

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini memiliki tujuan untuk melihat pengaruh dari pemberian *feedback* terhadap *perceived organizational support* di PT “X”. Peneliti telah melakukan pengambilan data dalam bentuk *pretest*, pembuatan modul, pelaksanaan kegiatan pelatihan, mempraktekkan kepada tim kerja yang di supervisi, setelah melakukan pelaksanaan kegiatan kemudian dilakukan *posttest* pada 18 orang karyawan. Pada bagian dibawah, peneliti akan memaparkan berbagai hasil temuan yang didapat dari hasil pengolahan data

4.1 Gambaran Umum Responden

4.1.1 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut ini adalah penjelasan data mengenai jenis kelamin responden yang dibagi menjadi dua kelompok, yaitu laki-laki dan perempuan:

Tabel 4.1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	N	%
Perempuan	16	89%
Laki-laki	2	11%
Total	18	100%

Dapat dilihat dari tabel 4.1. bahwa kebanyakan yang menjadi responden berjenis kelamin perempuan, yakni sebanyak 16 orang (89%). Sedangkan responden yang berjenis kelamin laki-laki adalah sebanyak 2 orang (11%).

4.1.2 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Usia

Penelitian melakukan pengelompokan usia responden penelitian berdasarkan tahap kognitif individu menurut Schaie (dalam Papilia, Old dan Feldman, 2007). Terdapat dua

tahap yang masih merupakan tahap produktif bagi individu, yakni *achieving stage* (usia 20-35 tahun), kemudian *responsible stage* dan *executive stage* (36-pertengahan 60 tahun).

Tabel 4.2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Usia	N	%
20-35	18	100%
36-60	0	0%
Total	18	100%

Tabel 4.2. di atas menunjukkan bahwa keseluruhan responden berada pada rentang usia 20-35 tahun (100%), berarti responden masih berada pada tahap *achieving stage*, yakni tahapan produktif untuk bekerja.

4.1.3. Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Lama Bekerja

Pada penelitian ini, peneliti membagi lama kerja ke dalam 3 kategori berdasarkan tahapan karir karyawan menurut Gould & Hawkins (1978), yaitu tahapan pembentukan atau *establishment stage* (lama kerja kurang dari 2 tahun), tahapan lanjutan atau *advancement stage* (lama kerja antara 2 hingga 10 tahun), dan tahap pemeliharaan atau *maintenance stage* (lama kerja lebih dari 10 tahun), berikut penjabarannya:

Tabel 4.3. Gambaran Responden Berdasarkan Lama Kerja

Lama Kerja	N	%
< 2 tahun	5	27%
2-10 tahun	13	73%
>10 Tahun	0	0%
Total	18	100%

Dapat dilihat dari tabel 4.3 bahwa terdapat 5 responden yang memiliki lama bekerja kurang dari 2 tahun (27%), 13 responden memiliki lama kerja antara 2-10 tahun (73%) dan tidak terdapat responden yang memiliki lama kerja yang lebih dari 10 tahun (0%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini berada pada tahap *establishment stage* dan *advancement stage*.

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1 Gambaran POS Responden Pada Saat *Pre-Test*

Penelitian ini menggunakan alat ukur POS yang terdiri dari 23 item, berikut ini adalah gambaran dari hasil POS responden:

Tabel 4.4 Hasil Perhitungan Deskriptif skor POS pada saat *Pre-Test*

Jumlah Responden	Skor Min	Skor Max
18	73	102
	Mean	Standar Deviasi
	90.76	8.97

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa rentang skor POS responden pada saat *pre-test* adalah 73 sampai dengan 102, adapun rata-rata kelompok adalah 90.76 dengan standar deviasi 8.97.

Dalam menggolongkan skor POS, peneliti membagi responden ke dalam dua kategori, yakni tinggi dan rendah. Pembagian tersebut berdasarkan *within group norms* (norma dalam kelompok), dengan menggunakan *mean* dari hasil skor karyawan. Berikut ini akan dijelaskan gambaran peserta berdasarkan kategori POS.

Tabel 4.5 Gambaran Pengelompokan skor POS pada saat *Pre-Test*

Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
Tinggi	11	61%
Rendah	7	38%

Dari pengkategorian berdasarkan *mean* tersebut dapat dilihat bahwa responden yang mempunyai skor total < 90.76 tergolong rendah, dan $>$ dari 90.76 tergolong tinggi. Dalam penggolongan tersebut, terdapat 11 orang yang tergolong tinggi (62%) dan 7 orang responden yang tergolong rendah (38%). Dengan kata lain masih terdapat responden yang memiliki persepsi terhadap dukungan organisasi yang tergolong rendah.

Responden dengan kategori POS rendah merupakan responden yang mempersepsikan bahwa penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka masih tergolong rendah, dimana mereka mempersepsikan masih kurang imbangnya timbal balik yang diberikan organisasi dengan kontribusi yang mereka berikan. Sedangkan karyawan dengan kategori POS yang tinggi merupakan responden yang mempersepsikan penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka sudah tergolong tinggi, dimana mereka mempersepsikan sudah imbangnya timbal balik yang diberikan organisasi dengan kontribusi yang mereka berikan. Dari data diatas, sebanyak 38% karyawan mempersepsi dukungan yang mereka dapat dari organisasi belum mencukupi dan sebanyak 62% karyawan mempersepsi dukungan yang mereka dapat dari organisasi sudah mencukupi.

4.2.2 Hasil Evaluasi Level Reaksi Terhadap Pelaksanaan Pelatihan

Secara umum dapat dijelaskan bahwa evaluasi intervensi pelatihan *the power feedback* terdiri dari aspek materi pelatihan, penyelenggaraan pelatihan, sarana, pembawa materi. Berikut penjelasan mengenai evaluasi training:

Tabel 4.6 Gambaran Evaluasi Materi Pelatihan

Aspek	1	2	3	4	5
	(Buruk)	(Kurang)	(Cukup)	(Baik)	(Baik Sekali)
Materi					
Kontribusi dalam peningkatan pengetahuan	0%	0%	0%	77%	23%
Kesesuaian dengan tujuan pelatihan	0%	0%	0%	77%	23%

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa sebanyak 7 orang (77%) menilai bahwa sistematika penyampaian, kontribusi terhadap pekerjaan, kemudahan untuk dipahami dan kesesuaian dengan tujuan pelatihan baik. Sedangkan untuk 3 orang memberikan penilaian cukup.

Tabel 4.7 Gambaran Evaluasi Penyelenggaraan Pelatihan

	Penyelenggaraan				
	1	2	3	4	5
	(Buruk)	(Kurang)	(Cukup)	(Baik)	(Baik Sekali)
Tepat waktu dalam pelaksanaan pelatihan	0%	0%	22%	22%	56%
Kesigapan panitia dalam membantu peserta	0%	0%	45%	55%	0%

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa sebanyak 5 orang (56%) menilai baik sekali penyelenggaraan dilaksanakan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Sebanyak 7 orang (77%) menilai baik mengenai kesediaan panitia dalam membantu peserta dan sebaika 5 orang (55%) menilai baik mengenai kesigapan panitia untuk membantu.

Tabel 4.8 Gambaran Evaluasi Sarana Pelatihan

	Sarana				
	1	2	3	4	5
	(Buruk)	(Kurang)	(Cukup)	(Baik)	(Baik Sekali)
Konsumsi	0%	0%	22%	22%	56%
Seminar Kit	0%	0%	22%	22%	56%
Fasilitas ruangan dan ruangan (kursi, cahaya, akustik, ventilasi)	0%	56%	0	22%	22%

Dari tabel diatas terlihat bahwa, sebanyak 5 orang (56%) memberikan penilaian baik sekali menengai konsumsi dan seminar kit yang diberikan. Sebanyak 2 orang (22%) menilai bahwa audio, konsumsi, seminar kit dan fasilitas ruangan baik. Sebanyak 5 orang (56%) memberikan penilaian cukup pada kualitas audio saat pelatihan. Sebanyak 5 orang (56%) yang memberikan nilai kurang pada fasilitas ruangan saat pelatihan.

Tabel 4.9 Gambaran Evaluasi Pembawa Materi Pelatihan

	<i>Trainer</i> (Pembawa Materi)				
Penguasaan materi	0%	0%	0%	23%	77%
Cara menjawab pertanyaan, bahasa, gerakan tubuh	0%	0%	0%	77%	23%
Intonasi dan kecepatan berbicara	0%	0%	0%	23%	77%

Mengacu kepada tabel diatas terlihat bahwa dari 9 orang peserta sebanyak 7 orang (77%) memberikan penilaian bahwa trainer sangat baik dalam menguasai materi pelatihan dan intonasi kecepatan bicara yang sangat baik. Sebanyak 7 orang (77%) responden menilai baik terhadap cara menjawab, bahasa yang digunakan dan *gesture trainer* saat pelatihan. Sebanyak 5 orang (55%) memberikan penilaian baik sekali mengenai teknik penyampaian *trainer*.

4.2.3 Hasil Evaluasi Level Learning Terhadap Pelaksanaan Pelatihan

Berikut akan coba dipaparkan hasil pembelajaran peserta terhadap kegiatan pelatihan pemberian *feedback* :

Tabel 4.10 Gambaran Level Learning

Responden	Skor Pre-test	Skor Post-test	Selisih	Peningkatan
1	14	20	6	30%
2	15	20	5	25%
3	13	18	5	27%
4	13	19	6	31%
5	14	20	6	30%
6	13	19	6	31%
7	15	20	5	25%
8	14	19	5	26%
9	13	18	5	27%

4.2.4. Hasil Penelitian Berdasarkan Uji Statistik

Untuk menguji apakah terdapat perubahan derajat *perceived organizational support* pada karyawan PT “X” sebelum dan sesudah diberikan *feedback* oleh atasannya, maka peneliti menggunakan uji statistik *Wilcoxon* dengan hipotesis sebagai berikut:

H_0 : Tidak terdapat perbedaan derajat *perceived organizational support* sebelum diberikan *feedback* dari atasan dan sesudah diberik *feedback* dari atasan.

H1 : Terdapat perbedaan derajat *perceived organizational support* sebelum diberikan *feedback* dari atasan dan sesudah diberik *feedback* dari atasan.

Kriteria keputusan:

- a. Jika probabilitas (Sig.) < 0.05 maka Ho
- b. Jika probabilitas (Sig.) > 0.05 maka H₁

Dari Hasil perhitungan dengan menggunakan uji beda Wilcoxon didapatkan hasil yang disajikan pada tabel 4.8

Tabel 4.11 Tabel Uji Statistika Derajat *Perceived Organizational Support*

	<i>Pre-test – Post-test</i>
Z	-2.661
Asymp Sig (2-tailed)	0.008

Berdasarkan tabel dilihat bahwa nilai t sebesar -2.661 dengan signifikansi 0.008 ($p < 0.05$), menandakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari pemberian intervensi yang berupa *feedback* terhadap skor total persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa Ho diterima atau terdapat perubahan yang signifikan derajat POS sebelum dan setelah pemberian *feedback*. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *mean* skor total POS setelah pemberian *feedback* sebesar 96 yang lebih besar dibandingkan saat sebelum diberikan *feedback* sebesar 90.

Tabel 4.12 Hasil *Pre-test* dan *Post-test* Antesenden POS

	<i>Fairness</i>	<i>Supervisor</i>	<i>Reward</i>
Z	-1.548	-2.464	-1.689
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.122	0.014	0.091

Berdasarkan tabel 4.12, didapatkan nilai signifikansi sebesar sebesar 0.122 untuk antesenden *fairness*, nilai signifikansi sebesar 0.014 untuk antesenden *supervisor support*

dan nilai signifikansi 0.091 untuk antesenden *reward and job condition*. Dari ketiga antesenden tersebut, *supervisor support* memiliki perubahan secara signifikan yang artinya terdapat perubahan persepsi dukungan atasan sebelum dan setelah diberikan *feedback*.

4.3 Pembahasan

Perceived organizational support yang merupakan suatu derajat atau tingkatan sejauhmana karyawan menilai bahwa organisasi yang mempekerjakan mereka telah peduli dengan kesejahteraannya dan menghargai setiap kontribusi mereka di dalam organisasi. Persepsi tersebut tidak hanya terbatas pada hal-hal yang menyangkut kesejahteraan mereka saja, tetapi juga penilaian apakah organisasi di mana mereka bekerja siap memberikan bantuan ketika diperlukan atau tidak dan apakah bantuan tersebut juga diberikan ketika mereka mengalami saat-saat penuh tekanan. Eisenberger *et, al* (1986, dalam buku Aube, Rousseau dan Morin,2007)

Tinggi rendahnya derajat POS dapat dipengaruhi oleh ke 3 antesenden *fairness*, dukungan supervisor dan *reward* yang diberikan perusahaan. Eisenberger, dkk (1986) dan Levinson (1965) dalam Rhodes & Eisenberger (2002) *supervisor* merupakan agen dari organisasi, memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahannya, sedangkan karyawan yang menjadi bawahan dari *supervisor* mempersepsi adanya orientasi yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan dari atasannya, dan menilai tindakan *supervisor* tersebut sebagai dukungan organisasi secara keseluruhan. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Dawley, dkk (2010) yang menyatakan bahwa karyawan mempersepsikan dukungan *supervisor* sebagai dukungan organisasi secara keseluruhan. dukungan *supervisor* dapat direalisasikan melalui pemberian *feedback* (baik *feedback* terhadap performa maupun hal lain yang terkait dengan pekerjaan karyawan), adanya

proses diskusi mengenai *goal setting* karyawan, adanya orientasi dari *supervisor* terhadap karyawan baru, serta adanya bantuan dari *supervisor* ketika diperlukan

Perceived organizational support merupakan variabel undimensional yang mengukur sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi karyawan dan sejauh mana perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Berdasarkan hal tersebut, maka hasil dalam penelitian ini menggambarkan pentingnya perusahaan memperhatikan penghargaan terhadap kontribusi karyawan dan penting untuk peduli terhadap kesejahteraan karyawan, apabila perusahaan menginginkan karyawan yang loyal dan memberikan performa yang optimal.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa terdapat perbedaan skor *perceived organizational support* yang signifikan sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa training teknik pemberian *feedback* pada atasan (*supervisor*), yang dilanjutkan dengan pemberian *feedback* dari atasan kepada tim kerjanya yang disupervisi. Adapun intervensi tersebut dilakukan dengan dasar menurut Eisenberger (2002), atasan berperan sebagai perpanjangan tangan dari organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja tim kerjanya, maka karyawan akan melihat baik atau tidaknya dukungan yang diberikan atasan sebagai indikator dari dukungan organisasi. Berdasarkan hal ini, maka intervensi yang dilakukan oleh peneliti difokuskan untuk meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan atasan yaitu melalui pemberian *feedback* oleh atasan terhadap tim kerjanya.

Dari hasil penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, berdasarkan tabel 4.8 dapat dijelaskan bahwa nilai signifikansi didapatkan adalah $0.008 < 0.05$, maka terdapat perbedaan yang signifikan antara nilai rata-rata *perceived organizational support*

sebelum dan setelah diberikan *feedback* oleh atasannya yang sudah mengikuti training pemberian *feedback* di PT “X”.

Dari pemaparan tersebut dapat disimpulkan bahwa kegiatan pemberian *feedback* yang dilakukan oleh supervisor kepada tim kerjanya sesuai dengan pedoman yang diberikan saat pelatihan *feedback*, mampu meningkatkan derajat *perceived organizational support* yang berjumlah 9 orang supervisor dan 18 orang staff. Peneliti juga menelusuri lebih lanjut mengenai perolehan skor di tiap antesenden.

Berdasarkan tabel 4.12, ditemukan bahwa, meskipun secara keseluruhan pemberian *feedback* meningkatkan *perceived organizational support* didapatkan nilai signifikansi sebesar 0.014 untuk antesenden *supervisor support* memiliki perubahan secara signifikan yang artinya terdapat perubahan persepsi dukungan atasan sebelum dan setelah diberikan *feedback*. Nilai signifikansi sebesar sebesar 0.122 untuk antesenden *fairness*, dan nilai signifikansi 0.091 untuk antesenden *reward and job condition*, dari data tersebut terlihat bahwa tidak terdapat perubahan yang signifikan pada dua antesenden lainnya.

Pada penelitian ini dimulai dengan adanya pelatihan untuk meningkatkan kemampuan *feedback* yang dimiliki oleh supervisor, untuk selanjutnya akan dilakukan praktek memberikan *feedback* dari supervisor kepada tim kerjanya. Adapun berdasarkan hasil evaluasi pada kriteria *reaction* dan *learning*, peserta menyatakan bahwa konten dari pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi pekerjaan mereka, serta berguna dalam pengembangan diri mereka. Sedangkan hasil evaluasi pada *learning*, terdapat peningkatan pada nilai *pre-test –post-test* jika dibandingkan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat perubahan pengetahuan peserta setelah mereka diberikan pelatihan ini.

Pelatihan pemberian *feedback* bertujuan agar peserta memiliki kemampuannya dalam melakukan kegiatan pemberian *feedback* kepada tim kerjanya serta memilih apa yang diperlukan dari apa yang diajarkan ketika melakukan *feedback*. Pelatihan pemberian *feedback* terdiri dari 3 materi utama. Materi pertama adalah teori mengenai *leadership awereness*. Metode yang diberikan melalui ceramah dan permainan, ceramah yang diberikan mengenai bagaimana peran sebagai pemimpin dalam suatu kelompok, apa saja tugas dari *leader* dan bagaimana peran pemimpin dalam satu kelompok. Dalam sesi ini peserta juga disadarkan dengan tugas-tugas *leader* yang salah satunya adalah memberikan dukungan kepada tim kerjanya salah satunya dengan memberikan *feedback*.

Materi kedua adalah pemberian *feedback*. Penyampaian pada materi ini dengan menggunakan metode ceramah. Materi yang diberikan adalah manfaat dari pemberian *feedback*, jenis-jenis *feedback*, hambatan dalam pemberian *feedback* dan proses dalam pemberian *feedback* yang tepat. Saat dijelaskan mengenai tahapan pemberian *feedback*, peserta diminta untuk langsung mempraktekkan *feedback* berdasarkan proses *feedback* yang diajarkan sebelumnya. Pada sesi pengaplikasian peserta lain yang tidak melakukan *role play* dapat memberikan masukan kepada rekannya. Selanjutnya metode yang digunakan dalam penyampaian materi ini menggunakan pemutaran film mengenai dukungan pemimpin kepada timnya.

Materi terakhir adalah teknik pemberian *feedback* yang didalamnya membahas mengenai komunikasi efektif, metode yang digunakan sama dengan metode sebelumnya yaitu metode ceramah mengenai teknik pemberian *feedback* dimana didalamnya terdapat teknik *active listening* dan cara merespon dalam berkomunikasi yang dapat digunakan dalam pemberian *feedback*. Pada akhir sesi diadakan *role play* secara keseluruhan dalam

pemberian *feedback* dimana sebelumnya peserta di berikan *cases* mengenai permasalahan pekerjaan sehari-hari terkait dengan bawahan dan peserta diminta untuk memerankan sebagai supervisor dengan memberikan *feedback* kepada tim kerjanya. Pada saat *role play*, peserta akan dinilai kemampuan memberikan *feedback* nya berdasarkan kisi-kisi yang telah diberikan oleh fasilitator. Peserta juga diminta untuk mendiskusikan mengenai *feedback* satu sama lain. Diakhir sesi diadakan *debrief* untuk membahas mengenai kegiatan pelatihan dari materi pertama sehingga materi akhir yang telah dilakukan sehingga dapat *insight* oleh peserta pelatihan. Pada saat pelaksanaan pelatihan peserta dapat berperan aktif dalam setiap sesinya, peserta juga beberapakali bertanya mengenai *feedback* yang baik yang dapat diaplikasikan sehari-hari. Pada akhir pelatihan, peneliti memberikan tugas kepada peserta yaitu lembaran pemberian *feedback* yang harus dilakukan kepada timnya, setiap peserta akan melakukan *feedback* kepada 2 orang anggota timnya. Satu minggu setelah dilakukan pelatihan dengan penyesuaian waktu yang sudah ditentukan, peneliti mendampingi supervisor dalam melaksanakan *feedback* kepada tim kerjanya. Secara keseluruhan, peserta merasakan adanya manfaat dari kegiatan intervensi yang peneliti lakukan.

Pada penelitian ini, penelitian hanya difokuskan terhadap antesenden *supervisor support*. Hal tersebut menyebabkan antesenden yang meningkat hanyalah dukungan yang diberikan atasan saja. Meski demikian, perusahaan diharapkan tidak mengabaikan 2 antesenden lain dan melakukan usaha perbaikan untuk meningkatkan *perceived organizational support*. Hal ini dikarenakan masih banyak karyawan yang berada dalam kategori rendah untuk kedua dimensi tersebut dan dapat mempengaruhi *perceived organizational support* secara keseluruhan.