.	Correlations	
		B	Std. Error			Beta	Zero-order
1 (Constant) totalcom	67.325	5.806		11.596	.000		
	1.553	.339	.486	4.583	.000	.486	.486
	58.282	6.082		9.582	.000		
2 (Constant) totalcom	1.132	.342	.354	3.314	.001	.486	.328
	.971	.295	.352	3.292	.002	.484	.326

a. Dependent Variable: totaloc

Excluded Variables^c

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	VIF
1	totalpay	.261 ^a	.019	.281	.886	.886
	totalprom	.352 ^a	.002	.373	.860	.860
	totalcup	-.036 ^a	.788	-.033	.635	.635
	totalfb	.197 ^a	.1769	.211	.878	.878
	totalcr	.265 ^a	2.149	.254	.701	.701
	totalocon	-.194 ^a	-1.724	.089	-.206	.863
	totalcow	-.081 ^a	-.579	.564	-.071	.585
	totalnw	.304 ^a	2.720	.008	.315	.825
	totalpay	.118 ^b	.976	.333	.119	.669
	totalcup	-.083 ^b	-.663	.510	-.081	.627
totalfb	.089 ^b	.789	.433	.097	.776	
totalcr	.077 ^b	.543	.589	.067	.496	
totalocon	-.190 ^b	-1.812	.074	-.218	.863	
totalcow	-.037 ^b	-.281	.779	-.035	.579	
totalnw	.153 ^b	1.176	.244	.143	.578	

a. Predictors in the Model: (Constant), totalcom

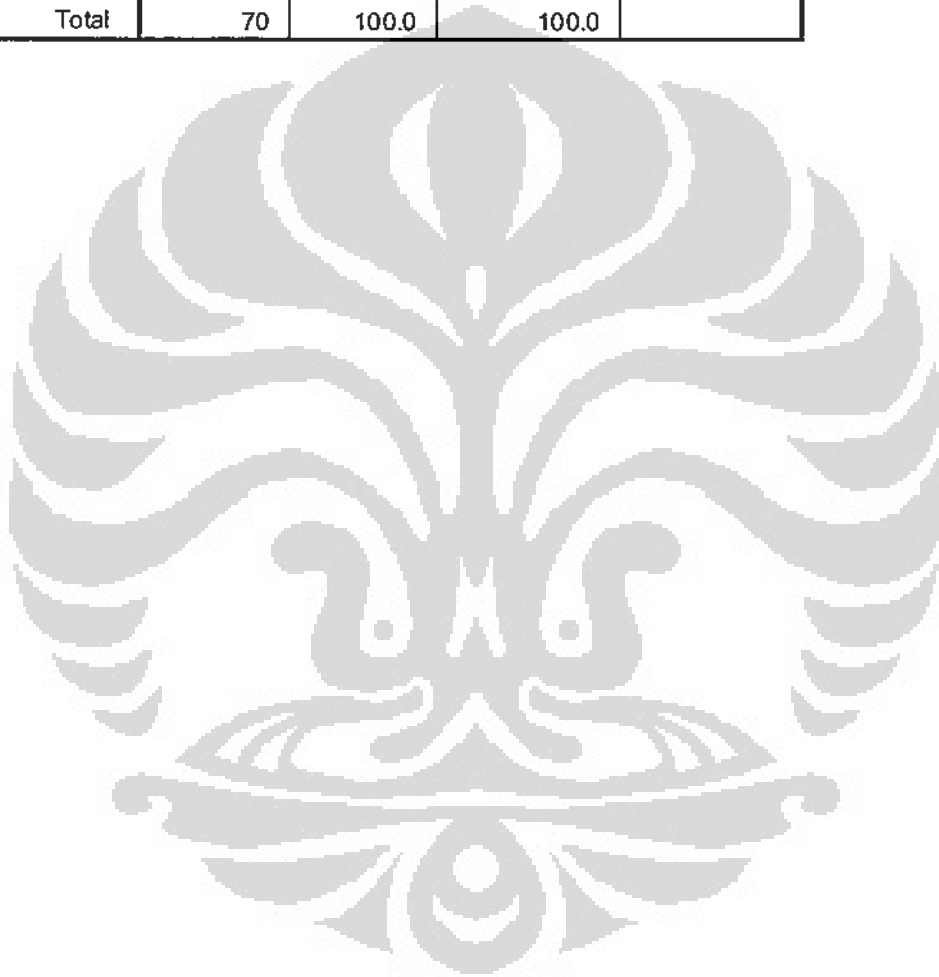
b. Predictors in the Model: (Constant), totalcom, totalprom

c. Dependent Variable: totaloc

LAMPIRAN E
PENGUKURAN KEPUASAN TERHADAP KOMUNIKASI PADA
PENGGALIAN DATA AWAL

codtotcom2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	49	70.0	70.0	70.0
	2.00	21	30.0	30.0	100.0
Total		70	100.0	100.0	



LAMPIRAN F
UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS KUESIONER KEPUASAN
KOMUNIKASI

A. Uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.736	14

B. Uji Validitas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
hracs1f	40.14	55.476	-.113	.776
hracs2f	40.29	44.571	.615	.691
hracs3f	40.57	50.952	.286	.728
hracs4f	40.71	50.571	.279	.728
hracs5f	40.00	49.667	.204	.740
hracs6u	38.71	47.905	.399	.716
hracs7u	39.57	57.952	-.379	.765
hracs8u	39.29	42.571	.469	.706
hracs9f	38.71	49.238	.541	.711
hracs10u	39.86	49.810	.316	.725
hracs11u	40.14	46.476	.395	.716
hracs12u	38.86	41.810	.564	.691
hracs13f	38.29	47.238	.521	.705
hracs14f	38.29	42.571	.767	.673

Uji reliabilitas dan validitas alat ukur kepuasan komunikasi menunjukkan koefisien reliabilitas dari alat ukur ini adalah sebesar 0,736. Koefisien reliabilitas ini menunjukkan bahwa alat ukur ini tergolong alat ukur yang reliabel. Di sisi lain, hasil uji validitas menunjukkan bahwa terdapat terdapat 2 item yang tidak valid, yaitu item nomor 1 dan 7. Item-item tersebut tidak dihapus karena alat ukur ini hanya diberikan pada sejumlah kecil sampel (7 orang), sehingga ketika alat ukur ini diberikan pada sampel yang lebih besar belum tentu kedua item tersebut tidak valid.

LAMPIRAN G

HASIL KUESIONER KEPUASAN KOMUNIKASI (*PRE INTERVENTION*)

total

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 29	1	14.3	14.3	14.3
40	1	14.3	14.3	28.6
41	1	14.3	14.3	42.9
42	1	14.3	14.3	57.1
45	1	14.3	14.3	71.4
49	1	14.3	14.3	85.7
52	1	14.3	14.3	100.0
Total	7	100.0	100.0	

skor total kepuasan komunikasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kepuasan komunikasi rendah	4	57.1	57.1	57.1
kepuasan komunikasi tinggi	3	42.9	42.9	100.0
Total	7	100.0	100.0	

LAMPIRAN H
TABEL INTER SUBJEK KEPUASAN KOMUNIKASI (PRE INTERVENTION)

Cabang	1	2	3	4	5	6	7
Komunikasi antar CS	Cukup baik.	Cukup karena pertemuan CS rutin dalam cluster	baik ada karena tidak adanya waktu komunikasi terbatas dan bertemu sesama CS	Belum terlalu membantu dan karena ada pertemuan saling berbagi informasi.	Baik. saling membantu dan karena ada pertemuan rutin jadi berkomunikasi hanya terjadi untuk by phone saja menyelesaikan jadi saya rasa masalah di kurang akrab cabang karena tidak tahu satu sama lain.	Komunikasi belum karena kadang/ sering karena pertemuan sering kita	Cukup baik, karena kadang/ sering kita berkomunikasi jadi berkomunikasi hanya terjadi untuk by phone saja menyelesaikan jadi saya rasa masalah di kurang akrab cabang karena tidak tahu satu sama lain.

(sambungan)

Cabang	1	2	3	4	5	6	7
Perluanya komunikasi antar CS	Ya. Perlu, karena terkadang dengan melakukan komunikasi bisa terbantu untuk menyelesaikan masalah baru yang didapat dan mungkin sudah pernah terjadi di cabang lain.	Ya. Agar dapat saling mengenal, berbagi pengalaman.	Perlu, supaya pengetahuan kita tentang pekerjaan CS lebih luas dan kita sesama CS bisa saling bantu.	Diperlukan untuk hal-hal tertentu.	Mungkin ada baiknya dilakukan untuk menjalin komunikasi yang baik, sehingga bila ada perbedaan persepsi, bisa disamakan.	Perlu, untuk tidak ada kesenjangan atau gap yang terjadi dengan cabang lain dalam menyelesaikan masalah dengan Head CS.	Sangat diperlukan hari ini karena ada banyak interaksi yang baik dengan cabang CS lain dalam menyelesaikan masalah Head masalah nasabah

(sambungan)

Cabang	1	2	3	4	5	6	7
Komunikasi CS dengan HR Regional	Masih kurang. Jarang berkomunikasi dengan HR Regional	Biasa Jarang sekali (hampir tidak pernah) pertemuan antara CS dan HR Regional	Kurang, karena belum ada pertemuan ada. ada untuk sharing dengan HR Regional.	Sepertinya belum masih ada.	Tidak bisa jelaskan. Karena informasi saya dapatkan melalui perantara sekum.	Sejauh ini baik karena berhubungan langsung dengan sekum dan langsung menyampaikan kepada CS di cabangnya masing-masing.	Belum begitu HR jelas; karena belum adanya pertemuan/sharing/meeting antara CS dan HR Regional

(sambungan)

Cabang	1	2	3	4	5	6	7
Informasi yang harus diketahui HR Regional	Mengenai kinerja CS di cabang.	Informasi prestasi-prestasi yang karyawan dan telah diraih prestasi terus oleh CS dan dipantau.	Keadaan yang terjadi cabang	HR Regional di sebaiknya mengetahui perkembangan, kenyamanan, dan kemajuan CS di setiap cabang	Mungkin kebutuhan karyawan di tiap-tiap cabang.	Informasi akan kekurangan sarana dan prasarana yang diperlukan dan informasi tentang promosi (tetapi selama team leader cabang cukup jelas)	Kesulitan kesulitan dan masalah yang dihadapi karyawan; lebih memperhatikan kinerja di karyawan
	Sehingga peluang setiap karyawan yang berprestasi untuk mendapatkan promosi lebih terbuka lebar	bekerja dalam masalah					

(sambungan)

Cabang	1	2	3	4	5	6	7
Komunikasi dengan atasan	Baik. terus melakukan sharing dengan atasan sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.	Sudah cukup Baik, adanya kegiatan-kegiatan di luar pekerjaan, seperti liburan bareng ataupun mengadakan kegiatan sosial	Baik, adanya komunikasi dengan atasan cukup baik	Cukup baik. karena meeting operasional atau meeting keseluruhan karyawan sehingga komunikais dan kendala dapat disalurkan.	Sangat baik. karena saya ataupun staf lain dapat menyampaikan secara langsung dan dishare ke satu cabang pada saat morning briefing	baik. mungkin sering ada komunikasi antara bawahan dan atasan	Cukup baik.

(sambungan)

Cabang	1	2	3	4	5	6	7
Hambatan komunikasi dengan atasan	Terkadang emosi menjadi kendala.	Tidak semua dibicarakan di	ada, bisa ada waktu	Kurang/tidak hambatan	Tidak hambatan	ada hambatan	Hambatannya Kurangnya
	Terkadang ada rasa segan untuk menyampaikan masalah. Harus melihat situasi dan kondisi emosional atasan.	ada briefing pagi			terjadi bila apa yang kita komunikasikan ke atasan mengenai kendala yang kita hadapi ke nasabah tidak dipahami dengan baik.	hanya waktu, mungkin jika tidak ada kesamaan waktu antara CS dan frontline	Kurangnya interaksinya

(sambungan)

Cabang	1	2	3	4	5	6	7
Hambatan komunikasi dengan cabang lain	Media komunikasi CS	Jarang bertemu jadi berkomunikasi.	Tidak pertemuan rutin antar CS	Jarang bertemu/ kegiatan untuk berkumpul antar sesama CS	Hambatannya lagi-lagi ada menurut saya ada untuk ke persepsi yang kurang antara kebijakan SOP dan implementasi pekerjaan sehari-hari. → adanya perbedaan persepsi	Hambatan akan pengetahuan yang satu dengan lainnya karena tidak pernah bertemu.	Hambatan berupa tidak kenal/belum pernah bertemu sama dengan CS dari cabang-cabang lain.

(sambungan)

Cabang	1	2	3	4	5	6	7
Hambatan komunikasi dengan HR Regional	CS tidak mengetahui kemana harus menghubungi HR Regional; ada rasa tidak nyaman bila harus sharing dengan bagian dari cabang sendiri.	Tidak ada untuk jawab, tanya jarang forum ada untuk tanya jawab, dapat sharing ada dengan HR Regional; pertemuan.	Tidak ada waktu untuk sharing dengan HR Regional	Jarang bertemu	Saya rasa, saya tidak dapat mengomentari karena komunikasi dilakukan karena komunikasi tidak terjalin langsung dengan HR Regional.	Tidak hanya karena komunikasi dilakukan melalui perantara sekum maka pendistribusian informasi tidak langsung.	Kurang adanya pertemuan, forum yang bisa menampung saran-saran/ keluhan dari CS.

LAMPIRANI
HASIL REACTION FEEDBACK

Cabang	1	2	3	4	5	6	7
Informasi yang didapat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situasi dan kondisi di cabang lain ▪ Solusi penyelesaian permasalahan, karena terdapat beberapa pertanyaan yang hampir sama 	<p>Masukan dan saran-saran untuk masalah yang dihadapi di cabang</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Masalah-masalah yang dihadapi CS di cabang lain ▪ Bagaimana cara untuk lebih dekat dengan rekan kerja maupun pimpinan ▪ Mendapatkan solusi-solusi yang bagus untuk masalah yang sering dihadapi oleh CS 	<p>Jadi tahu masalah-masalah yang dialami cabang lain dan juga dapat solusi kalau ada masalah</p>	<p>Mengenai permasalahan yang dihadapi, solusi, dan masukan yang diberikan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informasi tentang fungsi HR Regional ▪ masukan untuk masalah cabang-cabang lain karena dalam sesi “share me your pizza”, masing-masing CS mengeluarkan uneg-unegnya ▪ Informasi jenjang karir ▪ Saran yang baik untuk penyelesaian gap di kantor 	<p>Informasi mengenai HR dan sharing masalah-masalah di cabang dan mendapatkan solusi</p>

(sambungan)

Cabang	1	2	3	4	5	6	7
Pertanyaan yang masih ingin ditanyakan	Tidak ada	Tidak ada	-	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	-
Harapan mengenai komunikasi langsung antara staf CS dan HR Regional	Hampir terpenuhi. Masih dibutuhkan suatu wadah untuk dilakukannya sharing antar cabang (CS)	Ya, beberapa. Karena sesi komunikasi dengan HR belum berakhir tapi staff HR sudah izin meninggalkan ruangan karena ada urusan pekerjaan.	Sudah, akan tetapi sesi sharing dengan HR nya terlalu singkat	Secara umum sudah cukup, tapi untuk ke depannya perlu diadakan secara continue.	Agar tercipta komunikasi karena saya sebelumnya belum pertemuan dengan HR Regional/	sudah	Sudah cukup terpenuhi
Saran topik untuk pertemuan selanjutnya	Lebih mendalam lagi pembahasan tentang karir CS dan permasalahan-permasalahan yang menjadi kendala CS	Mengenai jenjang karir.	CS sebagai jembatan antara operasional dan marketing	-	Permasalahan dan solusi	Product knowledge	Jenjang karir

(sambungan)

Cabang	1	2	3	4	5	6	7
Saran metode sharing	Udah ok. Tingkatin lagi. Bikin lebih seru	Pertemuan langsung (tatap muka)	Pertemuan tatap muka	Lebih santai, di luar gedung kantor.		Tanya jawab	Sharing atau meeting
Saran lainnya	-	-	-	-	-	SOP operasional dan alasannya	-
Metode sharing yang dianggap paling sesuai	Pertemuan tatap muka	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Survei pendapat karyawan melalui kuesioner ▪ Forum diskusi di web ▪ Lewat telepon 	Pertemuan tatap muka	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Survei pendapat karyawan melalui kuesioner ▪ Pertemuan tatap muka 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Survei pendapat karyawan melalui kuesioner ▪ Pertemuan tatap muka 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pertemuan tatap muka ▪ Forum diskusi di web 	Pertemuan tatap muka
Pendidikan terakhir	S1	S1	D3	S1	S1	S1	S1
Lama Kerja	10 bulan	1 tahun 4 bulan	6 bulan	1 tahun	2 tahun	1 tahun 3 bulan	1 tahun 3 bulan

LAMPIRAN J
HASIL KUESIONER KEPUASAN KOMUNIKASI (*POST INTERVENTION*)

total

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	51	1	14.3	14.3	14.3
	52	1	14.3	14.3	28.6
	53	1	14.3	14.3	42.9
	55	1	14.3	14.3	57.1
	57	1	14.3	14.3	71.4
	59	1	14.3	14.3	85.7
	60	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

codingtotalsat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kepuasan komunikasi tinggi	7	100.0	100.0	100.0

LAMPIRAN K
HASIL INTER SUBJEK KEPUASAN KOMUNIKASI (POST INTERVENTION)

Cabang	1	2	3	4	5	6	7
<p>Manfaat employee meeting bagi komunikasi dengan CS lain</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mendapatkan pengetahuan → pertemuan tersebut membantu responden untuk mengetahui kasus-kasus khusus yang dihadapi oleh CS dari berbagai cabang beserta solusinya. ▪ Membantu mengenal CS dari cabang-cabang lain 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bisa sharing antar CS ▪ Saling berbagi solusi ▪ Jadi kenal dengan CS dari cabang-cabang lain ▪ Mendapat masukan dan bantuan dari cerita-cerita dan saran-saran yang disampaikan oleh CS lain 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lebih mengenal CS dari cabang-cabang lain ▪ Membantu kelancaran komunikasi responden dengan CS → jadi tahu kalau menghubungi cabang tertentu, harus menghubungi CS siapa ▪ Jadi sering berkomunikasi dengan CS di luar jam kerja untuk membahas hal lain di luar pekerjaan 	<p>Dapat sharing antar sesama CS</p>	<p>Berbagi informasi dengan CS dari cabang-cabang lain.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Semakin kenal dengan CS dari cabang-cabang lain ▪ Mengetahui masalah-masalah dan pengalaman dari cabang lain ▪ Mempererat hubungan antara satu cabang dengan cabang lain 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bisa saling mengenal dengan CS dari cabang-cabang lain ▪ Bisa berbagi informasi dengan CS dari cabang lain.

(sambungan)

Cabang	1	2	3	4	5	6	7
Manfaat employee meeting bagi komunikasi dengan HR Regional	<ul style="list-style-type: none">▪ komunikasi antara CS dan HR mulai terjalin	<ul style="list-style-type: none">▪ dapat bertemu, bertanya, dan memberikan saran serta masukan langsung kepada HR▪ langsung mendapat jawaban dari HR atas pertanyaan-pertanyaan yang ia miliki selama ini▪ dapat memberikan pendapat dan masukan kepada HR	<ul style="list-style-type: none">▪ Jadi mudah untuk bertanya kepada HR▪ Membantu HR untuk mengetahui masalah-masalah yang terjadi di cabang▪ Membantu menemukan sarana komunikasi langsung dengan HR	<ul style="list-style-type: none">HR dapat mengetahui perkembangan CS	<ul style="list-style-type: none">Belum terlalu banyak terasa manfaatnya karena employee meeting baru diadakan sebanyak 1 kali.	<ul style="list-style-type: none">▪ Bisa berkomunikasi langsung dengan HR▪ Jadi kenal orang-orang HR▪ Bisa memberikan pendapat untuk kemajuan perusahaan di masa depan	<ul style="list-style-type: none">▪ HR bisa menjawab pertanyaan-pertanyaan yang selama ini ingin ia ajukan▪ Bisa menambahkan pengetahuan tentang hubungan antara CS dan HR

(sambungan)

Cabang	1	2	3	4	5	6	7
	<ul style="list-style-type: none">▪ pertemuan diadakan lebih rutin → agar semakin kenal dengan CS lain dan dengan HR dengan HR Regional; jika semakin kenal maka akan semakin nyaman untuk bercerita.▪ Jumlah peserta CS ditambah	Employee meeting diadakan secara rutin	Employee meeting diadakan secara rutin	Employee meeting perlu, tapi jangan terlalu sering. Idealnya 4 bulan sekali, Kalau terlalu sering, takut tidak ada topik yang dibicarakan.	Employee meeting diadakan secara rutin.	Employee meeting bisa diadakan lagi karena responden merasa antusias untuk menghadiri acara tersebut.	Employee meeting bisa diadakan secara rutin.
Harapan terhadap employee meeting							

LAMPIRAN L
UJI PERBEDAAN *PRE INTERVENTION-POST INTERVENTION*

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
posttest - pretest Negative Ranks	0 ^a	.00	.00
Positive Ranks	7 ^b	4.00	28.00
Ties	0 ^c		
Total	7		

a. posttest < pretest

b. posttest > pretest

c. posttest = pretest

Test Statistics^b

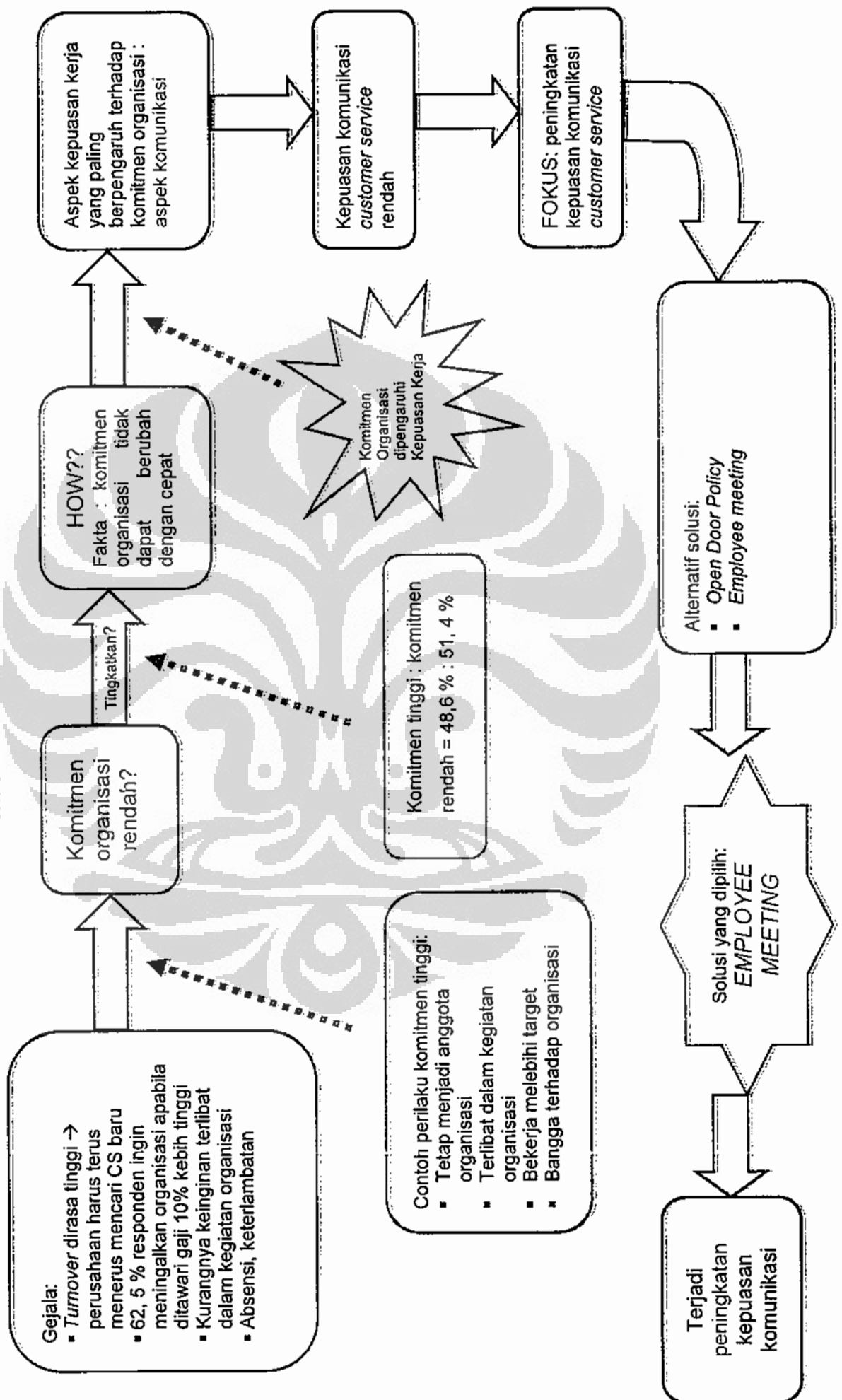
	posttest - pretest
Z	-2.366 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.018

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

LAMPIRAN M

ALUR PIKIR PENELITIAN





KUESIONER

Selamat pagi/siang/sore,

Saya adalah mahasiswa Pascasarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Saat ini kami sedang melakukan penelitian mengenai pendapat karyawan terhadap pekerjaan dan keadaan di kantornya.

Kepada Anda akan diberikan pernyataan-pernyataan. **Tidak ada jawaban benar atau salah dari setiap pernyataan.** Oleh karena itu, jawablah setiap pernyataan dengan **jujur** dan yang paling menggambarkan perasaan Anda terhadap pekerjaan Anda. **Kerahasaan jawaban yang Anda berikan akan terjamin dan hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian.**

Kuesioner ini terdiri dari 2 bagian. Bagian pertama terdiri dari 36 pernyataan dan bagian kedua terdiri dari 24 pernyataan. Bacalah petunjuk pengisian terlebih dahulu sebelum Anda menjawab agar tidak terjadi kesalahan dalam menjawab. Sebelum Anda mengumpulkan, **periksalah kembali jawaban Anda agar tidak ada pernyataan yang terlewat**

Terima kasih atas perhatian dan kerjasama yang Anda berikan.



FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS INDONESIA

DEPOK

2010

Diah Rahajeng Noerdjito

BAGIAN I

Pada bagian ini Anda akan menjumpai sejumlah pernyataan mengenai keadaan di kantor tempat Anda bekerja. Untuk setiap pernyataan terdapat 6 (enam) alternatif jawaban. Anda diminta untuk menjawab dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom jawaban yang telah disediakan sesuai dengan pilihan jawaban sebagai berikut :

STS : sangat tidak sesuai dengan keadaan diri Anda

TS : tidak sesuai dengan keadaan diri Anda

ATS : agak tidak sesuai dengan keadaan diri Anda

AS : agak sesuai dengan keadaan diri Anda

S : sesuai dengan keadaan diri Anda

SS : sangat sesuai dengan keadaan diri Anda

Contoh :

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1	Jam kerja di kantor saya dimulai pada pukul 9 pagi						X

Apabila Anda memberikan tanda silang pada kolom SS, berarti pernyataan tersebut sangat sesuai dengan keadaan diri Anda.

Jika Anda ingin mengubah jawaban yang telah diberikan, maka berikan tanda sama dengan (=) pada pilihan jawaban, lalu berikan jawaban lainnya, contoh :

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1	Jam kerja di kantor saya dimulai pada pukul 9 pagi				X		X

Contoh Item

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1	Saya senang mendiskusikan perusahaan tempat saya bekerja dengan orang lain di luar perusahaan.						
2	Saya merasa sangat sulit untuk mengambil keputusan meninggalkan perusahaan ini, karena takut tidak mendapat pekerjaan lain.						
3	Saya merasa bahwa masalah yang ada dalam perusahaan merupakan masalah saya juga.						
4	Saya akan merasa bersalah bila meninggalkan perusahaan ini.						
5	Saya merasa bahwa saat ini karyawan pada umumnya terlalu sering berpindah bekerja dari satu perusahaan ke perusahaan lain.						

BAGIAN II

Pada bagian ini Anda akan menjumpai sejumlah pernyataan yang berkaitan dengan **pendapat Anda mengenai perusahaan tempat Anda bekerja**. Untuk setiap pernyataan terdapat 6 (enam) alternatif jawaban. Anda diminta untuk menjawab dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom jawaban yang telah disediakan sesuai dengan pilihan jawaban sebagai berikut :

STS : sangat tidak setuju

TS : tidak setuju

ATS : agak tidak setuju

AS : agak setuju

S : setuju

SS : sangat setuju

Contoh :

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1	Saya lebih senang naik kendaraan umum daripada menyetir mobil sendiri						X

Apabila Anda memberikan tanda silang pada kolom SS, berarti Anda sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

Jika Anda ingin mengubah jawaban yang telah diberikan, maka berikan tanda sama dengan (=) pada pilihan jawaban, lalu berikan jawaban lainnya, contoh :

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1	Saya lebih senang naik kendaraan umum daripada menyetir mobil sendiri				X		X

Contoh Item

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1	Saya merasa sudah mendapat imbalan yang layak untuk pekerjaan saya.						
2	Sangat kecil mendapatkan kesempatan promosi pada pekerjaan saya.						
3	Atasan saya cukup kompeten dalam melaksanakan tugasnya.						
4	Saya tidak puas dengan tunjangan yang saya terima.						
5	Saat melakukan pekerjaan dengan baik, saya menerima pengakuan yang layak.						
6	Banyaknya jadwal dan prosedur membuat kami sulit melakukan pekerjaan dengan baik.						
7	Saya senang bekerja dengan rekan-rekan kerja saya.						

Inilah akhir dari kuesioner. Periksa kembali jawaban Anda dan pastikan tidak ada pernyataan yang terlewat.

Terima Kasih atas partisipasi Anda

DATA RESPONDEN	
Usia
Jenis Kelamin P / L
Pendidikan Terakhir
Tanggal bergabung di Bank Mega
Lama menjabat sebagai Customer Service

KUESIONER



LAMPIRAN O
KUESIONER KEPUASAN KOMUNIKASI

FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS INDONESIA
DEPOK
2010

Selamat pagi/siang/sore,

Saya adalah mahasiswa Pascasarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Saat ini kami sedang melakukan penelitian mengenai pendapat karyawan terhadap pekerjaan dan keadaan di kantornya.

Kepada Anda akan diberikan pernyataan-pernyataan. Tidak ada jawaban benar atau salah dari setiap pernyataan. Oleh karena itu, jawablah setiap pernyataan dengan jujur dan yang paling menggambarkan perasaan Anda terhadap pekerjaan Anda. Kerahasiaan jawaban yang Anda berikan akan terjamin dan hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian.

Kuesioner ini terdiri dari 2 bagian. Bagian pertama terdiri dari 14 pernyataan dan bagian kedua terdiri dari 8 pertanyaan. Bacalah petunjuk pengisian terlebih dahulu sebelum Anda menjawab agar tidak terjadi kesalahan dalam menjawab. Sebelum Anda mengumpulkan, periksalah kembali jawaban Anda agar tidak ada pernyataan yang terlewat

Terima kasih atas perhatian dan kerjasama yang Anda berikan.

Diah Rahajeng Noerdjito

BAGIAN I

Pada bagian ini Anda akan menjumpai sejumlah pernyataan mengenai keadaan di kantor tempat Anda bekerja. Untuk setiap pernyataan terdapat 6 (enam) alternatif jawaban. Anda diminta untuk menjawab dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom jawaban yang telah disediakan sesuai dengan pilihan jawaban sebagai berikut :

STS : sangat tidak sesuai dengan keadaan diri Anda

TS : tidak sesuai dengan keadaan diri Anda

ATS : agak tidak sesuai dengan keadaan diri Anda

AS : agak sesuai dengan keadaan diri Anda

S : sesuai dengan keadaan diri Anda

SS : sangat sesuai dengan keadaan diri Anda

Contoh :

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1	Jam kerja di kantor saya dimulai pada pukul 9 pagi						X

Apabila Anda memberikan tanda silang pada kolom SS, berarti pernyataan tersebut sangat sesuai dengan keadaan diri Anda.

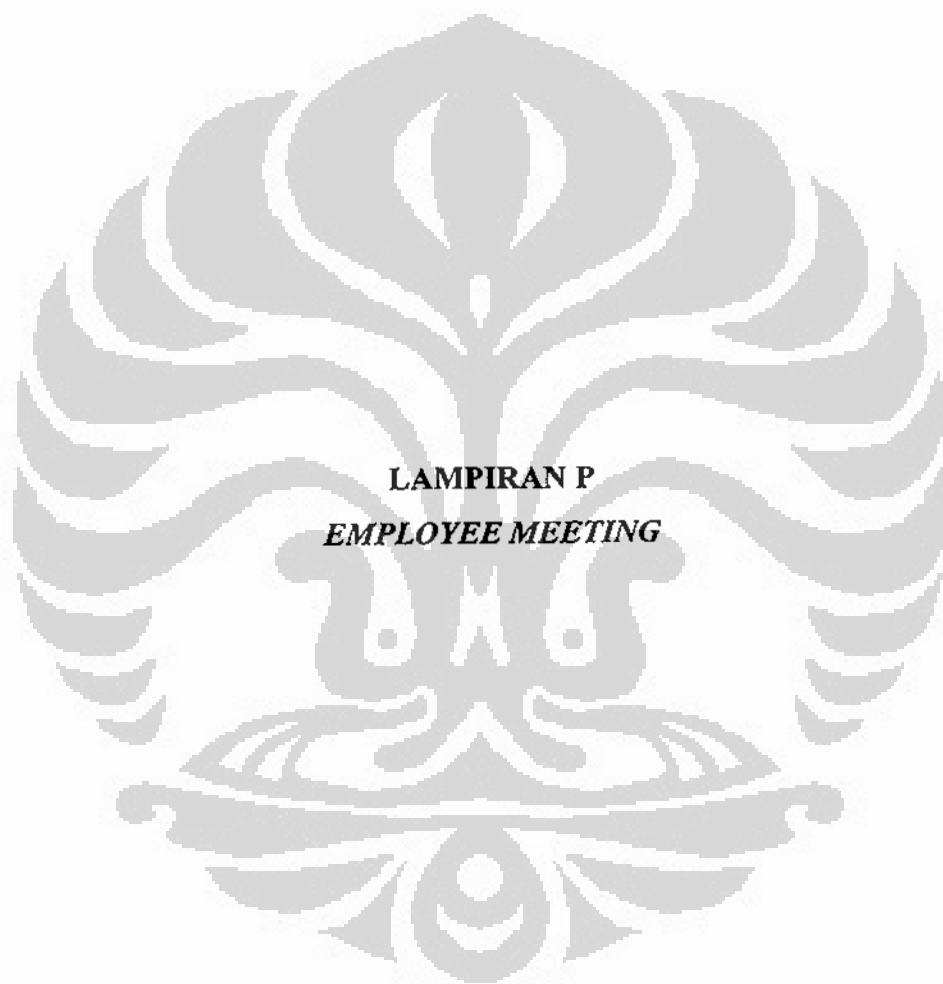
Jika Anda ingin mengubah jawaban yang telah diberikan, maka berikan tanda sama dengan (=) pada pilihan jawaban, lalu berikan jawaban lainnya, contoh :

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1	Jam kerja di kantor saya dimulai pada pukul 9 pagi				X		X

Contoh Item

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1	Menurut saya, HR Regional perlu tahu masalah yang dihadapi staf <i>customer service</i> di cabang						
2	Saya merasa perlu untuk berbagi pengalaman dengan rekan staf <i>customer service</i> dari cabang lain.						
3	Saya perlu mendapat penjelasan mengenai prosedur promosi dari HR Regional						
4	Saya perlu mendapat penjelasan mengenai persyaratan yang harus saya penuhi untuk memperoleh promosi dari HR Regional						
5	Saya bisa menghubungi HR Regional untuk bertanya mengenai form penilaian kinerja						
6.	Saya tidak memiliki kesempatan untuk menceritakan hambatan-hambatan pekerjaan saya kepada HR Regional						

Pendidikan terakhir :
 Lama Kerja : Tahun Bulan
 Cabang :

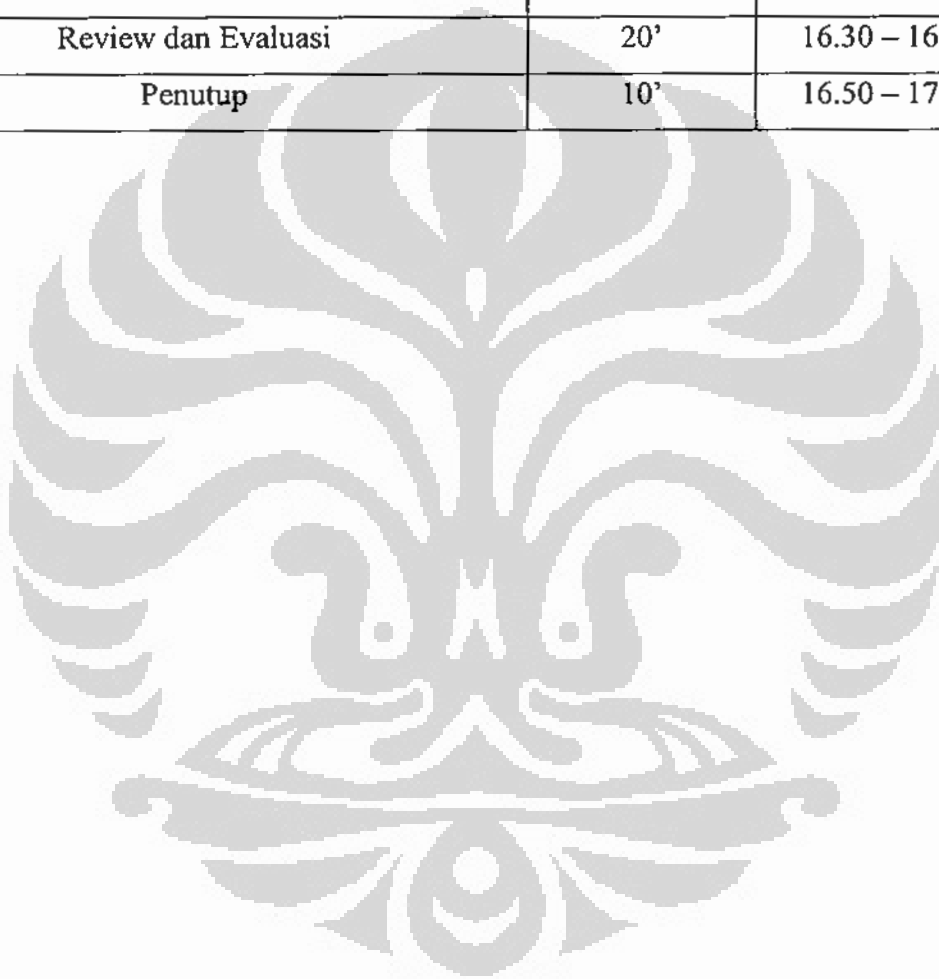


LAMPIRAN P
EMPLOYEE MEETING

Lembar Tujuan

HR-CS Meeting	
Pokok Bahasan	<ol style="list-style-type: none">1. Hal-hal positif yang sudah diterapkan di cabang2. Masalah-masalah yang ditemui di tempat kerja (cabang)3. Pertanyaan/keluhan yang ingin disampaikan kepada HR
Tujuan Umum: Setelah mengikuti program ini <i>customer service</i> dan HR diharapkan memiliki sarana untuk berkomunikasi secara langsung.	
Tujuan Khusus : <ol style="list-style-type: none">1. Setelah mengikuti pokok bahasan 1, peserta diharapkan mampu :<ul style="list-style-type: none">- Berbagi kegiatan/prosedur-prosedur yang sudah baik di cabangnya- Memberikan masukan kepada cabang-cabang lain2. Setelah mengikuti pokok bahasan 2, peserta diharapkan :<ul style="list-style-type: none">- Memberikan masukan atau saran pemecahan masalah berkaitan dengan situasi yang dihadapi oleh rekan CS lainnya.3. Setelah mengikuti pokok bahasan 3, peserta diharapkan mampu :<ul style="list-style-type: none">- Mengemukakan pertanyaan/keluhan yang dirasakannya.4. Setelah mengikuti pokok bahasan 1,2, dan 3, HR diharapkan mampu :<ul style="list-style-type: none">- Mendapat gambaran kondisi pekerjaan <i>customer service</i> sehari-hari secara nyata dan <i>update</i>- Mendapat gambaran mengenai kondisi cabang dari sudut pandang <i>customer service</i>- Memberikan jawaban atas pertanyaan para peserta.- Menindaklanjuti keluhan peserta	
Sasaran : <ol style="list-style-type: none">1. Meningkatkan keterbukaan antara <i>customer service</i> dan HR2. Sarana pertemuan dan berbagi dengan <i>customer service</i> dari cabang-cabang lain3. Menemukan masalah-masalah yang dihadapi <i>customer service</i>	

Nama Kegiatan	Durasi	Pukul
Pembukaan	5'	14.30 – 14.35
Ice Breaking	15'	14.35 – 14. 50
Sesi 1	35'	14.50 – 15.25
Sesi 2	35'	15.20 – 15.55
Sesi 3	35'	15.55 – 16.30
Review dan Evaluasi	20'	16.30 – 16.50
Penutup	10'	16.50 – 17.00



Prosedur Pelaksanaan

A. Ice Breaking

Tujuan : perkenalan anggota

Instruksi :

- Peserta diminta untuk menyebutkan nama asli, nama panggungnya, dan lama kerja.
Contoh: Nama saya Grace. Nama panggung saya Grace Simon. Saya telah bekerja di Bank XY selama kurang lebih 6 bulan.
- Kemudian, peserta menyebutkan asal cabang mereka. Caranya adalah dengan menyebutkan petunjuk-petunjuk yang menggambarkan cabang mereka. Peserta lain diminta untuk menebak.
Contoh: Kantor saya terletak di pinggiran kota Jakarta. Di daerah itu terdapat sebuah universitas negeri terkemuka.
- Selama *sharing* berlangsung, peserta tidak boleh memanggil peserta lain dengan nama aslinya, melainkan dengan nama panggungnya.

B. Positive Spirit Spread Fast

- Meminta peserta untuk menyebutkan keunggulan dari cabang mereka
- Mencatat jawaban-jawaban peserta di papan tulis
- Mereview jawaban-jawaban para peserta

C. Share Me Your Pizza

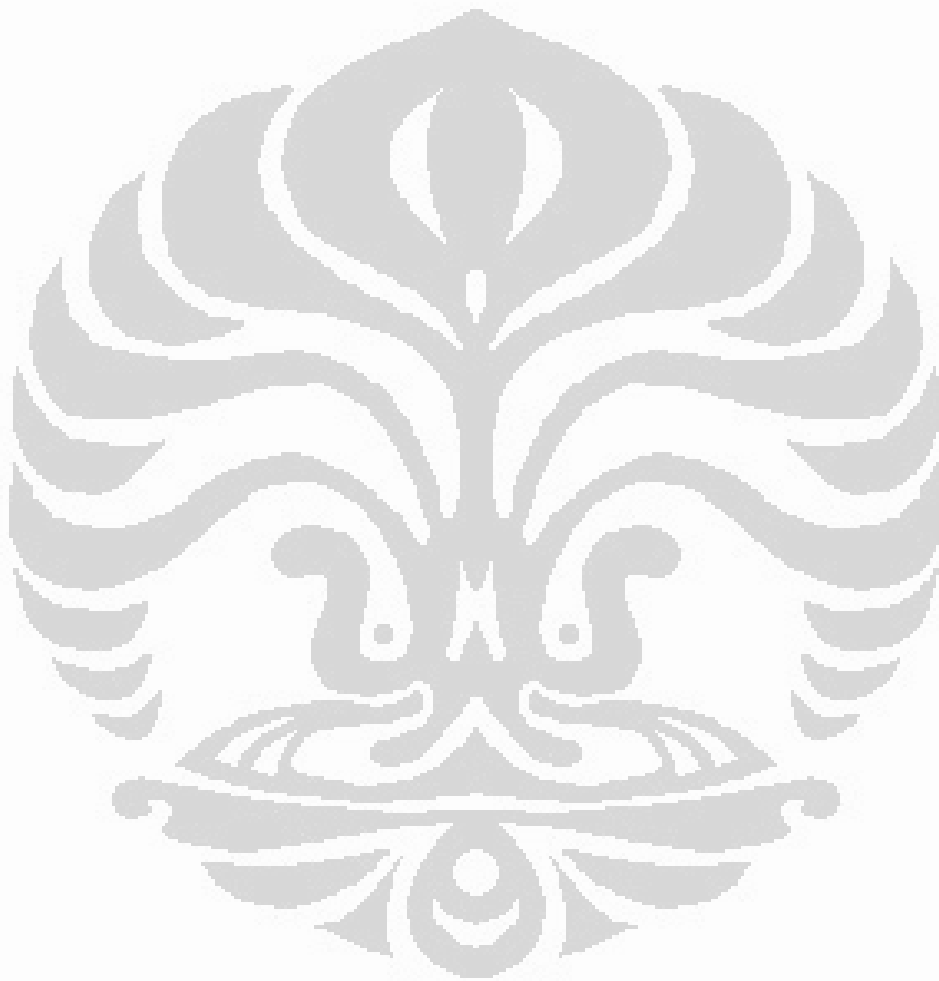
- Meminta peserta untuk menuliskan keluh kesah atau uneg-uneg mereka pada kertas yang telah disediakan
- Kertas yang sudah terisi, dimasukkan ke dalam mangkuk
- Peserta secara bergantian mengambil kertas dari dalam mangkuk, membacakan isinya, kemudian mencoba memberikan masukan atau alternatif penyelesaian masalah
- Setiap satu kertas selesai dibacakan, didiskusikan pemecahannya dengan semua peserta dan pihak HR
- Setelah semua kertas selesai dibacakan, dibuat review terhadap pembahasan-pembahasan yang telah dilakukan.

D. Feel Free to Ask

- Meminta peserta untuk menuliskan pertanyaan mereka di kertas yang telah disediakan
- Kertas yang sudah terisi, dimasukkan ke dalam mangkuk
- Pihak HR mengambil kertas satu per satu lalu menjawab pertanyaan yang diajukan

E. Review dan Evaluasi

- Meminta peserta untuk mengisi reaction feedback form



Reaction Feedback Form

1. Informasi apa saja yang Anda dapatkan dalam pertemuan hari ini?

2. Adakah pertanyaan yang belum sempat Anda tanyakan dalam pertemuan ini? Sebutkan.

3. Apakah harapan Anda mengenai komunikasi langsung antara staf *customer service* dan HR Regional sudah terpenuhi melalui pertemuan ini?

4. Saran-saran apa yang ingin Anda berikan untuk pertemuan selanjutnya?

a. Topik pembahasan

b. Metode sharing

c. Lainnya

5. Menurut Anda, metode sharing apa yang paling sesuai antara staf *customer service* dan HR Regional untuk berbagi informasi?

- Survei pendapat karyawan melalui kuesioner
- Pertemuan tatap muka
- Forum diskusi di web
- Lainnya (sebutkan)....

Daftar Hadir Peserta

No	Nama	Cabang	Tandatangan
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			

LAMPIRAN Q
HASIL EMPLOYEE MEETING

1. Sesi 1: *Positive Spirit Spread Fast*

Keunikan-keunikan dari masing-masing cabang:

- (a) Banyak orang asing-melatih komunikasi, mempelajari pola pikir baru
- (b) Ada fasilitas mall dan RS, banyak ruko dan bank
- (c) Banyak orang asing, ada prudential-selling product
- (d) Diawasi direktur-harus lebih teliti
- (e) Senang dan susah bersama, banyak artis
- (f) Banyak makanan, ada doa dan briefing pagi (semua cabang)
- (g) Fasilitas mall, akrab dengan tetangga bank, ada jabat tangan setelah morning briefing

2. Sesi 2: *Share Me Your Pizza*

- (a) Saya merasa nyaman dan senang bekerja di cabang saya, karena di sana saya mempunyai rekan kerja dan pimpinan yang menyenangkan. Saya bisa *sharing* sama mereka, dan apabila ada yang saya tidak mengerti mereka selalu membantu saya dan memberikan arahan dan nasihat pada saya.
- (b) *Almost every day* Heki. Keadaan di capem selalu seru. Tetap kerja dengan benar. Tapi keadaan gak kaku. Semuanya dibawa santai dan pekerjaan tetep dijalankan sesuai dengan SOP. Kalo ada masalah, kita duduk sama-sama dan dicari penyelesaian sama-sama. Banyak hal-hal baru. Suasana kantor kekeluargaan banget. Yang pasti kita semua 1 hobby → KARAOKE.
- (c) (1) kurangnya berkomunikasi dengan pimpinan; (2) kurangnya interaksi antara atasan dan bawahan; (3) kurang adanya rasa kebersamaan; (4) ada jarak antara marketing dan CS/susah kompak
- (d) Di cabang saya marketing sering tidak mengerti tentang prosedur. Contoh: pada saat ada pembukaan rekening giro perusahaan (bentuk perusahaan = Dana Pensiun) marketing tidak melampirkan data lengkap seperti akte, anggaran dasar, hanya melampirkan anggaran perubahan tapi kalau diminta sama CS malah marah-marah. Huuh sebel,,,
- (e) (1) kadang marketing kasih dokumen yang gak lengkap; (2) nasabah sering banding-bandingin dengan bank lain

- (f) Yang mau dishare kali ini mengenai uneg-uneg. Untuk mencapai *strong audit*, cabang diminta kerja samanya. Masalahnya bila dokumen yang diminta ke nasabah tidak tercapai dan atasan tidak menentukan *due date* nya. Biasanya kita pada senewen dan untuk mengurangi kekesalan biasanya sesama CS curhat. Jadi apa yang kita (CS) rasa kesal saat itu, tidka diambil hati dan kita saling memberi *support* untuk membantu.
- (g) *So far* tidak ada yang kurang, hanya untuk persoalan *souvenir* masih kurang/ sangat sulit untuk meminta kepada sekum. Exam: *goodie bag* mega, *merchandise* mega.

3. Sesi 3: *Feel Free to Ask*

- (a) Biasanya berapa lama jenjang karir akan naik? Apa saja yang menjadi penilaiannya?
memiliki pengalaman kerja bidang CS minimal 2 tahun yang telah teruji baik dari sisi teknis ataupun potensinya untuk menjadi supervisor
- (b) Ke posisi apa sajakah CS dapat dipromosikan?
HCS, OODP
- (c) Bisakah CS tanpa promosi dari atasan mengajukan diri untuk mengikuti program pendidikan seperti ODP? Jika iya, syarat apa yang harus dipenuhi?
Persyaratan ikut seleksi peserta OODP : pegawai bidang operasional dengan masa kerja di Bank Mega minimal 2 tahun, Pendidikan formal minimal D-3, Diutamakan memiliki pangkat minimal ADS 3, **mendapat persetujuan dari atasan langsung**, lulus proses seleksi dan assessment, bersedia ditempatkan di seluruh Indonesia
- (d) Apakah keikutsertaan karyawan dalam kursus/program pendidikan yang berijazah memiliki dampak terhadap peningkatan karir/gaji/promosi?
Ya, bila lulus program pendidikan khusus. Contoh = lulus program OODP selama 6 bulan = penempatan sebagai Spv Operasi.
Misalnya karyawan ikut kursus-kursus di luar perusahaan, misalnya: kursus Bahasa Inggris di LIA, kalau hasil kursus memang menambah kualitas performa kerjanya, memang dapat menjadi nilai lebih bagi penilaian yang bersangkutan, tapi memang tidak mutlak.
- (e) Mengapa kesehatan karyawan tidak dibayar 100 %?
plafon asuransi kesehatan disesuaikan dengan level pegawai. (peraturan HRAD).