

STUDI KASUS YAYASAN X: ANALISA HASIL EXIT QUESTIONNAIRE SURVEY

Bernadetta Junita Santosa

Jurusan Psikologi, Fakultas Psikologi, Bina Nusantara University
Jln. Kemanggisian Ilir III No. 45, Kemanggisian, Palmerah, Jakarta Barat 11480
detta@binus.edu

ABSTRACT

This case study on the X Foundation aims to provide an overview and analysis of questionnaire results of exit interviews of employees who came out in 2009 and 2010. This case study was conducted on the basis of the importance of seeing the dimensions or factors that exist, particularly with regard to the factors of satisfaction or dissatisfaction in the employee working within the Organization. The study was conducted using quantitative methods with retrieval of primary data on the X Foundation, the descriptive method. Subjects were 63 employees who came out in 2009 and 125 employees that came out in 2010 at differing position, level and status. The results generally showed that there are two factors that should motivate employees to be the opposite that is causing dissatisfaction in the employee, and there are two factors also confirm the reasons why an employee becomes dissatisfied and decided to leave the organization. The suggestions put forward to conduct further research to further deepen the analysis of descriptive statistics, so the depiction becomes more profound; and can provide accurate advice to the organization.

Keywords: *termination, exit interview, questionnaire, satisfaction-dissatisfaction, two-factor theory*

ABSTRAK

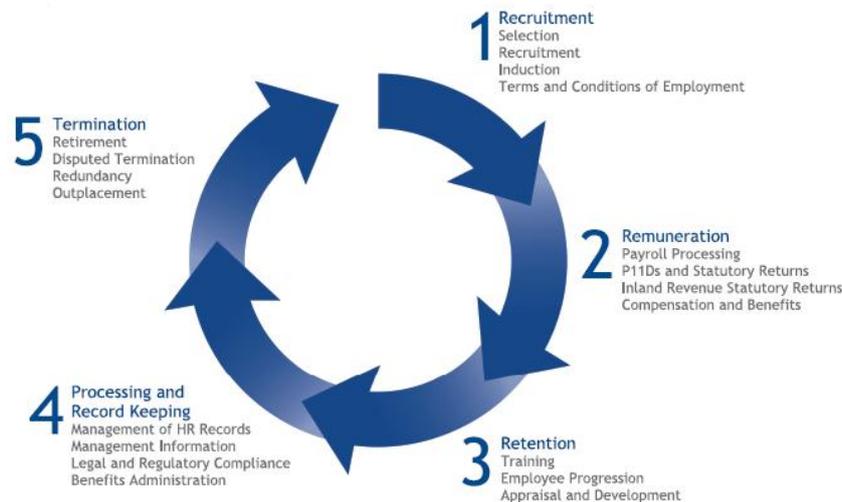
Studi kasus pada Yayasan X bertujuan untuk memberikan gambaran dan analisa hasil exit interview questionnaire karyawan yang keluar pada tahun 2009 dan 2010. Studi kasus ini dilakukan atas dasar pentingnya melihat dimensi atau faktor yang ada, terutama yang berhubungan dengan faktor kepuasan atau ketidakpuasan dalam karyawan bekerja didalam Organisasi. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif dengan pengambilan data primer pada Yayasan X, dengan metode deskriptif. Subyek sebanyak 63 orang karyawan yang keluar pada tahun 2009 dan 125 orang karyawan yang keluar pada tahun 2010 pada posisi, level dan status yang berbeda. Hasilnya secara umum memperlihatkan bahwa ada 2 faktor yang seharusnya memotivasi kerja karyawan menjadi sebaliknya yaitu menyebabkan ketidakpuasan pada karyawan, dan ada 2 faktor pula yang mengkonfirmasi alasan mengapa seorang karyawan menjadi tidak puas dan memutuskan untuk meninggalkan Organisasi. Saran-saran diajukan untuk melakukan penelitian selanjutnya untuk lebih memperdalam hasil analisa statistika deskriptif, sehingga penggambaran menjadi lebih mendalam; serta dapat memberikan saran yang akurat bagi organisasi.

Kata kunci: *termination, exit interview, questionnaire, kepuasan/ketidakpuasan, two-factor theory*

PENDAHULUAN

Yayasan X adalah salah satu institusi pendidikan yang terkemuka di Indonesia, yang menyediakan jenjang pendidikan dari TK sampai dengan S3 (akan mulai beroperasi di tahun 2011) dan juga memiliki beberapa tempat kursus. Sebagai institusi pendidikan, Yayasan X sangat memperhatikan sumber daya manusianya, yang terdiri dari staf akademis, seperti guru, dosen, asisten laboratorium dan staf administrasi non akademis. Saat ini Yayasan X memiliki kurang lebih 1635 orang karyawan, dengan turn over rate sekitar 7% per tahun.

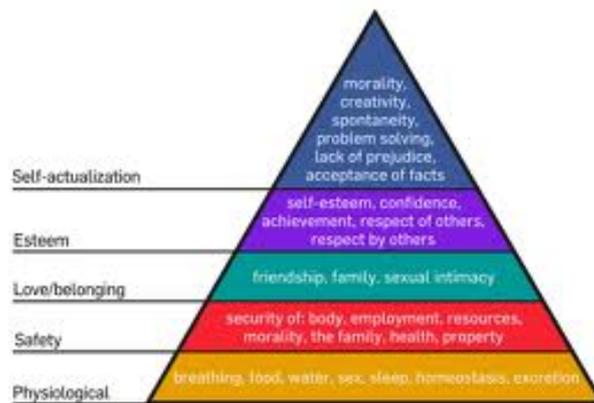
Sumber daya manusia adalah aset yang penting bagi suatu perusahaan. Ketika seseorang di *recruit*, diseleksi dan diterima sebagai karyawan baru dalam suatu Organisasi, maka Organisasi tersebut berharap bahwa karyawan tersebut akan tinggal dalam waktu yang lama. Namun, tidak berbeda dengan siklus kehidupan, setiap kali ada manusia yang lahir maka akan ada manusia yang meninggalkan dunia ini. Sama seperti dalam organisasi, setiap kali ada karyawan yang masuk, maka akan ada karyawan yang akan meninggalkan perusahaan dengan berbagai cara. Seperti yang terlihat dalam gambar 1 dibawah ini, proses yang selalu terjadi dalam *human resources* dalam suatu perusahaan, atau sering disebut dengan *Human Resources Cycle*.



Gambar 1 *Human Resources Cycle*

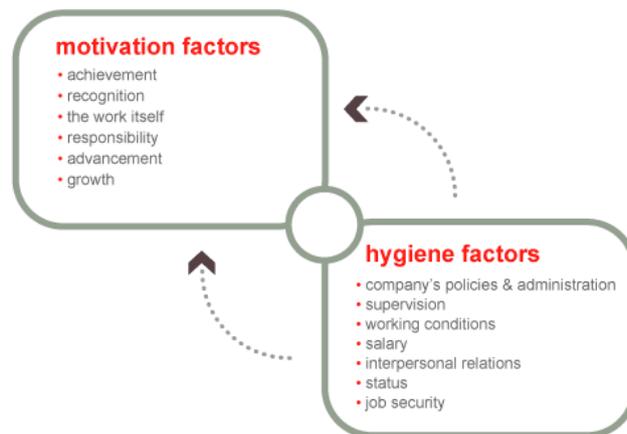
Human Resources (HR) Cycle selalu dimulai dengan Fase pertama yaitu *recruitment* dan seleksi yang selesai pada saat seorang karyawan menandatangani kontrak yang disepakati oleh kedua belah pihak. Setelah diterima, faktor penting yang dapat menyebabkan seseorang tinggal dalam suatu organisasi adalah *remuneration* yang dapat terdiri dalam gaji dan manfaat.

Herzberg's Two-Factor Theory (Herzberg ,1966 dalam Schultz & Schultz, 2006 ; 225) adalah teori yang berbicara mengenai kepuasan kerja dan motivasi. Teori ini menyatakan hal yang dapat menyebabkan seseorang puas atau tidak puas dengan pekerjaannya (Herzberg ,1966 dalam Hughes, Ginnett & Curphy, 2009 : 420), yaitu faktor yang dapat mengarahkan kepuasan dalam bekerja yaitu *motivators* yang terdiri dari *achievement*, *recognition*, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan *advancement/growth*. Faktor ini hampir serupa dengan teori motivasi dari Maslow, terutama dalam faktor aktualisasi diri, dimana faktor ini dapat dipuaskan dengan melakukan stimulasi, memberikan tantangan dan mengambil manfaat dari pekerjaan itu sendiri. Hal ini dapat dilihat dalam gambar 2 dibawah ini.



Gambar 2 Diagram Kebutuhan Dasar Maslow

Di dalam *HR cycle*, faktor *motivations* terdapat dalam Fase 3, yaitu *retention* yang terdiri dari training dan pengembangan karyawan. Faktor kedua adalah faktor yang dapat mengarahkan ketidakpuasan dalam pekerjaannya. Faktor ini berhubungan dengan external faktor, yaitu faktor-faktor yang secara tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan, termasuk didalamnya adalah faktor lingkungan. Faktor ini disebut *hygiene factor*, terdiri dari *supervision*, kondisi kerja, teman-teman sekerja/partner, *salary*/upah, peraturan/prosedur, keamanan dalam bekerja. Secara sederhana, kedua faktor tersebut dapat dilihat pada gambar 3.



Gambar 3 Herzberg's Two Factor Theory

Selanjutnya didalam *HR Cycle* terdapat hal yang tidak secara langsung berhubungan dengan karyawan tersebut, yaitu proses administrasi seperti penyimpanan data karyawan, administrasi manfaat bagi karyawan dan keselarasan dengan peraturan dan undang-undang pemerintah.

Fase terakhir adalah *termination* atau pengakhiran masa kerja karyawan dengan suatu organisasi tertentu. Ada 3 macam pengakhiran masa kerja yaitu *voluntary termination*, *involuntary termination* dan *termination by mutual agreement*. Pada *voluntary termination*, keputusan untuk meninggalkan organisasi dibuat oleh karyawan itu sendiri. Banyak sekali alasan mengapa seorang karyawan keluar dari suatu organisasi secara sadar (*voluntary*), mulai dari ketidakpuasan karyawan dengan pekerjaan, organisasi, jam kerja atau kondisi kerja atau dalam beberapa kasus yang cukup parah adalah *burnout* atau kelelahan dalam bekerja. Faktor kehidupan Pribadi karyawan yang seringkali tidak berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri juga menjadi salah satu alasannya, namun pada akhirnya menyebabkan karyawan kesulitan untuk mengerjakan pekerjaannya karena mereka

tidak dapat fokus. Alasan lainnya adalah mendapatkan pekerjaan baru dengan upah dan manfaat yang lebih baik, jam kerja yang lebih fleksibel, jarak dengan rumah yang lebih dekat, kesempatan berkembang yang lebih besar, sampai dengan perubahan karir. Pensiun juga salah satu alasan; serta alasan yang lebih ekstrim adalah ketakutan karyawan dikeluarkan oleh organisasinya dengan tidak hormat dengan berbagai alasan, sehingga mereka mencari pekerjaan terlebih dahulu. Salah satu *blog human resources* di India, SEO for Clients (SFC) (2006), mengatakan ada 3 alasan mengapa seorang karyawan meninggalkan pekerjaannya, yaitu (1) Atasan langsung adalah orang yang menyebabkan karyawannya tinggal di dalam organisasi dan berjuang demi organisasi, namun atasan pula yang menyebabkan karyawan tersebut meninggalkan organisasi (Aziz Premji), (2) seperti kata pepatah, “rumput tetangga pasti jauh lebih hijau”, seorang karyawan melihat bahwa organisasi lain bisa memberikan hal yang lebih baik bagi dirinya (Dr. Gopalkrishnan, Chairman TATA Sons), (3) ketidakbahagiaan dalam suatu organisasi yang bisa disebabkan oleh banyak hal (Dr. Gopalkrishnan, Chairman TATA Sons.).

Sedangkan *involuntary termination* adalah pengakhiran masa kerja karyawan yang diputuskan oleh organisasi. Ada dua macam, yaitu *fired* (dipecat) dan *laid off* (pengurangan karyawan). Pada *fired* disebabkan karena karyawan melakukan suatu kesalahan yang kurang hormat dan mengakibatkan kegagalan dalam bekerja. Hal ini seringkali pada akhirnya menyebabkan karyawan itu sendiri mengalami kesulitan dalam mencari pekerjaan baru karena sejarahnya yang kurang baik. Sedangkan pada *laid off* seringkali bukan karena kinerja dari karyawan tetapi adanya masalah ekonomi dalam organisasi, sehingga perlu melakukan restrukturisasi. Dalam restrukturisasi tersebut, bisa jadi posisi karyawan tersebut dianggap tidak dibutuhkan lagi dan ketika karyawan diberhentikan, karyawan tersebut tidak diganti lagi. Terakhir adalah *termination by mutual agreement* dimana keputusan pengakhiran masa kerja karyawan tersebut disetujui oleh kedua belah pihak, Namun, pada awalnya pastilah organisasi yang meminta karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya, tetapi organisasi menawarkan suatu paket yang pada akhirnya akan menguntungkan karyawan tersebut. Hal semacam ini sering disebut dengan *forced resignation*.

Cara termudah untuk melihat alasan utama mengapa seorang karyawan memutuskan untuk meninggalkan suatu organisasi adalah dengan menggunakan *exit interview questionnaire*, walaupun tetap ada anggapan bahwa saat yang tepat bagi seorang karyawan untuk menyampaikan dan mendiskusikan ketidakpuasannya, masalah yang ada dan memberikan input adalah ketika ia masih berada dalam organisasi tersebut, bukan pada saat ia akan keluar dari organisasi. *Exit interview (questionnaire)* dilakukan oleh karyawan yang akan keluar dengan perwakilan dari organisasi tersebut, biasanya adalah *human resources (department)* untuk mengetahui alasan utama dan lebih mendalam mengapa seseorang karyawan memutuskan untuk meninggalkan suatu organisasi. *Exit interview* dalam bentuk wawancara atau *questionnaire* adalah suatu cara yang digunakan untuk menanyakan kepada karyawan yang hendak keluar dari organisasi mengenai masalah, alasan ketidakpuasannya dan juga umpan balik yang dapat diberikan oleh organisasi. Kegunaan lain *exit interview* adalah untuk mengetahui apakah sebuah organisasi sudah berjalan dengan baik dan mencari umpan balik sehingga organisasi dapat menjadi lebih baik lagi. Lebih spesifik lagi, hasil dari *exit interview* dapat digunakan untuk pengembangan peraturan *recruitment* dan *retention*. Beberapa contoh pertanyaan yang ditanyakan pada saat dilakukan *exit interview* adalah “Apakah alasan utama Anda meninggalkan pekerjaan? Apakah Anda mempertimbangkan untuk bekerja organisasi ini lagi ?, Apakah Anda akan merekomendasikan organisasi ini pada teman dan keluarga Anda?, Apakah yang Anda sukai dan tidak sukai mengenai pekerjaan Anda? Apakah ada input yang dapat diberikan mengenai pekerjaan/lingkungan kerja, dukungan management? Menurut Anda apakah yang diperlukan untuk sukses dalam pekerjaan ini? Apakah yang ditawarkan oleh organisasi baru Anda yang berbeda dengan organisasi ini ? Apakah ada input yang dapat Anda berikan bagi organisasi (komentar tambahan)?”

Tulisan ini memfokuskan studi kasus di Yayasan X dengan menganalisa hasil *exit interview questionnaire* yang dilakukan oleh karyawan dengan *voluntary termination* pada saat karyawan tersebut akan meninggalkan organisasi. Dalam melakukan analisa akan dilakukan perbandingan data

dimensi dengan data *exit interview questionnaire* antara tahun 2009 dan 2010 dengan menggunakan *Hertzberg's two factor theory*. Diharapkan dengan menganalisa dimensi dalam *exit interview questionnaire* dapat memberikan masukan bagi kemajuan organisasi. Hal ini pernah dilakukan sebelumnya di Yayasan X dalam bentuk penyajian data; namun belum pernah dianalisa dengan lebih mendalam, sehingga hal ini merupakan hal yang baru dan dapat menjadi masukan yang bermanfaat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian non eksperimental yang bersifat studi kasus pada Yayasan X, dimana dapat diartikan sebagai mempelajari secara intensif latar belakang serta interaksi lingkungan dari unit yang menjadi subjek; tujuannya memberikan gambaran secara detail tentang latar belakang, sifat, karakteristik yang khas dari kasus, yang kemudian dijadikan suatu hal yang bersifat umum. Hasilnya merupakan suatu generalisasi dari pola-pola kasus yang tipikal. Ruang lingkupnya bisa bagian / segmen, atau keseluruhan siklus /aspek. Penelitian ini lebih ditekankan kepada pengkajian variabel yang cukup banyak pada jumlah unit yang kecil. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dimana memakai suatu pengukuran yang terstandarisasi sehingga pandangan dan pengalaman subyek penelitian dapat dimasukkan ke dalam kategori-kategori yang telah ditentukan dan akan diukur (Patton, 1990). Penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan hasil yang berasal dari analisis dan kesimpulan statistik. Pengukuran yang dilakukan menggunakan SPSS 14.0 dengan *descriptive statistic*. *Descriptive Statistic* adalah cara menggambarkan data dengan cara membuat kesimpulan secara kuantitatif tanpa melakukan uji probabilitas. Data yang dihasilkan akan membuat kesimpulan apa yang terjadi terhadap populasi tersebut, bukan berusaha untuk melakukan generalisasi.

Data studi kasus diperoleh dari data *exit interview questionnaire* karyawan Yayasan X yang meninggalkan yayasan X pada tahun 2009 dan 2010. Jumlah karyawan yayasan X yang meninggalkan organisasi pada tahun 2009 adalah sebanyak 367 Orang, namun yang melakukan *exit interview* adalah sebanyak 103 orang (28%) dengan hasil yang valid sebanyak 62 orang (16.8%), sedangkan pada tahun 2010 adalah sebanyak 125 orang, namun yang melakukan *exit interview* adalah sebanyak 125 orang (100%). Ada 6 dimensi yang ditanyakan dalam *exit interview questionnaire* adalah (1) mengenai organisasi/perusahaan, (2) mengenai pimpinan *business unit/directorate*, (3) mengenai atasan langsung, (4) mengenai pekerjaan, (5) mengenai lingkungan pekerjaan, (6) mengenai kompensasi dan tunjangan-tunjangan. Masing-masing dimensi memiliki beberapa pertanyaan, secara total terdapat 31 pertanyaan. Disamping itu ada pertanyaan tambahan seperti, dua alasan utama mengapa karyawan meninggalkan organisasi, rencana selanjutnya dari karyawan setelah meninggalkan organisasi, perasaan karyawan pada saat bekerja di Yayasan X, kemungkinan karyawan merekomendasikan Yayasan X kepada teman atau keluarganya, kemungkinan karyawan kembali ke Yayasan X di kemudian hari, hal yang dapat dilakukan oleh Yayasan X untuk menahan karyawan untuk tidak meninggalkan organisasi dan kritik dan saran bagi organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setiap hari, bulan dan tahun, Yayasan X mendapati karyawan yang mengundurkan diri dengan berbagai alasannya. Sebelum karyawan tersebut benar-benar keluar dari Yayasan X, bagi karyawan dengan status permanen harus menyerahkan surat pengunduran diri jika mereka melakukan *voluntary termination* minimum 1 bulan atau 3 bulan sebelum masa kerjanya berakhir. Namun bagi karyawan yang memiliki status kontrak, mereka atau atasan langsung mereka harus menyampaikan keberlangsungan atau pemberhentian kontrak pada saat terjadi penilaian kinerja untuk evaluasi kontrak. Berbeda pula dengan karyawan yang mempunyai kasus sehingga harus dikeluarkan dari Yayasan X dan karyawan yang mengalami *force resign*. Setelah permohonan pengunduran diri atau pemberhentian kontrak diterima oleh *human resources department*, maka para karyawan tersebut akan

menerima *exit interview questionnaire* yang harus dikembalikan bersama dengan *exit clearance sheet* yang berisi hal-hal yang harus dikembalikan seperti seragam dan fasilitas organisasi lainnya. *Exit interview questionnaire* ini akan ditemani dengan wawancara lebih lanjut oleh salah satu perwakilan dari *human resources department* untuk mendapatkan data lebih lengkap dan dalam.

Sebagai pembahasan yang pertama, kita akan melihat alasan utama karyawan ketika mengundurkan diri dari pekerjaan. Kuesioner menyediakan 28 pilihan alasan bagi karyawan.

Tabel 1 Tiga Alasan Utama Meninggalkan Pekerjaan.

2009			2010		
No. 27 : Berakhirnya masa kontrak	12	18%	No. 21 : Perubahan karir	19	15.2%
No. 14 : Upah/Gaji	11	16.9%	No. 27 : Berakhirnya masa kontrak	15	12%
No. 21 : Perubahan karir	7	10.8%	No. 26 : Hal lain yang berhubungan dengan pribadi atau keluarga	15	12%

Selain itu, karena jumlah populasi yang melakukan exit interview cukup besar untuk tahun 2010, ada beberapa alasan lainnya yang kuat, yaitu lokasi kerja (no. 1) 12 orang (9.6%), upah gaji (no. 14) 11 orang (8%), menempuh pendidikan lanjut (no. 22) 8 orang (6.4%) dan jenis/tipe pekerjaan (no. 4) 7 orang (5.6%). Jika dilihat perbandingan antara tahun 2009 dan 2010, maka berakhirnya masa kontrak (no. 27) masih menjadi fokus utama alasan karyawan meninggalkan pekerjaan, hal ini bisa jadi berhubungan dengan tidak adanya “rasa aman” karena status kontrak tersebut. Alasan lain yang konsisten juga adalah perubahan karir (no. 21). Sedangkan yang berubah adalah upah/gaji (no. 14) yang pada tahun 2009 menjadi alasan utama, sedangkan di tahun 2010 tidak menjadi alasan utama lagi walaupun secara jumlah karyawan keluar yang menyatakannya tetap sama. Sedangkan salah satu alasan lain yang muncul di tahun 2010 adalah hal lain yang berhubungan dengan pribadi atau keluarga.

Selanjutnya, pembahasan exit interview akan berdasarkan pada *Herzberg's Two-Factor Theory* yaitu (1) faktor yang dapat mengarahkan kepuasan dalam bekerja yaitu *motivators* yang terdiri dari *achievement*, *recognition*, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan *advancement/growth*; dan (2) faktor yang dapat mengarahkan ketidakpuasan dalam pekerjaannya yaitu *supervision*, kondisi kerja, teman-teman sekerja/partner, *pay*, peraturan/prosedur, keamanan dalam bekerja. Sebagai faktor *motivators* yang pertama adalah *achievement* dan *recognition*. *Achievement* dan *recognition* pada dasarnya adalah dua faktor yang saling berhubungan; dalam hal ini diartikan sebagai seberapa besar suatu organisasi akan memberikan penghargaan kepada karyawannya. Ada 3 perspektif yang bisa kita lihat mengenai *achievement* dan *recognition* ini, yaitu berasal dari organisasi itu sendiri, pimpinan business unit dan atasan langsung.

Tabel 2 Organisasi Atau Perusahaan Memberikan Penghargaan terhadap Pencapaian-Pencapaian Anda

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	2	3.2	4	3.2
	tidak memuaskan/tidak setuju	13	21	27	21.6
	puas/setuju	30	48.4	73	58.4
	sangat puas/sangat setuju	16	25.8	19	15.2
	Total	61	98.4	123	98.4
Missing	System	1	1.6	2	1.6
		62	100	125	100

Tabel 3 Apakah Pimpinan Business Unit Anda Selalu Mengenali Kontribusi Anda dalam Pekerjaan?

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	3	4.8	1	0.8
	tidak memuaskan/tidak setuju	6	9.7	15	12
	puas/setuju	30	48.4	62	49.6
	sangat puas/sangat setuju	21	33.9	47	37.6
	Total	60	96.8	125	100
Missing	System	2	3.2	0	0
		62	100	125	100

Tabel 4 Apakah Atasan Langsung Anda Mengenali Kontribusi Anda dalam Pekerjaan?

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	3	4.8	3	2.4
	tidak memuaskan/tidak setuju	7	11.3	16	12.8
	puas/setuju	27	43.5	59	47.2
	sangat puas/sangat setuju	25	40.3	47	37.6
	Total	62	100	125	100
Missing	System	0	0	0	0
		62	100	125	100

Jika dilihat dari 3 perspektif diatas dan juga perbandingan hasil antara tahun 2009 dan 2010 terlihat bahwa, khususnya pada perseptif karyawan yang keluar pada organisasi mengalami penurunan, dalam arti di tahun 2010, ada 21.6% karyawan yang keluar yang merasa tidak setuju pada pernyataan bahwa Organisasi memberikan penghargaan terhadap pencapaian-pencapaiannya, sedangkan di tahun 2009, 74.2% karyawan yang keluar menjawab setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan tersebut. Sedangkan mengenai pengenalan terhadap kontribusi dari pimpinan *business unit* dan atasan langsung tetap konsisten di tahun 2009 dan 2010, dimana mayoritas karyawan yang keluar menjawab setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan tersebut.

Faktor *motivators* selanjutnya adalah pekerjaan itu sendiri (*the work itself*) yang juga secara tidak langsung berhubungan dengan faktor tanggung jawab (*responsibility*). Ada 5 pernyataan yang berhubungan langsung dengan pekerjaan dan tanggung jawab.

Tabel 5 Pekerjaan Saya Cukup Menantang

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	4	6.5	7	5.6
	tidak memuaskan/tidak setuju	9	14.5	19	15.2
	puas/setuju	26	41.9	67	53.6
	sangat puas/sangat setuju	22	35.5	32	25.6
	Total	61	98.4	125	100
Missing	System	1	1.6	0	0
		62	100	125	100

Tabel 6 Keterampilan dan Kemampuan Saya, Digunakan secara Efektif

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	4	6.5	2	1.6
	tidak memuaskan/tidak setuju	14	22.6	20	16
	puas/setuju	26	41.9	71	56.8
	sangat puas/sangat setuju	17	27.4	31	24.8
	Total	61	98.4	124	99.2
Missing	System	1	1.6	1	0.8
		62	100	125	100

Tabel 7 Pekerjaan Saya Sesuai dengan Job Description yang Diberikan

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	3	4.8	6	4.8
	tidak memuaskan/tidak setuju	12	19.4	26	20.8
	puas/setuju	27	43.5	63	50.4
	sangat puas/sangat setuju	20	32.3	30	24.0
	Total	62	100	125	100
Missing	System	0	0	0	0
		62	100	125	100

Tabel 8 Saya Pikir, Pekerjaan Saya Tidak Memberikan Beban yang Berlebihan

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	3	4.8	11	8.8
	tidak memuaskan/tidak setuju	15	24.2	27	21.6
	puas/setuju	26	41.9	68	54.4
	sangat puas/sangat setuju	17	27.4	18	14.4
	Total	61	98.4	124	99.2
Missing	System	1	1.6	1	0.8
		62	100	125	100

Tabel 9 Saya Pikir, Pekerjaan Saya Memberikan Kesempatan untuk Berpartisipasi dalam Memberikan Keputusan

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	6	9.7	4	3.2
	tidak memuaskan/tidak setuju	15	24.2	29	23.2
	puas/setuju	22	35.5	68	54.4
	sangat puas/sangat setuju	18	29.0	22	17.6
	Total	61	98.4	123	98.4
Missing	System	1	1.6	2	1.6
		62	100	125	100

Mengenai pekerjaan dan tanggung jawab, ada 2 fenomena yang cukup menarik disini, karena ternyata memiliki ketidak-konsistenan jawaban antara 2009 dan 2010. Pernyataan yang pertama adalah persektif karyawan yang keluar bahwa pekerjaannya memberikan beban yang tidak berlebihan dan yang kedua adalah pekerjaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam memberikan keputusan. Pada tahun 2010, 21.6% karyawan yang keluar menjawab bahwa mereka

tidak setuju, atau beranggapan bawah pekerjaannya memberikan beban yang berlebihan dan 23.2% karyawan yang keluar tidak memiliki kesempatan dalam berpartisipasi memberikan keputusan. Sedangkan di tahun 2009, 69.3% karyawan yang keluar menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa pekerjaannya memberikan beban yang tidak berlebihan, walaupun tetap ada 24.2% karyawan yang keluar yang menyatakan mereka memiliki beban yang berlebihan. Tidak berbeda dengan partisipasi dalam mengambil keputusan, ada 64.5% karyawan yang keluar yang menyatakan ikut berpartisipasi dan tetap ada 24.2% karyawan yang keluar yang seringkali tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Perbedaan di tahun 2009 dan 2010 terlihat karena ternyata angka yang mengatakan tidak setuju menjadi prioritas kedua setelah angka setuju. Namun, untuk area pekerjaan dan tanggung jawab, mayoritas karyawan yang keluar menjawab setuju dan sangat setuju.

Faktor *motivators advancement* berhubungan dengan peningkatan karir seorang karyawan. Hal tersebut terlihat dalam tabel 10 dan 11 berikut ini.

Tabel 10 Saya Pikir, Pekerjaan Saya Memberikan Kesempatan untuk Pengembangan Karir Saya

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	7	11.3	9	7.2
	tidak memuaskan/tidak setuju	8	12.9	31	24.8
	puas/setuju	27	43.5	68	54.4
	sangat puas/sangat setuju	18	29	17	13.6
	Total	60	96.8	125	100
Missing	System	2	3.2	0	0
		62	100	125	100

Tabel 11 Saya Pikir, Pekerjaan Saya Memberikan Kesempatan untuk Promosi (Kenaikan Level)

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	4	6.5	7	5.6
	tidak memuaskan/tidak setuju	15	24.2	43	34.4
	puas/setuju	26	41.9	59	47.2
	sangat puas/sangat setuju	13	21.0	14	11.2
	Total	58	93.5	123	98.4
Missing	System	4	6.5	2	1.6
		62	100	125	100

Pada tahun 2009 pada pernyataan pekerjaan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir, 72.5% karyawan yang keluar menjawab setuju dan sangat setuju bahwa pekerjaannya memberikan kesempatan untuk pengembangan karir, sedangkan 24.2% karyawan yang keluar menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Sedangkan pada tahun 2010, hanya 68% karyawan yang keluar menyatakan setuju dan sangat setuju; dan 32% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan peningkatan negatif pada perspektif karyawan yang keluar. Sedangkan untuk prespektif karyawan yang keluar terhadap pekerjaan dapat memberikan kesempatan promosi, di tahun 2009, 62.9% menyatakan setuju dan sangat setuju, dan 30.7% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Tidak berbeda dengan tahun 2010, 58.4% menyatakan setuju dan sangat setuju, dan 40% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Kedua hal diatas menyatakan bahwa masih ada karyawan yang menyatakan bahwa pekerjaannya tidak memberikan peningkatan, dalam hal pengembangan karir dan promosi. Tetapi jika diperhatikan pada tabel 12 dibawah ini, terlihat bawah mayoritas karyawan yang keluar ditahun 2009 (80.6%) dan 2010 (73.2%) menyatakan setuju dan sangat setuju bawah atasan langsung memberikan perhatian pada pengembangan karir mereka.

Tabel 12 Apakah Atasan Langsung Anda Memberikan Perhatian pada Pengembangan Karir Anda?

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	2	3.2	5	4.0
	tidak memuaskan/tidak setuju	8	12.9	22	17.6
	puas/setuju	23	37.1	46	36.8
	sangat puas/sangat setuju	27	43.5	48	36.4
	Total	61	1.6	121	96.8
Missing	System	1	98.4	4	3.2
		62	100	125	100

Faktor *motivators* yang terakhir adalah *growth* atau pengembangan dalam bentuk training dan lain-lain. Namun ditabel 13 dibawah ini, dilihat dari sudut Organisasi memberikan kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan karir dalam berbagai cara; dan masih berhubungan juga dengan area *advancement* diatas. Pada tahun 2009, 77.4% karyawan yang keluar menyatakan setuju dan sangat setuju Organisasi memberikan kesempatan, namun masih ada 21% yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Tahun 2010, jawaban karyawan yang keluar pun tidak berbeda jauh, 75.2% menyatakan setuju dan sangat setuju, sedangkan 24% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bawah masih ada karyawan yang merasa tidak mendapatkan perhatian dari organisasi dalam hal pengembangan dan peningkatan karir nya.

Tabel 13 Organisasi Memberikan Kesempatan dalam Pengembangan dan Peningkatan Karir (Training, Promosi, Dll)

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	6	9.7	3	2.4
	tidak memuaskan/tidak setuju	7	11.3	27	21.6
	puas/setuju	29	46.8	65	52
	sangat puas/sangat setuju	19	30.6	29	23.2
	Total	61	98.4	124	99.2
Missing	System	1	1.6	1	0.8
		62	100	125	100

Selanjutnya adalah faktor yang dapat menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja, yaitu *hygiene factors*. Faktor yang pertama adalah peraturan dan hal lain dalam organisasi; hal ini tercermin dalam 5 tabel dibawah ini.

Tabel 14 Organisasi atau Perusahaan Memiliki Visi dan Misi yang Jelas

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	3	4.8	2	1.6
	tidak memuaskan/tidak setuju	2	3.2	3	2.4
	puas/setuju	25	40.3	65	52
	sangat puas/sangat setuju	32	51.6	54	43.2
	Total	62	100	124	99.2
Missing	System	0	0	1	0.8
		62	100	125	100

Tabel 15 Organisasi dtau Perusahaan Memberikan Rasa Aman dalam Bekerja

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	3	4.8	2	1.6
	tidak memuaskan/tidak setuju	7	11.3	9	7.2
	puas/setuju	25	40.3	71	56.8
	sangat puas/sangat setuju	27	43.5	41	32.8
	Total	62	100	123	98.4
Missing	System	0	0	2	1.6
		62	100	125	100

Tabel 16 Organisasi atau Perusahaan Memelihara Aturan yang Konsisten

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	6	9.7	3	2.4
	tidak memuaskan/tidak setuju	8	12.9	14	11.2
	puas/setuju	30	48.4	81	64.8
	sangat puas/sangat setuju	17	27.4	27	21.6
	Total	61	98.4	125	100
Missing	System	1	1.6	0	0
		62	100	125	100

Tabel 17 Organisasi Atau Perusahaan Memberikan Hal yang Adil dan Sama kepada Semua Karyawan

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	6	9.7	5	4.0
	tidak memuaskan/tidak setuju	8	12.9	26	20.8
	puas/setuju	33	53.2	70	56
	sangat puas/sangat setuju	15	24.2	22	17.6
	Total	62	100	123	98.4
Missing	System	0	0	2	1.6
		62	100	125	100

Terlihat disini, bahwa pada tahun 2009 dan 2010, secara konsisten, karyawan yang keluar melihat bahwa Organisasi memiliki visi dan misi yang jelas dan dapat memberikan rasa aman kepada mereka. Rasa aman (*job security*) juga termasuk dalam faktor *hygiene*. Selain itu, karyawan yang keluar juga melihat bawah Organisasi dapat menjalankan aturan yang konsisten. Namun dari segi keadilan, masih ada 24.8% karyawan keluar pada tahun 2010 merasa bahwa dirinya tidak diberikan hal yang adil dan sama dengan karyawan lainnya, hal serupa ditemukan di tahun 2009 dengan jumlah 22.6%. Selain itu, mereka juga melihat bahwa Organisasi memberikan alat dan fasilitas yang cukup dalam bekerja.

Tabel 18 Organisasi atau Perusahaan Memberikan Alat yang Cukup dalam Bekerja

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju			2	1.6
	tidak memuaskan/tidak setuju	12	19.4	16	12.8
	puas/setuju	29	46.8	76	60.8
	sangat puas/sangat setuju	21	33.9	31	24.8
	Total	62	100	125	100
Missing	System	0	0	0	0
		62	100	125	100

Tabel 19 Saya pikir, Department saya memiliki fasilitas yang baik untuk mendukung pekerjaan saya

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	2	3.2	2	1.6
	tidak memuaskan/tidak setuju	12	19.4	16	12.8
	puas/setuju	23	37.1	71	56.8
	sangat puas/sangat setuju	23	37.1	34	27.2
	Total	60	96.8	123	98.4
Missing	System	2	3.2	2	1.6
		62	100	125	100

Dalam exit interview questionnaire, ada 2 pertanyaan yang berhubungan dengan supervision, pertanyaan yang pertama berhubungan dengan pimpinan business unit dan pertanyaan yang kedua berhubungan dengan atasan langsung.

Tabel 19 Apakah Pimpinan Business Unit Anda Memberikan Umpan Balik yang Berguna?

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	3	4.8	4	3.2
	tidak memuaskan/tidak setuju	10	16.1	22	17.6
	puas/setuju	32	51.6	69	55.2
	sangat puas/sangat setuju	16	25.8	29	23.2
	Total	61	98.4	124	99.2
Missing	System	1	1.6	1	.8
		62	100.0	125	100.0

Tabel 20 Apakah Pimpinan Business Unit Anda selalu Memberikan Pemecahan yang Baik pada Setiap Hal/Masalah?

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	3	4.8	2	1.6
	tidak memuaskan/tidak setuju	10	16.1	23	18.4
	puas/setuju	32	51.6	74	59.2
	sangat puas/sangat setuju	16	25.8	26	20.8
	Total	61	98.4	125	100
Missing	System	1	1.6	0	0
		62	100	125	100

Tabel 21 Apakah Pimpinan Business Unit Anda selalu Terbuka untuk Ide/ Masukan?

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	3	4.8	1	0.8
	tidak memuaskan/tidak setuju	9	14.5	15	12
	puas/setuju	24	38.7	62	49.6
	sangat puas/sangat setuju	25	40.3	47	37.6
	Total	61	98.4	125	100
Missing	System	1	1.6	0	0
		62	100	125	100

Mengenai pimpinan *business unit*, mayoritas karyawan yang keluar melihat bawah mereka selalu terbuka untuk ide dan masukan, hal ini konsisten di tahun 2009 dan 2010. Namun fenomena yang menarik adalah anggapan bawah pimpinan *business unit* kurang memberikan umpan balik yang berguna (tahun 2010, 20.8%) dan pemecahan masalah yang baik (tahun 2010, 20%), walaupun tetap mayoritas mengatakan bahwa pimpinan *business unit* telah memberikan umpan balik dan pemecahan masalah yang baik.

Selanjutnya mengenai atasan langsung, ada 6 pernyataan yang terlihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 22 Apakah Atasan Langsung Anda Memiliki Kompetensi Manajerial yang Baik?

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	3	4.8	4	3.2
	tidak memuaskan/tidak setuju	2	3.2	21	16.8
	puas/setuju	31	50	57	45.6
	sangat puas/sangat setuju	26	41.9	43	34.4
	Total	62	100	125	100
Missing	System	0	0	0	0
		62	100	125	100

Tabel 23 Apakah Atasan Langsung Anda Memiliki Kompetensi Tehnikal yang Baik

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	3	4.8	5	4.0
	tidak memuaskan/tidak setuju	5	8.1	10	8.0
	puas/setuju	30	48.4	61	48.8
	sangat puas/sangat setuju	24	38.7	49	39.2
	Total	62	100	125	100
Missing	System	0	0	0	0
		62	100	125	100

Tabel 24 Apakah Atasan Langsung Anda Menyediakan Umpan Balik yang Berguna Untuk Meningkatkan Pekerjaan Anda ?

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	3	4.8	4	3.2
	tidak memuaskan/tidak setuju	6	9.7	13	10.4
	puas/setuju	33	53.2	65	52
	sangat puas/sangat setuju	20	32.3	43	34.4
	Total	62	100	125	100
Missing	System	0	0	0	0
		62	100	125	100

Tabel 25 Apakah Atasan Langsung Anda Memberikan Penjelasan/Orientasi yang Jelas Mengenai Pekerjaan/Tanggung Jawab Anda?

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	3	4.8	4	3.2
	tidak memuaskan/tidak setuju	8	12.9	15	12
	puas/setuju	24	38.7	65	52
	sangat puas/sangat setuju	27	43.5	41	32.8
	Total	62	100	125	100
Missing	System	0	0	0	0
		62	100	125	100

Tabel 26 Apakah Atasan Langsung Anda Selalu Memberikan Pemecahan Yang Baik Pada Setiap Hal/Masalah

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	3	4.8	4	3.2
	tidak memuaskan/tidak setuju	8	12.9	20	16
	puas/setuju	33	53.2	57	45.6
	sangat puas/sangat setuju	18	29.0	43	34.4
	Total	62	100	124	99.2
Missing	System	0	0	1	0.8
		62	100	125	100

Tabel 27 Apakah Atasan Langsung Anda Terbuka untuk Ide/Masukan?

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	3	4.8	3	2.4
	tidak memuaskan/tidak setuju	4	6.5	14	11.2
	puas/setuju	24	38.7	59	47.2
	sangat puas/sangat setuju	31	50	49	39.2
	Total	62	100	125	100
Missing	System	0	0	0	0
		62	100	125	100

Penilaian mengenai atasan langsung dari karyawan yang keluar, sangat terlihat positif dan konsisten di tahun 2009 dan 2010. Mayoritas karyawan memberikan penilaian setuju dan sangat setuju.

Faktor hygiene selanjutnya adalah kondisi lingkungan kerja dan hubungan dengan teman-teman sekerja/partner. Untuk kedua hal ini pertanyaan dijadikan satu dalam lingkungan pekerjaan. Kedua hal ini sangat dinilai positif oleh karyawan yang keluar, bahkan dengan angka yang sangat besar pada 2009 dan 2010.

Tabel 28 Saya Merasa Memiliki Lingkungan Kerja yang Nyaman

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	2	3.2	1	0.8
	tidak memuaskan/tidak setuju	3	4.8	10	8
	puas/setuju	24	38.7	55	44
	sangat puas/sangat setuju	32	51.6	56	44.8
	Total	61	98.4	122	97.6
Missing	System	1	1.6	3	2.4
		62	100	125	100

Tabel 29 Saya Pikir, Saya Memiliki Teman Kerja yang Menyenangkan

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	3	4.8		
	tidak memuaskan/tidak setuju	1	1.6	5	4.0
	puas/setuju	19	30.6	47	37.6
	sangat puas/sangat setuju	37	59.7	67	53.6
	Total	60	96.8	119	95.2
Missing	System	2	3.2	6	4.8
		62	100	125	100

Faktor *hygiene* yang terakhir adalah *salary* atau upah, disertai dengan tunjangan-tunjangan. Keduanya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 30 Upah Saya Cukup Bersaing
Jika Dibandingkan dengan Institusi yang Serupa

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	5	8.1	13	10.6
	tidak memuaskan/tidak setuju	13	21.0	40	32.0
	puas/setuju	31	50.0	49	39.2
	sangat puas/sangat setuju	9	14.5	10	8
Total		58	93.5	112	89.6
Missing	System	4	6.5	13	10.4
		62	100	125	100

Tabel 31 Tunjangan Saya Cukup Bersaing
Jika Dibandingkan dengan Institusi yang Serupa

		2009		2010	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Valid	sangat tidak memuaskan/sangat tidak setuju	5	8.1	12	9.6
	tidak memuaskan/tidak setuju	16	25.8	44	35.2
	puas/setuju	24	38.7	44	35.2
	sangat puas/sangat setuju	11	17.7	12	9.6
Total		56	90.3	112	89.6
Missing	System	6	9.7	13	10.4
		62	100	125	100

Terlihat pada kedua tabel diatas, bahwa mengenai upah dan tunjangan akan selalu menjadi faktor yang menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja. Pada tahun 2009, 64.5% karyawan keluar menyatakan setuju dan sangat setuju dan 29.1% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju bahwa upah yang diberikan telah bersaing dengan institusi pendidikan lainnya. Sedangkan di tahun 2010, jumlah meningkat dari segi yang negatif, yaitu 42.6% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju, sedangkan 47.2% menyatakan setuju dan sangat setuju. Dari segi tunjangan, keadaan tetap sama, pada tahun 2009, 54.6% menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa tunjangan yang diberikan sudah bersaing dengan institusi yang serupa dan 25.8% menyatakan kebalikannya. Sedangkan pada tahun 2010, kembali terjadi peningkatan negatif pada tunjangan, yaitu 35.2% menyatakan tidak setuju dan 44.8 menyatakan setuju dan sangat setuju.

PENUTUP

Hasil analisa diatas menunjukkan bahwa bahwa ada beberapa faktor yang tadinya diharapkan dapat memberikan kepuasan pada karyawan ternyata memberikan keadaan yang berbeda; hal ini tergambar pada analisa pada faktor *motivators*. Hal yang memiliki keadaan yang berbeda adalah perpektif karyawan yang keluar bahwa organisasi tidak memberikan penghargaan yang cukup pada kontribusinya, beban pekerjaan yang berlebihan, anggapan bahwa pekerjaan tidak memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam memberikan keputusan, pekerjaan tidak memberikan kesempatan untuk pengembangan karir, promosi dan training. Walaupun faktor-faktor tersebut tidak secara eksplisit dinyatakan dalam alasan mengapa seorang karyawan keluar, namun faktor yang seharusnya memotivasi menjadi faktor yang menurunkan motivasi dan menyebabkan ketidakpuasan, dapat menjadi *push factor* pada alasan utama seorang karyawan meninggalkan

organisasi. Sedangkan faktor *hygiene* yang memang merupakan faktor yang dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan, tergambar cukup jelas, terutama dalam hal salary/upah yang juga tercermin dalam alasan utama seorang karyawan meninggalkan pekerjaan; serta faktor lainnya adalah pimpinan langsung yang kurang dapat memberikan umpan balik dan pemecahan masalah yang baik. Sebagai saran penelitian lanjutan, dapat dibuat analisa yang lebih mendalam dengan menggunakan pearson untuk melihat hubungan antara faktor/dimensi yang satu dengan yang lain. Terutama juga untuk melihat apakah ketidakpuasan hanya terjadi pada karyawan dengan status pekerjaan tertentu, misalnya karyawan kontrak, atau apakah juga terjadi pada karyawan dengan status pekerjaan permanen.

DAFTAR PUSTAKA

- Hughes, R. L., Ginnet, R. C. & Curphy, G. J. (2009). *Leadership : Enhancing the lessons of Experience*. New York: McGraw-Hill
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. California: SAGE publications, Inc.
- Schultz, D. & Schultz, S.A. (2006). *Psychology & Work Today*. New Jersey: Pearson
- SEO for Clients (2006) *People-Company*. Diunduh dari <http://www.seoforclients.com/hr/people-company/> (diakses 25 Februari 2011)

RIWAYAT PENULIS

Bernadetta Junita Santosa lahir di kota Semarang pada tanggal 23 Juni 1978. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia Jakarta pada tahun 2000. Sedangkan pendidikan S2 berhasil diselesaikan di Program Magister Psikologi Universitas Indonesia Jakarta pada tahun 2002. Saat ini penulis bekerja sebagai Recruitment & Staffing Manager di BINUS University, Jakarta.