

**INTERVENSI PELATIHAN PENILAIAN KINERJA PADA ATASAN UNTUK
MENINGKATKAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*
& *EMPLOYEE ENGAGEMENT***

Holy Greata

Email: holygreata@gmail.com

Fakultas Psikologi Universitas Buana Perjuangan Karawang

Abstract. This study aims to look at the effectiveness of performance appraisal training programs to improve perceived organizational support and employee engagement among employees at YPTK educational institutions. This research uses a quantitative approach, with the before-and-after study design research design. The strength of this program is the ability to measure the impact of an intervention. Measuring devices perceived organizational support is an adaptation of the survey of perceived organizational support, while measuring instruments employee engagement is an adaptation of the Utrecht work engagement scale. The results of this study indicate the influence of perceived organizational support on employee engagement of 0.168 ($p = 0.016$ significant at l.o.s 0.05). Paired sample t-test results showed significant differences in perceived organizational support and employee engagement scores before and after the training and outreach of performance appraisal.

Keywords: Perceived Organizational Support; Employee Engagement, Performance assessment

Abstrak. Penelitian ini bertujuan melihat efektifitas program pelatihan penilaian kinerja untuk meningkatkan *perceived organizational support* dan *employee engagement* pada karyawan di lembaga pendidikan YPTK. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan *design* penelitian *the before-and-after study design*. Kelebihan dari program ini adalah kemampuan untuk mengukur dampak dari sebuah intervensi. Alat ukur *perceived organizational support* merupakan adaptasi dari *survey of perceived organizational support*, sedangkan alat ukur *employee engagement* merupakan adaptasi dari *Utrecht work engagement scale*. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* sebesar 0.168 ($p=0.016$ signifikan pada l.o.s 0.05). Hasil uji *paired sample t-test* menunjukkan adanya perbedaan skor *perceived organizational support* dan *employee engagement* yang signifikan sebelum dan sesudah dilakukan pelatihan dan sosialisasi penilaian kinerja.

Kata Kunci: Perceived Organizational Support; Employee Engagement, Penilaian Kinerja.

Pengantar

Cropanzano dan Mitchell, (2005) menyatakan bahwa cara organisasi mengelola sumber daya manusia akan menciptakan kondisi dan warna tersendiri pada hubungan karyawan dan atasan sehingga ketika seorang karyawan menerima dukungan sosial emosional dan ekonomis dari organisasi tempatnya bekerja, karyawan akan merasa memiliki keikatan secara alamiah dan merasa berkewajiban untuk berespon dengan cara memperlihatkan sikap kerja dan perilaku yang positif untuk mencapai tujuan organisasi. Robinson (dalam Cropanzano dan Mitchell, 2005) menggambarkan hubungan timbal balik antara atasan-bawahan, dan organisasi-karyawan dalam konteks pekerjaan sebagai *employee engagement* (keikatan karyawan).

Bakker, Schaufeli, Taris, dan Leiter (2008) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki keikatan yang tinggi dengan pekerjaannya memiliki banyak energi, gairah dan stamina dalam bekerja dan mengidentifikasikan dirinya dengan kuat terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki keikatan kerja yang tinggi akan memiliki motivasi internal untuk menunjukkan hasil kerja yang terbaik dan merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani. *Employee engagement* menjadi

sangat penting bagi organisasi karena para karyawan yang memiliki keikatan yang tinggi dengan pekerjaan dan organisasinya lebih produktif dibandingkan dengan karyawan dengan keikatan kerja yang rendah. Hal ini sangat relevan bagi organisasi karena peningkatan produktifitas karyawan merupakan hal penting yang menguntungkan bagi organisasi (Cherubin, 2011).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Eisenberger, Huntington, Hutchison dan Sowa (1986) menjelaskan bahwa karyawan membalas dukungan organisasi melalui komitmen mereka terhadap organisasi. Mereka memperkenalkan konstruk *reciprocity norm*, yang menekankan pada persepsi karyawan mengenai penghargaan dan kepedulian yang diberikan organisasi terhadap kontribusi mereka, tingkat kesejahteraan dan pemenuhan kebutuhan sosial emosional, sehingga membentuk suatu keyakinan umum, bahwa organisasi mengakui dan menghargai kinerja karyawan. Keyakinan ini disebut *perceived organizational support* (POS).

Kralj dan Sonet (2011) menyatakan dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif ini, mempertahankan dan meningkatkan *employee engagement* melalui peningkatan POS menjadi hal utama yang perlu dilakukan, terutama pada

organisasi-organisasi yang bergerak di bidang jasa dan profesional yang mengutamakan pelayanan dan profesionalisme kerja para karyawannya, seperti hotel, rumah sakit dan lembaga pendidikan.

YPTK adalah sebuah lembaga pendidikan yang telah berdiri sejak tahun 1970 dan telah memiliki lebih dari 8 sekolah menengah tingkat atas dan sekolah menengah kejuruan yang tersebar di beberapa kota. Pada saat ini YPTK mempekerjakan 350 orang tenaga pengajar dan non tenaga pengajar. Berdasarkan dokumen tertulis yang telah dikumpulkan oleh peneliti, diketahui dalam dua tahun terakhir terjadi penurunan jumlah siswa yang sangat besar pada saat penerimaan siswa baru. Penurunan ini lebih dari 40% dari jumlah siswa pada tahun-tahun sebelumnya. Ini terjadi secara merata di hampir setiap sekolah yang berada di naungan YPTK. Berdasarkan dokumen tertulis pada masing-masing sekolah peneliti melihat banyak terjadi *absenteeism*, *undisciplinarity*, datang terlambat, tidak segera melakukan pekerjaan saat masuk jam kerja, dan pulang lebih awal, absen tanpa alasan, dan meninggalkan pekerjaan sebelum waktu kerja berakhir.

Untuk mengetahui hambatan apa saja dalam lembaga pendidikan YPTK,

peneliti menyebarkan kuesioner *organizational blockage* yang dikembangkan oleh Woodcock dan Francis (1989). Hasil pengolahan data menyatakan terdapat dua aspek yang menjadi hambatan utama dalam organisasi ini, yaitu: *unfair reward* dan *low motivation*. Karena data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner *blockage* terlalu minim, peneliti melakukan *focus group discussion*. Hasil FGD menunjukkan bahwa tingginya tingkat ketidakhadiran di tempat kerja dan perilaku kerja yang tidak disiplin yang terjadi disebabkan para karyawan merasa kurangnya peran atau dukungan organisasi terhadap kesejahteraan dan pemenuhan kebutuhan sosial emosional mereka. Tidak adanya sistem manajemen kinerja dalam lembaga ini dianggap salah satu sebab persepsi yang kurang baik terhadap dukungan organisasi bagi karyawan.

Berdasarkan kondisi organisasi dan masalah-masalah yang mengemuka pada proses pengambilan data, peneliti melihat adanya keterkaitan antara *employee engagement* yang rendah dikalangan karyawan dan persepsi dukungan organisasi yang tidak baik. Peneliti meyakini bahwa hal yang perlu mendapatkan perhatian dan menjadi fokus dalam penelitian ini adalah *employee engagement* dan *perceived organizational support*.

Upaya yang akan dilakukan oleh peneliti dalam meningkatkan POS adalah intervensi berupa pelatihan pelaksanaan penilaian kinerja untuk para pimpinan sekolah dan pengurus YPTK dan melakukan sosialisasi pelaksanaan penilaian kinerja ini pada para karyawan. Sebelum melaksanakan sosialisasi dan pelatihan aplikasi penilaian kinerja, peneliti sebelumnya melakukan analisa jabatan untuk menyusun uraian jabatan dan *key performance indicator* yang akan digunakan untuk salah satu alat dalam penilaian kinerja.

Landasan Teori

Employee Engagement

Schaufeli dan Bakker (2008) mendefinisikan *employee engagement* sebagai suatu kondisi pikiran yang positif, pemenuhan akan kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (penyerapan). *Employee engagement* dalam hal ini bukan hanya terbatas pada kondisi pikiran saat ini, namun lebih merujuk pada pikiran positif yang relatif bertahan lebih lama dan mencakup kondisi afektif-kognitif yang tidak berfokus hanya pada objek, kejadian, individu, ataupun kejadian tertentu.

Perceived Organizational Support (POS)

Eisenberger dan Rhoades (2002) mendefinisikan POS sebagai keyakinan karyawan akan kepedulian organisasi dalam menilai kontribusi mereka bagi organisasi dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka, selain sebagai jaminan bahwa organisasi akan selalu memberikan bantuan yang dibutuhkan pada kondisi-kondisi yang sulit agar setiap karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan efektif. POS merupakan persepsi karyawan akan kepedulian organisasi terhadap kontribusi yang telah diberikan, dan bagaimana pemenuhan sosial-emosional, serta kesejahteraan yang diterima dalam hubungan timbal balik diantara keduanya

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *action research*. Tipe ini cocok untuk digunakan karena dapat melihat efek dari intervensi yang telah dilakukan. *Disign* penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *the before-and-after study design*. Kelebihan dari program ini adalah kemampuan untuk mengukur dampak dari sebuah intervensi.

Intervensi yang dilakukan dalam penelitian ini terdiri dari dua tahap, yaitu (1) sosialisasi program penilaian kinerja pada bawahan dan (2) pelatihan penilaian kinerja pada atasan. Sosialisasi dilakukan untuk meningkatkan pemahaman para karyawan akan program penilaian kinerja yang akan dilakukan di dalam organisasi di masa yang akan datang. Pelatihan dilakukan untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan para atasan dalam melakukan penilaian kinerja.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sample*,

dimana para responden merupakan orang-orang yang dengan sengaja dipilih secara acak oleh peneliti agar sesuai dengan tujuan penelitian. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara dan observasi, kemudian dilakukan *focus group discussion* dan pembagian kuesioner. Metode analisis yang digunakan adalah metode *multiple regression*, metode *Independent t-test* dengan *paired samples* dan statistik deskriptif.

Hasil Penelitian

Hasil analisis regresi berganda

Tabel 4.1. Hasil Analisis Regresi Berganda POS Terhadap *Employee Engagement*

Variabel	Beta	Sig
<i>Perceived Organizational Support</i>	0.560	0.016
R	= 0.449	
R ²	= 0.202	
Adjusted R ²	= 0.168	
F	= 6.060	
Sig	= 0.021	

Dari Tabel 4.1 dapat terlihat adanya korelasi yang positif antara POS dan *employee engagement* sebesar 0.449. Data pada Tabel 4.1 juga menunjukkan bahwa POS memengaruhi *employee engagement* sebesar 20.2%. Pada jumlah sampel yang

terbatas, digunakan *adjusted R square* sehingga dapat dikatakan kebervariasian pada *employee engagement* dipengaruhi oleh POS secara bersama-sama sebesar 16.8% (signifikan pada l.o.s 0.05) .

Tabel 4.2. Hasil Analisis Regresi Berganda Dimensi-dimensi POS Terhadap *Employee Engagement*

Variabel	Beta	Sig
<i>Perceived Fairness</i>	0.285	0.173
<i>Perceived Supervisor Support</i>	0.847	0.001
<i>Perceived Organizational rewards and job condition</i>	0.252	0.210
R	= 0.430	
R ²	= 0.185	
Adjusted R ²	= 0.174	
F	= 3.773	
Sig	= 0.001	

Data pada Tabel 4.2 memperlihatkan adanya pengaruh yang signifikan dari persepsi dukungan atasan terhadap *employee engagement*, sedangkan dimensi yang lain tidak memberi pengaruh yang signifikan terhadap dimensi ini. Persamaan garis regresi untuk dimensi *supervisor support* menunjukkan kenaikan *employee engagement* sebanyak 1 point akan diikuti oleh kenaikan yang signifikan pada dimensi ini sebesar 0.555. Ketiga dimensi POS secara bersama-sama memengaruhi *employee engagement* sebesar 27.3%. Kebervariasian *employee engagement* dipengaruhi oleh ketiga dimensi POS secara bersama-sama sebesar 17.4%

Bila dilihat dari besarnya sumbangan yang diberikan, dapat dilihat bahwa persepsi terhadap dukungan atasan memberi sumbangan paling besar terhadap *employee engagement* sehingga dapat dikatakan semakin tinggi karyawan menilai adanya dukungan dari atasan yang menunjukkan kepedulian akan kesejahteraan, penghargaan terhadap prestasi kerja dan kontribusi terhadap organisasi, dan tingkah laku yang mendukung secara positif, maka semakin

tinggi pula keikatan kerjanya terhadap organisasi.

Hasil Evaluasi Intervensi

Hasil Evaluasi Tahap I

Berdasarkan hasil evaluasi tahap I, diketahui rata-rata peserta merasa puas terhadap fasilitator, materi, alat yang digunakan maupun aktifitas yang dilakukan selama pelatihan penilaian kinerja berlangsung.

Hasil Evaluasi Tahap II

Berdasarkan hasil evaluasi pemahaman yang didapatkan oleh para peserta pelatihan diketahui bahwa setiap peserta pelatihan mengalami penambahan pemahaman mengenai penilaian kinerja, hampir pada setiap peserta pelatihan terdapat perbedaan antara nilai *pre-test* dan *post test*, dimana nilai *post test* terlihat lebih tinggi daripada nilai *pre-rest*.

Untuk melihat seberapa besar perbedaan pengetahuan dan pemahaman yang didapatkan oleh para peserta pelatihan, peneliti melakukan penghitungan data statistik *paired sample t-test* setelah dan sebelum pelatihan dan didapatkan data sebagai berikut:

Tabel 4.3 Hasil Perhitungan *Paired Sample T-Test* Pada Skor Evaluasi Tahap II

Pair	Mean	SD	T	Df	Sig
Sebelum intervensi	6.57	0.917	-5397	13	0.00
Sesudah intervensi	8.98	1.299			

Berdasarkan data yang tertera pada Tabel 4.3 terlihat adanya perbedaan yang signifikan antara pemahaman dan pengetahuan para peserta pelatihan mengenai penilaian kinerja sebelum dan sesudah diberikan penilaian kinerja. Terdapat kenaikan nilai rata-rata sebesar

2.41 point setelah intervensi. Skor *post-test* yang berbeda secara signifikan dengan skor *pre-test* menunjukkan bahwa pelatihan penilaian kinerja ini cukup efektif dalam memberikan pemahaman dan pengetahuan mengenai proses dan pelaksanaan penilaian kinerja.

Tabel 4.4 Hasil Perhitungan *Paired Sample T-Test* pada skor POS sebelum dan sesudah Intervensi

Pair	Mean	SD	T	Df	Sig
Sebelum intervensi	1.712	0.3238	-2.651	25	0.00*
Sesudah intervensi	3.824	0.7021			

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan skor POS yang

signifikan sebelum dan sesudah dilakukan intervensi, dengan signifikansi 0.00 pada

l.o.s 0.01. Hal ini dapat dilihat dari skor POS rata-rata sesudah intervensi sebesar 3.824 yang sangat jauh berbeda dgn skor POS rata-rata sebelum intervensi, yaitu

1.712. Terdapat peningkatan skor rata-rata sebesar 2.112 atau lebih dari 60% setelah dilakukan intervensi.

Tabel 4.5 Hasil Perhitungan T-Test Pada skor *Employee Engagement* Sebelum dan Sesudah intervensi

Pair	Mean	SD	T	Df	Sig
Sebelum intervensi	2.215	0.2544	-7.059	25	0.00*
Sesudah intervensi	4.360	0.8520			

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan skor *employee engagement* yang signifikan sebelum dan sesudah dilakukan intervensi, dengan signifikansi 0.00 pada l.o.s 0.01. Hal ini dapat dilihat dari skor rata-rata keikatan karyawan sesudah intervensi sebesar 4.360

yang sangat jauh berbeda dgn skor rata-rata *employee engagement* sebelum intervensi, yaitu 2.215. Terdapat kenaikan skor *employee engagement* sebesar 2.145 atau lebih dari 80% setelah dilakukan intervensi.

berpengaruh terhadap keikatan karyawan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data maka dapat disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut:

1. *Perceived organizational support* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* di lembaga pendidikan YPTK.
2. Dari tiga dimensi POS yang dipersepsikan oleh karyawan, persepsi karyawan terhadap dukungan atasan merupakan dimensi yang paling

3. Terdapat peningkatan yang signifikan pada skor *employee engagement* dan skor POS sebelum dan sesudah diberikan intervensi berupa sosialisasi dan pelatihan penilaian kinerja di lembaga pendidikan YPTK. Dengan kata lain, sosialisasi program penilaian kinerja yang diberikan pada para bawahan dan pelatihan penilaian kinerja yang diberikan kepada para pimpinan efektif untuk meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan atasan.

Kepustakaan

- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B., (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 154. DOI:10.1002/job.515
- Bakker, A.B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22, 187-200. DOI: 101080/02678370802393649
- Cherubin, G. L. (2011). Perceived organizational support and

- employee engagement. Journal of Business and Leadership*.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization development and change (8th ed)*. Mason, Ohio: Thomson.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocity of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Eisenberger, R., & Rhoades, L. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Kralj, A., & Solnet, D. J. (2011). The influence of perceived organizational support on engagement : A cross generational investigation. *International CHRIE Conference*. Amherst: University of Massachusetts.
- Kirkpatrick. & Kirkpatrick. (2007). *Implementation the four levels: A practical guide for effective evaluation and training program*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Kowalski, B. (2003). The engagement gap. *Training*, 40(4), 62.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075–1079.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundation of behavioral research* (4th Ed.). Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Kreitner, R., Kinicki, A. (2010). *Organizational behavior*, 9th edition. McGraw-Hill: International Edition
- Luthans, K. W., & Sommers, S. M. (2005). The impact of high performance work on industry-level outcomes. *Journal of Managerial Issues*, 17(3), 327–345.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES-Utrecht Work Engagement Scale: Test manual*, unpublished manuscript, Department of Psychology. Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. DOI:10.1002/job.248.
- Woodcock, M., & Francis, D. (1989). *Unblocking your organization. A Revised and expanded edition of people at work: A practical guide to organizational change*. California: University Associates.