



UNIVERSITAS INDONESIA

MENCEGAH PENURUNAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN KEPUASAN KERJA MELALUI PROGRAM *INFORMATION SHARING* DI PT.X

(Preventing the Degradation of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction through an Information Sharing Program at Company X)

TESIS

**DARNELLA PUSPITA
1006796121**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI PROFESI
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
JULI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

MENCEGAH PENURUNAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN KEPUASAN KERJA MELALUI PROGRAM *INFORMATION SHARING* DI PT.X

(Preventing the Degradation of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction through an Information Sharing Program at Company X)

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister

**DARNELLA PUSPITA
1006796121**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI PROFESI
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
JULI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Darnella Puspita

NPM : 1006796121

Tanda Tangan :



Tanggal : 10 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Darnella Puspita
NPM : 1006796121
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri Organisasi
Judul Tesis : Mencegah Penurunan *Perceived Organizational Support* dan Kepuasan Kerja melalui Program *Information Sharing* di PT. X

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Studi Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Drs. Urip A. Mokoginta, Ph.D
NIP 195107251976031002

(Urip A. Mokoginta)

Pembimbing II : Dra. B.K. Indarwahyanti Graitto, M.Psi
NIP 194802291975012001

(B.K. Indarwahyanti Graitto)

Penguji I : Dra. Indrya Ami Ruliyati Darsono, M. A.
NIP 131645337

(Indrya Ami Ruliyati Darsono)

Penguji II : Arum Etikariena Hidayat, S.Psi., M. Psi
NIP 0806050142

(Arum Etikariena Hidayat)

DISAHKAN OLEH

Ketua Program Studi Profesi Psikologi
Universitas Indonesia

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia

(Dra. Dharmayati Utoyo Lubis)



(Dr. Wilman Dahlan Mansoer)

(Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, M.A., PhD, Psikolog)
NIP 195103271976032001

(Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M. Org. Psy.)
NIP 194904031976031002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
Tanggal : 10 Juli 2012

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur peneliti panjatan pada Allah SWT, karena atas berkat dan kasih yang diberikan, maka peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi syarat untuk mencapai gelar Magister Profesi Psikologi Industri dan Organisasi di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Drs. Urip Abdurachman Mokoginta, M.Psi, PhD, selaku pembimbing I dan Dra. B. K. Indarwahyanti Graitto M.Si, selaku pembimbing II, yang telah meluangkan waktu dalam membantu penyelesaian tesis.
2. Arum Etikariena Hidayat, S.Psi., M.Psi dan Dra. Indrya Ami Rulyati Darsono, MA selaku penguji yang telah memberikan masukan dan saran mengenai tesis.
3. Kepada kedua orangtua serta kakak-kakak dan adik peneliti yang telah mendukung dan mendoakan peneliti selama ini.
4. Elita Loina dan Kartika Sarisusantini yang telah bersama-sama berjuang melakukan penelitian di PT. X.
5. Anggi Susilowati dan Miranti Susilowati yang telah memberikan dukungan dan perhatian selama kuliah.
6. Teman-teman PIO XVI yang selalu membantu selama dua tahun kebersamaan.
7. Citra L, Fany H, Ratna N, dan Pretty R yang selalu memberikan dukungan dan doanya kepada peneliti
8. Karyawan di PT. X yang telah membantu kegiatan penelitian yang dilakukan.

Semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan dari semua pihak yang terkait. Saya berharap tesis ini dapat berguna bagi orang-orang yang membacanya.

Depok, Juli 2012

Peneliti

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Darnella Puspita
NPM : 1006796121
Program Studi : Program Magister Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Tesis

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (*Non-Exclusive Royalty Free-Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“Mencegah Penurunan *Perceived Organizational Support* dan Kepuasan Kerja melalui Program *Information Sharing* di PT. X”

beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih bentuk, mengalihmediakan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, serta mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis atau pencipta dan juga sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 10 Juli 2012

Yang menyatakan,



(Darnella Puspita)

ABSTRAK

Nama : Darnella Puspita
Program Studi : Program Magister Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Mencegah Penurunan *Perceived Organizational Support* dan Kepuasan Kerja melalui Program *Information Sharing* di PT. X

Tesis ini terfokus pada usaha untuk mencegah penurunan *perceived organizational support* dan kepuasan kerja melalui program *Information Sharing* di PT. X. Peneliti pun melakukan wawancara kepada karyawan PT. X, dimana karyawan mengeluhkan kurangnya meratanya pemberian kegiatan pengembangan khususnya pelatihan, dimana hal tersebut dapat dipersepsikan sebagai ketidakadilan organisasi dalam melakukan pemerataan kegiatan pengembangan. Adanya persepsi ketidakadilan perlu diminimalisir, salah satu upaya yang dapat dilakukan dengan melakukan program *information sharing*.

Peneliti melihat hubungan antara *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja. Dari hasil analisis terhadap 37 karyawan di PT. X, ditemukan terdapat hubungan yang signifikan antara *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja. Ditemukan koefisien korelasi sebesar 0,662 dan nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,001$). Dari hasil penelitian juga ditemukan terdapat 8 karyawan yang memiliki *perceived organizational support* yang rendah dan 14 karyawan yang merasakan ketidakpuasan terhadap organisasi. Oleh karena itu, peneliti memutuskan untuk melakukan upaya pencegahan dengan merancang program intervensi *information sharing*. Program *information sharing* dilakukan oleh atasan kepada bawahan.

Sosialisasi program dilakukan kepada pihak HRD, pihak HR pun memberikan tanggapan atas program yang peneliti ajukan. Pada dasarnya pihak HR PT. X mendukung adanya program tersebut, dimana dengan adanya program tersebut maka terdapat wadah penyampaian informasi kepada karyawan di organisasi.

Kata Kunci:

Perceived Organizational Support, Kepuasan Kerja, *Information Sharing*, Keadilan Organisasi

ABSTRACT

Name : Darnella Puspita
Faculty : Master Program in Professional Psychology, Specializing in Industrial and Organizational Psychology
Title : Preventing the Degradation of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction through an Information Sharing Program at Company X

This thesis focuses on efforts to prevent the degradation of perceived organizational support and job satisfaction through information sharing program in company X. Researcher conducted interviews to Company X employees, where employees complain on the disparity of development program especially training, which can be perceived as organization unfairness. Thus, injustice perceptions from employees need to minimize through information sharing program.

Researcher observes the correlation between perceived organizational support and job satisfaction. Analysis from 37 employees in company X has resulted that there is a significant relationship between perceived organizational support and job satisfaction with the coefficient of correlation is 0.662 and the score of signification 0.000 ($p < 0,01$). The research also found that there are 8 workers that have low perceived organizational support and 14 workers that dissatisfied with their company. Therefore, researcher decided to design an information sharing intervention program. Information sharing program will be conducted from superior to subordinate.

Human resource in company X gave a feedback after the researcher carried out a socialization on information sharing program. They basically support the program, since the existence of the program provides a forum to deliver information to employees within the organization.

Key words:

Perceived Organizational Support, Job satisfaction, Information Sharing, Organizational Justice

DAFTAR ISI

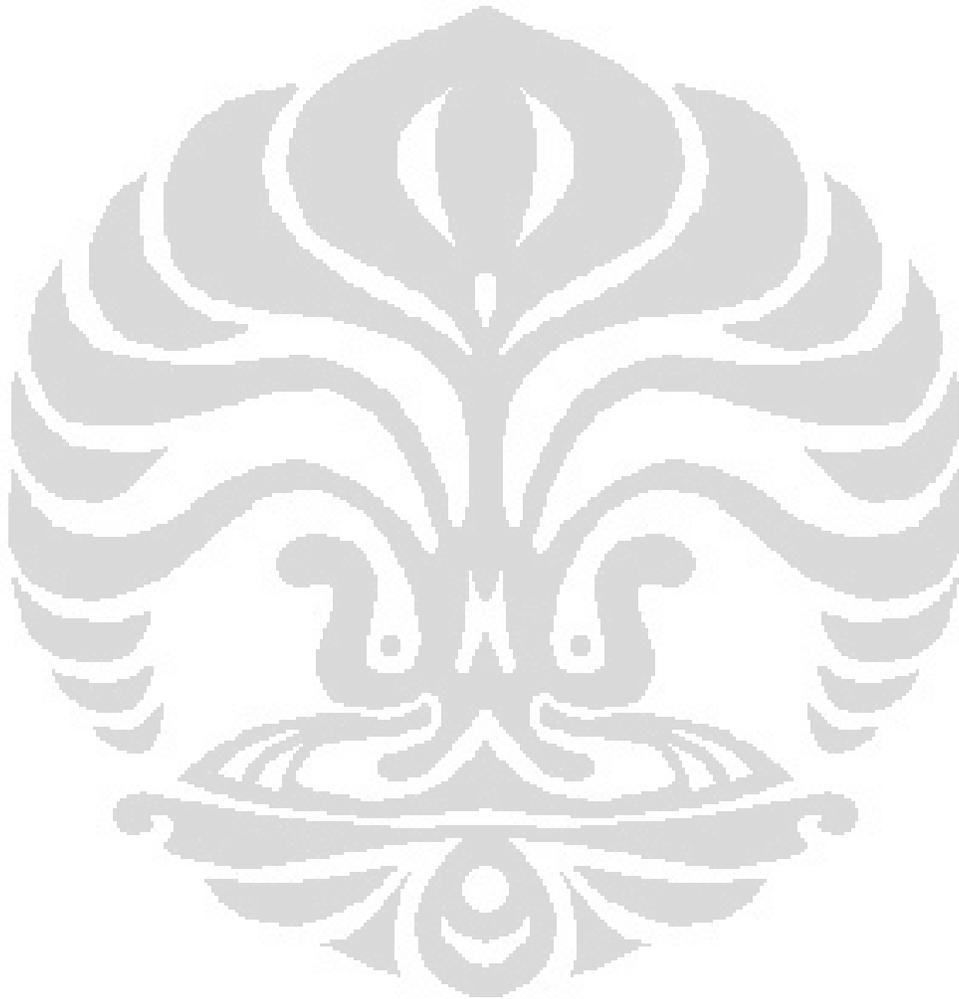
MENCEGAH PENURUNAN <i>PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT</i> DAN KEPUASAN KERJA MELALUI PROGRAM <i>INFORMATION SHARING</i> DI PT.X.....	i
MENCEGAH PENURUNAN <i>PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT</i> DAN KEPUASAN KERJA MELALUI PROGRAM <i>INFORMATION SHARING</i> DI PT.X.....	i
4.4. Evaluasi.....	71
4.4.1 Evaluasi Tanggapan Pihak HRD mengenai Sosialisasi <i>Information Sharing</i>	71
V. Diskusi, Kesimpulan, dan Saran	74
5.1 Diskusi.....	74
5.2 Kesimpulan.....	78
5.3 Saran.....	79
5.3.1 Saran Penelitian.....	79
5.3.2 Saran Praktis.....	79

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Facet Kepuasan Kerja.....	18
Tabel 3.1 Dimensi Kepuasan Kerja	41
Tabel 3.2 Hasil Uji Coba Validitas Alat Ukur <i>Perceived organizational Support</i>	43
Tabel 3.3 Hasil Uji Coba Validitas Alat Ukur <i>Perceived organizational support</i> setelah eliminasi item.....	44
Tabel 3.4 Hasil Uji Coba Validitas Alat Ukur Kepuasan Kerja	45
Tabel 3.5 Hasil Uji Coba Validitas Alat Ukur Kepuasan Kerja setelah eliminasi item	46
Tabel 4.1 Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	52
Tabel 4.2 Gambaran responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	53
Tabel 4.3 Gambaran Responden berdasarkan Jabatan.....	53
Tabel 4.4 Gambaran Responden berdasarkan Status Kerja Karyawan.....	54
Tabel 4.5 Gambaran Usia Responden Penelitian.....	54
Tabel 4.6 Gambaran Responden berdasarkan Lama Bekerja	55
Tabel 4.7 Gambaran Responden berdasarkan Asal Departemen	55
Tabel 4.8 Gambaran mean skor pada alat ukur <i>Perceived Organizational Support</i>	56
Tabel 4.9 Gambaran mean skor dari alat ukur Kepuasan Kerja	57
Tabel 4.10 Hasil pengelompokkan <i>Perceived Organizational Support</i>	58
Tabel 4.11 Hasil pengelompokkan Kepuasan Kerja.....	58
Tabel 4.12 Pengaruh Dimensi <i>Perceived Organizational Support</i> dengan Kepuasan Kerja.....	60
Tabel 4.13. Perbedaan Kepuasan Kerja antara Laki-laki dan perempuan.....	61
Tabel 4.14. Perbedaan Kepuasan Kerja antara kelompok usia 20 – 35 tahun dan kelompok usia 36 – 55 tahun.....	61

DAFTAR GAMBAR

Bagan 2.1 Dinamika Hubungan Penelitian	35
Gambar 3.1 <i>General Planned Model of Change</i>	48
Gambar 4.1 Setting Kegiatan Sosialisasi.....	66



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Saat ini organisasi terus menerus menghadapi berbagai tuntutan baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi itu sendiri. Tuntutan yang dihadapi membuat organisasi harus siap dengan segala perubahan yang terjadi. Organisasi harus dapat beradaptasi dengan segala perubahan yang terjadi disekitarnya seperti munculnya teknologi baru, perubahan di tempat kerja, adanya tekanan finansial, perubahan regulasi peraturan, dan semakin menuanya tenaga kerja (Berneth, dalam Wittenstein, 2008). Persaingan dengan organisasi lain juga membuat organisasi perlu meningkatkan kapabilitasnya. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kapabilitas sebuah organisasi adalah dengan meningkatkan kemampuan karyawannya.

Karyawan sebagai komponen penting dalam sebuah organisasi perlu diperhatikan keberadaannya. Salah satu cara yang dapat dilakukan organisasi dengan memperhatikan kepuasan kerja dari karyawannya. Hal ini dikarenakan bila individu merasakan ketidakpuasan kerja maka ia akan mempunyai intensi keluar dari organisasi, dimana intensi ini pada akhirnya akan berujung pada perilaku berhenti dari organisasi (Spector, 2000). Temuan Spector juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mobley (1978), yaitu ketika seseorang merasa tidak puas dengan pekerjaannya, maka ia akan berpikir untuk keluar dari organisasi tempatnya bekerja. Adanya dampak tersebut tentunya akan merugikan organisasi itu sendiri. Organisasi perlu mencari tenaga kerja pengganti dan kemudian perlu kembali mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan baru. Untuk itu organisasi perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan dapat terus bertahan di organisasi.

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting karena merepresentasikan perasaan yang dimiliki karyawan terkait pencapaian kerja serta kondisi kerja yang dirasakan. Bila karyawan memiliki pandangan positif mengenai pekerjaan dan lingkungan organisasinya, maka kecenderungan karyawan untuk absen atau meninggalkan pekerjaan akan lebih berkurang dibandingkan karyawan yang memiliki pandangan negatif terhadap pekerjaan dan lingkungan organisasi. Ketika

individu merasakan kepuasan dalam bekerja, maka ia akan berupaya dengan seluruh kemampuannya untuk memaksimalkan pengerjaan tugas dan pekerjaan, yang berarti meningkatnya produktivitas dan hasil kerja yang optimal (Schultz & Schultz, 1990). Dari uraian diatas terlihat manfaat yang dapat diperoleh organisasi dari adanya kepuasan kerja karyawan, oleh karena itu organisasi perlu melakukan usaha agar karyawan merasakan kepuasan kerja.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah perlakuan yang ia terima dari organisasi. Perlakuan organisasi yang menunjukkan dukungan terhadap karyawan, dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan (Junak, 2007). Setiap karyawan akan melakukan penilaian mengenai sejauhmana dukungan yang ditunjukkan organisasi terhadap dirinya. Penilaian ini mencakup sejauhmana organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawan dan menghargai kontribusi karyawan, penilaian ini dinamakan *perceived organizational support* (POS). Dimana penilaian akan dukungan organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Dalam pandangan Eisenberger dkk (1986), POS berasal dari pandangan yang menyatakan hubungan antara karyawan dengan organisasi adalah hubungan timbal balik sosial (*social exchange relationship*) dimana organisasi akan menawarkan karyawan imbalan dan kondisi kerja yang baik, dengan harapan akan adanya loyalitas dan usaha kerja yang lebih dari karyawan. Ketika karyawan merasa telah didukung oleh organisasi, maka akan muncul *reciprocity norm*, dimana karyawan yang diperlakukan dengan baik, akan merasa wajib membalas perlakuan baik yang diterima dari organisasi (Gouldner, 1960). Timbal balik ini dilakukan baik oleh organisasi maupun karyawan, dimana perlakuan baik yang diterima oleh satu pihak harus dibalas, sehingga dapat menghasilkan keuntungan bagi kedua belah pihak. Usaha kerja yang lebih serta loyalitas karyawan akan ditukarkan dengan keuntungan *tangible* (gaji atau jaminan sosial) dan pemenuhan kebutuhan *socioemotional* (kepercayaan diri, pengakuan, dan dihargai) yang diterima oleh karyawan dari organisasi.

Seperti yang diungkapkan diatas bahwa karyawan membuat penilaian atas perlakuan yang ia terima dari organisasi. Penilaian karyawan tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Adanya *perceived organizational*

support membuat karyawan merasa kebutuhan sosioemosional terpenuhi seperti kebutuhan dihargai dan dihormati serta diperolehnya *tangible benefit* seperti gaji dan tunjangan kesehatan (dalam Eisenberger dkk, 1986). Terpenuhinya kebutuhan sosioemotional karyawan dan diperolehnya *tangible benefit* dapat membuat karyawan merasakan kepuasan kerja.

Perceived organizational support pun menimbulkan keyakinan pada karyawan bahwa organisasi akan membantu dirinya agar pekerjaannya dapat terselesaikan dengan efektif serta organisasi akan membantu karyawan ketika berada pada situasi sulit (Rhoades & Eisenberger, 2002). Ketika organisasi tidak mampu memberikan dukungan yang dibutuhkan oleh karyawan, dimana organisasi tidak memperhatikan pemenuhan kebutuhan dan kesejahteraan karyawan, maka karyawan akan cenderung menganggap lingkungan kerjanya sebagai lingkungan yang tidak kondusif. Lingkungan yang tidak kondusif ini akan membuat karyawan merasa tidak puas. Ketika kebutuhan tersebut tidak dapat terpenuhi, maka baik organisasi dan karyawan akan mengalami efek merugikan yaitu menurunnya kepuasan kerja (Shore & Tetrick, 1991). Situasi sebaliknya terjadi ketika karyawan mempersepsikan adanya dukungan organisasi, dimana karyawan akan menganggap pekerjaannya lebih memuaskan sehingga intensinya keluar dari organisasi pun berkurang (Rhoades & Eisenberger, 2002). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi (POS) yang dimiliki karyawan dapat berakibat pada kepuasan kerja yang ia rasakan. Untuk itu penting bagi sebuah organisasi untuk memperhatikan perlakuan yang diberikan kepada karyawan, karena perlakuan organisasi dapat menunjukkan dukungan organisasi terhadap karyawan, dimana hal tersebut dapat mempengaruhi *perceived organizational support* dan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

1.2. Permasalahan Penelitian

PT. X adalah salah satu agen tunggal alat berat di Indonesia. Alat berat yang ditawarkan oleh PT. X mencakup untuk industri pertambangan, kehutanan, perkebunan, alat-alat konstruksi, mesin industri, dan genset. PT. X telah menjadi bagian dari upaya pembangunan nasional di Indonesia selama lebih dari 40 tahun

bekerja dengan tetap teguh memegang komitmen dan dedikasi untuk selalu memberikan kualitas pelayanan berkelas dunia kepada seluruh mitra perusahaan.

Penelitian ini difokuskan pada salah satu cabang dari PT. X yaitu cabang Jawa Barat (*West Java Branch*). Dari temuan yang diperoleh di cabang PT. X tersebut, ditemukan bahwa terdapat sejumlah karyawan yang mengeluhkan ketidakpuasan terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan yaitu: sebanyak 46% karyawan mengeluhkan ketidakpuasan terhadap gaji, 42% karyawan mengeluhkan ketidakpuasan terhadap tunjangan yang diberikan organisasi, kemudian 21% karyawan merasakan ketidakpuasan terhadap sistem promosi, selanjutnya 21% karyawan mengeluhkan ketidakpuasan terhadap komunikasi yang ada di organisasi, lalu sebanyak 8% karyawan menyatakan kurang puas terhadap atasannya, dan 4% karyawan merasakan ketidakpuasan terhadap imbalan non materi yang diberikan. Dari temuan yang ada pada sampel tersebut, maka terlihat masih ada ketidakpuasan pada sejumlah aspek dalam pekerjaan. Penelitian ini akan lebih fokus pada aspek imbalan non materi, hal ini dikarenakan aspek gaji, promosi, dan tunjangan merupakan topik yang tidak diperkenankan diteliti di PT. X.

Untuk itu peneliti pun berusaha mencari tahu hal apa yang menjadi keluhan karyawan PT.X di cabang Jawa Barat khususnya mengenai aspek imbalan non-materi. Peneliti pun melakukan wawancara kepada karyawan, dari hasil wawancara yang dilakukan diketahui sebanyak 59% karyawan merasa program pengembangan yang diberikan perusahaan masih kurang terutama yang berupa pelatihan. Keluhan tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat ketidakpuasan karyawan terkait kegiatan pengembangan yang ada di organisasi. Hal ini juga sesuai dengan data penyebaran kuesioner kepuasan kerja, dimana sebanyak 4% karyawan merasakan ketidakpuasan terhadap imbalan non-materi yang diberikan oleh perusahaan. Oleh karena itu penelitian ini akan difokuskan pada kepuasan kerja aspek imbalan non-materi.

Peneliti pun berusaha mengumpulkan data dengan melakukan wawancara, untuk mengetahui imbalan non-materi yang ada di perusahaan khususnya mengenai kegiatan pengembangan di organisasi. Berdasarkan hasil wawancara

dengan sejumlah karyawan dari departemen *supporting*, diketahui adanya anggapan bahwa kegiatan pelatihan yang diberikan oleh organisasi lebih banyak ditujukan kepada karyawan dari departemen *sales* dan *service*. Hal ini seperti yang diungkapkan salah satu karyawan di Departemen HR yang menyatakan ia masih kurang mendapat program pelatihan, sehingga harus proaktif meminta pada atasannya terkait program pengembangan. Ia beranggapan karyawan di bagian *sales* dan *service* lebih diutamakan kegiatan pengembangannya. Hal yang serupa juga dikeluhkan oleh salah satu karyawan di Departemen *Finance*. Ia pun sudah lama tidak memperoleh pelatihan, dimana pelatihan yang terakhir ia ikuti pada tahun 2004. Sedangkan dari temuan peneliti, bahwa ada karyawan di Departemen *Sales* yang baru bekerja selama satu setengah tahun namun telah mendapat setidaknya tiga kali pelatihan. Dari temuan tersebut, maka wajar bila timbul anggapan karyawan di Departemen *sales* dan *service* lebih diutamakan kegiatan pengembangannya dibandingkan karyawan bagian *supporting*.

Munculnya anggapan karyawan bagian *supporting* bahwa karyawan Departemen *servis* dan *sales* lebih diutamakan kegiatan pengembangannya, mungkin disebabkan oleh industri PT. X yang bergerak pada jasa penyediaan alat berat. Dimana seorang sales bertugas menjual alat berat kepada pelanggan dan karyawan di bagian servis yang bertugas melakukan perbaikan atau perawatan alat berat, sehingga kedua pihak ini dianggap memiliki peranan penting dalam organisasi, kebutuhan pengembangannya pun lebih diperhatikan dan diutamakan dibandingkan karyawan bagian *supporting*.

Adanya persepsi karyawan bahwa terjadi perbedaan perlakuan antara karyawan bagian *supporting* dengan karyawan departemen *sales* dan *servis*, dapat mengakibatkan timbulnya anggapan bahwa terjadi ketidakadilan organisasi dalam melakukan pemerataan sumber daya oleh organisasi. Dimana kegiatan pengembangan hanya difokuskan bagi karyawan *sales* dan *service*, sehingga tidak terjadi pemerataan kegiatan pengembangan di organisasi. Salah satu aspek dari keadilan organisasi adalah keadilan distributif adalah dimana dalam pengalokasian sumber daya harus mengikuti prinsip *equality*, yaitu sumber daya secara adil dibagikan pada semua kelompok dan individu (Wooten dan Cobb,

1999). Ketidakmerataan dalam pendistribusian kegiatan pengembangan khususnya pelatihan, dimana tidak mengikuti prinsip *equality*, dapat dianggap sebagai ketidakadilan organisasi dalam mendistribusikan sumber daya pada karyawannya. Untuk itu dapat saja menimbulkan persepsi ketidakadilan organisasi dalam memperlakukan karyawan. Adanya anggapan ini perlu dicegah keberadaannya agar tidak berakibat pada penurunan *perceived organizational support*.

Anggapan ketidakadilan dalam organisasi sebaiknya dihindari, karena ketidakadilan dapat menurunkan *perceived organizational support* pada karyawan. POS yang merupakan keyakinan karyawan mengenai sejauhmana organisasi menghargai kontribusi dari karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan dirinya (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Dimana adanya POS pada karyawan memiliki sejumlah manfaat baik bagi karyawan maupun organisasi, dimana POS membuat kebutuhan sosioemosional karyawan terpenuhi serta karyawan memperoleh *tangible benefit*. Sedangkan manfaat adanya POS bagi organisasi adalah menciptakan rasa wajib pada karyawan untuk membantu pencapaian tujuan organisasi serta meningkatkan komitmen afektif karyawan pada organisasi. Dimana adanya kedua hal tersebut dapat menguntungkan bagi organisasi. Selain itu keuntungan adanya POS pada karyawan bagi organisasi adalah mengurangi perilaku *withdrawal* dari karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan yang merasakan dukungan organisasi akan memiliki sedikit keinginan untuk meninggalkan organisasi. Dari uraian diatas maka terlihat manfaat *perceived organizational support* bagi karyawan dan organisasi. Untuk itu PT. X perlu melakukan usaha agar tidak terjadi penurunan *perceived organizational support* akibat adanya persepsi ketidakadilan organisasi dalam pemerataan sumber daya.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk mencegah penurunan *perceived organizational support* adalah dengan memberikan perlakuan yang adil kepada karyawan. Keadilan merupakan salah satu anteseden yang paling kuat dalam mempengaruhi POS. Menurut Shore dan Shore (1995), perlakuan adil yang dilakukan terus menerus oleh organisasi dapat memiliki efek

pada POS karyawan, karena hal ini menunjukkan adanya kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawannya. Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan persepsi keadilan adalah dengan melakukan pemberian informasi kepada karyawan. Menurut Arboleda (2010) pemberian informasi merupakan bentuk nyata keadilan informasional, dimana pemberian informasi menunjukkan keinginan organisasi menginformasikan pada karyawan mengenai prosedur dan ketentuan yang ada kepada karyawan sehingga karyawan mempersepsikan tidak ada informasi yang ditutup-tutupi oleh organisasi dan organisasi pun sudah terus terang pada karyawannya (Schappe, 1997). Oleh karena itu karyawan pun mempersepsikan adanya keadilan di organisasi.

Aktivitas pemberian informasi dilakukan agar karyawan memperoleh informasi yang jelas terkait prosedur atau keputusan yang berlaku di organisasi atau departemen. Pemberian informasi yang akurat, jelas, dan diberikan pada waktu yang tepat dapat mengurangi ambiguitas yang terjadi di tempat kerja (dalam Arboleda, 2010). Adanya penyampaian informasi kepada karyawan menunjukkan organisasi peduli dan menghargai karyawannya. Kegiatan ini dilihat sebagai salah satu perlakuan adil yang dilakukan oleh organisasi, dimana adanya komunikasi efektif dari organisasi kepada karyawan dengan memberikan penjelasan jelas dan rasional mengenai prosedur kepada karyawan. Penjelasan mengenai prosedur dapat dilihat sebagai perlakuan positif organisasi, dimana hal ini menunjukkan adanya keinginan organisasi untuk menginformasikan prosedur dan ketentuan pada karyawan (Jones & Skarlicki, 2005). Diharapkan dengan adanya perlakuan positif ini dari organisasi maka dapat mencegah penurunan *perceived organizational support*.

Upaya lain yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan persepsi keadilan dengan mendorong karyawan untuk menyampaikan saran atau pendapat, dimana kegiatan tersebut memiliki dua manfaat yaitu: pertama, menimbulkan keyakinan pada karyawan bahwa ia memiliki pengaruh dalam organisasi. Kedua, pemberian kesempatan menyuarakan pendapat menunjukkan karyawan dihargai oleh atasan dan kelompok. Adanya kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pendapatnya berhubungan dengan keadilan prosedural (Briockner

dkk, 1998; Lind dkk., 1990). Ketika karyawan memiliki kesempatan untuk menyuarkan pendapatnya, maka ia akan lebih percaya bahwa prosedur yang ada adil. Kesempatan bagi karyawan untuk memberikan saran atau masukan terkait kebijakan organisasi akan membuat karyawan percaya bahwa organisasi mendukungnya (Arboleda, 2010). Perlakuan positif ini diharapkan dapat mencegah penurunan *perceived organizational support*.

Kedua kegiatan dalam program *information sharing* yaitu pemberian informasi serta mendorong masukan dari karyawan merupakan dua bentuk keadilan organisasional, dimana diharapkan melalui kedua perlakuan tersebut dapat mencegah munculnya persepsi ketidakadilan organisasi pada karyawan. Informasi yang disampaikan dalam program *information sharing* adalah mengenai kegiatan pengembangan yang dilakukan organisasi. Pemberian informasi difokuskan pada informasi mengenai kegiatan pengembangan yang ada di organisasi khususnya pelatihan. Informasi ini disampaikan dengan tujuan untuk mencegah pandangan karyawan bahwa terjadi ketidakadilan organisasi dalam pemberian kegiatan pengembangan. Diharapkan dengan adanya pemberian informasi ini, maka karyawan memperoleh informasi yang jelas mengenai kegiatan pengembangan yang ada di organisasi serta prosedur yang mengatur kegiatan pengembangan. Pemberian informasi dari organisasi kepada karyawan diharapkan menunjukkan adanya keinginan organisasi untuk secara terbuka untuk menyampaikan informasi yang ada pada karyawan, sehingga karyawan pun mempersepsikan organisasi telah adil memperlakukan karyawan dengan secara terbuka menyampaikan informasi yang ada pada karyawan.

Selain itu dalam program *information sharing*, karyawan pun didorong untuk menyampaikan pendapatnya terkait kebutuhan pengembangan apa yang ia dirasa perlu diberikan. Adanya pemberian kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat, menunjukkan keinginan organisasi memperhatikan dan mendengarkan aspirasi yang disampaikan oleh karyawan. Pemberian kesempatan menyampaikan pendapat juga menunjukkan karyawan turut dilibatkan dalam proses pengembangan sehingga diharapkan karyawan akan mempersepsikan prosedur yang mengatur kegiatan pengembangan adil. Adanya program

information sharing diharapkan dapat meningkatkan persepsi keadilan organisasi sehingga *perceived organizational support* karyawan juga meningkat. Oleh karena itu diharapkan program yang diusulkan oleh peneliti dapat mencegah terjadinya penurunan POS serta pada akhirnya dapat mencegah pula penurunan kepuasan kerja karyawan PT. X .

1.3. Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah ada hubungan *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja?
2. Bentuk intervensi apa yang cocok digunakan untuk penelitian ini?

1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja di PT. X. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk melihat tanggapan dari manajemen PT.X atas program *information sharing* yang peneliti usulkan.

1.4.2. Manfaat Penelitian

Manfaat teoritis dari dilakukannya penelitian ini adalah menambah penelitian yang ada mengenai hubungan *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja. Sedangkan manfaat praktis dari penelitian ini adalah diharapkan dengan adanya penelitian ini perusahaan dapat mengetahui persepsi dukungan organisasi yang dimiliki karyawan serta mengetahui kepuasan kerja karyawan sehingga dapat melakukan tindakan yang tepat untuk mengembangkan organisasi di kemudian hari.

1.5. Sistematika Penelitian

Adapun sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah:

Bab 1 Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang penelitian, permasalahan penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian yang mencakup manfaat teoritis dan praktis, serta sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Bab ini mencakup tinjauan pustaka yang digunakan dalam penelitian ini seperti: kepuasan kerja, *perceived organizational support*, dan keadilan organisasi

Bab 3 Metode Penelitian

Bab tiga ini meliputi metode penelitian, yang terdiri dari: pendekatan penelitian, tipe penelitian, desain penelitian, rumusan permasalahan, hipotesis kerja, responden penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data, dan prosedur penelitian.

Bab 4 Hasil, Analisis, dan Intervensi

Bab ini merupakan hasil yang diperoleh dari penelitian ini. Hasil yang diperoleh mencakup gambaran umum responden penelitian, hasil penelitian, serta evaluasi dari manajemen terkait program yang peneliti usulkan. Selain itu juga dijelaskan pula mengenai intervensi yang dilakukan.

Bab 5 Diskusi, Kesimpulan dan Saran

Bab ini merupakan diskusi tentang hasil penelitian, kesimpulan, serta saran yang disampaikan terkait penelitian yang dilakukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai variabel kepuasan kerja, *perceived organizational support*, dan keadilan organisasi. Selain itu akan dijelaskan mengenai hubungan antara *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja.

2. 1. Kepuasan Kerja

2.1.1. Definisi Kepuasan Kerja

Terdapat berbagai definisi dari kepuasan kerja salah satunya diungkapkan oleh Spector (2000) dimana kepuasan kerja adalah bagaimana perasaan seseorang mengenai pekerjaannya dan berbagai aspek-aspek dalam pekerjaannya. Sedangkan menurut Riggio (2009), kepuasan kerja adalah perasaan negatif atau positif serta sikap yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya. Definisi lain mengenai kepuasan kerja seperti yang diungkapkan oleh Robbins (2005) adalah sekumpulan perasaan yang individu miliki terkait pekerjaannya. Dari sejumlah definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sekumpulan perasaan atau sikap yang dimiliki individu terkait pekerjaannya serta aspek yang terkait dengan pekerjaan.

Terdapat dua pendekatan kepuasan kerja yaitu *global approach*, dimana pendekatan ini memandang kepuasan kerja sebagai konstruk keseluruhan, sedangkan *facet approach* memandang kepuasan kerja terdiri dari elemen individual atau facet. Pendekatan *global* meminta individu menilai kepuasan kerja yang ia rasakan secara keseluruhan, sedangkan pendekatan *facet* menilai kepuasan kerja dengan meminta individu untuk menilai kepuasan yang dirasakan pada setiap aspek dari pekerjaan. Dalam penelitian ini akan digunakan pendekatan *facet*, dimana pendekatan ini akan dapat memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kepuasan kerja dibandingkan pendekatan global (Spector, 1997).

2.1.2. Anteseden dari Kepuasan Kerja

Sebuah penelitian menunjukkan, individu yang memiliki pekerjaan yang sama dan berada pada kondisi kerja yang serupa, dapat memiliki kepuasan kerja yang berbeda (Spector dalam Spector, 2000). Hal ini mungkin disebabkan adanya interaksi dari *person-job fit*, dimana kepuasan kerja mengkombinasikan pendekatan lingkungan dan kepribadian. Menurut pandangan ini kepuasan kerja dihasilkan dari kesesuaian antara lingkungan, kepribadian, serta interaksi antar keduanya. Oleh karena itu akan dijelaskan mengenai anteseden kepuasan kerja baik yang berasal dari lingkungan dan personal.

2.1.2.1. Anteseden kepuasan kerja yang berasal dari lingkungan

Terdapat sejumlah teori yang menyatakan berbagai karakteristik dari lingkungan kerja yang dapat menjadi penyebab kepuasan kerja. Fitur ini mencakup karakteristik dari pekerjaan, tugas kerja, dan berbagai aspek dari organisasi itu sendiri. Berikut uraian mengenai anteseden kepuasan kerja yang berasal dari lingkungan dalam Spector (2000):

1) Karakteristik pekerjaan (*Job characteristic*)

Karakteristik pekerjaan berupa isi dan sifat dari pekerjaan itu sendiri. Terdapat lima hal yang mempengaruhi karakteristik pekerjaan yaitu: *skill variety* dimana menjelaskan seberapa jumlah keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan, *task identity* adalah apakah karyawan melakukan seluruh pekerjaannya sendiri atau hanya mengerjakan bagian tertentu dari pekerjaan, *task significance* yaitu dampak dari pekerjaan tersebut pada orang lain, *autonomy* adalah sejauhmana kebebasan yang dimiliki karyawan untuk melakukan pekerjaannya, dan *job feedback* adalah sejauhmana karyawan mengetahui apakah pekerjaan yang ia lakukan telah benar dilakukan. Ketika pekerjaan yang dilakukan karyawan menarik dan dapat dinikmati oleh pekerja itu sendiri, maka ia akan termotivasi dan berusaha mengerjakan pekerjaannya dengan baik (Spector, 2000). *Skill variety*, *task identity*, dan *task significance* akan mendorong pengalaman kebermaknaan kerja. Adanya

autonomy akan memunculkan perasaan tanggung jawab pada karyawan, sedangkan *feedback* dapat memberikan pengetahuan terkait hasil kerja dari karyawan. Ketiga hal ini dirasa penting bagi kepuasan dan motivasi karyawan. Jika pekerjaan karyawan dapat memfasilitasi ketiga hal ini, maka karyawan akan merasa termotivasi dan puas sehingga akan menunjukkan unjuk kerja yang lebih baik.

2) Variabel peran (*Role variable*)

Variabel peran yang sering diteliti adalah *role ambiguity* dan *role stress*. *Role ambiguity* adalah sejauhmana karyawan merasakan ketidakpastian terkait fungsi kerja dan tanggung jawab kerja yang dimiliki. Banyak supervisor yang gagal memberikan pedoman dan arahan pada bawahan, sehingga mengakibatkan terjadi ambiguitas terkait pekerjaan apa yang harus dilakukan. Sedangkan *role conflict* timbul ketika individu merasakan ketidaksesuaian tuntutan kerja (*intrarole*) atau ketidaksesuaian antara tuntutan kerja dan non-kerja (*extrarole*). Konflik *intrarole* terjadi saat karyawan dihadapkan dengan berbagai tuntutan pekerjaan yang bertentangan. Hal ini terjadi ketika misalnya dua atasan yang berbeda meminta karyawan untuk melakukan dua hal yang bertentangan satu sama lain, misalnya atasan pertama menyuruh pekerjaan X dilakukan dengan cepat, sedangkan atasan lain meminta pekerjaan X dilakukan dengan lambat dimana menuntut memeriksa dengan teliti. *Extrarole conflict* terjadi saat tuntutan antara domain kerja dan non kerja bertentangan, seperti ketika anak sakit dan karyawan tersebut harus menjaga anaknya di rumah sehingga ia pun tidak masuk kerja.

Korelasi antara *role ambiguity* dan *role conflict* bervariasi pada facet kepuasan kerja, dimana *supervision satisfaction* memiliki korelasi terkuat, sedangkan korelasi terlemah di temukan pada facet *pay satisfaction*. Korelasi *role ambiguity* dan *role conflict* dirasakan paling kuat dengan *facet* supervisi dikarenakan perilaku dan tindakan atasan memiliki dampak pada kepuasan kerja karyawan.

3) Gaji (*Pay*)

Gaji memiliki korelasi yang kuat dengan facet *pay satisfaction*. Unsur keadilan yaitu bagaimana gaji didistribusikan, dapat menentukan *pay satisfaction*, dan bukan tingkat aktual dari gaji itu sendiri (Spector, 2000). *Pay satisfaction* dipengaruhi oleh bagaimana individu membandingkan gaji yang ia peroleh dengan orang lain pada pekerjaan yang sama dan bukan dengan orang kebanyakan.

2.1.2.2. Anteseden Kepuasan Kerja yang berasal dari Personal

Menurut Spector (2000), terdapat sejumlah penelitian yang berusaha menemukan kaitan hubungan karakteristik personal seseorang dengan kepuasan kerja.

1) Kepribadian (*Personality*)

Staw dan Ross (1985) menemukan bahwa kepuasan kerja seseorang pada satu pekerjaan berhubungan dengan kepuasan kerjanya pada pekerjaan lain. Mereka menyimpulkan bahwa kepribadian mempengaruhi sebagian besar kepuasan kerja yang dirasakan individu. Dimana individu tertentu cenderung menyukai pekerjaannya, sedangkan individu lain cenderung tidak menyukai pekerjaannya. Temuan Staw lain menemukan bahwa kepribadian individu saat remaja dapat memprediksi kepuasan kerja pada 50 tahun berikutnya. Dua aspek dalam kepribadian yang diteliti hubungannya dengan kepuasan kerja adalah: *negative affectivity* dan *locus of control*.

Negative affectivity (NA) adalah kecenderungan seseorang untuk mengalami emosi negatif pada berbagai situasi, seperti kecemasan atau depresi. Penelitian yang dilakukan oleh Watson, Pennebaker, dan Folger (1986) menyatakan individu dengan NA yang tinggi akan berespon negatif pada pekerjaan dan akan cenderung tidak puas terhadap pekerjaannya. *Locus of control* (LOC) adalah sejauhmana individu percaya ia memiliki kontrol atas penguatan dalam hidupnya. Individu yang percaya bahwa ia memiliki kontrol atas penguatan disebut internal LOC, Sedangkan individu yang percaya bahwa takdir, keberuntungan, atau pihak eksternal

lain memiliki kontrol terhadap penguatan disebut eksternal LOC. Individu dengan LOC internal akan lebih puas dengan pekerjaannya dibanding individu dengan LOC eksternal (O'Brien, 1983; Spector, 1982).

2) Gender

Sejumlah penelitian yang melibatkan berbagai sampel menemukan bahwa tidak ada perbedaan kepuasan kerja antar gender (Brush et al., 1987; Witt & Nye, 1992, dalam Spector, 2000).

3) Usia

Penelitian menemukan bahwa pekerja yang lebih tua lebih puas dengan pekerjaannya dibandingkan pekerja yang lebih muda. Dua penelitian dilakukan untuk mengetahui hubungan usia dengan kepuasan kerja dilakukan di Inggris oleh Clark, Oswald, & Warr (1996) serta di sembilan negara termasuk di Amerika Serikat. Dimana ditemukan hubungan kurvilinear antara kepuasan kerja dan usia. Awalnya kepuasan kerja menurun terutama saat usia sekitar 26 hingga 31 dan kemudian akan meningkat sepanjang karir seseorang. Perbedaan kepuasan kerja ini mungkin disebabkan adanya penyesuaian diri yang lebih baik selama bekerja. Namun Birdi dkk menemukan bahwa pekerja dengan usia lebih tua memiliki kondisi kerja serta mendapat *reward* yang lebih baik saat bekerja sehingga kepuasan kerjanya pun akan meningkat.

2.1.3. Efek Potensial dari Kepuasan Kerja

Sejumlah peneliti berusaha untuk menemukan kaitan kepuasan kerja dengan perilaku nyata karyawan di organisasi. Terdapat tiga variabel perilaku yang sering diteliti kaitannya dengan kepuasan kerja seperti *job performance*, *turnover*, dan *employee absence*. Sejumlah peneliti lain juga berusaha menemukan potensial efek kepuasan kerja pada kesehatan dan *well-being* karyawan. Berikut uraian lebih lanjut mengenai efek potensial dari kepuasan kerja, yang didapat dari Spector (2000):

1) Performa kerja (*Job performance*)

Penelitian yang ada menemukan hubungan antara kepuasan kerja (pendekatan global) dengan performa kerja dimana terdapat korelasi

sebesar .20 (dalam Spector, 2000). Sedangkan korelasi kepuasan kerja (pendekatan facet) dengan performa kerja beragam dimana terdapat korelasi sebesar .054 antara facet kepuasan gaji dengan performa kerja, kemudian korelasi sebesar .196 antara facet kondisi kerja dengan performa kerja. Korelasi yang rendah ini mungkin sedikit dipengaruhi oleh pengukuran dari performa kerja itu sendiri, dimana mungkin saja adanya *error* dalam penilaian.

Terdapat dua penjelasan mengenai kaitan performa kerja dengan kepuasan kerja. Penjelasan pertama, adanya kepuasan kerja akan memunculkan performa, dimana individu yang menyukai pekerjaannya akan bekerja lebih keras sehingga menunjukkan performa kerja yang lebih. Sedangkan penjelasan kedua, performa kerja akan memunculkan kepuasan. Individu yang menunjukkan performa kerja yang baik akan memperoleh keuntungan dari performa yang ia tampilkan, keuntungan tersebut mendorong adanya kepuasan kerja. Karyawan yang menampilkan performa kerja yang baik mungkin akan menerima penghargaan atau imbalan lebih, dimana hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Jacob dan Solomon (1977) mendukung penjelasan kedua ini, hal ini dikarenakan karyawan yang menunjukkan performa yang baik akan lebih puas karena ia memperoleh imbalan atas performanya tersebut.

2) Keluar kerja (*Turnover*)

Berhenti dari pekerjaan kerap dikaitkan dengan kepuasan kerja. Sejumlah penelitian menemukan bahwa karyawan yang tidak puas akan cenderung berhenti dari pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang puas dengan pekerjaannya (Crampton & Wagner, 1994; Dickter, Roznowski, & Harrison, 1996). Karyawan yang tidak menyukai pekerjaannya akan berusaha mencari peluang kerja yang lain, sehingga pada akhirnya berujung pada *turnover*.

3) Absen kerja (*Absence*)

Pandangan umum menyatakan bahwa absennya karyawan dari pekerjaan merupakan akibat dari ketidakpuasan kerja. Individu yang tidak

menyukai pekerjaannya akan cenderung absen dari pekerjaannya dibanding individu yang menyukai pekerjaannya. Penelitian yang ada berusaha menguji hubungan ini dan menemukan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan absen kerja tidak konsisten dan memiliki korelasi yang kecil. Hackett dan Guion (1985) menemukan absensi berkorelasi dengan sejumlah facet kepuasan kerja. Kepuasan akan kerja itu sendiri (*nature of work*) ditemukan lebih berkorelasi dengan absensi. Salah satu penjelasan dari rendahnya korelasi antara kepuasan dengan absensi menurut Kohler & Mathieu (1993), karyawan dapat absen dari pekerjaan karena sejumlah alasan seperti sakitnya karyawan, sakitnya anggota keluarga (terutama anak), ada urusan keluarga, dan kelelahan, atau ketidakinginan masuk kerja, sehingga absennya karyawan bukan berarti karyawan mengalami ketidakpuasan kerja.

4) Kesehatan dan kesejahteraan (*Health and well-being*)

Beberapa penelitian menunjukkan hubungan kepuasan kerja dengan kesehatan, sejumlah penelitian melaporkan karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya akan lebih banyak melaporkan merasakan simptom fisik seperti: gangguan tidur dan gangguan pada perut dibandingkan karyawan yang merasakan kepuasan kerja (Begley & Czajka, 1993; O'Driscoll & Beehr, 1994, dalam Spector, 2000). Ketidakpuasan juga ditemukan berkorelasi dengan emosi negatif di tempat kerja seperti kecemasan dan depresi (Jex & Gudanowski, 1992; Thomas & Genster, 1995 dalam Spector, 2000).

2.1.4. Pengukuran Kepuasan Kerja

Terdapat sejumlah pengukuran kepuasan kerja, antara lain:

1. *Job Descriptive Index* (JDI)

Pengukuran kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hulin pada tahun 1969. Pengukuran pendekatan facet ini sering digunakan oleh sejumlah peneliti organisasi. Skala JDI mengukur lima facet pada, kepuasan kerja seperti yang diungkapkan dalam Spector (1997), yaitu:

- Kepuasan terhadap pekerjaan (*work*)
- Kepuasan terhadap gaji (*pay*)
- Kepuasan terhadap promosi (*promotion*)
- Kepuasan terhadap pengawasan (*supervision*)
- Kepuasan terhadap rekan kerja (*coworkers*)

Banyak pengguna alat ukur ini berusaha menjumlah kelima skor faset kepuasan kerja sehingga menghasilkan skor total kepuasan kerja, meskipun penerapan ini tidak disarankan oleh Smith dan rekan (Ironson et al., 1989, dalam Spector, 1997).

2. *Job Satisfaction Survey (JSS)*

Job satisfaction survey (JSS) mengukur 9 faset dalam kepuasan kerja (Spector, 1997). 9 faset tersebut adalah:

Tabel 2.1. Facet Kepuasan Kerja

Facet	Penjelasan
1. Gaji (<i>Pay</i>)	Kepuasan terhadap gaji dan kenaikan gaji.
2. Promosi (<i>Promotion</i>)	Kepuasan terhadap adanya kesempatan promosi.
3. Atasan (<i>Supervision</i>)	Kepuasan terhadap atasannya langsung.
4. Jaminan sosial (<i>Fringe benefits</i>)	Kepuasan terhadap kompensasi yang diberikan, selain dari gaji, seperti tunjangan.
5. Imbalan (<i>Contingent rewards</i>)	Kepuasan terhadap imbalan yang diberikan (tidak selalu berupa finansial) namun dapat berupa imbalan atas kinerja yang baik.
6. Kondisi Operasional (<i>Operating conditions</i>)	Kepuasan akan peraturan dan kebijakan perusahaan.
7. Rekan kerja (<i>Coworkers</i>)	Kepuasan terhadap rekan kerja.
8. Sifat dari pekerjaan (<i>Nature of work</i>)	Kepuasan terhadap tipe dari pekerjaan yang dilakukan.
9. Komunikasi (<i>Communication</i>)	Kepuasan terhadap komunikasi di dalam organisasi

Skala pengukuran kepuasan kerja ini tidak hanya menghasilkan kepuasan kerja pada 9 facet saja namun diperoleh pula nilai kepuasan kerja secara keseluruhan. Skala ini terdiri dari 36 item dimana setiap faset terdiri dari 4 item. Untuk mendapatkan skor total kepuasan kerja, dapat dilakukan dengan menjumlahkan skor pada seluruh item. JSS merupakan kuesioner yang baik dan tepat untuk mengukur kepuasan kerja karena memiliki reliabilitas yang tinggi (Spector, 1997). Untuk itu peneliti memutuskan menggunakan alat ukur JSS ini karena selain dapat memperoleh nilai masing-masing facet kepuasan kerja, peneliti juga dapat memperoleh skor total kepuasan kerja.

2.2. *Perceived Organizational Support (POS)*

Pada sub-bab ini akan dibahas mengenai definisi dari *perceived organizational support*, anteseden dari POS, dan konsekuensi dari adanya POS.

2.2.1. Definisi *Perceived Organizational Support (POS)*

Menurut Rhodes dan Eisenberger (2002), *perceived organizational support* adalah keyakinan karyawan mengenai sejauhmana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan dirinya. Berdasarkan pandangan *social exchange theory*, adanya *perceived organizational support* dapat menciptakan kewajiban bagi karyawan untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi serta membantu pencapaian objektif organisasi.

POS dikembangkan oleh Eisenberger berdasarkan pandangan *social exchange theory* (Blau, 1964) dan *reciprocity norm* (Gouldner, 1960), ia menyusun pandangan mengenai perspektif hubungan karyawan dan organisasi. Dalam pandangan Eisenberger dkk (1986), hubungan antara karyawan dengan organisasi adalah hubungan timbal balik sosial (*social exchange relationship*) dimana organisasi akan menawarkan karyawan imbalan dan kondisi kerja yang baik, dengan harapan akan adanya loyalitas dan usaha kerja yang lebih dari karyawan. Ketika karyawan merasa telah didukung oleh organisasi, maka akan muncul *reciprocity norm*, dimana karyawan yang diperlakukan dengan baik, akan merasa wajib membalas perlakuan baik yang diterima dari organisasi (Gouldner,

1960). Timbal balik ini dilakukan baik oleh organisasi maupun karyawan, dimana perlakuan baik yang diterima salah satu pihak harus dibalas, sehingga dapat menghasilkan keuntungan bagi kedua belah pihak. Usaha lebih serta loyalitas karyawan akan ditukarkan dengan keuntungan *tangible* (gaji atau jaminan sosial) dan pemenuhan kebutuhan *socioemotional* (kepercayaan diri, pengakuan, dan dihargai) yang diterima oleh karyawan dari organisasi.

Karyawan akan membuat penilaian sejauhmana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan dirinya. Persepsi tersebut akan menambah rasa wajib karyawan untuk membantu pencapaian tujuan organisasi, serta menambah komitmen afektif karyawan, dan akan memunculkan harapan pada karyawan bahwa apabila kinerja mereka baik maka akan mendapatkan penghargaan atau imbalan. Oleh sebab itu *perceived organizational support* diartikan sebagai persepsi karyawan akan kepedulian organisasi terhadap karyawan (Eisenberger dkk.,1986).

Adanya POS akan meningkatkan harapan karyawan bahwa organisasi akan memberikan *reward* lebih pada dirinya bila mampu membantu pencapaian tujuan organisasi (*effort-outcome expectancy*). Keanggotaan organisasi akan terbentuk dalam diri karyawan bila merasakan dukungan organisasi. Identitas diri ini akan membangun ikatan emosi positif (*affective attachment*) karyawan pada organisasi. Adanya *effort-outcome expectancy* dan *affective attachment* akan membuat karyawan meningkatkan usahanya sehingga dapat memenuhi tujuan organisasi melalui peningkatan kehadiran kerja dan munculnya performa kerja yang lebih. POS dapat diperkuat dengan memberikan perlakuan *favorable* secara sengaja pada karyawan serta menunjukkan bahwa perlakuan tersebut sebagai kebijakan organisasi itu sendiri dan bukan dilakukan karena adanya desakan pihak eksternal.

POS muncul sebagai hasil kecenderungan karyawan untuk mempersonifikasi organisasi dan mengatribusi tindakan yang dilakukan oleh agen organisasi sebagai organisasi itu sendiri dan bukan motif individual dari agen organisasi (Levinson, 1965). Adanya personifikasi ini membuat karyawan akan menilai perlakuan yang ia terima dari agen organisasi sebagai tindakan organisasi.

Levinson (1965) menyatakan karyawan cenderung melihat tindakan agen organisasi sebagai refleksi dari keinginan atau keyakinan dari organisasi dalam memperlakukan karyawan. Agen organisasi ini meliputi setiap karyawan yang bertanggung jawab dalam membuat kebijakan dan peraturan organisasi, menjelaskan perilaku yang ditentukan dalam organisasi, dan memiliki pengaruh atau peran dalam pengawasan karyawan (dalam Arboleda, 2010). Penilaian yang dilakukan karyawan terkait perlakuan yang ia terima dari agen organisasi akan mempengaruhi pula penilaian karyawan akan sejauhmana organisasi mendukung dirinya.

2.2.2. Antecedent dari *Perceived Organizational Support* (POS)

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), terdapat tiga antecedent dari POS yaitu: *fairness*, *supervisory support*, dan *organizational reward and job conditions*. Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai antecedent dari POS:

1) Keadilan yang diterima (*fairness*)

Keadilan prosedural fokus pada cara yang digunakan dalam menentukan pembagian sumber daya diantara karyawan (Greenberg, 1990). Shore dan Shore (1995) menyatakan bahwa keputusan yang adil dalam mendistribusikan sumber daya memiliki efek kumulatif yang kuat pada POS, dimana hal tersebut mengindikasikan adanya kepedulian organisasi pada kesejahteraan karyawan. Cropanzano dan Greenberg (1997) membedakan aspek struktural dan sosial dari keadilan prosedural. Aspek struktural melibatkan peraturan formal dan kebijakan yang mempengaruhi karyawan, dimana meliputi adanya pemberitahuan yang cukup sebelum keputusan diimplementasikan, adanya penerimaan informasi yang akurat, dan adanya kesempatan menyuarakan pendapat dalam proses pengambilan keputusan. Sedangkan aspek sosial dari keadilan prosedural atau yang sering disebut keadilan interaksional, seperti bagaimana organisasi memperlakukan karyawan dengan hormat dan memberikan penjelasan pada karyawan terkait penentuan keputusan.

2) Dukungan supervisor (*Supervisory support*)

Karyawan juga mengembangkan pandangan umum mengenai sejauhmana supervisor menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraannya. Hal ini dikarenakan supervisor bertindak sebagai agen dalam organisasi, dimana supervisor memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan. Pandangan karyawan mengenai mendukung atau tidaknya supervisor menjadi sebuah indikasi dukungan organisasi (Eisenberger et al., 1986; Levinson, 1965). Dampak *supervisory support* pada POS bergantung pada level dari supervisor itu sendiri, dimana semakin tinggi level supervisor yang memberikan dukungan, maka akan semakin berdampak pada *perceived organizational support* yang dirasakan karyawan. Selain itu adanya penyampaian evaluasi kerja bawahan pada manajemen, juga berkontribusi pada *supervisor support* dengan POS.

3) Imbalan dan kondisi kerja organisasi (*Organizational rewards and job conditions*)

Shore dan Shore (1995) menyatakan bahwa kegiatan sumber daya manusia yang menunjukkan pengakuan atas kontribusi karyawan, akan memiliki hubungan positif dengan POS. Terdapat berbagai imbalan dan kondisi kerja yang diteliti hubungannya dengan POS seperti pengakuan, gaji, promosi, *job security*, *autonomy*, *role stressors*, dan pelatihan. Uraian lebih lanjut mengenai imbalan dan kondisi kerja sebagai berikut:

a) Pengakuan, gaji, dan promosi

Menurut pandangan *organizational support theory*, adanya kesempatan untuk memperoleh imbalan menunjukkan pengakuan atas kontribusi karyawan sehingga berkontribusi pada peningkatan POS

b) *Job security*

Adanya jaminan bahwa organisasi akan mempertahankan keanggotaan karyawan di masa mendatang menunjukkan indikasi adanya POS.

c) *Autonomy*

Adanya *autonomy* yaitu kewenangan yang dimiliki karyawan dalam melakukan dan menentukan pekerjaannya sendiri seperti dalam penjadwalan, prosedur kerja, dan keberagaman tugas. Kepercayaan yang diberikan pada karyawan untuk menentukan cara yang diinginkan dalam melakukan pekerjaan, dapat meningkatkan POS (Eisenberger, Rhoades, & Cameron, 1999).

d) *Role Stressors*

Stresor adalah tuntutan dari lingkungan yang individu rasa sulit untuk atasi (Lazarus & Folkman, 1984). Stresor dapat berupa beban kerja berlebih dimana tuntutan yang ada melebihi kapasitas karyawan, ambiguitas peran dimana tidak adanya informasi yang jelas mengenai tanggung jawab karyawan, dan konflik peran dimana adanya ketidakselarasan tanggung jawab kerja. Ketiga bentuk stresor ini dapat menurunkan POS pada karyawan.

e) *Pelatihan*

Menurut Wayne dkk (1997), adanya pelatihan menunjukkan adanya kemauan organisasi memberikan investasi pada karyawan, sehingga pemberian pelatihan dapat meningkatkan POS.

f) *Ukuran organisasi*

Dekker dan Barling (1995) menyatakan karyawan akan merasa kurang dihargai ketika berada dalam organisasi yang besar, dimana adanya aturan formal dan prosedur yang secara kuat mengatur karyawan, sehingga dapat mengurangi fleksibilitas organisasi dalam menangani kebutuhan individual karyawan. Hal ini dapat menurunkan POS pada karyawan.

2.2.3. Konsekuensi adanya *Perceived Organizational Support (POS)*

Menurut Eisenberger dkk (1986), POS mengakibatkan karyawan berusaha membantu pencapaian tujuan organisasi. Dampak POS tersebut diperkirakan karena adanya perlakuan *favorable* yang diterima karyawan sehingga membuat karyawan tersebut merasa berkewajiban untuk membantu organisasi. Hal ini

diteliti oleh Eisenberger dkk., (2001) dimana ia menemukan bahwa perasaan wajib (*felt obligation*), yaitu yang menentukan apakah karyawan harus peduli terhadap kesejahteraan organisasi dan berusaha membantu pencapaian tujuan organisasi. Eisenberger dkk., (2001) pun menemukan bahwa *felt obligation* menjadi perantara antara hubungan POS dengan dampak POS. *Felt obligation* muncul karena adanya *norm of reciprocity* yang mewajibkan karyawan membalas perlakuan *favorable* yang diterima, dengan membantu pencapaian tujuan organisasi. Pada bagian berikutnya akan dijelaskan mengenai konsekuensi dari POS sesuai dengan yang diungkapkan oleh Zagenczyk, 2006.

Ditemukan terdapat hubungan antara POS dengan komitmen afektif organisasi. POS dihipotesiskan berhubungan positif dengan komitmen afektif, disebabkan adanya POS membuat kebutuhan sosioemosional karyawan dapat terpenuhi seperti: kebutuhan dihormati, kebutuhan dihargai, dan kebutuhan memperoleh pengakuan (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998 dalam Zagenczyk, 2006) sehingga akan berdampak pada rasa memiliki organisasi pada karyawan.

Peneliti juga berspekulasi mengenai kaitan POS dengan kepuasan kerja. Dimana adanya POS akan membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, karena mereka percaya bahwa bantuan dari organisasi akan ada bila karyawan membutuhkannya dan adanya *performance-reward expectancies*, dimana karyawan dengan POS tinggi beranggapan bahwa organisasi akan memberikan *reward* atas usaha kerja yang ditunjukkan. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Penelitian yang mendukung hipotesis ini adalah Eisenberger dkk., 1997; Masterson dkk., 2000; Witt, 1991.

Konsekuensi dari *perceived organizational support* tidak hanya berdampak pada sikap yang ditunjukkan karyawan pada pekerjaan dan organisasi, namun juga berdampak pada perilaku yang ditunjukkan karyawan, dimana ketika karyawan merasa adanya dukungan organisasi maka ia akan menunjukkan perilaku yang dapat membantu pencapaian tujuan organisasi. Sejumlah peneliti berusaha meneliti hubungan POS dengan sejumlah konsekuensi perilaku seperti: *in-role performance*, *organizational citizenship behavior*, *turnover*, dan

absenteeism. Berikut mengenai uraian konsekuensi perilaku dari *perceived organizational support* seperti yang diungkapkan dalam Zagenczyk (2006):

Adanya hubungan antara POS dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) diteliti pula oleh sejumlah peneliti. Hubungan antara kedua variabel ini didasari oleh pandangan Blau (1964), dimana individu akan membalas perlakuan *favorable* yang diterima, sehingga bila karyawan merasa organisasi sudah berusaha keras menerapkan kebijaksanaan yang mendukung karyawan, maka karyawan pun akan berusaha keras pula melaksanakan tanggung jawab kerjanya agar dapat membantu kesuksesan organisasi. Penelitian yang berhasil menemukan hubungan POS dengan OCB adalah Ladd & Henry, 2000; Masterson dkk., 2000; Kaufman, Stamper, & Tesluk, 2001, Eisenberger dkk., 1990 dalam Zagenczyk (2006).

Hubungan POS dengan *in-role performance* juga berusaha diteliti oleh Armeli dkk., 1998; Eisenberger dkk., 2001; Lynch dkk., 1999. Hubungan antara POS dengan *in-role performance* terjadi ketika karyawan dengan tingkat POS yang tinggi, percaya bahwa organisasi akan memberikan imbalan atas usaha lebih yang ditunjukkan saat melaksanakan tugas kerja. Adanya kepercayaan ini membuat karyawan akan meningkatkan performa kerjanya. Temuan ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Orphen (1994) dimana POS secara positif berhubungan dengan usaha kerja dari karyawan.

Selain meneliti hubungan POS dengan *in-role performance*. POS juga diharapkan dapat mengurangi *withdrawal behaviors* dari karyawan. *Withdrawal behaviors* meliputi *absenteesism*, *turnover intentions*, dan *turnover*. Karyawan yang merasakan dukungan organisasi akan lebih sedikit memiliki keinginan untuk meninggalkan pekerjaan dan mencari pekerjaan di tempat lain. Karyawan dengan tingkat POS yang tinggi diharapkan dapat membantu kesuksesan organisasi dengan datang kerja secara teratur. Allen dkk (2003) menemukan bahwa karyawan yang merasakan POS akan berkurang kecenderungannya untuk mencari pekerjaan lain. Karyawan dengan POS yang tinggi akan cenderung memiliki sedikit intensi untuk keluar dari organisasi (Wayne dkk., 1997; Masterson et al., 2000) atau absen dari pekerjaan (Eisenberger dkk., 1986).

2.3. Keadilan Organisasional (*Organizational Justice*)

2.3.1. Definisi Keadilan Organisasi

Organizational justice adalah penilaian subyektif yang dilakukan karyawan mengenai keadilan dalam organisasi. Colquitt (2001) membedakan empat tipe keadilan yaitu:

1. Keadilan distributif (*distributive justice*) adalah keadilan yang berhubungan dengan ketentuan di organisasi. Contoh: keadilan dalam penilaian kinerja dan sistem promosi.
2. Keadilan prosedural (*procedural justice*) adalah keadilan yang berhubungan dengan prosedur yang digunakan dalam membuat ketentuan atau keputusan. Keadilan ini sering pula didefinisikan sebagai perasaan keadilan yang dirasakan terkait prosedur yang digunakan di organisasi (Leventhal, Karuza, & Fry, 1980; Thibault & Walker, 1975). Salah satu aspek dari keadilan prosedural adalah suara. Ketika karyawan mampu mengekspresikan pendapat atau dapat terlibat dalam proses pengambilan keputusan, maka karyawan akan cenderung melihat prosedur yang ada di organisasi lebih adil (dalam Arboleda, 2010).
3. Keadilan interaksional (*interactional justice*) fokus pada kualitas perlakuan interpersonal ketika sebuah prosedur diimplementasikan. Keadilan interaksional terdiri dari dua aspek yaitu *interpersonal* dan *informational justice*. Keadilan interpersonal ini menyangkut sejauhmana individu diperlakukan dengan sopan dan hormat oleh otoritas atau pihak yang terlibat dalam pelaksanaan prosedur atau penentuan keputusan. Sedangkan aspek lain adalah *informational justice*, dimana meliputi pemberian penjelasan pada individu mengenai mengapa sebuah prosedur tertentu diterapkan atau penjelasan mengapa sebuah ketentuan dilaksanakan seperti itu.

2.3.2. Pentingnya keadilan bagi *perceived organizational support* (POS)

Keadilan adalah salah satu anteseden yang paling kuat dalam mempengaruhi POS, dikarenakan karyawan akan menganggap perlakuan adil

yang dilakukan oleh organisasi sebagai indikasi kepedulian organisasi terhadap dirinya (Rhoades & Eisenberger, 2002). Sejumlah penelitian menemukan perlakuan adil yang diterima oleh karyawan akan berdampak positif pada organisasi. Ketika organisasi memperlakukan karyawannya dengan adil, maka hal ini menunjukkan organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Shore & Shore, 1995). Pentingnya keadilan pada POS dikarenakan keadilan organisasional melibatkan sejumlah prosedur dan alokasi sumber daya organisasi. Untuk itu penting bagi organisasi melakukan pemerataan sumber daya dan penerapan prosedur organisasi yang adil, dimana hal tersebut menunjukkan pada karyawan bahwa adanya keinginan organisasi untuk memperlakukan karyawan dengan adil serta memberikan penghargaan pada karyawan.

Perlakuan adil dapat dilihat oleh karyawan sebagai tindakan *discretionary* dari organisasi, karena organisasi itu sendiri yang menetapkan standar keadilan dan menentukan pula apakah standar tersebut akan di terapkan atau tidak. Tidak adanya standar baku yang menentukan mengenai keadilan dari prosedur dan ketentuan, maka organisasilah yang melaksanakan kebijakan terkait keadilan di organisasi.

Pada bagian berikutnya akan dibahas mengenai dua tipe keadilan yang akan menjadi dasar dalam intervensi yang digunakan yaitu keadilan informasional dan keadilan prosedural. Berikut uraian lebih lanjut mengenai kedua tipe keadilan ini:

1. Keadilan Informasional (*Informational justice*)

Salah satu perlakuan adil yang dapat dianggap *discretionary* adalah *informational justice*, yaitu sejauhmana karyawan memperoleh informasi yang akurat dan tepat waktu mengenai prosedur dan keputusan tertentu di organisasi (Colquitt, 2001). *Informational justice* dapat berupa komunikasi efektif dengan memberikan penjelasan yang jelas dan rasional mengenai prosedur atau peraturan yang ada. Ketika organisasi menggunakan komunikasi yang efektif maka kecemasan karyawan dapat berkurang karena ambiguitas yang dirasakan saat bekerja dapat terminimalisasi (Kernan & Hanges dalam Arboleda, 2010). Komunikasi dapat mempengaruhi persepsi keadilan karena pemberian informasi

dari organisasi, khususnya yang berupa penjelasan dapat dilihat sebagai bentuk perlakuan positif dari organisasi, dimana adanya keinginan organisasi untuk menginformasikan peraturan dan keputusan pada karyawannya (Jones & Skarlicki, 2005).

Kernan dan Hanges (2002) menyatakan adanya *informational justice* akan mendorong individu memiliki kepercayaan yang lebih besar pada supervisornya dikarenakan umumnya supervisor bertindak sebagai penyampai informasi pada karyawan. Supervisor yang dilihat sebagai agen dari organisasi, sehingga pemberian informasi kepada karyawan akan berdampak pula pada pandangan positif karyawan terhadap organisasi (Eisenberger et al., 2002).

Aspek dari *informational justice* yang akan dibahas terkait dengan intervensi adalah pemberian informasi dan penjelasan yang tepat waktu. Penelitian yang ada menyatakan pemberian informasi yang tepat waktu, dimana pemberian informasi dapat mengurangi ambiguitas sehingga mendorong adanya persepsi keadilan informasional. Keadilan informasional fokus pada penjelasan spesifik yang dapat menjelaskan mengapa peraturan tertentu berlaku dan mengapa sumber daya didistribusikan berdasarkan cara tertentu (Greenberg, 1990). Greenberg (1993) menyatakan sejumlah persyaratan agar sebuah penjelasan dianggap adil yaitu karyawan harus merasakan autentisitas dari perilaku organisasi dan agen organisasi, sehingga karyawan percaya bahwa penjelasan yang disampaikan itu adil dan tidak ada motif tersembunyi (Bies, Shapiro & Cummings, 1988 dalam Arboleda, 2010). Penjelasan pun harus logis dan dapat dimengerti oleh nalar, agar sebuah penjelasan yang ada dianggap adil (Shapiro dkk., 1994). Penelitian yang dilakukan juga menemukan bahwa kepuasan karyawan akan ketepatan waktu pemberian informasi, keakuratan informasi, dan pentingnya informasi yang disampaikan oleh organisasi akan memprediksi persepsi keadilan karyawan.

2. Keadilan Prosedural (*Procedural justice*)

Perlakuan adil lain yang dapat dianggap *discretionary* dan dapat mempengaruhi *perceived organizational support* adalah keadilan prosedural. Keadilan prosedural fokus pada prosedur yang digunakan oleh organisasi untuk

membagi sumber daya dan membuat keputusan. Penelitian yang dilakukan oleh Leventhal (1980) menemukan enam peraturan dari keadilan prosedural, yaitu prosedur atau peraturan yang ada harus berlaku: konsisten untuk semua pihak dan sepanjang waktu, bebas dari bias, berdasarkan informasi yang akurat, adanya mekanisme untuk memperbaiki prosedur atau peraturan yang ada, sesuai dengan etika dan moral, dan memastikan opini pihak yang terpengaruh dari keputusan turut diperhatikan. Peraturan ini menjadi panduan keadilan prosedural dalam lingkungan kerja dan memberikan penjelasan terkait kondisi apa yang dianggap karyawan sebagai sebuah prosedur adil.

Ketika karyawan menyakini bahwa peraturan yang ada di organisasi adil, maka karyawan akan lebih percaya bahwa organisasi mendukungnya (Cropanzano dkk., 2002; Masterson, Lewis dkk., 2000; Moorman dkk., 1998; Settoon dkk., 1996 dalam Arboleda, 2010). Bila prosedur yang ada dianggap adil, maka karyawan cenderung tidak terlalu bereaksi secara negatif, walaupun hasil keputusan yang ada tidak sepenuhnya memuaskan bagi karyawan. Prosedur yang adil dapat membuat karyawan berperilaku positif terhadap organisasi. Saat keputusan yang dibuat oleh organisasi berdasarkan informasi yang akurat dan tidak bias serta karyawan diberikan kesempatan menyuarakan pendapat (keadilan prosedural), maka hal ini menunjukkan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, yang mana akan mempengaruhi *perceived organizational support*.

Salah satu bentuk operasionalisasi dari keadilan prosedural adalah suara (Earley & Lind, 1987; Folger, 1977; Proijen, Kareemans & Beest, 2006 dalam Arboleda, 2010). McCabe dan Lewin, 1992, mendefinisikan suara karyawan sebagai kemampuan yang dimiliki karyawan untuk menyampaikan keluhan dan adanya partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Kesempatan yang dimiliki karyawan untuk mengekspresikan pendapatnya berhubungan dengan persepsinya akan keadilan prosedural (Brockner dkk., 1998; Lind dkk., 1990 dalam Arboleda, 2010).

Saat karyawan percaya bahwa ia memiliki kesempatan menyuarakan pendapat, maka ia akan lebih percaya bahwa prosedur yang ada memang adil. Menyuarakan pendapat dirasa penting oleh individu, karena hal ini akan membuat

individu percaya bahwa ia memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan. Adanya hubungan positif antara keadilan prosedural dengan *perceived organizational support* juga ditemukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) dimana mendorong karyawan untuk menyuarakan pendapatnya serta memperlakukan karyawan dengan hormat saat pengadministrasian peraturan atau prosedur, akan memunculkan pandangan bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan dirinya sehingga akan meningkatkan *perceived organizational support* karyawan (dalam Rhoades & Eisenberger, 2002)

2.4. Intervensi

2.4.1. Definisi Intervensi

Menurut Cummings dan Worley (2005), intervensi adalah sekumpulan aksi terencana yang bertujuan membantu organisasi mencapai efektivitas. Terdapat berbagai macam bentuk intervensi yang dapat dilakukan oleh organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Cummings dan Worley (2005), yaitu:

1. Human Process Interventions

Intervensi ini fokus pada orang-orang yang berada dalam organisasi dan proses yang dilalui untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini melibatkan komunikasi, penyelesaian masalah, pengambilan keputusan kelompok, dan kepemimpinan. Praktisi menggunakan intervensi ini untuk pemenuhan nilai kemanusiaan dan mengharapkan adanya peningkatan efektivitas organisasi seiring dengan peningkatan individu dan proses organisasi.

2. Technostructural Interventions

Intervensi ini fokus pada teknologi organisasi dan struktur organisasi. Metode perubahan ini mencakup pendekatan terhadap keterlibatan pegawai, juga metode untuk mendesain organisasi, kelompok, dan pekerjaan. Praktisi secara umum menekankan pada produktivitas dan pencapaian efektivitas organisasi sebagai hasil dari *work designs* dan struktur organisasi yang tepat.

3. *Human Resources Management Interventions*

Intervensi ini digunakan untuk mengembangkan, mengintegrasikan, dan mendukung orang-orang yang ada di dalam organisasi. Intervensi ini meliputi perencanaan karir, sistem imbalan penetapan tujuan, dan metode penilaian kinerja.

4. *Strategic Interventions*

Intervensi ini merupakan penghubung fungsi internal organisasi dengan lingkungan yang lebih besar dan mentransformasikan organisasi untuk mengikuti perubahan kondisi yang ada. Intervensi ini diterapkan secara menyeluruh dalam organisasi dan menghasilkan kesesuaian antara strategi perusahaan, struktur, budaya, dan lingkungan yang lebih luas.

2.4.2. Intervensi yang digunakan dalam penelitian

Dalam penelitian ini, intervensi yang digunakan fokus pada *human resource management interventions*. Hal ini dikarenakan intervensi yang peneliti rancang berupa pemberian informasi mengenai kegiatan pengembangan, dimana kegiatan pengembangan merupakan salah satu bagian dari *human resource management*, sehingga pemberian informasi ini termasuk pada intervensi *human resource management interventions*. Intervensi yang digunakan dalam penelitian ini berupa sosialisasi program *information sharing* kepada pihak HR PT. X. Diharapkan dengan adanya sosialisasi program ini, maka pihak PT. X mengetahui bahwa program ini dapat diterapkan untuk mencegah penurunan indeks *perceived organizational support* dan pada akhirnya kepuasan kerja karyawan.

Definisi yang digunakan dalam program ini adalah menurut Guchait (2007), dimana kegiatan *information sharing* melibatkan aktivitas penyampaian informasi kepada karyawan baik melalui *news letter* dan pertemuan kelompok informal, yang termasuk didalamnya mendorong karyawan untuk menyampaikan saran atau pendapat. Program *information sharing* yang peneliti rancang fokus pada dua kegiatan, dimana kegiatan ini merupakan bentuk operasionalisasi dari keadilan informasional dan keadilan prosedural. Berikut penjelasan mengenai kegiatan tersebut:

1. Pemberian informasi (*Provision of information*)

Informasi yang disampaikan pada karyawan dapat berupa prosedur dan ketentuan yang berlaku di organisasi, sehingga karyawan memperoleh informasi yang cukup mengenai hal tersebut. Pemberian informasi yang akurat, jelas, dan pada waktu yang tepat akan mengurangi ambiguitas yang terjadi di tempat kerja. Adanya penyampaian informasi menunjukkan organisasi peduli dan menghargai karyawannya. Ketika karyawan diberikan informasi terkait perubahan yang terjadi di organisasi, maka karyawan akan cenderung membalas kepercayaan organisasi tersebut.

Dalam kegiatan ini pihak yang akan menyampaikan informasi pada karyawan adalah atasan dari karyawan. Hal ini didasari oleh pandangan dimana dalam organisasi, supervisor umumnya yang bertindak sebagai penyampai informasi pada karyawan. Penyampaian informasi oleh atasan berdampak pada peningkatan kepercayaan karyawan pada atasan. Supervisor cenderung dilihat sebagai agen organisasi, dimana perlakuan yang diberikan atasan pada karyawan baik positif maupun negatif, akan cenderung dipersepsikan karyawan sebagai perlakuan dari organisasi itu sendiri (Zagenczyk, 2010). Oleh karena itu bila pemberian informasi dipandang sebagai bentuk perlakuan positif dari atasan, maka karyawan pun cenderung akan mempersepsikan pemberian informasi sebagai bentuk perlakuan positif dari organisasi, sehingga berakibat pada pencegahan penurunan persepsi dukungan organisasi pada karyawan.

Adanya perlakuan berupa pemberian informasi dimana informasi yang disampaikan akurat dan pada periode waktu tepat, dapat meningkatkan persepsi karyawan bahwa adanya perlakuan adil dari organisasi. Informasi sebaiknya disampaikan secara jelas dengan disertai penjelasan rasional. Penyampaian informasi ini lebih baik dilakukan melalui interaksi tatap muka dibandingkan bila dilakukan secara tertulis, dimana metode tatap muka meningkatkan persepsi bahwa informasi yang diberikan cukup (Shapiro, Butner, & Barry, 1995 dalam Cropanzano dan Greenberg, 1997). Dalam penyampaian informasi terkait

prosedur di organisasi diharapkan juga disertai penjelasan mengapa prosedur tersebut diterapkan (Greenberg, 1990).

2. Mendorong adanya saran dan masukan dari karyawan (*Encouraging suggestions*)

Atasan dapat menunjukkan bahwa ia menghargai subordinat dengan memberikan kesempatan pada subordinat untuk menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan (Prooijen, Kareemans & Beest, 2006; Earley & Lind, 1987; Folger, 1977). Mendorong karyawan untuk menyuarakan pendapatnya seharusnya dapat meningkatkan POS.

Atasan pun dapat mendorong karyawan untuk menyampaikan pendapat atau saran dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengucapkan kalimat seperti: “Masukan yang Anda berikan akan sangat bermanfaat bagi organisasi.” Hal ini dapat dianggap oleh karyawan sebagai adanya kesempatan untuk mengekspresikan pendapatnya dalam organisasi atau departemen.

Pemberian kesempatan menyampaikan pendapat memiliki manfaat yaitu: Pertama, menimbulkan keyakinan pada karyawan bahwa ia memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan. Kedua, adanya penyampaian pendapat oleh karyawan memiliki arti simbolis, dimana hal ini menunjukkan karyawan dihargai oleh atasan atau kelompok dimana ia berada.

2.5. Dinamika Hubungan *Perceived Organizational Support* (POS) dengan Kepuasan Kerja melalui program *Information Sharing*

Penelitian yang ada menunjukkan hubungan antara *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja ditemukan berhubungan dengan POS sesuai dengan penelitian Shore dan Tetrick (1991), dimana karyawan mengharapkan kebutuhannya dapat terpenuhi, ketika kebutuhannya tidak terpenuhi maka baik organisasi maupun karyawan akan merasakan dampak dari menurunnya kepuasan kerja yaitu seperti: *turnover*, menurunnya performa kerja, dan menurunnya motivasi (Shore & Tetrick, 1991). Oleh karena itu bila organisasi tidak dapat memenuhi kebutuhan karyawan dengan

menunjukkan kepedulian dan memperhatikan kesejahteraan karyawan, maka karyawan akan merasakan penurunan kepuasan kerja. Karyawan dengan POS yang tinggi akan merasa pekerjaan yang dilakukan lebih memuaskan dan akan cenderung berkurang keinginannya untuk meninggalkan pekerjaan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Semakin suportif organisasi maka semakin tinggi pula kecenderungan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan (dalam Junak, 2007). Oleh karena itu organisasi perlu memperhatikan *perceived organizational support* yang dirasakan karyawan, karena hal ini dapat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

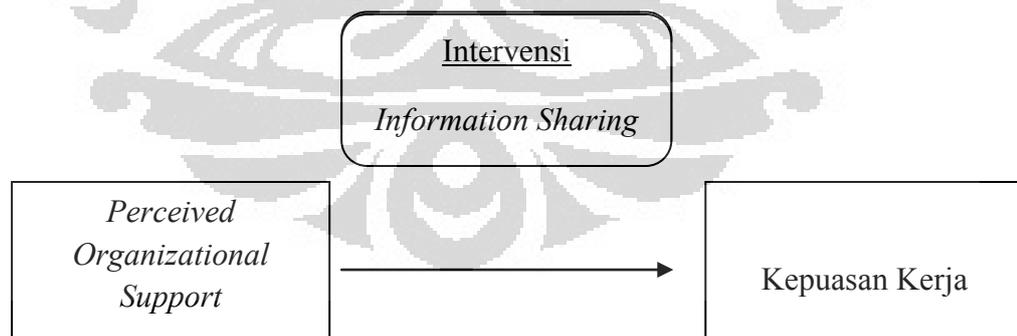
Dari uraian diatas terlihat bahwa POS memiliki pengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Untuk itu penting bagi organisasi untuk membuat karyawan mempersepsikan adanya dukungan organisasi. Menurut pandangan *organizational support theory*, POS dapat ditingkatkan melalui perlakuan positif dan *discretionary* yang diberikan organisasi kepada karyawan, dimana perlakuan tersebut menunjukkan komitmen organisasi terhadap karyawan (Shore & Wayne, 1993).

Terdapat tiga anteseden POS seperti yang diungkapkan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002). Dari ketiga anteseden POS, keadilan adalah salah satu anteseden yang paling kuat dalam mempengaruhi POS, dikarenakan adanya perlakuan adil yang dilakukan oleh organisasi merupakan indikasi kepedulian organisasi terhadap karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Ketika organisasi memperlakukan karyawannya dengan adil, maka hal ini menunjukkan organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Shore & Shore, 1995). Oleh karena itu keadilan dapat menjadi fokus dalam upaya pencegahan penurunan POS.

Dari tiga tipe keadilan organisasional, keadilan prosedural dapat menjadi salah satu aspek perlakuan yang menunjukkan adanya dukungan organisasi (Moorman dkk., dalam Loi, Hang-Yue & Foley, 2006). Salah satu bentuk nyata dari keadilan prosedural adalah pemberian kesempatan menyuarakan pendapat (Earley & Lind, 1987; Folger, 1977; Proijen, Kareemans & Beest, 2006 dalam Arboleda, 2010). Suara karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan untuk menyatakan keluhan serta adanya partisipasi karyawan dalam proses

pengambilan keputusan dalam organisasi (McCabe & Lewin, 1992). Saat karyawan percaya ia memiliki kesempatan menyuarakan pendapat, maka ia akan lebih percaya bahwa prosedur yang ada adil. Selain keadilan prosedural, keadilan informasional juga dapat digunakan dalam upaya peningkatan POS. Pemberian informasi yang akurat dan tepat waktu mengenai prosedur dan keputusan tertentu di organisasi dapat mempengaruhi POS karyawan, dimana penyampaian informasi menunjukkan organisasi peduli dan menghargai karyawannya (Arboleda, 2010).

Dari kedua uraian diatas mengenai keadilan prosedural dan informasional, maka peneliti memutuskan menggunakan dua tipe keadilan organisasi sebagai dasar dari program *information sharing*. Program *information sharing* yang peneliti akan membahas mengenai kegiatan pengembangan di organisasi, Dimana atasan dan bawahan bertemu untuk membahas kegiatan pengembangan apa saja yang ada di organisasi sesuai dengan deskripsi pekerjaan serta menanyakan pendapat karyawan mengenai kebutuhan pengembangan apa yang dibutuhkan oleh karyawan. Diharapkan melalui program *information sharing*, yang merupakan salah satu bentuk perlakuan positif dari organisasi, maka persepsi ketidakadilan organisasi dapat dicegah sehingga karyawan pun dapat mempersepsikan dukungan organisasi.



Bagan 2.1. Dinamika Hubungan Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab tiga ini akan dipaparkan mengenai: pendekatan penelitian, desain penelitian, tipe penelitian, rumusan masalah, hipotesis penelitian, responden penelitian, metode pengumpulan data, dan metode pengolahan data. Berikut penjelasan lebih mengenai sub bab tersebut:

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan pada data yang berupa data angka, dimana data tersebut dapat memberikan informasi terkait hubungan antar variabel dalam organisasi (Smither, dkk., 1996). Pendekatan ini digunakan untuk mengetahui hubungan variabel *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja.

Selain pendekatan kuantitatif maka juga digunakan pendekatan kualitatif dalam penelitian, dimana pendekatan ini bertujuan untuk memperoleh data yang mendalam dari responden. Menurut Kerlinger dan Lee, 2000, pendekatan kualitatif digunakan pada penelitian sosial dan tingkah laku yang didasarkan pada observasi lapangan sehingga dapat menganalisa tanpa menggunakan angka dan statistik. Pendekatan kualitatif ini dilakukan saat melakukan wawancara pada beberapa responden, untuk mengetahui dan memperjelas masalah yang terjadi di organisasi.

3.2. Desain Penelitian

Pada penelitian ini desain yang digunakan adalah *cross-sectional study design* atau yang sering disebut dengan *one-shot or status studies* (Kumar, 1999). Desain ini sering digunakan pada penelitian sosial. Penggunaan desain ini cocok untuk mengamati kemunculan sebuah fenomena, situasi, masalah, atau sikap dengan meneliti populasi penelitian. Desain ini termasuk cukup mudah untuk dilakukan. Kontak dengan populasi penelitian hanya dilakukan satu kali sehingga

dianggap murah dan data mudah untuk dianalisa. Namun kelemahan dari desain penelitian ini adalah tidak dapat mengukur perubahan yang terjadi pada individu akibat perlakuan.

3.3. Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *action research model*. Dimana data awal dari penelitian mengenai organisasi, digunakan untuk menentukan tindakan selanjutnya yang akan dilakukan terhadap organisasi. Hasil dari tindakan tersebut akan diteliti oleh peneliti untuk menjadi sumber informasi untuk tindakan selanjutnya, dan proses tersebut akan terus berulang. Sebelum dilakukan pengimplementasian dari rencana, maka penting untuk mengumpulkan data dan kemudian mendiagnosis masalah tersebut (Cummings & Worley, 2005).

3.4. Variabel Penelitian

3.4.1. Variabel Kepuasan Kerja

Definisi kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah “...*the degree to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs*”(Spector, 1997). Dimana definisi kepuasan kerja tersebut didefinisikan adalah bagaimana perasaan seseorang mengenai pekerjaannya dan berbagai aspek-aspek dalam pekerjaannya. Sedangkan definisi operasional dari kepuasan kerja adalah skor total dari alat ukur kepuasan kerja (*job satisfaction survey*) dari Spector (1997).

3.4.2. Variabel *Perceived Organizational Support* (POS)

Definisi *perceived organizational support* yang digunakan adalah menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), “... *the global belief concerning the extent to which the organization values their contributions and cares about their well being*”. Dimana definisi tersebut berarti keyakinan karyawan mengenai sejauhmana organisasi peduli, menghargai kontribusi serta memperhatikan kesejahteraannya (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Sedangkan definisi operasional adalah skor total dari alat ukur *survey of perceived organizational support* dari Eisenberger et al (2002).

3.4.3. Intervensi

Intervensi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *information sharing*. Definisi *information sharing* yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada definisi *information sharing* yang digunakan Guchait (2007), yaitu “*encouraging employees for opinions and acting on them through a succesful suggestion system, frequently communicating with employees and sharing information through organization news letter and informational group meetings. Also includes an effective complaint resolution process.*”

Dari definisi tersebut *information sharing* adalah mendorong karyawan mengemukakan pendapat dan melakukan tindakan yang diperlukan melalui sistem saran, dimana mencakup secara rutin melakukan komunikasi dengan karyawan dan berbagi informasi baik melalui *news letter* dan pertemuan kelompok informasional, serta meliputi proses penyelesaian komplain yang efektif.

3.5. Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah ada hubungan *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja?
2. Bentuk intervensi apa yang cocok digunakan untuk penelitian ini?

3.6. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah:

Ho: Tidak ada hubungan *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja.

Ha: Terdapat hubungan *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja.

3.7. Responden Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah karyawan di PT.X cabang *West Java*. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 37 orang.

3.7.1. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik pengambilan sampel non-probabilitas (*non-random sampling*), yaitu pengambilan sampel yang tidak dilakukan secara acak, sehingga tidak semua anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi subyek penelitian (Kerlinger & Lee, 2000). Pengambilan sampel peneliti menggunakan teknik incidental. Teknik ini mengambil sampel berdasarkan kemudahan peneliti dalam mengakses sampel populasi (Kumar, 1996). Pada penelitian ini, peneliti mengambil sampel sesuai kemudahan peneliti saat bertemu dengan sampel tersebut.

3.8. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini dengan kuesioner dan wawancara. Berikut penjelasan mengenai masing-masing metode pengumpulan data:

3.8.1. Kuesioner

Kuesioner merupakan pertanyaan tertulis, dimana jawabannya akan dituliskan oleh responden. Dalam kuesioner, responden akan membaca pertanyaan, menginterpretasikan pertanyaan yang ada, dan kemudian menjawab pertanyaan yang ada (dalam Kumar, 1996). Pada penelitian ini, subjek diminta untuk mengerjakan kuesioner sendiri dengan menyilangkan salah satu pilihan dari beberapa pilihan jawaban yang tersedia. Kuesioner ini diberikan untuk mengetahui mengenai *perceived organizational support* dan kepuasan kerja yang dimiliki karyawan. Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai kuesioner yang digunakan dalam penelitian:

1. Kuesioner *Perceived Organizational Support* (POS)

Pemberian kuesioner ini dimaksudkan untuk mengetahui persepsi karyawan PT. X terkait variabel *perceived organizational support*. Kuesioner yang diberikan berupa alat ukur *perceived organizational support* yang dikembangkan oleh Eisenberger, et al, 2002 yang telah digunakan oleh Pratiwi (2011). Kuesioner ini terdiri dari 30 item yang mengukur mengenai tiga anteseden pada POS yaitu: *fairness, organizational rewards & job conditions*, dan *supervisor support*, dimana masing-masing anteseden ini terdiri dari sepuluh item. Responden diminta memberi penilaian dari skala yang ada. Skala yang digunakan 6 poin skala Likert. Dimana nilai 1 akan diberikan pada jawaban “sangat tidak setuju”, 2 akan diberikan pada jawaban “tidak setuju”, 3 akan diberikan pada jawaban “agak tidak setuju”, 4 akan diberikan pada jawaban “agak setuju”, 5 akan diberikan pada jawaban “setuju”, dan 6 akan diberikan pada jawaban “sangat setuju”.

Tinggi rendahnya skor *perceived organizational support*, dapat dilihat berdasarkan ketentuan yang dibuat oleh peneliti, yaitu sebagai berikut:

- Skor total 30,0 sampai 79,9 tergolong memiliki *perceived organizational support* rendah.
- Skor total 80,0 sampai 129,9 tergolong memiliki *perceived organizational support* sedang.
- Skor total 130,0 sampai 180,0 tergolong memiliki *perceived organizational support* tinggi.

2. Kuesioner Kepuasan Kerja

Kuesioner kepuasan kerja diberikan pada sejumlah karyawan untuk mengetahui gambaran kepuasan kerja karyawan di PT. X khususnya cabang *West Java*. Pada penelitian ini kuesioner yang digunakan adalah *Job Satisfaction Survey (JSS)* milik Spector (1997), dimana JSS mengukur 9 faset dalam kepuasan kerja dimana terdapat 36 item. Skala yang digunakan 6 poin skala Likert. Dimana nilai 1 akan diberikan pada jawaban “sangat tidak setuju”, 2 akan diberikan pada jawaban “tidak setuju”, 3 akan diberikan pada jawaban “agak tidak setuju”, 4 akan diberikan pada jawaban “agak setuju”, 5 akan diberikan pada jawaban “setuju”,

dan 6 akan diberikan pada jawaban “sangat setuju”. Berikut penjelasan mengenai 9 faset tersebut adalah:

Tabel 3.1. Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi	Item
1. Gaji (<i>Pay</i>) Kepuasan dengan gaji yang diberikan Item No: 1, 10r, 19r, 28	Saya merasa sudah mendapat gaji yang sesuai untuk pekerjaan yang saya lakukan
2. Promosi (<i>Promotion</i>) Kepuasan dengan adanya kesempatan untuk dipromosikan Item No: 2r, 11, 20, 33	Karyawan yang berprestasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipromosikan (R)
3. Atasan (<i>Supervision</i>) Kepuasan dengan atasannya langsung dimana ia bekerja Item No: 3, 12r, 21r, 30	Atasan saya cukup kompeten dalam melakukan pekerjaannya
4. Jaminan sosial (<i>Fringe benefits</i>) Kepuasan akan kompensasi yang diberikan, selain dari gaji, seperti tunjangan. Item No: 4r, 13, 22, 29r	Tunjangan yang saya dapatkan sangat layak
5. Imbalan (<i>Contingent rewards</i>) Kepuasan akan imbalan yang diberikan (tidak selalu berbentuk uang) namun berupa imbalan setiap kali menunjukkan kinerja yang baik Item No: 5, 14r, 23r, 32r	Ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya mendapatkan imbalan dari perusahaan ini
6. Kondisi operasional (<i>Operating conditions</i>) Kepuasan akan peraturan dan kebijakan perusahaan Item No: 6r, 15r, 24r, 31r	Tugas-tugas yang saya kerjakan terlalu banyak (R)
7. Rekan kerja (<i>Coworkers</i>) Kepuasan terhadap rekan kerja Item No: 7, 16r, 25, 34r	Saya menyukai orang-orang yang bekerja dengan saya
8. Suasana kerja (<i>Nature of work</i>) Kepuasan terhadap tipe dari pekerjaan yang dilakukan Item No: 8r, 17, 27, 35	Terkadang saya merasa pekerjaan yang saya lakukan tidak berguna (R)
9. Komunikasi (<i>Communication</i>) Kepuasan terhadap komunikasi di dalam organisasi Item No: 9, 18r, 26r, 36r	Komunikasi di dalam perusahaan ini berjalan dengan baik

Dari tabel tersebut, maka untuk item nomor 2, 4, 6, 8, 10,12, 14, 15, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36 akan dinilai secara terbalik. Tinggi rendahnya skor kepuasan kerja, berdasarkan ketentuan yang dibuat oleh Spector

- Skor total 36 sampai 108 tergolong tidak puas terhadap pekerjaannya.
- Skor total 109 sampai 144 tergolong ambivalen (tidak pasti) terhadap pekerjaannya.
- Skor total 145 sampai 216 tergolong puas terhadap pekerjaannya.

Kuesioner yang digunakan oleh peneliti merupakan kuesioner yang telah digunakan oleh peneliti lain sebelumnya. Alat ukur *perceived organizational support* diperoleh dari Pratiwi (2011), sedangkan alat ukur kepuasan kerja berasal dari Susilowati (2010). Alat ukur ini telah diuji baik reliabilitas maupun validitasnya oleh kedua peneliti tersebut. Dimana alat ukur *perceived organizational support* ini memiliki koefisien reliabilitas dengan alpha cronbach (α) = 0.853. Sedangkan alat ukur kepuasan kerja memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0.932, pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan alpha cronbach. Uji validitas pun diuji dengan teknik *content validity* pada alat ukur kepuasan kerja, dimana ada 2 item yang direvisi.

Peneliti tetap melakukan pengujian reliabilitas dan validitas dari alat ukur yang digunakan. Metode yang digunakan untuk mengukur reliabilitas alat ukur dengan menggunakan koefisien alfa (Anastasi & Urbina, 1997). Reliabilitas ini berdasarkan pada konsistensi respons terhadap semua item atau yang disebut *internal consistency*. Pengujian reliabilitas ini membutuhkan satu kali administrasi (*single trial*). Pemilihan metode ini disebabkan keterbatasan waktu yang dimiliki oleh peneliti, dimana pengambilan tes hanya dilakukan sekali. Menurut Nunally (1978) koefisien reliabilitas sebesar 0,5 dan 0,6 masih dapat diterima.

Uji validitas yang akan digunakan oleh peneliti adalah validitas konstruk. Validitas konstruk digunakan untuk melihat seberapa besar sebuah tes dikatakan dapat mengukur sebuah konstruk (Anastasi & Urbina, 1997). Pengujian ini dilakukan dengan mengkorelasikan item dengan total skor di dalam suatu dimensi atau dengan total skor di dalam alat tes. Korelasi item dilihat dengan

menggunakan *correlated item-total correlation*. Dalam penelitian ini batasan nilai validitas yang digunakan mengacu pada Cronbach (1990) adalah 0,2, bila korelasi antara item dan dengan total skor dibawah 0,2, maka item tersebut akan dibuang Pada sub-bab berikutnya akan dipaparkan mengenai hasil pengujian reliabilitas dan validitas dari kedua alat ukur tersebut, yaitu:

3.8.1.1. Hasil Reliabilitas dan Validitas Kuesioner *Perceived Organizational Support*

Berdasarkan pengujian terpakai maka alat ukur *perceived oranzizational support* memiliki $\alpha = ,896$. Hal ini sesuai dengan Nunally (1978) koefisien reliabilitas sebesar 0,5 dan 0,6 masih dapat diterima. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa alat ukur tersebut sudah dapat dikatakan reliabel, dimana item-item yang ada didalam alat ukur tersebut homogen mengukur satu variabel yang sama.

Sedangkan hasil uji validitas item dari alat ukur *perceived organizational support* sebagai berikut:

Tabel 3.2. Hasil Uji Coba Validitas Alat Ukur *Perceived organizational Support*

No Item	<i>Corrected-item correlation</i>	Koefisien α jika item dieliminasi
1.	,742	,887
2.	,135	,900
3.	,716	,888
4.	,509	,892
5.	,154	,898
6.	,651	,890
7.	,674	,889
8.	,174	,898
9.	,741	,888
10.	,183	,899
11.	,443	,893
12.	,528	,891
13.	,683	,888
14.	,456	,893
15.	-,162	,906
16.	,717	,888
17.	,544	,891
18.	,823	,885

19.	,621	,890
20.	,593	,890
21.	,706	,889
22.	,587	,891
23.	,420	,894
24.	,282	,896
25.	,526	,892
26.	-,281	,906
27.	,031	,901
28.	,518	,892
29.	,445	,893
30.	,566	,891

Validitas alat ukur item dilihat dari nilai koefisien *item-total correlation* pada tiap item. Hasil perhitungan korelasi *item-total* menunjukkan ada beberapa item yang harus dibuang yaitu item no: 2,5,8,10,15,26, dan 27. Hal ini dikarenakan korelasi item-total tersebut tidak sesuai dengan ketentuan Cronbach (1990) yang mengatakan korelasi alat ukur dikatakan valid bila sebesar 0.2 atau lebih. Untuk mengatasi hal tersebut maka item-item tersebut akan dieliminasi. Setelah item dieliminasi maka koefisien α akan naik menjadi sebesar = ,933. Berikut hasil uji validitas alat ukur *perceived organizational support* setelah eliminasi item.

Tabel 3.3. Hasil Uji Coba Validitas Alat Ukur *Perceived organizational Support* Setelah Eliminasi Item

No Item	<i>Corrected-item correlation</i>	Koefisien α jika item dieliminasi
1.	,732	,927
3.	,724	,927
4.	,481	,932
6.	,663	,929
7.	,690	,793
9.	,741	,747
11.	,486	,766
12.	,582	,669
13.	,687	,767
14.	,450	,698
16.	,725	,818
17.	,566	,796
18.	,847	,896
19.	,596	,682
20.	,630	,842

21	,701	,862
22.	,613	,848
23.	,438	,868
24.	,244	,735
25.	,520	,615
28.	,516	,856
29.	,428	,749
30.	,557	,770

Semua item yang tersisa setelah dilakukan eliminasi item menunjukkan adanya korelasi diatas 0,2. Hal ini berarti bahwa item-item yang ada mengukur konstruk yang sama yaitu *perceived organizational support*.

3.8.1.2. Hasil Reliabilitas dan Validitas Kuesioner Kepuasan Kerja

Berdasarkan pengujian terpakai maka alat ukur kepuasan kerja memiliki $\alpha = ,897$. Hal ini menunjukkan bahwa alat ukur tersebut sudah dapat dikatakan reliabel, dimana alat ukur tersebut homogen mengukur satu variabel yang sama.

Sedangkan hasil uji validitas item dari alat ukur kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 3.4. Hasil Uji Coba Validitas Alat Ukur Kepuasan Kerja

No Item	<i>Corrected-item correlation</i>	Koefisien α jika item dieliminasi
1.	,461	,894
2.	,562	,892
3.	,327	,896
4.	,667	,890
5.	,503	,893
6.	,029	,902
7.	,471	,894
8.	,189	,889
9.	,408	,895
10.	,480	,893
11.	,505	,893
12.	,558	,892
13.	,272	,897
14.	,260	,897
15.	,269	,897
16.	,214	,896
17.	,169	,897
18.	,318	,896

19.	,716	,889
20.	,605	,891
21.	,444	,894
22.	,569	,892
23.	,715	,890
24.	,172	,898
25.	,271	,896
26.	,492	,893
27.	,227	,897
28.	,734	,889
29.	,453	,884
30.	,565	,893
31.	,011	,900
32.	,547	,893
33.	,596	,891
34.	,461	,894
35.	,253	,897
36.	,534	,892

Validitas alat ukur item dilihat dari nilai koefisien *item-total correlation* pada tiap item. Hasil perhitungan korelasi *item-total* menunjukkan ada beberapa item yang dikatakan tidak valid yaitu item no: 6,8,17,24, dan 31. Hal ini dikarenakan korelasi item-total tersebut tidak sesuai dengan Cronbach (1990) yang mengatakan korelasi alat ukur dikatakan valid bila sebesar 0.2 atau lebih. Untuk mengatasi hal tersebut maka item-item tersebut akan dieliminasi. Setelah item dieliminasi maka koefisien α akan naik menjadi sebesar = ,910. Berikut hasil uji validitas alat ukur kepuasan kerja setelah eliminasi item

Tabel 3.5. Hasil Uji Coba Validitas Alat Ukur Kepuasan Kerja setelah eliminasi item

No Item	<i>Corrected-item correlation</i>	Koefisien α jika item dieliminasi
1.	,412	,908
2.	,593	,905
3.	,340	,909
4.	,662	,904
5.	,553	,906
7.	,489	,907
9.	,411	,908
10.	,506	,906
11.	,539	,906
12.	,572	,905
13.	,291	,910

14.	,290	,909
15.	,226	,911
16.	,202	,911
18.	,374	,909
19.	,722	,903
20.	,644	,904
21.	,444	,907
22.	,548	,906
23.	,724	,904
25.	,282	,909
26.	,516	,906
27.	,201	,910
28.	,728	,903
29.	,417	,908
30.	,559	,906
32.	,551	,906
33.	,572	,905
34.	,450	,907
35.	,205	,910
36.	,553	,906

Semua item yang tersisa setelah dilakukan eliminasi item menunjukkan adanya korelasi diatas 0,2. Hal ini berarti bahwa item-item yang ada mengukur konstruk yang sama yaitu kepuasan kerja.

3.8.2. Wawancara

Selain pengambilan data dengan menggunakan kuesioner, peneliti juga mengumpulkan data melalui metode wawancara. Wawancara adalah percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (dalam Poerwandari, 2007). Metode ini dilakukan untuk memperoleh gambaran permasalahan yang terjadi di perusahaan. Wawancara ini dilakukan pada HR *Supervisor* di Cabang *West Java* untuk mengetahui bagaimana kondisi perusahaan saat ini dan apa masalah yang terjadi di organisasi. Wawancara pun dilakukan pada dua karyawan yaitu satu dari divisi *finance* dan divisi *human resource*, yang bertujuan untuk memastikan dugaan peneliti terkait dengan permasalahan yang terjadi di perusahaan dan untuk mengetahui bagaimana *perceived organizational support* yang dirasakan kedua karyawan ini. Dalam wawancara ini, peneliti dipandu oleh sejumlah pertanyaan seputar: bagaimana persepsi karyawan

mengenai dukungan yang diberikan organisasi, bentuk dukungan yang diberikan organisasi pada karyawan, dukungan apa yang masih dirasa kurang diberikan oleh organisasi, dan harapan karyawan mengenai dukungan organisasi di masa mendatang.

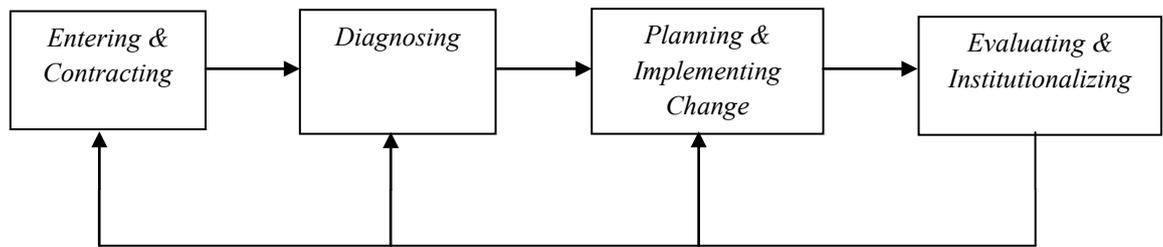
3.9. Metode Analisis Data

Data yang akan diperoleh akan diolah menggunakan SPSS 13. Berikut metode pengolahan data yang digunakan oleh peneliti:

1. Melakukan analisis deskriptif untuk memperoleh frekuensi, mean, skor maksimum, skor minimum dan standard deviation. Perhitungan ini dilakukan untuk memperoleh gambaran data demografis responden seperti jenis kelamin, pendidikan, usia, dan jabatan. Selain itu gambaran responden secara umum pada aspek yang diteliti pun akan diperoleh .
2. Untuk mengetahui hubungan antara *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja, maka peneliti menggunakan korelasi. Teknik korelasi yang digunakan adalah korelasi pearson. Korelasi pearson ini akan menghasilkan r, dimana dengan adanya r maka dapat diketahui apakah ada hubungan linear diantara dua variabel dalam populasi (Green, Salkino & Akey, 2000). Korelasi dapat digolongkan signifikan apabila $p < ,05$.
3. Sedangkan untuk mengetahui dari ketiga dimensi *perceived organizational support*, dimensi mana yang paling mempengaruhi kepuasan kerja, maka digunakan teknik analisis statistik regresi.
4. Peneliti pun melakukan analisa tambahan yaitu untuk melihat perbedaan mean antar kedua kelompok dilakukan perhitungan statistik *independent sample t test*

3.10. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian yang menjadi acuan peneliti adalah *general model of planned change*. Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai model tersebut:



Gambar 3.1 *General Model of Planned Change* (Cummings & Worley, 2005)

Dimulai dari proses *entering and contracting*, *diagnosing*, *planning and implementing change*, dan *evaluating and institutionalizing*. Panah menunjukkan keempat kegiatan tidak hanya bergerak satu arah melainkan bergerak kembali pada kegiatan sebelumnya. Keempat tahapan tersebut akan dijelaskan secara lebih rinci sebagai berikut:

1. *Entering and contracting*

Aktivitas ini dilakukan untuk membantu manajer memutuskan apakah mereka ingin terlibat dalam proses kegiatan perubahan dan mau berkomitmen terhadap proses yang ada (Cummings & Worley, 2005). Untuk itu peneliti berusaha melakukan pendekatan dengan perwakilan dari PT. X. Kegiatan pendekatan ini dilakukan oleh peneliti dengan melakukan diskusi terlebih dahulu dengan pihak HR Supervisor West Java dan pihak HR dari *head office*. Diskusi ini dilakukan untuk memberitahu pada pihak terkait tentang niatan peneliti untuk melakukan penelitian di PT. X. Dari diskusi yang dilakukan pada tanggal 28 Maret 2012, maka HR. PT. X mengizinkan peneliti untuk melakukan penelitian dan berusaha membantu penelitian. Selain itu juga dijelaskan pula ketentuan penelitian yang perlu dipegang teguh oleh peneliti. Pihak HR telah mengizinkan pengambilan data dilakukan dan akan berusaha mengakomodasi kebutuhan penelitian. Peneliti pun menjelaskan secara singkat mengenai rencana kegiatan penelitian yang akan dilakukan seperti gambaran penelitian secara umum dan waktu pelaksanaan penelitian.

2. *Diagnosing*

Tahap ini difokuskan pada usaha memahami permasalahan yang terjadi di organisasi seperti sebab-akibat munculnya permasalahan tersebut. Oleh karena itu, penting untuk memperhatikan pemilihan model yang sesuai

untuk memahami organisasi, mengumpulkan data, menganalisa, dan memberikan umpan balik informasi pada pihak perusahaan.

Pada tahap ini, peneliti berusaha mendiagnosa masalah yang terjadi di perusahaan untuk kemudian diteliti oleh peneliti. Kegiatan diagnosis ini dilakukan pada bulan April. Masalah yang terjadi di PT.X berusaha di diagnosis penyebabnya, dengan melakukan pengambilan data seperti melakukan wawancara pada pihak-pihak yang mungkin mengetahui mengenai permasalahan dan kondisi organisasi.

Dari wawancara yang dilakukan diketahui bahwa karyawan merasakan sudah adanya dukungan dari organisasi, namun dirasa masih kurang. Kurangnya dukungan organisasi terutama pada aspek pengembangan karyawan, dimana karyawan tersebut merasa pengembangan yang diperoleh masih kurang seperti masih terbatasnya pelatihan yang diikuti karyawan. Selain itu dari temuan peneliti, terdapat anggapan pada karyawan bagian *supporting* bahwa karyawan di Departemen Service dan Sales lebih diperhatikan kebutuhannya terutama pelatihan. Dugaan tersebut berusaha diperkuat oleh peneliti dengan menyebarkan kuesioner pada karyawan. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa terdapat keluhan di perusahaan, dimana keluhan tersebut perlu ditangani agar tidak mempengaruhi efektivitas organisasi. Kuesioner *perceived organizational support* dan kepuasan kerja diberikan kepada karyawan, sehingga dapat diketahui sejauhmana penilaian yang dirasakan karyawan mengenai kedua variabel tersebut.

3. *Planning and implementation.*

Organisasi dan peneliti secara bersama-sama merencanakan dan mengimplementasikan intervensi. Istilah intervensi mengacu pada serangkaian perangkat tindakan dan kegiatan yang telah direncanakan dalam rangka membantu meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam penelitian ini intervensi yang akan digunakan oleh peneliti adalah program *information*

sharing. Dimana pada program ini atasan akan melaksanakan kegiatan ini bersama dengan bawahannya.

Program ini ditujukan untuk mencegah penurunan *perceived organizational support* yang dirasakan karyawan melalui pemberian informasi yang dibutuhkan serta mendorong saran dari karyawan (*information sharing*). Peneliti dan pihak HR perusahaan pun merencanakan waktu yang tepat untuk melakukan sosialisasi program serta menerapkan program *information sharing*. Namun karena adanya penundaan pelaksanaan program intervensi dari pihak perusahaan sebanyak empat kali, maka peneliti memutuskan hanya melakukan sosialisasi program *information sharing* pada HR PT. X.

4. *Evaluating and institutionalizing*

Meliputi evaluasi terhadap dampak intervensi yang dilakukan dan mengelola proses institusionalisasinya dalam organisasi sehingga program tersebut dapat berjalan terus (Cummings & Worley, 2005). Peneliti melakukan evaluasi dengan menanyakan pendapat pihak HR mengenai program yang peneliti ajukan. Evaluasi dilakukan dengan meminta saran terkait program yang diajukan oleh peneliti serta menanyakan apakah program tersebut memungkinkan bila dilakukan di PT. X.

BAB IV

HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai data responden penelitian, hasil dan analisis uji korelasi hubungan *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja. Selain itu akan dijelaskan pula mengenai intervensi yang akan digunakan dalam penelitian ini.

4.1. Gambaran Responden Penelitian

Pada sub-bab ini akan dipaparkan mengenai data demografis responden penelitian di PT. X. yang akan diuraikan adalah jenis kelamin, usia, pendidikan, jabatan, dan lama kerja.

4.1.1. Gambaran Jenis Kelamin Responden Penelitian

Berdasarkan pengolahan data, diperoleh gambaran jenis kelamin responden penelitian ini, tabel 4.1 merincikan mengenai data responden:

Tabel 4.1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	n	%
Laki-laki	27	73.0
Perempuan	10	27.0
Total	37	100

Dari tabel 4.1, dapat disimpulkan kebanyakan responden penelitian ini berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 27 orang (73%) dan sisanya 10 orang (27%) memiliki jenis kelamin perempuan.

4.1.2. Gambaran Tingkat Pendidikan Responden Penelitian

Data mengenai tingkat pendidikan dari responden penelitian akan diuraikan pada tabel 4.2 dibawah:

Tabel 4.2. Gambaran responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	n	%
SLTA	5	13.5
SMK	6	16.2
D3	15	40.5
S1	11	29.7
Total	37	100

Berdasarkan tabel 4.2. diatas, maka kebanyakan responden berlatar belakang pendidikan S1 dan D3, dimana kelompok pendidikan D3 terdiri dari 15 orang (40,5%). Kemudian latar belakang pendidikan sebanyak S-1 sebanyak 11 responden (29,7%). Sedangkan latar belakang pendidikan responden yang berasal dari SLTA paling sedikit yaitu sebanyak lima orang (13,5. %).

4.1.3. Gambaran Jabatan dari Responden Penelitian

Berdasarkan pengolahan data, maka diperoleh gambaran jabatan responden penelitian seperti Tabel 4.3 dibawah

Tabel 4.3. Gambaran Responden berdasarkan Jabatan

Jabatan	n	%
Staff	17	45.9
Non-Staff	11	29.7
Koordinator	4	10.8
Lainnya	5	13.5
Total	37	100

Dari tabel 4.3. diatas diketahui kebanyakan responden penelitian ini memiliki jabatan sebagai staff yaitu sebanyak 17 orang (45.9%) dan non-staff yaitu sebanyak 11 orang (29,7%).

4.1.4. Gambaran Status Karyawan dari Responden Penelitian

Data mengenai status karyawan dari responden penelitian akan dijelaskan pada tabel dibawah:

Tabel 4.4. Gambaran Responden berdasarkan Status Kerja Karyawan

Status Karyawan	n	%
Permanen	36	97.3
Kontrak	1	2.7
Total	37	100

Berdasarkan tabel diatas, maka kebanyakan status karyawan responden adalah permanen yaitu sebanyak 36 orang (93.7) dan hanya 1 orang (2.7%) berstatus kontrak.

4.1.5. Gambaran Usia dari Responden Penelitian

Pengelompokan usia responden penelitian didasarkan pada tahap perkembangan kognitif menurut Schaie (dalam Papalia, Old dan Feldman, 2007) tahap perkembangan terbagi menjadi dua tahap dimana merupakan termasuk ke dalam tahap produktif seseorang. Dimulai dari *achieving stage* (usia 20 – 35 tahun) kemudian *responsible stage* dan *executive stage* (36 tahun – pertengahan 60 tahun). Usia pensiun di PT. X adalah 55 tahun, untuk itu usia maksimum responden dalam penelitian ini adalah 55 tahun, sehingga pengkategorianya usia akan dibuat ke dalam dua kelompok yaitu: 20 – 35 tahun dan 26 – 55 tahun.

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan, maka diperoleh gambaran usia dari responden penelitian seperti yang dikemukakan pada tabel dibawah:

Tabel 4.5 Gambaran Responden berdasarkan Usia

Usia	n	%
20-35	26	70.3
36 - 55	11	29.7
Total	37	100

Dari tabel diatas maka terlihat bahwa responden yang berusia antara 20 – 35 tahun sebanyak 26 orang (70.3%) dan sisanya sebanyak 11 orang (29.7%) berusia 36 tahun – 55 tahun.

4.1.6. Gambaran Lama Bekerja dari Responden Penelitian

Pada penelitian ini lama bekerja responden terbagi menjadi tiga kelompok. Ketiga tahap karir karyawan ini berdasarkan lama bekerja menurut Morrow dan Mc Elroy (dalam Noe, 2005). Tahap itu terbagi menjadi: tahap perkembangan atau *establishment stage* (lama kerja semenjak karyawan masuk hingga 2 tahun), tahap lanjutan atau *advancement stage* (lama kerja antara 2 hingga 10 tahun), dan tahap pemeliharaan atau *maintenance stage* (lama kerja lebih dari 10 tahun).

Dari data yang diolah, maka diperoleh data mengenai lama bekerja responden seperti yang tertera di tabel 4.6 dibawah:

Tabel 4.6 Gambaran responden berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	n	%
< 2 tahun	7	18.9
2 – 10 tahun	19	51.4
> 10 tahun	11	29.7
Total	37	100

Dari tabel diatas, diketahui kebanyakan responden telah bekerja di organisasi selama 2 hingga 10 tahun dimana sebanyak 19 orang (51,4%). Sedangkan responden yang telah bekerja lebih dari 10 tahun sebanyak 11 orang (39,7%). Sisanya sebanyak 7 orang (18,9%) telah bekerja di organisasi kurang dari 2 tahun.

4.1.7. Gambaran Asal Departemen dari Responden Penelitian

Pada tabel 4.7 dibawah akan dijelaskan mengenai hasil pengolahan dari asal departemen responden penelitian. Berikut perhitungan yang diperoleh:

Tabel 4.7 Gambaran responden berdasarkan Asal Departemen

Departemen	n	%
<i>HR</i>	3	8.1
<i>Accounting</i>	2	5.4
<i>Product Support</i>	15	40.5
<i>Service</i>	16	43.2
<i>Sales</i>	1	2.5
Total	37	100

Dari tabel diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kebanyakan responden berasal dari departemen *product support* dan *service* dimana responden dari departemen *product support* sebanyak 15 orang (40,5%) dan *service* sebanyak 16 orang (43.2%). Responden lain berasal dari departemen *sales* yaitu sebanyak 1 orang (2,5%), kemudian dari departemen HR yaitu sebanyak 3 orang (8,1%), dan dari departemen *accounting* sebanyak 2 orang (5.4%)

4.2. Gambaran umum dari *Perceived Organizational Support* dan Kepuasan Kerja dari Responden penelitian

Pada sub-bab berikutnya akan dipaparkan mengenai mean yang diperoleh dari alat ukur *perceived organizational support* dan kepuasan kerja.

4.2.1. Gambaran *mean* skor alat ukur *Perceived Organizational Support*

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan, maka ditemukan *mean* skor dari alat ukur POS , seperti yang tertera pada tabel 4.8 dibawah:

Tabel 4.8. Gambaran mean skor pada alat ukur *Perceived Organizational Support*

Variabel	Mean	Min	Max	SD
<i>Perceived organizational support</i>	3.94	2.26	5.22	.753
<i>Perceived fairness</i>	3.91	1.67	6.00	.940
<i>Supervisory support</i>	4.11	2.5	5.25	.756
<i>Organizational rewards and job condition</i>	3.80	1.89	5.11	.886

Dari uraian diatas diketahui bahwa mean untuk *perceived organizational support* sebesar 3.94. Diantara ketiga dimensi pada alat ukur ini dimensi *supervisory support* memiliki nilai mean terbesar yaitu 4.11 sehingga menunjukkan karyawan mempersepsikan *supervisory support* sebagai bentuk dukungan organisasi yang paling dirasakan kehadirannya oleh karyawan, berikutnya dimensi *perceived fairness* dengan mean sebesar 3.91, dan terakhir dimensi *organizational rewards and job condition* memiliki nilai mean paling kecil diantara ketiga dimensi POS yaitu sebesar 3.80. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang berupa imbalan dan kondisi kerja paling rendah dirasakan oleh karyawan.

4.2.2. Gambaran *mean* skor alat ukur Kepuasan Kerja

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan, maka ditemukan *mean* skor dari alat ukur kepuasan kerja, seperti yang tertera pada tabel 4.9 dibawah:

Tabel 4.9. Gambaran mean skor dari alat ukur Kepuasan Kerja

Variabel	Mean	Min	Max	SD
Kepuasan kerja secara keseluruhan	3.70	2.42	4.90	.674
gaji	3.00	1.0	5.0	1.021
promosi	3.68	1.7	5.7	1.06
atasan	4.03	2.2	5.5	.856
jaminan sosial	3.16	1.5	4.5	.901
imbalan	3.41	1.2	5.0	.846
kondisi operasional	3.36	1.5	5.0	.846
rekan kerja	4.33	2.0	5.8	.747
suasana kerja	4.83	2.0	5.7	.784
komunikasi	3.92	1.7	5.5	.982

Dari tabel 4.9 diatas diketahui bahwa nilai mean kepuasan kerja secara keseluruhan responden penelitian sebesar 3.7. Dari kesembilan facet dari kepuasan kerja, facet gaji memiliki nilai mean paling kecil yaitu sebesar 3.00, sehingga menunjukkan karyawan di PT.X merasakan kepuasan paling rendah pada aspek gaji. Sedangkan facet berikutnya yang memiliki nilai mean terkecil adalah jaminan sosial yaitu 3.16. Sebaliknya nilai mean tertinggi pada facet suasana kerja yaitu sebesar 4.83, hal ini menunjukkan karyawan merasakan kepuasan kerja paling tinggi pada aspek suasana kerja. Selanjutnya facet kondisi organisasi memiliki nilai mean terbesar kedua dengan nilai mean sebesar 4.33.

4.2.3. Gambaran umum *Perceived Organizational Support* dari responden penelitian

Selanjutnya pada tabel dibawah akan berisi pengelompokkan skor *perceived organizational support* dari karyawan PT. X yaitu:

Tabel 4.10. Hasil pengelompokkan *Perceived Organizational Support*

Skor total <i>Perceived Organizational Support</i>	n	%
Rendah (30 – 79.9)	8	21.7
Sedang (80 –129.9)	29	78.3
Tinggi (130 – 180)	0	0
Total	37	100

Dari tabel diatas, maka diperoleh temuan bahwa kebanyakan responden memiliki *perceived organizational support* yang termasuk kategori sedang yaitu sebesar 29 orang (78.3%), sedangkan sisanya sebanyak delapan orang (21.7%) masuk dalam kategori rendah dimana karyawan memiliki *perceived organizational support* yang rendah. Oleh karena itu kebanyakan responden penelitian mempersepsikan dukungan organisasi tergolong sedang.

4.2.4. Gambaran umum Kepuasan Kerja dari responden penelitian

Pada tabel berikutnya akan diperoleh pengelompokkan skor total dari alat ukur kepuasan kerja dari responden penelitian, sebagai berikut:

Tabel 4.11. Hasil pengelompokkan Kepuasan Kerja

Skor total Kepuasan Kerja	n	%
Tidak Puas (36 – 108)	14	37.8
Ambivalen (109 – 144)	19	51.3
Puas (145– 216)	4	10.9
Total	37	100

Berdasarkan tabel diatas, maka sebanyak 14 orang (37.8%) termasuk mengalami ketidakpuasan kerja, sedangkan sisanya sebanyak 19 orang (51.3%) termasuk ambivalen (tidak pasti) dalam kepuasan kerjanya. Sisanya sebanyak 4 orang (10.9%) merasakan kepuasan kerja. Oleh karena itu kebanyakan responden merasakan ketidakpastian terkait kepuasan kerja .

Dari temuan diatas diketahui sebanyak 14 karyawan PT. X merasakan ketidakpuasan kerja. Peneliti pun berusaha mencari tahu pada aspek mana ketidakpuasan kerja dirasakan oleh karyawan, dimana dari wawancara yang

dilakukan ditemukan bahwa terdapat ketidakpuasan karyawan terhadap kegiatan pengembangan di PT. X. Hal ini menunjukkan adanya ketidakpuasan karyawan pada salah satu facet dari kepuasan kerja yaitu imbalan, dimana adanya ketidakpuasan terhadap imbalan non finansial yang diberikan (dalam hal ini kegiatan pengembangan). Karyawan mengeluhkan terjadinya ketidakadilan organisasi memberikan kegiatan pengembangan, dimana hanya fokus pada bagian tertentu (*sales dan service*) di PT. X.

4.2.5 Hasil Uji Korelasi Hubungan *Perceived Organizational Support* dengan Kepuasan Kerja

Untuk mengetahui apakah ada hubungan antara kedua variabel tersebut maka dilakukan pengujian korelasi dengan menggunakan korelasi pearson. Dari temuan yang ada, diketahui terdapat korelasi antara *perceived organizational support* dan kepuasan kerja yaitu sebesar .662, dengan p sebesar .000. Hal ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja di PT. X, oleh karena H_0 yang menyatakan bahwa “tidak ada hubungan antara *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja” ditolak.

Hasil ini menunjukkan apabila skor *perceived organizational support* meningkat maka skor kepuasan kerja pun akan meningkat pula, dan begitu pula sebaliknya apabila skor *perceived organizational support* menurun maka skor kepuasan kerja akan turun pula. Dengan diketahui adanya hubungan antar kedua variabel ini, maka usaha pencegahan penurunan *perceived organizational support* diharapkan dapat berdampak pula pada kepuasan kerja karyawan.

4.2.6. Hasil regresi dari ketiga dimensi *Perceived Organizational Support* dengan Kepuasan Kerja

Untuk menentukan dari ketiga anteseden POS, anteseden mana yang paling dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Peneliti melakukan regresi ketiga anteseden *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja. Hasil dari perhitungan regresi ini tertera pada tabel 4.12 sebagai berikut:

Tabel 4.12. Pengaruh anteseden *perceived organizational support* terhadap Kepuasan Kerja

	B	SE	p
<i>Constant</i>	47.801		.002
<i>Perceived fairness</i>	2.706	.730	.001
<i>Organizational reward and job condition</i>	-.263	-.100	.583
<i>Supervisory support</i>	.382	.111	.493
			$r = .735$
			$R^2 = .540$

Berdasarkan perhitungan statistik yang dilakukan, diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar $= .735$, dimana bila *R square* dikuadratkan maka muncul angka sebesar $.540$, yang berarti 54.0% kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh ketiga anteseden *perceived organizational support*, sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti peneliti.

Pada tabel juga tertera nilai signifikansi dari masing-masing anteseden, dimana dimensi *fairness* memiliki nilai p sebesar $.001$ yang signifikan pada LOS 0.05 , oleh karena itu anteseden *fairness* signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Sedangkan kedua anteseden *perceived organizational support* memiliki nilai p lebih besar dari 0.05 , dimana hal ini menunjukkan kedua anteseden ini tidak signifikan dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Oleh karena itu dapat disimpulkan dari ketiga dimensi pada *perceived organizational support* hanya dimensi *perceived fairness* yang memiliki pengaruh pada kepuasan kerja, sehingga peneliti pun memutuskan hanya fokus pada aspek keadilan dalam intervensi yang akan peneliti usulkan.

4.2.7. Hasil Analisis Tambahan

Pada bagian ini, peneliti melakukan analisa tambahan seperti pada jenis kelamin dan usia. Hasil analisis tambahan ini diharapkan dapat memperkaya hasil penelitian peneliti. Berikut analisis tambahan yang peneliti lakukan:

4.2.7.1. Perbedaan Kepuasan Kerja berdasarkan Jenis Kelamin

Pada bagian ini, peneliti ingin melihat apakah ada perbedaan kepuasan kerja pada responden perempuan dan laki-laki. Peneliti pun melakukan *independent sample t test*.

Tabel 4.13. Perbedaan Kepuasan Kerja antara Laki-laki dan perempuan

	Jenis Kelamin
Kepuasan Kerja t-test	2,375
Sig	0.023

Dari hasil analisis tersebut diperoleh nilai t sebesar 2,375 dengan nilai signifikansi 0,023. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05, menunjukkan terdapat perbedaan kepuasan kerja antara responden laki-laki dan perempuan.

4.2.7.2. Perbedaan Kepuasan Kerja berdasarkan Usia

Analisa tambahan yang dilakukan oleh peneliti adalah untuk melihat apakah ada perbedaan kepuasan kerja pada responden kelompok usia 20 – 35 tahun dan kelompok usia 36 – 55 tahun. Tabel dibawah menunjukkan hasil perhitungan statistik yang diperoleh peneliti:

Tabel 4.14. Perbedaan Kepuasan Kerja antara kelompok usia 20 – 35 tahun dan kelompok usia 36 – 55 tahun

	Usia
Kepuasan Kerja t-test	0,737
Sig	0.466

Dari hasil analisis tersebut diperoleh nilai t sebesar 0,737 dengan nilai signifikansi 0,466. Nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05, maka tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja antara kelompok usia 20-35 tahun dengan 36-55 tahun.

4.3. Program Intervensi

Intervensi ini dilakukan untuk mencegah penurunan *perceived organizational support* pada karyawan melalui pemberian intervensi program *information sharing*. Intervensi ini dirasa tepat untuk mencegah penurunan *perceived organizational support* dimana melalui kegiatan pemberian informasi pada karyawan maka diharapkan terjadi peningkatan persepsi keadilan organisasi. Program pemberian informasi ini akan dilakukan oleh atasan kepada bawahannya, diharapkan melalui program ini maka dapat dicegah penurunan *perceived organizational support* yang dirasakan oleh karyawan.

Salah satu anteseden dari *perceived organizational support* adalah *fairness*. *Fairness* merupakan salah anteseden yang paling kuat dalam mempengaruhi POS (Rhoades & Eisenberger, 2002). Untuk itu merupakan hal yang wajar, bila usaha pencegahan penurunan *perceived organizational support* dimulai dengan melakukan usaha peningkatan aspek keadilan dalam organisasi. Peningkatan persepsi keadilan dilakukan dengan melakukan aktivitas seperti mendorong karyawan untuk mengemukakan pendapat dan serta pemberian informasi. Pemberian informasi dari organisasi, khususnya yang berupa penjelasan dapat dilihat sebagai bentuk perlakuan positif dari organisasi, dimana adanya keinginan organisasi untuk menginformasikan pada karyawannya mengenai peraturan dan keputusan yang berlaku (Jones & Skarlicki, 2005).

Kegiatan *information sharing* dilakukan untuk memberitahukan sejumlah informasi pada karyawan, terutama informasi yang belum diketahui atau dirasa masih belum jelas oleh karyawan, seperti misalnya keputusan atau prosedur yang mengatur kegiatan pengembangan diri karyawan. Diharapkan dengan adanya program ini maka karyawan merasa bahwa organisasi memiliki keinginan berbagi informasi pada semua pihak di organisasi. Penerapan pemberian informasi (*provision information*) dalam intervensi sebagai bentuk nyata dari keadilan informasional, dimana adanya kecukupan informasi yang diberikan organisasi kepada karyawan terkait prosedur atau keputusan (Arboleda, 2010). Sedangkan mendorong adanya pendapat atau saran dari karyawan (*encouraging suggestions*) merupakan bentuk dari keadilan prosedural. Dimana adanya kesempatan pada

karyawan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan atau penetapan prosedur. Hal ini didasari oleh pandangan yang mengungkapkan bahwa salah satu bentuk operasional dari keadilan prosedural adalah suara (Earley & Lind, 1987; Folger, 1977; Proijen, Kareemans & Beest, 2006 dalam Arboleda, 2010). Untuk itu pada kegiatan *information sharing*, tidak hanya sebatas pemberian informasi dari atasan kepada bawahan namun juga diberikan kesempatan pada karyawan untuk mengemukakan pendapat atau memberikan masukan terkait keputusan atau prosedur yang ada di organisasi.

Program *information sharing* akan dilakukan oleh atasan kepada bawahannya. Informasi yang disampaikan dalam kegiatan *information sharing* diharapkan menyangkut prosedur atau keputusan berdampak langsung pada karyawan, hal ini seperti yang dikemukakan oleh Walster, Bersheid, & Walster, 1973; Thibaut & Walker, 1975; Messick & Sentis, 1979, dimana agar karyawan mempersepsikan perilaku organisasi adil, maka keputusan atau ketentuan organisasi yang berdampak langsung pada karyawan sebaiknya diberitahukan pada karyawan. Untuk itu peneliti memutuskan informasi yang disampaikan dalam program ini yang berhubungan langsung dengan karyawan.

Perceived organizational support umumnya timbul karena adanya kecenderungan karyawan untuk mempersonifikasi organisasi, karyawan cenderung menaruh karakteristik makhluk hidup pada organisasi. Salah satunya dengan menganggap perlakuan agen organisasi sebagai tindakan organisasi. Oleh karena itu usaha untuk mencegah penurunan *perceived organizational support* dapat dilakukan dengan fokus pada upaya perbaikan perlakuan yang diberikan oleh agen organisasi, dimana agen organisasi dapat menunjukkan dukungan terhadap karyawan sehingga karyawan pun dapat mempersepsikan *perceived organizational support*.

Pada program *information sharing*, maka pihak yang bertindak sebagai pemberi informasi sebaiknya adalah agen organisasi yang memang memiliki tugas menyampaikan informasi kepada karyawan. Salah satu pihak yang memiliki tanggung jawab tersebut adalah atasan. Untuk itu peneliti memilih atasan sebagai agen organisasi yang memberikan perlakuan *favorable* pada karyawan berupa

penyampaian informasi dan mendengarkan pendapat karyawan. Bila karyawan mempersepsikan perlakuan yang diberikan atasan (agen organisasi) *favorable*, maka diharapkan karyawan juga akan mempersepsikan organisasi memperlakukan dirinya secara *favorable*, sehingga dapat mencegah penurunan *perceived organizational support*.

Sebelum kegiatan *information sharing* dilakukan oleh atasan, maka peneliti melakukan sosialisasi program kepada atasan mengenai program *information sharing*. Sosialisasi ini bertujuan untuk memberikan informasi kepada atasan terkait pelaksanaan kegiatan ini serta manfaat yang dapat diperoleh dari kegiatan *information sharing*. Pihak yang akan memperoleh sosialisasi adalah atasan, karena atasan pula yang akan melaksanakan program ini. Setelah sosialisasi ini dilakukan, maka atasan diharapkan dapat mengujicobakan program *information sharing* kepada bawahannya. Dengan dilakukannya ujicoba tersebut, maka peneliti dapat menilai efektivitas dari kegiatan tersebut, sehingga diketahui apakah kegiatan tersebut dapat mencegah penurunan *perceived organizational support* pada karyawan. Namun karena seringnya penundaan dilakukan oleh pihak organisasi yaitu sebanyak empat kali pembatalan kegiatan intervensi, maka dengan mempertimbangkan keterbatasan waktu, maka peneliti akhirnya memutuskan melakukan sosialisasi program *information sharing* pada pihak HR PT. X. Sosialisasi ini dilakukan dengan mempresentasikan program *information sharing* kepada pihak HR.

Informasi yang disampaikan dalam kegiatan *information sharing* adalah mengenai program pengembangan yang ada di organisasi. Dimana dalam kegiatan *information sharing*, atasan menjelaskan pada bawahan mengenai kegiatan pengembangan apa yang tersedia bagi bawahan serta prosedur yang mengatur pemberian kegiatan pengembangan di PT.X. Diharapkan dengan adanya pemberian informasi mengenai kegiatan pengembangan ini, maka anggapan karyawan di bagian *supporting* bahwa kegiatan pengembangan hanya fokus pada departemen Sales dan Service dapat diminimalisir, sehingga dengan pemberian informasi yang jelas terkait kegiatan pengembangan, maka karyawan dapat mempersepsikan pemberian kegiatan pengembangan adil.

Selain itu dalam kegiatan *information sharing*, atasan pun diharapkan menanyakan pendapat karyawan terkait kegiatan pengembangan yang ia butuhkan. Dalam program ini diberikan pula kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pendapatnya mengenai kegiatan pengembangan apa yang dibutuhkan, sehingga karyawan memiliki sarana untuk menyampaikan pendapatnya. Turut dilibatkannya karyawan dalam kegiatan pengembangan, agar karyawan mempersepsikan prosedur yang mengatur kegiatan pengembangan adil. Hal ini dilakukan sebagai bentuk nyata keadilan prosedural dimana karyawan diberikan kesempatan untuk menyuarakan pendapatnya. Pemberian kesempatan ini menunjukkan bahwa kegiatan ini tidak hanya fokus pada penyampaian informasi kepada karyawan namun juga pemberian kesempatan bagi karyawan untuk mengemukakan pendapat, sehingga sesuai dengan definisi *information sharing* yang peneliti gunakan.

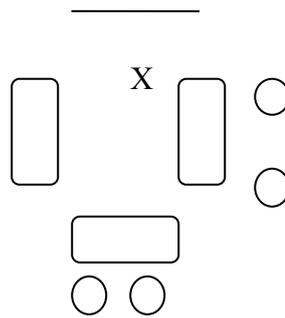
4.3.1. Waktu

Intervensi ini diawali dengan kegiatan sosialisasi program *information sharing* kepada HR Supervisor yang dilakukan pada tanggal 1 Juni 2012 selama satu jam kepada pihak HRD. Selanjutnya kegiatan sosialisasi intervensi *information sharing* kembali dilakukan pada tanggal 6 Juni 2012 yang berlangsung dari 14.15 – 15.30.

4.3.2. Tempat

Sosialisasi program *information sharing* kepada HR Supervisor dilakukan di ruang kerja HR. Supervisor. Terdapat sejumlah perlengkapan yang dapat mendukung kegiatan presentasi seperti adanya lcd, papan tulis, dan spidol. Peneliti pun dapat menayangkan bahan presentasi melalui lcd.

Kegiatan sosialisasi yang kedua ini dilakukan di ruang rapat Yudhistira. Pada ruang ini terdapat sejumlah sarana yang dapat mendukung aktivitas seperti: papan tulis, proyektor yang dapat menayangkan presentasi, dan spidol. Setting ruangan akan dibentuk menyerupai huruf “U”. Berikut adalah gambar mengenai setting ruangan saat melaksanakan kegiatan sosialisasi:



Keterangan gambar:

- Simbol X menandakan posisi peneliti
- Simbol ○ menandakan posisi peserta sosialisasi (HRD)

Gambar 4.1. Setting Kegiatan Sosialisasi

4.3.3. Responden Sosialisasi

Dalam kegiatan sosialisasi program intervensi, dihadiri oleh 4 orang perwakilan HRD yaitu: HR Manajer West Java, HR Supervisor West Java, HR Head Office, dan HR Area.

4.3.4. Prosedur Intervensi

Terdapat sejumlah prosedur yang harus dilalui oleh peneliti sebelum melaksanakan kegiatan intervensi yaitu mencakup persiapan intervensi dan pelaksanaan kegiatan intervensi. Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai prosedur yang dilakukan:

1. Persiapan intervensi

Melakukan diskusi dengan pembimbing terkait intervensi apa yang dapat digunakan guna mencegah penurunan *perceived organizational support* pada karyawan. Peneliti pun mengajukan kepada dosen pembimbing mengenai program *information sharing* sebagai intervensi yang dapat dilakukan di PT. X. Setelah melakukan diskusi maka dosen pembimbing pun menyetujui bahwa program ini dapat dilakukan untuk mencegah penurunan *perceived organizational support* di PT. X, maka peneliti menyusun program *information sharing*.

Peneliti pun mengajukan kegiatan *information sharing* sebagai intervensi kepada perusahaan, dimana peneliti menginformasikan program ini pada perwakilan perusahaan (HR Supervisor). Setelah memberikan penjelasan, maka HR Supervisor memberi masukan terkait kegiatan yaitu: pada awalnya peneliti mengusulkan kegiatan *information sharing* dilakukan oleh HR, dimana HR Supervisor bertindak sebagai pihak yang memberikan informasi pada karyawan, namun setelah mendapat masukan dari HR Supervisor, maka diubah menjadi atasan sebagai pihak yang menyampaikan informasi. Pertemuan dengan HR Supervisor dilakukan sebanyak dua kali guna membahas kegiatan ini yaitu pada tanggal 11 Mei dan 16 Mei 2012.

Setelah disetujui oleh pembimbing dan pihak perusahaan, maka peneliti pun menyusun materi program *information sharing* yang akan disampaikan pada atasan. Materi ini membahas mengenai definisi dari *perceived organizational support*, manfaat yang diperoleh dari adanya *perceived organizational support*, dan cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan POS, dimana ditekankan bahwa pentingnya peran atasan dalam usaha peningkatan POS sehingga atasan dapat menyadari peran yang ia miliki dalam upaya peningkatan POS.

Selanjutnya dijelaskan pula salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan POS dengan melakukan kegiatan *information sharing* di organisasi. Definisi dari *information sharing* turut dijelaskan serta diberikan pula penjelasan kepada atasan mengenai pentingnya pemberian informasi (*provision information*) serta mendorong penyampaian pendapat karyawan (*encouraging suggestions*) sebagai aktivitas utama dalam program *information sharing*. Selain itu dipaparkan pula mengapa kedua aktivitas tersebut dianggap penting baik bagi karyawan dan organisasi. Penjelasan terkait informasi apa saja yang dapat disampaikan oleh atasan juga disertakan dalam materi sosialisasi.

Peneliti pun menyusun *rundown* program *information sharing* yang akan dilakukan oleh atasan. Berikut akan disampaikan secara sekilas mengenai *rundown* program *information sharing*. Rincian program *information sharing* (terlampir). Program *information sharing* diawali dengan pembukaan kegiatan oleh atasan, dimana atasan menyampaikan kepada bawahan mengenai tujuan

dilakukannya program *information sharing* kepada bawahan. Penyampaian tujuan kegiatan dilakukan agar bawahan mengetahui tujuan dari pelaksanaan program *information sharing*. Atasan pun dapat menanyakan pada bawahannya, bila ada pertanyaan yang ingin diajukan bawahan terkait program ini.

Selanjutnya atasan pun melakukan kegiatan pemberian informasi (*provision information*), dimana atasan memberikan informasi terkait kegiatan pengembangan yang ada di organisasi terutama pelatihan. Informasi ini disampaikan kepada bawahan agar bawahan mengetahui kegiatan pengembangan yang tersedia bagi dirinya sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Penyampaian informasi ini dilakukan agar terlihat adanya keinginan organisasi untuk menyampaikan informasi kegiatan pengembangan kepada karyawan sehingga terjadi peningkatan persepsi keadilan dalam pemerataan kegiatan pengembangan di PT.X. Atasan pun dapat menjelaskan manfaat dari masing-masing kegiatan pengembangan. Untuk itu sebelum kegiatan *information sharing* dilakukan, atasan perlu mengetahui kegiatan pengembangan yang tersedia bagi masing-masing bawahan, sehingga atasan dapat menyampaikan informasi kegiatan pengembangan sesuai dengan jabatan bawahan.

Bawahan pun diberikan kesempatan untuk mengajukan pertanyaan seputar kegiatan pengembangan yang telah disampaikan oleh atasan. Diharapkan atasan dan bawahan dapat saling berdiskusi dalam menjawab pertanyaan yang diajukan oleh bawahan. Kegiatan pun dilanjutkan dengan penjelasan dari atasan mengenai penjelasan mengenai ketentuan kegiatan pengembangan yang ada di PT. X. Pemberian penjelasan kepada bawahan dilakukan agar bawahan mengerti prosedur yang mengatur kegiatan pengembangan di PT. X.

Program dilanjutkan dengan atasan menanyakan kebutuhan pengembangan dari bawahan. Adanya kegiatan ini membuat bawahan dapat secara langsung menyampaikan kepada atasan mengenai kegiatan pengembangan yang ia butuhkan dan mengapa kegiatan pengembangan tersebut dibutuhkan. Melalui program ini maka terdapat kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan secara langsung pada atasan terkait kegiatan pengembangan apa yang dibutuhkan. Dilibatkannya bawahan dalam proses pengembangan sehingga

diharapkan bawahan dapat mempersepsikan kegiatan pengembangan yang ada di PT. X adil, sehingga persepsi keadilan yang dimiliki oleh karyawan pun dapat meningkat. Setelah proses tanya jawab antara atasan dan bawahan selesai, maka atasan dapat menutup kegiatan ini dengan menyimpulkan kegiatan yang telah dilakukan oleh atasan dan bawahan selama proses *information sharing*.

Setelah penyusunan *rundown* oleh peneliti, maka *rundown* tersebut dikirimkan kepada HR Supervisor untuk meminta pendapatnya mengenai *rundown* yang telah dibuat. Ia pun baru menanggapi seminggu kemudian *rundown* yang dikirimkan oleh peneliti dengan sejumlah masukan terkait kegiatan intervensi. Selanjutnya guna mendukung kegiatan sosialisasi, materi yang telah ada disusun dalam bentuk presentasi yang berupa presentasi *power point*.

Langkah selanjutnya yang dilakukan peneliti pun adalah mendiskusikan dengan pihak HR Supervisor PT. X mengenai waktu pelaksanaan kegiatan *information sharing*. Awalnya pihak HR dan peneliti menyetujui tanggal 22 Mei 2012 sebagai pelaksanaan kegiatan intervensi namun kemudian perusahaan tidak menyanggupi bila dilakukan pada tanggal tersebut. Peneliti pun mengusulkan tanggal 29 Mei 2012 untuk dilakukan intervensi, namun kegiatan pun dibatalkan kembali oleh perusahaan. Selanjutnya, peneliti pun kembali mengusulkan tanggal 1 Juni 2012, sebagai waktu kegiatan intervensi namun juga kembali dilakukan pembatalan oleh organisasi. Kegiatan sosialisasi program *information sharing* dan intervensi pun disepakati oleh pihak perusahaan dan peneliti akan dilakukan pada tanggal 5 Juni 2012, namun kembali dibatalkan oleh organisasi dengan alasan peserta intervensi sedang keluar kota. Peneliti pun akhirnya memutuskan melakukan sosialisasi program *information sharing* kepada pihak HR PT. X mengingat keterbatasan waktu yang dialami oleh peneliti.

2. Pelaksanaan Intervensi

Kegiatan intervensi yang dilakukan berupa sosialisasi program intervensi *information sharing* pada pihak HRD. Sosialisasi dilakukan oleh peneliti sebanyak dua kali yaitu yang pertama hanya dilakukan kepada HR supervisor dan yang sosialisasi yang kedua dilakukan pada sejumlah pihak HR di PT. X. Penjelasan mengenai kedua kegiatan tersebut sebagai berikut:

1. Kegiatan sosialisasi program dilakukan dengan mempresentasikan materi *information sharing* pada HR Supervisor West Java. Presentasi ini dilakukan pada tanggal 1 Juni 2012 yang berlangsung dari pukul 17.00 hingga 18.00. Presentasi diawali dengan pembahasan materi dari *perceived organizational support* (POS) seperti: definisi, bagaimana POS dapat terbentuk, manfaat yang diperoleh dari POS, dan usaha yang dapat dilakukan oleh atasan dalam peningkatan POS yaitu melalui program *information sharing* (materi sosialisasi ada di lampiran).

Selanjutnya materi presentasi difokuskan pada pembahasan program *information sharing* seperti: definisi, pentingnya *information sharing*, dan manfaat yang dapat diperoleh dari kegiatan ini. Peneliti pun akan menjelaskan mengenai kegiatan *information sharing*, dimana terdiri dari dua aktivitas: pemberian informasi (*provision information*) dan mendorong suara atau masukan dari karyawan (*encouraging suggestions*) yang disertai dengan penjelasan masing-masing aktivitas. Rundown dari program *information sharing* pun juga ditampilkan. Pada akhir sesi maka peneliti pun memberikan penjelasan pada peserta mengenai informasi apa saja yang sekiranya dapat diberikan dalam kegiatan *information sharing*.

Selama proses penyampaian materi, HR Supervisor mengajukan sejumlah pertanyaan dan menyampaikan pendapatnya terkait materi presentasi. Adanya masukan dan pendapat disampaikan oleh pihak HRD, saat peneliti sedang melakukan presentasi membuat kegiatan presentasi kurang berjalan lancar. Setelah presentasi selesai dilakukan oleh peneliti HR supervisor kembali menyampaikan pula masukan dan pendapatnya terkait presentasi program *information sharing*.

2. Kegiatan sosialisasi program *information sharing* yang dilakukan pada pihak HR PT. X seperti HR manajer West Java, HR Supervisor West Java, HR Area, dan HR head office. Materi yang disampaikan dalam kegiatan ini sama dengan kegiatan sosialisasi pertama yang dilakukan. Sosialisasi ini dilakukan selama hampir satu setengah jam. Dimana pihak HR. PT. X mengajukan sejumlah pertanyaan terkait penelitian yang dilakukan oleh peneliti seperti teknis pelaksanaan penelitian dan mengenai intervensi

yang diusulkan oleh peneliti, seperti: bagaimana bentuk dari intervensi yang dilakukan dan siapa yang akan melaksanakan program tersebut. Informasi yang akan disampaikan dalam kegiatan *information sharing* yaitu pemberian informasi mengenai kegiatan pengembangan yang ada di organisasi serta meminta pendapat karyawan mengenai kegiatan pengembangan apa yang paling ia butuhkan. Peneliti pun menanyakan kepada pihak HR mengenai tanggapan dari program yang diusulkan.

4.4. Evaluasi

Peneliti melakukan evaluasi terhadap program *information sharing* yang berasal dari tanggapan pihak HRD atas program yang diusulkan. Berikut ini akan dijelaskan mengenai tanggapan dari pihak HRD tersebut, yaitu:

4.4.1 Evaluasi Tanggapan Pihak HRD mengenai Sosialisasi *Information Sharing*

Secara umum, tanggapan dari pihak HRD terhadap sosialisasi program *information sharing* cukup baik. Dimana ia menyatakan bahwa memang diperlukan wadah penyampaian informasi kepada karyawan. Saat ini organisasi telah menyediakan sarana untuk penyaluran informasi yaitu melalui *website*. Pihak HR menganggap *website* organisasi sebagai sebuah sarana yang dapat memberikan segala informasi yang dibutuhkan oleh karyawan, namun memang terdapat kelemahan dari *website* yaitu belum tentu semua karyawan memiliki akses melihat *website* tersebut sehingga keefektifitasan *website* sebagai sarana penyampaian informasi di organisasi, masih perlu diteliti. Hal ini disebabkan belum tentu semua karyawan memiliki sarana yang dibutuhkan untuk mengakses *website* dan belum tentu ada keinginan karyawan untuk mengakses *website*.

Saat ini bagian HR West Java pun sedang berusaha menerapkan penyampaian informasi yang lebih merata kepada karyawan. Usaha yang dilakukan misalnya dengan mensosialisasikan kepada karyawan di cabang-cabang West Java mengenai tunjangan kesehatan bagi karyawan. Hal ini dilakukan karena HR Supervisor merasa karyawan di PT. X terutama di cabang West Java, masih

belum memperoleh beberapa informasi yang dibutuhkan. Untuk itu ia menganggap adanya program *information sharing* dapat turut memfasilitasi penyampaian informasi, sehingga karyawan pun dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan.

Ada pula masukan yang diberikan oleh HR supervisor terkait dengan program *information sharing* adalah perlu diperhatikannya bahwa karakteristik PT. X yang merupakan perusahaan keluarga, sehingga tidak semua informasi atau keputusan yang diambil oleh organisasi dapat disampaikan kepada karyawan. Ia pun juga memberikan saran kepada peneliti untuk memperhatikan informasi apa yang dapat diberikan kepada karyawan. Informasi yang bersifat rahasia seperti seperti mengenai: *grade* karyawan atau gaji karyawan diharapkan tidak disampaikan. Untuk itu menurutnya, perlu diberikan batasan terkait informasi apa saja yang dapat disampaikan kepada karyawan, sehingga kerahasiaan sejumlah informasi lain tetap dapat dipertahankan. Pihak HR pun menyarankan kepada peneliti untuk mencari tahu informasi apa yang masih kurang disampaikan oleh organisasi, sehingga informasi tersebut dapat disampaikan dalam program *information sharing* yang selanjutnya akan dilakukan kepada karyawan.

Terkait dengan materi program *information sharing* kali ini yang fokus pada informasi kegiatan pengembangan di organisasi, pihak HR menyatakan informasi itu akan bermanfaat bila disampaikan karena hal ini akan menunjukkan bahwa organisasi peduli terhadap pengembangan karyawan. Pihak HR pun memberi masukan, bila program ini akan diterapkan dimana salah satunya adalah atasan perlu memahami dan mengetahui kegiatan pengembangan yang ada bagi masing-masing bawahan, sebelum bertindak sebagai penyampai informasi. Oleh karena itu organisasi diharapkan dapat memberikan informasi yang memadai kepada atasan mengenai kegiatan pengembangan apa saja yang tersedia bagi masing-masing bawahan, sehingga atasan pun dapat memberikan informasi yang tepat kepada bawahan.

Tanggapan lain dari pihak HR adalah mengenai penerapan dari kegiatan *information sharing*, yaitu sebaiknya kegiatan ini tidak hanya dilakukan sekali. Hal ini didasari oleh pandangan dimana sebaiknya sebuah perlakuan dilakukan

berulang kali agar menjadi sebuah kebiasaan, untuk itu pihak HR menyarankan bahwa dalam penerapannya program *information sharing* sebaiknya dilakukan berulang kali, sehingga karyawan menganggap program tersebut sebagai sebuah program yang rutin dilakukan oleh organisasi. Selain itu sebaiknya program *information sharing* dirancang sebagai sebuah program sukarela yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan bukan program wajib yang perlu dilakukan oleh atasan agar dapat membantu penelitian mahasiswa. Adanya persepsi karyawan bahwa program *information sharing* wajib dilakukan, menurut pihak HR dapat menjadi bumerang, dikarenakan dapat saja muncul anggapan pada karyawan bahwa kegiatan ini terpaksa dilakukan untuk membantu kegiatan penelitian dan bukan dilakukan dalam rangka pemberian informasi pada karyawan, sehingga pada akhirnya dapat saja malah menurunkan *perceived organizational support* karyawan.

Pihak HR menganggap atasan sebagai pihak yang tepat dalam melaksanakan kegiatan *information sharing*. Hal ini dikarenakan atasan langsung dari karyawan memiliki tugas untuk membantu peran HR seperti menyampaikan informasi pada karyawan mengenai ketentuan atau prosedur yang berlaku atau menjalankan fungsi pengembangan bagi bawahan. Untuk itu peran atasan bagi bawahan dirasa penting. Pentingnya peran atasan bagi bawahan, membuat pihak HRD menyarankan pada peneliti untuk turut memperhatikan peran atasan seperti: apakah atasan selama ini telah menjalankan perannya dalam menyampaikan informasi pada bawahan dan sejauhmana keinginan atasan untuk melakukan kegiatan ini. Pentingnya memperhatikan kedua aspek ini agar program yang diusulkan dapat lebih efektif.

BAB V

DISKUSI, KESIMPULAN, SARAN

Didalam bab ini akan dipaparkan mengenai diskusi tentang hasil penelitian, kesimpulan, serta saran yang dapat diberikan untuk penelitian ini.

5.1. Diskusi

Dari hasil penelitian yang dilakukan di PT. X, maka ditemukan hubungan antara *perceived organizational* dengan kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan temuan oleh Shore dan Tetrick (1991) bahwa *perceived organizational support* memiliki hubungan dengan kepuasan kerja pada karyawan. Hal ini dikarenakan setiap karyawan mengharapkan kebutuhannya dapat terpenuhi, ketika kebutuhannya tidak terpenuhi maka baik organisasi maupun karyawan akan merasakan dampak penurunan kepuasan kerja. Oleh karena itu bila sebuah organisasi sudah berhasil memenuhi kebutuhan sosioemosional karyawan seperti menghargai dan memperhatikan kesejahteraan karyawan maka akan timbul kepuasan kerja pada karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Junak (2007) juga menghasilkan temuan yang serupa dengan Shore dan Tetrick, dimana karyawan dengan tingkat POS yang tinggi akan menilai pekerjaan yang dilakukan lebih memuaskan. Untuk itu maka hasil temuan peneliti sejalan dengan penelitian lain yang menemukan hubungan *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja.

Hubungan *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja juga ditemukan oleh Xiang Ju (2010), dimana ia menyatakan bahwa karyawan yang mempersepsikan organisasi peduli dan menghargai dirinya akan menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi serta memiliki keinginan bertahan di organisasi dibandingkan karyawan dengan POS yang rendah. Oleh karena itu usaha pencegahan penurunan POS diharapkan dapat pula berdampak pada pencegahan penurunan kepuasan kerja karyawan. Untuk itu organisasi perlu melakukan usaha pencegahan

penurunan POS melalui program yang menunjukkan adanya penghargaan organisasi atas kontribusi karyawan.

Terkait dengan temuan penelitian, maka peneliti pun telah merancang sebuah kegiatan intervensi yang dapat mencegah penurunan *perceived organizational support*. Upaya pencegahan ini difokuskan pada anteseden keadilan, hal ini dikarenakan keadilan merupakan anteseden yang paling kuat dalam mempengaruhi POS. Hal ini juga didukung pendapat Xiang-Ju (2010), bila organisasi tidak dapat memberikan keadilan pada karyawan, maka *perceived organizational support* akan sulit untuk ditingkatkan. Oleh karena itu usaha untuk mencegah penurunan POS pun dapat dimulai dari anteseden keadilan. Salah satu caranya dengan meningkatkan persepsi keadilan dari karyawan.

Persepsi keadilan akan ditingkatkan dengan melakukan kegiatan *information sharing* dimana adanya kegiatan pemberian informasi serta kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat. Penerapan intervensi ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Ogilvie (1986) bahwa pentingnya mengkomunikasikan informasi pada karyawan mengenai kebijakan dan prosedur yang berlaku di perusahaan. Semakin banyak pengetahuan yang dimiliki karyawan mengenai prosedur, maka akan membuat karyawan memandang prosedur yang ada lebih adil, dibandingkan dengan karyawan yang memperoleh sedikit informasi mengenai prosedur. Tersedianya informasi yang dibutuhkan bagi karyawan menunjukkan keterbukaan organisasi dan keterusterangan organisasi mengenai prosedur yang berkaitan dengan karyawan (Schappe, 1996). Dalam kegiatan *information sharing* juga dilakukan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Komunikasi ini berupa pemberian kesempatan bagi karyawan untuk menyuarakan pendapatnya, hal ini dianggap penting dalam upaya peningkatan POS, dimana sesuai dengan temuan Arboleda (2010) bahwa pemberian kesempatan pada karyawan untuk memberikan saran atau masukan mengenai kebijakan perusahaan akan membuat karyawan percaya bahwa prosedur yang ada adil.

Pemilihan atasan sebagai pihak yang melakukan kegiatan *information sharing*, didasari oleh pertimbangan peneliti bahwa atasan memiliki tugas mengarahkan dan menyampaikan informasi kepada bawahannya, sehingga atasan merupakan figur yang dirasa tepat sebagai pihak penyampai informasi dalam program *information sharing*. Hal ini sesuai dengan pandangan Schappe (1996) bahwa supervisor biasanya mengadministrasi, melaksanakan, dan memberikan penjelasan kepada bawahan mengenai prosedur atau ketentuan organisasi. Supervisor dianggap oleh karyawan sebagai perwakilan organisasi dan merupakan perpanjangan tangan dari organisasi (Levinson, 1965). Oleh karena itu perlakuan positif dari supervisor yang menyampaikan informasi kepada karyawan serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat dapat dianggap sebagai adanya perlakuan positif dari organisasi sehingga berdampak pada pencegahan penurunan *perceived organizational support*.

Pada kegiatan ini informasi yang akan disampaikan oleh atasan lebih difokuskan pada penjelasan mengenai prosedur dan ketentuan yang berdampak langsung bagi karyawan atau dianggap personal bagi karyawan, dimana seperti yang diungkapkan oleh Arboleda (2010), bahwa penyampaian informasi terutama mengenai keputusan atau ketentuan yang berdampak langsung pada karyawan akan dipersepsikan sebagai bentuk perlakuan adil. Informasi yang akan disampaikan kepada karyawan adalah informasi mengenai kegiatan pengembangan yang ada di organisasi, dimana informasi tersebut memang perlu disampaikan kepada karyawan. Pemilihan informasi kegiatan pengembangan dikarenakan informasi ini penting bagi karyawan dan memiliki dampak langsung terhadap diri karyawan khususnya bagi pengembangan diri karyawan.

Perlu diperhatikannya sarana pemberian informasi yang telah ada di organisasi, seperti adanya *website* organisasi. *Website* organisasi telah menyajikan sejumlah informasi yang dibutuhkan oleh karyawan seperti mengenai program pengembangan yang tersedia, ketentuan dan prosedur yang berlaku di perusahaan. Oleh karena itu sebaiknya peneliti memperhatikan sejauhmana akses yang dimiliki

karyawan untuk mengakses *website* tersebut, agar dapat diketahui efektivitas dari adanya *website* tersebut dalam penyampaian informasi kepada karyawan.

Peneliti pun melakukan analisa tambahan data untuk mengetahui apakah ada perbedaan kepuasan kerja dalam kelompok usia dan jenis kelamin. Dari temuan peneliti ditemukan adanya perbedaan kepuasan kerja antara jenis kelamin laki-laki dan perempuan. Hal ini bertentangan dengan sejumlah teori yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan kepuasan kerja antara laki-laki dan perempuan, seperti yang ditemukan oleh Brush et al (1987) dan Witt & Nye (1992). Pada temuan penelitian ini diketahui bahwa kelompok laki-laki memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dibanding kelompok perempuan. Temuan peneliti ini serupa dengan penelitian Chiu (1998), yang menemukan perbedaan kepuasan kerja antara laki-laki dan perempuan. Chiu menyatakan kepuasan kerja perempuan lebih rendah disebabkan kurangnya pengaruh yang dimiliki, kurangnya kesempatan untuk memperoleh promosi, dan kurangnya kompensasi finansial yang dimiliki karyawan perempuan sehingga menyebabkan karyawan perempuan memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah. Untuk itu peneliti perlu meneliti lebih lanjut apakah alasan tersebut juga yang menyebabkan kepuasan kerja responden perempuan di PT. X lebih rendah.

Selain itu penelitian juga menemukan tidak ada perbedaan kepuasan kerja antara kelompok usia 20-35 tahun dan kelompok usia 36-60 tahun. Temuan peneliti bertentangan dengan temuan Brush, Moch dan Pooyan (1987) yang menyatakan kepuasan kerja akan meningkat seiring pertambahan usia. Menurut Spector (1987) kepuasan kerja karyawan akan meningkat seiring pertambahan usia disebabkan adanya kondisi kerja yang lebih baik bagi pekerja senior. Pekerja senior pun merasakan adanya kesesuaian antara kondisi kerja yang ia inginkan dengan kondisi kerja yang ia terima, serta adanya peningkatan gaji sehingga kepuasan kerja yang dirasakan pun lebih tinggi. Temuan peneliti bertentangan dengan temuan peneliti yang ada sebelumnya, dimana peneliti menemukan tidak ada perbedaan kepuasan kerja antara kedua kelompok usia, sehingga peneliti perlu mengkaji lebih lanjut

mengapa tidak ditemukan perbedaan kepuasan kerja antara kedua kelompok usia di PT. X.

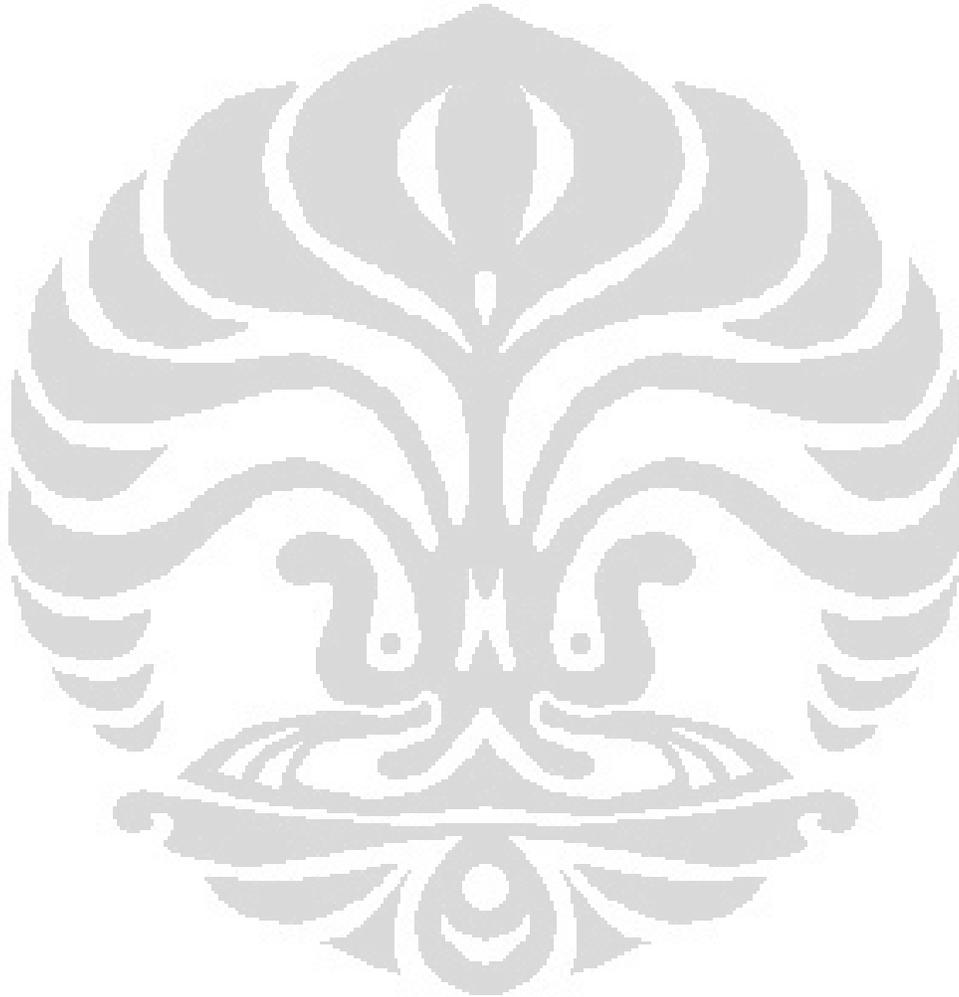
Terdapat sejumlah keterbatasan penelitian dalam pelaksanaan penelitian, salah satunya tidak dilakukannya intervensi program *information sharing*. Awalnya peneliti sudah merencanakan dan mempersiapkan intervensi *information sharing* yaitu berupa sosialisasi program ke atasan dan pelaksanaan program *information sharing* dari atasan ke bawahan. Peneliti dan pihak perusahaan pun telah menentukan tanggal dilakukannya intervensi, namun karena adanya penundaan dari pihak organisasi dimana terjadi sebanyak empat kali penundaan maka kegiatan pun batal dilakukan. Adanya kesulitan komunikasi serta ketidakjelasan terkait pelaksanaan intervensi ini membuat peneliti perlu melakukan penyesuaian, dimana akhirnya diputuskan melakukan sosialisasi program *information sharing* kepada pihak HR. Penundaan dan ketidakjelasan pelaksanaan kegiatan intervensi merupakan sebuah kendala utama yang dihadapi oleh peneliti dan turut mempengaruhi pelaksanaan penelitian.

Keterbatasan lain dalam penelitian ini adalah peneliti tidak memperhatikan agen organisasi lain dalam usaha peningkatan POS. Salah pihak yang dapat mempengaruhi *perceived organizational support* dari karyawan adalah rekan kerja. Temuan Zagenczyk (2006) menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi karyawan juga dipengaruhi oleh rekan kerja. Rekan kerja merupakan sumber informasi penting dalam organisasi (dalam Zagenczyk, 2006). Karyawan yang memiliki sedikit akses untuk bertemu dengan atasan cenderung menanyakan informasi yang dibutuhkan pada rekan kerja, hal ini disebabkan rekan kerja dapat memberikan informasi lebih cepat pada karyawan dibandingkan atasan. Untuk itu rekan kerja juga memiliki peran dalam pembentukan POS pada karyawan, sehingga penelitian mengenai POS sebaiknya juga turut mempertimbangkan faktor ini.

5.2. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hipotesis null pertama (H_{01}) ditolak dan hipotesis alternatif (H_{a1}) diterima, yaitu terdapat hubungan *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja.
2. Intervensi *information sharing* dirasa tepat digunakan dalam penelitian ini yaitu berupa *sosialisasi information sharing* kegiatan pengembangan kepada pihak HR.



5.3. Saran

5.3.1. Saran Metodologis

Untuk keperluan penelitian, saran yang diberikan:

1. Sebaiknya dilakukan penerapan dari program *information sharing* yaitu dilaksanakan kegiatan pemberian informasi dari atasan kepada bawahan.
2. Memperhatikan peran agen organisasi yang lain seperti rekan kerja, dalam pembentukan *perceived organizational support* pada karyawan.
3. Memberikan alat ukur keadilan organisasional terutama mengenai keadilan informasional dan keadilan prosedural, sehingga dapat diketahui gambaran keadilan organisasional yang dirasakan oleh karyawan.
4. Perlu dipertimbangkan pula variabel lain yang mempengaruhi hubungan *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja

5.3.2. Saran Praktis

Saran praktis yang dapat digunakan untuk memperbaiki penelitian atau kegiatan intervensi yang dilakukan adalah:

1. Mencari tahu sejauhmana efektivitas dari *website* organisasi serta akses yang dimiliki oleh karyawan dalam menggunakan *website* sehingga fungsi dari *website* semakin optimal.
2. Memperhatikan informasi apa dibutuhkan oleh karyawan di PT. X sehingga dapat disampaikan dalam program *information sharing*.
3. Meneliti sejauhmana peran yang dimiliki oleh atasan dalam penyampaian informasi di PT. X.
4. Organisasi mempertimbangkan konsep *perceived organizational support* dalam menjalankan kebijakan di perusahaan sehingga dapat meningkatkan kepuasan karyawan.
5. Organisasi dapat memberikan pelatihan komunikasi kepada atasan, sehingga atasan dapat mengetahui cara menyampaikan informasi yang tepat.

DAFTAR PUSTAKA

Arboleda, M. (2010). Building perceived organizational support through justice: the mediating effect of perceived organizational support on the relationship between justice interventions and organizational outcomes. *Dissertation*: University of New York

Anastasi, A. & Urbina, S. (1997). *Psychological testing* (7th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc

Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2005). *Organizational development and change* (8th ed). USA: Thomson

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation measure: *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400

Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed). New York: Hapers & Eow, Publishers, Inc

Eisenberger, et al. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 71 (3). 500-507

Ghazzawi, I (2008). Job satisfaction antecedents and consequences: a new conceptual framework and research agenda. *The Business Review*. 11 (2): Cambridge

Green, S. B., Salkino, N. J., & Akey, T. M. (2000). *Using SPSS for Windows*. NJ: Prentice-Hall

Junak, J. (2007). Effects of perceived organizational support on turnover intention through job satisfaction and organizational commitment. *Thesis*: Roosevelt University

Kerlinger, F. N. & Lee, H. B. (2000). *Foundations of behavioral research* (4th ed). Orlando: Harcourt College Publishers

Loi, R., Hang-yue, N, & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and Intention to leave: The mediating role of perceived

organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120

Kumar, R., (1999), *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. Malaysia: Sage Publications

Mobley, W.H., Horner, S.O., & Hollingsworth. A.T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*. Vol.63, No.4, 408-414.

Noe, R. (2005). *Employee Training and Development* (3rd ed). USA: Mc-Graw Hill

Nunally, J. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed). New York: Mc-Graw Hill

Papalia, D. E., Olds, S. W, & Feldman, R. D. (2007). *Human development* (10thed). New York: McGraw-Hill

Poerwandari, E. K. (2007). *Pendekatan kualitatif untuk penelitian perilaku manusia*. Depok: LPSP3

Pratiwi, Dini. (2011). Peningkatan keterikatan kerja karyawan melalui intervensi psychological capital dan perceived organizational support. Universitas Indonesia: *Tesis*

Riggio, R. (2009). *Introduction to industrial/organizational psychology*. (5th ed). New Jersey: Pearson Education, Inc

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87.

Schappe, S. P. (1996). Bridging the gap between procedural knowledge and positive employee attitudes. *Group and Organizational Studies*. 21, 3

Smither, R. D., Houston, J. M., & McIntire, S. (1996). *Organizational development: Strategies for changing environments*. New York: Harpers Collins College Publishers.

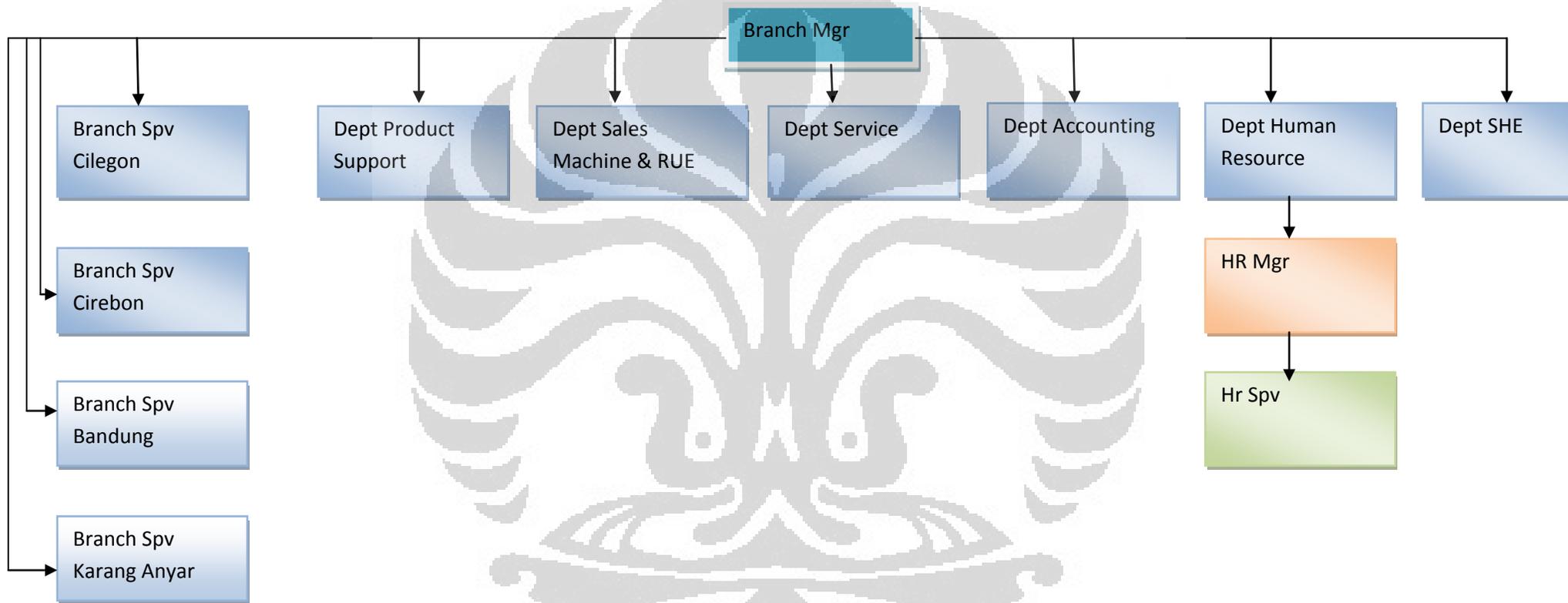
Schultz, D.P., & Schultz S.E. (1990). *Psychology industry today: an introduction to industrial an organizational psychology 5th ed*. New York: MacMillan Publishing Co.

- Shore, L. M., & Tetrick, L. E (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction application, assessment, cause, and consequences*. USA: Sage Publications, Inc
- Spector, P. (2000). *Industrial and organizational psychology*. (2th ed). New York: John Wiley & Sons, Inc
- Susilowati, M. (2010). Hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian dengan intensi keluar dari pekerjaan pada pilot senior di PT. X. Skripsi: Universitas Indonesia
- Wittenstein, R. (2008). Factors influencing individual readiness for change in a health care environment. *Dissertation*. The George Washington University
- Wooten, K., & Cobb, A. T. (1999). Career development and organizational justice: Practice and research implications. *Human Resource Development Quarterly*. 10. (2). 173-180
- Xiang-Ju, Meng. (2010). Intention to leave or remain: Testing the different effects of perceived organizational support and job satisfaction.
- Zagenczyk, T. J. (2006). A social influence analysis of perceived organizational support. *Dissertation*: The Katz Graduate School of Business



LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. STRUKTUR ORGANISASI PT. X



LAMPIRAN 2. Profil PT. X

PT. X merupakan agen tunggal penyedia solusi jasa produk Caterpillar di Indonesia. Caterpillar sendiri merupakan perusahaan manufaktur terbesar di dunia untuk industri pertambangan, kehutanan, perkebunan, alat-alat konstruksi, mesin industri, dan genset. PT. X telah menjadi bagian dari upaya pembangunan nasional di Indonesia selama lebih dari 40 tahun dengan tetap teguh memegang komitmen dan dedikasi untuk selalu memberikan kualitas pelayanan berkelas dunia kepada seluruh mitra perusahaan.

PT. X didirikan pada tanggal 23 Desember 1970 oleh pencetusnya, A.H.K. Hamami. Pada tahun 1971, PT.X menjadi dealer resmi untuk Caterpillar dan saat ini telah memiliki lebih dari 65 cabang di seluruh Indonesia yang didukung oleh fasilitas pendukung yang sangat memadai, jaringan yang luas akan penyediaan suku cadang, serta jumlah tenaga kerja terdidik lebih dari 5.100 karyawan.

PT.X berkeinginan untuk menjadi “*The Customer Services Company*”. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan senantiasa bekerja keras untuk menjadi mitra terpercaya yang mampu memberikan manfaat nyata bagi usaha pelanggan. Tujuan utama PT.X adalah untuk mencapai pertumbuhan dan profitabilitas usaha yang konsisten. Untuk itu perusahaan berupaya mewujudkannya dengan meningkatkan kemitraan berkelanjutan dengan para pemasok, memanfaatkan kemajuan teknologi, dan menjadi warga komunitas dunia usaha yang baik.

Berikut adalah visi, misi, dan nilai utama yang dimiliki perusahaan, yaitu:

a. Visi

Menjadi penyedia jasa peralatan Caterpillar dengan kualitas kelas dunia

b. Misi

Membangun perusahaan yang mampu menciptakan lapangan kerja berkualitas bagi sebanyak mungkin rakyat Indonesia, dengan mengusung nilai-nilai sebagai berikut:

1. Pengembangan kompetensi karyawan secara berkelanjutan
2. Mengupayakan pertumbuhan finansial, intelektual dan citra perusahaan yang konsisten serta melakukan investasi kembali ke dalam bisnis yang dijalankan
3. Mempertahankan standar kode etik yang tinggi dalam aktivitas bisnis.

c. Nilai Utama

1. Berpegang pada Etika
Selalu berpegang teguh pada standar etika bisnis yang tinggi dalam setiap aktivitas.
2. Bertaraf Internasional
Konsisten dalam mencapai standar kelas dunia, serta memperkenalkan dan membawa standar praktek dan talenta internasional terbaik ke Indonesia.
3. Gigih
Terus-menerus menerapkan standar internal yang tinggi dalam setiap aktivitas usaha sehingga memotivasi karyawan untuk berupaya keras dalam memberikan kepuasan kepada stakeholder utama.
4. Proaktif
Senantiasa mengupayakan peningkatan operasional sesempurna mungkin melalui penerapan filosofi dan metodologi 6Sigma.
5. Saling Menghormati
Membangun hubungan berdasarkan prinsip saling menghormati diantara sesama rekan kerja, pelanggan, prinsipal dan masyarakat industri.
6. Pengembangan Karyawan
Senantiasa mencari peluang bagi peningkatan keterampilan dan kemajuan karir karyawan.

LAMPIRAN 3. Hasil Wawancara

Hasil wawancara dengan Ibu X (Staff di bagian Finance)

Dari hasil wawancara yang dilakukan selama bekerja di PT. X, ia telah memperoleh banyak pengetahuan yang mendukung pekerjaannya. Namun ia merasa pemberian pelatihan masih dirasa kurang bagi karyawan. Ia merasa pelatihan lebih banyak diberikan bagi karyawan dari departemen marketing. Kurangnya pelatihan membuat informasi terkait pekerjaan dirasa kurang mendalam. Pelatihan yang diperoleh karyawan tahun 2004.

Untuk mengatasi kurang pelatihan yang diberikan, maka karyawan baru akan cenderung bertanya kepada karyawan yang lebih senior atau pada atasan. Sebelum bekerja karyawan tersebut diajarkan terlebih dahulu diantara pegawai yang lama.

Informasi diperoleh dari adanya buku peraturan perusahaan yang diberikan ketika awal bekerja. Semua tertera di buku karyawan tinggal mempelajari. Program pengembangan atau pun perubahan kebijakan disampaikan oleh pihak HR.

Ilmu banyak diperoleh di perusahaan. Keinginan individu terkait program pengembangan, dapat disampaikan kepada atasan. Namun terkadang usulan yang disampaikan kepada atasan kurang ditanggapi. Ide yang kita miliki akan disampaikan pada atasan kepada pihak berwenang di pusat.

Sebagai karyawan dituntut untuk rajin mempelajari portal perusahaan, karena informasi baik menyangkut kebijakan dan SOP ada di portal.

Ia merasa atasan kurang melakukan tindakan tegas atau menegur, bawahan yang kurang disiplin dan tidak bekerja sesuai jam kerja yang ada. Ia telah mengkomunikasikan keluhan tersebut pada atasan, namun ia merasa kurang ditanggapi oleh atasan.

Bentuk pengembangan yang dilakukan oleh atasan, dengan menyampaikan hasil rapat yang dilakukan atau kebijakan baru. Atasan menginformasikan perubahan

juga pada karyawan. Namun ia merasa cara mengkomunikasikan belum tepat karena hanya dikomunikasi satu per satu karyawan, padahal akan lebih efektif bila dikumpulkan bawahan kemudian disampaikan informasi yang diperoleh.

Harapan dari perlakuan atasan lebih disiplin dan mencontohkan perilaku yang baik pada bawahan. Ia menginginkan atasan lebih aktif menegur bawahannya yang bekerja kurang optimal.

Harapan yang dimiliki karyawan terkait organisasi adalah memperhatikan kesejahteraan karyawan yang kontrak. Ada karyawan yang sudah bekerja sekian tahun tetapi masih berstatus kontrak, namun ada karyawan baru tetapi sudah berstatus permanen. Ia ingin manajemen lebih adil dalam memperlakukan karyawan.

Hasil wawancara dengan Ibu Y (Staff di bagian HR)

Saat ini Sdr Y, merasa nyaman bekerja di PT. X. Hal ini dikarenakan rasa kekeluargaan yang ada di organisasi. Selain itu ia juga sudah merasa cukup puas dengan medical benefit yang ia dapat dari perusahaan. Ia menyatakan ketika rasa nyaman dan kekeluargaan ada, maka gaji ataupun tunjangan menjadi nomor dua.

Awalnya ia merasakan sulit bekerja di bagian HR. Hal ini dikarenakan masih kurangnya tenaga kerja di bagian HR sehingga banyak tugas yang harus ia kerjakan khususnya terkait masalah operasional. Namun saat ini karyawan di bagian HR makin bertambah sehingga ia merasa terbantu. Hal yang dirasa masih mengganggu adalah ia masih dibebani dalam mengerjakan tugas operasional padahal saat ini seharusnya ia tidak bertanggung jawab pada masalah operasional. Awalnya Sdr. Y sempat berpikiran untuk berhenti bekerja, namun sebelum melakukan tindakan tersebut, ia berusaha mengkomunikasikan keluh kesahnya pada atasan atau pihak lain di perusahaan. Ketika keluhannya ditanggapi maka ia pun memutuskan tetap bekerja di organisasi.

Ia merasa belum disupport oleh organisasi, hal ini dapat dilihat dari ia belum mendapat pelatihan atau program pengembangan yang mencukupi, ataupun dimanja

dengan fasilitas. Sdr. Y malah menyatakan ia harus proaktif dalam meminta kegiatan pelatihan yang dirasa perlu

Ia merasakan pengembangan bagi karyawan dirasa masih kurang, terutama bagi karyawan di bagian supporting. Sdr Y merasa pelatihan yang ada lebih banyak ditujukan kepada karyawan sales dan teknisi. Selain itu kegiatan konseling personal oleh atasan masih dirasa masih kurang, walaupun sekarang sudah cukup lebih sering dibandingkan dulu.

Untuk berusaha mengakomodasikan kebutuhannya, ia pun bertanya dengan atasan mengenai hal yang belum ia pahami. Namun ia merasa informasi yang diperoleh akan lebih kaya lagi bila didapat melalui pelatihan. Cara lain yang dapat dilakukan untuk mengembangkan diri adalah dengan belajar dari kasus yang terjadi di lapangan.

Salah satu yang dirasa penting adalah keterbukaan mengenai informasi atau peraturan yang berlaku di perusahaan. Adanya sejumlah peraturan yang tidak diketahuinya secara jelas membuat ia harus mencari informasi tersebut pada pihak HO. Untuk itu ia merasa aturan yang ada di perusahaan sebaiknya lebih terbuka disampaikan kepada karyawan, selain itu diharapkan program pengembangan yang ada lebih merata bagi seluruh karyawan.

Development baik aturannya sudah ada namun eksekusinya belum ada. selama ini program pengembangan di bagian supporting masih dirasa kurang, hal ini mungkin disebabkan keterbatasan biaya dan dianggap ‘bisa belajar by *learning*’

Atasan dirasa masih kurang bersikap tegas dalam mengarahkan bawahan yang kerjanya masih belum optimal.

**Lampiran. 4 Kuesioner Alat Ukur *Perceived Organizational Support* dan
Kepuasan Kerja**

Yth. Bapak/ibu Karyawan PT X

Dengan hormat,

Kami Mahasiswa Magister Profesi Psikologi Universitas Indonesia, saat ini sedang melakukan penelitian untuk keperluan pembuatan tesis sebagai salah satu syarat kelulusan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran mengenai hal-hal apa saja yang perlu dipertahankan dan hal-hal apa saja yang dapat dikembangkan di PT. X.

Untuk itu, pada kesempatan ini, kami meminta kesediaan dari Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner berikut. **Kami akan menjaga kerahasiaan data yang kami terima. Tidak ada jawaban benar atau salah**, pilihlah sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan

Data-data yang Bapak/Ibu berikan akan sangat berarti bagi kami agar kami dapat memberikan gambaran yang sebenarnya tentang kondisi PT. X untuk keperluan program pengembangan organisasi kedepan.

Atas bantuan dan kerja sama Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Jakarta, April 2012

Hormat kami,

Tim Peneliti

DATA PRIBADI

Usia Tahun
Jenis kelamin	<input type="checkbox"/> laki-laki <input type="checkbox"/> perempuan
Pendidikan terakhir
Status Kepegawaian	<input type="checkbox"/> permanen <input type="checkbox"/> kontrak
Jabatan	<input type="checkbox"/> NonStaff <input type="checkbox"/> Staf <input type="checkbox"/> Kordinator <input type="checkbox"/> Supervisor <input type="checkbox"/> lainnya,
Lama kerja di PT X tahun
Lama kerja di Departemen/Divisi saat ini tahun
Departemen/Divisi
Jabatan Atasan
Alat komunikasi yang paling sering digunakan untuk berkomunikasi dengan atasan	<input type="checkbox"/> alat elektronik , misalnya telepon, e-mail, portal perusahaan <input type="checkbox"/> surat atau memo <input type="checkbox"/> secara langsung / tatap muka <input type="checkbox"/> lainnya, sebutkan
Mengadakan pertemuan dengan atasan	<input type="checkbox"/> \geq 4 kali dalam sebulan <input type="checkbox"/> 2-3 kali dalam sebulan <input type="checkbox"/> 1 kali dalam sebulan <input type="checkbox"/> hampir tidak pernah

Ket: () pilih salah satu

Kuesioner Perceived Organizational Support

Petunjuk Pengisian

Pada lembar berikut Bapak/Ibu akan menemukan 30 butir pernyataan.

Tugas Bapak/Ibu adalah memberi penilaian mengenai pernyataan tersebut mulai dari skala sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju.

Jika anda setuju dengan pernyataan tersebut maka beri tanda silang (X) pada kolom seperti pada contoh dibawah ini :

Pernyataan	Jawaban					
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Agak Tidak Setuju	Agak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Pekerjaan dan peran yang diberikan membuat saya merasa bahwa PT. X						
Membantu kesulitan pekerjaan yang saya hadapi.					X	

Artinya : Anda setuju bahwa PT. X bersedia membantu kesulitan pekerjaan yang Anda hadapi.

Jika Anda ingin mengganti jawaban anda berikan tanda (=) pada jawaban Anda sebelumnya dan berikan tanda silang (X) pada jawaban yang anda anggap benar.

Pernyataan	Jawaban					
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Agak Tidak Setuju	Agak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Pekerjaan dan peran yang diberikan membuat saya merasa bahwa PT. X						
Membantu kesulitan pekerjaan yang saya hadapi.				X	X	

Artinya : Anda agak setuju bahwa PT. X bersedia membantu kesulitan pekerjaan yang Anda hadapi.

Selamat mengerjakan!

Cuplikan Kuesioner *Perceived Organizational Support*

No.	Pernyataan Pekerjaan dan peran yang diberikan membuat saya merasa bahwa PT. X	Jawaban					
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Agak Tidak Setuju	Agak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1	memperlakukan saya dengan tidak adil						
2	memberikan sedikit kesempatan untuk promosi						
3	tidak peduli terhadap keluhan saya						
4	peduli terhadap saya dengan mengizinkan perubahan kondisi kerja apabila alasan tersebut kuat						
5	memperlakukan saya sama dengan kolega saya lainnya						
6	hanya memberikan sedikit perhatian pada saya						
7	peduli terhadap kepuasan kerja saya secara keseluruhan						
8	akan menggantikan saya apabila kinerja saya menurun sedikit saja						

Kuesioner Kepuasan Kerja

Pada lembar berikut Bapak/Ibu akan menemukan 36 butir pernyataan.

Tugas Bapak/Ibu adalah memberi penilaian mengenai pernyataan tersebut mulai dari skala sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju.

Jika anda setuju dengan pernyataan tersebut maka beri tanda silang (X) pada kolom seperti pada contoh dibawah ini :

Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Agak Tidak Setuju	Agak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Saya mencintai pekerjaan saya.					X	

Artinya Anda setuju bahwa mencintai pekerjaan Anda.

Jika Anda ingin mengganti jawaban anda berikan tanda (=) pada jawaban Anda sebelumnya dan berikan tanda silang (X) pada jawaban yang anda anggap benar.

Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Agak Tidak Setuju	Agak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Saya mencintai pekerjaan saya.		X			=X	

Artinya : Anda tidak mencintai pekerjaan Anda.

Selamat mengerjakan!

Cuplikan Item pada Kuesioner Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Agak Tidak Setuju	Agak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Saya merasa sudah mendapat gaji yang sesuai untuk pekerjaan yang saya lakukan						
2.	Terlalu sedikit kesempatan untuk mendapatkan promosi di pekerjaan saya						
3.	Atasan saya cukup kompeten dalam melakukan pekerjaannya						
4.	Saya tidak puas dengan tunjangan yang saya dapatkan						
5.	Ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya mendapatkan imbalan dari perusahaan ini						

**LAMPIRAN 5. HASIL ALAT UKUR RELIABILITAS ALAT UKUR
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT**

Reliabilitas dan Validitas Alat ukur Sebelum Eliminasi Item

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,896	,899	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
POS1	113,45	286,114	,742	,861	,887
POS2	113,93	310,809	,135	,670	,900
POS3	113,57	287,367	,716	,852	,888
POS4	113,52	294,674	,509	,862	,892
POS5	113,36	311,772	,154	,756	,898
POS6	113,64	294,655	,651	,890	,890
POS7	113,64	289,865	,674	,850	,889
POS8	113,30	311,562	,174	,637	,898
POS9	113,68	288,920	,741	,789	,888
POS10	114,14	308,586	,183	,634	,899
POS11	113,84	295,765	,443	,800	,893
POS12	114,30	288,957	,528	,787	,891
POS13	113,95	288,463	,683	,854	,888
POS14	113,05	302,091	,456	,860	,893
POS15	113,84	325,067	-,162	,789	,906
POS16	113,23	288,970	,717	,911	,888
POS17	113,82	296,059	,544	,937	,891
POS18	113,66	282,276	,823	,916	,885
POS19	113,70	292,353	,621	,783	,890
POS20	113,70	290,213	,593	,888	,890
POS21	113,41	292,759	,706	,906	,889
POS22	113,64	296,841	,587	,886	,891
POS23	113,36	303,911	,420	,914	,894
POS24	113,14	308,121	,282	,888	,896
POS25	113,25	297,634	,526	,762	,892
POS26	114,55	329,510	-,281	,807	,906
POS27	113,73	316,017	,031	,621	,901
POS28	113,36	296,888	,518	,922	,892
POS29	112,52	305,279	,445	,879	,893
POS30	113,89	291,824	,566	,808	,891

Reliabilitas dan Validitas Alat ukur Perceived Organizational Support Setelah Eliminasi Item

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,933	,932	23

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
POS1	87,64	265,353	,732	,796	,927
POS3	87,75	265,866	,724	,812	,927
POS4	87,70	274,353	,481	,756	,932
POS6	87,82	272,803	,663	,841	,929
POS7	87,82	267,966	,690	,793	,928
POS9	87,86	267,702	,741	,747	,927
POS11	88,02	272,348	,486	,766	,932
POS12	88,48	265,092	,582	,669	,930
POS13	88,14	267,097	,687	,767	,928
POS14	87,23	280,552	,450	,698	,932
POS16	87,41	267,457	,725	,818	,928
POS17	88,00	273,721	,566	,796	,930
POS18	87,84	260,369	,847	,896	,925
POS19	87,89	271,917	,596	,682	,930
POS20	87,89	267,359	,630	,842	,929
POS21	87,59	271,550	,701	,862	,928
POS22	87,82	274,431	,613	,848	,929
POS23	87,55	281,556	,438	,868	,932
POS24	87,32	287,431	,244	,735	,934
POS25	87,43	276,251	,520	,615	,931
POS28	87,55	275,416	,516	,856	,931
POS29	86,70	283,887	,428	,749	,932
POS30	88,07	270,809	,557	,770	,930

**LAMPIRAN 6. HASIL ALAT UKUR RELIABILITAS ALAT UKUR
KEPUASAN KERJA**

Reliabilitas dan Validitas Alat ukur Sebelum Eliminasi Item

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,897	,896	36

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item kepuasan kerja nomor 1	130,39	417,312	,461	.	,894
item kepuasan kerja nomor 2	130,05	408,928	,562	.	,892
item kepuasan kerja nomor 3	128,82	427,641	,327	.	,896
JS4	130,39	404,382	,667	.	,890
JS5	130,27	415,924	,503	.	,893
JS6	130,00	439,442	,029	.	,902
JS7	128,64	418,702	,471	.	,894
JS8	129,11	430,382	,189	.	,899
JS9	129,55	414,905	,408	.	,895
JS10	131,09	418,364	,480	.	,893
JS11	129,20	411,748	,505	.	,893
JS12	129,05	413,858	,558	.	,892
JS13	130,41	427,829	,272	.	,897
JS14	128,95	431,486	,260	.	,897
JS15	130,25	426,238	,269	.	,897
JS16	129,61	430,429	,214	.	,898
JS17	128,50	436,721	,169	.	,897
JS18	128,41	424,108	,318	.	,896
JS19	129,52	401,511	,716	.	,889
JS20	129,32	406,455	,605	.	,891
JS21	129,50	419,558	,444	.	,894
JS22	130,16	408,928	,569	.	,892
JS23	130,48	411,465	,715	.	,890
JS24	130,16	434,183	,172	.	,898
JS25	128,34	433,858	,271	.	,896
JS26	129,59	416,526	,492	.	,893
JS27	128,41	434,387	,227	.	,897
JS28	130,05	404,230	,734	.	,889
JS29	129,66	417,300	,453	.	,894
JS30	128,91	419,294	,565	.	,893
JS31	129,80	441,515	,011	.	,900
JS32	129,23	416,924	,547	.	,893
JS33	129,41	410,294	,596	.	,891
JS34	129,07	414,391	,461	.	,894
JS35	128,66	431,951	,253	.	,897
JS36	129,23	413,482	,534	.	,892

Reliabilitas dan Validitas Alat ukur Kepuasan Kerja Setelah Eliminasi Item

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,910	,908	31

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item kepuasan kerja no1	111,93	387,739	,412	,834	,908
item kepuasan kerja nomor 2	111,59	375,596	,593	,860	,905
item kepuasan kerja nomor 3	110,36	394,702	,340	,952	,909
JS4	111,93	373,181	,662	,951	,904
JS5	111,82	381,594	,553	,761	,906
JS7	110,18	385,827	,489	,844	,907
JS9	111,09	382,829	,411	,936	,908
JS10	112,64	385,121	,506	,811	,906
JS11	110,75	378,099	,539	,731	,906
JS12	110,59	381,317	,572	,822	,905
JS13	111,95	394,510	,291	,804	,910
JS14	110,50	397,744	,290	,669	,909
JS15	111,80	396,213	,226	,871	,911
JS16	111,16	398,555	,202	,774	,911
JS18	109,95	388,975	,374	,751	,909
JS19	111,07	369,879	,722	,933	,903
JS20	110,86	372,818	,644	,879	,904
JS21	111,05	387,486	,444	,922	,907
JS22	111,70	378,399	,548	,870	,906
JS23	112,02	379,372	,724	,881	,904
JS25	109,89	400,894	,282	,730	,909
JS26	111,14	383,423	,516	,822	,906
JS27	109,95	402,649	,201	,924	,910
JS28	111,59	373,038	,728	,933	,903
JS29	111,20	387,097	,417	,823	,908
JS30	110,45	387,463	,559	,917	,906
JS32	110,77	384,784	,551	,884	,906
JS33	110,95	379,719	,572	,966	,905
JS34	110,61	383,080	,450	,955	,907
JS35	110,20	401,329	,205	,875	,910
JS36	110,77	380,691	,553	,907	,906

LAMPIRAN 7. ANALISA DESKRIPTIF

Jenis Kelamin

jenis kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki=laki	27	73,0	73,0	73,0
	perempuan	10	27,0	27,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Usia

usia subyek

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-35 tahun	26	70,3	70,3	70,3
	36-60 tahun	11	29,7	29,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Pendidikan

pendidikan subyek

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SL TA	5	13,5	13,5	13,5
	SMK	6	16,2	16,2	29,7
	D3	15	40,5	40,5	70,3
	S1	11	29,7	29,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Status Kepegawaian

status kepegawaian

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Permanen	36	97,3	97,3	97,3
	Kontrak	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Departemen**Departemen/divisi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Finance	2	5,4	5,4	5,4
	HR	3	8,1	8,1	13,5
	ProSup	15	40,5	40,5	54,1
	Sales	1	2,7	2,7	56,8
	Service	16	43,2	43,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Lama Bekerja**lama kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang dari 2 tahun	7	18,9	18,9	18,9
	2 -10 tahun	19	51,4	51,4	70,3
	Lebih dari 2 tahun	11	29,7	29,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Jabatan**jabatan subyek**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nonstaff	11	29,7	29,7	29,7
	Staff	17	45,9	45,9	75,7
	Koordinator	4	10,8	10,8	86,5
	Lainnya	5	13,5	13,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Mean Alat Ukur Kepuasan Kerja

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
meanjs	37	2,42	4,90	3,7071	,67418
meangaji	37	1,00	5,00	3,0068	1,02145
meanprom	37	1,75	5,75	3,6892	1,06785
meanspv	37	2,25	5,50	4,0338	,85627
meanfr	37	1,50	4,50	3,1689	,90149
meancr	37	1,25	5,00	3,4189	,80375
meancondition	37	1,50	5,00	3,3649	,84696
meancow	37	2,00	5,75	4,3311	,78407
meannwvalall	37	3,00	6,00	4,8378	,68773
meancomm	37	1,75	5,50	3,9257	,98225
Valid N (listwise)	37				

Mean Alat Ukur Perceived Organizational Support

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
meanpos	37	2,26	5,22	3,9436	,75306
meanfair	37	1,67	6,00	3,9144	,94004
meanreward	37	1,89	5,11	3,8078	,88682
meanpss	37	2,50	5,25	4,1182	,75688
Valid N (listwise)	37				

LAMPIRAN 8. ANALISA TAMBAHAN USIA DAN JENIS KELAMIN

Jenis Kelamin

Group Statistics

	jenis kelamin	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
meanjs	Laki-laki	27	3,8578	,66413	,12781
	perempuan	10	3,3000	,54001	,17076

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
meanjsnewalall	Equal variances assumed	,744	,394	2,375	35	,023	,55783	,23490	,08096	1,03469
	Equal variances not assumed			2,615	19,761	,017	,55783	,21330	,11255	1,00310

Usia

Group Statistics

	usia subyek	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
meanjs	20-35 tahun	26	3,7605	,67967	,13329
	36-60 tahun	11	3,5806	,67557	,20369

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
meanjsnewalall	Equal variances assumed	,744	,394	2,375	35	,023	,55783	,23490	,08096	1,03469
	Equal variances not assumed			2,615	19,761	,017	,55783	,21330	,11255	1,00310

LAMPIRAN 9. HASIL UJI KORELASI PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DENGAN KEPUASAN KERJA

Correlations

		totposvalnewall	totjsnewall
totposvalnewall	Pearson Correlation	1	,662**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	37	37
totjsnewall	Pearson Correlation	,662**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LAMPIRAN 10. REGRESI ANTESEDEN POS DENGAN KEPUASAN KERJA

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,735 ^a	,540	,498	14,803

a. Predictors: (Constant), totpsnewvalall, totrewardnewvalall, totfairnessnewvalall

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8493,141	3	2831,047	12,919	,000 ^a
	Residual	7231,615	33	219,140		
	Total	15724,757	36			

a. Predictors: (Constant), totpsnewvalall, totrewardnewvalall, totfairnessnewvalall

b. Dependent Variable: totjsnewall

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	47,801	14,134		3,382	,002
	totfairnessnewvalall	2,706	,741	,730	3,652	,001
	totrewardnewvalall	-,263	,474	-,100	-,555	,583
	totpsnewvalall	,382	,550	,111	,693	,493

a. Dependent Variable: totjsnewall

LAMPIRAN 11. RUNDOWN PROGRAM *INFORMATION SHARING*

Waktu	Sesi	Tujuan	Kegiatan	Metode dan Perlengkapan	Fasilitator
08.00 – 08.20	Pembuka kegiatan Penyampaian tujuan program <i>information sharing</i>	- Agar bawahan mengetahui tujuan dari pelaksanaan program <i>information sharing</i>	- Atasan bertemu dengan bawahan dimana atasan memberitahukan maksud dari pertemuan. Atasan memberikan penjelasan kepada bawahan mengenai program <i>information sharing</i> serta tujuan dari kegiatan tersebut. - Atasan pun berdiskusi dengan menanyakan apakah bawahan memiliki pertanyaan terkait program <i>information sharing</i> .	- Ceramah materi - Diskusi tatap muka antara atasan dan bawahan	Atasan sebagai pemberi informasi
08.20 – 08.50	Pemberian informasi mengenai kegiatan pengembangan yang ada di organisasi.	- Agar masing-masing bawahan mengetahui kegiatan pengembangan yang tersedia bagi dirinya di organisasi.	- Atasan menyampaikan penjelasan kepada bawahan mengenai kegiatan pengembangan yang tersedia bagi bawahan sesuai dengan deskripsi pekerjaan bawahan. - Atasan pun memberitahukan manfaat dari masing-masing	- Diskusi tatap muka antara atasan dan bawahan. Perlengkapan: - Daftar kegiatan pengembangan yang ada bagi bawahan sesuai dengan jabatan	Atasan sebagai pemberi informasi

			kegiatan pengembangan kepada karyawan.	bawahan serta deskripsi pekerjaan. - Manfaat dari masing-masing kegiatan pengembangan tersebut pun disertakan dalam daftar.	
08.50 – 09.00	Tanya Jawab seputar kegiatan pengembangan	- Tersedianya kesempatan bagi bawahan untuk bertanya hal seputar kegiatan pengembangan sehingga bawahan dapat lebih memahami mengenai kegiatan pengembangan yang ada di organisasi.	- Bawahan dapat mengajukan pertanyaan terkait kegiatan pengembangan yang ada di organisasi.	- Diskusi tanya jawab antar atasan dan bawahan.	Bawahan mengajukan sejumlah pertanyaan dan atasan menjawab pertanyaan
09.00 – 09.25	Pemberian penjelasan	- Bawahan mengerti	- Atasan menjelaskan kepada bawahan mengenai	- Ceramah materi	Atasan sebagai pemberi

	mengenai ketentuan kegiatan pengembangan di PT. X	mengenai ketentuan yang berlaku di organisasi terkait kegiatan pengembangan. - Bawahan memahami mengenai prosedur yang mengatur kegiatan pengembangan di organisasi	ketentuan kegiatan pendidikan dan pengembangan di organisasi. - Atasan juga memberikan penjelasan mengenai prosedur yang mengatur kegiatan pengembangan di organisasi khususnya pelatihan.	Perlengkapan: - Buku saku peraturan di PT. X khususnya pasal 39 yang mengatur pendidikan dan pelatihan di organisasi di PT. X - Materi mengenai prosedur dan ketentuan yang mengatur kegiatan pengembangan di organisasi.	informasi.
09.25 – 09. 50	Tanya jawab mengenai kebutuhan pengembangan dari karyawan	- Bawahan dapat menyampaikan pendapat dan aspirasinya mengenai kebutuhan pengembangan yang diperlukan bagi dirinya.	- Atasan mengajukan pertanyaan kepada bawahan mengenai kebutuhan pengembangan apa yang dibutuhkan oleh karyawan. Bawahan pun menjawab pertanyaan yang diajukan oleh atasan. - Atasan dan bawahan pun saling berdiskusi mengenai	- Tanya jawab - Diskusi Peralatan: - Daftar pertanyaan mengenai kebutuhan pengembangan karyawan. - Alat tulis guna	Atasan sebagai fasilitator kegiatan pengembangan bagi bawahan.

		<ul style="list-style-type: none"> - Atasan pun dapat mengetahui mengenai kebutuhan pengembangan dari bawahannya. 	kegiatan pengembangan yang dibutuhkan oleh bawahan.	mencatat hasil jawaban dari bawahan.	
09.50 – 10.00	Kesimpulan	<ul style="list-style-type: none"> - Atasan dan bawahan menyadari pentingnya program ini, sehingga dapat berusaha menerapkan program ini secara rutin di masa mendatang. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atasan dapat menutup program dengan menyimpulkan program <i>information sharing</i> yang telah dilakukan. Dimana atasan menekankan bahwa dengan adanya program ini maka atasan telah memberikan sejumlah informasi mengenai kegiatan pengembangan bagi bawahan. - Atasan pun menyampaikan kepada bawahan bahwa ia telah mengetahui kegiatan pengembangan yang dibutuhkan oleh bawahan. - Atasan pun akan menyampaikan kebutuhan pengembangan tersebut kepada pihak HR PT. X. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diskusi tatap muka antara bawahan dan atasan. 	Atasan sebagai pemberi informasi.



Program *Information Sharing*
Kegiatan Pengembangan di
PT. X

PROGRAM INFORMATION SHARING KEGIATAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

Tujuan Program *Information Sharing*

Melalui program ini setiap karyawan memperoleh informasi terkait kegiatan pengembangan yang ada di organisasi khususnya pelatihan serta adanya kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat dan saran terkait kegiatan pengembangan yang ada di organisasi.

Definisi *Information Sharing*

Aktivitas penyampaian informasi kepada karyawan yang termasuk didalamnya mendorong karyawan untuk menyampaikan saran atau pendapat.



Peserta Program *Information Sharing*

Atasan dan bawahannya

Informasi yang disampaikan dalam Program *Information Sharing*

Program Pengembangan yang ada di PT. X terutama kegiatan pelatihan.

Proses Program *Information Sharing*

Atasan menyampaikan informasi kepada bawahannya mengenai kegiatan pengembangan yang tersedia di perusahaan.

Atasan pun menyampaikan kebijakan perusahaan yang mengatur pendidikan dan pelatihan serta penjelasan prosedur kegiatan pengembangan

Atasan menanyakan sejumlah pertanyaan pada karyawan terkait kebutuhan pengembangan apa yang dibutuhkan oleh bawahan.
Dorong karyawan untuk menyampaikan pendapat atau saran terkait kegiatan pengembangan

Atasan pun menuliskan jawaban yang disampaikan oleh bawahan dan kemudian menyampaikan hasil jawaban tersebut kepada pihak HR perusahaan

Atasan pun menginformasikan kembali pada karyawan terkait apakah karyawan mendapat atau tidak kegiatan pengembangan.

Panduan Pelaksanaan Program *Information Sharing*

1. Atasan dan bawahan mengadakan pertemuan di sebuah ruangan. Dimana kegiatan tersebut diawali dengan penyampaian tujuan kegiatan serta manfaat dari program *information sharing* oleh atasan. Atasan pun menjelaskan bahwa informasi yang akan disampaikan dalam kegiatan ini mengenai kegiatan pengembangan yang ada di organisasi. Dalam kegiatan ini atasan juga diharapkan dapat mendorong partisipasi aktif dari bawahan untuk menyampaikan pendapatnya atau bertanya bila ada informasi yang dirasa masih belum jelas.
2. Atasan pun mulai menyampaikan informasi kepada bawahan mengenai kegiatan pengembangan yang tersedia di organisasi. Kegiatan pengembangan karyawan berbeda bagi setiap bawahan sesuai dengan deskripsi pekerjaan masing-masing. Untuk itu sebelum melakukan kegiatan *information sharing* kegiatan pengembangan, diharapkan setiap atasan telah mengetahui kegiatan pengembangan yang ada bagi masing-masing bawahannya sehingga informasi yang disampaikan pun tepat.
3. Atasan pun menyampaikan peraturan perusahaan yang mengatur pendidikan dan pelatihan di PT. X yaitu pasal 39. Selanjutnya atasan juga diharapkan dapat menjelaskan mengenai prosedur dan tata cara yang mengatur kegiatan pengembangan. Diharapkan dengan penyampaian informasi mengenai prosedur pengembangan yang ada di organisasi, maka karyawan mengetahui dengan jelas prosedur yang ada dan percaya bahwa prosedur pemberian kegiatan pengembangan yang diterapkan di PT. X telah adil.
4. Atasan menanyakan sejumlah pertanyaan pada karyawan terkait kebutuhan pengembangan apa yang dibutuhkan oleh bawahan. Pertanyaan ini diajukan dalam rangka mendorong masukan atau

pendapat dari karyawan terkait kegiatan pengembangan apa yang dibutuhkan. (Daftar Pertanyaan Terlampir)

5. Selain itu atasan juga memberikan kesempatan bagi bawahan untuk bertanya bila ada sejumlah pertanyaan serta pemberian kesempatan menyampaikan pendapat.
6. Atasan pun menuliskan jawaban yang disampaikan oleh bawahan dan kemudian menyampaikan hasil jawaban tersebut akan disampaikan kepada pihak HR perusahaan.
7. Pihak HR pun akan mengolah hasil jawaban karyawan dengan membuat rangkuman dari jawaban karyawan sehingga pihak HR pun dapat memiliki informasi mengenai kegiatan pengembangan apa yang dibutuhkan oleh masing-masing karyawan di PT. X. Pihak HR pun akan memutuskan bahwa apakah karyawan memperoleh atau tidaknya kegiatan pengembangan.
8. Setelah pihak HR membuat keputusan mengenai kegiatan pengembangan maka pihak HR pun diharapkan dapat menginformasikan keputusan tersebut kepada masing-masing atasan. Selanjutnya atasan pun dapat menginformasikan keputusan kegiatan pengembangan tersebut kepada masing-masing bawahan.

**Daftar Pertanyaan Program *Information Sharing* Kegiatan
Pengembangan Karyawan**

Nama Karyawan:

Departemen :

Atasan :

Kegiatan Pengembangan yang telah diikuti :

-
-
-

No	Pertanyaan	Jawaban Karyawan
1.	Kebutuhan pengembangan apa yang Anda rasa perlu diberikan guna menunjang pekerjaan Anda?	
2.	Mengapa Anda merasa kebutuhan pengembangan tersebut perlu diberikan kepada Anda?	
3.	Dari beberapa kebutuhan pengembangan yang Anda sampaikan tadi, manakah kebutuhan pengembangan yang Anda nggap paling penting?	
4.	Apakah ada saran mengenai kegiatan pengembangan yang ada di organisasi?	

Lampiran 13. Tanggapan Pihak HR atas Sosialisasi Program *Information Sharing*

Tanggapan	Isi
<ul style="list-style-type: none"> • Secara Umum 	<p>Mendukung program <i>information sharing</i> karena dengan adanya kegiatan ini maka terdapat wadah penyampaian informasi di organisasi. Selama ini masih ada sejumlah informasi yang perlu disampaikan ke karyawan seperti saya melakukan sosialisasi ke beberapa kantor cabang mengenai <i>medical benefit</i>. Diharapkan melalui sarana ini maka dapat membantu penyampaian informasi di organisasi</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Fasilitas portal (<i>website</i>) 	<p>Organisasi telah berusaha menyampaikan informasi kepada karyawan. Salah satunya melalui portal, dimana dalam portal, terdapat sejumlah informasi yang dibutuhkan oleh karyawan. Karyawan hanya tinggal mengakses website tersebut untuk memperoleh informasi. Selama ini belum diketahui sejauhmana efektivitas dari adanya portal dalam menyampaikan informasi.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Saran terkait program 	<p>Perlu memperhatikan informasi apa saja yang sebaiknya disampaikan dalam program. Hal ini dikarenakan tidak semua informasi bisa disampaikan kepada karyawan. Karena perusahaan ini perusahaan keluarga, terdapat sejumlah ketentuan yang sudah ditetapkan oleh pemilik. Informasi seperti misalnya grade atau gaji karyawan, sebaiknya tetap terjaga kerahasiaannya.</p> <p>Peneliti pun sebaiknya mencari tahu kira-kira informasi apa yang dibutuhkan oleh karyawan sehingga dapat program yang diusulkan dapat tepat sasaran.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Informasi mengenai kegiatan 	<p>Informasi terkait kegiatan</p>

<p>pengembangan</p>	<p>pengembangan ada baiknya disampaikan kepada karyawan. Hal ini menunjukkan kepedulian organisasi dalam mengembangkan diri karyawan. Namun dalam melaksanakan kegiatan ini perlu perencanaan seperti perlu menginformasikan kepada masing-masing atasan, kegiatan pengembangan apa yang tersedia di organisasi. Upaya ini dilakukan agar menghindari penyampaian informasi yang salah kepada karyawan.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Penerapan 	<p>Terkait dengan penerapan di organisasi, maka sebaiknya program ini dilakukan lebih dari satu kali. Hal ini dilakukan agar kegiatan ini menjadi suatu kegiatan rutin dilaksanakan di organisasi.</p> <p>Dalam penerapannya pun diharapkan dapat bersifat sukarela, sehingga tidak ada paksaan bagi atasan untuk menerapkannya. Bila kegiatan ini dianggap sebagai suatu hal yang bersifat wajib, maka karyawan dapat saja mempersepsikan hal ini bukan sebagai keinginan atasan untuk mendukung karyawan.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Pihak penyampai informasi 	<p>Atasan dirasa cukup tepat dalam menyampaikan informasi kepada karyawan. Hal ini dikarenakan atasan memiliki tanggung jawab dalam membantu kami dalam menyampaikan informasi kepada karyawan. Namun perlu diperhatikan pula sejauhmana atasan berkeinginan menyampaikan informasi kepada karyawan. Karena ada pula atasan yang enggan menjalankan tugas ini di organisasi.</p>