

**IMPLEMENTASI PROGRAM *ANNUAL REFRESHMENT*
*EMPLOYEE ORIENTATION (AREO)***

(Implementation of Program Annual Refreshment Employee Orientation (AREO))



UNIVERSITAS INDONESIA

TUGAS AKHIR

**FAEF KARTIKA INDRIATI
0706307172**

**PROGRAM MAGISTER PENDIDIKAN PSIKOLOG
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI
FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS INDONESIA
DEPOK
DESEMBER, 2009**



UNIVERSITAS INDONESIA

**IMPLEMENTASI PROGRAM *ANNUAL REFRESHMENT*
*EMPLOYEE ORIENTATION (AREO)***

(Implementation of Program Annual Refreshment Employee Orientation (AREO))

TUGAS AKHIR

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Pendidikan Psikolog**

**FAEF KARTIKA INDRIATI
0706307172**

**PROGRAM MAGISTER PENDIDIKAN PSIKOLOG
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI
FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS INDONESIA
DEPOK, 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Faef Kartika Indriati

NPM : 0706307172

Tanda Tangan :

A handwritten signature in black ink is written over a rectangular stamp. The stamp contains the text '600' and 'MESE' and 'TEMPE'.

Tanggal : 21 Desember 2009

HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir ini diajukan oleh:

Nama : Faef Kartika Indriati
NPM : 0706307172
Program Studi : Magister Pendidikan Psikolog Peminatan Psikologi
Industri dan Organisasi
Judul : Implementasi *Program Annual Refreshment Employee
Orientation (AREO)*.

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Magister Pendidikan Psikolog Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, pada hari Senin, 21 Desember 2009.

DEWAN PENGUJI

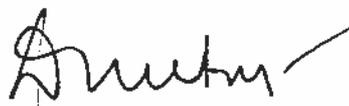
Pembimbing : Urip A. Mokoginta, Ph.D (*Urip Mokoginta*)

Penguji : Dra. Rully Yani Darsono, MA (*Rully Yani Darsono*)

Ditetapkan di : Depok
Tanggal : 21 Desember 2009

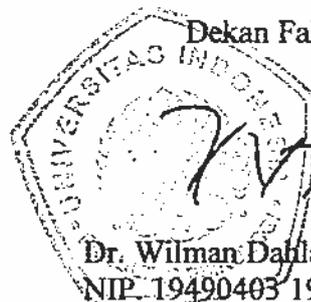
Depok, Desember 2009

Ketua Program Studi Profesi Psikologi
Fakultas Psikologi UI



Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, M.A., PhD
NIP. 19510327 197603 2 001

Dekan Fakultas Psikologi UI



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

KATA PENGANTAR DAN UCAPAN TERIMAKASIH

Alhamdulillah robb 'alamin, segala puji bagi Allah SWT atas segala anugrah kekuatan, kemampuan, kemudahan kepada penulis untuk menyelesaikan tugas akhir dengan judul *Implementasi Program Annual Refreshment Employee Orientation (AREO)*. *Ya Allah SWT....terimakasih, bimbing aku untuk lebih baik lagi ...*

Bagi penulis, tugas akhir ini tidak sekedar hasil formalitas dari sebuah proses pendidikan tapi lebih merupakan sebuah proses dalam memahami manusia dan kehidupan yang ada didalamnya. Menurut Peter Ranson (dalam Seidman, 2006):

The best stories are those which stir people's minds, hearts, and souls and by so doing give them new insights into themselves, their problems and their human condition. The challenge is to develop a human science that can more fully serve this aim. The question, then, is not "Is story telling science?" but "Can science learn to tell good stories?"

Atas segala dukungan dan bantuan yang penulis dapatkan selama penyusunan tugas akhir, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Urip A. Mokoginta, Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah memberikan pengetahuan, dorongan, dan kepercayaan kepada penulis dalam penyusunan Tugas Akhir ini. Saya belajar untuk melihat segala sesuatu lebih dalam dan lebih luas.
2. Dra. Rully Yani Darsono, MA sebagai dosen penguji yang telah memberikan masukan sehingga Tugas Akhir ini menjadi lebih baik.
3. Seluruh staf pengajar Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
4. Seluruh staf tata usaha baik staf fakultas maupun staf bidang PIO yang membantu kelancaran administrasi penulis.
5. PT. Z yang memberikan kepercayaan dan kerjasama yang luar biasa sehingga mengijinkan penulis untuk memberikan implementasi bantuan konsultasi tentang pengembangan organisasi. Terutama rekan-rekan di departemen HRGA.

6. Bapak dan Ibu. Terimakasih atas doa, dukungan, dan kepercayaan yang diberikan.
7. Sahabat dan rekan di PIO angkatan 13. Terimakasih untuk masa yang menyenangkan yang pastinya indah dan tidak akan terlupakan. *Ina, Indri, Pipi, Popo, Ati, Citra, Ajeng, Devi, Sita, Yosie, Ayu, Rani, Martha, Tasya, dan Freya, terimakasih...*
8. Kakak-kakak penulis, yaitu Mbak Sari, Mbak Venti, dan Mas Uki dan keluarganya masing-masing, *terimakasih atas dukungan dan semangat untuk adik kalian.*
9. Malaikat-malaikatku yaitu Nana, Dhara, Tantra, Naufal, Azka, Dendra, dan Lila. *Terimakasih atas penghiburan yang diberikan.*
10. Keluarga di Medan, *terimakasih atas dukungannya.*
11. Sahabat-sahabat penulis yang menjadi tempat berbagi ide, pemikiran, bahkan cerita kosong, terutama Ari, Mbak Ikong, Oya, Selvi, Mimi.
12. Semua pihak yang telah membantu baik moral dan material, maafkan karena tidak dapat disebutkan satu per satu. *Terimakasih...*

Semoga Tugas Akhir ini dapat memberikan manfaat bagi ilmu pengetahuan, penerapan praktis ilmu Psikologi, dan bagi setiap manusia untuk selalu mengelola *hope* dalam kehidupannya.

Depok, Desember 2009

Penulis

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS
(HASIL KARYA PERORANGAN)**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Faef Kartika Indriati
NPM : 0706307172
Program Studi : Magister Pendidikan Psikolog Peminatan Psikologi
Industri dan Organisasi
Departemen : Universitas Indonesia
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Tugas Akhir

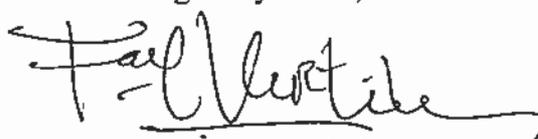
demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Implementasi Program *Annual Refreshment Employee Orientation* (AREO). beserta instrumen/desain/perangkat. Berdasarkan Persetujuan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia Berhak menyimpan, mengalihkan bentuk, mengalihmediakan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*data base*), merawat, serta memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis atau pencipta dan juga sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada Tanggal : 21 Desember 2009

Yang menyatakan,


(Faef Kartika Indriati)

ABSTRAK

Nama : Faef Kartika Indriati
Urip A. Mokoginta
Judul : Implementasi Program *Annual Refreshment Employee Orientation* (AREO).

Kegiatan ini merupakan suatu bentuk implementasi hasil dari proses konsultasi terhadap keluhan kecenderungan meningkatnya *turnover* karyawan PT.Z. Untuk mengurangi kecenderungan untuk *turnover* maka PT. Z perlu untuk mengelola *hope* karyawannya. *Hope* yang terkelola akan memunculkan kebutuhan karyawan untuk ter-*engaged* dengan perusahaan. Pengelolaan *hope* dilakukan dengan melakukan program intervensi 2G, yaitu *good development* dan *good citizenship*. Kedua program ini dilandasi pada prinsip *engagement* yang mengelola faktor *motivator* dan *hygiene* untuk mengelola *hope* karyawan. Program intervensi yang dilakukan *pilot project* adalah program *good development* dengan *annual refreshment employee orientation* (AREO). Program AREO akan menghasilkan kontrak psikologi yang baru. Kontrak psikologi merupakan pertukaran *hope* antara karyawan dengan perusahaan.

Kata Kunci: *turnover, hope, engagement, motivator, hygiene, annual refreshment employee orientation, kontrak psikologi*

ABSTRACT

Name : Faef Kartika Indriati
Urip A. Mokoginta
Title : *Implementation of Program Annual Refreshment Employee Orientation (AREO).*

This activity is an implementation of consultation process due to the increasing turnover index in PT. Z. To reduce the intentions of turnover, company needs to maintain employee's hope. Maintaining employee's hope will retain employee's needs to engage with the company. There are two programs called 2G to maintain employee's hope, it is good development and good citizenship. Both programs base on the engagement principles include motivator factor and hygiene factor and its function is to maintain hope. The intervention program which has been conducted was good development through annual refreshment employee orientation program (AREO). AREO program will create a renewal psychological contract for each employee. This psychological contract is a hope that fit each other between employee and company.

Key Words: turnover, hope, engagement, motivator, hygiene, annual refreshment employee orientation, psychological contract.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR DAN UCAPAN TERIMAKASIH.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR GRAFIK	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 LATAR BELAKANG	1
1.2 PENGANTAR MASALAH	4
1.3 RUMUSAN MASALAH	7
1.4 METODOLOGI	7
1.5 TUJUAN DAN MANFAAT	7
1.6 SISTEMATIKA PENULISAN	8
BAB II. TINJAUAN TEORITIS	10
2.1 <i>TURNOVER</i>	10
2.1.1 Definisi	10
2.1.2 Faktor yang Mempengaruhi	10
2.2 <i>HOPE</i> (HARAPAN)	11
2.2.1 <i>Hope</i> sebagai <i>Motivated Reasoning</i>	11
2.2.1.1 Definisi dan Asumsi Dasar	11
2.2.1.2 Fase-fase <i>Hope</i>	13
2.2.2 Motivasi Kerja dalam Herzberg's <i>Two Factor Theory</i>	14
2.3 <i>EMPLOYEE ENGAGEMENT</i> (<i>ENGAGEMENT KARYAWAN</i>).....	15
2.3.1 Definisi	15
2.3.2 Model <i>Employee Engagement</i>	16
2.4 KONTRAK PSIKOLOGI	17
2.4.1 Definisi	17
2.4.2 Fungsi	18
2.4.3 <i>Change</i> dan Kontrak Psikologi	19
2.4.4 Pola Hubungan Karyawan dengan Kontrak Psikologi	19
2.4.5 Mengelola Kontrak Psikologi	20
2.5 ANALISIS MASALAH	20

BAB III. METODOLOGI	23
3.1 PERSPEKTIF DESAIN KEGIATAN	23
3.2 METODE PENGUMPULAN DATA DAN RESPONDEN	23
3.3 TAHAPAN PELAKSANAAN KEGIATAN	24
3.4 RANCANGAN PROGRAM INTERVENSI	27
3.4.1 Tujuan Umum AREO	28
3.4.2 Tujuan Khusus AREO	28
3.4.3 Manfaat Program AREO	28
3.4.4 Alat, Waktu, dan Metode AREO	28
3.4.5 Sasaran AREO	29
3.4.6 Aspek Psikologi yang ingin Digali dalam AREO	29
3.4.7 Materi Program AREO	29
3.4.8 Evaluasi Program AREO	36
3.5 ANALISIS DATA DATA HASIL INTERVENSI	36
BAB IV. PELAKSANAAN DAN HASIL ANALISIS INTERVENSI PILOT PROJECT PROGRAM ANNUAL REFRESHMENT EMPLOYEE ORIENTATION (AREO)	37
4.1 PELAKSANAAN PILOT PROJECT PROGRAM AREO	37
4.1.1 Teknis Pelaksanaan	37
4.1.2 Observasi	38
4.1.3 Evaluasi	39
4.1.4 <i>Feedback</i> dari Perusahaan	40
4.1.5 Kesimpulan Pelaksanaan <i>Pilot Project</i>	40
4.1.6 Saran Pelaksanaan <i>Pilot Project</i>	40
4.2 ANALISIS TEORITIS DATA PILOT PROJECT PROGRAM AREO..	41
4.2.1 Menguji Tema	41
4.2.1.1 Emosi Positif Pribadi dan Perusahaan	41
4.2.1.2 Harapan Awal	42
4.2.1.3 <i>Refreshment</i> Visi, Misi, Strategi, dan Nilai	42
4.2.1.4 <i>Person Organization Fit</i>	42
4.2.1.5 Perilaku dan Prinsip <i>Engagement</i>	43
4.2.1.6 Kontrak Psikologi Karyawan	44
4.2.2 Membuat <i>Clustering</i>	45
4.2.2.1 <i>Cluster</i> Kebutuhan Karyawan	45
4.2.2.2 <i>Cluster</i> Nilai Karyawan	46
4.2.2.3 <i>Cluster</i> Nilai Perusahaan	47
4.2.3 <i>Data Display</i>	48
4.2.4 Hasil Analisis	49
4.3 HASIL PILOT PROJECT PROGRAM AREO	50
BAB V. PEMBAHASAN, KESIMPULAN, DAN SARAN	51
5.1 PEMBAHASAN	51
5.2 KESIMPULAN	58
5.2.1 Kesimpulan <i>Program Annual Refreshment Employee Orientation (AREO)</i>	58
5.2.2 Kesimpulan untuk Mempertahankan <i>Engagement</i> Karyawan.....	58

5.3 SARAN	59
5.3.1 Saran Akademik	59
5.3.2 Saran Praktis	59
DAFTAR REFERENSI	61
LAMPIRAN	



DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1	<i>Gap</i> untuk Kegiatan	6
Gambar II.1	Model <i>Engagement</i> Karyawan	16
Gambar II.2	PT. Z <i>Employee Engagement Model</i>	22



DAFTAR GRAFIK

Grafik I.1	Produksi Batubara di Indonesia	1
Grafik I.2	Rasio <i>Turnover</i> PT. Z Januari-Juli 2009	3



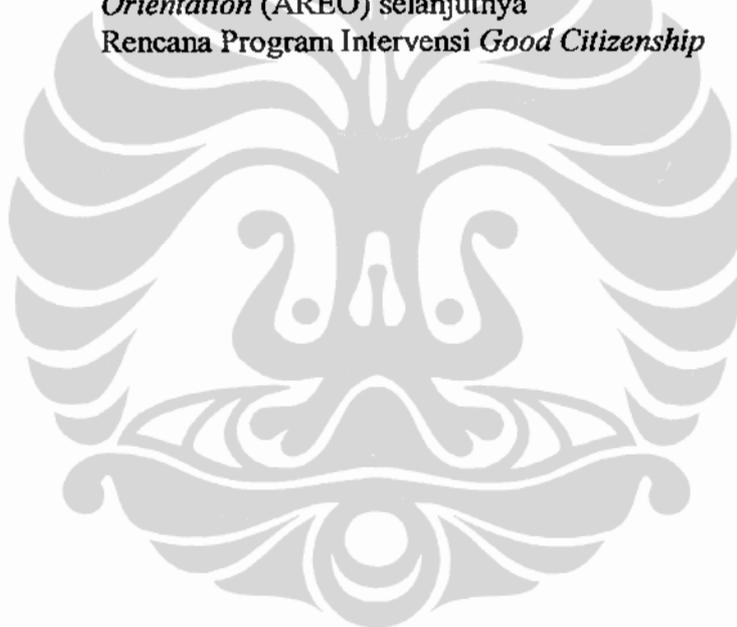
DAFTAR TABEL

Tabel II.1	Teori Dua Faktor dari Herzberg	14
Tabel IV.1	Emosi Positif	41
Tabel IV.2	<i>Person Organization Fit</i>	42
Tabel IV.3a	<i>Cluster</i> Kebutuhan Karyawan (terhadap diri sendiri)	45
Tabel IV.3b	<i>Cluster</i> Kebutuhan Karyawan (terhadap perusahaan).....	45
Tabel IV.4a	<i>Cluster</i> Nilai Karyawan (Emosi Pribadi)	46
Tabel IV.4b	<i>Cluster</i> Nilai Karyawan (<i>Person Organization Fit</i>)	47
Tabel IV.5	<i>Cluster</i> Nilai Perusahaan	47



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Nilai Schwartz
Lampiran 2	<i>Run Down</i> Pelaksanaan <i>Pilot Project Program Annual Refreshment Employee Orientation</i> (AREO)
Lampiran 3	Aspek Psikologi <i>Pilot Project Program Annual Refreshment Employee Orientation</i> (AREO)
Lampiran 4	Lembar Penggalian Diri tentang Emosi Positif
Lampiran 5	Lembar Penggalian Diri tentang <i>Hope</i> Pribadi Karyawan
Lampiran 6	Daftar <i>Engagement Principles and Behaviors</i>
Lampiran 7	Lembar Hasil Evaluasi Pelaksanaan <i>Pilot Project Program Annual Refreshment Employee Orientation</i> (AREO)
Lampiran 8	Dokumentasi Pelaksanaan <i>Pilot Project Program Annual Refreshment Employee Orientation</i> (AREO)
Lampiran 9	Rekomendasi <i>Program Annual Refreshment Employee Orientation</i> (AREO) selanjutnya
Lampiran 10	Rencana Program Intervensi <i>Good Citizenship</i>

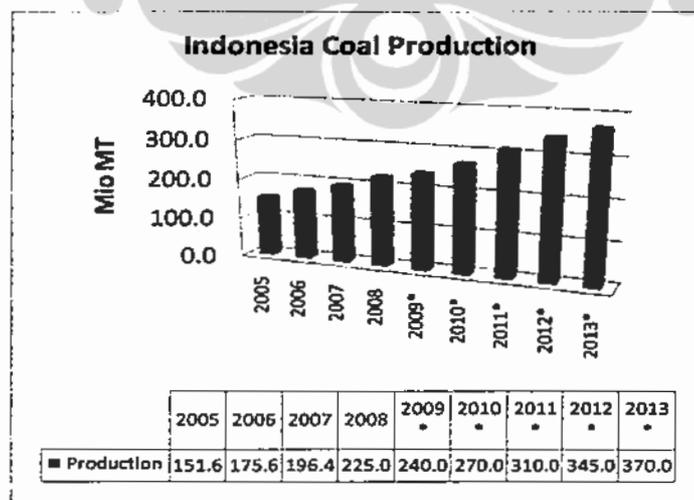


BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Persaingan dalam dunia industri tidak hanya persaingan antar perusahaan dari segi bisnis saja tetapi juga sudah berkembang menjadi persaingan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki *knowledge, skill, behavior* yang dapat dimanfaatkan dan memberikan performansi maksimal bagi perusahaan. Batubara adalah salah satu sektor pertambangan yang mengalami peningkatan baik dari segi produksi maupun konsumsi. Hal tersebut dikarenakan batubara merupakan sumber energi alternatif selain minyak yang penggunaannya lebih efektif dan tersedia dalam jumlah banyak (www.asiasecuritas.co.id, 2009). Dalam kajianbisnis.com (2009), prospek bisnis andalan di tahun 2009 adalah komoditas batubara dan minyak sawit mentah. Permintaan batubara secara global akan tumbuh sekitar 4,6 persen menjadi 6,8 miliar ton. Saat ini, kebutuhan batubara untuk mengoperasikan pembangkit listrik di Indonesia saja mencapai 120 ribu ton per hari atau 25 juta ton per tahun. Berikut data produksi batubara di Indonesia (grafik I.1) yang bersumber dari PT. Z.



Grafik I.1.
Produksi Batubara di Indonesia

PT. Z adalah salah satu perusahaan jasa kontraktor penambangan batubara di Indonesia yang merasakan kuatnya tarik menarik dengan perusahaan sejenis dalam mendapatkan sumber daya manusia yang kompeten untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

PT. Z berdiri pada tahun 1996 dengan nama yang berbeda dan mengalami perkembangan yang pesat sejak tahun 2002 hingga sekarang. Pertumbuhan bisnis terus meningkat dengan pertumbuhan aset baik *tangible* maupun *intangibile*, salah satunya adalah aset sumber daya manusia. Pada awal berdiri tahun 1996, karyawan perusahaan hanya berjumlah 15 orang dan sampai dengan November 2009 berkembang menjadi sekitar 4383 orang yang tersebar di *head office* (selanjutnya akan ditulis HO) dan *sites office*. Jumlah karyawan di HO sebanyak 283 orang dan 4100 tersebar di 8 *site office*.

Dalam kebijakan pengelolaan sumber daya manusia (selanjutnya ditulis SDM), perusahaan mengalami tantangan untuk mempertahankan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan mulai mencari konsep tentang *employee engagement*. Konsep *employee engagement* (selanjutnya akan disebut dengan *engagement* karyawan) menurut PT. Z adalah karyawan memiliki kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan berkontribusi maksimal dalam menjalankan tugas (*job performance*).

Dalam 2 tahun terakhir ini perusahaan melakukan *employee survey*. *Employee survey* bertujuan untuk mengetahui sejauhmana pemahaman karyawan mengenai nilai-nilai perusahaan dan rencana bertahan karyawan di perusahaan. Hasil *employee survey* 2009 menunjukkan indeks *engagement* karyawan untuk keseluruhan berada pada kategori *almost engaged* (karyawan menunjukkan kecenderungan rasa puas dan memberikan kontribusi kerja yang cukup baik) dengan rentang terendah 45,9% sampai dengan rentang tertinggi 63,6%. Indeks *fully engaged* (karyawan sepenuhnya memiliki kepuasan dan berkontribusi kerja maksimal) tahun 2009 berkisar antara 25,7% sampai 50,2%. Namun jika dibandingkan dengan hasil *employee survey* tahun 2008 terdapat penurunan *indeks engagement* karyawan pada kategori *fully engaged*.

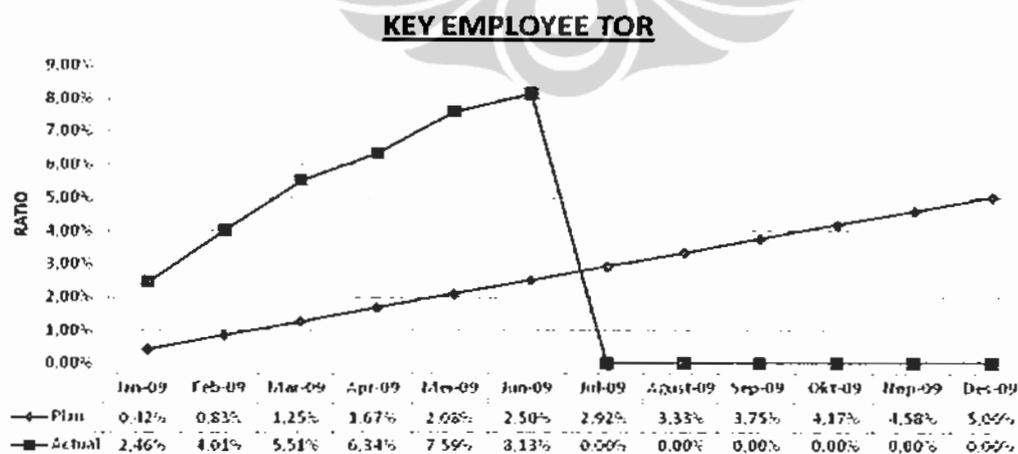
Universitas Indonesia

Untuk HO, indeks *fully engaged* menurun sebanyak 10,7% dari 47,4% pada tahun 2008 menjadi 36,7% pada tahun 2009. Jika diasumsikan karyawan HO dari tahun 2008 sama jumlahnya dengan tahun 2009, yaitu 283, maka sebanyak 30 orang merasa tidak sepuas tahun lalu dan tidak mau berkontribusi maksimal seperti tahun sebelumnya. Sedangkan perusahaan mengharapkan karyawan yang *fully engaged* semakin meningkat persentasenya.

Indeks *engagement* pada *employee survey* 2009 juga menunjukkan adanya fenomena di HO bahwa karyawan yang memiliki masa kerja 4-7 tahun cenderung memiliki keterikatan yang lebih rendah persentasenya (28,4%) jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki masa kerja 1-4 tahun (32,9%). Sedangkan untuk karyawan dengan masa kerja lebih dari 7 tahun menunjukkan indeks *engagement* yang lebih tinggi sebesar (36,80%).

Menurut Chen (2008), kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan komitmen organisasi (*organizational commitment*) berpengaruh langsung terhadap intensi *turnover* karyawan. Karyawan yang kurang puas akan cenderung mencari perusahaan lain yang memberikan pemenuhan kepuasannya. Komitmen terhadap organisasi yang rendah akan menimbulkan kecenderungan *turnover*.

Data empiris lain menunjukkan grafik *turnover retention* karyawan PT.Z secara keseluruhan baik di HO dan *sites* pada tahun 2009 (grafik I.1).



Grafik I.2 Rasio *Turnover* PT. Z Januari-Juli 2009

(*competitive advantage*) pada tahun 2009-2011. Dalam kebijakan ini diharapkan perusahaan mampu *managing talent* dan mendapatkan *human capital return on investment* yang diharapkan.

Pada tahun 2009 ini, kebijakan strategi SDM PT. Z seharusnya sudah berada dalam kebijakan *human capital management (competitive advantage)* dengan indikator *managing talent* sudah dikembangkan dan perusahaan mendapatkan *return on investment* dari SDM yang ada. Namun berdasarkan data empiris yang ada, PT. Z memiliki tantangan dalam mempertahankan karyawan yang ditunjukkan dengan penurunan indeks *engagement* karyawan dan peningkatan *turnover* dalam 2 tahun terakhir. Selain itu, data empiris menunjukkan adanya ketidaksesuaian nilai yang dianut karyawan di satu pihak dengan nilai perusahaan di pihak lain.

Turnover merupakan situasi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan. *Turnover* terbukti memiliki implikasi keuangan dan biaya yang cukup tinggi. Biaya tersebut dapat bersifat langsung dan tidak langsung, misalnya seperti biaya tunjangan, biaya yang sudah dikeluarkan untuk pembelajaran karyawan, dan biaya *acquisition*. Namun banyak perusahaan yang kurang memahami bahwa permasalahan *turnover* merupakan permasalahan besar yang dihadapi oleh organisasi sehingga cenderung mengesampingkan akibat dan konsekuensi *turnover* dalam pelaksanaan strategi dan operasi sehari-hari (Udechukwu, 2009).

Berkaitan dengan konsekuensi negatif yang muncul dari *turnover* tersebut maka diperlukan adanya suatu usaha untuk mempertahankan *engagement* karyawan terutama di level manajerial. Pada level manajerial, dalam berbagai bidang industri diharapkan tidak ada lagi kecenderungan untuk *turnover*.

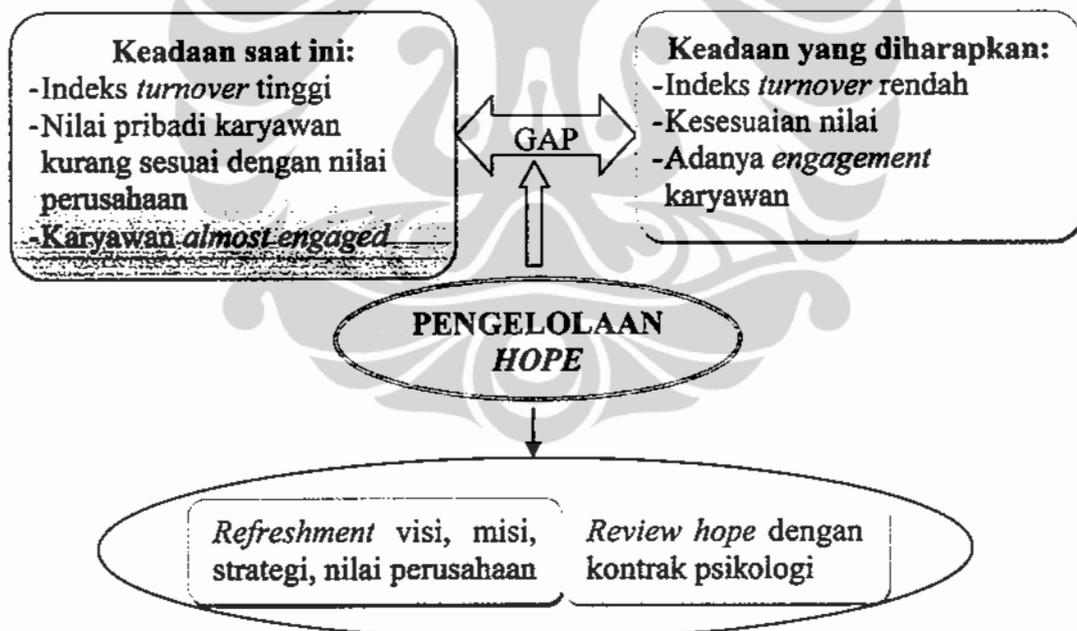
Menurut Mobley (dalam Miner, 1992), harapan terhadap pekerjaan merupakan hasil persepsi terhadap pekerjaan dan situasi yang berkembang di luar lingkungan organisasi. Individu akan mempertimbangkan kemungkinan bertahan di perusahaan jika memiliki harapan positif terhadap organisasi baik

Universitas Indonesia

saat ini maupun yang akan datang. Pada kegiatan kali ini, penulis ingin memperkenalkan konsep pengelolaan harapan karyawan yang bertujuan untuk menggali kembali emosi positif dari karyawan itu pribadi maupun emosi positif karyawan terhadap perusahaan. Pengelolaan kembali harapan dapat dilakukan dengan melakukan *refreshment* dan *review* terhadap perjalanan karir karyawan. *Refreshment* menitikberatkan pada visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan. Untuk *review* menekankan pada pengenalan konsep kontrak psikologi sebagai cara mengkomunikasikan harapan yang dimiliki karyawan.

Berdasarkan pemikiran tersebut diatas, maka pada kegiatan kali ini akan dilakukan implementasi program untuk mempertahankan *engagement* karyawan dengan melakukan pengelolaan harapan karyawan dan memperkenalkan konsep kontrak psikologi untuk mengelola harapan tersebut.

Bagan *gap* untuk pelaksanaan kegiatan dapat ditunjukkan sebagai berikut (bagan I.1):



Gambar I.1. *Gap* untuk Kegiatan

1.3 RUMUSAN MASALAH

Rumusan masalah dalam kegiatan ini adalah bagaimana mempertahankan *engagement* karyawan melalui pengelolaan *hope* yang dituangkan dalam implementasi program *refreshment* dan *review* pengembangan karyawan pada PT. Z?

1.4 METODOLOGI

Kegiatan ini akan dilakukan dengan menggunakan perspektif kegiatan *action research* dan dengan metode kualitatif berupa wawancara dan observasi. *Action research* adalah suatu proses menyelesaikan masalah yang dilakukan bersama-sama didalamnya terdapat proses pengidentifikasian masalah, melakukan tindakan yang sudah direncanakan untuk menyelesaikan masalah, melakukan evaluasi terhadap tindakan tersebut, kemudian menyusun rancangan tindakan baru jika memang hasil yang didapat kurang maksimal (O'Brien, 1998). Intervensi pada *action research* kali ini dilakukan dengan mengimplementasikan suatu rancangan program melalui *pilot project*.

1.5 TUJUAN DAN MANFAAT

Kegiatan ini memiliki tujuan untuk memberikan bantuan konsultasi dalam mengimplementasikan pengetahuan ilmu Psikologi Industri dan Organisasi dalam bidang pengembangan organisasi tentang mempertahankan *engagement* karyawan melalui pengelolaan *hope* dengan melakukan *refreshment* dan *review* terhadap *hope* karyawan. Kegiatan ini juga dalam rangka usaha pemenuhan syarat penyelesaian program Magister Pendidikan Psikolog Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi Universitas Indonesia.

Kegiatan ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Untuk penulis dapat mengaplikasikan pengetahuan dan ketrampilan memberikan konsultasi psikologi dalam kehidupan kerja yang sebenarnya.

- b. Untuk perusahaan terbagi 2, yaitu:
- 1) Dapat mempertahankan *engagement* karyawan yang akan mendorong *citizenship*.
 - 2) Mengetahui konsep kontrak psikologi untuk mengkomunikasikan *hope* karyawan dengan perusahaan.

1.6 SISTEMATIKA PENULISAN

Maksud dari sistematika penulisan tugas akhir ini adalah untuk memberikan urutan-urutan pembahasan agar antara bab satu dengan bab yang lainnya tidak berdiri sendiri dan saling berhubungan. Sistematika penulisan terdiri dari:

BAB I PENDAHULUAN

Berisi latar belakang, masalah, rumusan masalah, metodologi, tujuan dan manfaat kegiatan serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN TEORITIS

Dalam bab ini berisi tentang teori psikologi yang berkaitan dengan pokok permasalahan, yaitu teori mengenai *turnover*, *hope*, *Herzberg's Two Factor Theory*, *engagement karyawan*, kontrak psikologi, dan analisis masalah secara teoritis. Tinjauan teoritis bertujuan untuk memberikan arahan kerangka pemikiran dalam mendiagnosa permasalahan dan membuat intervensi, serta memberikan pemahaman komprehensif terhadap permasalahan yang dihadapi.

BAB III METODOLOGI

Bab ini membahas tentang perspektif kegiatan yang digunakan berupa *action research* yang didalamnya terdapat intervensi bersifat interpersonal dengan metode pengumpulan data untuk justifikasi masalah berupa *interview*, serta metode analisis data untuk *pilot project* dengan analisis kualitatif terhadap data dan observasi yang diidentifikasi. Dalam bab ini juga terdapat

Universitas Indonesia

tahapan kegiatan secara keseluruhan dan rancangan intervensi yang akan dilakukan.

BAB IV PELAKSANAAN DAN HASIL ANALISIS *PILOT PROJECT PROGRAM ANNUAL REFRESHMENT EMPLOYEE ORIENTATION (AREO)*

Dalam bab ini akan disampaikan mengenai pelaksanaan *pilot project* program intervensi dan dilakukan analisis kualitatif sederhana terhadap data yang dihasilkan dalam program AREO. Dari hasil analisis tersebut maka dapat diambil kesimpulan mengenai pelaksanaan *pilot project* program intervensi.

BAB V PEMBAHASAN, KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi tentang pembahasan berupa dinamika psikologi hasil *pilot project* dari program intervensi yang sudah dilakukan tentang konsep *engagement* karyawan level manajerial, membuat kesimpulan dari kegiatan keseluruhan peningkatan *engagement* dan memberikan saran rekomendasi bagi perusahaan.

BAB 2 TINJAUAN TEORITIS

2.1 **TURNOVER**

2.1.1 Definisi

Price dalam Bluedorn (1978) mendefinisikan *turnover* sebagai tingkatan dari pergerakan seseorang yang keluar dari batas keanggotaan dalam sebuah sistem sosial. Sedangkan menurut Lee et al (dalam Chen 2008), *turnover* merupakan keputusan karyawan untuk menghentikan hubungan dengan perusahaan/organisasi yang diikutinya.

2.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi

Carlson (2009) menyatakan beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover* adalah:

a. **Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)**

Komitmen organisasi dapat diartikan sebuah *psychological state* yang mengikat individu dengan organisasinya (Allen & Meyer, 1990). Komitmen organisasi yang afektif (adanya hubungan emosional individu dengan perusahaan) akan lebih mengikat individu jika dibandingkan dengan komitmen *normative* (adanya hubungan individu merasa harus berada di perusahaan misalnya karena kontrak kerja) dan komitmen *continuance* (adanya hubungan rasional yang menyebabkan individu terikat terhadap perusahaan).

b. **Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)**

Menurut Spector (dalam Udechukwu, 2009), kepuasan kerja merupakan tentang bagaimana perasaan karyawan tentang pekerjaan dan berbagai aspek yang ada dalam pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh bagaimana pekerja dapat menyelesaikan pekerjaan mereka (berkaitan dengan *skills*), sikap, sifat psikologis, kejelasan peran, *reward*, lingkungan kerja, manajemen, dan *performance* organisasi (Arnett, Laverie, & McLane, dalam Carlson 2009). Karyawan yang

merasa puas dengan pekerjaannya akan cenderung lebih terikat dan bertahan di perusahaan dibandingkan karyawan yang kurang puas (Udechukwu, 2009)

c. Identifikasi terhadap Organisasi (*Organizational Identification*)

Identifikasi terhadap perusahaan merujuk pada bagaimana karyawan menerima perusahaan tempatnya bekerja dan dapat menghubungkan tujuan, nilai, dan visi pribadinya dengan tujuan dan visi perusahaan. Jika identifikasi sesuai maka individu akan cenderung untuk berada di organisasi lebih lama (Carlson, 2009).

d. Kebanggaan (*Prestige*)

Kebanggaan dapat diartikan sebagai sejauh mana organisasi dikenal dan sejauh mana karyawan dianggap sebagai perwakilan dari organisasi. Hal ini merupakan persepsi yang umumnya muncul dari luar organisasi dan berhubungan dengan identifikasi perusahaan. Jika organisasi dikenal oleh masyarakat luas, karyawan akan memiliki kebanggaan untuk bertahan dan menjadi bagian dari organisasi tersebut. (Carlson, 2009)

e. Intensi untuk berhenti

Merupakan gambaran tentang perasaan dan pemikiran karyawan dalam mempertimbangkan kemungkinan keluar dari perusahaan (Carlson 2009).

2.2 HOPE (HARAPAN)

2.2.1 *Hope sebagai Motivated Reasoning*

2.2.1.1 Definisi dan Asumsi Dasar

De Mello & MacInnis (2005) mendefinisikan *hope* sebagai emosi positif yang muncul sebagai respon dari kongruensi tujuan dengan hasil yang mungkin dicapai. Sedangkan Lazarus (dalam De Mello & MacInnis, 2005) mendefinisikan *hope* sebagai sifat yang menyenangkan yang membantu dalam menghadapi ketakutan dan kecemasan di masa depan yang tidak pasti. Menurut Belk (dalam De Mello & MacInnis, 2005), *hope*

memiliki sifat yang menyenangkan yang menyampaikan keinginan untuk bertahan.

Asumsi dasar dalam *hope* adalah individu memiliki tujuan atau hasil yang diinginkan sesuai dengan harapan yang ingin diraih dan berusaha untuk mencapainya, sampai didapatkan keadaan yang sudah dapat memenuhi kepuasan atas keinginan tersebut (Gollwitzer & Markowitz, dalam De Mello & MacInnis, 2005). Menurut Lazarus (dalam De Mello & MacInnis, 2005) dalam *hope*, respon yang diharapkan merupakan hasil yang didapat dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu dapat dikatakan dalam *hope* terdapat kongruensi tujuan (*goal congruent*). Kongruensi tujuan menunjukkan adanya pengaruh dari lingkungan agar sesuai dengan tujuan seseorang. Tujuan dikatakan kongruen jika pencapaian individu baik, sesuai dengan hal yang diinginkan atau memiliki hasil yang positif. Namun jika sebaliknya maka hasil negatif akan cenderung dihindari.

Asumsi dasar yang lain adalah dalam *hope* terdapat aspek kemungkinan/*possibility* yang cukup tinggi. Adanya kemungkinan perubahan persepsi tentang *hope* dikarenakan semakin meningkatnya kemungkinan dari peristiwa/hal yang tidak disukai.

Tiga hal yang harus diperhatikan dalam *hope* adalah:

- a. *Hope* fokus terhadap hasil yang diasumsikan sebagai hasil pencapaian tugas.
- b. *Hope* memiliki elemen positif sehingga tujuan dapat dipelajari dengan memfokuskan pada emosi yang muncul dari formulasi tujuan dan bagaimana cara mencapainya (Bagozzi, et al dalam De Mello & MacInnis, 2005)
- c. *Hope* mengindikasikan adanya kepemilikan emosi yang menyenangkan dan sesuai dengan tujuan yang lebih tinggi dalam mencari penguatan yang positif.

Motivated reasoning diartikan sebagai memiliki *hope (to having hope)* yang merupakan kecenderungan untuk berpikir tentang sesuatu dan

mengevaluasi informasi dalam sebuah cara yang mendorong penarikan kesimpulan (Kunda dalam De Mello & MacInnis, 2005).

2.2.1.2 Fase-fase *Hope*

De Mello & MacInnis (2005) mengategorikan *hope* ke dalam 3 fase, yaitu:

a. *To Hope*

Emosi positif yang muncul sebagai fungsi dari tingkatan keinginan untuk mencapai hal yang mungkin, tujuan yang sesuai, dan hasil di masa depan. Menurut Pieper (dalam De Mello & MacInnis, 2005) emosi yang muncul ketika yang hal diharapkan oleh individu sesuai dengan yang dimiliki oleh orang lain. Sedangkan Rycroft (dalam De Mello & MacInnis, 2005) diartikan sebagai sebuah perasaan atau emosi yang didalamnya terdapat 2 hal, yaitu menginginkan sesuatu yang tidak dimiliki dan menginginkan sesuatu yang dapat dicapai melalui usaha.

b. *To Have Hope*

Emosi positif yang muncul ketika adanya kesesuaian tujuan dalam kemungkinan pencapaian di masa depan. Menurut Gelwick (dalam De Mello & MacInnis, 2005) merupakan sebuah kepercayaan bahwa yang diinginkan memiliki kemungkinan untuk terjadi. Sedangkan Haase, et al (dalam De Mello & MacInnis, 2005) mendefinisikan sebagai semua hal yang menggugah sikap mental berkaitan dengan perasaan terhadap sesuatu yang tidak mudah atau tidak pasti dan terlihat karakteristiknya dalam kognisi, merupakan tindakan yang berorientasi pada harapan akan tujuan masa depan yang lebih positif atau adanya hasil yang diinginkan dapat dicapai.

c. *To Be Hopeful*

Emosi positif yang muncul sebagai fungsi dari harapan dengan memperhitungkan kemungkinan lain dari kongruensi hasil dengan tujuan masa depan. Dalam De Mello & MacInnis (2005), Scotland

menyatakan sebagai kondisi yang diperlukan untuk tindakan dalam mencapai tujuan sebagai fungsi kemungkinan yang diterima dalam mencapai tujuan dan menerima hal penting dari tujuan. Sedangkan Staats mendefinisikan sebagai harapan atas situasi masa depan yang diinginkan.

Pada kegiatan kali ini diharapkan karyawan memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang *hope* pribadi serta dapat mengenali *hope* tentang perusahaan, sehingga karyawan dapat mengambil posisi untuk berada pada tahap 3, yaitu *to be hopeful*. Karyawan memiliki alasan untuk bertahan di perusahaan yaitu ia masih dapat untuk menyesuaikan *hope* pribadinya dengan keadaan yang ada di perusahaan.

2.2.2 Motivasi Kerja dalam Herzberg's Two Factor Theory

Pendekatan psikologis dalam melihat motivasi kerja dapat dijelaskan oleh berbagai teori. Untuk kegiatan kali ini, teori yang digunakan adalah teori dua faktor dari Herzberg (*Herzberg's Two-Factor Theory*). Teori ini menunjukkan terdapat dua faktor yang menentukan kepuasan dan motivasi kerja karyawan. Faktor tersebut adalah motivator dan *hygiene*. Motivator adalah faktor-faktor yang dapat menyebabkan kepuasan karyawan, sedangkan faktor *hygiene* adalah faktor yang dapat menyebabkan ketidakpuasan karyawan. Menurut Herzberg (dalam Riggio, 2008), untuk mengurangi ketidakpuasan kerja maka karyawan harus difasilitasi dengan faktor dasar *hygiene*. Namun hal tersebut tidak akan meningkatkan motivasi seseorang dalam bekerja. Oleh karena itu untuk meningkatkan motivasi bekerja seseorang, perusahaan harus memfasilitasinya dengan faktor motivator. Berikut merupakan profil motivator dan *hygiene* pada teori dua faktor dari Herzberg:

Profil Motivator dan Hygiene Pada Teori Dua Faktor dari Herzberg

Motivator	Hygiene
<i>Responsibility</i>	<i>Company policy and administration</i>
<i>Achievement</i>	<i>Supervision</i>
<i>Recognition</i>	<i>Interpersonal relation</i>
<i>Content of work</i>	<i>Working conditions</i>
<i>Advancement</i>	<i>Salary</i>
<i>Growth on job</i>	

Tabel II.1 Teori Dua Faktor dari Herzberg (Riggio, 2008)

Universitas Indonesia

2.3 EMPLOYEE ENGAGEMENT (ENGAGEMENT KARYAWAN)

2.3.1 Definisi

Cook (2008) mendefinisikan *employee engagement* sebagai personifikasi dari *passion* dan energi karyawan untuk dapat memberikan yang terbaik dalam melayani pelanggan. Menurut Kahn (dalam Wikipedia, 2009), *employee engagement* adalah keadaan dimana karyawan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan peranan di organisasi. Schmidt, et al (dalam Wikipedia, 2009) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keterlibatan karyawan, komitmen karyawan, dan kepuasan kerja karyawan.

Engagement merupakan bagaimana secara positif karyawan berpikir tentang perusahaan, merasakan tentang perusahaan, dan bertindak aktif dalam membangun hubungan dengan *customer*, kolega, dan *stakeholder* untuk mencapai tujuan perusahaan. Garber (2007) mengemukakan terdapat 9 faktor kunci yang *employee engagement* yaitu komitmen, sikap, *alignment*, komunikasi, tujuan, *customer focus*, loyalitas, *involvement*, *ownership*.

2.3.2 Model *Employee Engagement*

Salah satu model *employee engagement* adalah WIFI (Cook, 2008). WIFI merupakan strategi untuk meningkatkan dan mempertahankan *engagement* karyawan dengan mengelola 4 elemen dasar dari sebuah pola hubungan. WIFI terdiri dari *well being*, *information*, *fairness*, dan *involvement*.

Well being merupakan perasaan senang terhadap organisasi bisa dikarenakan faktor internal dan faktor eksternal mendukung dan mampu menciptakan *work life balance*. Faktor internal meliputi nilai yang sama, adanya kebijakan *Human Resources* yang baik. Faktor eksternal meliputi *image* perusahaan dan kegiatan *corporate responsible society* (CSR).

Information berkaitan dengan kejelasan visi perusahaan yang ingin dicapai. Kejelasan tentang apa yang menjadi tujuan organisasi akan memberi petunjuk terhadap karyawan mengenai langkah-langkah apa yang harus

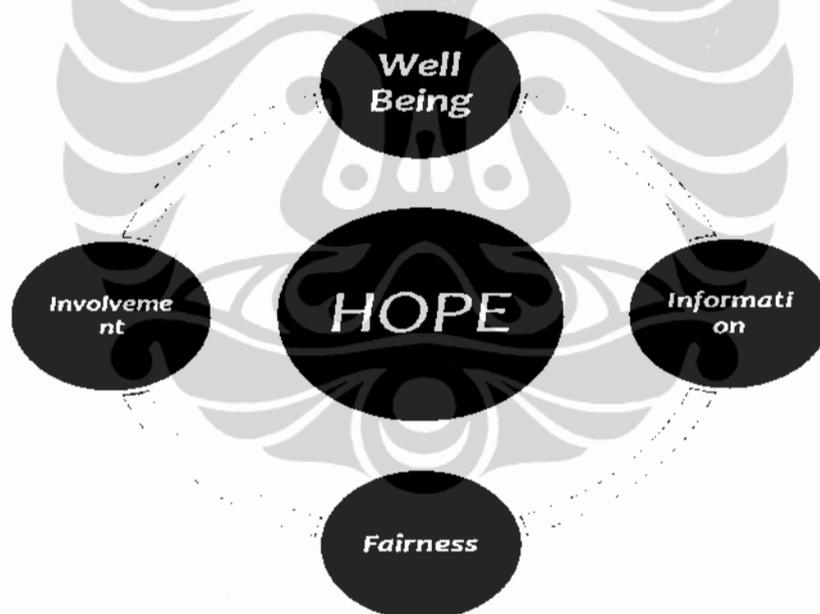
Universitas Indonesia

ditempuh untuk mencapainya. Peraturan dan informasi yang pantas dibagi dari berbagai level merupakan kunci dari *engagement*.

Fairness dapat ditunjukkan dengan proses yang dilakukan dalam mendapatkan karyawan dan dimanifestasikan dalam proses *performance management* dalam pola bisnis yang diadopsinya. *Fairness* ditunjukkan juga dalam *reward* dan penghargaan yang adil.

Involvement dimanifestasikan dengan adanya pola komunikasi 2 arah antara karyawan dengan perusahaan.

Berikut merupakan gambar model *engagement* dari Cook (2009) dengan modifikasi dari penulis berdasarkan teori tentang hubungan *engagement* dan *hope* (harapan). Keempat faktor yang dapat meningkatkan *engagement* tersebut mengandung makna tentang adanya *hope* karyawan untuk merasa dipercaya dan dihormati, serta memiliki nilai sebagai individu dan karyawan.



Gambar II.2 Model *Engagement* Karyawan

Menurut Axelrod (2000), terdapat 4 prinsip yang dapat dilakukan dalam rangka mempertahankan *engagement*, yaitu:

a. *Widening the circle of involvement*

Memperluas lingkaran keterlibatan dalam proses perubahan, misalnya dengan program inovasi, adaptasi, dan pembelajaran.

Universitas Indonesia

b. Connecting people to each other

Mengenal orang lain tidak hanya dalam peranan dan jabatan, tetapi memahami seseorang tentang bagaimana cara berpikir, dan apa yang penting dalam diri seseorang.

c. Creating communities for action

Tujuan dibentuk komunitas adalah untuk mendapatkan jawaban dari banyak sisi.

d. Embracing democracy

Mengubah dasar prinsip pola demokrasi sebagai salah satu cara untuk membuat perubahan

2.4 KONTRAK PSIKOLOGI

2.4.1 Definisi

Rousseau (dalam Lee & Liu, 2009) mendefinisikan kontrak psikologi sebagai hal-hal ideal yang merupakan pertukaran perjanjian yang terjadi antara karyawan dengan organisasi harus mencantumkan berbagai hal unik yang ada dalam pribadi dan hubungan kontrak bersifat loyalitas dan stabil. Kontrak psikologi memperhatikan hal-hal pribadi yang merupakan hal dasar yang dapat mendorong individu terikat dengan organisasi. Dalam keadaan ini individu diijinkan untuk menjadi dirinya sendiri dan menampilkan uniksitas yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi.

Wellin (2007) mendefinisikan kontrak psikologi sebagai harapan yang saling menguntungkan yang dimiliki oleh individu-individu dalam sebuah hubungan dan bagaimana harapan berubah serta berpengaruh terhadap perilaku dalam beberapa waktu tertentu. Dalam konteks organisasi, maka dapat didefinisikan sebagai harapan karyawan terhadap organisasi dan harapan organisasi terhadap karyawan. Beberapa bentuk harapan tersebut bisa ditulis secara lisan dan bisa juga secara implisit. Hal yang mendasari dari kontrak psikologi merupakan bentuk kontrak sosial alami yang tidak terucapkan dan bersifat implisit.

Universitas Indonesia

Menurut Schein (dalam Wellin, 2007) kontrak psikologi adalah harapan tidak tertulis yang ada dalam setiap anggota organisasi, manajer, dan berbagai hal yang ada di organisasi. Setiap karyawan memiliki harapan tentang penggajian, jam kerja, keuntungan, dan fasilitas-fasilitas yang mengikuti pekerjaan. Organisasi juga memiliki harapan terhadap karyawan misalnya seperti loyalitas, menjaga kerahasiaan organisasi, dan akan melakukan hal terbaik dalam pekerjaan

2.4.2 Fungsi Kontrak Psikologi

Wellin (2007) berpendapat terdapat 3 alasan dasar tentang pentingnya kontrak psikologi dalam memberi nilai lebih pada individu-individu yang bekerja sehingga membawa keberhasilan organisasi. Kontrak psikologi membantu untuk:

a. Memahami dan memprediksikan perilaku individu

Pemenuhan terhadap kontrak psikologi mempengaruhi perilaku karyawan. Oleh karena itu, adanya kontrak psikologi akan dapat memprediksikan perilaku individu yang muncul dalam bekerja.

b. Memunculkan keterikatan individu dalam bekerja

Salah satu implikasi utama kontrak psikologi adalah organisasi memberikan informasi baik langsung maupun tidak langsung kepada karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka. Organisasi dapat mendorong dan berharap individu bekerja dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuan dan cara mereka. Cara tersebut akan mendorong munculnya *engagement* yang diharapkan dari karyawan untuk perusahaan.

c. Menyesuaikan individu terhadap keadaan perusahaan, baik pemahaman lebih baik terhadap pelanggan dan tujuan strategis bisnis yang dimiliki.

Ketika individu *align* dengan keadaan organisasi, maka beberapa harapan yang bersifat penting dalam pencapaiannya akan melibatkan orang-orang yang ada di seluruh organisasi. Hal ini menjadikan setiap orang akan bekerja untuk mencapai tujuan dengan fokus pada pencapaiannya.

2.4.3 *Change* dan Kontrak Psikologi

Schein (dalam Wellin, 2007) melihat harapan dari karyawan akan mengalami perubahan dengan adanya perkembangan yang terjadi dalam hidup mereka. Kebutuhan karyawan dari perusahaan bisa dilihat dari 3 tahapan berikut ini, yaitu:

a. Awal kehidupan kerja (*Early work life*)

Individu-individu bereksperimen dan mencari berbagai alternatif pekerjaan dan karir. Hal ini dilakukan sebagai cara untuk mencari dan mengidentifikasi pilihan pekerjaan dan karir serta jalur yang paling menarik serta dapat memenuhi kebutuhan pribadi sehingga individu dapat mengejar jalur mereka yang paling sesuai dengan ketertarikan dimasa depan.

b. Perkembangan (*Development*)

Hal ini muncul ketika individu sudah dapat mengidentifikasi jalur positif dari pekerjaan, gaya hidup, dan perspektif *reward* setelah melakukan eksplorasi alternatif dari berbagai jenis pekerjaan dan karir tersebut. Individu lalu akan memutuskan untuk mengembangkan dan meningkatkan ketrampilan dan keahlian dari pekerjaan serta mengembangkan karir dalam area pekerjaan tersebut.

c. Kematangan (*Maturity*)

Setelah menemukan dan mengembangkan pekerjaan yang disukainya, individu akan mencari stabilitas sehingga mereka dapat menyediakan cara untuk meningkatkan dan meneruskan tanggungjawab dalam keluarga. Tujuannya adalah untuk tetap menjaga arah yang sudah dipilih.

2.4.4 Pola Hubungan Karyawan dengan Kontrak Psikologi

Rousseau (Lee & Liu, 2009) menunjukkan adanya 2 model hubungan karyawan dengan kontrak psikologi. Hubungan tersebut adalah:

a. Transaksional

Kontrak psikologi yang bersifat formal, merupakan kontrak yang tertulis dengan mencantumkan gaji dan kemungkinan bonus untuk hal yang dilakukan. Jika kontrak bersifat transaksional maka hanya dapat merujuk pada tugas-tugas jangka pendek dan situasi-situasi tertentu saja.

b. Relasional

Kontrak psikologis bersifat relasional berhubungan dengan emosi dan pertukaran sosial antar kedua belah pihak. Hal yang termasuk didalamnya adalah kepercayaan, loyalitas, dan hubungan interpersonal. Karyawan dengan hubungan kontrak yang demikian akan lebih memiliki keinginan untuk bekerja, untuk membantu rekan kerja dalam pekerjaannya, dan untuk membantu perubahan yang ada di organisasi.

2.4.5 Mengelola Kontrak Psikologi

Menurut Wellin (2007), kontrak psikologi perlu dikelola sebagai cara untuk mengikat karyawan karena mendorong dan membentuk individu untuk menjadi dirinya sendiri dan untuk memunculkan keunikan yang dimiliki dalam mencapai tujuan organisasi.

Asumsi yang digunakan adalah melihat pada rujukan individu yang sehat secara psikologis dan produktif. Artinya, individu perlu untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan menggunakan kapasitas dan ketrampilan yang dimiliki dengan cara yang matang dan produktif, adanya pekerjaan yang menarik, menantang, dan berarti, serta adanya harga diri dan kepercayaan diri individu dalam organisasi tersebut.

Cara yang dilakukan untuk mencapai asumsi-asumsi tersebut dalam konteks pekerjaan adalah dengan melihat harapan seorang karyawan kepada karyawan lain atau satu kelompok kerja kepada kelompok kerja yang lain.

2.5 ANALISIS MASALAH

Dalam kegiatan ini, masalah yang dimiliki oleh perusahaan tentang keluhan *turnover* dikarenakan perusahaan kurang mengelola *hope* (selanjutnya akan ditulis harapan) karyawan terutama untuk level manajerial. Harapan

yang terkelola dapat menjadi alasan yang memotivasi karyawan dan dapat meningkatkan *engagement* karyawan terhadap perusahaan.

Engagement karyawan dapat dilakukan dengan 2 hal yaitu *connecting each other* dan *creating communities for action*. Program intervensi yang dapat dilakukan mengacu ke dalam dua hal tersebut. Untuk *connecting each other*, karyawan memerlukan *refreshment* yang dapat menghubungkan antara karyawan dengan perusahaan. Untuk *creating communities for action*, karyawan dapat menciptakan lingkungan yang mendorong *engagement* karyawan dengan menampilkan perilaku *citizenship engagement*. Penulis berpendapat *connecting to each other* merupakan pendekatan intervensi yang dapat diujicobakan.

Prinsip *connecting to each other* adalah untuk menghubungkan kembali pengetahuan kognitif dan afektif antara karyawan dengan perusahaan. Pengetahuan kognitif dan afektif meliputi harapan karyawan dengan visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan. Jika perusahaan dapat mengelola harapan karyawan melalui visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan maka karyawan akan memiliki hubungan relasional dengan perusahaan. Namun, jika tidak maka yang tercipta adalah pola hubungan transaksional.

Penulis mengujicobakan prinsip ini dengan melakukan *refreshment* dalam program yang disebut dengan *annual refreshment employee orientation* (AREO). Hasil program ini diharapkan adanya perubahan perilaku dari karyawan untuk sesuai dengan hasil penggalan diri dalam program. Selain itu, perusahaan dapat melihat faktor motivator dalam diri karyawan serta harapan yang dimiliki karyawan. Produk program AREO dapat menjadi salah satu cara dalam melakukan pengelolaan *hope* karyawan melalui kontrak psikologi yang dihasilkan.

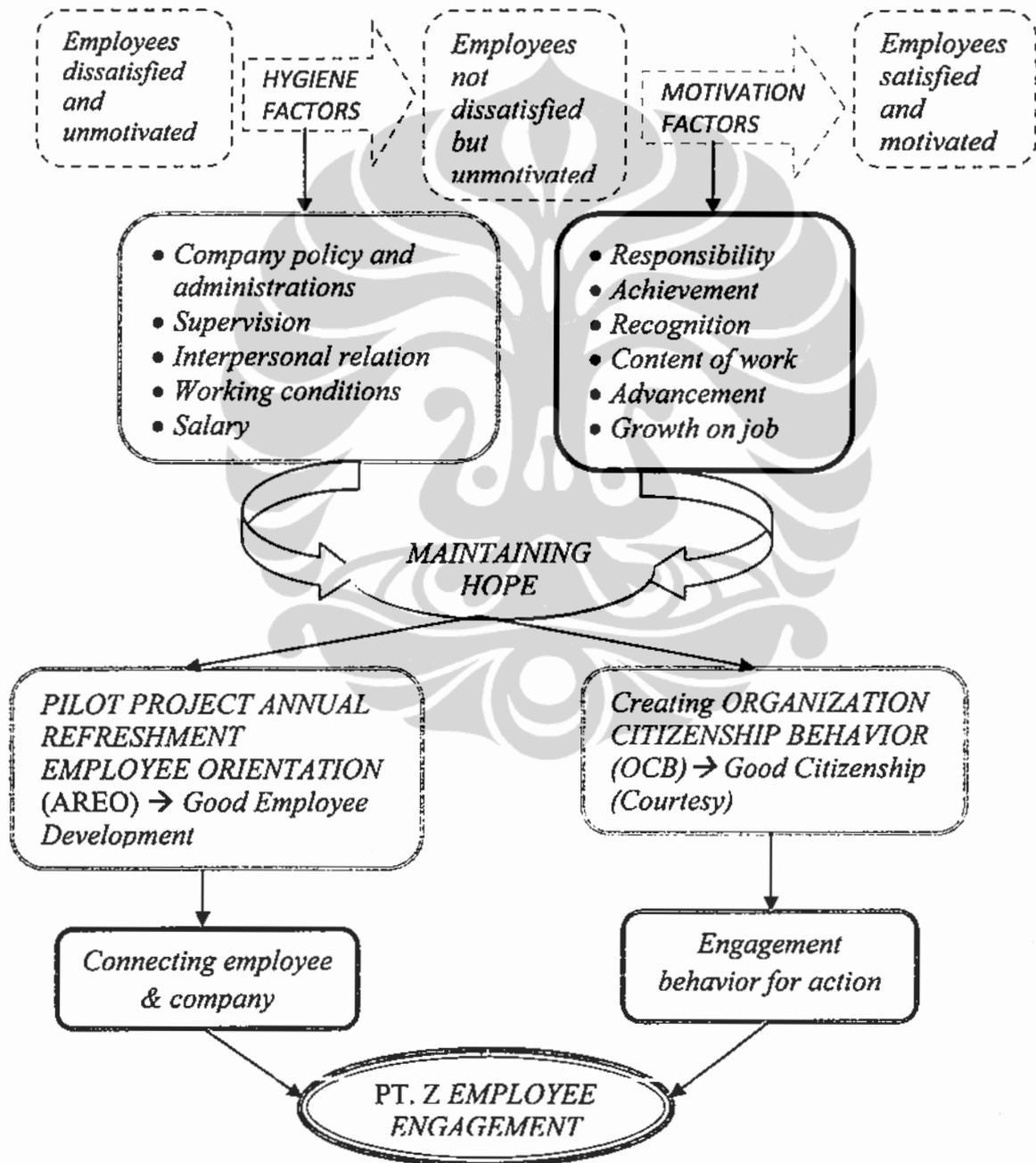
Hasil dari pengelolaan *hope* karyawan akan coba difasilitasi dengan pembuatan kontrak psikologi. Kontrak psikologi bertujuan sebagai sarana untuk mengkomunikasikan *hope* yang mungkin berkembang dari karyawan yang disesuaikan dengan perkembangan perusahaan.

Universitas Indonesia

Berdasarkan justifikasi masalah berdasarkan data empiris dan analisis masalah berdasarkan teoritis, maka penulis mengembangkan alur pikir penyelesaian yang permasalahan yang dihadapi oleh PT. Z.

Berikut merupakan gambar (Gambar II. 2) model *engagement* karyawan pada PT. Z berdasarkan analisis masalah teoritis.

PT. Z EMPLOYEE ENGAGEMENT MODEL



Gambar II. 2.
PT. Z Employee Engagement Model Universitas Indonesia

BAB 3 METODOLOGI

3.1 PERSPEKTIF DESAIN KEGIATAN

Kegiatan dalam tugas akhir ini menggunakan desain *action research* sebagai perspektif pendekatan kegiatan secara keseluruhan. Dalam kegiatan implementasi pengembangan organisasi, terdapat dua kegiatan utama yaitu *action research* dan intervensi (www.referenceofbusiness.com, 2009). *Action research* adalah proses yang sistematis dalam mengumpulkan data untuk mengidentifikasi dan menganalisis masalah, menyusun proses intervensinya, mengimplementasikan intervensi tersebut dan mengevaluasi intervensi untuk didapatkan informasi terbaru tentang masalah yang ada. Sedangkan intervensi merupakan salah satu bagian penting dalam suatu proses *action research* secara keseluruhan tersebut. Intervensi dalam kegiatan akan bersifat interpersonal *intervention* karena program yang akan disusun bertujuan untuk mengelola *hope* karyawan yang difasilitasi oleh penulis sebagai fasilitator.

3.2 METODE PENGUMPULAN DATA DAN RESPONDEN

Pengumpulan data untuk identifikasi dan analisis masalah dilakukan dengan metode kualitatif melalui wawancara karena dari pihak PT. Z keberatan jika dilakukan penyebaran kuesioner yang akan menghasilkan data kuantitatif. Hal tersebut disebabkan dalam rentang semester pertama tahun 2009 sudah dilakukan 2 kali penyebaran kuesioner tentang nilai dan *employee survey 2009*.

Poerwandari (2001) mendefinisikan wawancara sebagai percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Banister, et al (dalam Poerwandari 2001), wawancara dilakukan karena penulis bermaksud untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna

subyektif yang dipahami individu berkenaan dengan kegiatan yang sedang dilakukan oleh penulis, serta bermaksud melakukan eksplorasi terhadap topik tersebut.

Wawancara dilakukan kepada 6 orang karyawan PT. Z yang memiliki jabatan struktural di divisi *Human Resources and General Affair* (selanjutnya disingkat HRGA) dan memiliki tanggungjawab pengelolaan sumber daya manusia. Selain itu, dilakukan wawancara terhadap karyawan diluar divisi HRGA dan tidak memiliki jabatan struktural. Untuk intervensi, program yang akan diberikan berupa *pilot project* terhadap *9 middle management* dari level *section head* sampai dengan direktur).

3.3 TAHAPAN PELAKSANAAN KEGIATAN

Berdasarkan pendekatan perspektif *action research*, kegiatan pada PT. Z terbagi menjadi 4 proses besar yaitu proses awal berupa penyebaran kuesioner nilai dan komitmen karyawan, proses diagnosa dan identifikasi permasalahan, proses penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi program, serta yang terakhir pembahasan hasil *pilot project* program intervensi, proses penarikan kesimpulan serta pemberian saran.

Proses awal berupa penyebaran kuesioner nilai dan komitmen dilakukan bersamaan dengan praktek konsultasi mata kuliah *Organization Development* di bulan Maret 2009. Dalam penelitian, karyawan diberikan kuesioner berupa kuesioner Schwartz dan Kuesioner Allen & Meyer. Kuesioner Schwartz berisi tentang kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan. Penelitian menghasilkan fakta bahwa nilai perusahaan kurang sesuai dengan nilai pribadi. Kekurangsesuaian ini dihasilkan dari perbedaan persepsi informasi tentang nilai perusahaan yang diterima oleh karyawan dengan maksud dan tujuan nilai yang ditetapkan perusahaan. Menurut konsep nilai dari Schwartz (1994), tipe nilai terbagi menjadi 4 dimensi yang bersifat bipolar. Empat dimensi nilai menurut Schwartz adalah dimensi *self enhancement*, *openness to change*, *self transcendence*, dan *conservative*. Oleh karena bersifat bipolar,

Universitas Indonesia

maka dimensi-dimensi tersebut saling berlawanan yaitu dimensi *self enhancement* dengan *self transcendence* dan dimensi *openness to change* dengan *conservative*.

Nilai pribadi karyawan diidentifikasi berada dalam dimensi *self enhancement*, sedangkan nilai yang diinginkan perusahaan adalah dalam dimensi *self transcendence*. Dalam dimensi *self enhancement*, mengutamakan pencapaian sukses individual dan dominasi terhadap orang lain, sedangkan dimensi *self transcendence* lebih menekankan pada penerimaan bahwa manusia pada hakekatnya sama dan memperjuangkan kesejahteraan sesama.

Penelitian juga melihat sejauh mana komitmen karyawan terhadap perusahaan dengan menggunakan kuesioner komitmen Allen & Meyer. Hasil penelitian menunjukkan karyawan berada dalam level komitmen afektif. Komitmen afektif adalah adanya hubungan emosional anggota terhadap organisasi, berusaha mengidentifikasi dirinya dengan perusahaan, dan memiliki keterlibatan dalam kegiatan organisasi dengan sepenuhnya (Allen & Meyer, 1997). Hasil penelitian komitmen menunjukkan karyawan memiliki tingkat komitmen yang bersifat afektif dengan level sedang artinya karyawan memiliki keterikatan hanya sebatas pada pekerjaannya akan tetapi tidak terikat terhadap perusahaan.

Proses kedua dari kegiatan ini adalah proses mendiagnosa dan justifikasi terhadap masalah yang dihadapi oleh PT. Z. Dalam mendiagnosa masalah, penulis mendasarkan pada data empiris yang dilakukan pada tahap sebelumnya yaitu mengenai nilai dan komitmen karyawan. Selain itu juga ada hasil *employee survey* tahun 2009 mengenai *engagement* karyawan. Penulis juga melakukan wawancara terhadap beberapa karyawan untuk lebih mendalami hasil data empiris yang ada. Berdasarkan hasil dari data empiris dan wawancara, didapatkan bahwa kecenderungan indeks *engagement* karyawan yang menurun pada karyawan PT. Z disebabkan perusahaan kurang mengelola harapan karyawan dalam bekerja. Sedangkan justifikasi dari permasalahan tersebut adalah perlunya mempertahankan *engagement*

Universitas Indonesia

karyawan terhadap perusahaan dengan memperhatikan aspek harapan karyawan terhadap perusahaan.

Proses ketiga dari kegiatan ini adalah penyusunan program, pelaksanaan, dan evaluasi program intervensi. Program intervensi disusun dengan menitikberatkan pada usaha mempertahankan *engagement* karyawan melalui pengkomunikasian *hope* karyawan dengan perusahaan dan proses menjamin harapan tersebut dengan pengelolaan kontrak psikologi.

Berdasarkan hasil *interview* ternyata karyawan hanya mendapatkan orientasi pada awal bekerja berupa pengenalan visi, misi, dan nilai perusahaan dan proses bisnis organisasi. Orientasi karyawan pada awal bekerja memiliki bermacam-macam bentuk, misalnya *graduate preparation program* (GPP) untuk lulusan S1, *operator preparation program* (OPP) untuk operator, dan *employee orientation* untuk karyawan reguler (*officer*). Untuk GPP, masa orientasi dilakukan selama 3 bulan, untuk operator selama 1 bulan, sedangkan untuk *employee orientation* hanya dilakukan selama 3 jam. Setelah program orientasi selesai, para karyawan tidak diberikan *refreshment* pengetahuan tentang perusahaan. Dalam kontrak kerja, karyawan hanya memahami sebatas kewajiban yang harus dipenuhi dan hak yang dapat diterima. Ketika pertama kali bekerja, tidak ada ketentuan pasti dari pimpinan untuk berbicara kepada karyawan baru untuk mengenal lebih dalam karyawan dan kesesuaiannya dengan perusahaan. Dapat disimpulkan hubungan antara karyawan dengan perusahaan hanya bersifat transaksional, sesuai dengan kontrak kerja yang ditandatangani.

Penulis menyusun sebuah program intervensi dengan tujuan mempertahankan *engagement* yang dinamakan dengan 2G, yaitu *good development* dan *good citizenship*. *Good development* menekankan pada mengidentifikasi kembali *hope* karyawan yang telah bekerja dalam kurun waktu minimal 2 tahun sehingga tetap terjaga *hope*-nya terhadap perusahaan. Alasan masa kerja 2 tahun dilandasi oleh fakta dari *employee survey* 2009 yang menunjukkan karyawan yang berada dalam kategori masa kerja 1-4

Universitas Indonesia

tahun dan kategori 4-7 tahun cenderung *engagement* yang lebih rendah dibandingkan karyawan dengan masa kerja lebih dari 7 tahun. *Good citizenship* menekankan perilaku karyawan sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan nilai perusahaan dengan tidak meninggalkan *individual differences* karyawan. Pada kegiatan kali ini, program *engagement* 2G yang akan diujicobakan adalah pada program *good development* dengan pelaksanaan *pilot project program annual refreshment employee orientation (AREO)*.

Tahap terakhir merupakan proses pembahasan, penarikan kesimpulan, dan saran. Pembahasan dilakukan untuk melihat secara lebih komprehensif fakta-fakta yang muncul sebagai hasil dari pelaksanaan *pilot project* program AREO sehingga didapatkan kesimpulan. Saran yang diberikan oleh penulis bersifat akademis dan praktis.

3.4 RANCANGAN PROGRAM INTERVENSI

Program intervensi yang dapat diimplementasikan sesuai dengan permasalahan yang dihadapi di PT.Z adalah program mempertahankan *engagement* melalui program 2G, yaitu *good development* dan *good citizenship*. Namun yang akan diujicobakan hanya program *good development*. Menurut Axelrod (2008) terdapat beberapa cara mempertahankan *engagement* karyawan yaitu melalui *connecting to each other* dan *creating communities for actions*. Program *good development* merupakan cara yang didesain dengan tujuan untuk membuka pengertian antara hubungan karyawan dengan atasan, karyawan dengan sistem, dan karyawan dengan perusahaan. Program ini dinamakan *annual refreshment employee orientation (AREO)*. Program AREO berfungsi sebagai sarana perusahaan untuk mengenal kembali karyawan dan sebaliknya karyawan juga mengenal kembali perusahaan. Program ini akan memberikan manfaat kepada perusahaan sebagai sarana preventif agar karyawan dalam level manajerial tidak keluar dari perusahaan.

Dalam program ini, karyawan diingatkan kembali kepada harapan awal bergabung dengan perusahaan sehingga mampu menumbuhkan kembali

motivasi dalam bekerja mencapai tujuan organisasi. Selain itu, organisasi juga memberikan informasi dasar pengetahuan tentang perusahaan, pencapaian perusahaan saat ini, dan tujuan perusahaan dimasa depan. Diharapkan dengan penerimaan informasi bersifat dua arah maka menimbulkan persamaan pandangan tentang langkah-langkah yang harus dilakukan selanjutnya sehingga mampu mempertahankan keterikatan karyawan dengan perusahaan.

Berikut merupakan rancangan intervensi *pilot project* AREO.

3.3.1 Tujuan Umum Program AREO

- a. Mempertahankan *engagement* karyawan dengan menampilkan perilaku yang penuh dengan motivasi dalam kehidupan kerja sehari-hari.
- b. Membangkitkan kembali *hope* karyawan terhadap perusahaan berdasarkan kondisi saat ini dan masa depan perusahaan.

3.3.2 Tujuan Khusus Program AREO

Program ini memiliki tujuan khusus untuk memperkenalkan konsep perilaku *engagement* dan kontrak psikologi sebagai usaha pemeliharaan *hope* karyawan.

3.3.3 Manfaat Program AREO

- 1) Sarana preventif dari perusahaan untuk mengurangi kecenderungan *turnover* dengan mengkomunikasikan harapan karyawan dengan kondisi terkini dari perusahaan.
- 2) Memperkenalkan konsep kontrak psikologi dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam kehidupan kerja sehari-hari dalam rangka *work life balance*.

3.3.4 Alat, Waktu, dan Metode

Alat yang digunakan adalah modul *AREO* dengan waktu pembelajaran selama 12 jam. Modul *AREO* ini terdiri dari 3 bagian yaitu *to hope, to have hope, to be hopeful*. *To hope* terdiri dari emosi positif karyawan, *hope* karyawan. *To have hope* terdiri dari *refreshment* visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan dan *person organization fit*. Sedangkan *to be hopeful* terdiri dari konsep perilaku dan prinsip

Universitas Indonesia

engagement serta kontrak psikologi. Masing-masing bagian memiliki waktu 4 jam pelajaran. Alat yang digunakan adalah *flipchart*, laptop, *in focus*, alat tulis, kertas *notes*, kartu remi, lilin. Metode yang digunakan adalah penggalan diri, presentasi, diskusi dan *games*.

3.3.5 Sasaran AREO

Program ini dilakukan dengan sasaran karyawan pada level manajerial yang sudah memiliki masa kerja 2 tahun. Hal ini dilatar belakangi argumen bahwa pada karyawan pada level manajerial seharusnya tidak lagi menjadi bagian dari *turnover* suatu perusahaan karena posisi strategisnya sebagai bagian dari kebijakan perusahaan. Selain itu, level manajerial dibidik untuk memfungsikan mereka sebagai *agent of change* dalam membawa perilaku-perilaku *engagement* dalam proses interaksi pada lingkungan pekerjaan.

3.3.6 Aspek Psikologi yang ingin Digali dalam AREO

Berikut merupakan aspek psikologi yang ingin digali dalam pelaksanaan program *good development*, yaitu aspek afektif, kognitif, dan konatif karyawan tentang emosi positif, harapan, *refreshment* visi-misi-nilai perusahaan, *engagement*.

3.3.7 Materi Program AREO

a. *To Hope* (2 jam pelajaran)

1). Emosi Positif

Tujuan:

Karyawan dapat mengenali emosi positif dari diri sendiri dan tentang perusahaan.

Gambaran:

Karyawan diminta untuk menuliskan emosi yang dirasakan tentang diri sendiri dan terhadap perusahaan.

Alat:

Ice breaking, kertas dan alat tulis

Metode:

Penggalian diri, diskusi, dan refleksi.

Instruksi:

1. Fasilitator akan meminta karyawan untuk menuliskan semua emosi yang dirasakan terhadap diri sendiri.
2. Fasilitator akan meminta karyawan untuk memisahkan hasil pada nomor 1 menjadi emosi positif terhadap diri sendiri dan emosi positif terhadap perusahaan.
3. Fasilitator hanya akan meminta karyawan untuk fokus terhadap emosi positif yang dirasakan dan meminta karyawan untuk menggali dari emosi positif tersebut apakah ada *hope* yang dirasakan karyawan terhadap diri sendiri dan perusahaan?

2). *Hope* Pribadi**Tujuan:**

Karyawan dapat mengenali *hope* pribadi terhadap pekerjaan dan perusahaan.

Gambaran:

Karyawan akan diminta untuk mengenali *hope* dirinya sendiri berdasarkan hasil pada emosi positif sebelumnya.

Alat:

Kertas dan alat tulis

Metode:

Penggalian diri dan *sharing*

Instruksi:

Fasilitator meminta karyawan untuk menuliskan *hope* yang dikenali berdasarkan emosi positif yang dihasilkan pada aktivitas sebelumnya

b. *To Have Hope* (4 jam pelajaran)**1). *Refreshment of Vision, Mission, Strategy, and Values of Company*****Tujuan:**

Karyawan dapat mengenali kembali visi, misi, strategi, dan nilai-nilai yang ada di perusahaan.

Gambaran:

Fasilitator akan memberikan informasi terbaru tentang visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan.

Alat:

LCD, *handout*

Metode:

Ceramah dan diskusi

Instruksi:

1. Fasilitator menggali pemahaman karyawan terhadap visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan.
2. Fasilitator memberikan informasi terbaru tentang visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan.

2). *Personal Deals of Employee***Tujuan:**

Karyawan memahami faktor personal dapat mempengaruhi pekerjaan.

Gambaran:

Karyawan akan diminta untuk berdiskusi tentang faktor-faktor personal yang mempengaruhi pekerjaan,

Alat:

-

Metode:

Role play dan diskusi

Instruksi:

1. Karyawan dibagi 2 kelompok yang masing-masing memerankan sebagai karyawan dan kelompok yang lain sebagai perusahaan.
2. Kelompok karyawan diberikan waktu 30 menit untuk mendiskusikan faktor-faktor personal apa sajakah yang dapat berpengaruh terhadap pekerjaan.
3. Kelompok perusahaan diberikan waktu 30 menit untuk mendiskusikan pengaruh faktor personal terhadap pekerjaan dan tuntutan perusahaan.
4. Kedua kelompok diberikan waktu 45 menit untuk saling berargumentasi tentang hasil diskusi kelompoknya sehingga nantinya akan dihasilkan suatu kesesuaian tentang pendapat karyawan dan pendapat perusahaan.

c. *Being Hopeful* (3 jam pelajaran)**1). *Alignment of Employee and Organization*****Tujuan:**

Untuk menghasilkan kesesuaian antara karyawan dengan perusahaan tentang visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan.

Gambaran:

Karyawan diberikan tugas untuk menghasilkan sesuatu berdasarkan informasi *hope* yang dihasilkan pada tahap sebelumnya dengan informasi terbaru dari organisasi mengenai visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan.

Alat:

Kartu remi dan lilin

Metode:

Ceramah, *games* (kartu harapan) dan presentasi.

Instruksi:

1. Fasilitator memberikan informasi mengenai visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan
2. Fasilitator membagi karyawan menjadi beberapa kelompok, masing-masing berjumlah 3 orang.
3. Fasilitator meminta setiap kelompok untuk menghasilkan suatu bangunan yang disesuaikan dengan *hope* masing-masing anggota kelompok dan visi, misi, strategi, nilai yang ada di perusahaan.
4. Fasilitator memberikan kesempatan masing-masing kelompok untuk mempresentasikan bangunan yang dihasilkan.

2). *Person Organization Fit***Tujuan:**

Untuk mengetahui kesesuaian perilaku karyawan dari kegiatan sebelumnya.

Gambaran:

Fasilitator akan meminta karyawan menuliskan perilaku-perilaku yang ingin ditinggalkan dan yang ingin ditingkatkan setelah mengetahui tentang diri pribadi dan tentang perusahaan.

Alat: -**Metode:**

Penggalian diri dan diskusi

Instruksi:

1. Fasilitator akan membagikan kertas-kertas yang terdiri dari 2 warna untuk membedakan.
2. Fasilitator meminta karyawan untuk menuliskan perilaku yang ingin ditingkatkan dan perilaku yang ingin ditinggalkan di kertas yang berbeda warna.
3. Karyawan akan menempelkan ke depan kertas-kertas tersebut.
4. Fasilitator membahas hasil penggalian diri karyawan tersebut.

Universitas Indonesia

d. *Being Engaged* (3 jam pelajaran)

1). *Engaging Principles and Behaviors*

Tujuan:

Untuk mengeksplorasi berbagai prinsip dan perilaku yang harus ada dalam manajemen dan karyawan berkaitan dengan konsep *engagement* karyawan.

Gambaran:

Karyawan memberikan contoh prinsip dan perilaku dalam manajemen serta contoh prinsip dan perilaku karyawan berkaitan dengan isu *engagement* karyawan.

Alat:

Handout Garber

Metode:

Diskusi kelas dan presentasi

Instruksi:

1. Fasilitator memulai aktivitas dengan menerangkan kepada karyawan tentang hal yang akan dilakukan.
2. Karyawan mereview prinsip dan perilaku dari daftar di *handout* yang dibagikan.
3. Fasilitator kembali membagikan *handout* kedua mengenai prinsip dan perilaku *engagement* karyawan.
4. Karyawan mereview prinsip dan perilaku dari *handout* kedua yang sudah dibagikan.
5. Fasilitator menanyakan apakah ada kesamaan dan perbedaan dari kedua daftar perilaku dan *behavior* tersebut. Karyawan membandingkan kedua daftar tersebut.

Diskusi:

Ajak peserta untuk membayangkan apa yang hendak dilakukan jika hanya ada 1 prinsip dan perilaku yang sudah diimplementasikan dalam perusahaan. Setelah itu, fasilitator akan

Universitas Indonesia

menanyakan apakah *engagement* karyawan dapat muncul jika pimpinan mengimplementasikan prinsip dan perilaku tersebut? Apa alasannya?

2). *Creating Psychological Contract*

Tujuan:

Untuk menghasilkan kontrak psikologi antara karyawan dengan perusahaan.

Gambaran:

Peserta menghasilkan kontrak psikologi berdasarkan hasil pemahaman terhadap prinsip dan perilaku *engagement* pada tahapan sebelumnya.

Alat:

Kertas dan alat tulis

Metode:

Diskusi dan *sharing*

Instruksi:

1. Fasilitator meminta karyawan untuk berdiskusi dan menuliskan apa yang diinginkan sebagai karyawan dalam perusahaan.
2. Fasilitator meminta wakil perusahaan untuk mendengarkan keinginan karyawan dan memberikan informasi tentang apa yang diinginkan perusahaan terhadap karyawan.
3. Fasilitator memfasilitasi diskusi antara karyawan dengan wakil perusahaan sehingga dihasilkan kesepakatan untuk menghasilkan kontrak psikologi tertentu antara karyawan dan perusahaan.
4. Fasilitator meminta karyawan untuk menuliskan perilaku apa saja yang akan dipertahankan dan ditingkatkan dari diri sendiri (untuk *being hopeful*)

3.3.8 Evaluasi Program AREO

Proses evaluasi dilakukan minimal setelah 2 minggu pelaksanaan AREO. Evaluasi program akan menggunakan metode evaluasi *training* Kirkpatrick dengan 1 level, yaitu dari level reaksi.

3.5 ANALISIS DATA HASIL INTERVENSI

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis kualitatif terhadap materi atau tema yang sudah dipersiapkan. Analisis data dilakukan untuk menyusun data sehingga dapat dipahami maknanya. Menurut Miles & Huberman (1994) analisis data kualitatif dapat dilakukan dengan 3 tahapan yaitu proses reduksi data, data *display*, dan mengambil kesimpulan.

Dalam kegiatan ini, proses reduksi data dilakukan dengan menguji tema dan membuat *cluster* berdasarkan catatan dari penggalian data program intervensi. Proses data *display* dilakukan untuk mempermudah dalam melihat data yang berhasil diidentifikasi dan selanjutnya akan dilakukan proses penarikan kesimpulan.

BAB 4

PELAKSANAAN DAN HASIL ANALISIS INTERVENSI *PILOT PROJECT* PROGRAM *ANNUAL REFRESHMENT EMPLOYEE ORIENTATION* (AREO)

4.1 PELAKSANAAN *PILOT PROJECT* PROGRAM AREO

4.1.1 Teknis Pelaksanaan

a. Waktu Pelaksanaan

Pelaksanaan program AREO ini dilakukan dalam 2 hari untuk 12 jam pelajaran dengan durasi 50 menit untuk setiap jam pelajarannya. Materi yang diberikan adalah tentang emosi positif, harapan, visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan, kesesuaian antara pribadi dengan perusahaan, *engagement* karyawan, dan kontrak psikologi.

b. Peserta

Peserta *pilot project* program AREO ini berjumlah 9 orang yang memiliki karakteristik merupakan karyawan yang berada dalam *middle management* di departemen HRGA. Peserta dipilih dengan tujuan ganda yaitu meningkatkan *engagement* yang bersangkutan dan menjadikan mereka sebagai *agents of change* dalam meningkatkan *engagement* karyawan secara keseluruhan.

c. Materi Pelaksanaan

Materi yang ada dalam kegiatan ini adalah tentang emosi positif, harapan *refreshment* visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan, *engagement* karyawan, dan kontrak psikologi.

d. Jalannya Pelaksanaan

Pelaksanaan program AREO dilakukan dalam 2 hari dengan rencana 12 jam pelajaran (@ 50 menit). Program berjalan dari pukul 08.00 hingga pukul 15.00. Pada hari pertama, program berisikan muatan tentang emosi positif dan harapan serta *refreshment* visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan, Selain itu dilakukan juga 2 kali *ice breaking* yang dilakukan pada awal program dan setelah waktu istirahat setiap harinya.

4.1.2 Observasi

Observasi dilakukan untuk melihat perilaku yang peserta program sebagai bagian dari analisis kualitatif. Observasi dilakukan melalui pencatatan tertulis, perekaman suara, dan video. Hal yang diobservasi adalah kata, kalimat, dan perilaku yang ditampilkan seseorang sebagai reaksi dari lingkungan atau rangsangan.

Pelaksanaan program pada hari pertama dimulai pada pukul 08.15, terlambat 15 menit dari jadwal semula. Hal ini disebabkan peserta yang diundang datang terlambat dan adanya perubahan *setting* tempat *workshop*. Perubahan ini diminta oleh Direktur HRGA. Pada awal program dilakukan pembukaan yang menginformasikan tujuan pelaksanaan program. Peserta berjumlah 9 orang dari 10 peserta yang diundang dan terdiri dari 8 orang laki-laki dan 1 orang perempuan.

Sesi pertama yaitu tentang emosi positif dan harapan, diawali dengan permainan *Samson and Delilah*. Permainan tersebut berfungsi sebagai *ice breaking*. Raut wajah peserta awalnya terlihat bingung dengan langkah kaki yang pelan dan saling berbisik, serta bertanya. Namun seiring berjalannya permainan, peserta menjadi antusias, antusiasme terlihat dari perubahan raut wajah, gerak tubuh dan langkah kaki yang semakin cepat, serta volume suara yang semakin keras. Peserta aktif bertanya dan mengeluarkan kalimat-kalimat yang lucu. Pada saat materi, peserta diminta untuk menuliskan pada secarik kertas setiap emosi yang dikenali. Awalnya peserta sulit menulis mengenai emosi positif yang dikenali tentang diri sendiri dan perusahaan namun semakin lama peserta meminta tambahan kertas *notes*. Pada saat diskusi dan pembacaan *notes*, semua melihat ke arah fasilitator dan memperhatikan isi diskusi.

Sesi kedua yaitu tentang *refreshment* visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan. Peserta diberikan informasi terbaru tentang perusahaan. Informasi berupa analogi visi dengan menggunakan kata *dream* dalam kehidupan. Peserta lebih banyak mendengarkan dan hanya sesekali

bertanya. Pemberi materi pada sesi ini adalah salah satu *top management*, yaitu direktur *Human Resources and General Affair*. Pemateri lebih banyak menceritakan tentang sejarah dan cerita dulu dari perusahaan serta tantangan dari kondisi bisnis sekarang ini serta pada masa yang akan datang. Waktu yang diberikan pada sesi ini adalah 2 jam pelajaran, namun mundur sampai 3 jam pelajaran. Pemateri memberikan *feedback* kepada penulis bahwa sebenarnya waktu yang diberikan kurang.

Pada sesi *refreshment* visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan ini terdapat satu sesi yang tidak dilakukan karena waktu yang tidak mencukupi. Sesi tersebut adalah *personal deals employee*.

Pada hari kedua, untuk sesi pertama para peserta bersemangat, tertawa, dan bergerak dengan cepat ketika menyelesaikan tugas yang diberikan. Sesi pertama ini materi yang diberikan adalah tentang *engagement* karyawan. Jumlah peserta 9, namun selama berjalannya program beberapa peserta berkali-kali harus meninggalkan ruangan rapat karena ada pekerjaan yang harus diselesaikan. Keadaan ini cukup mengganggu jalannya pelaksanaan program. Pada sesi kedua, peserta berkurang 1 sehingga hanya 8 orang yang bertahan.

Sesi kedua membahas tentang kontrak psikologi. Pada sesi ini peserta banyak bertanya. Pertanyaan diajukan karena kontrak psikologi merupakan hal yang baru di perusahaan, sebelumnya tidak pernah ada dan dilakukan kontrak psikologi. Peserta mengalami kebingungan dalam mendefinisikan dan mengaplikasikan konsep kontrak psikologi. Pertanyaan peserta adalah seputar perbedaan antara harapan dengan kontrak psikologi.

4.1.3 Evaluasi

Evaluasi program AREO dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif. Evaluasi kualitatif dilakukan dengan menganalisis kata, kalimat, perilaku yang dilakukan peserta. Untuk evaluasi kuantitatif

dilakukan dengan melakukan evaluasi *training* berdasarkan form yang dimiliki oleh perusahaan. Hasil evaluasi *training* yang dilakukan dengan standar perusahaan yaitu program AREO secara keseluruhan memenuhi standar pelaksanaan *training* dan secara keseluruhan pelaksanaan program AREO sudah mencapai *range 72 (average)* dari skor maksimal 100 (dapat dilihat di lampiran tentang uraiannya).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara singkat dihasilkan waktu pelaksanaan AREO masih kurang, jika ingin dihasilkan hasil yang maksimal. Selain itu, peserta sebaiknya diijinkan dari semua kegiatan sehari-hari karena proses pembelajaran menjadi tidak terpotong-potong dan lebih maksimal.

4.1.4 Feedback dari Perusahaan

Setelah pelaksanaan program AREO, penulis mengadakan diskusi kecil dengan tim *Organizational Development (OD)* dan *Individual Development (ID)*. Menurut perusahaan, secara umum sudah cukup baik, hanya memang bahasan tentang *engagement* dan kontrak psikologi sebaiknya tetap didorong untuk dihasilkan saat itu pada saat pelaksanaan program AREO.

4.1.5 Kesimpulan Pelaksanaan Pilot Project

Secara umum pelaksanaan program AREO sudah cukup baik hanya waktu yang dirasakan kurang lama sehingga salah satu materi yang ada untuk *refreshment* visi, misi, nilai, dan strategi tidak dapat dilakukan. Untuk materi terdapat 2 konsep psikologi yang cukup hangat didiskusikan, yaitu konsep *engagement* dan kontrak psikologi.

4.1.6 Saran Pelaksanaan Pilot Project

- a. Rencana pelaksanaan program AREO harus lebih terstruktur dalam alokasi waktu, peserta, dan materi.
- b. Materi *refreshment* visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan sebaiknya diisi dengan *share ideas* dari peserta

4.2 ANALISIS TEORITIS DATA *PILOT PROJECT* PROGRAM AREO

Penulis juga melakukan analisis data kualitatif sederhana untuk membahas dengan konsep teoritis sebelumnya.

4.2.1 Menguji Tema

Berdasarkan hasil reduksi data, tema-tema yang muncul dan menjadi aspek psikologi dalam mempertahankan *engagement* karyawan adalah emosi positif pribadi dan perusahaan, harapan awal, *refreshment* tentang visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan, *person organization fit*, perilaku dan prinsip *engagement*, kontrak psikologi karyawan.

4.2.1.1 Emosi positif pribadi dan perusahaan

Emosi Positif pada Pribadi	Emosi Positif pada Perusahaan
Senang membantu	Bercita-cita besar
Mudah iba	<i>Strong stakeholder</i>
Senang belajar hal baru	Fasilitas memadai
Pekerja keras	Suasana/ lingkungan kerja menyenangkan
Fokus	Perhatian kepada karyawan
Bekerja sama dengan saling menghargai	Proses rapi
Sportif	<i>Line of business</i> prospektif
Antusias	Fleksibel
<i>Positive thinking</i>	Fokus
Fleksibel	Memandang jabatan sebagai amanah
Kerja keras/pekerja keras	Melakukan <i>improvement</i>
Jujur	Kompetitif dalam remunerasi
Melakukan <i>improvement</i>	Antusias
<i>Willingness to learn</i>	Lokasi kerja dekat
Memiliki komitmen	Ada kesempatan karir
Menyelesaikan pekerjaan secara tuntas	Perusahaan sedang berkembang.
Memiliki semangat pantang menyerah	Berkorban untuk perusahaan

Tabel IV.1. Emosi Positif

Emosi positif karyawan menunjukkan pada diri internal karyawan terdapat harapan. Harapan yang ingin digali adalah tentang diri sendiri dan perusahaan. Emosi positif terhadap pribadi menunjukkan adanya harapan dalam diri pribadi karyawan dengan melihat hal positif tentang dirinya. Harapan dapat menunjukkan adanya kebutuhan yang belum terpenuhi sehingga jika dilihat melalui perspektif *Herzberg's Two Factor Theory* faktor motivator masih menjadi kebutuhan yang dominan bagi karyawan. Untuk emosi positif perusahaan menunjukkan perusahaan memiliki karakteristik yang

terdapat dalam faktor *hygiene*. Faktor *hygiene* berfungsi untuk mengurangi ketidakpuasan karyawan terhadap perusahaan.

4.2.1.2 Harapan awal

Dari emosi positif yang muncul tersebut, terdapat harapan awal yang dimiliki oleh para karyawan terhadap perusahaan adalah:

- a. Perusahaan dapat berkembang dengan pesat.
- b. Perusahaan dapat mensejahterakan karyawan.
- c. Perusahaan dapat menjadi yang terbaik.
- d. Perusahaan dapat mencapai visi dan misinya.

Harapan yang muncul tersebut merupakan pendapat karyawan tentang perusahaan dan didalam harapan tersebut mengandung emosi positif karyawan tentang perusahaan.

4.2.1.3 Refreshment Visi, Misi, Strategi, dan Nilai perusahaan

Refreshment visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan yang didapatkan oleh karyawan adalah tentang penemuan *dream* terbesar seseorang dalam hidup. Peserta diajak untuk memaknai kata *dream*/impian. *Dream* adalah suatu *ultimate goal* (tujuan yang paling utama) yang ingin dicapai seseorang. Dalam mencapai tujuan tersebut, seseorang harus memahami dirinya sendiri dan hal diluar dirinya yang merupakan sarana untuk pencapaian tujuan tersebut.

4.2.1.4. Person Organization Fit

Kesesuaian seorang karyawan dengan perusahaannya dapat dilihat dari pengambilan sikap yang berubah setelah mendapatkan pengetahuan dan pemahaman tentang emosi positif dan harapan, serta *refreshment* visi, misi, strategi, nilai perusahaan. Dalam *pilot project* AREO dilakukan dengan memutuskan perilaku yang ingin ditingkatkan setelah mengikuti program dan perilaku yang ditinggalkan yang tidak mendukung sikap dalam bekerja.

Sikap yang Ingin Ditinggalkan	Sikap yang Ingin Ditingkatkan
<i>Negative thinking</i>	Mengintensifkan komunikasi informal dengan <i>subordinate</i> .
<i>Demotivasi</i>	Lebih berhati-hati dalam menilai kemampuan orang lain.
Mudah memberikan <i>punishment</i>	Disiplin

Universitas Indonesia

Tidak bergairah	Tempo penyelesaian pekerjaan
Terlambat datang ke meeting	Bersyukur setiap saat
Mengeluh	<i>Develop sub-ordinate</i>
Terlalu sensitif	Semangat
<i>Under estimate</i>	Mengajak bawahan untuk lebih berkomitmen dan memberi contoh
Mengkritik orang lain	Kerjasama dan mempercayai orang lain bisa bekerja dengan baik
Melakukan hal yang tidak penting	Membaca dua buku per hari
Kurang koordinasi dan kerja sama	Datang lebih cepat dan tepat waktu
Menunda pekerjaan	<i>Self development</i>
Malas	Tidak menunda pekerjaan
Menyalahkan orang lain	<i>Time management</i>
Melakukan perintah	Mencari solusi bersama
Tidak mau mendengarkan saran, permasalahan, dan perasaan	Kunjungan ke rumah <i>subordinate</i>
	Komitmen pada janji dan pekerjaan
	Fokus
	Mengucapkan terimakasih kepada orang lain
	Mendengarkan lebih banyak/lebih sering.
	Analisis terhadap permasalahan
	Memahami kondisi aktual perusahaan
	<i>Problem solving</i>
	Belajar
	Inovatif dan kreatif

Tabel IV.2. *Person Organization Fit*

Pada tema ini, karyawan diminta untuk mengidentifikasi diri sendiri pada situasi saat ini berkaitan dengan kondisi pekerjaan yang dihadapi sehari-hari dan perusahaan saat ini. Identifikasi dilakukan dengan menemukan sikap yang ingin ditinggalkan dan yang ingin ditingkatkan. Dalam fase *hope*, tahap ini termasuk ke dalam fase kedua yaitu *to have hope*. Keadaan dimana seseorang masih memiliki harapan atas lingkungan yang dia miliki. Hasil secara kuantitatif menunjukkan jumlah perilaku yang ingin ditingkatkan lebih banyak. Hal ini dapat diartikan karyawan memiliki harapan untuk terus berada di lingkungan yang sekarang.

4.2.1.5 Perilaku & Prinsip *Engagement*

Tema selanjutnya yang didapatkan adalah mengenai perilaku dan prinsip *engagement*. Dalam hal ini, peserta diminta untuk mereview

dan mengurutkan perilaku dan prinsip *engagement* yang bisa dilakukan oleh setiap karyawan. Perilaku dan prinsip *engagement* dimaksudkan agar menjadi pilihan sikap dalam bekerja sehari-hari. Beberapa perilaku dan prinsip *engagement* yang dianggap penting adalah:

- a. Memimpin karyawan dengan memberikan contoh.
- b. Mengucapkan terimakasih pada *performance* baik.
- c. Menjaga janji dan komitmen.
- d. Menjadi inovatif dan kreatif.
- e. Memperlakukan orang lain dengan harkat dan martabat.
- f. Tidak mengeluh dan mempersalahkan.

Ke-enam perilaku tersebut merupakan perilaku yang dianggap paling penting untuk dilakukan saat ini apabila melihat kondisi di perusahaan pada saat sekarang.

4.2.1.6 Kontrak Psikologi Karyawan

Kontrak psikologi dihasilkan dari hasil pengolahan afeksi dan kognisi antara harapan karyawan dengan informasi perusahaan terkini. Secara garis besar, kontrak psikologi yang diinginkan karyawan adalah:

- a. Karyawan dapat tumbuh dan berkembang bersama di perusahaan.
- b. Perusahaan menjadi semakin nyaman.
- c. Menopang kebutuhan materi dan idealisme.
- d. Perusahaan memfasilitasi karyawan untuk makin pintar, makin sehat, dan makin sejahtera.
- e. Karyawan dapat menikmati yang dihasilkan oleh perusahaan.
- f. Perusahaan aman dan tidak mudah goyah.

Hasil tersebut didapat dengan proses yang cukup panjang. Karyawan mengalami kesulitan untuk memahami bentuk kongkrit dari kontrak psikologi. Hal tersebut dikarenakan perusahaan tidak mengenal konsep kontrak psikologi dan pola manajerial dalam perusahaan sangat berbeda satu manajer dengan manajer yang lain.

Karyawan baru yang masuk hanya diperkenalkan secara sekilas dengan lingkungan sekitar dan hanya 1 responden yang mengaku melakukan prinsip kontrak psikologi dengan karyawan baru yang ada di departemennya. Selebihnya (8 responden) tidak pernah memperlakukan dan diperlakukan seperti prinsip kontrak psikologi. Bahkan untuk karyawan yang sudah lebih dari 7 tahun berada di perusahaan tidak ada usaha untuk menanyakan kembali kepada karyawan mengenai harapan untuk berkembang.

4.2.2 Membuat *Clustering*

Clustering dilakukan dengan mengelompokkan sesuai teori kebutuhan dua faktor teori dari Herzberg.

4.2.2.1 Cluster Kebutuhan Karyawan

a). Emosi Positif Pribadi Karyawan

Kebutuhan	Sikap Yang Muncul
Hygiene	
a. <i>Interpersonal Relation</i>	Senang membantu, mudah iba, bekerja sama dengan saling menghargai, jujur.
b. <i>Working Conditions</i>	Pekerja keras, sportif, fleksibel.
Motivator	
a. <i>Achievement</i>	Senang belajar hal baru, antusias, memiliki semangat pantang menyerah.
b. <i>Responsibility</i>	Memiliki komitmen, menyelesaikan pekerjaan secara tuntas.
c. <i>Growth on Job</i>	Melakukan <i>improvement</i> .
d. <i>Recognition</i>	Fokus, <i>positive thinking</i>
e. <i>Advancement</i>	<i>Willingness to learn</i> .

Tabel IV. 3a. Cluster Kebutuhan Karyawan (terhadap diri sendiri)

b). Emosi Positif terhadap Perusahaan

Kebutuhan	Sikap Yang Muncul
Hygiene	
a. <i>Working Conditions</i>	Fasilitas memadai, fleksibel, lokasi kerja dekat.
b. <i>Salary</i>	Kompetitif dalam remunerasi.

Motivator	
a. <i>Achievement</i>	Bercita-cita besar, antusias.
b. <i>Responsibility</i>	Memandang jabatan sebagai amanah.
c. <i>Growth on Job</i>	Melakukan <i>improvement</i> , ada kesempatan karir.
d. <i>Recognition</i>	<i>Strong stakeholder</i> , perhatian kepada karyawan, fokus, perusahaan sedang berkembang.
e. <i>Advancement</i>	Berkorban untuk perusahaan.

Tabel IV. 3b. *Cluster* Kebutuhan Karyawan (terhadap perusahaan)

Menurut tabel IV.3, penulis berusaha untuk memasukkan sikap yang muncul pada tema emosi positif ke dalam teori kebutuhan dua faktor dari Herzberg. Faktor motivator yang dikenali adalah *achievement, recognition, growth on job, responsibility, advancement*. Sedangkan faktor hygiene yang dikenali adalah *interpersonal relationship, working conditions, company policy and administration, dan salary*.

Cluster yang selanjutnya membagi menjadi 2 bagian, yaitu *cluster* nilai karyawan dan *cluster* nilai perusahaan. Pembagian ini dimaksudkan untuk melihat makna nilai yang terkandung di masing-masing karyawan dan perusahaan itu sendiri. Tipe nilai yang digunakan adalah tipe nilai Schwartz (lihat lampiran nilai Schwartz). Pembagian menurut nilai ini bertujuan untuk menganalisis kesesuaian nilai karyawan dengan nilai perusahaan. Kesesuaian ini akan mendukung kemungkinan pencapaian sikap yang ingin ditingkatkan dan sikap yang ingin ditinggalkan oleh karyawan.

4.2.2.2 Cluster Nilai Karyawan

a). Emosi Pribadi

Nilai	Sikap Yang Muncul
<i>Achievement</i>	Senang belajar hal baru, pekerja keras, fokus, melakukan <i>improvement, willingness to learn</i> .
<i>Benevolence</i>	Senang membantu, mudah iba.
<i>Universalism</i>	Bekerja sama dengan saling menghargai
<i>Tradition</i>	Jujur
<i>Stimulation</i>	Memiliki semangat pantang menyerah

Tabel IV. 4a. *Cluster* Nilai Karyawan (Emosi Pribadi)

b). *Person Organization Fit*

Nilai	Sikap Yang Muncul
<i>Achievement</i>	Disiplin, tempo penyelesaian pekerjaan, membaca 2 buku perhari, <i>self development</i> , tidak menunda pekerjaan, <i>time management</i> , fokus, analisa terhadap permasalahan, <i>problem solving</i> , belajar.
<i>Benevolance</i>	Mengintensifkan komunikasi informal dengan <i>subordinate</i> , kunjungan ke rumah <i>subordinate</i> , mengucapkan terimakasih kepada orang lain.
<i>Universalism</i>	Kerjasama dengan orang lain dan mempercayai orang lain bisa bekerja dengan baik, lebih berhati-hati dalam menilai kemampuan orang lain, mencari solusi bersama, mendengarkan lebih banyak, memahami kondisi aktual perusahaan.
<i>Tradition</i>	Datang lebih cepat, bersyukur setiap saat
<i>Stimulation</i>	Semangat
<i>Power</i>	Mengajak bawahan untuk lebih berkomitmen dan memberi contoh.
<i>Self direction</i>	Inovatif dan kreatif

Tabel IV.4b. *Cluster Nilai Karyawan (Person Organization Fit)*

Berdasarkan hasil reduksi data, didapatkan hasil bahwa nilai-nilai yang berlaku di diri pribadi karyawan adalah *power*, *achievement*, *self direction*, *stimulation*, *universalism*, *benevolence*, *tradition*. Nilai-nilai tersebut terbagi menjadi 4 dimensi yaitu:

1. *Openness to change* (nilai *stimulation* dan *self direction*)
2. *Conservation* (nilai *tradition*)
3. *Self transcendence* (nilai *universalism* dan *benevolence*)
4. *Self enhancement* (nilai *power* dan *achievement*)

Diantara nilai-nilai tersebut, nilai yang paling banyak dikandung adalah nilai *achievement* dan *universalism*.

4.2.2.3 *Cluster Nilai Perusahaan*

Nilai	Sikap Yang Muncul
<i>Achievement</i>	Bercita-cita besar, fokus, ada kesempatan karir.
<i>Universalism</i>	Suasana lingkungan kerja yang menyenangkan, perhatian kepada karyawan, berkorban untuk perusahaan.
<i>Stimulation</i>	Antusias.
<i>Self direction</i>	Fleksibel, melakukan <i>improvement</i>

Universitas Indonesia

<i>Tradition</i>	Memandang jabatan sebagai amanah
<i>Security</i>	<i>Strong stakeholder</i> , proses rapi, <i>line of business</i> prospektif, lokasi kerja dekat, perusahaan sedang berkembang.
<i>Hedonism</i>	Fasilitas memadai, kompetitif dalam remunerasi

Tabel IV. 5. *Cluster* Nilai Perusahaan

Untuk *cluster* perusahaan, nilai-nilai yang terkandung adalah nilai *achievement*, *self direction*, *hedonism*, *universalism*, *tradition*, *security*.

Nilai-nilai tersebut berada dalam 4 dimensi, yaitu:

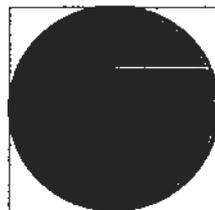
1. *Openness to change* (nilai *stimulation* dan *self direction*)
2. *Conservation* (nilai *tradition* dan *security*)
3. *Self transcendence* (nilai *universalism*)
4. *Self enhancement* (nilai *power* dan *achievement*)

Sedangkan nilai *hedonism* tidak termasuk dalam keempat dimensi, melainkan berdiri sendiri dengan berada di diantara dimensi *openness to change* dan *self enhancement*.

4.2.3 Data Display

Data display bertujuan untuk mengorganisasikan data yang sudah ada untuk memudahkan penarikan kesimpulan (Miles & Huberman, 1994). Berikut merupakan data *display* berdasarkan hasil analisis sebelumnya dalam reduksi data.

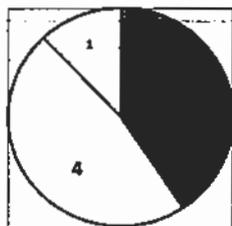
a. *Cluster* Kebutuhan



Keterangan:

- 1). Motivator (60%)
- 2). *Hygiene* (40%)

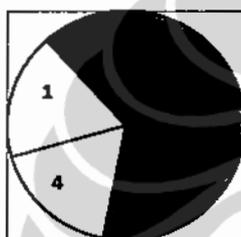
b. Cluster Dimensi Nilai Pribadi



Keterangan:

- 1). *Openness to Change* (12,19%)
- 2). *Conservation* (7,31%)
- 3). *Self Transcendence* (34,14%)
- 4). *Self Enhancement* (48,78%)

c. Cluster Dimensi Nilai Perusahaan



Keterangan:

- 1). *Openness to Change* (17,64%)
- 2). *Conservative* (35,29%)
- 3). *Self Transcendence* (17,64%)
- 4). *Self Enhancement* (17,64%)
- 5). *Hedonism* (11,76%)

4.2.4 Hasil Analisis

Analisis data *pilot project* AREO menghasilkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Faktor yang menarik karyawan untuk bertahan di perusahaan adalah keadaan perusahaan yang mempunyai kapasitas untuk memenuhi kebutuhan materi karyawan dan keadaan bisnis yang sedang menguntungkan.
- b. Faktor motivator yang dikenali oleh karyawan adalah *responsibility, achievement, recognition, advancement, dan growth of job*.
- c. Faktor *hygiene* yang dikenali oleh karyawan adalah *company policy and administration, interpersonal relation, working conditions, dan salary*.

Universitas Indonesia

- d. Nilai yang muncul dan dianut oleh karyawan paling banyak adalah nilai *achievement* dan *universalism* yang berada di dalam dimensi *self enhancement*.
- e. Nilai yang dikenali oleh karyawan tentang perusahaan adalah nilai *security* yang berada dalam dimensi *conservative*.

4.3 HASIL PILOT PROJECT PROGRAM AREO

Pelaksanaan *pilot project* AREO menghasilkan hal-hal sebagai berikut:

1. Pelaksanaan keseluruhan *pilot project* AREO mendapat penilaian rata-rata dengan poin 72 dari 100 dari hasil evaluasi. Penilaian tersebut meliputi penilaian materi, *trainer*, dan teknis yang mendukung jalannya program.
2. Konsep kontrak psikologi sebagai hasil akhir belum dapat dihasilkan secara maksimal.
3. Perusahaan belum melakukan pengelolaan *hope* karyawan dari sisi faktor-faktor motivator meskipun untuk faktor *hygiene* sudah difasilitasi dengan baik.

DAFTAR REFERENSI

- Axelrod, Richard H. (2000). *Terms of Engagement. Changing the Way We Change Organizations*. San Fransisco: Berret-Kohler Publishers, Inc.
- Bibb, Sally. (2009). *Employee Engagement Essentials*. November 21, 2009. http://www.engagingminds.co.uk/pdfs/employee_Engagement_Essentials.pdf.
- Bluedorn, Allen. C. (1978). *Conceptual Notes. A Taxonomy of Turnover. Academy of Management. The Academy of Management Review*. Pennsylvania: The Pennsylvania State University.
- Carlson, Dennis J. (2009). *Self Efficacy and Employee Satisfaction in Cross Utilization Teams: Predicting Organizational Commitment and Turnover Intentions of Cross Utilization Employees*. Ann Arbor: Capella University. www.proquest.com/pqdweb data base.
- Chen, Jau-Rong. Dr. (2008). *Attaining a Greater Understanding of How Job Attitudes of New MIS Professionals Impact Their Turnover Intentions at the Socialization Stage*. Taipei: Mingchi University of Technology.
- Coe, Cindy. Et al. (2008). *Coaching for Commitment. Achieving Superior Performance from Individuals and Teams. Third Edition*. San Fransisco: John Willey & Sons, Inc.
- Cook, Sarah. (2008). *The Essential Guide to Employee Engagement. Better Business Performance through Staff Satisfaction*. London: Kogan Page Limited.
- Cummings, Thomas G. & Christopher G. Worley. (2001). *Organization Deveploment and Change (7th Edition)*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Creswell, John W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. California: Sage Publication, Inc.
- De Mello, Gustavo E., & Deborah J. MacInnis. (2005). *Why and How Consumer Hope. Motivated Reasoning and The Marketplace*. In S. Ratneshwar & david Glen Mick (edt), *Inside Consumption. Consumer Motives, Goals, and Desires* (pp. 44-66). New York: Routledge.
- Dewi, Frederica Widyasari. (2009). *Pentingnya Intelectual Capital Bagi Perusahaan Terbuka*. Disampaikan dalam *Knowledge Festival, Elevating Intelectual Capital*. Jakarta: Dunamis Consulting.
- Dunnette, Marvin. D. Et al (2002). *Handbook of Industrial & Organizational Psychology. Volume Three*. Mumbai: Jaico Publishing House.

Fishbein, Martin., & Ajzen, Icek. (1975). *Belief, Attitude, Intention, & Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Filipina: Addison-Wesley Publishing Company.

Garber, Peter. R. (2007). *50 Activities for Employee Engagement*. Massachusetts: HRD Pres, Inc.

Kirkpatrick. Donald L., James D. Kirkpatrick. (2006). *Evaluating Training Programs. The Four Level. Third Edition*. California: Berret-Kohler Publisher, Inc.

Krabenhoft, Alan. (2005). *A Model For Strategy and Organizational Development Interventions*. Journal of Academy of Business and Economics. <http://www.allbusiness.com/management-companies-enterprises/1187765-1.html> (diakses 25 November 2009)

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*. California: Sage Publications.

Mintzberg, Henry. (1992). *Structure in Fives Designing Effective Organization*. New Jersey: Prentice Hall

Miner, John. B. (1992). *Industrial Organizational Psychology*. Singapore: McGraw-Hill.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. San Diego, California: Academic Press.

O'Brien, Rory. (1998). *An Overview of Methodological Approach of Action Research*. Toronto: Faculty of Information Studies. Available at <http://www.web.net/~robrien/papers/arfinal.html> (diakses 22 November 2009).

Organ, Dennis. W., Podzakoff, Philip. M., Mackenzie, Scott B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Dage Publication, Inc.

Poerwandari, K. (2001). *Pendekatan Kualitatif Untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Jakarta : Lembaga Pengembangan sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi Universitas Indonesia.

Riggio, Ronald. E. (2008). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology. Fifth Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Robbins, Stephen. P. (2007). *Organizational Behavior (12th ed)*. New Jersey: Prentice Hall.

Schein, Edgar H. (1987). *Process Consultation Volume II. Lessons for Managers & Consultants*. Canada: Addison-Wesley OD Series.

Schultz, Duane., & Sydney Ellen Schultz. (2006). *Psychology & Work Today. Ninth Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Udechukwu, Ikwukananne. I. (2009). *Correctional Officers Turnover: Of Maslow's Need Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory*. *Public Personal Management Journal*, p. 69.

Wellin, Michael. (2007). *Managing the Psychological Contract. Using the Personal Deal to Increase Bussiness Performance*. Burlington: Gower Publishing Limited.

http://www.adaro.com/annual/id/0501d_anak_perusahaani.html (diakses 12 November 2009)

<http://asiasecuritis.co.id> (diakses pada tanggal 26 November 2009).

http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/8DD2561A-D3E3-4E63-9F63-EF74736A17B1/0/hr_director_guide_employee_engagement.pdf (diakses 26 November 2009).

<http://kajianbisnis.com> (diakses pada tanggal 26 November 2009).

<http://media.gallup.com/documents/whitePaper--Well-BeingInTheWorkplace.pdf> (diakses 26 November 2009).

http://www.midwestacademy.org/Proceedings/2008/papers/Olson_30.pdf (22 November 2009).

<http://www.referenceforbusiness.com/small/Op-Qu/Organizational-Development.html> (diakses 26 November 2009).

<http://www.oppapers.com/essays/Four-Functions-Management/56747> (diakses 25 November 2009).

<http://rumahbelajarpsikologi.com/index.php/aspek-nilai.html> (diakses 24 Februari 2009).

http://en.wikipedia.org/wiki/Organization_development (diakses 20 Agustus 2009).

Hasil *Employee Survey* PT. Z pada tahun 2009.



LAMPIRAN

Nilai Schwartz

A. Tipe Nilai

Menurut Schwartz (1994), setiap tipe nilai merupakan wilayah motivasi tersendiri yang berperan memotivasi seseorang dalam bertindak laku. Oleh karena itu, tipe nilai disebut juga sebagai *motivational type of value*. Terdapat 10 tipe nilai yang dianut manusia, yaitu:

(1) *Power*

Merupakan kebutuhan individual akan dominasi dan kontrol yang diidentifikasi melalui analisa terhadap motif sosial dengan tujuan utama pencapaian status sosial, prestise, dan kontrol serta dominasi terhadap orang lain atau sumber daya tertentu. Nilai khusus yang terdapat dalam tipe nilai ini adalah *social power, authority, wealth, preserving my public image, social recognition*.

(2) *Achievement*

Tujuan dari tipe ini adalah keberhasilan pribadi dengan menunjukkan sesuai standar sosial dan merupakan kebutuhan untuk unjuk kerja yang berkompeten sesuai dengan tuntutan interaksi sosial dan institusi. Nilai yang khusus yang terdapat didalamnya adalah *successful, capable, ambitious, influential*.

(3) *Hedonism*

Tipe nilai ini bersumber dari kebutuhan organismik dan kenikmatan yang diasosiasikan dengan pemuasan kebutuhan tersebut sehingga mengutamakan kesenangan dan kepuasan untuk diri sendiri. Nilai khusus yang ada didalamnya adalah *pleasure, enjoying life*.

(4) *Stimulation*

Tujuan dari tipe ini adalah adanya kegairahan dan tantangan dalam hidup dengan bersumber dari kebutuhan akan variasi dan rangsangan untuk menjaga aktivitas seseorang tetap pada tingkat yang optimal. Kebutuhan akan nilai ini dipengaruhi unsur biologis dan pengalaman sosial sehingga menghasilkan perbedaan dalam tiap individu. Nilai khusus dalam tipe ini adalah *daring, varied life, exciting life*

(5) *Self Direction*

Tujuan dari tipe ini adalah pikiran dan tindakan yang tidak terikat (*independen*) yang bersumber dari kebutuhan akan kontrol, kekuatan, serta interaksi dari tuntutan otonomi dan ketidakterikatan. Untuk nilai khusus yang ada didalamnya adalah *creativity, curious, freedom, choosing own goals, independent*.

(6) *Universalism*

Dalam tipe ini adalah mengutamakan penghargaan, toleransi, memahami orang lain, dan perlindungan terhadap kesejahteraan umat manusia, termasuk didalamnya kematangan dan tindakan prososial. Nilai khusus dalam tipe ini adalah *broad minded, social justice, equality, wisdom, inner harmony*.

(7) *Benevolence*

Dalam tipe ini nilai-nilai kematangan dan tindakan prososial lebih pada orang lain yang dekat dalam interaksi sehari-hari disebabkan adanya

kebutuhan untuk interaksi positif dalam mengembangkan kelompok dan kebutuhan akan afiliasi. Tujuan motivasionalnya adalah peningkatan kesejahteraan individu yang terlibat dalam kontak personal yang intim dengan nilai khusus yang ada di dalamnya adalah *helpful, honest, forgiving, responsible, loyal, true friendship, mature love*.

(8) *Tradition*

Tujuan motivasional dari tipe nilai ini adalah penghargaan, komitmen, dan penerimaan terhadap kebiasaan, tradisi, adat istiadat, atau agama. Sedangkan nilai tradisi diambil dari ritus keagamaan, keyakinan, dan norma tingkah laku yang merepresentasikan pengalaman dan nasib sebagai kelompok. Nilai khusus yang ada didalamnya adalah *humble, devout, accepting my portion in life, moderate, respect for tradition*.

(9) *Conformity*

Tujuan dari tipe ini adalah pembatasan terhadap tingkah laku, dorongan-dorongan individu yang dipandang tidak sejalan dengan harapan atau norma sosial sebagai usaha untuk memenuhi kebutuhan individu dalam mengurangi perpecahan sosial saat interaksi dan fungsi kelompok tidak berjalan dengan baik. Nilai-nilai khusus dalam tipe ini adalah *politeness, obedient, honoring parents and elders, self discipline*.

(10) *Security*

Tipe nilai ini memiliki tujuan motivasional yaitu mengutamakan keamanan, harmoni, stabilitas masyarakat, hubungan antar manusia, dan diri sendiri. Tujuan tersebut berasal dari kebutuhan dasar individu dan kelompok yang merupakan pencapaian dua minat, yaitu minat individu dan kolektif. Nilai khusus yang termasuk dalam tipe nilai ini adalah *national security, social order, clean, healthy, reciprocation of favors, family security, sense of belonging*.

B. Dimensi Nilai

Berdasarkan tipe nilai yang sejalan dan berkonflik maka dapat dapat digolongkan ke dalam 4 dimensi, yaitu sebagai berikut:

(1) *Dimensi Openness to Change*

Mengutamakan pikiran dan tindakan independen. Tipe nilai yang termasuk adalah *stimulation* dan *self direction*.

(2) *Dimensi Conservation*

Mengutamakan batasan-batasan terhadap tingkah laku, ketaatan terhadap aturan tradisional, perlindungan terhadap stabilitas. Tipe nilai yang termasuk adalah *conformity, tradition, dan security*.

(3) *Dimensi Self Transcendence*

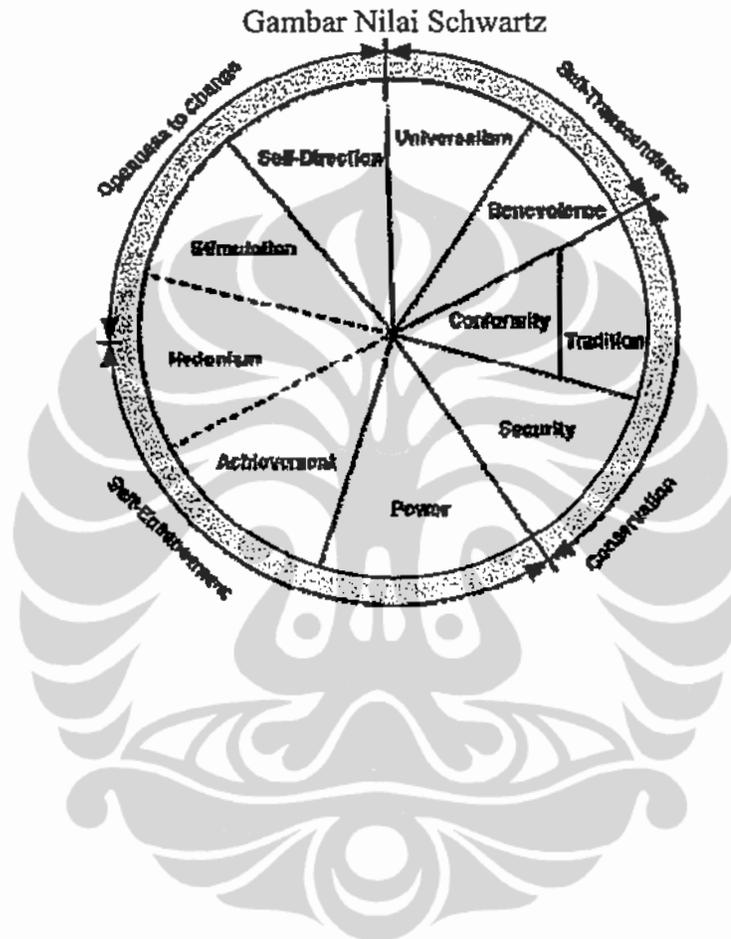
Menekankan penerimaan bahwa manusia pada hakekatnya sama dan memperjuangkan kesejahteraan sesama. Tipe nilai yang termasuk didalamnya adalah *universalism* dan *benevolence*.

(4) *Dimensi Self Enhancement*

Mengutamakan pencapaian sukses individual dan dominasi terhadap orang lain. Tipe nilai yang termasuk dalam dimensi ini adalah *achievement* dan *power*.

Berdasarkan 4 dimensi tersebut dihasilkan kecenderungan dimensi bipolar sebagai berikut:

- Dimensi *openness to change* yang berlawanan dengan dimensi *convention*.
- Dimensi *self transcendence* yang berlawanan dengan dimensi *self enhancement*.



**ANNUAL REFRESHMENT EMPLOYEE ORIENTATION (AREO)
PT. SAPTAINDRA SEJATI
JAKARTA, 29-30 SEPTEMBER 2009**

TIME	MINUTE	TITLE	ACTIVITIES	LO	TOOLS & METHODS
29 September 2009					
08.00-08.15	15'	Opening	Acknowledge from conselor and company	Faef, Pak Bim	Handycam, laptop, & LCD
08.15-08.25	10'	Ice Breaking	Samson and Delilah	Faef	Handycam, laptop, & LCD
08.25-08.30	05'	Pretest	Discover and discuss the positive emotion	Faef	Form Pretest, laptop, & LCD
08.30-09.15	45'	Positive Emotion		Faef	Paper&pen, laptop, LCD, flipchart, & spidol
09.20-10.10	50'	Personal Hope	Discover and sharing the hopes	Faef	Paper&pen, laptop, LCD, flipchart, & spidol
10.10-10.20	10'	Break			
10.20-11.10	50'	Company Refreshment	Understanding vision, mission, strategy, values	Pak Bim	Laptop, LCD
11.10-12.00	50'	Running Refreshment	Understanding vision, mission, strategy, values	Pak Bim	Laptop, LCD
12.00-13.00	60'	Break			
13.00-13.50	50'	More Refreshment	Understanding vision, mission, strategy, values	Pak Bim	Laptop, LCD
13.50-14.40	50'	Role Play of Refreshment	Discussion about vision, mission, strategy, values	Pak Bim, Faef	Laptop, LCD

Lampiran

30 September 2009					
08.00-08.10	10'	Recalling	Menggali kembali hasil dari hari pertama	Faef	Spidol, flipchart
08.10-09.00	50'	The Alignment	Building our hope and presenting it part 1	Faef	Card, flipchart
09.00-09.50	50'		Presenting the result part 2	Faef	Card, flipchart
09.50-10.00	10'	Break			
10.00-10.50	50'	Being Engaged	Reviewing Principles and Behavior of Engagement	Faef	Form EP&B, pen, laptop
10.50-11.40	50'	Being Engaged	Role Play dan diskusi	Faef	Laptop
11.40-12.00	20'	Games	Arrivals and Departures		Kertas post it, timbangan, tali
12.00-13.00	60'	Break			
13.00-13.50	50'	Creating Psy Con	Discuss and share the holistic hope	Faef	Flipchart & post it (pohon harapan)
13.50-14.40	50'	Conclusion	Wrapping up the Psychological Contract	Faef, audience	Laptop, form Psy Con, & flipchart
14.40-15.50	10'	Postest & Evaluation		Faef, audience	Form Posttest, form evaluasi, & pen

Aspek Psikologi Pilot Project Program Annual Refreshment Employee Orientation (AREO)

Sesi	Tujuan	Aspek Psikologi	Proses Belajar	Hasil
<i>Ice Breaking 1 (Samson Delilah) (No Tools)</i>	Mengajak peserta untuk & fokus terhadap kegiatan yang akan dilakukan.	Afektif	Peserta diajak untuk fokus terhadap kegiatan yang akan dilakukan. Peserta juga memahami pentingnya kekompakan dalam mencapai tujuan bersama.	Semangat, konsentrasi
<i>Positive Emotion (Paper and pen)</i>	Mengali emosi positif yang ada di dalam diri sendiri dan mengenali emosi positif terhadap perusahaan.	Afektif dan kognitif	Peserta akan digali emosi positif yang dimiliki tentang diri sendiri dan perusahaan. Emosi positif yang dihasilkan akan didiskusikan dan direfleksikan dalam kehidupan sehari-hari.	Pengetahuan afektif terhadap perusahaan dan muncul <i>feeling good</i> terhadap perusahaan.
<i>Personal Hope (Paper and Pen)</i>	Peserta menggali dan mendapatkan harapan tentang kehidupannya dalam bekerja dan secara keseluruhan.	Afektif dan kognitif	Peserta akan menggali harapan yang dia miliki dan mendiskusikan sejauh mana harapan tersebut telah terpenuhi.	Harapan, motivasi.
<i>Company Refreshment (Materi dari SIS)</i>	Adanya pengetahuan terbaru tentang visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan dari pihak perusahaan.	Aspek kognitif	Peserta memiliki pemahaman yang sama mengenai visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan antara pihak perusahaan dengan karyawan.	Peserta memiliki informasi terbaru tentang perusahaan
<i>Role Refreshment (Menjadi</i>	Adanya intensi secara afektif dan kognitif tentang visi, misi, strategi, dan nilai yang	<i>Behavior</i>	Memahami peranan dari perspektif yang berbeda.	Bermain peran. Adanya pemahaman tentang peranan masing-masing

<p><i>karyawan dan sudah menjadi kesesuaiannya. perusahaan)</i></p>	<p>dihasilkan</p>	<p>dalam menterjemahkan visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan.</p>
<p><i>Alignment hope and menyelaraskan pribadi dengan perusahaan. refreshment (kartu remi, lilin/ flichtart, selotip)</i></p>	<p>Peserta mampu Kognitif dan harapan afektif tentang kondisi <i>alignment</i>.</p>	<p>Adanya bangunan yang menjadi simbol kesesuaian antara harapan karyawan dengan <i>refreshment</i> perusahaan tentang visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan.</p>
<p><i>Being Engaged (Sesi 1)</i></p>	<p>Peserta memahami prinsip dan perilaku <i>engagement</i> yang berlaku dalam perusahaan.</p>	<p>Peserta dapat membedakan prinsip dan perilaku <i>engagement</i> dari perusahaan dari karyawan serta sebaliknya.</p>
<p><i>Being Engaged (Sesi 2)</i></p>	<p>Peserta melakukan <i>role play</i> menjadi perusahaan dan karyawan tentang prinsip dan perilaku <i>engagement</i> yang sudah dipahaminya sebelumnya.</p>	<p>Mendapatkan prinsip dan perilaku <i>engagement</i> yang disepakati bersama yang menjadi komitmen yang harus dijalankan bersama.</p>
<p><i>Ice Breaking 2 (Arrivals and Departures)</i> (kertas warna 2 pilihan, merah</p>	<p>Peserta dapat memilih Afektif dan perilaku yang menjadi tujuan jangka pendek dan menengah dalam diri.</p>	<p>Ada perilaku yang tetap dipertahankan dan ada perilaku yang akan dihilangkan dari masing-masing peserta.</p>

dan hijau, serta timbangan)	perusahaan.
<i>Creating Psychological Contract & pen dan pohon harapan)</i>	Peserta menuliskan harapan terhadap Ada kontrak psikologi perusahaan dan memahami harapan masing-masing peserta dengan pohon harapan.
	Peserta dapat menghasilkan Afektif tentang harapan dan perusahaan terhadap dirinya. kontrak psikologi.
	Peserta dapat menghasilkan kontrak psikologi dengan perusahaan.

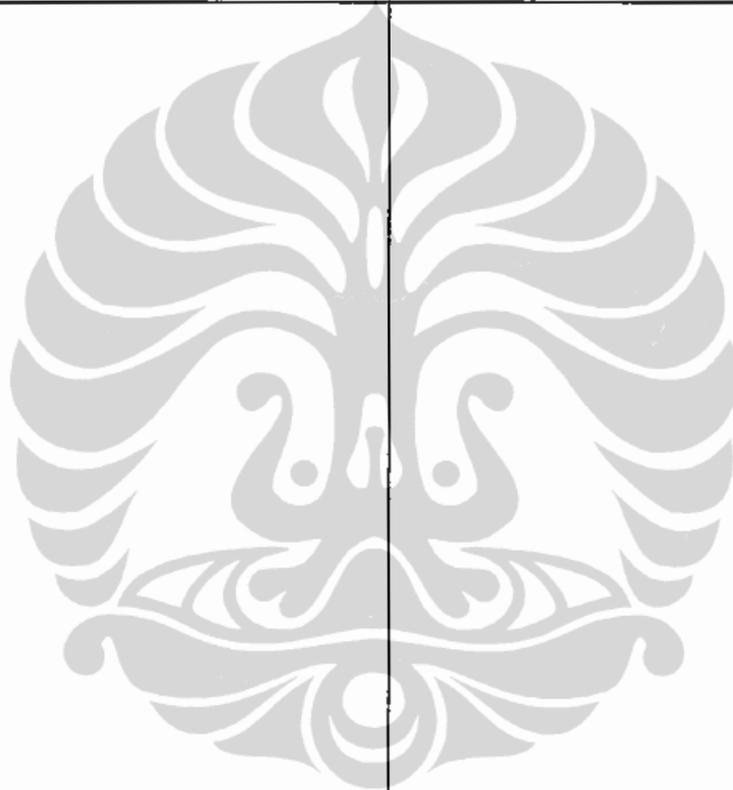
Lembar Penggalian Emosi Positif

FORM EMOSI POSITIF**Program *Annual Refreshment Employee Orientation* (AREO)**

Nama :

Jabatan :

Perusahaan :

Emosi Positif Pribadi**Emosi Positif terhadap Perusahaan**

Lembar Penggalian Harapan (*Hope*) Pribadi Karyawan

FORM HOPE

Program Annual Refreshment Employee Orientation (AREO)

Nama :

Jabatan :

Perusahaan :

Tuliskan semua *hope* yang Anda miliki!

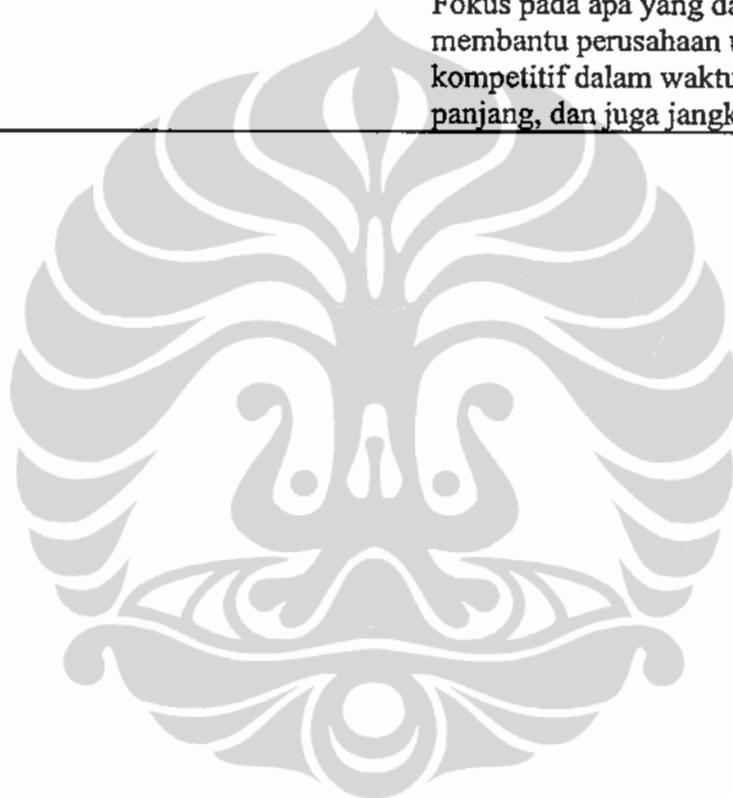
Hope Pribadi



Daftar *Engagement Principles and Behaviors*

<i>Management Engagement Principles and Behaviors</i>	<i>Employee Engagement Principles and Behaviors</i>
Mempercayai bahwa setiap individu dapat membuat perbedaan.	Mempercayai bahwa setiap individu dapat membuat perubahan.
Bersedia untuk mendengarkan saran, permasalahan, dan perasaan.	Bersedia untuk memberikan usaha yang lebih keras dibandingkan orang lain.
Menjaga janji dan komitmen.	Menunjukkan ketertarikan personal dalam menyelesaikan permasalahan.
Memimpin karyawan dengan memberi contoh.	Memahami jika <i>performance</i> rendah maka berpengaruh kepada semua orang.
Bersedia untuk melakukan usaha lebih keras untuk sukses dalam setiap hal yang dilakukan.	Memahami apabila setiap orang memiliki tanggungjawab pribadi dalam berinisiatif belajar sesuai dengan syarat pekerjaan yang dilakukan.
Menunjukkan perilaku yang mempercayai orang lain bisa bekerja dengan benar.	Menunjukkan komitmen pribadi untuk memenuhi 100% waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian pekerjaan.
Menyediakan sumber yang diperlukan untuk melakukan tugas.	Bekerja untuk membantu orang lain menyelesaikan masalah dan tidak mengeluh atau menyalahkan orang lain.
Mengucapkan terimakasih pada <i>performance</i> baik yang ditunjukkan oleh orang lain.	Bertoleransi terhadap perbedaan pendapat
Mengikuti proses pekerjaan yang sedang berlangsung.	Menerima perubahan yang baik bagi perusahaan meskipun itu berarti mungkin terdapat perubahan prosedur kerja maupun tanggungjawab atau hal yang lain untuk karyawan.
Menyediakan pelatihan dan waktu untuk mengimplementasikan proyek.	Berinisiatif dalam bekerja.
Memperlakukan orang lain dengan harkat dan martabat mereka, memberikan kepercayaan, dan menghormati orang lain.	Menyampaikan permasalahan yang dihadapi sesuai area tanggungjawabnya ke supervisor atau seseorang yang sesuai.
Memfasilitasi partisipasi karyawan, membuat tim/kelompok, mendorong orang lain untuk terlibat lebih dalam.	Membantu orang lain untuk menunjukkan pekerjaan yang lebih baik.

Menjadi inovatif dan kreatif dengan memberikan ide dan saran tentang hal-hal yang dibutuhkan perusahaan.	Memberikan informasi relevan yang dibutuhkan perusahaan kepada karyawan lain atau supervisor.
Tidak menyelesaikan pekerjaan dengan sendiri, membantu orang lain dalam pencapaian tugas dan merayakan keberhasilan yang didapat.	Fokus pada hal-hal yang akan membantu meningkatkan keamanan, kualitas, dan produktivitas.
Tidak mengeluh dan mempersalahkan orang lain dalam dunia kerja.	Memperlakukan orang lain dengan harkat dan martabat mereka, serta dengan hormat.
	Fokus pada apa yang dapat membantu perusahaan untuk lebih kompetitif dalam waktu jangka panjang, dan juga jangka pendek.



Lembar Hasil Evaluasi Pelaksanaan *Pilot Project Program Annual Refreshment Employee Orientation (AREO)*





Rekomendasi *Program Annual Refreshment Employee Orientation (AREO)*

I. TUJUAN UMUM PROGRAM

1. Sebagai program intervensi pengembangan organisasi
2. Mempertahankan *engagement* karyawan dengan menampilkan perilaku yang penuh dengan motivasi dalam kehidupan kerja sehari-hari.
3. Membangkitkan kembali *hope* karyawan terhadap perusahaan berdasarkan kondisi saat ini dan masa depan perusahaan.

II. TUJUAN KHUSUS PROGRAM

1. Sebagai program pengelolaan *hope* karyawan setelah bergabung dengan perusahaan.
2. Menghasilkan kontrak psikologi antara karyawan dan perusahaan untuk jangka waktu tertentu.

III. MANFAAT PROGRAM

1. Merupakan cara preventif dalam mengurangi kecenderungan *turnover* dan mempertahankan *engagement* karyawan.
2. Merupakan sarana untuk saling memahami antara karyawan dengan perusahaan.
3. Merupakan sarana *refreshment* terhadap visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan terhadap karyawan
4. Merupakan sarana pengembangan pribadi dan tim sehingga memiliki keterlibatan penuh dalam mencapai program perusahaan.

IV. SASARAN PESERTA

Karyawan perusahaan yang sudah memiliki masa kerja minimal 2 tahun.

V. TEMPAT DAN WAKTU

Program AREO dapat dilakukan secara *indoor* dan *outdoor* dengan waktu 16 jam pelajaran, dengan 1 jam pelajaran adalah 50 menit.

VI. SILABUS PROGRAM

1. *TO HOPE* (4 jam pelajaran)

a. Emosi Positif

Tujuan:

Karyawan dapat mengenali emosi positif dari diri sendiri dan tentang perusahaan.

Gambaran:

Karyawan diminta untuk menuliskan emosi yang dirasakan terhadap perusahaan.

Alat:

Ice breaking, kertas dan alat tulis

Metode:

Penggalian diri, diskusi, dan refleksi

Instruksi:

- 1) Fasilitator akan meminta karyawan untuk menuliskan semua emosi yang dirasakan terhadap diri sendiri.

- 2) Fasilitator akan meminta karyawan untuk memisahkan hasil pada nomor 1 menjadi emosi positif dan emosi negatif terhadap diri sendiri.
- 3) Fasilitator hanya akan meminta karyawan untuk fokus terhadap emosi positif yang dirasakan dan meminta karyawan untuk menggali dari emosi positif tersebut apakah ada *hope* yang dirasakan karyawan terhadap diri sendiri dan perusahaan?

b. *Hope* Pribadi

Tujuan:

Karyawan dapat mengenali *hope* pribadi terhadap pekerjaan dan perusahaan.

Gambaran:

Karyawan akan diminta untuk mengenali *hope* dirinya sendiri berdasarkan hasil pada emosi positif sebelumnya.

Alat:

Kertas dan alat tulis

Metode:

Penggalian diri dan *sharing*

Instruksi:

- Fasilitator meminta karyawan untuk menuliskan *hope* yang dikenali berdasarkan emosi positif yang dihasilkan pada aktivitas sebelumnya.

2. **TO HAVE HOPE (4 jam pelajaran)**

a. *Refreshment of Vision, Mission, Strategy, and Values of Company*

Tujuan:

Karyawan dapat mengenali kembali visi, misi, strategi, dan nilai-nilai yang ada di perusahaan.

Gambaran:

Fasilitator akan memberikan informasi terbaru tentang visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan.

Alat:

LCD, *handout*

Metode:

Ceramah, *role play*, dan diskusi

Instruksi:

- 1) Fasilitator menggali pemahaman karyawan terhadap visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan.
- 2) Fasilitator memberikan informasi terbaru tentang visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan.
- 3) Fasilitator membagi kelas menjadi 2, yaitu kelompok pertama berperan sebagai karyawan dan kelompok lainnya berperan sebagai perusahaan.
- 4) Masing-masing kelompok diberikan waktu selama 30 menit untuk mendiskusikan sikap sesuai peranan dan pemahaman tentang visi, misi, strategi, nilai perusahaan.
- 5) Setiap kelompok akan menyampaikan pendapat berdasarkan hasil diskusi dan saling berargumen.

- 6) Fasilitator berperan sebagai moderator untuk menggiring peserta sehingga dapat mencapai kesepakatan mengenai sikap-sikap yang harus ditampilkan dalam kehidupan perusahaan.
- 7) Karyawan menuliskan kesepakatan tersebut dan akan ditempelkan.

3. BEING HOPEFUL (4 jam pelajaran)

a. *Alignment of Employee and Organization*

Tujuan:

Untuk menghasilkan kesesuaian antara karyawan dengan perusahaan tentang visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan.

Gambaran:

Karyawan diberikan tugas untuk menghasilkan sesuatu berdasarkan informasi *hope* yang dihasilkan pada tahap sebelumnya dengan informasi terbaru dari organisasi mengenai visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan.

Alat:

Kartu remi, lilin, dan *flipchart*.

Metode:

Ceramah, *games* (kartu harapan) dan presentasi.

Instruksi:

- 1) Fasilitator memberikan informasi mengenai visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan
- 2) Fasilitator membagi karyawan menjadi beberapa kelompok, masing-masing berjumlah 3 orang.
- 3) Fasilitator meminta setiap kelompok untuk menghasilkan suatu bangunan yang disesuaikan dengan *hope* masing-masing anggota kelompok dan visi, misi, strategi, nilai yang ada di perusahaan.
- 4) Fasilitator memberikan kesempatan masing-masing kelompok untuk mempresentasikan bangunan yang dihasilkan.
- 5) Peserta menuliskan dalam *flipchart* hal yang sudah disepakati bersama tentang visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan.

b. *Share Ideas*

Tujuan:

Untuk memberikan penghargaan pada karyawan yang memiliki ide baik yang bersifat inovatif maupun informatif.

Gambaran:

Fasilitator akan meminta karyawan untuk merumuskan ide yang bertujuan memberikan manfaat ke pengembangan pekerjaan dan pola kerjanya.

Alat:

Kertas, alat tulis, dan *flipchart*

Metode:

Self discussion dan presentasi

Instruksi:

- 1) Fasilitator memberikan secarik kertas dan menginstruksikan kepada karyawan untuk memikirkan dan merumuskan suatu ide yang akan berfungsi mengembangkan pekerjaan sekarang.

- 2) Fasilitator meminta karyawan untuk mempresentasikan dan meminta karyawan lain memberikan saran.
- 3) Fasilitator akan meminta karyawan merealisasikan ide yang sudah dipresentasikan dan akan dimasukkan dalam proses evaluasi.

4. **BEING ENGAGED** (4 jam pelajaran)

a. *Engaging Principles and Behaviors*

Tujuan:

Untuk mengeksplorasi berbagai prinsip dan perilaku yang harus ada dalam manajemen dan karyawan berkaitan dengan konsep *engagement* karyawan.

Gambaran:

Karyawan memberikan contoh prinsip dan perilaku dalam manajemen serta contoh prinsip dan perilaku karyawan berkaitan dengan isu *engagement* karyawan.

Alat:

Handout Garber

Metode:

Diskusi kelas dan presentasi

Instruksi:

- 1) Fasilitator memulai aktivitas dengan menerangkan kepada karyawan tentang hal yang akan dilakukan.
- 2) Karyawan mereview prinsip dan perilaku dari daftar di *handout* yang dibagikan.
- 3) Fasilitator kembali membagikan *handout* kedua mengenai prinsip dan perilaku *engagement* karyawan.
- 4) Karyawan mereview prinsip dan perilaku dari *handout* kedua yang sudah dibagikan.
- 5) Fasilitator menanyakan apakah ada kesamaan dan perbedaan dari kedua daftar perilaku dan *behavior* tersebut. Karyawan membandingkan kedua daftar tersebut.

Diskusi:

Ajak peserta untuk membayangkan apa yang hendak dilakukan jika hanya ada 1 prinsip dan perilaku yang sudah diimplementasikan dalam perusahaan. Setelah itu, fasilitator akan menanyakan apakah *engagement* karyawan dapat muncul jika pimpinan mengimplementasikan prinsip dan perilaku tersebut? Apa alasannya?

Ice Breaking:

Arrivals and departures. Peserta diminta untuk menuliskan pada kertas merah tentang hal-hal apa saja yang akan ditinggalkan dari perilaku sehari-hari yang dapat meningkatkan *engagement*. Kemudian menuliskan pada kertas yang berwarna hijau hal-hal yang akan ditingkatkan dalam rangka peningkatan *engagement* terhadap perusahaan. Setelah itu, kedua kertas dikumpulkan dan ditimbang. Jika kertas merah lebih banyak dapat dikatakan masih banyak perilaku karyawan yang kurang mendukung adanya *engagement* pribadi terhadap perusahaan, sedangkan jika kertas hijau yang lebih banyak,

maka karyawan sudah memiliki intensi untuk terikat terhadap perusahaan.

b. Creating Psychological Contract

Tujuan:

Untuk menghasilkan kontrak psikologi antara karyawan dengan perusahaan.

Gambaran:

Peserta menghasilkan kontrak psikologi berdasarkan hasil pemahaman terhadap prinsip dan perilaku *engagement* pada tahapan sebelumnya.

Alat:

Kertas dan alat tulis

Metode:

Diskusi dan *sharing*

Instruksi:

- 1) Fasilitator meminta karyawan untuk berdiskusi dan menuliskan apa yang diinginkan sebagai karyawan dalam perusahaan.
- 2) Fasilitator meminta wakil perusahaan untuk mendengarkan keinginan karyawan dan memberikan informasi tentang apa yang diinginkan perusahaan terhadap karyawan.
- 3) Fasilitator memfasilitasi diskusi antara karyawan dengan wakil perusahaan sehingga dihasilkan kesepakatan untuk menghasilkan kontrak psikologi tertentu antara karyawan dan perusahaan.
- 4) Fasilitator meminta karyawan untuk menuliskan perilaku apa saja yang akan dipertahankan dan ditingkatkan dari diri sendiri (untuk *being engaged*).

VII. EVALUASI PROGRAM

Untuk rekomendasi program AREO selanjutnya, evaluasi program dilakukan dengan menggunakan prinsip evaluasi dari Kirkpatrick (2006) tentang tahapan evaluasi program. Evaluasi program akan dilakukan dalam 3 level, yaitu level reaksi, *learning*, dan *behavior*.

Evaluasi program pada level reaksi akan dilakukan dengan pengisian *form* evaluasi pelaksanaan program sesuai dengan standar perusahaan. Untuk level *learning* dapat dilakukan pada saat pengisian *form* yang berisi tentang isi dari pelaksanaan program. Sedangkan untuk pengukuran level *behavior* akan di evaluasi dengan menggunakan sebuah tugas yang diberikan kepada karyawan. Fasilitator akan melakukan evaluasi 360 derajat dengan bertanya kepada atasan, rekan kerja, bawahan (jika ada), dan karyawan tersebut itu sendiri.

Tugas yang diberikan bertujuan untuk:

1. Mengetahui bentuk pengaruh dari program AREO dalam kehidupan pekerjaan sehari-hari
2. Bentuk komitmen pengelolaan *hope* dalam kontrak psikologi yang sudah dihasilkan.
3. Meningkatkan *engagement* karyawan terhadap perusahaan.
4. Membuat kontrak psikologi dengan bawahan tentang perusahaan.

Tugas yang harus dilakukan dalam rangka proses evaluasi program AREO adalah sebagai berikut:

1. Karyawan membuat rencana kerja dan kehidupan jangka pendek (6 bulan) dan jangka menengah (1 tahun) yang berisi harapan, target, dan pencapaiannya.
2. Karyawan membuat rencana kerja *section*/departemen yang dipimpin dalam jangka pendek (6 bulan).
3. Karyawan mengetahui target-target rencana penyelesaian pekerjaan dari bawahan dan profil dari bawahan.
4. Memiliki rencana pengembangan bawahan selama 1 tahun kedepan (untuk karyawan level *group leader* ke atas untuk SDM spesialis dan level *section head* ke atas untuk jabatan struktural).



Rencana Program Intervensi *Good Citizenship*

I. TUJUAN UMUM PROGRAM

1. Tercapainya peningkatan suasana kerja dan hubungan antar karyawan.
2. Membangun perilaku sesuai dengan visi, misi, strategi, nilai, dan *individual differences* karyawan.

II. TUJUAN KHUSUS PROGRAM

1. Membentuk komunitas *citizenship*.
2. Memperkenalkan konsep *citizenship courtesy* sebagai bentuk *engagement*.
3. Memperkenalkan konsep *counseling, coaching, dan mentoring* bagi level manajerial.

III. MANFAAT PROGRAM

1. Merupakan sarana untuk mengaplikasikan faktor *hygiene* terutama tentang *internal relation* dan *working conditions* sebagai faktor yang dapat mempertahankan *engagement* karyawan.
2. Dapat menjadi sarana sebagai artifak budaya bagi perusahaan.

IV. SASARAN

Good citizenship berlaku untuk semua karyawan pada berbagai level dengan *code of conduct* yang berbeda sesuai levelnya.

V. TAHAPAN PROGRAM

Program *good citizenship* dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Pembentukan komunitas

Tujuan:

Komunitas bertujuan untuk mendapatkan *agent of change* yang akan merumuskan perilaku *citizenship* yang dibutuhkan perusahaan dan memberikan bentuk modeling tentang perilaku *citizenship* yang diharapkan.

Sasaran:

Komunitas terdiri dari beberapa kelompok level manajerial yang dibagi sesuai dengan karakteristik departemen tertentu.

Metode:

Pembentukan komunitas dilakukan oleh departemen *corporate social responsibility (CSR)* dan *section organizational development (OD)*. Keanggotaan komunitas bersifat sukarela, pihak CSR dan OD mengirimkan *email* pendaftaran kepada keseluruhan karyawan. Karyawan yang mengirimkan respon kesediaan akan dikumpulkan dan diberikan pengenalan tentang konsep *citizenship*.

2. Memperkenalkan konsep *Organization Citizenship Behavior (OCB)*

Tujuan:

Memberikan gambaran perilaku *citizenship* yang dapat diaplikasikan dalam kehidupan perusahaan dan memberikan komunitas kesempatan untuk merumuskan perilaku *citizenship* yang akan diaplikasikan.

Sasaran:

Setiap karyawan dari berbagai level memahami konsep perilaku *citizenship* yang diharapkan muncul dalam proses hubungan kerja antar karyawan.

Metode:

Perilaku *citizenship* dikenalkan kepada anggota komunitas dalam bentuk *counseling, coaching, dan mentoring (CCM)*. Penanggung jawab *good citizenship* akan memfasilitasi fasilitator bertemu dengan komunitas *citizenship* untuk memberikan pengenalan konsep *citizenship* dan merumuskan perilaku *citizenship* yang diharapkan.

3. Melakukan proses *Counseling, Coaching, dan Mentoring*

Tujuan:

Proses *counseling, coaching, dan mentoring (CCM)* bertujuan untuk memberikan kesempatan komunikasi 2 arah dalam melakukan program *citizenship*.

Sasaran:

Para anggota komunitas dan karyawan lainnya. Fasilitator melakukan CCM kepada anggota komunitas dan anggota komunitas melakukan CCM kepada karyawan.

Metode:

Fasilitator akan melakukan proses *counseling, coaching, dan mentoring (CCM)* terlebih dahulu kepada komunitas yang sudah terbentuk. Proses CCM dilakukan untuk memberikan pengarahan tentang perilaku *citizenship* yang harus dilakukan oleh para *agent of change* sebagai *role model*.

VI. EVALUASI PROGRAM

Program *good citizenship* ini diberlakukan evaluasi melalui *feedback 360 derajat* dan menjadi aspek kualitatif dalam *performance appraisal* karyawan.