

HUBUNGAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN KINERJA: STUDI KASUS JABATAN FUNGSIONAL TERTENTU PENYULUH KELUARGA BERENCANA

RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SUPPORT AND PERFORMANCE: CASE STUDY OF FAMILY PLANNING EDUCATOR

Maria Gracia Manurung, Endang Parahyanti dan Tulus B. S. Radikun
Magister Psikologi Terapan
Universitas Indonesia
Jl. Kampus Universitas Indonesia Depok
e-mail: ngmanurung@gmail.com

(Diterima 31 Mei 2018, Direvisi 4 Juni 2018, Disetujui 29 Juni 2018)

Abstrak

Program Keluarga Berencana dinilai belum berhasil di Pemerintah Provinsi J karena salah satu tujuan program belum tercapai sejak tahun 2012. Penyebabnya antara lain adalah menurunnya kinerja Penyuluh Keluarga Berencana (PKB) karena jumlah PKB yang berkurang dan belum bisa ditambah. Dinas XYZ sebagai pengelola PKB di Provinsi J mengalami reorganisasi dan pergantian pimpinan di tahun 2015 dan 2017 yang berdampak pada penambahan tugas pokok fungsi organisasi dan penambahan beban kerja. Pegawai juga merasakan perbedaan perlakuan dari organisasi, yaitu berkurangnya kepedulian dan penghargaan dari organisasi pada pegawai. Penelitian ini bertujuan melihat hubungan persepsi dukungan organisasi dan kinerja pada PKB. Dilakukan Survei Persepsi Dukungan Organisasi dan Kinerja pada 180 PKB. Dari hasil diperoleh hubungan yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja pada PKB. Dengan demikian Dinas XYZ dalam menyusun program pembinaan SDM maupun penyusunan kebijakan penilaian kinerja perlu memuat unsur dukungan organisasi agar program dapat terlaksana dan target organisasi bisa tercapai.

Kata kunci: persepsi dukungan organisasi, kinerja, penyuluh

Abstract

The family planning program has yet to succeed in the J Province because one of the program's objective has not yet been achieved since 2012. Amongst the causes were the declining number of family planning fieldworkers and the inability to recruit more workers due to national policies. The XYZ agency as the public agency responsible for the fieldworkers in the province of J went through reorganization and changes in leaders that affected the increase functions and workload of the organization. The employees felt a difference in treatment from the organization, like the lack of concern and appreciation from the organization to the employees. and how the organization eventually treated the employees. The purpose of this research was to find out the relationship between the performance and the perception of organizational support in the family planning fieldworkers in the XYZ agency. The purpose of this research was to find the relation of perceived organizational support and performance of the family planning fieldworkers. The data was gathered using a survey to measure perceived organization support and performance obtained from 180 family planning fieldworkers. The result proved the significant relationship between perceived organization support and performance. The An intervention program was conceived to improve the performance of the fieldworkers through perceived organization support. The XYZ agency can use this to further create an employment development program as well as writing up policies concerning performance to include organization support in order for the objectives of the organization to be achieved.

Keywords: perceived organization support, performance, fieldworker

PENDAHULUAN

Dinas XYZ adalah salah satu instansi di bawah Pemerintah Provinsi J yang berupaya untuk meningkatkan kinerjanya sesuai dengan tuntutan Reformasi Birokrasi.

Tugas dan pokok fungsi dari Dinas XYZ adalah menjalankan program pemerintah pusat. Program Dirjen P untuk urusan pemberdayaan, program kementerian K untuk urusan perlindungan anak dan program Badan ABC untuk urusan

pengendalian penduduk atau Keluarga Berencana (KB) di provinsi J. Dinas XYZ juga menjalankan program yang ditetapkan pimpinan pemerintah provinsi J. Dinas XYZ memiliki beberapa tujuan organisasi yang harus dicapai. Salah satu tujuan utama yang harus dicapai adalah angka fertilitas total (*Total Fertility Rate* atau TFR) di Provinsi J pada tahun 2017 seharusnya menjadi 2,1. Akan tetapi, berdasarkan laporan Survei Demografi Kesehatan Indonesia (SDKI) tahun 2017, TFR masih berada pada 2,2. Sejak tahun 2012, TFR di Provinsi J bertahan di 2,3 dan baru bisa diturunkan pada tahun 2017 meski target 2,1 masih belum tercapai. Hasil SDKI 2017 juga menunjukkan bahwa angka pasangan usia subur yang menggunakan alat kontrasepsi modern atau *contraceptive prevalence rate* (CPR) di Indonesia adalah sebesar 57,2% sedangkan di Provinsi J, persentasenya berada di bawah Indonesia yaitu 50,5%. Data ini mencerminkan bahwa kinerja pegawai Dinas XYZ belum maksimal karena tujuan organisasi selama 5 tahun terakhir ini masih belum tercapai.

Untuk menjalankan programnya, terdapat sekelompok pegawai di Dinas XYZ dengan jabatan fungsional yang disebut Penyuluh Keluarga Berencana (PKB). PKB merupakan aparatur sipil negara (ASN) dengan status pegawai negeri sipil (PNS) yang direkrut kemudian dilatih oleh Badan ABC dan baru bisa bertugas sebagai PKB setelah lulus pelatihan dasar umum. Kurniawan, Pratomo dan Bachtiar (2010) menjelaskan bahwa PKB adalah petugas di tengah masyarakat yang memiliki tugas menjabarkan visi dan misi program Badan ABC dengan menggerakkan masyarakat untuk melaksanakan program KB.

PKB sebagai salah satu jabatan fungsional tertentu diatur oleh Peraturan Kepala Badan ABC no. 12 tahun 2017 tentang Pendayagunaan Tenaga Penyuluh Kependudukan, Keluarga Berencana dan Pembangunan Keluarga. PKB memiliki sejumlah tugas untuk menyukseskan program Badan ABC. PKB di kebanyakan daerah hanya memiliki tugas mempertahankan

jumlah peserta KB yang tinggi dan mengendalikan jumlah kelahiran penduduk di wilayah binaannya (Kurniawan et.al., 2010). PKB juga berperan untuk memotivasi dan membina akseptor KB agar tetap mengikuti program sehingga PKB harus menjaga hubungan komunikasi dengan keluarga binaan agar tidak *drop out* atau berhenti menggunakan suatu alat kontrasepsi (Kurniawan et al., 2010). Di Provinsi J, terdapat Peraturan Gubernur nomor 283 tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas XYZ sehingga para PKB di Provinsi J memiliki tambahan tugas berupa urusan pemberdayaan dan perlindungan.

Terdapat 25 klasifikasi rumpun jabatan fungsional berdasarkan Keppres 87 tahun 1999. Terdapat 43 instansi Pembina jabatan fungsional tertentu. Menurut Badan Kepegawaian Negara, pada tahun 2017 terdapat 153 jenis jabatan fungsional dan jumlah pegawai terdapat banyak adalah pada jabatan fungsional guru, perawat, bidan, tenaga kesehatan lainnya dan dokter. Selain dari latar belakang pendidikan dan keterampilan, PKB memiliki karakteristik yang membedakannya dengan jabatan fungsional lainnya. PKB banyak melakukan koordinasi dengan berbagai pihak seperti jajaran perangkat daerah, tenaga kesehatan lain, tokoh masyarakat, instansi pendidikan dan pemangku kepentingan lainnya.

Berdasarkan wawancara dengan pimpinan di Dinas XYZ, diperoleh informasi bahwa jumlah PKB yang dibutuhkan di setiap kelurahan di Provinsi J sesuai analisis jabatan adalah dua orang per kelurahan tetapi hal ini belum dapat diwujudkan. Per tahun 2017, terdapat 257 orang PKB yang aktif bertugas di Provinsi J sedangkan terdapat 262 kelurahan di lima wilayah kota provinsi J. Setiap kelurahan saat ini dibina oleh satu orang PKB bahkan terdapat beberapa kelurahan tanpa PKB. Terdapat beberapa PKB yang sekarang bertanggung jawab atas dua kelurahan. Jumlah PKB yang lebih sedikit membuat beban kerja PKB bertambah karena tugas yang seharusnya dilakukan oleh dua orang dikerjakan oleh satu orang saja atau bahkan satu orang PKB

dituntut bertanggung jawab atas lebih dari satu kelurahan. Hal ini terjadi karena belum adanya PKB baru untuk menggantikan PKB yang pensiun dan banyaknya PKB yang berpindah tugas ke instansi lain karena promosi atau keinginannya untuk mutasi.

Pimpinan Dinas XYZ juga menjelaskan dalam wawancara dengan peneliti bahwa Dinas XYZ sebagai instansi pengelola kepegawaian PKB di Provinsi J sejak tahun 2017 mengalami perubahan organisasi yang berdampak pada PKB. Perubahan berawal dari pergantian pimpinan dan jajaran pejabat yang menyeluruh pada tahun 2015 yang mengakibatkan banyak pejabat dari instansi lain yang masuk ke Dinas XYZ. Tuntutan perampingan organisasi juga mengakibatkan Dinas XYZ mengalami reorganisasi sehingga di Provinsi J, PKB memiliki beban kerja yang lebih banyak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Dinas XYZ. Para PKB yang masih tetap bertugas memiliki tugas tambahan. Provinsi J sebagai daerah khusus dianggap memiliki permasalahan yang lebih kompleks sehingga PKB tidak hanya menangani masalah KB saja. Dinas XYZ sebagai instansi, bertugas menjalankan program pemberdayaan masyarakat, perlindungan anak serta pengendalian penduduk sehingga PKB juga harus menjalankan tugas-tugas tersebut di wilayah kerjanya.

PEMBAHASAN

PKB sebagai aparatur harus menaati perubahan yang terjadi dan dianggap mampu menjalankannya terutama karena telah memperoleh pengetahuannya dan mendapatkan penghasilan yang lebih memadai. Kinerja PKB menjadi sangat penting bagi keberhasilan Dinas XYZ menjalankan program kerjanya dan mencapai tujuan organisasinya.

Kinerja

Kinerja atau *job performance* dalam konteks organisasi adalah perilaku yang mampu membuat perbedaan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Motowidlo

& Kell, 2012). Secara spesifik kinerja yang berkaitan dengan tugas adalah nilai keseluruhan dari perilaku konkrit yang ditunjukkan dalam waktu tertentu yang diharapkan oleh organisasi (Motowidlo & Kell, 2012). Penjelasan yang spesifik ini sejalan dengan argumen bahwa kinerja individu bisa bervariasi seiring dengan waktu dan perubahan pada faktor motivasi dan hambatan situasional (Motowidlo & Kell, 2012).

Banyak penelitian yang berusaha menjelaskan model dari kinerja tapi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan dan keterampilan merupakan anteseden yang paling besar terhadap kinerja (Motowidlo & Kell, 2012). Dari berbagai penelitian ditemui juga bahwa kepribadian dan pengalaman tertentu juga berhubungan dengan kinerja, dengan kata lain perbedaan individual turut berpengaruh pada kinerja (Motowidlo & Kell, 2012). Oleh karena itu, interaksi dari berbagai pengetahuan, keterampilan, kepribadian dan pengalaman individu bisa menentukan kinerja yang bervariasi pada tiap individu.

Organisasi membutuhkan para pegawainya untuk bisa menunjukkan kinerja yang baik agar tujuan organisasi tercapai. Kinerja dibutuhkan dari pegawai agar dapat memperoleh pembayaran gaji dan tunjangan lainnya dari organisasi (Chen, et al, 2014). Dalam hubungan pegawai dan atasan, terdapat juga hubungan timbal balik (*reciprocation*) yang tidak hanya dilihat dari sekedar patuh dengan permintaan pimpinan dalam menjalankan perannya (*in role performance*) tetapi juga melebihi apa yang diminta dari perannya (*extra role performance*) (Chen, et al, 2014). Oleh karena itu perilaku pegawai yang menunjukkan kinerja yang baik merupakan cara pegawai menunjukkan apresiasi terhadap apa yang ia terima dan kinerja juga ditampilkan untuk memperoleh penghargaan yang seharusnya diterimanya.

Persepsi Dukungan Organisasi

Levinson (dalam Rhoades & Eisenberger, 2002) menjelaskan bahwa

perilaku yang ditunjukkan oleh para manajer atau pimpinan pada pegawainya terkadang dipandang sebagai indikasi dari sikap atau pandangan organisasi. Personifikasi ini dianggap kerja sama antara organisasi dan pimpinan sehingga bagaimana perlakuan para pimpinan atau atasan dianggap baik atau tidak dianggap sebagai perlakuan baik atau tidak dari organisasi terhadap pegawai (Levinson dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

Dengan mendapatkan perlakuan yang baik dan mendukung dari atasan atau pimpinan, para pegawai memiliki persepsi terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi. Pendekatan ini didasari oleh norma timbal balik dan dikenal juga dengan pendekatan pertukaran sosial (Shanock & Eisenberger, 2006). Para pegawai menunjukkan usaha dan dedikasi pada organisasi atau dengan kata lain kinerja, sebagai cara memperoleh insentif seperti gaji dan tunjangan serta keuntungan sosial-emosional seperti rasa percaya diri, penerimaan dan perhatian (Blau, Eisenberger et al dalam Shanock & Eisenberger, 2006). Terdapat tiga hal yang dipersepsikan oleh para pegawai terhadap organisasinya, yaitu persepsi keadilan, persepsi dukungan atasan dan persepsi terhadap *reward* dan kondisi pekerjaan (Eisenberger et al, 1986) namun hal ini dapat dilihat sebagai satu kesatuan persepsi yang menyuluruh saat membahas dukungan organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Persepsi terhadap dukungan yang diterima pegawai dari organisasi dapat secara langsung memengaruhi kinerja (Kurtessis et al, 2017) tetapi ada beberapa variabel yang dapat menjelaskan mengapa ini bisa terjadi. Biswas & Kapil (2016) mengemukakan bahwa persepsi dukungan organisasi memengaruhi rasa percaya yang dimiliki pegawai terhadap organisasi sehingga pegawai mampu menunjukkan kinerja yang baik. Keterlibatan pekerjaan juga merupakan mediator antara hubungan persepsi dukungan organisasi dan kinerja (Rich, et al, 2010). Dengan demikian, persepsi dukungan organisasi mendukung pegawai untuk lebih

terlibat dalam pekerjaan yang dihadapinya sehingga bisa menunjukkan kinerja yang baik.

Pada kasus Dinas XYZ, peneliti memperoleh informasi dari wawancara mengenai kondisi PKB saat ini. Setiap PKB telah dilatih dan dibekali pengetahuan dan keterampilan untuk menjalankan tugasnya. Secara berkala, para PKB diharuskan untuk mengikuti pelatihan penyegaran dan juga pembinaan oleh Dinas XYZ melalui Pusat Pengembangan dan Pelatihan. Beberapa tahun terakhir ini, untuk bisa memperoleh nilai pendapatan yang lebih tinggi, PKB perlu menunjukkan kinerja yang baik. PKB harus bisa bekerja sama dengan baik dalam tim, baik dengan rekan-rekan PKB lain di kecamatan maupun di tingkat kota untuk saling membantu menjalankan program dan target kinerja yang ditentukan Dinas XYZ. Para PKB dituntut untuk bekerja sama, berkoordinasi dan melaksanakan tugas dengan baik agar tercapainya tujuan organisasi. Dari hasil wawancara, diperoleh informasi bahwa pengetahuan, kemampuan dan pengalaman PKB serta pendapatan yang lebih baik memang memotivasi PKB untuk bekerja lebih baik. Kendala utama yang dirasakan saat ini adalah beban kerja yang bertambah dan kondisi fisik yang sesekali menghalangi karena usia PKB yang semakin bertambah.

Berdasarkan wawancara dan observasi, terungkap bahwa para pegawai yang bertugas di lapangan (PKB dan satpel) merasakan perbedaan antara pimpinan lama dan pimpinan baru di Dinas XYZ maupun Suku Dinas XYZ tingkat kota. Pergantian pimpinan pada tahun 2015 dan 2017 mengakibatkan perubahan pejabat pada tingkat Eselon 2, 3 dan 4. Terdapat beberapa pejabat yang berasal dari instansi lain di luar Dinas XYZ yang belum mengenal program dan organisasi Dinas XYZ. Perubahan pejabat dengan gaya kepemimpinan yang berbeda dengan sebelumnya menunjukkan perilaku tertentu yang dianggap oleh para pegawai sebagai kurangnya kepedulian atau dukungan terhadap pegawai. Para petugas lapangan merasakan, meski mengalami

tekanan kerja tetapi adanya dukungan dari pihak-pihak tertentu, seperti pimpinan atau atasan, maka meningkatkan semangat para petugas lapangan untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Berdasarkan informasi ini, peneliti menyimpulkan bahwa terdapat persepsi para pegawai terhadap dukungan yang diterima dalam bentuk dukungan pimpinan, keadilan dan kondisi pekerjaan yang bisa mempengaruhi kinerja para pegawai.

Keberhasilan Dinas XYZ menjalankan programnya tergantung pada kinerja yang ditunjukkan PKB. Dengan adanya berbagai perubahan dalam Dinas XYZ, baik perubahan pejabat, reorganisasi yang menyebabkan beban kerja bertambah maka para PKB merasa juga tertekan dan kurang bisa menunjukkan kinerja yang maksimal. Persepsi terhadap dukungan, apresiasi dan penghargaan yang dirasakan oleh para PKB ini dikenal sebagai istilah persepsi dukungan organisasi. Persepsi dukungan organisasi memang memiliki hubungan dengan perilaku yang mendukung organisasi, termasuk kinerja (Kurtessis, et al, 2017).

Hubungan persepsi dukungan organisasi dengan kinerja pada PKB perlu diteliti lebih lanjut. Penting bagi organisasi untuk mengakui pegawainya sebagai sumber *human capital* yang bernilai (Eisenberger, et al 2016). Penting bagi Dinas XYZ untuk memperhatikan PKB sebagai aset organisasi yang melaksanakan program di tengah masyarakat. Bagi pegawai yang menunjukkan persepsi dukungan organisasi yang rendah berarti merasa belum didukung oleh organisasinya, antara lain oleh pimpinannya. Rhoades & Eisenberger (2002) mengemukakan bahwa persepsi dukungan organisasi yang tinggi berkorelasi secara positif dengan kinerja. Dengan demikian perlu bagi Dinas XYZ melihat bagaimana persepsi dukungan organisasi para PKB agar dapat melakukan intervensi yang sesuai baik di tingkat organisasi, kelompok atau individual untuk mendukung kinerja PKB demi tercapainya tujuan organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan persepsi dukungan organisasi dan kinerja pada PKB di Dinas XYZ. Berdasarkan

uraian di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja pada PKB di Dinas XYZ. Adapun metode penelitian untuk menguji hipotesis penelitian akan dijelaskan lebih lanjut.

Metode Penelitian

Partisipan dari penelitian ini adalah penyuluh keluarga berencana (PKB) yang bertugas di lima wilayah kota di provinsi J. Jumlah PKB yang masih aktif bertugas adalah 262 orang. Dengan populasi PKB Provinsi J yang jumlahnya tidak banyak, diharapkan jumlah sampel penelitian bisa mendekati jumlah populasi. Jenis kelamin, usia, pendidikan dan lama kerja PKB tidak dikontrol sehingga setiap PKB memiliki kesempatan yang sama sebagai partisipan. Para PKB mengisi kuesioner yang bersifat *self-report* mengenai persepsi dukungan organisasi. Kemudian para Satuan Pelaksana (Satpel) Kecamatan yang merupakan atasan langsung para PKB yang memberikan penilaian tentang kinerja para PKB. Di provinsi J, terdapat 44 satpel sesuai dengan jumlah kecamatan yang ada di lima wilayah kota. Tiap satpel dapat menilai antara 4 – 10 orang PKB tergantung dari jumlah PKB yang bertugas di wilayahnya.

Prosedur Pengumpulan Data

Alat ukur penelitian ini merupakan alat ukur hasil adaptasi yang diterjemahkan dari bahasa Inggris ke dalam bahasa Indonesia. Kedua alat ukur ini menggunakan Skala Likert dari nilai 1 (=sangat tidak setuju), 3 (netral) dan 5 (=sangat setuju) namun semua alat ukur akhirnya diberikan pilihan 6 poin dari 1 = sangat tidak setuju dan 6 = sangat setuju. Penghilangan kolom tengah dapat membantu mengurangi bias yang diakibatkan banyaknya peserta yang akan jawab netral atau pada kolom tengah (Garland, 1991). Uji coba alat ukur dilakukan terhadap 30 orang PKB yang terdapat di 6 Kecamatan di 2 wilayah kota. Para atasan dari 30 orang PKB tersebut juga diminta memberikan penilaian kinerja PKB di wilayah kerjanya. Data yang terkumpul

kemudian diuji statistik menggunakan SPSS 22.0.

Persepsi Dukungan Organisasi diukur dengan Survei Persepsi Dukungan Organisasi (*Survey of Perceived Organization Support*) yang pertama dikembangkan Eisenberger et al pada 1986 dengan 36 pernyataan kemudian pada tahun 2001, hanya 6 dengan *loading factor* tertinggi yang digunakan dalam penelitiannya. Penelitian ini menggunakan versi singkat yang diadaptasi dari Rhoades & Eisenberger (2006) menggunakan 6 item tersebut yang antara lain adalah: “Tempat kerja saya peduli terhadap kesejahteraan saya”. PKB memberi penilaian (1 = sangat tidak setuju dan 6 = sangat setuju) untuk setiap pernyataan. Uji coba alat ukur ini pada PKB diperoleh nilai Cronbach’s $\alpha = 0,817$ sehingga reliabilitas alat ukur ini tergolong baik untuk mengukur persepsi dukungan organisasi. Nilai-nilai *corrected item-total correlation* pada setiap item juga di atas 0.3 sehingga item-item pada ini (0,576, 0,613, 0,749, 0,778, 0,505, 0,384) berkorelasi dengan skor total alat ukur ini.

Job Performance dinilai oleh Satuan Pelaksana (satpel) Kecamatan atau atasan PKB di setiap kecamatan, menggunakan *In Role Performance Rating* (Casimir et al, 2006) yang diharapkan menilai dengan 6 pilihan jawaban antara 1 (sangat tidak setuju) sampai 6 (sangat setuju) terdiri empat pernyataan yang antara lain adalah “PKB ini memanfaatkan waktu kerjanya dengan baik”. Pada alat ukur *in-role performance rating* yang merupakan adaptasi dari Casimir et al (2006) diperoleh nilai Cronbach’s $\alpha = 0,897$ sehingga alat ini memiliki reliabilitas yang tinggi untuk mengukur kinerja. Dengan diperolehnya nilai di atas 0.3 pada *corrected item-total correlation* untuk setiap item pada alat ukur ini (0,79, 0,81, 0,75 dan 0,76), maka item berkorelasi dengan hasil keseluruhan alat ukur ini (Field, 2013).

Pada kuesioner untuk PKB dan Satpel terdapat data kontrol yang harus diisi yaitu tempat kerja (untuk dicocokkan dengan atasan), jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja sebagai PKB atau satpel dan deskripsi tugas.

Pengumpulan Data

Setelah proses perizinan dilalui terutama dengan pihak Dinas XYZ, maka peneliti berkoordinasi melalui Kantor Suku Dinas XYZ yang ada di tiap wilayah kota. Di tiap wilayah kota peneliti berkoordinasi dengan para atasan yang bertugas di tiap kecamatan di wilayah tersebut untuk menilai pegawai di wilayah kerjanya dengan mengisi kuesioner. Kuesioner bagi PKB didistribusi melalui satpel dan suku dinas XYZ di tiap kota.

Hasil

Dari 257 orang PKB yang masih aktif bertugas, 30 orang PKB telah menjadi partisipan pada uji coba alat ukur sehingga tersisa 247 orang PKB namun diketahui bahwa sejumlah PKB telah pensiun atau sedang cuti maka hanya 210 kuesioner yang dapat didistribusi. Kuesioner yang kembali ke peneliti hanya 199 kuesioner atau sebanyak 94,76% dari total kuesioner yang terdistribusi. Terdapat sejumlah atasan PKB yang tidak memberikan penilaian terhadap PKB karena atasan sedang cuti dan lain sebagainya. Peneliti melihat kembali jawaban dan penilaian sehingga diperoleh 180 kuesioner atau sebesar 85,17% kuesioner yang terdistribusi yang kemudian dapat diolah lebih lanjut.

Dari 180 orang PKB, terdapat 145 orang (80,5%) partisipan yang berjenis kelamin perempuan dan 35 orang PKB (19,4) adalah laki-laki. Usia PKB semua di atas 40 tahun. Kelompok usia PKB adalah di bawah 45 tahun (2,2%), 46-50 tahun (33,9%), 51 -55 tahun (47,8%) dan di atas 56 tahun (16,1%). Paling banyak berada antara 51 – 55 tahun (86 orang atau 47,8%) dan jika dilihat lebih lanjut, terdapat, 63,9% PKB berusia di atas 50 tahun. Lama kerja sebagai PKB dari 4 tahun sampai lebih dari 31 tahun. Paling banyak bekerja selama 25 – 30 tahun, yaitu 112 orang PKB (62,2%). Secara keseluruhan, 77,2% PKB telah bekerja lebih dari 25 tahun sebagai PKB. Sampel partisipan yang diperoleh paling banyak dari wilayah kota T adalah 58 orang (31,7%) dan jumlah partisipan paling sedikit

diperoleh dari wilayah kota U yaitu 10 orang (5,6%).

Kedua alat ukur merupakan skala dari 1–6. Hasil pengambilan data dihitung dan diperoleh skor rata-rata 3,73 dan standar deviasi 0,51 untuk persepsi dukungan organisasi. Skor rata-rata sebesar 4,77 dan standar deviasi 0,51 untuk kinerja. Partisipan rata-rata memberikan persepsi positif atau setuju terhadap dukungan organisasi yang diterima. Nilai rata-rata kinerja yang adalah 4,77 menunjukkan bahwa para satpel atau atasan PKB memberikan penilaian yang baik atau positif terhadap kinerja yang ditampilkan oleh para PKB. Hasil perhitungan korelasi menunjukkan bahwa koefisien korelasi persepsi dukungan organisasi dan kinerja adalah sebesar 0,163 dan signifikan pada tingkat kepercayaan 0,05 ($p=0,03$). Hal ini berarti persepsi dukungan organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja. Berarti, semakin tinggi persepsi PKB terhadap dukungan organisasi yang diterima, semakin tinggi juga kinerja yang ditunjukkan PKB.

Variabel lain dari data yang diperoleh, yaitu usia, jenis kelamin dan lama kerja dari partisipan penelitian tidak semua saling berkorelasi. Pendidikan PKB ternyata berkorelasi dengan kinerja, yaitu sebesar 0,18 dan signifikan pada tingkat kepercayaan 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa pada sampel PKB ini, tingkat pendidikan PKB memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja yang ditunjukkan oleh PKB. Dapat disimpulkan semakin tinggi tingkat pendidikan PKB semakin baik kinerja yang ditampilkan. Variabel lain seperti jenis kelamin, usia, lama kerja dan wilayah kerja sebagai PKB tidak memiliki korelasi dengan kinerja.

Penelitian ini membuktikan hubungan yang signifikan antara kinerja dan persepsi dukungan pegawai pada PKB di Dinas XYZ berdasarkan hasil pengambilan dan pengolahan data yang diperoleh dari 180 orang PKB yang masih aktif bekerja di Dinas XYZ. Hasil yang diperoleh ini sesuai juga dengan penelitian meta-analisis Kurtessis et al (2017). Akan tetapi hubungan yang sangat

kecil ini juga menunjukkan juga bahwa masih banyak variabel lain yang berhubungan dengan kinerja dan perlu diteliti lebih lanjut untuk dapat meningkatkan kinerja PKB.

Dalam penelitian ini, penilaian terhadap kinerja PKB dilakukan oleh Satpel Kecamatan yang merupakan koordinator PKB di Kecamatan. Penelitian Kurtessis et al (2017) memang mengemukakan bahwa hubungan atau korelasi antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja saat dinilai oleh diri sendiri maupun atasan, tidak jauh berbeda. Menarik untuk diteliti lebih lanjut bahwa para Satpel memberikan penilaian yang relatif baik untuk kinerja PKB padahal sudah beberapa tahun target organisasi belum bisa tercapai. Peneliti berasumsi bahwa ada kemungkinan rasa sungkan jika menilai orang lain, dalam kasus ini, bawahannya dengan penilaian yang rendah.

Berdasarkan gambaran data partisipan penelitian, terdapat beberapa yang menarik dan perlu diteliti lebih lanjut. PKB di provinsi J semua berusia di atas 40 tahun, 63,9% berusia di atas 50 tahun, sedangkan usia purna tugas bagi PKB adalah 58 tahun bagi PKB Madya atau 60 tahun bagi PKB Ahli. Dengan usia PKB yang mayoritas di antara 51 – 60 tahun, maka menarik untuk melihat lebih lanjut hubungan usia dan kinerja PKB. Penelitian Ng & Feldman (2008) mengenai pekerja senior atau pekerja yang berusia 40 tahun ke atas, mengemukakan bahwa usia yang lebih senior ini memiliki hubungan atau kontribusi yang lebih pada kinerja yang bukan kinerja utama. Para pekerja yang lebih senior ini lebih menunjukkan perilaku yang berkaitan kewarga organisasi dan keselamatan kerja (Ng & Feldman, 2008). Pekerja yang lebih senior juga lebih sedikit menunjukkan perilaku yang kontra produktif dan hal ini diduga karena menurunnya kinerja para pekerja senior ini pada tugas-tugas teknis yang menjadi inti tugasnya (Ng & Feldman, 2008). Para PKB memang menunjukkan perilaku yang positif dan mendukung organisasinya, tetapi bisa saja kinerja pada tugas utamanya secara perlahan mengalami penurunan sehingga sulit untuk mencapai tujuan organisasi.

Ng & Feldman (2008) juga mengemukakan bahwa kinerja yang memerlukan kreativitas pada pekerja memiliki hubungan yang rendah dengan usia para pekerja yang senior. Pada PKB, mungkin untuk PKB tertentu bisa saja mengalami kesulitan menjalankan tugas-tugas yang menuntut kreativitas, seperti dalam menghadapi masyarakat yang semakin beragam saat penyuluhan sehingga akan lebih sulit mencapai tujuan organisasi. Penelitian Ng & Feldman (2008) juga mengemukakan hubungan negatif antara usia dan kinerja pelatihan karena para pekerja senior tampil kurang percaya pada saat mempelajari hal-hal baru. Pada PKB di Provinsi J, Dinas XYZ perlu mencari strategi atau cara lain untuk bisa mendukung para PKB mempelajari sesuatu yang baru.

Selain PKB, di Dinas XYZ ini terdapat 44 satuan pelaksana yang berperan sebagai koordinator para PKB dan terdapat juga sejumlah pejabat di setiap kantor suku dinas XYZ yang memiliki peran membina dan mengarahkan PKB dalam menjalankan tugasnya. Penelitian Shanock & Eisenberger (2006) mengemukakan bahwa persepsi para pengawas terhadap dukungan dari organisasi juga berhubungan dengan persepsi para bawahan terhadap dukungan yang diberikan oleh para pengawas yang kemudian akan berhubungan dengan persepsi dukungan organisasi, kinerja di dalam peranan kinerja di luar peran. Oleh karena itu, persepsi para Satpel dan pejabat lain menarik untuk diteliti lebih lanjut.

Kurtessis et al (2017) mengemukakan juga bahwa persepsi dukungan organisasi berkorelasi dengan praktek sumber daya manusia dan kondisi pekerjaan. Variabel anteseden yang paling tinggi korelasi dengan persepsi dukungan organisasi adalah kesempatan berkembang dan karakteristik tugas yang kaya. Variabel ini menarik untuk kemudian diteliti lebih lanjut pada PKB di Dinas XYZ karena PKB merupakan jabatan fungsional yang tugas pokok dan fungsinya terbatas dan kesempatan pengembangan karirnya lebih terbatas. Jabatan PKB seperti guru di sekolah, tugasnya sama tetapi orang-

orang yang dihadapinya berbeda sehingga meski tujuan tugasnya sama, yaitu untuk mengajar atau memberikan penyuluhan, tetapi kelompok orang yang menjadi sasaran, terus berganti dan karakteristiknya bisa berubah dan berkembang sesuai dengan perkembangan zaman.

Untuk meningkatkan persepsi dukungan organisasi, Dinas XYZ dapat melakukan suatu program intervensi, baik di tingkat organisasi, kelompok maupun individual. Dinas XYZ dapat menyusun program intervensi dan juga menyusun kebijakan menggunakan strategi yang dikemukakan Eisenberger et al (2016) untuk meningkatkan persepsi dukungan organisasi, yaitu:

1. Implementasi pelayanan dukungan yang sesuai. Perlakuan baik yang leluasa terhadap pegawai akan meningkatkan persepsi pegawai terhadap dukungan yang diberikan organisasi. Contohnya antara lain adalah penghargaan terhadap prestasi kerja, kesempatan promosi, kesempatan pendidikan, pelayanan program pendampingan pegawai dan program-program lain yang khas organisasi tersebut dan bukan kewajiban yang ditentukan peraturan pemerintah.
2. Adil dalam membuat, memonitor dan melaksanakan praktek manajemen. Organisasi yang menunjukkan keadilan dalam memperlakukan pegawainya merupakan pendorong terkuat persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi. Perlakuan yang adil termasuk: keadilan prosedur, keadilan distribusi, keadilan interpersonal dan keadilan informasi. Tiga hal yang dapat meningkatkan persepsi terhadap keadilan adalah distribusi penghargaan dan sumber daya secara merata, memberikan kesempatan yang sama pada tiap pegawai untuk terlibat dalam pengembangan dan aplikasi prosedur dan kebijakan organisasi dan terakhir, para pimpinan yang memperlakukan pegawainya dengan hormat dan kepekaan.
3. Menentukan target yang dapat dicapai dan memberi penghargaan yang

sesuai. Penting bagi organisasi untuk mengembangkan dan mempertahankan harapan pegawai bahwa kinerja tinggi akan dihargai dengan sesuai. Organisasi juga sebaiknya tidak membuat target kinerja tinggi yang sulit dicapai karena dapat meningkatkan stress pada pegawai dan menurunkan efikasi diri yang kemudian dapat menurunkan persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi. Strategi kompensasi juga diperlukan untuk memberikan penghargaan yang lebih untuk pegawai yang memiliki prestasi tinggi.

4. Menawarkan keuntungan atau manfaat yang khusus. Organisasi yang memberikan tunjangan yang dibuat sesuai dengan kebutuhan pegawai pada tiap tahap karir dan hidupnya yang sesuai dengan kesejahteraan pegawai bisa meningkatkan persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi.
5. Mendukung pengawas agar menunjukkan dukungan organisasi ke bawahannya. Para pengawas merupakan wakil dari organisasi yang bertanggung jawab atas mengarahkan, mengevaluasi dan *coaching* para pegawai atau bawahan, sehingga punya peran penting dalam memastikan tujuan pimpinan terlaksana secara efektif. Para pengawas biasanya membalas dukungan organisasi yang selama ini diterimanya dengan menjalankan tugasnya sebaik-baiknya, termasuk mendukung para bawahannya. Dengan demikian mendukung para pengawas akan mendukung
6. Melatih bawahan menjadi suportif. Para atasan akan lebih menunjukkan dukungan terhadap bawahan yang sebagai kelompok mendukung atasannya sehingga akan terus terjadi siklus yang berkelanjutan untuk saling mendukung antara atasan dan bawahan.
7. Mempromosikan jaringan sosial yang kuat. Jaringan sosial di tempat kerja menyediakan jaringan hubungan interpersonal yang memberikan informasi mengenai bagaimana menjadi anggota organisasi yang baik dan menjalin

hubungan pertemanan sehingga jika ada pegawai baru, dapat lebih mudah beradaptasi karena para pegawai menganggap sesama pegawai merupakan pemangku kepentingan dalam organisasi. Persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi bisa meningkat melalui jaringan sosial yang kuat yang dapat dilihat dari jumlah pegawai dalam jaringan, seberapa banyak pegawai yang saling terhubung dan proporsi dari pegawai dengan kinerja baik dalam jaringan tersebut. Program yang dapat mendukung antara lain *mentoring*, proyek kelompok dan perkumpulan sosial yang informal.

8. Memulai dukungan organisasi di awal pekerjaan. Antisipasi dukungan organisasi adalah sejauh mana calon pegawai mengharapkan seberapa besar ia akan dihargai dan dipedulikan oleh organisasi ketika diterima sebagai pegawai sehingga persepsi pegawai tersebut tetap tinggi terhadap dukungan organisasi yang ia terima. Penjelasan mengenai tunjangan atau keuntungan (*benefits*) yang akan diterima dan suasana dalam wawancara, seperti seberapa dalam calon pegawai bisa bebas berdiskusi, perlakuan yang sopan dan ramah terhadap calon pegawai, dapat mempengaruhi antisipasi dukungan organisasi calon pegawai.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kinerja dan persepsi PKB terhadap dukungan yang diterima dari organisasi tempat PKB bekerja, yaitu Dinas XYZ Provinsi J. Selain persepsi dukungan organisasi, terdapat variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja PKB yang dapat didiskusikan untuk penelitian lebih lanjut.

Saran

Dalam penelitian ini, peneliti memberikan saran, yaitu perlu adanya kegiatan pembinaan SDM yang dapat mempengaruhi kinerja dan persepsi PKB agar dapat diterima pada dinas XYZ Provinsi J, yaitu perlu adanya pelatihan, *coaching*, program pendampingan pegawai dan lain-lain. Kemudian strategi-strategi ini juga dapat diintegrasikan ke dalam kebijakan penilaian kinerja pegawai di Dinas XYZ sesuai dengan target dan tujuan organisasi. Diharapkan dengan adanya dukungan nyata dari organisasi yang ditunjukkan dalam penilaian kinerja dan juga program-program kegiatan pembinaan, maka persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi dapat meningkatkan kinerja sehingga terwujud tujuan organisasi.

Penelitian mengenai kelompok jabatan fungsional tertentu lainnya masih sedikit. Kelompok jabatan fungsional tertentu lainnya bisa saja memiliki karakteristik dan permasalahannya yang khas sehingga perlu dilakukan penelitian mengenai jabatan fungsional tertentu lainnya untuk bisa mengantisipasi agar kinerja para pegawai jabatan fungsional tertentu bisa maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Biswas, S & Kapil, K. 2016. "Linking Perceived Organizational Support And Organizational Justice To Employees' In-Role Performance And Organizational Cynicism Through Organizational Trust: A Field Investigation in India", *Journal of Management Development*, Vol. 36 Issue: 5, pp.696-711,
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*; San Francisco: Jossey-Bass, 71.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. 1997. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Casimir, G., Waldman, D.A., Bartram, T. & Yang, S. 2006. Trust and the Relationship Between Leadership and Follower Performance: Opening the Black Box in Australia and China dalam *Journal of Leadership and Organizational Studies*
- Chen, X, Eberly, M.B, Chiang, T, Farh, J & Cheng, B. 2014 Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*. Vol. 40 (3). 796-819
- Eisenberger, R., Huntington, R, Hutchinson, S & Sowa, D. 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71(3) 500-507
- Eisenberger, R., Malone, G.P. & Presson, W.D. 2016. *Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement*. SHRM-SIOP Science of HR Series
- Field, A. 2013. *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. London: Sage Publications.
- Garland, R. 1991. The Mid-Point on a Rating Scale: Is it Desirable? *Marketing Bulletin*, 2, 66-70
- Kurniawan, U.K., Pratomo, H. & Bachtiar, A. 2010. Kinerja Penyuluhan Keluarga Berencana di Indonesia: Pedoman Pengujian Efektivitas Kinerja pada Era Desentralisasi. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional*. Vol. 5. No. 1 Agustus 2010. Hal 3 – 8.
- Kurtessis, J.N, Eisenberger, R, Ford, M.T, Buffardi, L.C., Steward, K.A & Adis, C.S. 2017. Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory dari *Journal of Management*. Vol. 43 No. 6, 1854-1884.
- Motowidlo, S.J. & Kell, H.J. 2012. Job Performance. Weiner, I. B., Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Highhouse, S. 2012. *Handbook of psychology, industrial and organizational*

- psychology: industrial and organizational psychology*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Ng, T.W.H & Feldman, D.C. 2008. The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*. 93 (2). 392-423.
- Rich, B.L, Lepine, J.A. & Crawford, E.R. 2010. Job engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. 2002. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature dari *Journal of Applied Psychology* Vol. 87. No. 4. 688-714.
- Shanock, L.R. & Eisenberger, R. 2006. When Supervisors Feel Supported: Relationships with Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support and Performance. *Journal of Applied Psychology*. 91(3) 689-695.

