

**HUBUNGAN ANTARA KUALITAS KEHIDUPAN KERJA
DAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DENGAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
(OCB) PADA KARYAWAN PTPN III MEDAN**

TESIS

OLEH

**SRI RAHAYU
NPM. 101804064**



UNIVERSITAS MEDAN AREA **PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang **PROGRAM PASCASARJANA** Document Accepted 19/8/22

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruhnya tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN Access From (repository.uma.ac.id)19/8/22

HUBUNGAN ANTARA KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA KARYAWAN PTPN III MEDAN

TESIS

OLEH

**SRI RAHAYU
NPM. 101804064**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada
Program Studi Magister Psikologi Program Pascasarjana
Universitas Medan Area



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 19/8/22

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA**

Access from (repository.uma.ac.id)19/8/22

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI**

HALAMAN PERSETUJUAN

**JUDUL : HUBUNGAN ANTARA KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN PERSEPSI
DUKUNGAN ORGANISASI DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR* (OCB) PADA KARYAWAN PTPN III MEDAN**

NAMA : SRI RAHAYU

NPM : 101804064

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Kaiman Turnip, M.si

Suryani Hardjo, S.Psi, MA

**Ketua Program Studi
Magister Psikologi**

**Direktur
Program Pascasarjana - UMA**

Prof. Dr. H. Abdul Munir, M.Pd

Prof. Dr. H. Retno Hastuti, M.Si

Telah di uji pada Tanggal 12 Mei 2012

N a m a : Sri Rahayu

N P M : 101804064



Panitia Penguji Tesis :

Ketua : Azhar Aziz, S.Psi, MA
Sekretaris : Nurmaida Irawani Siregar, S.Psi, M.Si
Pembimbing I : Dr. Kaiman Turnip, M.Si
Pembimbing II : Suryani Hardjo, S.Psi, MA
Penguji Tamu : Prof. Dr. Abdul Munir, M.Pd

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 19/8/22

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)19/8/22

PERNYATAAN KEORISINILAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Sri Rahayu

NPM : 101804064

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis ini dengan judul :

“Hubungan Antara Kualitas Kehidupan Kerja dan Persepsi Dukungan Organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan PTPN III Medan”

Adalah benar merupakan hasil penelitian yang saya kerjakan sendiri tanpa meniru atau menjiplak hasil penelitian orang lain.

Apabila di kemudian hari bahwa tesis ini tidak orisinil dan merupakan hasil plagiat, maka saya bersedia di cabut gelar magister yang saya peroleh.

Demikian pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya.

Medan, Juni 2012

Yang menyatakan,



Sri Rahayu

MOTTO

**“Dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu.”
(QS. Al Baqarah 282)**

**“Niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat.”
(QS. Al Mujadalah 11)**

**“Barangsiapa dikehendaki kebaikan oleh Allah, maka Allah memberi kephahaman kepadanya tentang agama.”
(HR. Buhari dan Muslim)**

**“Barangsiapa melalui suatu jalan untuk mencari ilmu, maka Allah memudahkan jalan baginya ke surga.”
(HR. Muslim)**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, atas hidayah, inayah serta ridha Allah SWT peneliti akhirnya dapat menyelesaikan karya yang sangat sederhana ini dengan judul **“Hubungan Antara Kualitas Kehidupan Kerja Dan Persepsi Dukungan Organisasi Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan PTPN III Medan”**.

Penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, seharusnya peneliti menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Kedua orangtuaku tercinta : Ayahanda H. Kardjono dan Ibunda Hj. Basyariah yang telah membimbingku sejak lahir di dunia hingga saat ini.
2. Bapak Dr. Kaiman Turnip, M.si selaku Dosen Pembimbing I, yang dengan penuh kesabaran dalam mengarahkan dan memberikan saran dan kritik yang sangat berarti, serta memotivasi peneliti untuk menyelesaikan tesis ini.
3. Ibu Suryani Hardjo, S.Psi, MA, selaku Dosen Pembimbing II yang juga sebagai sahabat selalu sabar dan siap melayani proses bimbingan kapanpun dibutuhkan, terimakasih atas bimbingan ibu demi sempurnanya tulisan ini,
4. Pimpinan PTPN III Medan yang telah memberikan kesempatan dan peluang serta keleluasaan waktu untuk menyelesaikan studi, penelitian maupun ketuntasan tesis ini.
5. Ketua Prodi Pascasarjana Program studi Psikologi dan Seluruh Staf Tata Usaha yang dengan sabar melayani kelancaran administrasi dalam pelaksanaan proses tesis dari awal hingga selesai.

HALAMAN PERSEMBAHAN

KARYA SEDERHANA INI KEPERSEMBAHKAN KEPADA :

❖ **SUAMI TERCINTA : (ALM) ERRY INDRAJAYA**

❖ **ANAK-ANAKU : > RIDHO MUHAMMAD
> RIMA ARIMBI**

❖ **KEDUA ORANG TUAKU :**

➤ **AYAHANDA ; H. KARDJONO**

➤ **IBUNDA ; HJ. BASYARIAH**

SIREGAR

6. **Suamiku tercinta : Alm. Erry Indrajaya, terimakasih atas kebersamaan kita, akan tetap kurawat dan kujaga buah cinta kita meski tanpa dirimu. Semoga engkau bahagia disisi Allah SWT suamiku....**
7. **Anak-anakku tercinta : Ridho Muhammad, dan Rima Arimbi yang dengan penuh pengertian dan kesabaran akan terbaginya waktu dan perhatian selama mama kuliah.**
8. **Ibu Sri Sutarti dan teman-teman *Assesment Center*: Amalia, Netti, Saut, Reza, Hendri, Asmuni dan Ari, terimakasih atas kebersamaan selama ini**
9. **Teman-teman seperjuangan : Hasdina Trianasuci, Dwina Nasution, Chairiah Yulianti Siregar, Mina Wongso, dan Ritha Wizni yang telah bersama melalui banyak suka duka semasa kuliah hingga selesainya tesis ini. Juga teman-teman satu angkatan di minat Psikologi Industri dan Organisasi yang banyak memberi masukan dan motivasi, terimakasih atas kerjasama dan informasi yang telah diberikan.**

Akhirnya peneliti hanya berharap semoga karya tulis ini dapat bermanfaat dan semoga Allah melimpahkan pahala atas segala amal baik yang telah peneliti terima.

Medan, Mei 2012

Peneliti

Sri Rahayu

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
ABSTRAKSI	xi
DAFTAR TABEL	xii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Rumusan Masalah	10
D. Tujuan Penelitian	11
E. Manfaat Penelitian	11
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	13
A. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	13
1. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	13
2. Aspek-Aspek <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	16
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior</i>	18

4. Implikasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	22
B. Kualitas Kehidupan Kerja	24
1. Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja	24
2. Aspek-Aspek Kualitas Kehidupan Kerja	28
C. Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi	32
1. Pengertian Persepsi	32
2. Proses Persepsi	34
	Halaman
3. Faktor yang berperan dalam persepsi	35
4. Pengertian Dukungan Organisasi	37
5. Pengertian Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi	39
6. Aspek-aspek Persepsi Dukungan Organisasi	41
7. Munculnya Persepsi Atas Dukungan Organisasi	42
D. Hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Karyawan PTP N III Medan	43
E. Hubungan antara Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Karyawan PTP N III Medan	46
F. Hubungan Antara Kualitas Kehidupan Kerja dan Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi dengan <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior</i> pada Karyawan PTP N III Medan	47

	Halaman
G. KERANGKA PEMIKIRAN	60
H. Hipotesis	60
BAB III METODE PENELITIAN	62
A. Lokasi Penelitian	62
B. Jenis Penelitian	62
C. Identifikasi Variabel Penelitian	62
D. Definisi Operasional Variabel	63
E. Populasi dan Sampel Penelitian	64
F. Metode Pengumpulan Data	65
G. Validitas Aitem dan Reliabilitas Alat Penelitian	71
H. Metode Analisis Data	74
BAB IV PELAKSANAAN DAN HASIL PENELITIAN	76
A. Pelaksanaan Penelitian	76
B. Hasil Penelitian	86
C. Pembahasan	91
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	97
B. Kesimpulan	97
A. Saran	98
DAFTAR PUSTAKA	100
LAMPIRAN	102

ABSTRAKSI
HUBUNGAN ANTARA KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN PERSEPSI
DUKUNGAN ORGANISASI DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
(OCB) PADA KARYAWAN PTPN III MEDAN

Oleh:
SRI RAHAYU
101804064

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui; hubungan kualitas kehidupan kerja dan persepsi dukungan organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PTPN III Medan. Berdasarkan teori yang ada diajukan hipotesis : 1. Ada hubungan yang positif Kualitas kehidupan kerja dan persepsi dukungan organisasi dengan *organizational citizenship behavior*. 2. Ada hubungan positif antara kualitas kehidupan kerja dengan *organizational citizenship behavior*. 3. Ada hubungan positif antara persepsi dukungan organisasi dengan *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan analisis data yang digunakan dengan Analisa Regresi Berganda didapatkan hasil : 1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja dan persepsi dukungan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien $F_{reg} = 2,108$; $p=0,018$ dimana $p < 0,050$. menandakan bahwa semakin baik kualitas kehidupan kerja dan semakin positif persepsi terhadap dukungan organisasi maka akan semakin baik *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan sebaliknya semakin buruk kualitas kehidupan kerja dan semakin negatif persepsi dukungan organisasi maka akan semakin buruk *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima. 2. Ada pengaruh yang positif antara kualitas kehidupan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada guru PTPN III Medan dengan sumbangan 38,7%. 3. Ada pengaruh yang positif antara persepsi dukungan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dengan sumbangan efektif yang didapatkan sebesar 40,0%. Total sumbangan efektif dari kedua variabel bebas (kualitas kehidupan kerja dan persepsi dukungan organisasi) terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah sebesar 55,2%. Dari hasil ini diketahui bahwa masih terdapat 44,8% pengaruh dari faktor lain terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. (4). Hasil lain diperoleh dari penelitian ini, yakni diketahui bahwa subjek penelitian ini para karyawan PTPN III Medan, memiliki kualitas kehidupan kerja yang tergolong baik dan memiliki persepsi terhadap dukungan organisasi yang tergolong positif demikian juga dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang diperoleh juga tergolong baik. Hal ini diketahui dengan melihat nilai rata-rata/mean empiriknya kualitas kehidupan kerja (74,60) dan nilai rata-rata hipotetiknya (57,5). Untuk variabel persepsi dukungan organisasi nilai rata-rata/mean empiriknya (88,23) dan nilai rata-rata hipotetiknya (70). Selanjutnya untuk *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diketahui bahwa mean rata-rata/mean empiriknya (94,46) dan mean hipotetiknya adalah (72,5).

Kata Kunci : *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, kualitas kehidupan kerja, persepsi dukungan organisasi

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel. 1	: Kisi-kisi Skala <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	67
Tabel. 2	: Kisi-kisi Skala Kualitas Kehidupan Kerja	69
Tabel. 3	: Kisi-kisi Skala Dukungan Organisasi	70
Tabel. 4	: Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Kualitas Kehidupan Kerja Sebelum Uji Coba	78
Tabel. 5	: Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Persepsi terhadap dukungan organisasi Sebelum Uji Coba	79
Tabel. 6	: Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Sebelum Uji Coba	80
Tabel. 7	: Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Kualitas kehidupan kerja Setelah Uji Coba	82
Tabel. 8	: Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Persepsi terhadap dukungan organisasi Setelah Uji Coba	83
Tabel. 9	: Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Setelah Uji Coba	84
Tabel .10	: Rangkuman hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran	86
Tabel. 11	: Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Linieritas Hubungan	87
Tabel. 12	: Rangkuman Hasil Perhitungan Analisis Regresi	88
Tabel. 13	: Deskripsi Statistik Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik	90

Tabel. 14 : Hasil Perhitungan Nilai Rata-rata Hipotetik dan Nilai Rata-rata

Empirik	91
---------------	----



BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Penelitian

Bagi dunia bisnis, globalisasi telah menjadi fenomena yang tidak dapat dihindari. Perekonomian dunia yang semakin terbuka dan mengarah pada suatu kesatuan global berimplikasi pada lalu lintas barang dan jasa yang juga melewati batas-batas negara. Barang dan jasa yang diproduksi tidak hanya dikonsumsi oleh negara tersebut, namun juga dikonsumsi oleh negara-negara lain. Globalisasi telah membuat batas-batas geografis dan teritorial suatu negara menjadi semakin kabur. (Landy, 1999).

Perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan bersifat sangat tidak pasti mengharuskan organisasi-organisasi yang ada dalam suatu sektor industri untuk senantiasa berusaha meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kreatifitas (Bogler and Somech, 2005; Sweeland and Hoy, 2000, dalam Hasanbasri 2007). Peningkatan efektivitas, efisiensi, dan kreatifitas ini sangat bergantung pada kesediaan para karyawan untuk berkontribusi secara positif dalam menyikapi perubahan (Bogler and Somech, 2005 dalam Hasanbasri 2007). Perilaku untuk bersedia memberikan kontribusi positif pekerja ini diharapkan tidak hanya terbatas dalam kewajiban kerja secara formal, melainkan idealnya lebih dari kewajiban formalnya (Bowler, 2006 dalam Hasanbasri 2007). Dalam literature organisasi modern, perilaku dalam bentuk kerelaan untuk memberikan kontribusi yang lebih dari kewajiban formal bukanlah merupakan bentuk perilaku organisasi

yang dapat dimunculkan melalui basis kewajiban-kewajiban peran formal karyawan (VanYperen, Berg, and Willering, 1999 dalam Hasanbasri 2007) yang akhirnya menyebut perilaku ini sebagai *organizational citizenship behavior* atau disingkat OCB.

PT Perkebunan Nusantara III (PTPN III Persero), merupakan salah satu dari 14 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Perkebunan yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan, pengolahan dan pemasaran hasil perkebunan. Kegiatan usaha Perseroan mencakup usaha budi daya dan pengolahan tanaman kelapa sawit dan karet. Produk utama Perseroan adalah Minyak Sawit (CPO) dan Inti Sawit (Kernel) dan produk hilir karet. Dengan Visi perusahaan adalah Menjadi perusahaan agri bisnis kelas dunia dengan kinerja prima dan melaksanakan tata kelola bisnis.

Untuk mencapai visi dan misi PTPN III menerapkan 12 Paradigma Baru yaitu : 1).Perubahan, perbaikan dan peningkatan metode dan kinerja adalah salah satu keharusan, 2). Kepuasan pelanggan menjadi prioritas utama untuk memenangkan persaingan, 3). Setiap kegiatan bisnis harus menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan, 4). Pengembangan hubungan industrial yang egaliter berdasarkan keterbukaan, kesetaraan dan kebhinekaan. 5). Pengembangan SDM yang terintegrasi untuk menmbangun kapital insani yang dibutuhkan perusahaan, 6). Kepemimpinan yang efektif membangun pengaruh melalui kemampuan mengajar dan membagi ilmu, membina hubungan baik dan menjadi panutan. 7). Penghargaan diberikan kepada karyawan berdasarkan kompetensi dan

kinerjanya. 8). Efektivitas operasional harus didukung oleh struktur organisasi yang sederhana dan dinamis, 9). Pemanfaatan teknologi sebagai perangkat untuk peningkatan produktivitas kerja dan keunggulan kompetitif. 10). Keputusan bisnis diambil berdasarkan fakta dan data yang akurat, 11). Setiap tugas dan operasional perusahaan dilaksanakan dengan cepat tanggap, cepat tindak lanjut, tuntas, berkualitas, dan penuh tanggung jawab dan, 12). Seluruh aktivitas perusahaan harus berorientasi pada peningkatan mutu dan lingkungan.

Penerapan 12 paradigma tersebut tentu saja disesuaikan dengan proses globalisasi, dimana persaingan menjadi semakin tajam. Dalam perekonomian tertutup, persaingan yang terjadi di dalam suatu negara hanya terjadi antar pelaku usaha yang berada di dalam negara tersebut. Dalam globalisasi, persaingan terjadi tanpa mengenal batas negara. Persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Karenanya, dalam situasi persaingan yang semacam itu, organisasi yang tidak kompetitif akan berangsur-angsur mundur dari persaingan, kehilangan konsumen, dan akan segera gulung tikar. Sementara perusahaan yang memiliki daya saing akan unggul dan mampu bertahan.

Daya saing tersebut tidak dapat diperoleh begitu saja, namun perlu direncanakan dengan suatu strategi bersaing. Dalam konteks ini, banyak faktor yang ada dalam sebuah organisasi terlibat dan perlu diperhatikan. Faktor-faktor tersebut misalnya faktor keuangan, teknologi, sistem informasi, peralatan produksi, sumber daya alam, dan sebagainya

Ulrich (1998) mengatakan bahwa kunci sukses sebuah perubahan adalah pada sumber daya manusia yaitu sebagai inisiator dan agen perubahan terus menerus, pembentuk proses serta budaya yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasi. Sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi memiliki keanekaragaman yang cukup tinggi. Dengan *diversity* yang cukup besar tersebut berarti kemampuan sebagai “*agent of change*” juga akan berbeda-beda. Namun demikian, usaha perubahan organisasi yang membutuhkan partisipasi dari semua karyawan itu akan tercapai bila juga ada kemauan dari masing-masing individu karyawan untuk berperan sebagai agen perubahan, tidak hanya sekedar mengandalkan kemampuannya saja. Kemampuan tanpa didukung dengan kemauan, tidak akan menghasilkan peningkatan apapun

Kemauan karyawan untuk berpartisipasi dalam organisasi, biasanya tergantung pada tujuan apa yang ingin diraihnya dengan bergabung dalam organisasi bersangkutan. Kontribusi karyawan terhadap organisasi akan semakin tinggi bila organisasi dapat memberikan apa yang menjadi keinginan karyawan. Dengan kata lain, kemauan karyawan untuk memberikan sumbangan kepada tempat kerjanya sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam memenuhi tujuan dan harapan-harapan karyawannya.

Fenomena yang ada pada karyawan PTP III Medan adalah berdasarkan observasi mereka selalu bersedia bekerja *extra role*, dimana karyawan menunjukkan perilaku inovatif dan spontan di luar deskripsi peran yang ditetapkan untuk mencapai tujuan, antara lain mau bekerja sama dengan rekan

kerja, memberikan saran yang konstruktif bagi peningkatan kinerja departemen atau organisasi secara umum, meningkatkan kemampuan pribadi melebihi yang disyaratkan oleh organisasi, dan menciptakan iklim yang baik bagi organisasi di lingkungan luar.

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja yang baik menuntut “perilaku sesuai” karyawan yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *inrole*, tetapi juga perilaku *extra-role* disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Peran tambahan atau *extra-role* yang dimiliki karyawan atau sering disebut juga dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga dia dapat disebut sebagai “anggota yang baik” (Sloat, 1999). Perilaku ini cenderung melihat seseorang (karyawan) sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri.

Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Terlebih lagi, untuk melakukan

segala sesuatu yang baik manusia tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan dirinya, misalnya seseorang mau membantu orang lain jika ada imbalan tertentu. Jika karyawan dalam organisasi memiliki OCB, maka usaha untuk mengendalikan karyawan menurun, karena karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya.

Melalui penelitian yang dilakukan oleh Katz (dalam Smith dkk, 1983) diidentifikasi tiga kategori perilaku karyawan yang diperlukan agar organisasi berfungsi dengan baik, efektif, dan efisien yaitu : (a). Karyawan harus berada dalam sistim, melalui proses rekrutmen, rendahnya absensi dan *turn over*. (b). Karyawan melakukan tugas atau peran yang diminta sesuai dengan deskripsi tugasnya, dengan memenuhi standar kualitas maupun kuantitas yang ditetapkan. (c). Menunjukkan perilaku inovatif dan spontan di luar deskripsi peran yang ditetapkan untuk mencapai tujuan, antara lain mau bekerja sama dengan rekan kerja, melindungi sumber daya organisasi, memberikan saran yang konstruktif bagi peningkatan kinerja departemen atau organisasi secara umum, meningkatkan kemampuan pribadi melebihi yang disyaratkan oleh organisasi, dan menciptakan iklim yang baik bagi organisasi di lingkungan luar.

Kategori pertama dan kedua di atas disebut sebagai *the in role behavior* sedangkan kategori yang terakhir sering disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB), biasa juga disebut dengan *the extra role behavior*. Berdasarkan ketiga kategori di atas, dapat disimpulkan bahwa sebuah organisasi tidak akan

dapat efektif dan efisien apabila hanya mengandalkan pada perilaku-perilaku yang ada dalam deskripsi pekerjaan saja (*in-role*). Karyawan diharapkan mau berperilaku melebihi apa yang ada dalam deskripsi pekerjaannya (*extra-role*).

Borman dan Motowidlo (1993) mengatakan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*) karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain dengan adanya perilaku ini maka interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi.

Alasan lain mengapa OCB berperan penting bagi upaya meningkatkan kinerja organisasi menurut Organ (1998) adalah karena: 1). Mengurangi kebutuhan akan sumber daya-sumber daya yang langka/mahal untuk fungsi-fungsi perawatan/perbaikan dalam organisasi. 2). Memberi keleluasaan bagi karyawan untuk lebih produktif 3). Meningkatkan produktifitas hubungan kerja atau manajerial, 4). Memfasilitasi terjadinya hubungan koordinasi yang efektif antara anggota tim dan antar kelompok kerja. 5). Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik minat dan mempertahankan orang-orang terbaiknya untuk bekerja disitu dengan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan (Organ 1998).

Penelitian yang dilakukan oleh Liden, dkk, 1996 (dalam Dana 2007) menemukan adanya pengaruh kuat dari kualitas kehidupan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Semakin baik kualitas kehidupan kerja maka akan semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan akan melakukan pekerjaan secara sukarela dan memberikan kinerja secara lebih baik

lagi di luar tugas-tugas resminya karena merasa bahwa organisasi kualitas kehidupan. Kualitas kehidupan kerja; istilah ini merujuk pada tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan dan komitmen pengalaman individual dengan penghargaan terhadap kehidupan kerja mereka (Bernadine & Russell, 1998). Lebih lanjut diungkap oleh Bernadine & Russell (1998) kualitas kehidupan kerja dapat dimaknai sebagai tingkat individu dapat memenuhi kebutuhan diri yang terpenting tatkala bekerja di satu perusahaan. Kualitas kehidupan kerja mengacu pada pengaruh situasi kerja keseluruhan terhadap seorang individu, sehingga keadaan tersebut mengarahkan kepada kesediaan anggota organisasi secara suka rela mengerjakan tugas-tugas diluar tugas resminya

Moorman, dll (1998), Wayne, dkk (1997) dan Liden, dkk (1996) melakukan penelitian dan menemukan adanya pengaruh kuat dari dukungan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Semakin baik dukungan organisasi maka akan semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan akan rela memberikan kinerja terbaiknya di luar tugas-tugas resminya karena merasa bahwa organisasi memberikan apa yang mereka harapkan.

Karyawan akan rela memberikan kinerja terbaiknya di luar tugas-tugas resminya karena merasa bahwa organisasi memberikan apa yang mereka harapkan. Studi Shore dan Wayne (1993) juga menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional dapat menjadi prediktor *organizational citizenship behaviour* (OCB). Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan

ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

Keadaan tersebut sangat menuntut karyawan PTPN III untuk memiliki *organizational citizenship behaviour* (OCB), karena sebagai wadah berhimpunnya sejumlah manusia dengan kepentingan yang sama, dituntut seluruh karyawan untuk melakukan berbagai aktivitas mencapai tujuan bersama untuk bersedia secara sukarela melaksanakan pekerjaannya dalam organisasi melebihi apa yang diharapkan organisasi dapat dilaksanakan oleh seluruh karyawan, sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan variabel utama adalah *organizational citizenship behaviour* (OCB) yang dikaitkan dengan kualitas kehidupan kerja dan persepsi terhadap dukungan organisasi, dengan judul penelitian adalah : ***Hubungan Antara Kualitas Kehidupan Kerja dan Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi dengan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) pada para karyawan PTPN III Medan.***

B. IDENTIFIKASI MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat diidentifikasi masalah masalah yang berkenaan dengan penelitian ini yakni sebagai berikut. Bagaimana *organizational citizenship behaviour* (OCB) atau perilaku keanggotaorganisasian para karyawan? Bagaimana kualitas kehidupan kerja para karyawan PTPN III Medan ? Bagaimana persepsi para karyawan terhadap dukungan organisasi ?

Identifikasi masalah yang telah dinyatakan di atas, menunjukkan bahwa banyak masalah yang perlu mendapat perhatian sehubungan dengan

organizational citizenship behaviour (OCB). Agar penelitian ini lebih terarah dan mendalam, masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini, perlu dibatasi.

Penelitian ini dibatasi hanya berkaitan dengan kualitas kehidupan kerja, dan persepsi terhadap dukungan organisasi dengan *organizational citizenship behaviour* (OCB).

Subyek penelitian ini dibatasi hanya pada para karyawan PTPN III Medan

C. RUMUSAN MASALAH

Adapun permasalahan dalam penelitian ini adalah :

- 1). Apakah kualitas kehidupan kerja ada hubungannya dengan terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PTPN III Medan ?
- 2). Apakah persepsi terhadap dukungan organisasi ada hubungannya terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PTPN III Medan ?
- 3). Apakah kualitas kehidupan kerja dan persepsi terhadap dukungan organisasi ada hubungannya dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PTPN III Medan ?

D. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Memperoleh informasi apakah benar ada hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PTPN III Medan.
2. Memperoleh informasi apakah benar ada hubungan antara persepsi terhadap dukungan organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PTPN III Medan
3. Memperoleh informasi apakah benar ada hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan persepsi terhadap dukungan organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PTPN III Medan.

E. MANFAAT PENELITIAN

1. Manfaat Teoritis

Adapun manfaat secara teoritis dari penelitian ini adalah penelitian diharapkan memberikan sumbangan bagi pengembangan psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia, yang berkaitan dengan faktor-faktor dalam variabel kualitas kehidupan kerja dan persepsi terhadap dukungan organisasi yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan. Hasil penelitian ini akan menunjukkan variabel dan faktor-faktor mana yang dominan dalam mempengaruhi OCB karyawan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, sebagai masukan bagi perusahaan, memberikan informasi pentingnya peranan kualitas kehidupan kerja dan persepsi terhadap dukungan organisasi pada OCB karyawan serta memberikan gambaran mengenai besarnya hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan persepsi terhadap dukungan organisasi dengan OCB karyawan. Hasil penelitian ini akan menunjukkan variabel atau faktor mana yang lemah dan mana yang kuat dalam hubungannya dengan OCB sehingga dapat dipakai sebagai acuan untuk usaha meningkatkan OCB karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

1. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Peningkatan efektivitas, efisiensi, dan kreatifitas dalam suatu organisasi sangat bergantung pada kesediaan orang-orang dalam organisasi untuk berkontribusi secara positif dalam menyikapi perubahan (Bogler and Somech, 2005). Perilaku untuk bersedia memberikan kontribusi positif ini diharapkan tidak hanya terbatas dalam kewajiban kerja secara formal, melainkan idealnya lebih dari kewajiban formalnya. Dalam literature organisasi modern, perilaku dalam bentuk kerelaan untuk memberikan kontribusi yang lebih dari kewajiban formal bukanlah merupakan bentuk perilaku organisasi yang dapat dimunculkan melalui basis kewajiban-kewajiban peran formal karyawan, perilaku ini disebut sebagai *organizational citizenship behavior* atau disingkat OCB.

Berbagai macam defenisi *organization citizenship behavior (OCB)* dikemukakan oleh para ahli dengan kajian secara akademis maupun praktis. Organ (dalam Podsakoff dkk, 1997). mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui dengan sistim *reward* secara formal, dan memberi kontribusi terhadap keefektifan fungsi organisasi. Organ (dalam Dyne dan Ang, 1998) juga menekankan bahwa OCB ditemukan sebagai perilaku yang terbentuk tanpa

termasuk dalam deskripsi kerja karyawan, meliputi mempelajari tugas-tugas baru, sebagai sukarelawan yang melakukan sesuatu bagi keuntungan kelompok, dan lebih memiliki orientasi terhadap karyawan baru.

Pengembangan penelitian-penelitian OCB selanjutnya telah menuntun Organ untuk mendefenisi ulang OCB dalam pengertian *contextual performance*. Borman dan Motowidlo (1993) mendefenisikan *contextual performance* sebagai aktifitas-aktifitas kerja yang tidak secara langsung mendukung inti dari teknis itu sendiri, namun lebih mendukung lingkungan sosial dan psikologis organisasi.

Menurut Sloat (1999) OCB adalah tindakan-tindakan yang mengarah pada terciptanya keefektifan fungsi-fungsi dalam organisasi dan tindakan-tindakan tersebut secara eksplisit tidak diminta (secara sukarela) serta tidak secara formal diberi penghargaan (dengan insentif). OCB, dengan kata lain merupakan perilaku yang selalu mengutamakan kepentingan orang lain, hal itu diekspresikan dalam tindakan-tindakan yang mengarah pada hal-hal yang bukan untuk memenuhi kepentingan diri sendiri tetapi demi terwujudnya kesejahteraan bagi orang lain.

Pembahasan dalam berbagai tulisan, istilah OCB, perilaku prososial, atau perilaku *extra-role*, sebenarnya merupakan istilah-istilah yang dapat saling menggantikan. Kebanyakan orang menyebut OCB dengan *extra-role* yaitu sikap atau perilaku karyawan yang memiliki apa yang ditugaskan di luar *job description* dan memperoleh *reward* secara tidak langsung dari organisasi. Penilaian kinerja terhadap karyawan biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi tersebut, sehingga baik-buruknya kinerja seorang karyawan dilihat

dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sebagaimana tercantum dalam *job description*.

Melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description* ini disebut sebagai *in-role behavior* (Dyne dkk, 1994). Saat ini sudah seharusnya bila perusahaan mengukur kinerja karyawan tidak hanya sebatas tugas-tugas yang terdapat dalam deskripsi kerjanya saja. Bagaimanapun diperlukan peran ekstra demi terselesaikannya tugas-tugas itu. Kontribusi pekerja “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal inilah yang disebut dengan OCB.

Perbedaan yang mendasar antara perilaku *in-role* dengan perilaku *extrarole* adalah pada *reward*. Pada *in-role* biasanya dihubungkan dengan *reward* dan sanksi (hukuman), sedangkan pada *extra-role* biasanya terbebas dari *reward*, dan perilaku yang dilakukan oleh individu tidak diorganisir dalam *reward* yang akan mereka terima (Morrison, 1994). Tidak ada insentif tambahan yang diberikan ketika individu berperilaku *extra-role*.

Dibandingkan dengan perilaku *in-role* yang dihubungkan dengan penghargaan ekstrinsik atau penghargaan moneter, maka perilaku *extra-role* lebih dihubungkan dengan penghargaan intrinsik (Dyne dkk, 1994; Morrison, 1994). Perilaku ini muncul karena perasaan sebagai “anggota” organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan “suatu yang lebih” kepada organisasi.

Williams dan Anderson (dalam Diefendorff dkk, 2002) membagi OCB menjadi dua kategori, yaitu OCB-O dan OCB-I. OCB-O adalah perilaku-perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya, misalnya kehadiran di

tempat kerja melebihi norma yang berlaku dan mentaati peraturan-peraturan informal yang ada untuk memelihara ketertiban. OCB-I merupakan perilaku-perilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi individu lain dan secara tidak langsung juga memberikan kontribusi pada organisasi, misalnya membantu rekannya yang tidak masuk kerja dan mempunyai perhatian personal pada karyawan lain. OCB menekankan pada kontrak sosial antara individu dengan rekan kerjanya dan antara individu dengan organisasi yang biasanya dibandingkan dengan perilaku *in-role* yang mendasarkan pada “kinerja terbatas” yang diisyaratkan oleh organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku individu “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja yang ditentukan yang dilakukan secara sukarela, yang secara formal tidak berada dalam sistem *reward*, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi.

2. Aspek-aspek *Organizational Citizenship Behavior*

Banyak peneliti yang menguraikan aspek-aspek *Organizational Citizenship Behavior*. Organ (dalam Diefendorff dkk, 2002) menguraikan lima aspek OCB, yaitu:

- a. ***Conscientiousness***, berarti karyawan mempunyai perilaku tepat pada waktunya, tinggi dalam hal kehadirannya, dan melakukan sesuatu melebihi kebutuhan dan harapan normal.

- b. **Altruism**, yaitu kemauan untuk memberikan bantuan kepada pihak lain.
- c. **Civic virtue**, yaitu karyawan memberikan kontribusi pada isu-isu politik yang ada dalam organisasi dengan cara yang bertanggung jawab.
- d. **Sportmanship**, yaitu lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi daripada aspek-aspek negatifnya, mengindikasikan perilaku tidak senang protes, tidak mengeluh, dan tidak membesar-besarkan masalah kecil/sepele.
- e. **Courtesy**, yaitu berbuat baik dan hormat kepada orang lain, termasuk perilaku seperti membantu seseorang untuk mencegah terjadinya suatu permasalahan, atau membuat langkah-langkah untuk meredakan/mengurangi berkembangnya suatu masalah.

Organ (dalam Podsakoff dan Mackenzie, 1994), juga menambahkan dengan (6) *peacekeeping*, yaitu tindakan-tindakan yang menghindari dan menyelesaikan terjadinya konflik interpersonal (sebagai stabilisator dalam organisasi) dan (7) *cheerleading*, diartikan sebagai bantuan kepada rekan kerjanya untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi. Selain itu O'Bannon dan Pearce (1999) menambahkan dengan (8) *teamwork*, yaitu "ikatan" satu orang dengan orang lain dalam satu tim atau pengidentifikasian seseorang terhadap yang lain sebagai satu tim.

Adapun Graham (dalam Bolino dkk, 2001) mengemukakan tiga aspek *organizational citizenship behavior*, yaitu :

- a. **Obedience**. Karyawan menunjukkan ketaatannya melalui kemauan mereka untuk respek terhadap peraturan, prosedur maupun instruksi organisasi.

Perilaku yang mencerminkan kepatuhan dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan ketepatan waktu masuk kerja, ketepatan penyelesaian tugas, dan tindakan penkaryawanansan terhadap sumber atau aset organisasi.

- b. **Loyalty.** Karyawan menunjukkan kesetiaannya pada organisasi ketika mau menanggukuhkan kepentingan pribadi mereka bagi keuntungan organisasi dan untuk memajukan serta membela organisasi.
- c. **Participation.** Karyawan menunjukkan tanggung jawabnya secara penuh dengan keterlibatannya dalam keseluruhan aspek-aspek kehidupan organisasi, selalu mengikuti informasi perkembangan organisasi, memberikan saran kreatif dan inovatif kepada rekan kerja, menyiapkan penyelesaian masalah sebelum diminta, dan berusaha mendapatkan pelatihan tambahan untuk meningkatkan kinerjanya.

Penelitian ini akan mengukur *organizational citizenship behavior* berdasar pada tiga dimensi yang dikemukakan oleh Graham, yaitu: *obedience*, *loyalty* dan *participation*. Peneliti memilih rumusan yang dikemukakan oleh Graham karena tiga dimensi OCB yang dikemukakannya telah mencakup semua dari delapan dimensi yang dikemukakan oleh Organ (Diefendorff dkk, 2002; Podsakoff dan Mackenzie, 1994) maupun O'Bannon dan Pearce (1999), sehingga lebih mudah untuk dipahami.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Munculnya OCB dikalangan karyawan dipengaruhi beberapa faktor, yaitu:

a. Persepsi atas dukungan organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Moorman, dkk (1998), Wayne, dkk (1997) dan Liden, dkk (1996) menemukan adanya pengaruh kuat dari persepsi atas dukungan organisasi terhadap OCB. Semakin positif persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi kepadanya, akan semakin tinggi intensitas OCB.

Karyawan akan rela memberikan kinerja terbaiknya di luar tugas-tugas resminya karena merasa bahwa organisasi memberikan apa yang mereka harapkan. Studi Shore dan Wayne (1993) juga menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional dapat menjadi prediktor *organizational citizenship behaviour* (OCB). Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

b. Kualitas hubungan atasan-bawahan

OCB juga dipengaruhi oleh hubungan antara atasan bawahan yang selama ini terjalin. Semakin bawahan merasa dekat dengan atasan, merasa diberi kepercayaan oleh atasan, merasa diperhatikan atasan, dan sebagainya, akan semakin tinggi OCBnya. Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Liden, dkk (1996) dan Wayne, dkk (1997). Kedua penelitian mereka menemukan adanya pengaruh kuat kualitas hubungan atasan bawahan pada OCB. Riggio (1990) juga menyatakan bahwa apabila interaksi pemimpin-bawahan berkualitas tinggi maka seorang pemimpin akan berpandangan positif terhadap bawahannya

sehingga bawahannya akan merasakan bahwa pemimpinnya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan “lebih dari” yang diharapkan oleh pemimpin mereka.

c. Masa kerja

Sommers dkk (1996) menyebutkan bahwa masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabel-variabel tersebut mewakili “pengukuran” terhadap “investasi” karyawan di organisasi. Karyawan yang telah lama bekerja di suatu organisasi akan memiliki keterdekatan dan keikatan yang kuat terhadap organisasi tersebut. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif terhadap organisasi yang memperkerjakannya. Perilaku positif karyawan inilah yang dinamakan organizational citizenship behavior (OCB).

e. Kepuasan kerja

Penelitian yang dilakukan MacKenzie, dkk (1998) mengidentifikasi variable kepuasan kerja yang ternyata berpengaruh pada OCB. Karyawan yang merasa puas dengan tugas-tugas yang harus ia lakukan dari perusahaan selama ini akan menunjukkan tingkat OCB yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang merasa tidak puas dengan hal tersebut.

f. Jenis kelamin

Ruble (dalam Lovell dkk, 1999) menemukan bahwa sifat-sifat seperti: kebaikan hati, pengertian, perhatian yang tulus, belas kasih pada orang lain, dan kesediaan untuk menolong orang lain lebih terlihat pada wanita dari pada pria. Karyawan yang menunjukkan sifat-sifat seperti tersebut di atas pastilah memiliki tingkat OCB yang tinggi.

g. Kepribadian dan keadaan jiwa / suasana hati (*mood*)

Kepribadian dan keadaan jiwa / suasana hati (*mood*) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok. George dan Brief (1992) berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh *mood*. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain.

h. Persepsi terhadap iklim organisasi

Iklim organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya.

i. Keadilan prosedural

Penilaian karyawan terhadap keadilan berbagai kebijakan atau peraturan perusahaan juga mempengaruhi OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Schappe (1998) dan Moorman, dkk (1998) membuktikan hal tersebut. Seseorang yang merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan melalui berbagai aturannya akan meningkat OCBnya. Sebaliknya, karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil akan semakin rendah OCBnya.

j. Pertukaran sosial

Organ menggunakan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) untuk berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi dan perilaku seperti *Organizational Citizenship* (Dyne dkk, 1994).

k. Kualitas Kehidupan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Liden, dkk, 1996 (dalam Dana 2007) menemukan adanya pengaruh kuat dari kualitas kehidupan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Semakin baik kualitas kehidupan kerja maka akan semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan akan melakukan pekerjaan secara sukarela dan memberikan kinerja secara lebih baik

UNIVERSITAS MEDAN AREA

lagi di luar tugas-tugas resminya karena merasa bahwa organisasi kualitas

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

terhadap kehidupan kerja mereka (Bernadine & Russell, 1998). Lebih lanjut diungkap oleh Bernadine & Russell (1998) kualitas kehidupan kerja dapat dimaknai sebagai tingkat individu dapat memenuhi kebutuhan diri yang terpenting tatkala bekerja di satu perusahaan. Kualitas kehidupan kerja mengacu pada pengaruh situasi kerja keseluruhan terhadap seorang individu

Mengacu pada keefisienan dan keefektifan proses penelitian, maka tidak semua faktor-faktor yang mempengaruhi OCB tersebut di atas akan disertakan sebagai variabel-variabel dalam penelitian ini. Berdasar pada relevansi dengan permasalahan yang ada dan ketertarikan peneliti untuk mendalami teori tertentu, maka faktor-faktor kualitas kehidupan kerja dan persepsi terhadap dukungan organisasi akan diuji dalam penelitian ini, apakah variabel-variabel tersebut memiliki pengaruh terhadap OCB dan seberapa besar pengaruh tersebut.

4. Implikasi *Organizational Citizenship Behavior*

Beberapa penelitian dilakukan para ahli yang mencoba menghubungkan antara OCB dengan beberapa aspek dalam organisasi.

a. Keterkaitan OCB dengan Kualitas Pelayanan

Podsakoff, dkk (1997) secara khusus meneliti tentang keterkaitan OCB dengan kualitas pelayanan. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa perusahaan yang tinggi tingkat OCB di kalangan karyawannya, tergolong rendah dalam menerima komplain dari pelanggan. Lebih jauh, penelitian tersebut membuktikan keterkaitan yang erat antara OCB dengan kepuasan pelanggan:

semakin tinggi tingkat OCB di kalangan karyawan sebuah perusahaan, semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan pada perusahaan tersebut.

b. Keterkaitan OCB dengan kinerja kelompok.

Dalam penelitiannya, Geogre dan Bettenhausen (1990), menemukan adanya keterkaitan yang erat antara OCB dengan kinerja kelompok. Adanya perilaku altruistik memungkinkan sebuah kelompok bekerja secara kompak dan efektif untuk saling menutupi kelemahan masing-masing. Senada dengan temuan George dan Bettenhausen adalah temuan dari Podsakoff, dkk (1997), yang juga menemukan keterkaitan erat antara OCB dengan kinerja kelompok. Keterkaitan erat terutama terjadi antara OCB dengan tingginya hasil kerja kelompok secara kuantitas, sementara kualitas hasil kerja tidak ditemukan keterkaitan yang erat.

c. Keterkaitan OCB dengan turnover

Penelitian yang mencoba menghubungkan OCB dengan turnover karyawan dilakukan oleh Chen, dkk (1998). Mereka menemukan adanya hubungan terbalik antara OCB dengan turnover. Dari penelitian tersebut bisa disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki OCB rendah memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (keluar) dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat OCB tinggi. Dari paparan di atas bisa disimpulkan bahwa OCB menimbulkan dampak positif bagi organisasi, seperti meningkatnya kualitas pelayanan, meningkatkan kinerja kelompok, dan menurunkan tingkat *turnover*. Karenanya, menjadi penting bagi sebuah organisasi untuk meningkatkan OCB di kalangan karyawannya.

B. Kualitas Kehidupan Kerja

1. Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life (QWL)* merupakan salah satu bentuk yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumber daya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah: kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan.

Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Pandangan pertama mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi. Contohnya: kekayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan kerja dan kondisi kerja yang aman. Sementara yang lainnya menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tubuh dan berkembang selayaknya manusia (Wayne, 1992 dalam Noor Arifin, 1999). Konsep kualitas kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthansm, 1995 dalam Arifin, 1999).

Sedangkan Prof. Siagian (dalam Arifin, 1999) menyatakan bahwa QWL sebagai filsafat manajemen menekankan:

1. QWL merupakan program yang kompetitif dan mempertimbangkan berbagai kebutuhan dan tuntutan karyawan.
2. QWL memperhitungkan tuntutan peraturan perundang-undangan seperti ketentuan yang mengatur tindakan yang diskriminan, perlakuan pekerjaan dengan cara-cara yang manusiawi, dan ketentuan tentang system imbalan upah minimum.
3. QWL mengakui keberadaan serikat pekerja dalam organisasi dan berbagai perannya memperjuangkan kepentingan para pekerja termasuk dalam hal upah dan gaji, keselamatan kerja dan penyelesaian pertikaian peburuhan berdasarkan berbagai ketentuan normative dan berlaku disuatu wilayah negara tertentu.
4. QWL menekankan pentingnya manajemen yang manusiawi, yang pada hakekatnya berarti penampilan gaya manajemen yang demokratik termasuk penyeliaan yang simpatik.
5. Dalam peningkatan QWL,perkayaan pekerjaan merupakan bagian integral yang penting.
6. QWL mencakup pengertian tentang pentingnya tanggung jawab sosial dari pihak manajemen dan perlakuan manajemen terhadap para karyawan yang dapat dipertanggung jawabkan secara etis.

Istilah kehidupan kerja pertama kali diperkenalkan pada Konferensi Buruh Internasional pada tahun 1972, tetapi baru mendapatkan perhatian setelah *United Auto Workers* dan General Motor berinisiatif mengadopsi praktek kualitas kehidupan kerja untuk mengubah sistem kerja.

Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Disatu sisi dikatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi (contohnya : kekayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja dan kondisi kerja yang nyaman). Sementara pandangan yang lain menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia (Cascio, 1991)

Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim organisasi agar secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 1995). Kualitas kehidupan kerja merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan mereka, hal itu diwujudkan dengan berbagai persoalan dan menyatukan pandangan mereka (perusahaan dan karyawan) ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan

Kualitas Kehidupan Kerja mencakup aktivitas yang ada dalam perusahaan, yang diarahkan untuk meningkatkan suatu kondisi kehidupan kerja yang dapat membangkitkan semangat para pekerja dalam melaksanakan tugas mencapai sasaran perusahaan

Menciptakan kualitas kehidupan kerja yang baik merupakan suatu seni yang tergantung pada situasi dan kondisi kerja itu sendiri serta tantangan yang dihadapi. Keadaan, situasi dan kondisi kerja itu dituntut ada pada setiap karyawan. Situasi kerja yang terukur bisa dicapai apabila dalam melaksanakan tugas para karyawan didukung oleh semangat kerja yang terukur. Melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia sebuah organisasi harus mampu menciptakan kualitas kehidupan kerja yang dapat memberi kesempatan pengembangan diri, kesejahteraan yang dapat menutupi kebutuhan dasar karyawan, serta lingkungan kerja yang aman dan nyaman, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja dalam upaya pencapaian tujuan sekolah secara lebih baik (Usman, 2009).

Kualitas kehidupan bekerja adalah dinamika multidimensional yang meliputi beberapa konsep seperti jaminan kerja, sistem penghargaan, pelatihan dan karir peluang kemajuan, dan keikutsertaan di dalam pengambilan keputusan (Lau & Bruce dalam Considine & Callus, 2001).

Menurut Lau & May (1998) kualitas kehidupan bekerja didefinisikan sebagai strategi tempat kerja yang mendukung dan memelihara kepuasan karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kondisi kerja karyawan dan

organisasi serta keuntungan untuk pemberi kerja. Sedangkan Walton (dalam Kossen, 1986) mendefinisikan kualitas kehidupan bekerja sebagai persepsi pekerja terhadap suasana dan pengalaman pekerja di tempat kerja mereka.

Jewell & Siegel (1998) mengemukakan bahwa berbagai macam komponen dari kesejahteraan karyawan secara umum yang lebih penting adalah lingkungan kerja yang aman dan sehat, hubungan yang baik dengan supervisor, dukungan dan persahabatan rekan sekerja, kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan individu, derajat kepuasan dengan situasi kerja dan kesempatan untuk bertumbuh dan pengembangan diri jika diperlukan. Istilah yang digunakan untuk menjelaskan hasil interaksi individu, pekerjaan, organisasi global dan multidimensi ini adalah kualitas kehidupan kerja.

Umstot (1988) mengemukakan bahwa konsep *Quality of work life (QWL)* ini berkembang sekitar tahun 1970 dan merupakan refleksi dari budaya organisasi. Dalam tulisannya yang sama Umstot memberi makna QWL sebagai sesuatu yang berhubungan dengan akibat pekerjaan terhadap kesejahteraan individual sebagaimana sesuatu yang berhubungan dengan peningkatan efektivitas organisasi. Fokus QWL adalah hasil terhadap individual yaitu bagaimana pekerjaan dapat menjadikan orang lebih baik dibanding pada bagaimana orang dapat bekerja lebih baik.

Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan

manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthansm, 1995 dalam Noor Arifin, 1999).

Menurut Robbins (1989) bahwa Kualitas Kehidupan Kerja sebagai sebuah proses bagaimana organisasi memberikan respon pada kebutuhan pegawai dengan cara mengembangkan mekanisme untuk mengijinkan para pegawai memberikan sumbang saran penuh dan ikut serta mengambill keputusan dan mengatur kehidupan kerjanya dalam sebuah organisasi. Beberapa hal yang termasuk Kualitas Kehidupan Kerja adalah keamanan kerja, sistem penghargaan yang lebih baik, gaji yang lebih baik, kesempatan untuk mengembangkan diri, partisipasi dan meningkatkan produktivitas organisasi di antara mereka.

Law & May, (1998) mengemukakan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja adalah lingkungan yang kondusif di tempat kerja yang dapat mendukung dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan mengupayakan agar karyawan memperoleh penghargaan, keamanan keja, dan memberikan kesempatan untuk berkembang. Dampak positif dari Kualitas Kehidupan Kerja adalah memperbaiki kondisi kerja (terutama dari perspektif karyawan) dan efektifitas organisasi lebih besar, membuat karyawan lebih loyal.

Konsep Kualitas Kehidupan Kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya (Luthans, 1996). David & Edward (1983) dalam Arifin (1999) mendefinisikan Kualitas Kehidupan Kerja sebagai cara berpikir mengenai orang, kerja, dan organisasi. Dengan lebih rinci, elemen dari Kualitas Kehidupan Kerja terdiri atas :

1. Perhatian mengenai pengaruh kerja terhadap manusia sebagaimana terhadap efektifitas organisasi.
2. Pandangan mengenai partisipasi untuk pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dalam organisasi.

Program Kualitas Kehidupan Kerja pada dasarnya mencari cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja dan menciptakan pekerjaan yang lebih baik atau tercapainya kinerja yang tinggi (Gitosudarmo, 2000). Dengan demikian peran penting Kualitas Kehidupan Kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik.

Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja menurut Nawawi (2001) adalah program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja dengan menciptakan pekerjaan yang lebih baik. Berbagai faktor perlu dipenuhi dalam menciptakan program Kualitas Kehidupan Kerja, antara lain restrukturisasi kerja, sistem imbalan, lingkungan kerja, partisipasi pekerja, kebanggaan, pengembangan karier, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, dan lain sebagainya.

Menurut Gitosudarmo (2000) sasaran utama Kualitas Kehidupan Kerja terdiri atas empat unsur:

1. Program Kualitas Kehidupan Kerja menciptakan organisasi yang lebih demokratis dimana setiap orang memiliki suara terhadap sesuatu yang mempengaruhi kehidupannya.

2. Mencoba memberikan andil imbalan finansial dari organisasi sehingga setiap orang mendapatkan manfaat dari kerjasama yang lebih besar, produktifitas lebih tinggi, dan meningkatkan profitabilitas.
3. Mencoba mencari cara untuk menciptakan keamanan kerja yang lebih besar dengan meningkatkan daya hidup organisasi dan lebih meningkatkan hak pekerja.
4. Mencoba meningkatkan pengembangan individu dengan menciptakan kondisi yang mendukung terhadap pertumbuhan pribadi.

Berdasarkan definisi yang telah diuraikan, dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas kehidupan bekerja adalah persepsi pekerja mengenai kesejahteraan, suasana dan pengalaman pekerja di tempat mereka bekerja, yang mengacu kepada bagaimana efektifnya lingkungan pekerjaan memenuhi keperluan-keperluan pribadi pekerja.

2. Aspek Kualitas Kehidupan Bekerja

Secara umum terdapat sembilan aspek pada SDM dilingkungan perusahaan yang perlu diciptakan, dibina dan dikembangkan (Nawawi, 2001)

Kesembilan aspek tersebut adalah :

- a. Dilingkungan setiap dan semua perusahaan, pekerja sebagai SDM memerlukan komunikasi yang terbuka dalam batas-batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Komunikasi yang lancar untuk memperoleh informasi-informasi yang dipandang penting oleh pekerja dan

disampaikan tepat pada waktunya dapat menimbulkan rasa puas dan merupakan motivasi kerja yang positif. Untuk itu perusahaan dalam menyampaikan informasi dapat dilakukan dalam bentuk pertemuan atau secara langsung pada setiap pekerja, atau melalui pertemuan kelompok, dan dapat pula melalui sarana publikasi perusahaan seperti papan bulletin, majalah perusahaan dan lain-lain.

- b. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua pekerja memerlukan pemberian kesempatan pemecah konflik dengan perusahaan atau sesama karyawan secara terbuka, jujur dan adil. Kondisi ini sangat berpengaruh pada loyalitas, dedikasi serta motivasi kerja karyawan. Untuk itu dapat ditempuh pula dengan kesediaan untuk mendengarkan review antar karyawan yang mengalami konflik, atau melalui proses banding (*appeal*) pada pimpinan yang lebih tinggi dalam konflik dengan manajer atasannya.
- c. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan kejelasan pengembangan karir masing-masing dalam menghadapi masa depannya. Untuk itu dapat ditempuh melalui penawaran untuk memangku suatu jabatan, memberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau pendidikan di luar perusahaan atau pada lembaga pendidikan yang lebih tinggi. Di samping itu dapat juga ditempuh melalui penilaian kerja untuk mengatur kelebihan dan kekurangannya dalam bekerja yang dilakukan secara obyektif. Pada gilirannya berikut dapat ditempuh dengan

mempromosikannya untuk memangku jabatan yang lebih tinggi didalam perusahaan tempatnya bekerja.

- d. Di lingkungan perusahaan, karyawan perlu diikutsertakan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaanm sesuai dengan posisim kewenangan dan jabatan masing-masing. Untuk itu perusahaan dapat melakukannya dengan membentuk tim inti dengan mengikutsertakan karyawan dalam rangka memikirkan langkah-langkah bisnis yang akan ditempuh. Disamping itu dapat pula dilakukan dengan menyelenggarakan pertemuan-pertemuan yang tidak sekedar dipergunakan untuk menyampaikan perintah-perintah dan informasi-informasi tetapi juga memperoleh masukan, mendengarkan saran dan pendapat karyawan.
- e. Dilingkungan suatu perusahaan, setiap karyawan perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangganya pada tempat kerja, termasuk juga pada pekerjaan atau jabatannya. Untuk keperluan itu, perusahaan berkepentingan menciptakan dan mengembangkan identitas yang dapat menimbulkan rasa bangga karyawan terhadap perusahaan. Dalam betuk yang sederhana dapat dilakukan melalui logo, lambang, jaket perusahaan dan lainnya. Di samping itu rasa bangga juga dapat dikembangkan melalui partisipasi perusahaan terhadap kehidupan berbangsa dan bernegara dengan mengikutsertakan karyawan, kepedulian terhadap masalah lingkungan sekitar dan memperkerjakan karyawan dengan

kewarganegaraan dari bangsa tempat perusahaan melakukan operasional bisnis.

- f. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan harus memperoleh kompensasi yang adil/wajar dan mencukupi. Untuk itu diperlukan kemampuan menyusun dan menyelenggarakan sistem dan struktur pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung (pemberian upah dasar dan berbagai keuntungan/manfaat) yang kompetitif dan dapat mensejahterakan karyawan sesuai dengan posisi/ jabatannya di perusahaan dan status sosial ekonominya di masyarakat.
- g. Di lingkungan suatu perusahaan setiap dan semua karyawan memerlukan keamanan lingkungan kerja. Untuk itu perusahaan berkewajiban menciptakan dan mengembangkan serta memberikan jaminan lingkungan kerja yang aman. Beberapa usaha yang dapat dilakukan antara lain dengan membentuk komite keamanan lingkungan kerja yang secara terus-menerus melakukan pengamatan dan pemantauan kondisi tempat dan peralatan kerja guna menghindari segala sesuatu yang membahayakan para pekerja, terutama dari segi fisik. Kegiatan lain dapat dilakukan dengan membentuk tim yang dapat memberikan respon cepat terhadap kasus gawat darurat bagi karyawan yang mengalami kecelakaan. Dengan kata lain perusahaan perlu memiliki program keamanan kerja yang dapat dilaksanakan bagi semua karyawannya.

- h. Dilingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan rasa aman atau jaminan kelangsungan pekerjaannya. Untuk itu perusahaan perlu berusaha menghindari pemberhentian sementara para karyawan, menjadikannya pegawai tetap dengan memiliki tugas-tugas reguler dan memiliki program yang teratur dalam memberikan kesempatan karyawan mengundurkan diri, terutama melalui pengaturan pensiun.
- i. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan perhatian terhadap pemeliharaan kesehatannya, agar dapat bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Untuk itu perusahaan dapat mendirikan dan menyelenggarakan pusat kesehatan, pusat perawatan gigi, menyelenggarakan program pemeliharaan kesehatan, program rekreasi dan program konseling/penyuluhan bagi para pekerja/karyawan.

Kesembilan aspek tersebut sangat penting artinya dalam pelaksanaan manajemen yang diintegrasikan dengan SDM agar perusahaan mampu mempertahankan dan meningkatkan eksistensinya secara kompetitif.

Walton (dalam Kossen, 1986) mengatakan bahwa kualitas kehidupan bekerja adalah persepsi pekerja terhadap suasana dan pengalaman pekerja di tempat kerja mereka. Suasana pekerjaan yang dimaksudkan adalah berdasarkan kepada delapan aspek, yaitu:

- a). Kompensasi yang mencukupi dan adil

Gaji yang diterima individu dari kerjanya dapat memenuhi standar gaji yang diterima umum, cukup untuk membiayai suatu tingkat hidup yang layak dan

mempunyai perbandingan yang sama dengan gaji yang diterima orang lain dalam posisi yang sama.

b). Kondisi-kondisi kerja yang aman dan sehat

Individu tidak ditempatkan kepada keadaan yang dapat membahayakan fisik dan kesehatan mereka, waktu kerja mereka juga sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Begitu juga umur adalah sesuai dengan tugas yang dipertanggungjawabkan kepada mereka.

c). Kesempatan untuk mengembangkan dan menggunakan kapasitas manusia

Pekerja diberi autonomi, kerja yang mereka lakukan memerlukan berbagai kemahiran, mereka juga diberi tujuan dan perspektif yang diperlukan tentang tugas yang akan mereka lakukan. Pekerja juga diberikan kebebasan bertindak dalam menjalankan tugas yang diberikan dan pekerja juga terlibat dalam membuat perencanaan.

d). Peluang untuk pertumbuhan dan mendapatkan jaminan

Suatu pekerjaan dapat memberi sumbangan dalam menetapkan dan mengembangkan kapasitas individu. Kemahiran dan kapasitas individu itu dapat dikembangkan dan dipergunakan dengan sepenuhnya, selanjutnya peningkatan peluang kenaikan pangkat dan promosi dapat diperhatikan serta mendapatkan jaminan terhadap pendapatan.

e). Integrasi sosial dalam organisasi pekerjaan

Individu tidak dilayani dengan sikap curiga, mengutamakan konsep egalitarianism, adanya mobilitas untuk bergerak ke atas, merasa bagian dari suatu

tim, mendapat dukungan dari kelompok-kelompok primer dan terdapat rasa hubungan kemasyarakatan serta hubungan antara perseorangan.

f). Hak-hak karyawan

Hak pribadi seorang individu harus dihormati, memberi dukungan kebebasan bersuara dan terwujudnya pelayanan yang adil.

g). Pekerja dan ruang hidup secara keseluruhan

Kerja juga memberikan dampak positif dan negatif terhadap ruang kehidupan seseorang. Selain berperan di lingkungan kerja, individu juga mempunyai peranan di luar tempat kerja seperti sebagai seorang suami atau bapak dan ibu atau isteri yang perlu mempunyai waktu untuk bersama keluarga.

h). Tanggung jawab sosial organisasi

Organisasi mempunyai tanggung jawab sosial. Organisasi haruslah mementingkan pengguna dan masyarakat secara keseluruhan semasa menjalankan aktivitasnya. Organisasi yang mengabaikan peranan dan tanggung jawab sosialnya akan menyebabkan pekerja tidak menghargai pekerjaan mereka.

Menurut Lau dan May (1998) aspek kualitas kehidupan kerja adalah ;

- a. Gaji dan kesejahteraan adalah sejumlah kompensasi yang diterima seorang karyawan sebagai imbalan dari hasil kerjanya sesuai dengan pangkat, jabatan dan lama mengajar.
- b. Kesempatan untuk mengembangkan diri adalah kemampuan organisasi untuk memberikan peningkatan karier yang sama bagi setiap karyawan mengikuti penataran untuk pembaharuan pendidikan.

- c. Keamanan kerja adalah jaminan akan kelangsungan pekerjaan, seperti karyawan tidak akan dimutasikan ke tempat lain yang tidak sesuai dengan keinginannya, mendapatkan tugas yang tidak sesuai dengan kemampuannya serta jaminan bahwa dia akan tetap mendapatkan gaji setelah purna tugas.
- d. Kebanggaan pada pekerjaan dan pada perusahaan adalah peran serta karyawan dalam memajukan perusahaan, perasaan bangga akan prestasi yang diperoleh serta adanya penghargaan yang diberikan pada karyawan yang berprestasi.
- e. Keterbukaan dan keadilan bagi seorang karyawan adalah sebagai suatu keterbukaan dari pimpinan organisasi dalam menerima saran, kritik, dan keluhan dari para karyawan, maupun permasalahan yang dihadapi karyawan atau pun kesediaan pimpinan organisasi dalam memberikan penilaian yang efektif, terbuka terhadap keluhan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- f. Kepercayaan dan keramahan adalah kerjasama yang solid antara pimpinan organisasi dan karyawannya sehingga terjalin kebersamaan serta adanya pembagian tugas yang jelas tentang tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.

Dari uraian diatas peneliti menarik kesimpulan bahwa aspek dari kualitas kehidupan kerja adalah terdiri dari ; 1). Gaji dan kesejahteraan adalah sejumlah kompensasi yang diterima seorang karyawan sebagai imbalan dari hasil kerjanya

sesuai dengan pangkat, jabatan dan lama mengajar. 2). Kesempatan untuk mengembangkan diri adalah kemampuan organisasi untuk memberikan peningkatan karier yang sama bagi setiap karyawan mengikuti penataran untuk pembaharuan pendidikan. 3). Keamanan kerja adalah jaminan akan kelangsungan pekerjaan, seperti karyawan tidak akan dimutasikan ke tempat lain yang tidak sesuai dengan keinginannya, mendapatkan tugas yang tidak sesuai dengan kemampuannya serta jaminan bahwa dia akan tetap mendapatkan gaji setelah purna tugas. 4). Kebanggaan pada pekerjaan dan perusahaan adalah peran serta karyawan dalam memajukan perusahaan, perasaan bangga akan prestasi yang diperoleh serta adanya penghargaan yang diberikan pada karyawan yang berprestasi. 5). Keterbukaan dan keadilan bagi seorang karyawan adalah sebagai suatu keterbukaan dari pimpinan organisasi dalam menerima saran, kritik, dan keluhan dari para karyawan, maupun permasalahan yang dihadapi karyawan atau pun kesediaan pimpinan organisasi dalam memberikan penilaian yang efektif, terbuka terhadap keluhan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. 6). Kepercayaan dan keramahan adalah kerjasama yang solid antara pimpinan organisasi dan karyawannya sehingga terjalin kebersamaan serta adanya pembagian tugas yang jelas tentang tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.

3. Indikator Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu bentuk filsafat yang diterapkan oleh manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumberdaya

manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut adalah : kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karir, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan. (Arifin, 1999) peneliti oleh Elmuti (1997) menunjukkan bahwa implementasi *aided self-management team* (bentuk lain dari kualitas kehidupan kerja) menunjukkan dampak positif pada kinerja karyawan.

Ada delapan indikator dalam pengukuran kualitas kehidupan kerja yang dikembangkan oleh Walton (dalam Zin, 2004) tetapi dalam penelitian ini hanya akan digunakan empat indikator saja, yaitu:

1. Pertumbuhan dan pengembangan, yaitu terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan keterampilan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan.
2. Partisipasi, yaitu adanya kesempatan untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi langsung maupun tidak langsung terhadap pekerjaan.
3. Sistem imbalan yang inovatif, yaitu bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standart hidup karyawan yang bersangkutan

dan sesuai dengan standart pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja.

4. Lingkungan kerja, yaitu tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk di dalamnya penetapan kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik.

C. Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi

1. Pengertian Persepsi

Menurut Rahmad (1996), persepsi adalah suatu proses yang memberikan kesan terhadap pengalaman-pengalaman mengenai suatu objek pada rangsang yang diamati, sehingga orang akan mendapatkan hasil yaitu pengalaman yang baru. Persepsi merupakan suatu proses yang didahului oleh penginderaan, yaitu proses yang berwujud diterimanya stimulus oleh individu melalui alat inderanya.

Walgito (2000), menjelaskan bahwa proses tersebut tidak berhenti sampai di situ saja melainkan diteruskan ke susunan syaraf pusat, yaitu otak dan terjadilah proses psikologis, sehingga individu dapat menyadari apa yang ia lihat, dengar ataupun yang ia rasakan. Menurut Glover dan Bruning (1990), persepsi merupakan salah satu proses psikologis, atau lebih tepatnya proses kognitif. Sebelum seseorang memaknai suatu stimulus, sejumlah proses kognitif harus dilakukan. Drever (1988), menjelaskan bahwa dalam persepsi terjadi proses mengingat dan mengidentifikasi. Oleh sebab itu persepsi bukanlah proses yang pasif, melainkan aktif. Setiap orang aktif memilih stimulus mana yang akan

ditangkap, diorganisasikan dan diinterpretasikan, tergantung pada minat personal, motivasi, keinginan, dan harapannya (Abizar, 1998).

Persepsi juga merupakan proses waktu bagi individu untuk mengenal, mengorganisasikan, dan memaknai sensasi yang diperolehnya dari stimulus lingkungan, sehingga stimulus tersebut bermakna atau tidak bagi individu (Stenberg, 1999). Di samping itu, persepsi merupakan kemampuan untuk memahami dan menginterpretasikan lingkungan secara akurat (Hanna dkk, 2000). Makna atau interpretasi dibuat individu berdasarkan realitas objektif dan pengetahuan yang dimilikinya. Oleh sebab itu, individu tidak bisa mempersepsi suatu stimulus (objek) bila ia tidak memiliki pengetahuan sebelumnya tentang obyek tersebut (Hamachek, 1990).

Objek persepsi berupa manusia diapresiasi ahli dengan istilah persepsi interpersonal. Walgito (1991), menjelaskan bahwa persepsi interpersonal adalah proses seseorang untuk mengetahui, menginterpretasi, dan mengevaluasi orang lain yang dipersepsi, tentang sifat-sifatnya, kualitasnya, dan keadaan yang lain yang ada dalam diri orang yang dipersepsi, sehingga terbentuk gambaran mengenai orang yang dipersepsi. Menurut Stenberg (1999), persepsi interpersonal merupakan penilaian individu tentang karakteristik orang lain yang berinteraksi dengannya. Melalui interaksi terjadi proses penilaian tentang karakteristik dari masing-masing yang dapat menimbulkan rasa senang ataupun tidak senang dari kedua belah pihak.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi merupakan kemampuan individu untuk memahami, memaknai dan menginterpretasikan secara akurat stimulus yang datang dari lingkungan berdasarkan realitas objektif dan pengetahuan yang dimilikinya. Demikian juga dengan persepsi interpersonal yang menekankan proses interaksi, seseorang akan melakukan penilaian tentang karakteristik orang lain.

2. Proses Persepsi

Proses persepsi yang terjadi pada individu berlangsung dalam tiga tahap, yaitu perhatian, organisasi dan interpretasi (Wood dkk, 1994).

a. Perhatian

Perhatian atau *Atensi* adalah proses mental ketika stimuli atau rangkaian stimuli menjadi menonjol dalam kesadaran pada saat stimuli lainnya melemah. Stimuli diperhatikan karena ada sifat menonjol antara lain: gerakan, intensitas stimuli, kebaruan dan perulangan yang merupakan faktor eksternal. Faktor internalnya berupa faktor biologis dan faktor sosiopsikologis.

b. Organisasi

Pada umumnya seseorang menggunakan skema atau *script* untuk mengorganisir sensasi berupa obyek atau kejadian. Skema itu merupakan kerangka kognitif yang menyajikan organisasi pengetahuan tentang stimulus atau konsep tertentu yang berkembang melalui pengalaman. Skema ini sangat berguna

untuk memahami situasi yang dihadapi sehingga dapat menentukan sikap atau tindakan yang tepat.

c. Interpretasi

Apabila perhatian telah berlangsung, maka individu sebenarnya telah mengorganisir stimulus ke dalam skema untuk diinterpretasi, yaitu memberi makna informasi yang masuk tersebut. Pada tahap ini dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain karakteristik personal dan karakteristik situasi. Kesalahan dalam memberikan interpretasi berarti ketidakakuratan data atau distorsi yang akan mengakibatkan kesalahan pemahaman dan keputusan. Distorsi persepsi dapat berujud *halo effect*, *stereotype*, *perceptual defence*, proyeksi dan harapan.

3. Faktor-Faktor Yang Berperan Dalam Persepsi

Dalam persepsi individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan stimulus yang diterimanya, sehingga stimulus tersebut mempunyai arti bagi individu yang bersangkutan. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa stimulus merupakan salah satu faktor yang berperan dalam persepsi. Berkaitan dengan faktor-faktor yang berperan dalam persepsi dapat dikemukakan adanya beberapa faktor yaitu :

a. Objek yang di persepsi

Objek menimbulkan stimulus yang mengenai alat indera atau reseptor, stimulus dapat datang dari luar individu yang di persepsi, tetapi juga dapat datang dari dalam diri individu yang bersangkutan yang langsung mengenai syaraf

penerima yang bekerja sebagai reseptor. Namun sebagian terbesar stimulus datang dari luar individu.

b. Alat indera, syaraf dan pusat susunan syaraf

Alat indera atau reseptor merupakan alat untuk menerima stimulus. Disamping itu juga harus ada syaraf sensoris sebagai alat untuk meneruskan stimulus yang diterima reseptor ke pusat susunan syaraf, yaitu otak sebagai pusat kesadaran. Sebagai alat untuk mengadakan respon diperlukan syaraf motoris.

c. Perhatian

Untuk menyadari atau untuk mengadakan persepsi diperlukan adanya perhatian, yaitu merupakan langkah pertama sebagai suatu persiapan dalam rangkang mengadakan persepsi sedangkan perhatian merupakan pemusatan atau sekumpulan objek.

Rakhmat (1999) melihat ada tiga faktor yang mempengaruhi persepsi individu, yaitu :

1). Karakteristik

Karakteristik setiap manusia berbeda-beda oleh karena itu dalam melihat suatu objek yang sama kemungkinan akan berbeda dalam memberikan persepsinya, karena cara pandangnya berbeda.

2). Suasana Emosional

Leuba dan Lucas (dalam Rakhmat, 1999) melakukan eksperimen untuk mengungkapkan pengaruh suasana emosional terhadap persepsinya dengan menciptakan tiga gambar dari suasana emosional, yakni gambar dengan suasana bahagia, kritis dan suasana gelisah. Leuba dan Lucas pada akhirnya

menyimpulkan bahwa pada suasana hati yang berbeda, meskipun diberikan objek (gambar) yang sama akan menimbulkan persepsi berbeda. Dengan demikian suasana emosional berperan dalam menimbulkan persepsi.

3). Usia

Faktor usia juga mempengaruhi persepsi; orang yang masih muda belum dapat menyesuaikan diri terhadap situasi yang baru di sebabkan mereka memiliki harapan yang terlalu tinggi dan mudah kecewa bila harapannya tidak terpenuhi.

Berdasarkan hal tersebut dapat dikemukakan bahwa untuk mengadakan persepsi adanya beberapa faktor yang berperan, yang merupakan syarat agar terjadinya persepsi yaitu : (1) Objek atau stimulus yang di persepsikan; (2) Alat indera dan (3) perhatian yang merupakan syarat psikologis (4) Karakteristik; (5). Suasana Emosional, (6). Usia.

4. Pengertian Dukungan Organisasi

Proses interaksi sosial bisa terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok (Walgito, 2001). Dalam organisasi, interaksi sosial bisa terjadi dalam konteks individu dengan organisasinya. Terkait dengan itu, konsep dukungan organisasi mencoba menjelaskan interaksi individu dengan organisasi yang secara khusus mempelajari bagaimana organisasi memperlakukan individu-individu (karyawan).

Perlakuan-perlakuan dari organisasi yang diterima oleh karyawan ditangkap sebagai stimulus yang diorganisasi dan diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi. Persepsi ini akan menumbuhkan tingkat

kepercayaan tertentu dari karyawan atas penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap kontribusi mereka dan perhatian perusahaan pada keberadaan mereka dalam organisasi (Eisenberg, dkk dalam Allen dan Brady 1997). Tingkat kepercayaan karyawan terhadap dukungan organisasi ini akan dipengaruhi oleh evaluasi mereka atas pengalaman dan pengamatan tentang cara perusahaan memperlakukan karyawan-karyawannya secara umum (Allen 1995; Eisenberg dkk 1986 dalam Allen dan Brady 1997).

Menurut Hutchinson (1997), dukungan organisasi bisa juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada individu. Komitmen organisasi pada karyawan bisa diberikan dalam berbagai bentuk, di antaranya berupa *rewards*, kompensasi yang setara. Bentuk-bentuk dukungan ini pun berkembang dari mulai yang bersifat material (ekonomi) seperti gaji, tunjangan, bonus, dan sebagainya; hingga yang bersifat sosial (non material), seperti perhatian, pujian, penerimaan, keakraban, informasi, pengembangan diri, dan sebagainya (Kraimer, dkk, 2001).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi sebagai tingkat kepercayaan tertentu dari karyawan atas penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap kontribusi mereka dan perhatian perusahaan pada keberadaan mereka dalam organisasi.

5. Pengertian Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi

Eisenberger, 2002; (dalam Shannock, 2006) menyatakan: Persepsi Dukungan Organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauhmana

organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Hal ini didasarkan pada teori pertukaran sosial atau *social exchange theory* dimana hubungan antara karyawan dan organisasinya adalah merupakan suatu hubungan pertukaran, misalnya suatu pegawai mau bekerja disuatu organisasi karena pegawai tersebut hendak mempertukarkan usaha dan loyalitasnya dengan imbalan material sosioemosional tertentu.

Karyawan mempunyai harapan akan adanya dukungan organisasi terhadap kebutuhan mereka. Teori tentang dukungan organisasi dibangun karena adanya harapan ini dalam diri karyawan. (Eisenberger, dan Sowa, 1986) Berdasarkan penelitian yang dilakukannya bahwa karyawan menganggap kerja adalah suatu bentuk pertukaran dengan kebutuhan-kebutuhannya sehingga mereka selalu melakukan penilaian apakah organisasi mempunyai perhatian terhadap segala jerih payah yang telah disumbangkan dan mampu memberikan imbalan yang memadai, atau dengan kata lain, jika karyawan bekerja secara ekstra, apakah organisasi akan memberikan imbalan yang lebih pula? Karyawan juga menilai apakah kebutuhan sosioemosionalnya seperti kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan juga terpenuhi. Untuk menentukan kesiapan organisasi dalam memberikan penghargaan terhadap setiap jerih payah yang dilakukan dan untuk memenuhi sosioemosionalnya, karyawan membentuk suatu keyakinan umum tentang seberapa jauh organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Pembentukan persepsi dukungan organisasi didukung oleh kecenderungan karyawan yang menganggap organisasi memiliki karakteristik seperti manusia. Yang dimaksud dengan karakteristik disini adalah norma balas membalas (*norm of recipocity*). Sebagaimana yang diungkapkan oleh Gouldner, manusia mempunyai norma balas membalas. Orang yang telah menerima suatu keuntungan tertentu akan mempunyai rasa kewajiban untuk membalas apa yang telah diterimanya (dalam Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro).

Levinson dalam Justin menyatakan (2003) menyatakan: Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh agen organisasi dipandang sebagai tindakan dari organisasi. Perilaku manajemen dan kebijakan-kebijakan organisasi merupakan dasar bagi karyawan untuk menginterpretasikan mengenai dukungan organisasi.

Persepsi dukungan organisasi akan meningkat jika organisasi terlihat menerapkan *reward* yang baik, peluang peningkatan karir, dan kebijakan-kebijakan positif di tempat kerja. Dukungan organisasi menghasilkan suatu perasaan wajib bagi karyawan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, meningkatkan komitmen terhadap organisasi dan pengharapan bahwa kinerja yang tinggi akan dicatat dan dihargai. Dukungan organisasi juga menghasilkan perasaan wajib bagi karyawan untuk menjaga kesejahteraan organisasi yang dimanifestasikan dalam bentuk tindakan yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya. Oleh karena itu dukungan organisasi memberikan hasil positif untuk karyawan dan organisasi.

Dari uraian tersebut diatas dapat diambil kesimpulan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi sebagai tingkat kepercayaan, keyakinan dan tanggapan dari karyawan tentang penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap kontribusi mereka dan perhatian perusahaan pada keberadaan mereka dalam organisasi.

6. Aspek-Aspek Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi

Amason dan Allen (1997) memberikan tujuh aspek yang biasanya dijadikan parameter untuk mengevaluasi dukungan organisasi:

- 1) Perhatian terhadap keberadaan karyawan (*employee's well being*);
- 2) Memperhatikan tujuan dan nilai-nilai karyawannya;
- 3) Memperhatikan kepentingan (nasib) karyawan dalam keputusan-keputusan yang diambil perusahaan yang menyangkut karyawan;
- 4) Perusahaan selalu siap sedia untuk membantu karyawan ketika mereka membutuhkan bantuan;
- 5) Perusahaan mengakui kontribusi karyawan;
- 6) Perusahaan memperhatikan usulan-usulan yang muncul dari karyawan;
- 7) Perusahaan bangga terhadap hasil kerja (prestasi) karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan .

Penelitian ini menggunakan rumusan Amason dan Allen (1997) yang memberikan aspek atas dukungan organisasi cukup komprehensif yaitu: 1) perhatian perusahaan terhadap keberadaan karyawan (*employee's well being*); 2) perhatian perusahaan pada tujuan dan nilai-nilai

karyawan; 3) perhatian perusahaan terhadap kepentingan (nasib) karyawan dalam keputusan-keputusan yang diambil perusahaan yang menyangkut karyawan; 4) kesiap-sediaan perusahaan untuk membantu karyawan ketika mereka membutuhkan bantuan; 5) pengakuan perusahaan atas kontribusi karyawan; 6) perhatian perusahaan atas usulan-usulan yang muncul dari karyawan; dan 7) kebanggaan perusahaan terhadap hasil kerja (prestasi) karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan

7. Munculnya Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi

a. Development Experiences

Eisenberg, dkk (1986) berpendapat bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi tumbuh di kalangan karyawan melalui proses personifikasi organisasi ke dalam orang-orang yang mengelolanya (manajemen). Persepsi ini hadir dipengaruhi oleh *reward* dan *punishment* yang mereka terima dari manajemen. Agar dukungan organisasi menjadi bagus di mata karyawan, maka hasil penilaian karyawan secara independen terhadap apa yang mereka terima selama ini, melalui keputusan-keputusan dan praktek manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan, harus bagus.

Salah satu keputusan manajemen SDM yang berpengaruh terhadap pembentukan persepsi ini adalah keputusan yang mereka terima terkait dengan pengembangan diri mereka. Beberapa keputusan manajemen sumber daya manusia seperti kesempatan untuk mengikuti training, pendidikan, promosi, dan

sebagainya, akan membentuk persepsi pada diri karyawan tentang seberapa jauh perusahaan memberikan dukungan kepada dirinya di masa mendatang.

b. Filosofi dan Praktek Manajemen

Brady dan Allen (1997) mempelajari filosofi manajemen perusahaan, dalam hal ini *total quality management* (TQM), dan penerapannya sebagai anteseden munculnya persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi. TQM, yang ditandai dengan perbaikan komunikasi intra-organisasional sebagai fase kritis berjalannya TQM, telah mempengaruhi dasar kepercayaan, nilai-nilai, dan sikap manajemen dalam rangka memberdayakan dan menumbuhkan komitmen karyawan terhadap kualitas dan pelayanan. Untuk memberdayakan karyawan ini, konsep TQM mengajarkan adanya konsep hubungan imbal balik positif, yaitu untuk memperoleh komitmen karyawan pada kualitas dan pelayanan, manajemen harus memperhatikan karyawannya. Komitmen akan tumbuh bila karyawan merasa dirinya diperhatikan. TQM mengajarkan manajemen dan perusahaan untuk memperhatikan karyawannya.

D. Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Kualitas Kehidupan Kerja mencakup aktivitas yang ada dalam perusahaan, yang diarahkan untuk meningkatkan suatu kondisi kehidupan kerja yang dapat membangkitkan semangat para pekerja dalam melaksanakan tugas mencapai

sasaran perusahaan. Menurut Pasmore (1984), kondisi-kondisi yang dimaksud adalah kemandirian dan kesehatan, keadilan, pilihan-pilihan individu, partisipasi dalam pengambilan keputusan, kesempatan untuk berkembang, pekerjaan-pekerjaan yang menantang, kemampuan dalam mengendalikan waktu kerja dan tempat, perlindungan dari perlakuan yang tidak adil, dan kesempatan memuaskan kebutuhan sosial.

Menurut Gitosudarmo (2000) sasaran utama Kualitas Kehidupan Kerja terdiri atas empat unsur: a). Program Kualitas Kehidupan Kerja menciptakan organisasi yang lebih demokratis dimana setiap orang memiliki suara terhadap sesuatu yang mempengaruhi kehidupannya, b). Mencoba memberikan andil imbalan finansial dari organisasi sehingga setiap orang mendapatkan manfaat dari kerjasama yang lebih besar, produktifitas lebih tinggi, dan meningkatkan profitabilitas. c). Mencoba mencari cara untuk menciptakan keamanan kerja yang lebih besar dengan meningkatkan daya hidup organisasi dan lebih meningkatkan hak pekerja d). Mencoba meningkatkan pengembangan individu dengan menciptakan kondisi yang mendukung terhadap pertumbuhan pribadi.

Menurut Kossen dan Hasibuan (2000) syarat-syarat untuk meningkatkan Kualitas Kehidupan Kerja adalah sebagai berikut: a). kompensasi yang memadai dan wajar, b). kondisi kerja yang aman dan sehat, c). kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan manusia, d). kesempatan untuk pertumbuhan berlanjut dan ketentraman, e). ikut merasa memiliki dan

bertanggung jawab, f). hak-hak karyawan tidak terabaikan, g). kerja dan ruang kerja keseluruhan memadai, h). relevansi sosial kehidupan kerja

David dan Edward (1983) dalam Arifin (1999) mengemukakan kegiatan Kualitas Kehidupan Kerja sebagai berikut : a). berpartisipasi dalam pemecahan masalah, b). restrukturisasi kerja, c). sistem imbalan yang inovatif, d). memperbaiki lingkungan kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Liden, dkk, 1996 (dalam Dana 2007) menemukan adanya pengaruh kuat dari kualitas kehidupan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Semakin baik kualitas kehidupan kerja maka akan semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan akan melakukan pekerjaan secara sukarela dan memberikan kinerja secara lebih baik lagi di luar tugas-tugas resminya karena merasa bahwa organisasi kualitas kehidupan. Kualitas kehidupan kerja; istilah ini merujuk pada tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan dan komitmen pengalaman individual dengan penghargaan terhadap kehidupan kerja mereka (Bernadine & Russell, 1998). Lebih lanjut diungkap oleh Bernadine & Russell (1998) kualitas kehidupan kerja dapat dimaknai sebagai tingkat individu dapat memenuhi kebutuhan diri yang terpenting tatkala bekerja di satu perusahaan. Kualitas kehidupan kerja mengacu pada pengaruh situasi kerja keseluruhan terhadap seorang individu, sehingga keadaan tersebut mengarahkan kepada kesediaan anggota organisasi secara suka rela mengerjakan tugas-tugas diluar tugas resminya.

Dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa semakin baik kualitas kehidupan kerja karyawan akan sangat mempengaruhi perilakunya didalam perusahaan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimanifestasikan dalam bentuk kesediaan anggota organisasi secara suka rela mengerjakan tugas-tugas diluar tugas resminya.

E. Hubungan antara Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi Dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan

Menurut Klein, dkk., (2001) bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi sangat diperlukan oleh karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugasnya. Dukungan diartikan sebagai kesenangan dan bantuan yang diterima melalui hubungan formal atau informal. Organisasi yang mendukung, menciptakan situasi tolong menolong, bersahabat dan bekerja sama akan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan (Hadipranata, 1999). Kecocokan ini ditunjukkan dengan perilaku yang positif terhadap organisasi, berusaha untuk tetap berada dalam organisasi, terlibat secara penuh dalam pekerjaan, memberikan kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 1996). Karyawan menjadi lebih peduli terhadap fungsi organisasi yang efektif sehingga lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaan, berusaha memelihara perilaku-perilaku yang menguntungkan organisasi dan mengerahkan seluruh kemampuan serta keahlian yang dimilikinya dalam melakukan tugas pekerja

Penelitian yang dilakukan oleh Moorman, dll (1998), Wayne, dkk (1997) dan Liden, dkk (1996) menemukan adanya pengaruh kuat dari persepsi terhadap dukungan organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Semakin baik dukungan organisasi maka akan semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan akan rela memberikan kinerja terbaiknya di luar tugas-tugas resminya karena merasa bahwa organisasi memberikan apa yang mereka harapkan.

**F. Hubungan antara Kualitas Kehidupan Persepsi Terhadap
Dukungan Organisasi Dengan *Organizational Citizenship Behavior*
pada Karyawan**

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan tapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktifitas individu (Bateman & Organ dalam Steers, Porter, Bigley, 1996). Menurut Organ (1988), OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual tidak berkaitan dengan sistem *reward formal* organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektifitas organisasi. Ini berarti, perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja pegawai sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman.

Banyak faktor yang menyebabkan munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu; a). Persepsi atas dukungan organisasi, b). Kualitas hubungan atasan-bawahan, c). Masa kerja, d). Kepuasan kerja Jenis kelamin

Kepribadian dan keadaan jiwa/suasana hati (*mood*), e). Persepsi terhadap iklim organisasi, f). Keadilan prosedural, g). Pertukaran sosial h). Kualitas Kehidupan Kerja.

Mengacu pada keefisienan dan keefektifan proses penelitian, maka tidak semua faktor-faktor yang mempengaruhi OCB tersebut di atas akan disertakan sebagai variabel-variabel dalam penelitian ini. Berdasar pada relevansi dengan permasalahan yang ada dan ketertarikan peneliti untuk mendalami teori tertentu, maka faktor-faktor kualitas kehidupan kerja dan persepsi terhadap dukungan organisasi akan diuji dalam penelitian ini, apakah variabel-variabel tersebut memiliki pengaruh terhadap OCB dan seberapa besar pengaruh tersebut.

Liden, dkk, 1996 (dalam Dana 2007) melakukan penelitian, hasil penelitian tersebut ditemukan adanya pengaruh kuat dari kualitas kehidupan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Semakin baik kualitas kehidupan kerja maka akan semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan akan melakukan pekerjaan secara sukarela dan memberikan kinerja secara lebih baik lagi di luar tugas-tugas resminya karena merasa bahwa organisasi kualitas kehidupan. Kualitas kehidupan kerja; istilah ini merujuk pada tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan dan komitmen pengalaman individual dengan penghargaan terhadap kehidupan kerja mereka (Bernadine & Russell, 1998). Lebih lanjut diungkap oleh Bernadine & Russell (1998) kualitas kehidupan kerja dapat dimaknai sebagai tingkat individu dapat memenuhi kebutuhan diri yang terpenting tatkala bekerja di satu perusahaan. Kualitas kehidupan kerja mengacu pada

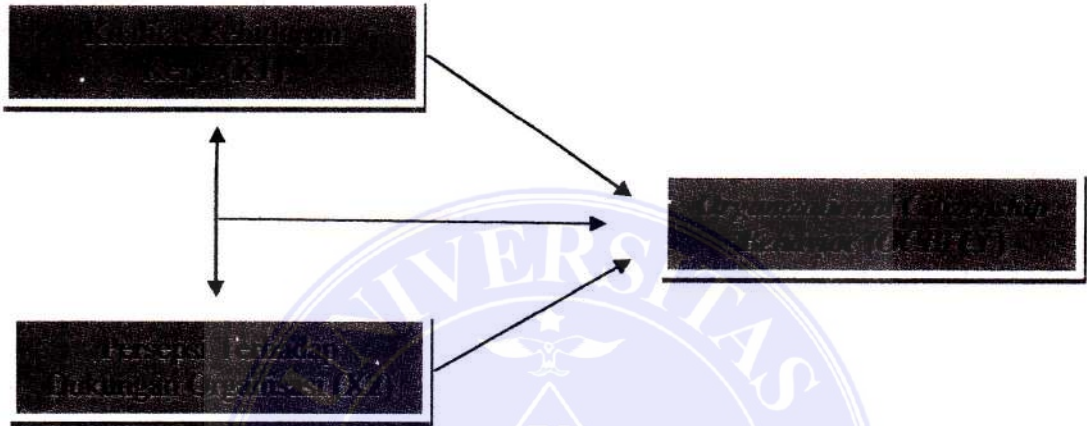
pengaruh situasi kerja keseluruhan terhadap seorang individu, sehingga keadaan tersebut mengarahkan kepada kesediaan anggota organisasi secara suka rela mengerjakan tugas-tugas diluar tugas resminya.

Persepsi terhadap dukungan organisasi sangat diperlukan oleh karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugasnya. Dukungan diartikan sebagai kesenangan dan bantuan yang diterima melalui hubungan formal atau informal Organisasi yang mendukung, menciptakan situasi tolong menolong, bersahabat dan bekerja sama akan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan (Hadipranata, 1999). Kecocokan ini ditunjukkan dengan perilaku yang positif terhadap organisasi, berusaha untuk tetap berada dalam organisasi, terlibat secara penuh dalam pekerjaan, memberikan kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 1996). Karyawan menjadi lebih peduli terhadap fungsi organisasi yang efektif sehingga lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaan, berusaha memelihara perilaku-perilaku yang menguntungkan organisasi dan mengerahkan seluruh kemampuan serta keahlian yang dimilikinya dalam melakukan tugas pekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Moorman, dll (1998), Wayne, dkk (1997) dan Liden, dkk (1996) menemukan adanya pengaruh kuat dari persepsi terhadap dukungan organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Semakin baik dukungan organisasi maka akan semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan akan rela memberikan kinerja terbaiknya di luar tugas-tugas

resminya karena merasa bahwa organisasi memberikan apa yang mereka harapkan.

G. Kerangka Penelitian



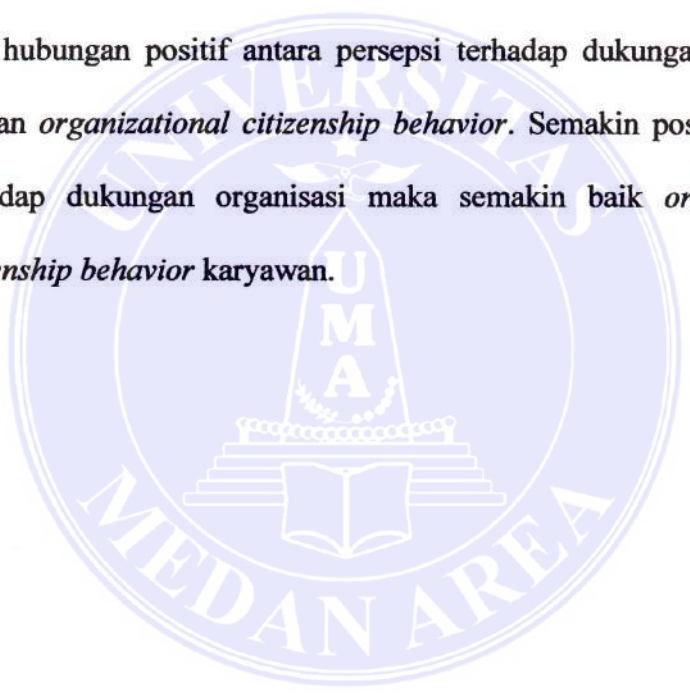
Gambar 1: Gambar Kerangka Penelitian

H. Hipotesis

Berdasarkan uraian dalam tinjauan pustaka dan landasan teori di atas, maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Ada hubungan yang positif antara Kualitas kehidupan kerja dan persepsi terhadap dukungan organisasi dengan *organizational citizenship behavior*. Dengan asumsi bahwa semakin baik Kualitas kehidupan kerja dan semakin positif persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi maka semakin baik pula *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dimiliki oleh karyawan.

2. Ada hubungan positif antara kualitas kehidupan kerja dengan *organizational citizenship behavior*. Semakin baik kualitas kehidupan kerja karyawan maka semakin tinggi *organizational citizenship behaviour* karyawan, demikian sebaliknya.
3. Ada hubungan positif antara persepsi terhadap dukungan organisasi dengan *organizational citizenship behavior*. Semakin positif persepsi terhadap dukungan organisasi maka semakin baik *organizational citizenship behavior* karyawan.



UNIVERSITAS MEDAN AREA

Sri Reza Cahya D. Hubungan Antara Kualitas Kehidupan Kerja dan Persepsi Dukungan Organisasi

Document Accepted 19/8/22

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id) 19/8/22

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan di PTPN III Medan. Penelitian ini direncanakan akan dilakukan pada bulan Maret sampai dengan bulan April 2012.

B. Jenis Penelitian

Penelitian ini berorientasi deskriptif korelasional yakni ingin melihat hubungan antara dua variabel bebas dengan satu variabel terikat dan Penelitian ini mengungkapkan data yang telah ada (*expost facto*).

C. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian menurut Sugiyono (2008) adalah suatu atribut atau sifat dari orang, obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Berdasarkan hubungan antar variabel, maka dalam penelitian ini yang menjadi variabel penelitian adalah :

1. Variabel bebas : a. Kualitas Kehidupan Kerja (X_1)
b. Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi (X_2)
2. Variabel terikat : *Organizational Citizenship Behavior/OCB* (Y)

D. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Defenisi operasional adalah melekatkan arti pada suatu konstruk atau variabel dengan cara menetapkan kegiatan-kegiatan atau tindakan yang perlu untuk mengukur konstruk atau variabel itu (Kerlinger, 1990). Variabel-variabel dalam penelitian ini memiliki defenisi operasional sebagai berikut :

1. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku individu “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja yang ditentukan yang dilakukan secara sukarela, yang secara formal tidak berada dalam sistem *reward*, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi. Data mengenai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diungkap melalui skala yang disusun berdasarkan aspek-aspek *organizational citizenship behavior* yang terdiri dari *obedience*, *loyalty*, dan *participation*. Tinggi rendahnya OCB direpresentasikan dari skor yang diperoleh karyawan dalam skala OCB. Semakin tinggi skor yang diperoleh karyawan semakin tinggi *organizational citizenship behavior* karyawan, sebaliknya makin rendah skor yang diperoleh karyawan makin rendah pula *organizational citizenship behavior* karyawan.

2. *Kualitas Kehidupan Kerja*

Kualitas Kehidupan Kerja adalah persepsi pekerja mengenai kesejahteraan, suasana dan pengalaman pekerja di tempat mereka bekerja, yang mengacu kepada bagaimana efektifnya lingkungan pekerjaan memenuhi keperluan-keperluan pribadi pekerja. Data mengenai kualitas kehidupan kerja

diungkap melalui skala yang disusun berdasarkan aspek-aspek : a). Gaji dan kesejahteraan b). Kesempatan untuk mengembangkan diri , c). Keamanan kerja d). Kebanggaan pada pekerjaan , e). Keterbukaan dan keadilan f). Kepercayaan dan keramahan.

3. Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi

Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi sebagai tingkat kepercayaan, keyakinan dan tanggapan dari karyawan tentang penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap kontribusi mereka dan perhatian perusahaan pada keberadaan mereka dalam organisasi. Data mengenai persepsi terhadap dukungan organisasi diungkap melalui skala yang disusun berdasarkan aspek-aspek yaitu : 1) perhatian perusahaan terhadap keberadaan karyawan (*employee's well being*); 2) perhatian perusahaan pada tujuan dan nilai-nilai karyawan; 3) perhatian perusahaan terhadap kepentingan (nasib) karyawan dalam keputusan-keputusan yang diambil perusahaan yang menyangkut karyawan; 4) kesiap-sediaan perusahaan untuk membantu karyawan ketika mereka membutuhkan bantuan; 5) pengakuan perusahaan atas kontribusi karyawan; 6) perhatian perusahaan atas usulan-usulan yang muncul dari karyawan; dan 7) kebanggaan perusahaan terhadap hasil kerja (prestasi) karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan

E. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Dalam suatu penelitian masalah populasi dan sampel yang dipakai merupakan satu faktor penting yang harus diperhatikan (Hadi, 2000). Populasi

dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PTP III Medan, berjumlah 889 orang, terdiri dari 192 karyawan pimpinan, dan 697 karyawan pelaksana

2. Sampel

Menurut Hadi (1990) sampel merupakan jumlah subjek yang merupakan bagian dari populasi yang mempunyai sifat yang sama dan sampel ini dikenai langsung dalam penelitian. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *Random Sampling*, dimana setiap karyawan memiliki kesempatan untuk menjadi sampel. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 105 orang. Menurut Arikunto (2002) bahwa apabila jumlah populasi diatas 100 orang maka sampel yang digunakan 10% - 15% dari jumlah populasi.

F. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode skala. Alasan peneliti menggunakan metode skala adalah sebagaimana yang dikemukakan oleh Hadi (1990), adalah sebagai berikut:

1. Subjek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri.
2. Apa yang dinyatakan oleh subjek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.
3. Interpretasi subjek tentang pernyataan-pernyataan yang diajukan kepadanya sama dengan apa yang dimaksud oleh peneliti.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode skala ukur. Skala ukur adalah suatu daftar yang berisi sejumlah pertanyaan yang diberikan kepada subjek agar dapat mengungkapkan kondisi-kondisi yang ingin diketahui.

Skala dalam penelitian ini adalah, skala kualitas kehidupan kerja, skala persepsi terhadap dukungan organisasi dan skala *organizational citizenship behavior*.

1. Skala *Organizational Citizenship Behavior*

Skala ini akan menunjukkan tinggi rendahnya *organizational citizenship behavior* OCB karyawan di organisasi tempatnya bekerja. Skala yang digunakan adalah Skala OCB yang disusun penulis berdasarkan aspek-aspek dikemukakan oleh Graham (dalam Bolino dkk, 2001) yaitu *obedience*, *loyalty*, dan *participation*

- a. *Obedience*. Karyawan menunjukkan ketaatannya melalui kemauan mereka untuk respek terhadap peraturan, prosedur maupun instruksi organisasi. Perilaku yang mencerminkan kepatuhan dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan ketepatan waktu masuk kerja, ketepatan penyelesaian tugas, dan tindakan penkaryawanansan terhadap sumber atau aset organisasi.
- b. *Loyalty*. Karyawan menunjukkan kesetiaannya pada organisasi ketika mau menanggukhan kepentingan pribadi mereka bagi keuntungan organisasi dan untuk memajukan serta membela organisasi.
- c. *Participation*. Karyawan menunjukkan tanggung jawabnya secara penuh dengan keterlibatannya dalam keseluruhan aspek-aspek kehidupan organisasi, selalu mengikuti informasi perkembangan organisasi, memberikan saran

kreatif dan inovatif kepada rekan kerja, menyiapkan penyelesaian masalah sebelum diminta, dan berusaha mendapatkan pelatihan tambahan untuk meningkatkan kinerjanya.

Berikut adalah rencana sebaran aitem (*blue print*) dalam skala ini terlihat pada tabel 1.

Tabel 1
Blue Print Skala *Organizational Citizenship Behavior*

No	Aspek	Nomor Aitem		Jumlah
		Favorable	Unfavorable	
1	<i>Obedience</i>	1, 2, 3, 4, 5	6, 7, 8, 9, 10	10
2	<i>Loyalty</i>	11, 12, 13, 14, 15	16, 17, 18, 19, 20	10
3	<i>Participation</i>	21, 22, 23, 24, 25	26, 27, 28, 29, 30	10
Total		15	15	30

2. Skala Kualitas Kehidupan Kerja

Skala yang digunakan untuk mengukur Kualitas Kehidupan Kerja adalah berdasarkan pada aspek kualitas kehidupan kerja (Lau & May, 1998), yaitu :

- a. Gaji dan kesejahteraan adalah sejumlah kompensasi yang diterima seorang karyawan sebagai imbalan dari hasil kerjanya sesuai dengan pangkat, jabatan dan lama mengajar.
- b. Kesempatan untuk mengembangkan diri adalah kemampuan organisasi untuk memberikan peningkatan karier yang sama bagi setiap karyawan mengikuti penataran untuk pembaharuan pendidikan.
- c. Keamanan kerja adalah jaminan akan kelangsungan pekerjaan, seperti karyawan tidak akan dimutasikan ke tempat lain yang tidak sesuai

- dengan keinginannya, mendapatkan tugas yang tidak sesuai dengan kemampuannya serta jaminan bahwa dia akan tetap mendapatkan gaji setelah purna tugas.
- d. Kebanggaan pada pekerjaan dan sekolah adalah peran serta karyawan dalam memajukan sekolah, perasaan bangga akan prestasi yang diperoleh serta adanya penghargaan yang diberikan pada karyawan yang berprestasi.
- e. Keterbukaan dan keadilan bagi seorang karyawan adalah sebagai suatu keterbukaan dari pimpinan organisasi dalam menerima saran, kritik, dan keluhan dari para karyawan, maupun permasalahan yang dihadapi karyawan atau pun kesediaan pimpinan organisasi dalam memberikan penilaian yang efektif, terbuka terhadap keluhan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- f. Kepercayaan dan keramahan adalah kerjasama yang solid antara pimpinan organisasi dan karyawannya sehingga terjalin kebersamaan serta adanya pembagian tugas yang jelas tentang tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.

Berikut adalah rencana/kisi-kisi skala Kualitas Kehidupan Kerja

Tabel 2. Kisi-kisi Skala Kualitas Kehidupan Kerja

No.	Dimensi	Indikator	Aitem favorabel	Aitem unfavorabel
1	Gaji dan kesejahteraan	- Kompensasi yang diterima - Imbalan dari hasil kerjanya sesuai dengan pangkat, jabatan dan lama bekerja	1,13	7,19
2	Kesempatan untuk mengembangkan diri	-Kemampuan organisasi -Peningkatan karier yang sama	2,14	8,20
3	Keamanan kerja	-Jaminan akan kelangsungan pekerjaan -Tidak akan dimutasikan ketempat lain yang tidak sesuai dengan keinginannya -Mendapatkan tugas yang tidak sesuai dengan kemampuannya -Jaminan bahwa dia akan tetap mendapatkan gaji setelah purna tugas	3,15	9,21
4	Kebanggaan pada pekerjaan dan sekolah	-Peran serta karyawan dalam memajukan perusahaan -Perasaan bangga akan prestasi -Penghargaan yang diberikan pada karyawan yang berprestasi	4,16,	22,10
5	Keterbukaan dan keadilan	-Keterbukaan dari pimpinan organisasi dalam menerima saran, kritik, dan keluhan dari para karyawan, maupun permasalahan yang dihadapi karyawan -Kesediaan pimpinan organisasi dalam memberikan penilaian yang efektif -Terbuka terhadap keluhan	5,17	11,23
6	Kepercayaan dan keramahan	- Kerjasama yang solid antara pimpina organisasi dan karyawannya - Terjalin kebersamaan - Adanya pembagian tugas yang jelas tentang tugas	6,18	12,24
	Total		12	12

2. Skala Dukungan Organisasi

Skala Dukungan organisasi dikembangkan dari tulisan Amason dan Myria (1997). diukur dengan menggunakan 7 dimensi sebagai berikut: 1) Perhatian perusahaan terhadap keberadaan karyawan; 2) Pengakuan perusahaan terhadap kontribusi karyawan; 3) Perhatian perusahaan pada tujuan dan nilai-nilai karyawannya; 4) Perhatian perusahaan terhadap kepentingan (nasib) karyawan dalam keputusan-keputusan yang diambil; 5) Kesiapsediaan perusahaan untuk membantu karyawan ketika mereka membutuhkan bantuan; 6) Perhatian perusahaan terhadap usulan-usulan dari karyawan; 7) Kebanggaan perusahaan atas prestasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 3 Kisi-kisi Skala Dukungan Organisasi

NO.	Dimensi Persepsi atas Dukungan Organisasi	Nomor Aitem		Jumlah
		Favourable	Unfavourable	
1.	Perhatian perusahaan terhadap keberadaan karyawan	12, 22	19, 24	4
2.	Pengakuan perusahaan terhadap kontribusi karyawan	9, 6	1, 3	4
3.	Perhatian perusahaan pada tujuan dan nilai-nilai Karyawan	2, 7	5, 8	4
4.	Perhatian perusahaan terhadap (nasib) karyawan dalam keputusan-keputusan yang diambil	8, 16	4, 11	4
5.	Persepsi atas kesiapsediaan perusahaan untuk membantu karyawan ketika mereka membutuhkan bantuan	14, 18	21, 25	4
6.	Persepsi atas perhatian perusahaan terhadap usulan-usulan dari karyawan	10, 13	15, 26	4
7.	Persepsi atas kebanggaan perusahaan atas prestasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan	17, 23	20, 27	4
Total		14	14	28

Dalam penelitian ini skala atau alat ukur yang digunakan adalah model Skala Likert dengan 4 pilihan alternatif jawaban, yaitu SS (Sangat Sesuai) bernilai 4, S (Sesuai) bernilai 3, TS (Tidak Sesuai) bernilai 2, dan STS (Sangat Tidak Sesuai) bernilai 1 untuk butir-butir *favorable*. Sedangkan untuk butir-butir *unfavorable* pilihan jawaban yakni SS (Sangat Sesuai) bernilai 1, S (Sesuai) bernilai 2, TS (Tidak Sesuai) bernilai 3, dan STS (Sangat Tidak Sesuai) bernilai 4.

G. Validitas Dan Reliabilitas Alat Ukur

1. Validitas

Menurut Hadi (1990) suatu alat ukur dikatakan valid apabila dapat mengukur apa yang sebenarnya harus diukur. Alat ukur dikatakan teliti apabila alat itu mempunyai kemampuan yang cermat menunjukkan ukuran besar kecilnya gejala yang diukur.

Validitas menunjukkan kepada ketepatan dan kecermatan tes dalam menjalankan fungsi pengukurannya. Suatu tes dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila tes tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan diadakannya tes tersebut.

Dalam penelitian ini skala diuji validitasnya dengan menggunakan teknik analisis *product moment* rumus angka kasar dari Pearson, yaitu mencari koefisien korelasi antara tiap butir dengan skor total (Hadi, 1990), dimana rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{N}}{\sqrt{\left[\left(\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N} \right) \left(\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N} \right) \right]}}$$

Keterangan:

- r_{xy} : Koefisien korelasi antara variabel x (skor subjek tiap item) dengan variabel y (total skor subjek dari keseluruhan item)
- XY : Jumlah dari hasil perkalian antara setiap X dengan setiap Y
- X : Jumlah skor seluruh subjek tiap item
- Y : Jumlah skor keseluruhan item pada subjek
- X^2 : Jumlah kuadrat skor X
- Y^2 : Jumlah kuadrat skor Y
- N : Jumlah subjek

Nilai validitas setiap butir (koefisien *r product moment*) sebenarnya masih perlu dikorelasikan karena kelebihan bobot. Kelebihan bobot ini terjadi karena skor butir yang dikorelasikan dengan skor total ikut sebagai komponen skor total. Dan hal ini menyebabkan koefisien r menjadi lebih besar (Hadi, 1990). Formula untuk membersihkan kelebihan bobot ini dipakai Formula *Part Whole*.

Adapun Formula *Part Whole* adalah sebagai berikut:

$$r_{bt} = \frac{(r_{xy})(SD_y) - (SD_x)}{\sqrt{(SD_y)^2 - (SD_x)^2 - 2(r_{xy})(SD_x)(SD_y)}}$$

Keterangan :

- r_{bt} : Koefisien r setelah dikoreksi
- r_{xy} : Koefisien r sebelum dikoreksi
- SD_x : Standart deviasi skor item
- SD_y : Standart deviasi skor total

2. Reliabilitas

Konsep reliabilitas alat ukur adalah untuk mencari dan mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Reliabel dapat juga dikatakan kepercayaan, keajegan, kestabilan, konsistensi, dan sebagainya. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama selama aspek dalam diri subjek yang diukur memang belum berubah. Analisis reliabilitas kedua alat ukur dipakai adalah analisis *Varian Hoyt* (Hadi, 1990). Adapun alasan menggunakan teknik Hoyt adalah:

- a. Teknik analisa *varian* dari *Hoyt* umumnya menghasilkan *koefisien* reliabilitas yang tinggi.
- b. Teknik *Hoyt* lebih maju dibandingkan dengan skor *dikotomi* dan *non dikotomi*.
- c. Dapat digunakan untuk menguji tes atau angket yang tingkat kesukarannya seimbang atau hampir seimbang.
- d. Bila ada data kosong maka data tersebut dapat digugurkan saja tanpa mempengaruhi perhitungan data (Hadi, 1990).

Rumus analisis *Varian Hoyt* adalah:

$$r_{xy} = 1 - \frac{MK_{is}}{MK_s}$$

Keterangan :

r_{xy}	:	Koefisien Reliabilitas Hoyt
Mkis	:	Mean kuadrat interaksi antara item dengan subjek
MKs	:	Mean Kuadrat antara subjek
1	:	Konstantan

H. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yaitu Hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan persepsi terhadap dukungan organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* digunakan Analisis Regresi Berganda. Penggunaan analisis Regresi Berganda akan menunjukkan variabel yang dominan dalam mempengaruhi variabel terikat dan mengetahui sumbangan efektif dari masing-masing variabel.

Rumus Regresi Berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana :

- Y : *Organizational Citizenship Behavior*
- X1 : Kualitas Kehidupan Kerja
- X2 : Persepsi terhadap Dukungan organisasi
- b₀ : besarnya nilai Y jika X1 dan X2 = 0
- b₁ : besarnya pengaruh X1 terhadap Y dengan asumsi X2 tetap
- b₂ : besarnya pengaruh X2 terhadap Y dengan asumsi X1 tetap

Sebelum data dianalisis dengan teknik analisis regresi, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi penelitian, yaitu :

1. Uji normalitas, yaitu untuk mengetahui apakah distribusi data penelitian masing-masing variabel telah menyebar secara normal.
2. Uji Lineritas, yaitu : untuk mengetahui apakah data dari variabel bebas memiliki hubungan yang linier dengan variabel terikat.



B A B V

P E N U T U P

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil-hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja dan persepsi terhadap dukungan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien $F_{reg} = 2,108$; $p=0,018$ dimana $p < 0,050$. menandakan bahwa semakin baik kualitas kehidupan kerja dan semakin positif persepsi terhadap dukungan organisasi maka akan semakin baik *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan sebaliknya semakin buruk kualitas kehidupan kerja dan semakin negatif persepsi terhadap dukungan organisasi maka akan semakin buruk *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima.
2. Ada pengaruh yang positif antara kualitas kehidupan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan PTPN III Medan dengan sumbangan 38,7%.
3. Ada pengaruh yang positif antara persepsi terhadap dukungan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dengan sumbangan efektif yang didapatkan sebesar 40,0%. Total sumbangan efektif dari kedua variabel bebas (kualitas kehidupan kerja dan persepsi terhadap

dukungan organisasi) terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah sebesar 55,2%. Dari hasil ini diketahui bahwa masih terdapat 44,8% pengaruh dari faktor lain terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

4. Hasil lain diperoleh dari penelitian ini, yakni diketahui bahwa subjek penelitian ini para karyawan PTPN III Medan, memiliki kualitas kehidupan kerja yang tergolong baik dan memiliki persepsi terhadap dukungan organisasi yang tergolong positif demikian juga dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang diperoleh juga tergolong baik. Hal ini diketahui dengan melihat nilai rata-rata/mean empiriknya kualitas kehidupan kerja (74,60) dan nilai rata-rata hipotetiknya (57,5). Untuk variabel persepsi terhadap dukungan organisasi nilai rata-rata/mean empiriknya (88,23) dan nilai rata-rata hipotetiknya (70). Selanjutnya untuk *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diketahui bahwa mean rata-rata/mean empiriknya (94,46) dan mean hipotetiknya adalah (72,5).

B. Saran

Sejalan dengan kesimpulan yang telah dibuat, maka berikut ini dapat diberikan beberapa saran, antara lain:

1. Saran Kepada Subjek Penelitian

Melihat ada kontribusi positif antara kualitas kehidupan kerja dan persepsi terhadap dukungan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

(*OCB*) diharapkan agar para karyawan mempertahankan persepsi terhadap dukungan organisasi dan kualitas kehidupan kerja yang ada pada dirinya, sehingga dapat lebih meningkatkan kinerjanya dalam bekerja. Sehingga tujuan-tujuan yang diharapkan dalam pekerjaan dapat tercapai dengan optimal.

2. Saran Kepada Organisasi

Kepada PTPN III Medan dapat menjadi bahan masukan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan dalam mengadakan penyeleksian, pembinaan dan pengembangan serta peningkatan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Sehingga pengaruh positif ini dapat memberikan kontribusi yang baik dalam pencapaian tujuan pemerintahan.

3. Saran Kepada Peneliti Berikutnya

Menyadari bahwa penelitian ini memiliki kekurangan, maka disarankan kepada peneliti selanjutnya yang ingin melanjutkan penelitian ini untuk mengkaji faktor lain yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tersebut, antara lain, masa kerja, kepuasan kerja, jenis kelamin, kepribadian dan keadaan jiwa / suasana hati (*mood*), persepsi terhadap iklim organisasi, keadilan prosedural, dan pertukaran sosial, dimana faktor-faktor tersebut tidak terma

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, M.W. & Brady, R.M. 1997. Total Quality Management, organizational commitment, perceived organizational support, and intraorganizational communication. *Management Communication Quarterly*, 10, 316-341
- Alwi, S. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Strategi Keunggulan Kompetitif* edisi pertama. Penerbit BPEE-Yogyakarta.
- Arifin, Noor. (1999). *Aplikasi Konsep Quality of Work Life dalam Upaya Menumbuhkan Motivasi Karyawan Berkinerja Unggul*. Jakarta : Majalah Usahawan, No.10, hal 25-29.
- Azwar, S. 1997. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. 1998. *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. 1999. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bruce, E. May, RSM Lau, and Stephen K. Johnson. (1999). *A Longitudinal Study of Quality of Work Life and Business Performance*. *Business Review*, Vol. LVIII, No. 2, p.3-7.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. 2002. Citizenship Behavior and The Creation of Social Capital in Organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 27 (4): 505-522.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. 1993. Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Extra-role Performance, dalam Schmitt, N. & Borman, W. C. (editors). *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dana, Mubasysyir Hasanbasri (2007). Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di POLITEKNIK Kesehatan Banjarmasin. Working Paper Series No. 2 Januari 2007, First Draft
- Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M., & Lord, R. G. 2002. Examining The Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23: 93-108.

- Fedorowicz, J.Konsynski, B.(1992). *Organization Support Systems : Bridging Business and Decision Processes*. Journal of Management Information Systems. Armonk : Spring Vol.8,Iss.4 : pg.5, 21 pgs.
- Hadi, S. 1995. *Statistik* (Jilid 1, 2, dan 3). Yogyakarta: Andi Offset.
- Jewell, L. N. & Siegall, M. 1998. *Psikologi Industri Organisasi Modern*. (terjemahan). Jakarta : Arcan.
- Kerlinger, F. N. 1990. *Asas - Asas Penelitian Behavioral* (terjemahan). Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Miner, J. B. 1992. *Industrial Organizational Psychology*. New York : McGrawhill Inc.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & McKenzie, S. B. 1997. Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82: 262-270.
- Podsakoff, P. M. & McKenzie, S. B. 1997. Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, Vol. 31: 351-363.
- Robbins, Pearson. (1996). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi, Edisi V*, alih bahasa Halida SE, dkk. Jakarta : Erlangga.
- Robbins, Stephen P. (2002). *Prilaku Organisasi*, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Edisi Kedelapan, Jilid Kedua. Jakarta: PT Prehallindo.
- Sloat, K. C. M. 1999. Organizational Citizenship: Does Your Firm Inspire to be Good Citizenship? *Professional Safety*, Vol. 44 (4): 20-23.
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663
- Tim Penyusun Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa-Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1995. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka.

DATA IDENTITAS DIRI

Isilah data-data berikut ini sesuai dengan keadaan diri Saudara

1. Nama : _____
2. Masa Kerja : _____
3. Usia : _____
4. Pendidikan : _____

PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

Berikut ini saya sajikan beberapa pernyataan ke dalam dua bentuk skala ukur. Saudara diminta untuk memberikan pendapatnya terhadap pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam skala ukur tersebut dengan cara memilih :

- SS = Bila merasa SANGAT SETUJU dengan pernyataan yang diajukan
- S = Bila merasa SETUJU dengan pernyataan yang diajukan
- TS = Bila merasa TIDAK SETUJU dengan pernyataan yang diajukan
- STS = Bila merasa SANGAT TIDAK SETUJU dengan pernyataan yang diajukan

Saudara hanya diperbolehkan memilih satu pilihan jawaban pada setiap pernyataan dengan cara memberikan tanda silang (X) pada lembar jawaban yang tersedia sesuai dengan pilihan masing-masing.

Contoh :

Saya senang mengikuti kegiatan yang dilakukan oleh sesama rekan kerja

SS S TS STS

Tanda silang (X) menunjukkan seseorang itu SANGAT SETUJU terhadap pernyataan yang diajukan

SELAMAT BEKERJA

SKALA OCB

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Disaat jam kerja saya mencari kesempatan untuk dapat mengobrol santai dengan rekan-rekan kerja.	SS	S	TS	STS
2	Saya merasa malas melaporkan tindakan pelanggaran yang terjadi di lingkungan kerja saya.	SS	S	TS	STS
3	Saya merasa keberatan untuk menangani pekerjaan rekan kerja saat ia berhalangan hadir.	SS	S	TS	STS
4	Saya melakukan istirahat kerja selama waktu istirahat yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.	SS	S	TS	STS
5	Saya tidak keberatan bekerja diluar jam kerja yang telah ditetapkan bila tidak ada bayaran tambahan.	SS	S	TS	STS
6	Biasanya rekan kerja akan datang ke saya untuk berbagi (<i>sharing</i>) tentang masalah-masalah yang sedang dihadapinya.	SS	S	TS	STS
7	Saya tidak begitu memperhatikan kebersihan maupun kerapihan lingkungan kerja saya.	SS	S	TS	STS
8	Saya keberatan bekerja diluar jam kerja yang telah ditetapkan bila tidak ada bayaran tambahan.	SS	S	TS	STS
9	Sebenarnya saya merasa enggan mengikuti rapat-rapat di perusahaan ini.	SS	S	TS	STS
10	Ketika saya tidak dapat masuk kerja, saya memberi keterangan (surat ijin).	SS	S	TS	STS
11	Banyak ide-ide yang saya sumbangkan ke perusahaan untuk peningkatan efektifitas kerja.	SS	S	TS	STS
12	Saya aktif memberikan saran-saran yang kreatif maupun inovatif kepada rekan kerja saya	SS	S	TS	STS
13	Saya tidak menjalankan semua aturan maupun instruksi kerja yang diberlakukan di perusahaan ini.	SS	S	TS	STS
14	Saya tidak merasa berkewajiban untuk memikirkan apa yang terbaik bagi perusahaan	SS	S	TS	STS
15	Saya tidak merasa berkewajiban menyediakan waktu untuk mendengarkan masalah dan kekhawatiran dari rekan kerja saya.	SS	S	TS	STS
16	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan secepat mungkin dengan sebaik-baiknya tanpa mengulur-ulur waktu.	SS	S	TS	STS
17	Saya terlibat aktif dalam memelihara dan melindungi fasilitas-fasilitas yang ada di perusahaan.	SS	S	TS	STS
18	Saya sudah menyiapkan penyelesaian dari suatu masalah sebelum dimin	SS	S	TS	STS

19	Saya merasa keberatan untuk memenuhi deadlines pekerjaan yang telah diberikan kepada saya.	SS	S	TS	STS
20	Saya merasa keberatan bekerja di luar jam kerja yang telah ditetapkan jika tidak ada uang lemburnya, walau 1 jam saja.	SS	S	TS	STS
21	Saya tidak pernah membagi-bagikan ilmu dan pengalaman yang saya miliki kepada rekan kerja.	SS	S	TS	STS
22	Walaupun kondisi tubuh kurang enak badan, saya tetap berangkat kerja	SS	S	TS	STS
23	Saya selalu membaca dan mengikuti pengumuman-pengumuman yang dikeluarkan oleh perusahaan.	SS	S	TS	STS
24	Saya berusaha mengikuti pelatihan-pelatihan tambahan untuk meningkatkan kinerja saya	SS	S	TS	STS
25	Saya menggunakan fasilitas telepon kantor untuk melakukan pembicaraan bagi kepentingan pribadi saya.	SS	S	TS	STS
26	Saya keberatan menggunakan sebagian waktu istirahat saya untuk meneruskan pekerjaan	SS	S	TS	STS
27	Saya tidak bersedia menawarkan diri untuk membantu rekan kerja yang memiliki beban pekerjaan berat	SS	S	TS	STS
28	Saya melakukan pembicaraan dengan menggunakan fasilitas telepon kantor untuk kepentingan pribadi saya seperlunya saja.	SS	S	TS	STS
29	Saya mengikuti perubahan dan perkembangan yang terjadi di dalam perusahaan	SS	S	TS	STS
30	Saya bersedia membantu memberikan arahan-arahan kepada karyawan baru walaupun tidak diminta	SS	S	TS	STS

SKALA DUKUNGAN ORGANISASI

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Perusahaan kurang peduli terhadap kendala yang saya temui dalam menyelesaikan pekerjaan	SS	S	TS	STS
2	Semua fasilitas kerja disediakan oleh perusahaan, sehingga memperlancar tugas-tugas yang harus segera diselesaikan.	SS	S	TS	STS
3	Perusahaan mengakui bahwa kesuksesan yang dicapai adalah hasil kerja sama semua karyawan	SS	S	TS	STS
4	Dalam memberlakukan sebuah peraturan, perusahaan memperhatikan tentang kepentingan bersama antara tujuan perusahaan dan tujuan karyawan	SS	S	TS	STS
5	Perusahaan hanya menekankan pada tujuan organisasi dalam mencapai target.	SS	S	TS	STS
6	Hanya para manager yang berhak memutuskan peraturan perusahaan	SS	S	TS	STS
7	Para karyawan selalu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan secara bersama	SS	S	TS	STS
8	Peraturan kerja yang ditetapkan oleh pihak manager tidak memperhatikan kepentingan karyawan	SS	S	TS	STS
9	Karyawan turut merasakan keuntungan yang diperoleh perusahaan	SS	S	TS	STS
10	Perusahaan menerima ide atau gagasan yang disampaikan oleh karyawan	SS	S	TS	STS
11	Keputusan yang diambil hanya atas dasar kepentingan perusahaan saja	SS	S	TS	STS
12	Para karyawan selalu dilibatkan dalam pencapaian visi dan misi perusahaan	SS	S	TS	STS
13	Perusahaan selalu meminta masukan-masukan dari para karyawan untuk memajukan perusahaan ini	SS	S	TS	STS
14	Perusahaan memberikan fasilitas biaya kesehatan bagi karyawan dan keluarganya.	SS	S	TS	STS
15	Masukan-masukan yang disampaikan oleh para karyawan tidak pernah dipertimbangkan dalam membuat sebuah kebijaksanaan	SS	S	TS	STS
16	Kepentingan karyawan menjadi prioritas utama bagi pihak manajemen	SS	S	TS	STS
17	Pihak manajemen cukup memperhatikan kebutuhan para karyawan	SS	S	TS	STS