

**HUBUNGAN IKLIM ORGANISASI DAN KUALITAS  
KEHIDUPAN KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI  
PADA TENAGA PENDIDIK SEKOLAH POLISI NEGARA  
KEPOLISIAN DAERAH SUMATERA UTARA**

**TESIS**

**Oleh**

**SOFIAN DINATA  
NPM. 171804072**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2019**

**HUBUNGAN IKLIM ORGANISASI DAN KUALITAS  
KEHIDUPAN KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI  
PADA TENAGA PENDIDIK SEKOLAH POLISI NEGARA  
KEPOLISIAN DAERAH SUMATERA UTARA**

**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Psikologi  
pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2019**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER PSIKOLOGI**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**JUDUL : HUBUNGAN IKLIM ORGANISASI DAN KUALITAS  
KEHIDUPAN KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI  
PADA TENAGA PENDIDIK SEKOLAH POLISI NEGARA  
KEPOLISIAN DAERAH SUMATERA UTARA**

**NAMA : SOFIAN DINATA**

**NPM : 171804072**

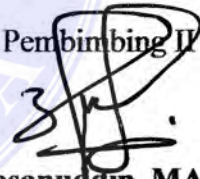
**Menyetujui :**

Pembimbing I



**Dr. M. Rajab Lubis, MS**

Pembimbing II



**Drs. Hasanuddin, MA, Ph.D.**

Ketua Program Studi  
Magister Psikologi



**Prof. Dr. Sri Milfayetty, MS, Kons**

Direktur  
Program Pascasarjana - UMA



**Prof. Dr. Ir. RetnaAstuti K, MS**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER PSIKOLOGI**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**Tesis ini dipertahankan di depan Panitia Penguji Tesis  
Program Pascasarjana Magister Psikologi  
Universitas Medan Area**

Pada Hari : Kamis  
Tanggal : 25 April 2019  
Tempat : Program Pascasarjana Magister Psikologi Universitas Medan Area

**PANITIA PENGUJI**

Ketua : **Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si.**  
Sekretaris : **Suryani Harjo, S.Psi, M.A.**  
Anggota I : **Dr. Muhammad Rajab Lubis, M.S.**  
Anggota II : **Drs. Hasanuddin, M.Ag, Ph.D**  
Penguji Tamu : **Dr. Sjahril Effendy, M.Si, M.A, M.Psi, M.H.**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis junjungkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul ” HUBUNGAN IKLIM ORGANISASI DAN KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI PADA TENAGA PENDIDIK SEKOLAH POLISI NEGARA KEPOLISIAN DAERAH SUMATERA UTARA. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot dari Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan pemerintah.

Medan, April 2019  
Penulis

SOFIAN DINATA  
NPM. 171804072

## UCAPAN TERIMAKASIH

Alhamdulillah, puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT, atas segala karunia dan ridho-NYA, sehingga tesis dengan judul “Hubungan Iklim Organisasi Dan Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Pada Tenaga Pendidik Sekolah Polisi Negara Kepolisian Daerah Sumatera Utara”

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar

Magister Psikologi (M.Psi.) Oleh karena itu,

pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa

hormat dan menghaturkan terimakasih yang sebesar-besarnya, kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area. Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc.
2. Ibu Prof. Dr. H. Retna Astuti K, M.Si sebagai Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Medan Area.
3. Ibu Prof. Dr. Sri Milfayetty., MS.Kons sebagai Ketua Prodi Magister Psikologi Universitas Medan Area.
4. Bapak Dr. Muhammad Rajab Lubis, MS. atas bimbingan, arahan dan waktu yang telah diluangkan kepada peneliti untuk berdiskusi selama menjadi dosen pembimbing I pada penulis tesis ini
5. Bapak Drs. Hasanuddin, M.Ag, Ph.D selaku Dosen Pembimbing II, yang dengan penuh kesabaran dalam mengarahkan dan memberikan saran dan kritik yang sangat berarti bagisaya.

6. Kepala Sekolah Polisi Negara Kepolisian Daerah Sumatera Utara, Bapak KOMBES POL TEGUH YUSWARDHIE, S.IK, M.H. yang telah memberi izin untuk melaksanakan penelitian.
7. Kepada para Tenaga Pendidik Sekolah Polisi Negara Kepolisian Daerah Sumatera Utara yang telah membantu dan bersedia menjadi sampel penelitian ini
8. Seluruh Dosen program Pascasarjana Psikologi khusus dosen Psikologi Pendidikan yang telah memberikan arahan dan bimbingan untuk mendalami ilmu Psikologi.
9. Kepada seluruh keluarga : Ayahanda, Ibunda, Istri dan anak-anak yang selalu mendukung dengan semangat dan do'a dari awal kuliah hingga selesainya sidang tesis ini.
10. Teman-teman seperjuangan satu angkatan di minat Psikologi Pendidikan yang banyak memberi masukan dan motivasi, terima kasih atas kerjasama dan informasi yang telah diberikan.

Dengan keterbatasan pengalaman, ilmu maupun pustaka yang ditinjau, penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan pengembangan lanjut agar benar-benar bermanfaat. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran agar tesis ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang.

Akhir kata,



## ABSTRAK

SOFIAN DINATA. Hubungan Iklim Organisasi Dan Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Pada Tenaga Pendidik Sekolah Polisi Negara Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Magister Psikologi. Program Pascasarjana Universitas Medan Area. 2019

Penelitian ini bertujuan untuk melihat Hubungan Iklim Organisasi Dan Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Pada Tenaga Pendidik Sekolah Polisi Negara Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala psikologis, yakni skala iklim organisasi, skala kualitas kehidupan kerja dan skala komitmen organisasi, sebelum digunakan untuk penelitian ketiga skala dilakukan uji coba terhadap 41 tenaga pendidik PNS/Sipil. Hasil penelitian menunjukkan Ada hubungan yang sangat signifikan antara iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi. Hasil ini ditunjukkan dengan koefisien Freg = 89,431 ; sig < 0,010. Ini menandakan bahwa semakin baik iklim organisasi dan semakin baik kualitas kehidupan kerja, maka semakin tinggi komitmen organisasi. Sebaliknya semakin buruk iklim organisasi dan semakin buruk kualitas kehidupan kerja, maka semakin rendah komitmen organisasi. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Kedua variabel dalam penelitian ini, yakni iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja memberikan kontribusi terhadap komitmen organisasi sebesar 71,3%. Secara terpisah, iklim organisasi memberikan kontribusi sebesar 14,5% terhadap tinggi rendahnya komitmen organisasi, sementara kualitas kehidupan kerja memberikan kontribusi sebesar 70,9% terhadap tinggi rendahnya komitmen organisasi. Berdasarkan hasil ini, diketahui bahwa masih terdapat 28,7% pengaruh dari variabel lain terhadap komitmen organisasi.

Kata Kunci ;Komitmen organisasi, kualitas kehidupan kerja, dan iklim organisasi

## **ABSTRACT**

*SOFIAN DINATA. The Relationship Of Organizational Climate And The Quality Of Working Life With Organizational Commitment On The Educators Schools State Police North Sumatera Regional Police. University of Medan Area Psychology Master's Program 2019.*

*This research aims to look at the relationship of Organizational Climate and the quality of working life With organizational commitment on the Educators Schools State Police North Sumatera regional police. Measuring instrument used in this research are psychological, i.e. the scale scale climate organization, work-life quality scale and scale of organizational commitment. The results showed a very significant relationship Exists between organizational climate and the quality of working life with the commitment of the organization. This result was shown by Freg coefficient = 89.431; SIG < 0.010. This indicates that the better climate of the Organization and the better quality of working life, then the higher organizational commitment. In contrast to the climate of the organization is getting worse and worse quality of working life, then the lower organizational commitment. Based on the results of this study, it can be stated that the hypothesis presented in this research were declared admissible. Both variables in this study, namely, the climate of the Organization and the quality of working life contribute to organizational commitment amounting to 71.3%. Separately, the organization contributes to a climate of 14.5% against high low organizational commitment, while the quality of working life contribute of 70.9% against high low organizational commitment. Based on these results, it is known that there is still a 28.7% of the influence of other variables against the commitment of organizations.*

*Keywords; Organizational commitment, the quality of working life, and organizational climate*

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERSETUJUAN.....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
SURAT PERNYATAAN ORISINILITAS .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
UCAPAN TERIMA KASIH .....	v
ABSTRAK .....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	10
1.3 Rumusan Masalah .....	11
1.4 Tujuan Penelitian .....	11
1.5 Manfaat Penelitian .....	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	13
2.1 Komitmen Organisasi .....	13
2.1.1 Pengertian Komitmen Organisasi .....	13
2.1.2 Dimensi Komitmen Organisasi .....	20
2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi .....	27

2.2.	IklmOrganisasi .....	30
2.2.1	PengertianIklmOrganisasi .....	30
2.2.2	AspekIklmOrganisasi.....	37
2.3	KualitasKehidupanKerja .....	41
2.3.1	PengertianKualitasKehidupanKerja .....	41
2.3.2	AspekKualitasKehidupanKerja .....	48
2.3.3	IndikatorKualitasKehidupanKerja .....	56
2.4 .	HubunganIklmOrganisasiDenganKomitmen OrganisasiTenagaPendidik .....	57
2.5	HubunganKualitasKehidupanKerjaDengan KomitmenOrganisasiTenagaPendidik.....	59
2.6	HubunganIklmOrgnisasidanKualitasKehidupanKerja DenganKomitmenPadaTenagaPendidik.....	62
2.7	KerangkaPenelitian .....	66
2.8	Hipotesis .....	66
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>68</b>
3.1	DesainPenelitian .....	68
3.2	TempatdanWaktuPenelitian .....	68
3.3	VariabelPenelitian .....	69
3.4	DefinisiOperasional .....	69
3.5	PopulasidanTehnik Sampling .....	70
3.6	InstrumenPenelitian .....	71
3.7	Validitas Dan ReliabilitasAlatUkur .....	75

3.8	Metode Analisis Data .....	77
BAB IV	PELAKSANAAN, ANALISIS DATA, HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	79
4.1	Orientasi Kancan Penelitian .....	79
4.2	Persiapan Penelitian .....	82
4.3	Pelaksanaan Penelitian .....	86
4.4	Analisis Data dan Hasil Penelitian .....	87
4.5	Pembahasan .....	98
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN .....	105
5.1	Simpulan .....	105
5.2	Saran .....	106
DAFTAR PUSTAKA	.....	108
DAFTAR TABEL	.....	xii
DAFTAR GAMBAR	.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	.....	xiv

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Jadwal Penelitian .....	68
Tabel 3.2 Kisi-kisi Distribusi Skala Komitmen Organisasi .....	73
Tabel 3.3 Kisi-kisi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Iklim organisasi .....	74
Tabel 3.4 Kisi-kisi Skala Kualitas Kehidupan Kerja .....	75
Tabel 4.1 Distribusi Butir-butir Pernyataan Skala Iklim Organisasi Setelah Uji Coba .....	83
Tabel 4.2 Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Kualitas Kehidupan Kerja Setelah Uji Coba .....	84
Tabel 4.3 Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Komitmen Organisasi Setelah Uji Coba .....	85
Tabel 4.4 Frekuensi dan Persentase Iklim Organisasi .....	89
Tabel 4.5 Frekuensi dan Persentase Kualitas Kehidupan Kerja .....	90
Tabel 4.6 Frekuensi dan Persentase Komitmen Organisasi .....	92
Tabel 4.7 Perbandingan Antara Mean Hipotetik dengan Mean Empirik	92
Tabel 4.8 Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran	93
Tabel 4.9 Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Linieritas Hubungan	93
Tabel 4.10 Rangkuman Hasil Perhitungan Analisis Regresi .....	94

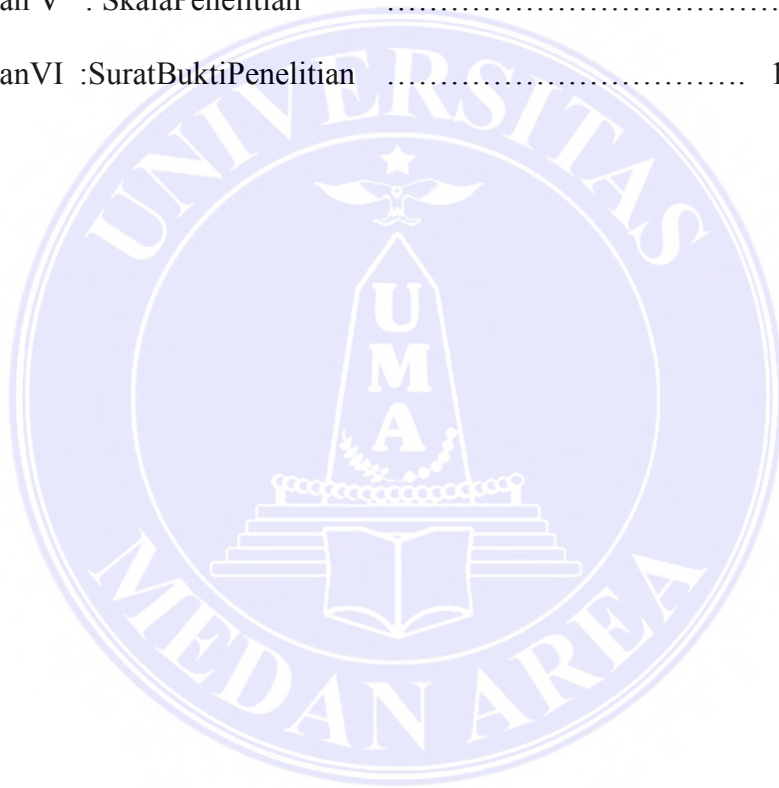
## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 : Kerangka Penelitian .....	66



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran I : Data Try Out Skala .....	113
Lampiran II : Hasil Analisis Data Try Out .....	120
Lampiran III : Data Penelitian .....	137
Lampiran IV : Hasil Analisis .....	152
Lampiran V : Skala Penelitian .....	160
Lampiran VI : Surat Bukti Penelitian .....	168





## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kunci sukses sebuah perubahan adalah pada sumber daya manusia yaitu sebagai inisiator dan agen perubahan terus menerus, pembentuk proses serta budaya yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasi. Sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi memiliki keanekaragaman yang cukup tinggi. Dengan *diversity* yang cukup besar tersebut berarti kemampuan sebagai “*agent of change*” juga akan berbeda-beda. Demikian juga dengan organisasi Polri. (Pidarta, 2005)

Usaha perubahan lingkungan organisasi dan tubuh Polri membutuhkan partisipasi dari semua personil Polri akan tercapai bila juga ada kemauan dari masing-masing personil Polri untuk berperan sebagai agen perubahan, tidak hanya sekedar mengandalkan kemampuannya saja. Kemampuan tanpa didukung dengan kemauan, tidak akan menghasilkan peningkatan apapun.

Perubahan yang terjadi tidak hanya dalam bentuk struktural, namun juga dalam banyak hal yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja dalam tubuh Polri. Salah satu perubahan yang terjadi adalah di Sekolah Polisi Negara (SPN). Polda Sumut memindahkan SPN Sampali ke SPN baru yang berlokasi di Hinai, Kabupaten Langkat, Sumut. Kini SPN Polda Sumut dengan luas 37 ha lebih merupakan SPN terbesar di seluruh Indonesia. Perkembangan fasilitas kampus tersebut tentu tidak berhenti sampai batas tersebut saja, tetapi harus terus melengkapi sarana dan prasarana SPN Polda Sumut maupun komponennya.

Proses input dan output dapat terjaga dengan baik kualitasnya sesuai dengan grand strategy Polri menuju lembaga pendidikan yang berkualitas. Lembaga pendidikan ini akan dapat berjalan dengan baik tentunya dengan peran serta seluruh komponen masyarakat.

Komponen yang sangat penting dalam institusi perguruan tinggi adalah dosen. Dosen sebagai tenaga profesional yang berhadapan langsung dengan mahasiswa diharapkan dalam tugasnya sebagai pendidik mampu menjalankan kebijakan-kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap universitas tempat dia bekerja.

Dosen dalam melaksanakan kegiatannya sangat perlu memiliki komitmen kerja yang tinggi, agar kegiatan yang direncanakan dapat tercapai dengan baik. Meningkatnya popularitas konsep komitmen kerja didasarkan pada keyakinan bahwa komitmen kerja memiliki implikasi, bukan saja pada pegawai dan organisasi, namun juga kepada masyarakat secara keseluruhan. Komitmen kerja menjadikan individu lebih memungkinkan untuk menerima ganjaran ekstrinsik seperti penghasilan dan psikologis yang berhubungan dengan keanggotaan. Komitmen menjadi hal yang sangat penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup organisasi. Komitmen secara umum dapat diartikan sebagai keterikatan individu pada organisasi di mana ia bekerja.

Menurut Mouday yang dikutip oleh Sopiah (2008) bahwa komitmen kerja merupakan istilah lain dari komitmen organisasi. Menurutnya komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan individu untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Selanjutnya Prabu (2007) mengemukakan bahwa kemauan tenaga pendidik untuk berpartisipasi dalam organisasi, biasanya tergantung pada tujuan apa yang ingin diraihinya dengan bergabung dalam organisasi tersebut. Kontribusi tenaga pendidik terhadap organisasi akan semakin tinggi bila organisasi dapat memberikan apa yang menjadi keinginan para anggotanya. Dengan kata lain, kemauan dan harapan tenaga pendidik untuk memberikan sumbangan kepada organisasinya sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi tempat mereka bekerja dalam memenuhi tujuan dan harapan-harapan para tenaga pendidik.

Komitmen seseorang terhadap organisasi seringkali menjadi isu yang sangat penting. Namun, sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pihak manajemen maupun individu masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh, padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif.

Berkaitan dengan kurangnya kesadaran tentang komitmen organisasi fenomena yang terjadi pada para tenaga pendidik di institusi Sekolah Polisi Negara dalam bentuk perilaku tenaga pendidik yang terlambat datang (7,2%) dan terlambat masuk kelas (10%), keinginan untuk mutasi ke unit lain (12%) atau adanya keluhan untuk tidak ingin menjadi tenaga pendidik lagi (8,6%) , rendahnya minat untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 (56%) sementara salah satu tuntutan sebagai tenaga pendidik adalah memiliki kompetensi mampu mengembangkan ilmu di bidangnya dan keterampilan mengajar. (data bulan Juli – Desember 2018)

Fenomena di lapangan terlihat dari hasil interviu yang berkaitan dengan komitmen para tenaga pendidik peneliti lakukan, berikut petikan hasil interviu/wawancara :

“Waduh, rumah saya dekat Amplas Medan, jauh kali rasanya kalau saya harus melaju setiap hari Medan – Hinai, lain lagi biaya transportasi, lain lagi kena macet di kampung lalang, hahahaha” (tertawa) (interview personal, Bapak SF pada hari Kamis, 15/11/2018 pkl. 14.30)

Selanjutnya kepada responden lain;

“ iyah, waktu masih awal – awal kita akan pindah kantor ke SPN Hinai (Mei 2018) lalu kita berangkat dari Sampali menuju SPN Hinai, masih dibantu/ disediakan Bus oleh Pimpinan, tapi sekarang sudah tidak lagi, hehehehe,, terpaksa harus menyediakan uang ekstra buat biaya transportasi deh,, (interview personal, Bapak NS pada hari Kamis, 15/11/2018 pkl. 16.00).

Kemudian satu orang responden lain ;

“ Berat juga yaa kalau harus seperti ini setiap hari, Isteri kerja di Medan, anak anak masih sekolah di Medan, sementara saya harus tiap hari pulang pergi Medan – Hinai, mau urus pindah isteri kerja dan pindah anak sekolah ke Langkat biayanya mahal sekali, waduhhh. “ (interview personal, Bapak SK pada hari Jum’at, 16/11/2018 pkl. 09.30)

Setelah itu, responden lain yang sudah bertugas selama lebih kurang 20 Tahun di SPN Polda Sumut :

“ Walaupun saya setia mengabdikan dan bertugas sebagai tenaga pendidik/ instruktur di SPN ini lebih dari 20 tahun, namun terasa berat juga mengenai biaya transportasi dari Medan ke Hinai, perhari saya harus mengeluarkan uang sebesar Rp.150.000,-, namun saya harus cermat menyikapi masalah ini dengan cara menginap di rumah dinas SPN Hinai, setidaknya 3 hari sekali baru kembali ke Medan karena isteri bekerja di Medan dan anak saya juga kuliah di Medan, namun karena ini tugas Negara maka jadi saya harus siap melaksanakannya apapun resikonya, interview personal, Bapak R pada hari Jum’at, 16/11/2018 pkl. 09.30)

Institusi Sekolah Polisi Negara mengharapkan para tenaga pendidik memiliki komitmen yang tinggi, karena tenaga pendidik yang memiliki komitmen yang tinggi akan memberikan pengaruh yang positif terhadap tercapainya visi dan misi institusi tersebut. Ada beberapa alasan mengapa komitmen organisasi menjadi sangat penting bagi institusi Sekolah Polisi Negara, Pertama, semakin tinggi komitmen organisasi tenaga pendidik, semakin besar pula usaha yang dilakukannya dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua, semakin tinggi komitmen organisasi tenaga pendidik maka semakin lama pula ia ingin tetap berada dalam organisasi. Adanya komitmen yang tinggi pada tenaga pendidik akan membuat mereka terhindar dari perilaku-perilaku keorganisasian yang negatif misalnya membolos, mangkir, datang terlambat, pindah kerja ke unit lain, meninggalkan jam kerja, dan lain sebagainya.

Tenaga pendidik yang komitmennya tinggi pada organisasi, akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif pada organisasinya, tenaga pendidik akan memiliki rasa yang tetap membela organisasinya, selalu giat dalam pencapaian untuk meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti dalam membantu mencapai tujuan organisasi Menurut pendapat Sopiha (2008) komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan individu untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Menurut pendapat Robbins (2011) komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi, komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana karyawan

memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Meyer dan Allen (1997) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Sehingga orang yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Penelitian dari Baron dan Greenberg (1990), menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga individu tersebut akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan diorganisasi tersebut (Umam: 2010).

Robbins dan Judge (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasi (*Organizational Commitment*) merupakan keadaan dimana tenaga pendidik berpihak pada organisasi tertentu dan tujuannya, serta keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2008) berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah rasa kebersamaan, keterlibatan, dan loyalitas yang diungkapkan oleh tenaga pendidik terhadap perusahaannya. Komitmen organisasi dipengaruhi oleh persepsi tenaga pendidik tentang bagaimana komitmen organisasi itu sendiri. Semakin besar komitmen yang dirasakan oleh tenaga pendidik, semakin tinggi harapan

tenaga pendidik bahwa jika mereka bekerja untuk memenuhi tujuan organisasi maka mereka akan dihargai secara adil (Schultz & Schultz, 2006).

Komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan tenaga pendidik untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya (Sopiah, 2008; Noordin, dkk., 2010). Komitmen mempengaruhi karier tenaga pendidik, kinerja organisasi, tingkat absensi dan loyalitas tenaga pendidik (Sopiah 2008).

Menurut Mathis (2001), pengelolaan SDM yang berkaitan dengan komitmen organisasi dipengaruhi oleh banyak hal antara lain: kualitas sumber daya manusia, sistem yang ada dalam organisasi, struktur organisasi, prosedur kerja, keterlibatan dan partisipasi tenaga pendidik serta iklim organisasi. Wirawan (2007) menyatakan iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi, mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap, komitmen, perilaku dan kinerja anggota organisasi, yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Iklim organisasi terkait erat dengan proses menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat tercipta hubungan dan kerjasama yang harmonis diantara seluruh anggota organisasi. Beberapa penelitian menemukan bahwa iklim organisasi memiliki kaitan erat dengan komitmen organisasi dan kinerja tenaga pendidik. Affandi (2002) menemukan iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen tenaga pendidik. Akbar (2009) dan Henaldy (2009) menemukan adanya pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap komitmen tenaga pendidik. Selanjutnya penelitian Akbar (2015) menemukan bahwa pengaruh iklim

organisasi sangat signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan, hal tersebut ditunjukkan dari angka t-hitung antara iklim organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar  $3,502 > t$  tabel sebesar  $1,6759$  dan angka probabilitas sebesar  $0,001 < \text{taraf signifikansi } \alpha = 5\% (0.05)$ .

Komitmen tenaga pendidik terhadap institusi kampus tidak akan tumbuh dengan sendirinya. Komitmen ikut dipengaruhi oleh iklim organisasi tempat seorang tenaga pendidik bekerja. Jika iklim dalam organisasi tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, hubungan kerja kurang harmonis, jaminan sosial keamanan kurang, maka secara otomatis komitmen tenaga pendidik pada organisasi terhadap organisasi menjadi makin luntur (Jackson, 2016).

Komitmen organisasi sangat mempengaruhi kinerja tenaga pendidik yang tinggi menurut Steers, *et.al.*, (1996) didukung dengan kualitas personal yang tinggi, dimana komitmen organisasi akan memunculkan keyakinan terhadap kemampuan yang dimiliki keadaan ini akan mengarahkan individu merasa gairah dalam bekerja sehingga individu merasa puas terhadap hasil kerjanya. Kualitas pribadi yang dimaksud, salah satunya adalah dimilikinya individu adalah kualitas kehidupan kerja.

Kualitas kehidupan kerja memiliki kontribusi yang cukup tinggi dalam pencapaian komitmen yang tinggi. Bernadine & Russell (1998) mengemukakan bahwa kualitas kehidupan kerja dapat dimaknai sebagai tingkat individu dapat memenuhi kebutuhan diri yang terpenting tatkala bekerja di satu organisasi. Kualitas kehidupan kerja mengacu pada pengaruh situasi kerja keseluruhan terhadap seorang individu, sehingga keadaan tersebut mengarahkan kepada



kesediaan anggota organisasi secara suka rela mengerjakan tugas-tugas diluar tugas resminya.

Menurut Bruce (1999) mendefinisikan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan persepsi para tenaga pendidik mengenai kesejahteraan, suasana dan pengalaman pekerja yang mengacu pada bagaimana efektifnya lingkungan pekerjaan. Chitramani *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan positif antara *Quality of Work Life (QWL)* dengan *Organizational Commitment (OC)*. Penelitian tersebut juga didukung oleh studi yang dilakukan oleh Birjandi *et al.* (2013) yang mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *QWL* dan *OC*

Penelitian Supiyanto (2015) menemukan bahwa karyawan yang memiliki kualitas kehidupan kerja akan mampu bertahan dalam organisasi, mampu tetap loyal dan sangat berkomitmen terhadap organisasi, responden berjumlah 154 karyawan dimana sumbangan kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional adalah sebesar 67%.

Arifin (2009) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi tenaga pendidik terhadap institusi kampus adalah kualitas kehidupan kerja Kesejahteraan psikologis ini dilaterbelakangi oleh faktor-faktor: (1) imbalan jasa, (2) rasa aman, (3) hubungan antar pribadi, (4) kondisi lingkungan kerja, (5) kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.

Uraian di atas menunjukkan bahwa Gadik kurang mendukung tercapainya visi dan misi SPN, sehingga peneliti menganalisis bahwa ada masalah dengan komitmen organisasi pada Tenaga Pendidik (Gadik).

Dari permasalahan di atas, peneliti menganggap penting untuk melakukan penelitian dengan judul “Hubungan Iklim Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Komitmen Organisasi pada Tenaga Pendidik di Sekolah Polisi Negara Kepolisian Daerah Sumatera Utara”

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Ada beberapa alasan mengapa organisasi harus melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan derajat komitmen organisasi dalam diri karyawan. Pertama, semakin tinggi komitmen karyawan, semakin besar pula usaha yang dilakukannya dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua, semakin tinggi komitmen karyawan, maka semakin lama pula ia ingin tetap berada dalam organisasi. Dengan kata lain, jika karyawan mempunyai komitmen organisasi yang tinggi, maka ia tidak berniat meninggalkan organisasi

Dari uraian di atas identifikasi masalah yang diajukan adalah :

1. Komitmen organisasi tenaga pendidik di SPN Kepolisian Daerah Sumatera Utara yang dianggap masih rendah
2. Kurang optimalnya peranan iklim organisasi di lingkungan SPN
3. Kualitas kehidupan kerja para Gadik terlihat rendah

### **1.3 Rumusan Masalah**

Adapun permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah ada hubungan iklim organisasi dengan Komitmen organisasi tenaga pendidik di SPN Kepolisian Daerah Sumatera Utara ?
2. Apakah ada hubungan kualitas kehidupan kerja dengan Komitmen organisasi tenaga pendidik di SPN Kepolisian Daerah Sumatera Utara ?
3. Apakah ada hubungan iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja dengan Komitmen organisasi tenaga pendidik di SPN Kepolisian Daerah Sumatera Utara ?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan secara umum yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk melihat :

1. Hubungan iklim organisasi dengan Komitmen organisasi tenaga pendidik di SPN Kepolisian Daerah Sumatera Utara
2. Hubungan kualitas kehidupan kerja dengan Komitmen organisasi tenaga pendidik di SPN Kepolisian Daerah Sumatera Utara
3. Hubungan iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja dengan Komitmen organisasi tenaga pendidik di SPN Kepolisian Daerah Sumatera Utara

## 1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini berguna/bermanfaat sebagai berikut :

### **Manfaat Teoritis:**

1. Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu psikologi dalam topik manajemen khususnya yang bersangkutan tentang komitmen organisasi, iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja.

### **Manfaat Praktis**

1. Sebagai masukan kepada sumber daya yang ada dalam organisasi Polri mengenai hubungan iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi tenaga pendidik di SPN Hubungan iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja dengan Komitmen organisasi tenaga pendidik di SPN Kepolisian Daerah Sumatera Utara, dan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan perbaikan kinerja tenaga pendidik pada SPN Hubungan iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja dengan Komitmen organisasi tenaga pendidik di SPN Kepolisian Daerah Sumatera Utara.
2. Membantu pihak manajemen SPN Hubungan iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja dengan Komitmen organisasi tenaga pendidik di SPN Kepolisian Daerah Sumatera Utara dalam menyusun formulasi ideal dari sebuah peningkatan kinerja tenaga pendidik, kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi sesuai dengan ciri dan karakteristik yang dibutuhkan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2. 1. Komitmen Organisasi

##### 2.1.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Mathis (2002) mengemukakan bahwa dalam perilaku keorganisasian, komitmen ditinjau sebagai konstruk yang menjadi pengikat antara karyawan dengan organisasi. Komitmen memainkan peran yang sangat signifikan dalam menjelaskan intensitas karyawan seperti berhenti dari pekerjaan dan perilaku karyawan lainnya. Komitmen adalah keinginan perilaku sosial untuk memberikan tenaga dan loyalitas pada sistem sosial, dan keterkaitan seseorang terhadap hubungan sosial dan dapat mengekspresikan dirinya.

Komitmen harus dilandasi pada sikap individu yang menjadi anggota-anggotanya, jadi komitmen pada dasarnya merupakan peristiwa dimana individu sangat tertarik pada tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi tempat bekerja. (Mathis, 2006)

Schein (2006) menjelaskan ada dua pendekatan dalam merumuskan definisi komitmen dalam berorganisasi, yaitu pendekatan berdasarkan *attitudinal commitment* atau pendekatan berdasarkan sikap dan *behavioral commitment* atau pendekatan berdasarkan tingkah laku (Mowday, Porter, & Steers, 1982; Reichers; Salancik; Scholl; Staw dalam Meyer & Allen, 1997). Perbedaan yang lebih tradisional ini memiliki implikasi tidak hanya kepada definisi dan pengukuran komitmen, tapi juga pendekatan yang digunakan dalam berbagai penelitian

perkembangan dan konsekuensi komitmen. Mowday et al. (dalam Meyer & Allen, 1997) menjelaskan kedua pendekatan itu sebagai berikut :

1. *Attitudinal commitment* berfokus pada proses bagaimana seseorang mulai memikirkan mengenai hubungannya dalam organisasi atau menentukan sikapnya terhadap organisasi. Dengan kata lain hal ini dapat dianggap sebagai sebuah pola pikir di mana individu memikirkan sejauh mana nilai dan tujuannya sendiri sesuai dengan organisasi di mana ia berada.
2. *Behavioral commitment* berhubungan dengan proses di mana individu merasa terikat kepada organisasi tertentu dan bagaimana cara mereka mengatasi setiap masalah yang dihadapi.

Penelitian mengenai *attitudinal commitment* melibatkan pengukuran terhadap komitmen (sebagai sikap atau pola pikir), bersamaan dengan variable lain yang dianggap sebagai penyebab, atau konsekuensi dari komitmen (Buchanan & Steers dalam Meyer & Allen, 1997). Tujuan dari penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan bahwa komitmen yang kuat menyebabkan terjadinya tingkah laku anggota organisasi sesuai dengan yang diharapkan (dari perspektif organisasi), seperti anggota organisasi jarang untuk tidak hadir dan perpindahan ke organisasi lain lebih rendah, dan produktivitas yang lebih tinggi. Tujuan yang kedua menunjukkan karakteristik individu dan situasi kondisi seperti apa yang mempengaruhi perkembangan komitmen berorganisasi yang tinggi.

Dalam *behavioral commitment* anggota dipandang dapat menjadi berkomitmen kepada tingkah laku tertentu, daripada pada suatu entitas saja. Sikap atau tingkah laku yang berkembang adalah konsekuensi komitmen terhadap suatu

tingkah laku. Contohnya anggota organisasi yang berkomitmen terhadap organisasinya, mungkin saja mengembangkan pola pandang yang lebih positif terhadap organisasinya, konsisten dengan tingkah lakunya untuk menghindari disonansi kognitif atau untuk mengembangkan *self-perception* yang positif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan kondisi yang seperti apa yang membuat individu memiliki komitmen terhadap organisasinya (Kiesler & Salancik dalam Meyer & Allen, 1997).

Komitmen dianggap sebagai *psychological state*, namun hal ini dapat berkembang secara retrospektif (sebagai justifikasi terhadap tingkah laku yang sedang berlangsung) sebagaimana diajukan pendekatan *behavioral*, sama seperti juga secara prospektif (berdasarkan persepsi dari kondisi saat ini atau di masa depan di dalam organisasi) sebagaimana dinyatakan dalam pendekatan *attitudinal* (Meyer & Allen, 1997).

Beberapa pendapat para ahli bahwa komitmen adalah penerimaan karyawan atas nilai-nilai organisasi, keterlibatan secara psikologis dan loyalitas. Komitmen merupakan sebuah sikap dan perilaku yang saling mendorong antara satu dengan yang lainnya. Karyawan yang komitmennya tinggi pada organisasi, akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif pada lembaganya, karyawan akan memiliki jiwa yang tetap membela organisasinya, berusaha untuk meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi. Dengan kata lain komitmen karyawan terhadap organisasinya adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya disamping itu akan menimbulkan loyalitas serta mendorong diri karyawan dalam mengambil

keputusan. Oleh karena itu komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki bagi karyawan terhadap organisasinya. Hal ini diharapkan dapat berjalan dengan baik sehingga mencapai kesuksesan dan kesejahteraan organisasi dalam jangka panjang. Wujud yang lain adalah perhatian karyawan terhadap upaya ikut menciptakan lingkungan kerja yang kondusif secara keseluruhan.

Komitmen kerja mencakup pengertian adanya suatu hubungan tukar-menukar antara individu dengan organisasi kerja. Individu meningkatkan dirinya dengan organisasi tempatnya bekerja sebagai balasan atas gaji dan imbalan lain yang diterima dari organisasi kerja yang bersangkutan, komitmen kerja yang timbul bukan sekedar loyalitas pasif, tetapi melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu mengabdikan darma baktinya demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Menurut Steers dan Porters, 1991 (dalam Robbins, 2011) komitmen organisasi adalah suatu keadaan seorang individu menjadi terikat pada aktivitas organisasi dan melalui aktivitas tersebut tumbuh keyakinan untuk mempertahankan segala aktivitas dan keterlibatannya. Hal ini berarti individu akan bersedia melakukan apa saja demi kemajuan perusahaan dan merasa sebagai bagian dari perusahaan.

Steers (1996) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap perusahaannya. Ia berpendapat bahwa



komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Sedangkan Porters mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relative dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatannya ke dalam organisasi. Hal ini dapat ditandai oleh : (1) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, (2) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dan sungguh-sungguh atas nama organisasi, (3) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi dan menjadi bagian dari organisasi.

Dari pendapat tersebut Steers dan Porters (1983) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keterikatan individu secara psikologis terhadap organisasi, termasuk rasa keterlibatan kerja, kesetiaan, dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi. Defenisi ini mengandung makna bahwa komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang lebih tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Sehingga dapat dikatakan pegawai yang menunjukkan komitmen yang tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Pengertian ini sejalan dengan pendapat Davis (1989), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu tingkat dimana seorang karyawan

mengidentifikasi diri dengan organisasi, dan ingin berpartisipasi aktif secara terus menerus dalam organisasi tersebut.

Demikian halnya dengan pendapat Meyer dan Allen (1991) dalam yang merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Penelitian dari Baron dan Greenberg (1990) menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, di mana individu akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut .

Berdasarkan berbagai definisi mengenai komitmen terhadap organisasi maka dapat disimpulkan bahwa komitmen terhadap organisasi merefleksikan tiga dimensi utama, yaitu komitmen dipandang merefleksikan orientasi afektif terhadap organisasi, pertimbangan kerugian jika meninggalkan organisasi, dan beban moral untuk terus berada dalam organisasi (Meyer & Allen : 1997).

Disamping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap perusahaan, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan karyawan dengan organisasi atau perusahaan secara aktif. Karena karyawan yang menunjukkan

komitmen organisasinya, memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab untuk menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi atau perusahaan tersebut. Sehingga dapat dikatakan komitmen organisasi dapat menumbuhkan kesetiaan atau ketaatan kerja karyawannya, memberi ketenangan kerja, kemantapan, dan perasaan diperhatikan atau dilindungi oleh perusahaan, serta pemenuhan kesejahteraan karyawan, dan masa depan yang lebih terjamin.

Dengan demikian karyawan yang merasa bahwa perusahaan telah memenuhi harapan dan minat-minatnya serta memperhatikan arti penting dirinya sebagai anggota perusahaan. Dengan kondisi ini berarti perusahaan telah mendorong tumbuhnya komitmen organisasi yang tinggi dalam diri karyawannya, karena karyawan percaya dan yakin bahwa perusahaan mampu memberikan kesempatan berkembang bagi dirinya. Namun sebaliknya, apabila karyawan merasa perusahaan tidak mampu menyediakan pekerjaan yang menarik, tugas yang berarti bagi karyawan, dan perkembangan karir tidak diperhatikan, maka perusahaan menyebabkan komitmen organisasi karyawan menjadi rendah (Donnelly, 1998).

Menurut penelitian yang dilakukan Etzioni (2015) dapat digambarkan bahwa dalam komitmen organisasi selalu menyangkut sejauhmana tingkat keterlibatan anggota terhadap nilai-nilai dan tujuan dari organisasi. Tingkat keterlibatan seorang karyawan terhadap organisasi ini dapat dikategorikan menjadi tiga tingkat keterlibatan kerja, yaitu :

- a. Tingkat keterlibatan moral (*Moral Involvement*) yaitu adanya suatu orientasi yang positif dan kuat terhadap organisasi karena ada internalisasi

terhadap tujuan, nilai dan norma organisasi, dan identifikasi pada pemegang otoritas. Individu memiliki komitmen terhadap organisasi sejauhmana konsistensi identitas pribadi dengan tujuan organisasi.

- b. Tingkat keterlibatan kalkulatif (*Calculative Involvement*), dalam keterlibatan ini, karyawan menunjukkan hubungan yang kurang positif dengan organisasi karena sebagian besar keterlibatannya didasarkan atas untung dan rugi terhadap dirinya. Jadi keterlibatan mereka terhadap organisasi semata-mata didasarkan pada perhitungan dan pertimbangan besar kecilnya keuntungan yang akan dia peroleh dari organisasi.
- c. Tingkat keterlibatan Aliensi (*Alienative Involvement*), keterlibatan aliensi ini menggambarkan adanya orientasi yang negatif dari karyawan terhadap organisasi. Komitmen mereka terhadap organisasi menjadi terhambat disebabkan karena adanya pertentangan nilai-nilai dalam organisasi atau aturan maupun tujuan organisasi.

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Fuad (2014), yang mengidentifikasi komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang anggota memihak kepada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaannya di dalam organisasi itu. Jadi, komitmen pada organisasi yang tinggi berarti kepemihakkan kepada organisasi yang dimilikinya.

### **2.1.2. Dimensi Komitmen Organisasi**

Meyer dan Allen (1997) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: *affective*, *continuance*, dan *normative*. Ketiga hal ini lebih

tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari komitmen berorganisasi, daripada jenis-jenis komitmen berorganisasi. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut.

1. *Affective commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu (Allen & Meyer, 1997).
2. *Continuance commitment* berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1997).
3. *Normative commitment* menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1997).

Meyer dan Allen berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Karyawan dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Sementara itu karyawan dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Karyawan yang memiliki *komponen normatif* yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan karyawan yang berdasarkan *continuance*. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa sebagai anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komponen normatif yang menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang memiliki keinginan yang kuat untuk selalu menjadi anggota organisasi, keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin seperti apa yang dilakukan oleh organisasi dan keyakinan dalam menyusun dan melakukan tugas dalam organisasi. Berdasarkan definisi tersebut penelitian yang dilakukan Gordon dkk (2011) menyatakan terdapat empat aspek untuk melihat komitmen organisasi, yaitu:

1. Loyalitas terhadap organisasi adalah faktor kebanggaan dan loyalitas yang dimiliki seseorang secara berkesinambungan dalam suatu organisasi dengan penghargaan yang diperoleh yang bermanfaat bagi anggota organisasi.
2. Tanggung jawab terhadap organisasi adalah bagaimana seluruh karyawan bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing dan sanggup menyelesaikan tugasnya sesuai dengan rencana.
3. Keinginan untuk bekerja secara profesional demi organisasi adalah faktor yang menggambarkan suatu kecenderungan anggota untuk selalu berbuat dengan cara yang sesuai untuk memberikan pelayanan demi organisasi.
4. Kepercayaan terhadap organisasi adalah faktor yang menggambarkan keterikatan terhadap ideologi yang dibuat dan telah ditentukan oleh organisasi.

Komitmen organisasi dari Mowday, Porter dan Steers lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang didefinisikan sebagai kekuatan relatif suatu identifikasi dan keterlibatan individu terhadap organisasi tertentu (Mowday, dkk. 1982). Komitmen organisasi ini memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku.

a. Sikap mencakup :

1. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Tampil melalui

sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai perusahaan, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.

2. Keterlibatan dengan peranan pekerjaan di organisasi tersebut, karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua pekerjaan yang diberikan padanya.
  3. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya keterikatan emosional dan keterikatan antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap perusahaan.
- b. Kehendak untuk bertingkah laku mencakup :
1. Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampil melalui kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar perusahaan dapat maju. Karyawan dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib perusahaan.
  2. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada karyawan yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari perusahaan dan ada keinginan untuk bergabung dengan perusahaan dalam waktu lama.

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap perusahaan, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap perusahaan. Selain itu tampilan tingkah laku berusaha kearah tujuan perusahaan dan keinginan untuk tetap bergabung dengan perusahaan dalam jangka waktu lama.



Menurut Steers (1995) komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu : identifikasi, keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi atau perusahaannya.

#### 1. Aspek Identifikasi

Yaitu Identifikasi yang mewujudkan dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan ataupun dengan kata lain perusahaan memasukkan pula kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para karyawan dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena karyawan menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

#### 2. Aspek Keterlibatan atau partisipasi karyawan

Yaitu keterlibatan atau partisipasi karyawan dalam aktivitas-aktivitas keorganisasian juga penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan karyawan adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu,

karyawan merasakan diterima sebagai bagian utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama karena adanya rasa terikat dengan yang mereka ciptakan. Partisipasi akan meningkat apabila mereka menghadapi suatu situasi yang penting untuk mereka diskusikan bersama, dan salah satu situasi yang perlu didiskusikan bersama tersebut adalah kebutuhan serta kepentingan pribadi yang ingin dicapai oleh karyawan organisasi. Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi hingga karyawan memperoleh kepuasan kerja, maka karyawanpun akan menyadari pentingnya memiliki kesediaan untuk menyumbang usaha bagi kepentingan organisasi. Sebab hanya dengan pencapaian kepentingan organisasilah, kepentingan merekapun akan lebih terpuaskan.

### 3. Aspek Loyalitas Karyawan

Yaitu loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seorang untuk mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan. Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, bila perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

O'Reilly dan Chatman, 1986, dalam Mc Neesse-Smith, 1996 juga mengatakan bahwa komitmen terdiri dari tiga (3) aspek yaitu :

- a) Internalisasi nilai-nilai organisasi
- b) Identifikasi diri sebagai bagian dari organisasi
- c) Perilaku sesuai nilai-nilai dan keinginan organisasi (*compliance*)

Fuad Mas'ud (2004) mengidentifikasi komitmen organisasional sebagai :

1. Perasaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Kebanggaan terhadap organisasi.
3. Kepedulian terhadap organisasi.
4. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi.
5. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi.
6. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi

### **2.1.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Beberapa ahli mengemukakan tentang faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, diantaranya adalah Steers dan Porter (1983), faktor-faktor yang mempengaruhi sikap komitmen terhadap organisasi dapat dikelompokkan ke dalam empat karakteristik, yaitu:

- a. Karakteristik Personal (*Personal Characteristics*)

Karakteristik ini merupakan ciri yang melekat atau berasal dari individu, yaitu usia, masa kerja dan motivasi berprestasi yang berkorelasi secara positif serta tingkat pendidikan yang berkorelasi secara negatif dengan

komitmen.

- b. Karakteristik Pekerjaan atau Peran (*Job or Role Oriented Characteristics*)  
Pekerjaan yang penuh tantangan dan kreativitas, iklim organisasi dan kejelasan peran yang harus dijalankan serta adanya kesesuaian antara peran yang diberikan dengan kemampuan pegawai, secara umum berkorelasi secara positif dengan komitmen terhadap organisasi.
- c. Karakteristik Struktural (*Structural Characteristics*)  
Karakteristik ini berkait dengan desain organisasi itu sendiri, antara lain tingkat formalisasi, ketergantungan secara fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, tingkat kepemilikan, dan kontrol pegawai terhadap organisasi, dan kualitas hubungan atasan-bawahan (*leader member exchange*). Semua faktor tersebut berkorelasi positif dengan komitmen pegawai terhadap organisasi.
- d. Karakteristik atau Kualitas Pengalaman Kerja (*Work Experiences*)  
Pengalaman kerja erat kaitannya dengan perlakuan-perlakuan yang dirasakan pegawai selama bekerja dalam suatu organisasi, meliputi suatu kondisi dimana pegawai mempunyai sikap positif terhadap tim kerjanya, kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja dan pegawai merasa bahwa organisasi memperhatikan minat dan harapannya, serta merasa dirinya mempunyai arti penting bagi organisasinya.

Komitmen dipengaruhi oleh faktor-faktor personal dan organisasional (Schulz & Shultz, 1994). Faktor personal meliputi usia, masa kerja dan kebutuhan berprestasi, sedangkan faktor organisasional meliputi pemerikayaan pekerjaan (*job*

*enrichment* ), otonomi dalam bekerja, kesempatan untuk menggunakan keahlian, sikap yang positif terhadap tim kerja, iklim organisasi serta dukungan dari organisasi.

Northcraft dan Neale (2002) mengemukakan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi selama awal masa bekerja ditentukan oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

1. Faktor personal, yang meliputi harapan terhadap pekerjaan, kontrak psikologis, kualitas kehidupan kerja, sikap afektif positif (kepuasan kerja) alasan pemilihan pekerjaan serta berbagai karakteristik personal.
2. Faktor organisasional, yaitu pengalaman pegawai pada saat-saat awal bekerja yang terkait dengan pekerjaan, hubungan atasan-bawahan (*leader member exchange*), supervisi atau pengawasan dari atasan, serta kesesuaian dengan tujuan organisasi.
3. Faktor non organisasional, yaitu tidak adanya alternatif bekerja di tempat lain.

Pendapat ini didukung oleh Meyer dan Allen (1990) yang mengatakan bahwa bentuk-bentuk pengalaman kerja yang sangat kuat dalam mempengaruhi komitmen afektif pegawai terhadap organisasi terkait dengan adanya pemenuhan berbagai kebutuhan psikologis pegawai untuk merasa nyaman selama berada dalam organisasi serta merasa berkompeten dalam menjalankan peran atau pekerjaannya. Beberapa variabel pengalaman kerja yang terbukti mempengaruhi komitmen pegawai, yaitu persepsi pegawai terhadap suatu kondisi dimana suatu pekerjaan memiliki tantangan, adanya kejelasan peran dan tujuan organisasi,

manajer menanggapi saran pegawai, keeratan dalam hubungan tim kerja, keterandalan organisasi, perlakuan yang adil, adanya umpan balik atas prestasi kerja pegawai serta keterlibatan pegawai dalam mengambil suatu keputusan.

Berdasarkan uraian pendapat tersebut, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa secara garis besar faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen terhadap organisasi dapat berupa faktor personal atau individual diantaranya kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja, faktor organisasional berupa iklim organisasi, kualitas hubungan atasan-bawahan (*leader member exchange*) dan faktor non organisasional.

## **2.2 Iklim Organisasi**

### **2.2.1. Pengertian Iklim Organisasi**

Konsep tentang iklim organisasi muncul dari pandangan Kurt Lewin (1951 dalam Wirawan, 2007) mengenai *Field theory* (Dipboye, *et. al.*, 2004). Menurut Lewin (dalam Dipboye, *et.al.*, 2004), perilaku-perilaku individu dihasilkan oleh gabungan karaktersitik pribadi (seperti: sifat-sifat kepribadian, kemampuan dan pengalaman) dengan lingkungan psikologis seseorang (cara seseorang memandang lingkungan di sekitarnya). Iklim kerja organisasi merupakan lingkungan tempat karyawan melakukan pekerjaannya.

Lingkungan tersebut bisa berbentuk departemen, unit organisasi atau organisasi secara keseluruhan. Iklim organisasi merupakan sistem yang dinamis sehingga mempengaruhi keseluruhan tingkah laku individu-individu yang ada di dalam organisasi serta mempengaruhi cara organisasi berinteraksi dengan

organisasi yang lain (Dessler, 2013). Iklim organisasi terbentuk melalui keyakinan bersama yang berkembang melalui interaksi antara anggota kelompok dengan lingkungan fisik dan lingkungan sosial organisasi (Lindell & Brandt, 2000). Dengan demikian, iklim organisasi dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh anggota-anggotanya (Gitosudarmo., 2010).

Menurut Glisson dan James (2012), iklim organisasi adalah: persepsi individual karyawan yang disebabkan oleh pengaruh psikologis dari lingkungan kerja terhadap kesejahteraan pribadinya. Jika karyawan dalam sebuah unit kerja yang khusus menyetujui persepsi mereka terhadap pengaruh dari lingkungan organisasi, maka pembauran persepsi ini dapat menggambarkan iklim organisasi. Meskipun demikian, iklim organisasi diakui lebih merupakan kekayaan individual karyawan dibandingkan dengan pembauran persepsi individu.

Glisson dan James (2012) mengatakan, pengaruh dari iklim organisasi terhadap lingkungan kerja dapat diketahui dari berbagai macam dimensi seperti: kelelahan emosional, depersonalisasi, konflik peran dan faktor-faktor iklim psikologis yang bersifat umum (*general Psychological climate factor = PCg*). *PCg factor* merupakan representasi persepsi individu terhadap keseluruhan pengaruh psikologis lingkungan kerja, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif pada individu, oleh karena itu model komposisi yang tepat untuk memahami iklim kerja adalah *direct consensus model*, yaitu: model yang digunakan di dalam kelompok yang lebih rendah dalam suatu unit kerja organisasi. Model ini merupakan bentuk kondisi awal yang akan dioperasionalkan pada tingkat unit kerja yang lebih tinggi. Konsensus yang

terjadi pada kelompok yang lebih rendah, yang ditandai dengan pembauran iklim di antara anggota kelompok merupakan konstruk iklim organisasi, yang kemudian dapat diterapkan pada tingkat unit kerja yang lebih tinggi (Klein, *et. al.*, 2001).

Pengertian iklim organisasi yang hampir sama disampaikan oleh James dan Sells (dalam Luthans 2011) yang mengatakan, iklim organisasi merupakan persepsi individu terhadap lingkungan organisasi, yang didasarkan pada pemaknaan personal terhadap kebermaknaan lingkungan. Persepsi karyawan terhadap iklim organisasi lebih merupakan mediator dari respon sikap dan perilaku dibandingkan dengan karakteristik obyektif dari lingkungan kerja, oleh karena itu atribut-atribut iklim organisasi yang bersifat langsung dan dekat dengan pengalaman individu cenderung menimbulkan pengaruh yang signifikan terhadap persepsi iklim. Atribut-atribut dari iklim organisasi yang relatif dekat dengan individu tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Iklim peran, yang berhubungan dengan tingkat kebingungan peran, tingkat konflik peran dan muatan peran;
- b. Iklim tugas/pekerjaan, meliputi: tingkat otonomi tugas, tantangan dan variasi pekerjaan;
- c. Iklim kepemimpinan, meliputi : penekanan pemimpin atas pencapaian tujuan, kepercayaan dan dukungan dari pemimpin, fasilitasi terhadap interaksi dalam pekerjaan dan pengaruh psikologis serta pengaruh hirarkis yang diberikan oleh pemimpin kepada anggota organisasi;
- d. Iklim kelompok kerja, meliputi: kerjasama dalam kelompok dan kebanggaan menjadi anggota kelompok;



e. Iklim organisasi, meliputi: aspek-aspek dalam lingkungan organisasi yang relatif dekat dengan pengalaman individu, berkaitan dengan keadilan dan obyektivitas dari sistem imbalan, identifikasi individu terhadap organisasi serta perhatian dan kesadaran dari pihak manajemen organisasi terhadap anggota organisasi.

Dimensi-dimensi iklim organisasi tersebut saling berhubungan satu sama lain dan berpengaruh terhadap kesejahteraan psikologis individu karena berhubungan dengan karakteristik individu seperti kebutuhan, sistem nilai dan harapan-harapan anggota organisasi.

Pendapat senada juga disampaikan oleh Dipboye, *et. al.*, (1994), yang mengatakan, iklim organisasi mengacu pada akibat dari perilaku individu yang disebabkan oleh perbedaan karakteristik pribadi dan perbedaan lingkungan psikologis dalam organisasi. Persepsi pribadi dari karyawan terhadap lingkungan organisasinya menghasilkan semacam profil karakteristik organisasional yang berpengaruh terhadap kepercayaan karyawan terhadap organisasi, hubungan karyawan dengan atasan, alur komunikasi antara bawahan dan atasan (lihat juga di Hofmann & Morgeson, 2003), hubungan dengan teman kerja serta proses pengambilan keputusan di dalam organisasi.

Menurut Dastmalchian, *et. al.* (dalam Hofmann & Morgeson, 2003), iklim organisasi mengacu pada sebuah variabel atau seperangkat variabel yang mempresentasikan norma-norma, perasaan-perasaan dan sikap-sikap yang umumnya berlaku di sebuah tempat kerja. Iklim organisasi memiliki kapasitas untuk menyatakan atmosfer psikologis organisasi secara umum dan oleh karena

itu, dapat berpengaruh terhadap kepuasan, motivasi dan pola-pola perilaku individu yang ada di tempat kerja. Iklim organisasi merefleksikan aspek-aspek penting dalam organisasi, seperti: hubungan antara karyawan dengan manajemen organisasi, situasi konflik dalam organisasi, struktur organisasi dan dapat menjelaskan konsep-konsep tentang hubungan-hubungan industrial (*industrial relations*).

Litwin (dalam Wirawan, 2007) mendefinisikan iklim organisasi sebagai seperangkat sifat-sifat yang dapat diukur dari suatu lingkungan organisasi yang didasarkan pada persepsi secara kolektif dari anggota-anggotanya. Pengertian ini mirip dengan pengertian iklim kerja dari Schneider, *et.al.*, (2002 dalam Wirawan, 2007), yang mengatakan: iklim kerja adalah konsensus dari karyawan yang terbentuk karena persetujuan yang terjadi dalam kelompok karyawan (*within group agreement*). Persetujuan yang kuat antara kelompok karyawan dalam organisasi akan memunculkan kekuatan iklim (*climate strength*), tetapi jika tidak ada persetujuan antara kelompok karyawan menyebabkan kebingungan dan kekacauan dalam mencapai tujuan dan arah organisasi.

Iklim yang kuat di dalam organisasi diakui akan mempengaruhi karyawan untuk berperilaku secara konsisten dan sama. Semua kejadian yang ada di dalam organisasi akan direspon oleh karyawan dengan harapan yang sama sehingga respon yang diberikan tepat (Lindell & Brandt, 2000). Lebih lanjut Schneider *et. al.* (2002) mengatakan: respon yang tepat terhadap organisasi akan menghasilkan iklim kerja yang kuat dan memperbaiki sistem pelayanan dalam organisasi, karena iklim internal yang kuat dalam organisasi mempengaruhi perilaku karyawan untuk

memberikan pelayanan yang memuaskan terhadap pelanggan, sehingga akibat lebih lanjutnya adalah meningkatkan keuntungan organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Schneider, *et. al.* (dalam Wirawan 2007) pada sejumlah karyawan juga mendukung hal ini dan menyatakan bahwa iklim organisasi yang baik meningkatkan persepsi yang positif dari pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh karyawan organisasi. Iklim pelayanan yang baik tersebut akan tercapai secara optimal jika ada dukungan dari organisasi berupa sumber-sumber, pelatihan-pelatihan, praktek-praktek manajerial dan bantuan-bantuan lainnya yang dibutuhkan oleh karyawan sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif. Berdasarkan kenyataan ini Schneider, *et. al.* (1998) mengajukan definisi yang lain dari iklim organisasi, yaitu: pembauran persepsi karyawan yang berhubungan dengan praktek-praktek, prosedur-prosedur dan semua jenis perilaku yang didukung serta akan mendapatkan imbalan di dalam organisasi.

Hal-hal yang mempengaruhi persepsi karyawan tersebut adalah sebagai berikut: Pertama, kualitas pelayanan internal dalam organisasi. Contohnya, perilaku *supervisor* dalam memberikan umpan balik dan menyampaikan informasi. Kedua, kondisi fasilitas-fasilitas umum yang mempengaruhi keamanan dan kesejahteraan karyawan.

Menurut Brown dan Leigh (1996), iklim organisasi adalah: keadaan lingkungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan yang mengarah pada aspek-aspek seperti: keamanan psikologis (*psychological safety*) dan kebermaknaan psikologis (*psychological meaningfulness*) lingkungan kerja. Penilaian dan

persepsi terhadap lingkungan organisasi tersebut didasarkan pada kebermaknaan psikologis, keterlibatan emosi dan keterlibatan motivasi karyawannya melalui suatu proses yang disebut dengan proses penilaian (*valuation process*). Proses penilaian ini merupakan representasi kognitif bentuk lingkungan organisasi yang diinterpretasi berdasarkan nilai dan kesejahteraan individu, oleh karena itu, menurut Brown dan Leigh (1996), iklim organisasi seharusnya lebih merupakan atribut individu dibandingkan dengan atribut organisasi. Penilaian individu terhadap situasi organisasi berbeda antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain, yang disebabkan oleh perbedaan dalam kemampuan, nilai-nilai dan kebiasaan-kebiasaan karyawan yang harus disesuaikan dengan budaya organisasi, perbedaan kontribusi karyawan terhadap organisasi dan perbedaan dalam gaya manajemen.

Stinger (Wirawan, 2007) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Tagiuri dan Litwin mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Kemudian dikemukakan oleh Luthans (2011) disebutkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi.

Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen karyawan. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan.

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa Iklim organisasi merupakan tanggapan/penilaian seseorang karyawan tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya.

### **2.2.2. Aspek Iklim Organisasi**

Steve Kelneer (dalam Wirawan 2007) menyebutkan ada enam aspek iklim organisasi yaitu sebagai berikut :

#### *a. Flexibility Conformity.*

Fleksibilitas dan *comfomity* merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.

b. *Responsibility*

Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diimbangi dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan.

c. *Standards.*

Perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik.

d. *Reward.*

Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.

e. *Clarity.*

Terkait dengan perasaan karyawan bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.

f. *Tema Commitmen.*

Berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

Stringer (Wirawan, 2007) menyebutkan bahwa aspek iklim organisasi dapat mempengaruhi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Ia juga mengatakan enam aspek yang diperlukan, yaitu:

a. Struktur

Struktur merefleksikan perasaan bahwa karyawan diorganisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka. Meliputi posisi karyawan dalam perusahaan.

b. Standar-standar

Mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Meliputi kondisi kerja yang dialami karyawan dalam perusahaan.

c. Tanggung jawab

Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “pimpinan diri sendiri” dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain. Meliputi kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan.

d. Pengakuan

Perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Meliputi imbalan atau upah yang diterima karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan.

e. Dukungan.

Merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku dikelompok kerja. Meliputi hubungan dengan rekan kerja yang lain.

f. Kebanggaan

Merefleksikan perasaan kebanggaan sebagai anggota organisasi.

Meliputi pemahaman karyawan mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Menurut model Pines (1992 dalam Wirawan, 2007), iklim organisasi dapat diukur melalui empat aspek sebagai berikut :

1. Aspek Psikologikal,

Yaitu meliputi variabel seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang emenuhan sendiri (*self-fulfilment clershif*), dan kurang inovasi.

2. Aspek Struktural,

Yaitu meliputi variabel seperti fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik.

c. Aspek Sosial,

Yaitu meliputi aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama), dan penyelia-penyelia (dukungan dan imbalan).

d. Aspek Birokratik,

Yaitu meliputi Undang-undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan.

Dari uraian di atas peneliti menggunakan aspek iklim organisasi dari Stringer (dalam Wirawan, 2007) yaitu, aspek struktur, aspek standard, aspek tanggung jawab, aspek pengakuan, aspek dukungan dan aspek kebanggaan.



## **2.3. Kualitas Kehidupan Kerja**

### **2.3.1. Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja**

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life (QWL)* merupakan salah satu bentuk yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumber daya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah: kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para personil Polri dalam pemecahan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan. Bruce (1999)

Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Pandangan pertama mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi. Contohnya: kekayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan kerja dan kondisi kerja yang aman. Sementara yang lainnya menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi tenaga pendidik bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tubuh dan berkembang selayaknya manusia (Wayne, 1992 dalam Noor Arifin, 2012).

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

membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Marcschel, 1985 dalam Arifin, 2012).

Sedangkan Siagian (dalam Arifin, 2012) menyatakan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) sebagai filsafat manajemen menekankan:

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

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

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

Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim organisasi agar secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 2011). Kualitas kehidupan kerja merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan tenaga pendidik, hal itu diwujudkan dengan berbagai persoalan dan menyatukan pandangan mereka (perusahaan dan tenaga pendidik) ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan komitmen terhadap organisasi.

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

Menciptakan kualitas kehidupan kerja yang baik merupakan suatu seni yang tergantung pada situasi dan kondisi kerja itu sendiri serta tantangan yang dihadapi. Keadaan, situasi dan kondisi kerja itu dituntut ada pada setiap individu. Situasi kerja yang terukur bisa dicapai apabila dalam melaksanakan tugas para tenaga pendidik didukung oleh semangat kerja yang terukur. Melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia sebuah organisasi harus mampu menciptakan kualitas kehidupan kerja yang dapat memberi kesempatan pengembangan diri, kesejahteraan yang dapat menutupi kebutuhan dasar tenaga pendidik, serta lingkungan kerja yang aman dan nyaman, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja dalam upaya pencapaian tujuan sekolah secara lebih baik (Lewis, 2001)).

Kualitas kehidupan bekerja adalah dinamika multidimensional yang meliputi beberapa konsep seperti jaminan kerja, sistem penghargaan, pelatihan dan karir peluang kemajuan, dan keikutsertaan di dalam pengambilan keputusan (Lau & Bruce, 1998).

Menurut Lau & Bruce (1998) kualitas kehidupan bekerja didefinisikan sebagai strategi tempat kerja yang mendukung dan memelihara kepuasan dengan tujuan untuk meningkatkan kondisi kerja dan organisasi serta keuntungan untuk pemberi kerja. Sedangkan Walton (dalam Kossen, 1986) mendefinisikan kualitas

kehidupan bekerja sebagai persepsi pekerja terhadap suasana dan pengalaman pekerja di tempat kerja mereka.

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

Umstot (2001) mengemukakan bahwa konsep *Quality of work life* (QWL) ini berkembang sekitar tahun 1970 dan merupakan refleksi dari budaya organisasi. Dalam tulisannya yang sama Umstot memberi makna QWL sebagai sesuatu yang berhubungan dengan akibat pekerjaan terhadap kesejahteraan individual sebagaimana sesuatu yang berhubungan dengan peningkatan efektivitas organisasi. Fokus QWL adalah hasil terhadap individual yaitu bagaimana pekerjaan dapat menjadikan orang lebih baik dibanding pada bagaimana orang dapat bekerja lebih baik.

Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 1995 dalam Noor Arifin, 2012).

Menurut Robbins (1998) bahwa Kualitas Kehidupan Kerja sebagai sebuah proses bagaimana organisasi memberikan respon pada kebutuhan pegawai dengan cara mengembangkan mekanisme untuk memungkinkan para pegawai memberikan sumbang saran penuh dan ikut serta mengambill keputusan dan mengatur kehidupan kerjanya dalam sebuah organisasi. Beberapa hal yang termasuk Kualitas Kehidupan Kerja adalah keamanan kerja, sistem penghargaan yang lebih baik, gaji yang lebih baik, kesempatan untuk mengembangkan diri, partisipasi dan meningkatkan produktivitas organisasi di antara mereka.

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

Konsep Kualitas Kehidupan Kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya (Luthans, 2011). David & Edward (1983) dalam Arifin (2012) mendefenisikan Kualitas Kehidupan Kerja sebagai cara berpikir mengenai orang, kerja, dan organisasi. Dengan lebih rinci, elemen dari Kualitas Kehidupan Kerja terdiri atas :

1. Perhatian mengenai pengaruh kerja terhadap manusia sebagaimana terhadap efektifitas organisasi.

2. Pandangan mengenai partisipasi untuk pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dalam organisasi.

Program Kualitas Kehidupan Kerja pada dasarnya mencari cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja dan menciptakan pekerjaan yang lebih baik atau tercapainya kinerja yang tinggi (Gitosudarmo, 2010). Dengan demikian peran penting Kualitas Kehidupan Kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik.

Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja menurut Nawawi (2011) adalah program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja dengan menciptakan pekerjaan yang lebih baik. Berbagai faktor perlu dipenuhi dalam menciptakan program Kualitas Kehidupan Kerja, antara lain restrukturisasi kerja, sistem imbalan, lingkungan kerja, partisipasi pekerja, kebanggaan, pengembangan karier, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, dan lain sebagainya.

Menurut Gitosudarmo (2010) sasaran utama Kualitas Kehidupan Kerja terdiri atas empat unsur:

1. Program Kualitas Kehidupan Kerja menciptakan organisasi yang lebih demokratis dimana setiap orang memiliki suara terhadap sesuatu yang mempengaruhi kehidupannya.
2. Mencoba memberikan andil imbalan finansial dari organisasi sehingga setiap orang mendapatkan manfaat dari kerjasama yang lebih besar, produktifitas lebih tinggi, dan meningkatkan profitabilitas.

3. Mencoba mencari cara untuk menciptakan keamanan kerja yang lebih besar dengan meningkatkan daya hidup organisasi dan lebih meningkatkan hak pekerja.
4. Mencoba meningkatkan pengembangan individu dengan menciptakan kondisi yang mendukung terhadap pertumbuhan pribadi.

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

### **2.3.2. Aspek Kualitas Kehidupan Bekerja**

Secara umum terdapat sembilan aspek pada SDM dilingkungan perusahaan yang perlu diciptakan, dibina dan dikembangkan (Nawawi, 2011) Kesembilan aspek tersebut adalah :

- a. Komunikasi, pekerja sebagai SDM memerlukan komunikasi yang terbuka dalam batas-batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Komunikasi yang lancar untuk memperoleh informasi-informasi yang dipandang penting oleh pekerja dan disampaikan tepat pada waktunya dapat menimbulkan rasa puas dan merupakan motivasi kerja yang positif. Untuk itu perusahaan dalam menyampaikan informasi dapat dilakukan dalam bentuk pertemuan atau secara langsung pada setiap pekerja, atau melalui pertemuan kelompok, dan dapat pula melalui sarana publikasi perusahaan seperti papan bulletin, majalah perusahaan dan lain-lain.



- b. Pemecahan Konflik, setiap dan semua pekerja memerlukan pemberian kesempatan pemecah konflik dengan perusahaan atau sesama personil Polri secara terbuka, jujur dan adil. Kondisi ini sangat berpengaruh pada loyalitas, dedikasi serta motivasi kerja individu. Untuk itu dapat ditempuh pula dengan kesediaan untuk mendengarkan review antar karyawan yang mengalami konflik, atau melalui proses banding (*appeal*) pada pimpinan yang lebih tinggi dalam konflik dengan manajer atasannya.
- c. Pengembangan Karir, setiap dan semua karyawan memerlukan kejelasan pengembangan karir masing-masing dalam menghadapi masa depannya. Untuk itu dapat ditempuh melalui penawaran untuk memangku suatu jabatan, memberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau pendidikan di luar perusahaan atau pada lembaga pendidikan yang lebih tinggi. Di samping itu dapat juga ditempuh melalui penilaian kerja untuk mengatur kelebihan dan kekurangannya dalam bekerja yang dilakukan secara obyektif. Pada gilirannya berikut dapat ditempuh dengan mempromosikannya untuk memangku jabatan yang lebih tinggi didalam perusahaan tempatnya bekerja.
- d. Pengambilan Keputusan, karyawan perlu diikutsertakan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan posisi kewenangan dan jabatan masing-masing. Untuk itu perusahaan dapat melakukannya dengan membentuk tim inti dengan mengikutsertakan karyawan dalam rangka memikirkan langkah-langkah strategi yang akan ditempuh. Disamping itu dapat pula dilakukan dengan menyelenggarakan

pertemuan-pertemuan yang tidak sekedar dipergunakan untuk menyampaikan perintah-perintah dan informasi-informasi tetapi juga memperoleh masukan, mendengarkan saran dan pendapat setiap karyawan.

- e. Rasa Bangga, setiap karyawan perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangganya pada tempat kerja, termasuk juga pada pekerjaan atau jabatannya. Untuk keperluan itu, perusahaan berkepentingan menciptakan dan mengembangkan identitas yang dapat menimbulkan rasa bangga karyawan terhadap perusahaan. Dalam bentuk yang sederhana dapat dilakukan melalui logo, lambang, jaket perusahaan dan lainnya. Di samping itu rasa bangga juga dapat dikembangkan melalui partisipasi perusahaan terhadap kehidupan berbangsa dan bernegara dengan mengikutsertakan karyawan, kepedulian terhadap masalah lingkungan sekitar dan memperkerjakan karyawan dengan kewarganegaraan dari bangsa tempat perusahaan melakukan operasional bisnis.
- f. Kompensasi, setiap dan semua karyawan harus memperoleh kompensasi yang adil/wajar dan mencukupi. Untuk itu diperlukan kemampuan menyusun dan menyelenggarakan sistem dan struktur pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung (pemberian upah dasar dan berbagai keuntungan/manfaat) yang kompetitif dan dapat mensejahterakan karyawan sesuai dengan posisi/ jabatannya di perusahaan dan status sosial ekonominya di masyarakat.

- g. Lingkungan Kerja, semua karyawan memerlukan keamanan lingkungan kerja.

Untuk itu perusahaan berkewajiban menciptakan dan mengembangkan serta memberikan jaminan lingkungan kerja yang aman. Beberapa usaha yang dapat dilakukan antara lain dengan membentuk komite keamanan lingkungan kerja yang secara terus-menerus melakukan pengamatan dan pemantauan kondisi tempat dan peralatan kerja guna menghindari segala sesuatu yang membahayakan para pekerja, terutama dari segi fisik. Kegiatan lain dapat dilakukan dengan membentuk tim yang dapat memberikan respon cepat terhadap kasus gawat darurat bagi karyawan yang mengalami kecelakaan. Dengan kata lain perusahaan perlu memiliki program keamanan kerja yang dapat dilaksanakan bagi semua karyawannya.

- h. Rasa Aman, setiap dan semua karyawan memerlukan rasa aman atau jaminan kelangsungan pekerjaannya. Untuk itu organisasi perlu berusaha menghindari pemberhentian sementara para karyawan, menjadikannya tetap dengan memiliki tugas-tugas reguler dan memiliki program yang teratur dalam memberikan kesempatan personil karyawan mengundurkan diri, terutama melalui pengaturan pensiun.
- i. Pemeliharaan Kesehatan, setiap dan semua karyawan memerlukan perhatian terhadap pemeliharaan kesehatannya, agar dapat bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Untuk itu perusahaan dapat mendirikan dan menyelenggarakan pusat kesehatan, pusat perawatan gigi,

menyelenggarakan program pemeliharaan kesehatan, program rekreasi dan program konseling/penyuluhan bagi para pekerja.

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

Walton (dalam Kossen, 2013) mengatakan bahwa kualitas kehidupan bekerja adalah persepsi pekerja terhadap suasana dan pengalaman pekerja di tempat kerja mereka. Suasana pekerjaan yang dimaksudkan adalah berdasarkan kepada delapan aspek, yaitu:

a). Kompensasi yang mencukupi dan adil

Gaji yang diterima individu dari kerjanya dapat memenuhi standar gaji yang diterima umum, cukup untuk membiayai suatu tingkat hidup yang layak dan mempunyai perbandingan yang sama dengan gaji yang diterima orang lain dalam posisi yang sama.

b). Kondisi-kondisi kerja yang aman dan sehat

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

c). Kesempatan untuk mengembangkan dan menggunakan kapasitas manusia

Pekerja diberi autonomi, kerja yang mereka lakukan memerlukan berbagai kemahiran, mereka juga diberi tujuan dan perspektif yang diperlukan tentang tugas yang akan mereka lakukan. Pekerja juga diberikan kebebasan bertindak

dalam menjalankan tugas yang diberikan dan pekerja juga terlibat dalam membuat perencanaan.

d). Peluang untuk pertumbuhan dan mendapatkan jaminan

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

e). Integrasi sosial dalam organisasi pekerjaan

Individu tidak dilayani dengan sikap curiga, mengutamakan konsep egalitarianism, adanya mobilitas untuk bergerak ke atas, merasa bagian dari suatu tim, mendapat dukungan dari kelompok-kelompok primer dan terdapat rasa hubungan kemasyarakatan serta hubungan antara perseorangan.

f). Hak-hak karyawan

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

g). Pekerja dan ruang hidup secara keseluruhan

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

#### h). Tanggung jawab sosial organisasi

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

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

- a. Gaji dan kesejahteraan adalah sejumlah kompensasi yang diterima seorang karyawan sebagai imbalan dari hasil kerjanya sesuai dengan pangkat, jabatan dan lama mengabdikan.
- b. Kesempatan untuk mengembangkan diri adalah kemampuan organisasi untuk memberikan peningkatan karier yang sama bagi setiap karyawan mengikuti pendidikan dan pelatihan.
- c. Keamanan kerja adalah jaminan akan kelangsungan pekerjaan, seperti karyawan tidak akan dimutasikan ke tempat lain yang tidak sesuai dengan keinginannya, mendapatkan tugas yang tidak sesuai dengan kemampuannya serta jaminan bahwa dia akan tetap mendapatkan gaji setelah purna tugas.
- d. Kebanggaan pada pekerjaan adalah peran serta karyawan dalam memajukan organisasi, perasaan bangga akan prestasi yang diperoleh serta adanya penghargaan yang diberikan pada karyawan yang berprestasi.

- e. Keterbukaan dan keadilan bagi seorang karyawan adalah sebagai suatu keterbukaan dari pimpinan organisasi dalam menerima saran, kritik, dan keluhan dari para karyawan, maupun permasalahan yang dihadapi karyawan atau pun kesediaan pimpinan organisasi dalam memberikan penilaian yang efektif, terbuka terhadap keluhan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- f. Kepercayaan dan keramahan adalah kerjasama yang solid antara pimpinan organisasi dan karyawannya sehingga terjalin kebersamaan serta adanya pembagian tugas yang jelas tentang tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.

Dari uraian diatas peneliti menarik kesimpulan bahwa aspek dari kualitas kehidupan kerja adalah terdiri dari ; 1). Gaji dan kesejahteraan adalah sejumlah kompensasi yang diterima seorang karyawan sebagai imbalan dari hasil kerjanya sesuai dengan pangkat, jabatan dan lama mengabdikan. 2). Kesempatan untuk mengembangkan diri adalah kemampuan organisasi untuk memberikan peningkatan karier yang sama bagi setiap karyawan mengikuti penataran untuk pembaharuan pendidikan. 3). Keamanan kerja adalah jaminan akan kelangsungan pekerjaan, seperti karyawan tidak akan dimutasikan ke tempat lain yang tidak sesuai dengan keinginannya, mendapatkan tugas yang tidak sesuai dengan kemampuannya serta jaminan bahwa dia akan tetap mendapatkan gaji setelah purna tugas. 4). Kebanggaan pada pekerjaan dan perusahaan adalah peran serta karyawan dalam memajukan perusahaan, perasaan bangga akan prestasi yang diperoleh serta adanya penghargaan yang diberikan pada karyawan yang

berprestasi. 5). Keterbukaan dan keadilan bagi seorang karyawan adalah sebagai suatu keterbukaan dari pimpinan organisasi dalam menerima saran, kritik, dan keluhan dari para karyawan, maupun permasalahan yang dihadapi karyawan ataupun kesediaan pimpinan organisasi dalam memberikan penilaian yang efektif, terbuka terhadap keluhan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

6). Kepercayaan dan keramahan adalah kerjasama yang solid antara pimpinan organisasi dan karyawan sehingga terjalin kebersamaan serta adanya pembagian tugas yang jelas tentang tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.

### **2.3.3. Indikator Kualitas Kehidupan Kerja**

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



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

1. Pertumbuhan dan pengembangan, yaitu terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan keterampilan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan.
2. Partisipasi, yaitu adanya kesempatan untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi langsung maupun tidak langsung terhadap pekerjaan.
3. Sistem imbalan yang inovatif, yaitu bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standart hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standart pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja.
4. Lingkungan kerja, yaitu tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk di dalamnya penetapan kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik.

#### **2.4 Hubungan Iklim Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Tenaga Pendidik**

Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2008) berpendapat bahwa komitmen organisasional adalah rasa kebersamaan, keterlibatan, dan loyalitas yang diungkapkan oleh karyawan terhadap perusahaannya. Komitmen

organisasional dipengaruhi oleh persepsi karyawan tentang bagaimana komitmen organisasional itu sendiri. Semakin besar komitmen yang dirasakan oleh karyawan, semakin tinggi harapan karyawan bahwa jika mereka bekerja untuk memenuhi tujuan organisasi maka mereka akan dihargai secara adil (Schultz & Schultz, 2006).

Komitmen karyawan terhadap perusahaan tidak akan tumbuh dengan sendirinya. Komitmen ikut dipengaruhi oleh iklim organisasi tempat seorang karyawan bekerja. Jika iklim dalam organisasi tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, hubungan kerja kurang harmonis, jaminan sosial keamanan kurang, maka secara otomatis komitmen karyawan pada organisasi terhadap organisasi menjadi makin luntur (Kuntjoro, 2002).

Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh McGuire and McLaren (2009) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berhubungan positif dengan komitmen karyawan pada organisasi. Dalam penelitian ini diungkapkan hasil yang menyatakan bahwa penyediaan peralatan yang tidak memadai dan kondisi kerja yang buruk mempengaruhi komitmen karyawan dan niat untuk tetap di organisasi (McGuire and McLaren, 2009). Jika karyawan merasa kebutuhan dan harapannya terpenuhi tentu akan berusaha mempertahankan keanggotaannya, mengidentifikasi serta mengabdikan diri sepenuhnya pada sasaran dan tujuan organisasi.

Wirawan (2007) menyatakan iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi, mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap, perilaku dan kinerja anggota organisasi,

yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Iklim organisasi terkait erat dengan proses menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat tercipta hubungan dan kerjasama yang harmonis diantara seluruh anggota organisasi.

Beberapa penelitian menemukan bahwa iklim organisasi memiliki kaitan erat dengan komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Affandi (2002) menemukan iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi.

## **2.5 Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Komitmen Organisasi**

### **Tenaga Pendidik**

Jackson, (2016) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi/perusahaan akan membuat individu berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi/perusahaan tersebut. Pengertian ini mengandung makna bahwa makin kuat keterikatan karyawan dengan organisasinya dan makin kuat keterlibatannya dalam menjalankan tugas organisasi, serta makin kuat hasratnya untuk bertahan di organisasinya maka hal ini makin meningkatkan kinerjanya dengan memberikan hasil kerja yang maksimum sesuai dengan tujuan organisasi. Keikatan terhadap organisasi ini mencakup tiga sikap, yaitu rasa pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi dan rasa kesetiaan karyawan terhadap organisasi atau perusahaannya.

Komitmen adalah kecenderungan tenaga pendidik untuk tidak pindah keinstitusi sekolah lain yang disebabkan adanya kesesuaian situasi dan kondisi institusi sekolah dengan tujuan yang ingin dicapai. Komitmen merupakan suatu orientasi terhadap organisasi yang melekatkan tenaga pendidik pada organisasinya. Komitmen sebagai suatu kekuatan yang relative dari tenaga pendidik organisasi dan keterlibatan tenaga pendidik dalam organisasi, yang meliputi: kepercayaan yang kuat dan penerimaan yang penuh terhadap organisasi dan nilai-nilai organisasi, kesediaan bekerja keras demi kepentingan organisasi, keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sebaliknya, rendahnya komitmen tenaga pendidik pada institusi sekolah akan menimbulkan sikap dan perilaku yang bertentangan dengan tujuan institusi sekolah, seperti tidak adanya semangat kerja tenaga pendidik, tingkat absensi dan keterlambatan yang tinggi, disiplin kerja yang rendah, prestasi kerja yang menurun, bahkan bisa menimbulkan pemogokan kerja.

Penelitian Supiyanto (2015) menemukan bahwa karyawan yang memiliki kualitas kehidupan kerja akan mampu bertahan dalam organisasi, mampu tetap loyal dan sangat berkomitmen terhadap organisasi, responden berjumlah 154 karyawan dimana sumbangan kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional adalah sebesar 67%.

Kualitas kehidupan kerja merupakan pemenuhan akan kebutuhan yang berbeda dari setiap tenaga pendidik termasuk kebutuhan sosialnya, harga diri, dan pengakuan atas setiap keahlian (Farjad & Varnous, 2013). Chitramani *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan positif antara

*Quality of Work Life (QWL)* dengan *Organizational Commitment (OC)*. Penelitian tersebut juga didukung oleh studi yang dilakukan oleh Birjandi *et al.* (2013) yang mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *QWL* dan *OC*.

Kualitas kehidupan kerja dari seorang individu, ditunjukkan dengan berbagai macam perilaku di dalam tempat kerja maupun diluar tempat kerja. Kualitas kehidupan kerja dapat menyebabkan timbulnya perasaan positif terhadap diri sendiri, pekerjaan yang dilaksanakan dan terhadap organisasi (komitmen lebih kuat terhadap tujuan-tujuan organisasi).

Seorang tenaga pendidik yang mendapatkan kualitas kehidupan kerja yang baik maka dapat memperkuat komitmen tenaga pendidik terhadap organisasi atau institusi sekolah tersebut, begitu pula sebaliknya tenaga pendidik dengan kualitas kehidupan kerja yang rendah atau kurang maka tidak akan dapat tercipta komitmen yang baik. Dengan demikian kualitas kehidupan kerja merupakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi.

Terdapat tiga keuntungan yang dapat diperoleh dari penerapan kualitas kehidupan kerja adalah bahwa kualitas kehidupan kerja pada institusi sekolah harus mampu meningkatkan semangat kerja, sehingga dapat mempererat komitmen organisasi tenaga pendidik institusi sekolah. Lingkungan kerja dalam suatu institusi sekolah akan mempunyai pengaruh langsung terhadap komitmen tenaga pendidik institusi sekolah yang bekerja pada institusi sekolah tersebut. Maka keuntungan yang langsung diperoleh adalah meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi diantara tenaga pendidik, meningkatkan produktivitas dan meningkatkan efektivitas organisasi (misalnya profitabilitas,

pencapaian tujuan institusi sekolah). Bahwa peningkatan kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap peningkatan komitmen tenaga pendidik terhadap organisasi.

## **2.6. Hubungan Iklim Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Pada Tenaga Pendidik.**

Setiap organisasi dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumberdaya manusia dan sistem pengelolaannya. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor tenaga pendidik yang memiliki prestasi demi mencapai tujuan organisasi. Tenaga pendidik merupakan aset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis di dalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi. Pentingnya sumber daya manusia merubah paradigma orang dalam dunia kerja. Kunci utama dari majunya sebuah organisasi adalah sumber daya manusia dalam organisasi itu sendiri, yaitu tenaga pendidik yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi.

Tenaga pendidik yang komitmennya tinggi pada organisasi, akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif pada organisasinya, tenaga pendidik akan memiliki rasa yang tetap membela organisasinya, selalu giat dalam pencapaian untuk meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti dalam membantu mencapai tujuan organisasi Menurut pendapat Sopiah (2008) komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecendrungan individu untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Menurut pendapat Robbins (2011) komitmen organisasi sebagai suatu

sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari tenaga pendidik terhadap organisasi, komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana tenaga pendidik memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Komitmen adalah kecenderungan tenaga pendidik untuk tidak pindah keperusahaan lain yang disebabkan adanya kesesuaian situasi dan kondisi perusahaan dengan tujuan yang ingin dicapai. Komitmen merupakan suatu orientasi terhadap organisasi yang melekatkan tenaga pendidik pada organisasinya. Komitmen sebagai suatu kekuatan yang relative dari tenaga pendidik organisasi dan keterlibatan tenaga pendidik dalam organisasi, yang meliputi: kepercayaan yang kuat dan penerimaan yang penuh terhadap organisasi dan nilai-nilai organisasi, kesediaan bekerja keras demi kepentingan organisasi, keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sebaliknya, rendahnya komitmen tenaga pendidik pada perusahaan akan menimbulkan sikap dan perilaku yang bertentangan dengan tujuan perusahaan, seperti tidak adanya semangat kerja tenaga pendidik, tingkat absensi dan keterlambatan yang tinggi, disiplin kerja yang rendah, prestasi kerja yang menurun, bahkan bisa menimbulkan pemogokan kerja.

Mathieu dan Zajac dalam Sopiah (2008) menyatakan bahwa tenaga pendidik dengan komitmen organisasi yang tinggi menyebabkan tenaga pendidik tetap bertahan dalam organisasi. Jadi persepsi tenaga pendidik yang positif tentang iklim organisasi berupa peraturan, kepemimpinan dan dukungan, menyebabkan tenaga pendidik merasa punya kewajiban untuk tetap bertahan.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh McGuire and McLaren (2009) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berhubungan positif dengan komitmen Tenaga pendidik pada organisasi. Dalam penelitian ini diungkapkan hasil yang menyatakan bahwa penyediaan peralatan yang tidak memadai dan kondisi kerja yang buruk mempengaruhi komitmen tenaga pendidik dan niat untuk tetap di organisasi (McGuire and McLaren, 2009). Jika tenaga pendidik merasa kebutuhan dan harapannya terpenuhi tentu akan berusaha mempertahankan keanggotaannya, mengidentifikasi serta mengabdikan diri sepenuhnya pada sasaran dan tujuan organisasi.

Iklim organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh tenaga pendidik (Gibson, dkk 2006). Menurut Davis dan Newstrom (2005), Iklim organisasi adalah lingkungan dimana para tenaga pendidik suatu organisasi melakukan pekerjaan mereka.

Iklim tersebut mengitari dan mempengaruhi segala hal yang bekerja dalam organisasi sehingga iklim dikatakan sebagai suatu konsep yang dinamis. Sedangkan menurut Higgins (2008), iklim organisasi terbentuk oleh kumpulan persepsi dan harapan tenaga pendidik terhadap sistem yang berlaku. Iklim organisasi adalah sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam organisasi yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaannya (Gibson, dkk.,2000).

Konsep kualitas kehidupan kerja (*Quality Work of Life/ QWL*) pada dasarnya mengungkapkan pentingnya nilai penghargaan terhadap manusia dalam

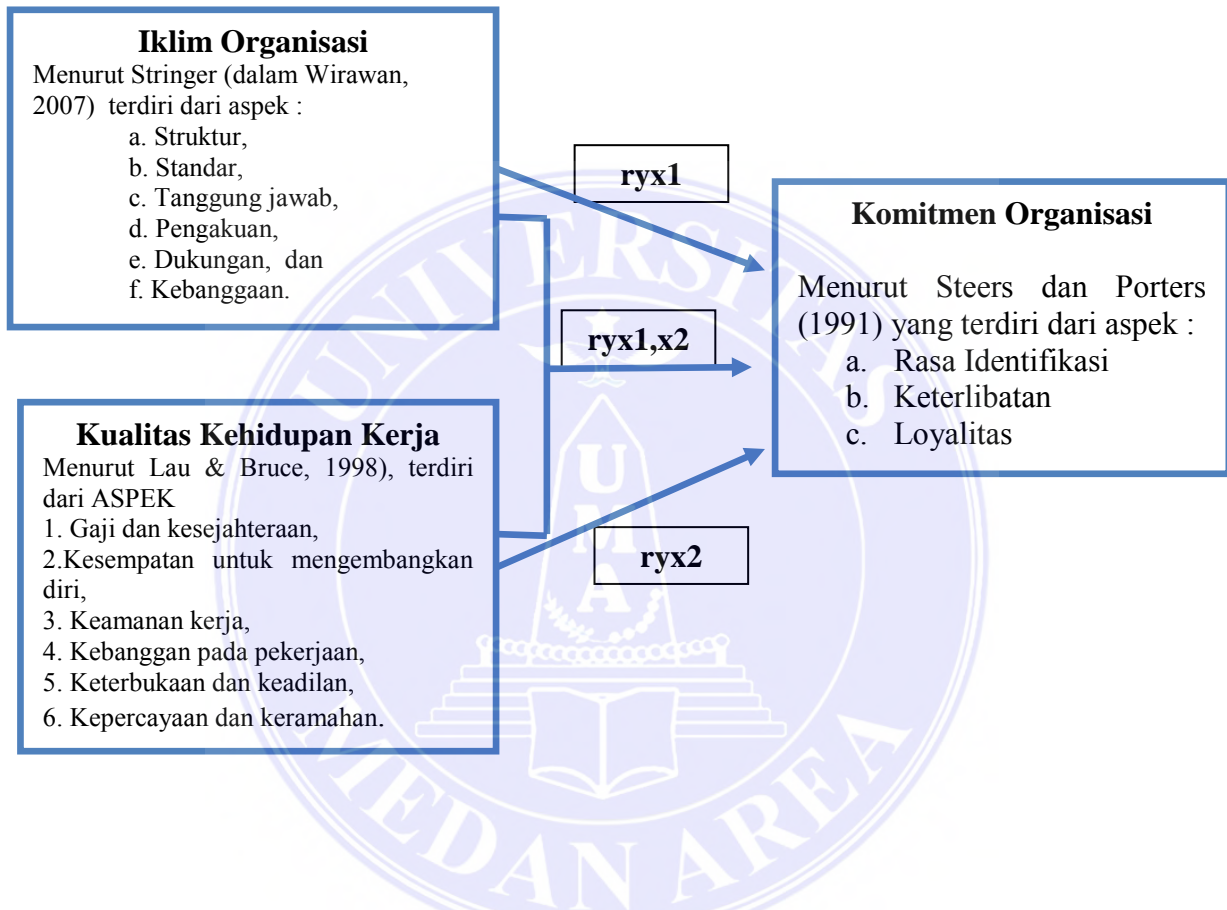


lingkungan kerjanya sehingga konsep tersebut menjadi landasan utama bagi manajemen suatu institusi sekolah untuk meningkatkan QWL di institusi sekolahnya. Selain mengungkapkan pentingnya nilai penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerja, QWL juga memiliki peran penting untuk mengubah iklim organisasi agar secara teknis dan manusiawi dapat membawa suatu institusi sekolah kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 2011) karena QWL merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh institusi sekolah merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan tenaga pendidiknya.

Hal itu diwujudkan dengan melakukan *sharing problems* dan menyatukan pandangan antara institusi sekolah dan tenaga pendidik ke dalam tujuan yang sama, yaitu peningkatan kinerja tenaga pendidik dan institusi sekolah. Apabila QWL di suatu institusi sekolah telah terwujud dengan baik, hal itu akan sangat berperan penting dalam terciptanya komitmen organisasi pada diri tenaga pendidik institusi sekolah dimaksud. Sebab dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap institusi sekolah, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan institusi sekolah.

## 2.7 Kerangka Penelitian

Dari uraian teori di atas maka peneliti menggambarkan kerangka penelitian sebagai berikut :



Gambar 1 : Kerangka Penelitian

Keterangan Gambar :

Dari gambar 1 dapat dijelaskan hubungan antara Iklm organisasi (X1) dengan Komitmen Organisasi (Y), kemudian hubungan kualitas kehidupan kerja (X2) dengan Komitmen Organisasi (Y), dan hubungan Iklm organisasi (X1) dan kualitas kehidupan kerja (X2) dengan Komitmen Organisasi (Y)

## 2.8 Hipotesis

Berdasarkan masalah yang dirumuskan serta kerangka konsep yang dipaparkan, maka hipotesis yang di ajukan adalah sebagai berikut :

1. Ada Hubungan iklim organisasi dengan Komitmen organisasi tenaga pendidik di SPN Kepolisian Daerah Sumatera Utara
2. Ada Hubungan kualitas kehidupan kerja terhadap Komitmen organisasi tenaga pendidik di SPN Kepolisian Daerah Sumatera Utara
3. Ada Hubungan iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja dengan Komitmen organisasi tenaga pendidik di SPN Kepolisian Daerah Sumatera Utara



### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### 3.1 Desain Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif kuantitatif menggunakan metode Skala sebagai alat pengumpulan data. Adapun yang menjadi subyek penelitian ini adalah seluruh tenaga pendidik Sekolah Polisi Negara Kepolisian Daerah Sumatera Utara.

##### 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Sekolah Polisi Negara Kepolisian Daerah Sumatera Utara, pada bulan Nopember 2018– April 2019.

**Tabel 3.1. Jadwal Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	Nopember 2018				Desember 2018				Januari 2019				Pebruari 2019				Maret 2019				April 2019			
		1	2	3	4	1	2	1	2	3	4	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Studi pendahuluan	■																							
2	Penyusunan proposal																								
3	Konsultasi pembimbing			■	■																				
4	Seminar proposal							■	■																
5	Revisi tesis											■	■												
6	Penyusunan instrument dan konsultasi pembimbing											■	■												
7	Pengumpulan data															■	■								
8	Konsultasi pembimbing															■	■								
9	Analisis data/ Bab 4-5																			■	■				
10	Seminar hasil																							■	■
11	Perbaikan																							■	■
12	Ujian Sidang Meja hijau																								■
13	Perbaikan akhir																								■

### 3.3 Variabel Penelitian

Terdapat 3 variabel dalam penelitian ini, yaitu:

1. Variabel bebas (*independent*), meliputi :
  - a. Iklim Organisasi (X1)
  - b. Kualitas Kehidupan Kerja (X2)
2. Variabel terikat (*dependent*): Komitmen Organisasi (Y)

### 3.4 Definisi Operasional

1. Iklim organisasi adalah merupakan tanggapan/penilaian seseorang member tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Data mengenai iklim organisasi diperoleh melalui skala iklim organisasi yang disusun sendiri oleh peneliti berdasarkan aspek-aspek iklim organisasi yaitu ; aspek struktur, aspek standar, aspek tanggung jawab, aspek pengakuan, aspek dukungan, dan aspek kebanggaan.
2. Kualitas Kehidupan Kerja  
Kualitas kehidupan kerja adalah proses dimana organisasi memberikan respon pada kebutuhan individu dengan cara mengembangkan mekanisme untuk memungkinkan para pegawai memberikan sumbang saran penuh dan ikut serta mengambil keputusan dan mengatur kehidupan kerjanya dalam sebuah organisasi. Untuk mengungkap kualitas kehidupan kerja para tenaga pendidik di gunakan skala kualitas kehidupan kerja berdasarkan dimensi kualitas kehidupan kerja menurut kerja (Lau & Bruce, 1998), yaitu : 1). gaji dan kesejahteraan, 2). kesempatan untuk mengembangkan diri,

3). keamanan kerja, 4). kebanggaan pada pekerjaan dan sekolah, 5). keterbukaan dan keadilan, 6). kepercayaan dan keramahan.

### 3. Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi merupakan keterikatan psikologis individu terhadap organisasi yang terdiri dari identifikasi, keterlibatan atau partisipasi, dan loyalitas personal. Komitmen organisasi ini dapat diungkap melalui skor pada skala komitmen organisasi, dimana semakin tinggi skor pada skala komitmen organisasi maka komitmen organisasi semakin tinggi. Demikian juga sebaliknya semakin rendah skor pada skala komitmen organisasi maka semakin rendah komitmen organisasi.

## 3.5 Populasi dan Tehnik Pengambilan Sampel Penelitian

### 1. Populasi Penelitian

Suatu penelitian selalu berhadapan dengan masalah sumber data yang disebut populasi dan sampel penelitian. Sumber data dalam penelitian adalah subjek darimana data dapat diperoleh (Arikunto, 2004). Sebagai suatu populasi, kelompok subjek ini harus memiliki ciri-ciri atau karakteristik bersama yang membedakannya dari kelompok subjek lain.

Populasi adalah seluruh individu yang menjadi subjek penelitian yang nantinya akan dikenai generalisasi. Populasi penelitian adalah keseluruhan (universum) dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan sebagainya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga pendidik di SPN Hinai Poldo SUMUT yang berjumlah 75 orang.

## **2. Teknik Pengambilan Sampel**

Menurut Arikunto (2004), sampel adalah wakil populasi yang diteliti. Dalam menentukan jumlah sampel Arikunto (2004), menjelaskan apabila subjek kurang dari 100 lebih baik di ambil semua, sehingga penelitian merupakan penelitian populasi (*Total Sampling*). Semua populasi dalam penelitian ini akan dijadikan sampel penelitian yaitu berjumlah 75 orang.

### **3.6 Instrumen Penelitian**

Data dari ketiga variabel akan diperoleh melalui metode skala.

#### **1. Metode Skala**

Metode skala adalah suatu metode penelitian dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berisi aspek-aspek yang hendak diukur, yang harus dijawab atau dikerjakan oleh subyek penelitian dan berdasarkan atas jawaban subyek, peneliti mengambil kesimpulan mengenai subyek yang diteliti (Suryabrata, 1993). Dalam penelitian ini metode skala digunakan untuk variabel bebas dan variabel tergantung.

Dipilihnya metode skala ini berdasarkan atas anggapan:

1. Bahwa subyek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri
2. Bahwa apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.

3. Bahwa interpretasi subyek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti. (Hadi, 1993).

Skala yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala model Likert yang dimodifikasi. Modifikasi yang dilakukan adalah dengan tidak mengikutsertakan pilihan jawaban N (Netral) dengan alasan untuk menghindari kecenderungan subyek memilih pada satu jawaban alternatif N (netral) yang berarti tidak dapat menentukan pilihan jawaban. Menurut Hadi (1993), Skala Likert merupakan skala yang paling banyak digunakan, karena skala ini dapat dinilai setuju atau tidak setuju. Penilaian antara setuju dengan tidak setuju dapat dibagi menjadi empat kategori. Sedang bentuk pernyataannya dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu pernyataan yang *favorable* dan pernyataan yang *unfavorable*.

Sistem penilaian keempat kategori tersebut, untuk pernyataan yang *favourable*, yaitu: sangat setuju (SS) nilai 4, setuju (S) nilai 3, tidak setuju (TS) ,sangat tidak setuju (STS) nilai 1. Kemudian untuk pernyataan *unfavourable*, yaitu: sangat setuju (SS) nilai 1, setuju (S) nilai 2, tidak setuju (TS) nilai 3, sangat tidak setuju (STS) nilai 4.



### a. Skala Iklim Organisasi

Skala iklim organisasi berisi aitem yang bertujuan untuk mengukur iklim organisasi. Skala ini disusun berdasarkan enam aspek iklim organisasi yang dikemukakan oleh Stringer (Wirawan, 2007) yaitu, aspek Struktur, aspek Standar, aspek Tanggung jawab, aspek Pengakuan, aspek Dukungan, dan aspek Kebanggaan.

**Tabel 3.2. Kisi-kisi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Iklim organisasi**

No	Aspek	Indikator	Sebaran Aitem		Jlh
			Favourable	Unfavourable	
1.	Struktur	Kemampuan merefleksikan perasaan dengan baik mengenai peran dan tanggung jawab	1, 13, 25	7, 19, 31	6
2.	Standar	Derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik	2, 14, 26	8, 20, 32	6
3.	Tanggung jawab	Kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan	3, 15, 27	9, 21, 33	6
4.	Pengakuan	Perasaan yang layak setelah menyelesaikan berupa imbalan atau upah yang diterima	4, 16, 28	10, 22, 34	6
5.	Dukungan	Kepercayaan dan saling mendukung dalam kelompok kerja	5, 17, 29	11, 23, 35	6
6.	Kebanggaan	Pemahaman karyawan mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.	6, 18, 30	12, 24, 36	6
Total			18	18	36

### b. Skala Kualitas Kehidupan Kerja

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur Kualitas Kehidupan Kerja adalah berdasarkan pada dimensi kualitas kehidupan kerja (Lau & Bruce, 1998), yaitu : 1). gaji dan kesejahteraan, 2). kesempatan untuk mengembangkan diri, 3). keamanan kerja, 4). kebanggaan pada pekerjaan, 5). keterbukaan dan keadilan, 6). kepercayaan dan keramahan.

**Tabel 3.3. Kisi-kisi Skala Kualitas Kehidupan Kerja**

No.	Dimensi	Sebaran aitem		Total
		favourable	unfavourable	
1	Gaji dan kesejahteraan	1,13	7,19	4
2	Kesempatan untuk mengembangkan diri	2,14	8,20	4
3	Keamanan kerja	3,15	9,21	4
4	Kebanggaan pada pekerjaan	4,16	10,22	4
5	Keterbukaan dan keadilan	5,17	11,23	4
6	Kepercayaan dan keramahan	6,18	12,24	4
	Total	12	12	24

### c. Skala Komitmen Organisasi

Skala komitmen organisasi di susun berdasarkan konsep teori yang dikemukakan oleh Steers dan Porters (1991) yang terdiri dari aspek :

- a. Rasa Identifikasi yaitu kepercayaan yang kuat dan penerimaan penuh terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan.
- b. Keterlibatan atau partisipasi karyawan dalam aktivitas keorganisasian, yaitu karyawan dilibatkan dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan sehingga mereka memiliki kesediaan untuk bekerja keras demi kepentingan perusahaan.
- c. Loyalitas karyawan terhadap organisasi, yaitu keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan.

Berikut adalah kisi-kisi penyebaran butir item skala komitmen organisasi:

**Tabel 3.4. Kisi-kisi Distribusi Skala Komitmen Organisasi**

Faktor Komitmen Organisasi	Indikator	No Item		Total
		<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
Rasa Identifikasi	Kepercayaan yang kuat pada perusahaan	1, 2, 3	4, 5	<b>5</b>
	Penerimaan penuh nilai dan tujuan perusahaan	6, 7	8, 9, 10	<b>5</b>
Keterlibatan atau partisipasi dalam aktivitas keorganisasian	Partisipasi dalam pembuatan keputusan	11, 12	13, 14, 15	<b>5</b>
	Kesediaan bekerja keras demi kepentingan perusahaan	16, 17, 18	19, 20	<b>5</b>
Loyalitas karyawan terhadap perusahaan	Kesediaan untuk melanggengkan hubungan dengan perusahaan	21, 22	23, 24, 25	<b>5</b>
	Rela mengorbankan kepentingan pribadi demi perusahaan	26, 27	28, 29, 30	<b>5</b>
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>16</b>	<b>30</b>

### 3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum ke tiga skala digunakan dalam penelitian terlebih dahulu dilakukan uji coba. Hal ini dimaksudkan untuk mencapai obyektifitas alat ukur yang digunakan dalam penelitian. Salah satu upaya untuk mencapai obyektifitas tersebut adalah dengan menguji validitas dan reliabilitas alat ukur (Azwar, 2009).

#### 1. Uji Validitas Alat Ukur

Arikunto (2004), menyatakan bahwa suatu instrument pengukur dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Sebuah instrumen dikatakan

valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud. Untuk menganalisis data dalam penelitian ini, maka digunakan rumus korelasi *Product Moment* yang dikemukakan oleh Pearson, sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2\} \{N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}}}$$

Keterangan :

- $r_{xy}$  = Koefesien korelasi antara ubahan x dan ubahan y
- $\Sigma x$  = Jumlah skor distribusi x
- $\Sigma y$  = Jumlah skor distribusi y
- $(\Sigma x^2)$  = Jumlah skor kuadrat distribusi x
- $(\Sigma y^2)$  = Jumlah skor distribusi y
- $\Sigma xy$  = Jumlah perkalian skor x dan y
- N = Jumlah sample

## 2. Uji Reliabilitas Alat Ukur

Menurut Arikunto (2004) instrumen yang baik tidak bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Apabila datanya memang benar sesuai dengan kenyataannya, maka beberapa kalipun diambil, tetap akan sama. Reliabilitas menunjukkan pada tingkat keterandalan sesuatu. Reliabel artinya dapat dipercaya jadi dapat diandalkan.

Untuk menguji Reliabilitas angket maka digunakan rumus *Alpha* seperti yang dikemukakan oleh Arikunto (2004).

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( \frac{1 - \sum \sigma_1^2}{\sigma_1^2} \right) \text{ dimana } \sigma_1^2 = \frac{\sum x^2 - \left( \frac{\sum x}{N} \right)^2}{N}$$

Keterangan :

- K = banyaknya butir soal  
 $\sum \sigma_1^2$  = jumlah varians butir ( $s^2$ )  
 $\sigma_1^2$  = varians total  
 $\sum x^2$  = jumlah kuadrat x  
 $\sum x$  = jumlah x  
 N = jumlah responden

### 3.8 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yaitu Hubungan Iklim Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Komitmen Organisasi digunakan Analisis Regresi berganda. Penggunaan analisis regresi berganda akan menunjukkan variabel yang dominan dalam mempengaruhi variabel terikat dan mengetahui sumbangan efektif dari masing-masing variabel.

Rumus Regresi Berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana :

- Y : Komitmen Organisasi  
 X1 : Iklim Organisasi  
 X2 : Kualitas kehidupan kerja  
 b<sub>0</sub> : besarnya nilai Y jika X1 dan X2 = 0  
 b<sub>1</sub> : besarnya pengaruh X1 terhadap Y dengan asumsi X2 tetap  
 b<sub>2</sub> : besarnya pengaruh X2 terhadap Y dengan asumsi X1 tetap

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

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

Data di olah dan dianalisis dengan menggunakan Program SPSS versi 20.



## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Simpulan

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

1. Terdapat hubungan yang sangat signifikan antara iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi. Hasil ini ditunjukkan dengan koefisien  $F_{reg} = 89,431$  ;  $sig < 0,010$ . Ini menandakan bahwa semakin baik iklim organisasi dan semakin baik kualitas kehidupan kerja, maka semakin tinggi komitmen organisasi. Sebaliknya semakin buruk iklim organisasi dan semakin buruk kualitas kehidupan kerja, maka semakin rendah komitmen organisasi. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima.
2. Kedua variabel dalam penelitian ini, yakni iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja memberikan kontribusi terhadap komitmen organisasi sebesar 71,3%. Secara terpisah, iklim organisasi memberikan kontribusi sebesar 14,5% terhadap tinggi rendahnya komitmen organisasi, sementara kualitas kehidupan kerja memberikan kontribusi sebesar 70,9% terhadap tinggi rendahnya komitmen organisasi. Berdasarkan hasil ini, diketahui bahwa masih terdapat 28,7% pengaruh dari variabel lain terhadap komitmen organisasi, dimana faktor-faktor lain tersebut dalam penelitian ini tidak dilihat, diantaranya adalah faktor personal atau individual diantaranya kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja, faktor organisasional berupa iklim organisasi,

kualitas hubungan atasan-bawahan (*leader member exchange*) dan faktor non organisasional.

3. Subjek penelitian ini menyatakan bahwa iklim organisasi yang cenderung baik, dimana mean empirik memiliki  $88,453 >$  mean hipotetik 85 namun selisihnya tidak melebihi SD 10,277. Kualitas kehidupan kerja cenderung buruk, dimana mean empirik  $45,466 <$  mean hipotetik 52,5 selisihnya tidak melebihi SD 9,184. Kemudian dalam hal komitmen organisasi dinyatakan rendah karena mean empirik  $56,400 <$  mean hipotetik 70 dan selisihnya melebihi bilangan SD 11,438.

## 5.2 Saran

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

### 1. Kepada Subjek Penelitian

Melihat komitmen organisasi yang rendah dan kualitas kehidupan kerja yang buruk, maka disarankan kepada seluruh tenaga pendidik untuk dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kualitas kehidupan kerja dengan cara mensyukuri hal-hal yang telah diperoleh dari institusi SPN dan meningkatkan rasa memiliki bahwa institusi SPN adalah sesuatu yang penting dalam kehidupan para tenaga pendidik.

### 2. Kepada Pihak SPN

Melihat kondisi komitmen organisasi yang rendah serta kualitas kehidupan kerja yang cenderung buruk, disarankan kepada pihak manajemen SPN agar



meningkatkan fasilitas kerja dan peningkatan sarana dan prasarana terutama yang berkaitan dengan honor para tenaga pendidik.

### 3. Saran Kepada Peneliti Berikutnya

Menyadari hasil penelitian yang menyatakan bahwa masing-masing variabel bebas, yakni iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja memiliki kontribusi terhadap peningkatan komitmen organisasi, maka disarankan kepada peneliti selanjutnya yang ingin melanjutkan penelitian ini mencari faktor-faktor lain yang berhubungan dengan komitmen organisasi, diantaranya adalah faktor personal atau individual dan kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja, faktor organisasional berupa iklim organisasi, kualitas hubungan atasan-bawahan (*leader member exchange*) dan faktor non organisasional. Diharapkan dengan dilakukannya penelitian lanjutan ini dapat diperoleh hasil yang lebih lengkap.

## DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, H. 2002. *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Kinerja Tenaga pendidik* (Studi Kasus Pada Tenaga pendidik di Lingkungan Pemerintah Kota Semarang), *Tesis*. (tidak diterbitkan). Universitas Diponegoro
- Akbar, T.R. 2009. 'Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga pendidik Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara Cabang Medan', *Tesis* (tidak diterbitkan). Universitas Sumatera Utara.
- Akbar, Amirul. 2015. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional. *Serat Acitya – Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*. ISSN : 2302-2752, Vol. 4 No. 3.
- Arifin, Noor. 2009. Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja dan Kepuasan Kerja Pada CV. Duta Senenan Jepara. *Jurnal Economia*, 8 (1). April 2012.
- Arikunto, Suharsimi. (2004). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi Keempat. Jakarta : Bina Aksara.
- Azwar, S, (2009), *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*, Jakarta : Pustaka Pelajar.
- Baron dan Greenberg.(1990).*Behavior in organizations, 3rd ed*. Boston, MA: Allyn& Bacon (A Division of Simon & Schuster, Inc.)
- Bernadine ,H.J. & Russell,A.J.(1998). *Human Resources Management: AnExperimental Approach*. Mc.Graw Hill Company, Inc.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A New Look At Psychological Climate And Its Relationship To Job Involvement, Effort, And Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368.
- Bruce, E. May, RSM Lau, and Stephen K. Johnson (1999) "A Longitudinal Study of Quality of Work Life and Business Performance". *Business Review*. Vol. VIII, No. 2, p.3-7
- Cascio, W.F. (1998). *Managing human resources: Productivity, quality of worklife, profits*. 5th ed. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Chitramani, P & Arthi, J., (2013). Impact of quality of work life on organizational commitment among ITES employees in Coimbatore.*The International Journal's Research Journal of Social Science & Management*, 01(05).154-159.

- Davis, Keith dan John W. Newstrom 2005. *Perilaku dalam Organisasi*. Erlangga : Jakarta
- Davis Keith. (1989). *Human Behavior at Work* (Eight Edition). Tata McGraw-Hill Publishing Company Ltd.
- Donnelly. Gibson, James L, et al. (1996). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Delapan. Terjemahan. Jakarta : Bina Rupa Aksara
- Dipboye, R.L., Smith, C.S. & Howell W.C. 2004. *Understanding Industrial and Organizational Psychology*. United States of America: Harcourt Brace College Publisher
- Etzioni, A, (2015). *Organisasi-Organisasi Modern*, Jakarta: Press Universitas Indonesia.
- Fuad, Mas'ud, (2014). *Survei Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Glisson, C & James, L. R. (2012). The cross level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*. 23, 767-794.
- Gibson, J.L., (et.al.). (2006). *Organizations: Behavior Structure Processes*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Gitosudarmo & Sudita. (2010). *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Pertama. Yogyakarta: Erlangga.
- Gordon, Judith R. (2011). *Organization Behaviour. A Diagnostic Approach*. New Jersey : Prentice Hall.
- Hadi, Sutrisno. (1993). *Metodologi Penelitian*, Yogyakarta: Andi Yogyakarta
- Henaldy. 2009. *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga pendidik pada PT. Astra Internasional Tbk*, *Tesis*. (tidak diterbitkan). Universitas Pajajaran Bandung.
- Hofmann, D.A., Morgeson, F.P., & Gerras, S. J. (2003). Climate as a Moderator of the Relationship Between Leader-Member Exchange and Content Specific Citizenship: Safety Climate as an Exemplar. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88 No. 1. 170-178
- Higgins, 2008, *Hubungan antara Kepemimpinan dengan Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja*. Terjemahan: Abdul Rasyid dan Ramelan, Jakarta: PPM

- Ivancevich, M.J., Robert, K., Michael, T.M. 2008. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 1. Edisi 7. Jakarta: Erlangga
- Jackson, H., John., (2016). *Human Resource Management* (Terjemahan Diana Angelica), Edisi Sepuluh; Jakarta: Salemba Empat.
- Jewell, L. N. & Siegall, M., (1998). *Psikologi Industri/Organisasi Modern: Psikologi Penerapan Untuk Memecahkan Berbagai Masalah Di Tempat Kerja, Perusahaan, Industri, Dan Organisasi*, ed-2. Jakarta: Arcan
- Kossen, S. (2013). *Aspek Manusiawi Dalam Organisasi*. Jakarta : Penerbit Erlangga
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Lau R.S.M & May, E. Bruce. (1998). A Win-Win Paradigm For Quality of Work Life and Business Performance. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 9 No.3.
- Lewis, David., Kevin Brazil., Paul Krueger., Lynne Lohfeld., and Erin Tjam (2001) "Extrinsic and Intrinsic Determinants of Quality of Work Life". *International Journal of health Care Quality Assurance Incorporating Leadership in Health Service*. Vol. 14. p.9-15
- Lindell, Michael, Brandt, Christina. 2000. Climate Quality and Climate Consensus as Mediator of the Relationship Between Organizational Antecedent and Outcome, *Journal of Applied Psychology* vol. 85, no.3. 67-83
- Mathis, Robert L. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi kesepuluh). Terjemahan Diana Angelica. Jakarta : Salemba Empat
- Mathis, Robert L. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia 2*. Terjemahan Diana Angelica. Jakarta : Salemba Empat.
- Mathis, Robert L. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Human Resource Management* (Buku 1). Terjemahan Sadeli, Jimmy. Jakarta : Salemba Empat
- Mathis, R.H., Jackson, G.L. & Niehoff, B.P. (2001). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Performance Appraisal ? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357
- McGuire, D., dan McLaren, L., 2009, "The Impact of Physical Environment on Employee Commitment in Call Centres: the Mediating Role of Employee Well-Being", *Team Performance Management: an International*

*Journal*, vol. 15, iss. 1/2, diakses pada tanggal 18/11/2018 dari <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13527590910937702>

- Meyer, J and N. Allen. (1997). *Testing the “side bet theory” of organizational commitment* : Some methodological considerations, *Journal of Applied Psychology* 69 : 372-378
- Mowday, R.T., Porter LW., dan Steers, R.M., (1982). *Employee-Organizational Linkages : The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover* : Academic Press, New York
- Northcraft, G. B. Stroh, L. K., and Neale, M. A. 2002, *Organizational Behavior : A Management Challenge*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Nawawi, Hadari. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Organisasi yang Kompetitif*. Cetakan Keempat. Penerbit Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- O’Reilly, C. A. and Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Pidarta, I Made. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manuisis*. Jakarta : Rineka Cipta
- Prabu, A . M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Roskarya.
- Robbins, S. P. (2011). *Organizational Behavior Konsept, Conrtroversies, Aplication Eighth Edition*. Prentice Hall Internasional.
- Robbins SP, dan Judge. 2011. *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P dan Coulter Mary. (2008). *Manajemen Edisi Kesepuluh jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Schein, Edgar H, (2006). *Psikologi Organisasi, Terjemahan Indonesia*. Jakarta : LPPM dan Pustaka Binaman Pressindo.
- Schultz, Duane. P., Schultz, Sydney Ellen. (2006). *Psychology And Industry Today (An Introduction To Industrial And Organizational Psychology 5<sup>th</sup> Edition)*. New York : Macmillan Publishing Company
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset

- Steers, R.M. & Porter, L.W. (1996). *Motivation and Work Behavior*. Hill Companies: McGraw.
- Steers, R.M dan Porter, L.W. 1983. *Employee organization Link ages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press, New York
- Steers, M Richard. (1995). *Efektivitas Organisasi Perusahaan*. Jakarta: Erlangga
- Suriyanto, Yudi, 2015. Analisis Faktor Komitmen Organisasional Karyawan . *Jurnal Economia*, Volume 11, Nomor 2, Oktober 2015. 11-21
- Suryabrata. (1998). *Metodologi Penelitian*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Umam, Khaerul. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung : Pustaka Setia.
- Umstot, D.D., (1998). *Understanding Organizational Behavior*. New York :West Publishing Company.
- Zin, R.M. (2004), “ Perception of Professional Engineers Toward Quality of Work Life and Organizational Commitment”, *Gajahmada International Journal of Business*, Vol. 6. No. 3, p.323-334
- Wirawan. 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta. Salemba Empat

# LAMPIRAN 1

## DATA UJI COBA SKALA

















LAMPIRAN 2  
HASIL ANALISIS  
VALIDITAS DAN RELIABILITAS



## Reliability

### Scale: Iklim Organisasi

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	41	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	36

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3.3415	.48009	41
VAR00002	3.4634	.50485	41
VAR00003	3.2195	.41906	41
VAR00004	3.2439	.73418	41
VAR00005	3.2683	.70797	41
VAR00006	3.4878	.50606	41
VAR00007	2.9512	.44448	41
VAR00008	3.0244	.82121	41
VAR00009	3.3171	.47112	41
VAR00010	1.9512	.63052	41
VAR00011	3.1951	.51086	41
VAR00012	3.1951	.60081	41
VAR00013	3.1951	.51086	41
VAR00014	3.1951	.60081	41
VAR00015	2.8293	.44173	41
VAR00016	2.8537	.65425	41
VAR00017	3.1951	.51086	41

VAR00018	2.9268	.41172	41
VAR00019	3.0244	.35269	41
VAR00020	3.5854	.63149	41
VAR00021	3.0000	.50000	41
VAR00022	1.9512	.63052	41
VAR00023	3.3659	.62274	41
VAR00024	2.9268	.81824	41
VAR00025	3.1220	.45799	41
VAR00026	3.0000	.38730	41
VAR00027	3.3171	.64958	41
VAR00028	3.1951	.64107	41
VAR00029	3.0000	.44721	41
VAR00030	3.1463	.52730	41
VAR00031	3.2439	.43477	41
VAR00032	3.3415	.48009	41
VAR00033	3.2683	.70797	41
VAR00034	3.4878	.50606	41
VAR00035	3.1951	.60081	41
VAR00036	2.8293	.44173	41

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	108.5122	107.106	.371	.922
VAR00002	108.3902	104.394	.618	.920
VAR00003	108.6341	107.038	.440	.922
VAR00004	108.6098	102.244	.555	.920
VAR00005	108.5854	103.099	.517	.921
VAR00006	108.3659	103.738	.682	.919
VAR00007	108.9024	107.440	.368	.922
VAR00008	108.8293	104.445	.352	.924
VAR00009	108.5366	105.705	.527	.921
VAR00010	109.9024	112.040	-.106	.929
VAR00011	108.6585	103.230	.726	.919
VAR00012	108.6585	102.130	.703	.918
VAR00013	108.6585	105.780	.475	.921
VAR00014	108.6585	102.130	.703	.918
VAR00015	109.0244	107.274	.389	.922
VAR00016	109.0000	104.950	.421	.922



VAR00017	108.6585	103.230	.726	.919
VAR00018	108.9268	107.370	.409	.922
VAR00019	108.8293	108.645	.307	.923
VAR00020	108.2683	104.601	.467	.921
VAR00021	108.8537	105.978	.466	.921
VAR00022	109.9024	112.040	-.106	.929
VAR00023	108.4878	103.956	.526	.921
VAR00024	108.9268	102.670	.464	.922
VAR00025	108.7317	105.251	.592	.920
VAR00026	108.8537	106.378	.563	.921
VAR00027	108.5366	101.455	.699	.918
VAR00028	108.6585	105.080	.421	.922
VAR00029	108.8537	106.378	.482	.921
VAR00030	108.7073	103.012	.723	.918
VAR00031	108.6098	105.194	.633	.920
VAR00032	108.5122	106.106	.474	.921
VAR00033	108.5854	103.099	.517	.921
VAR00034	108.3659	103.738	.682	.919
VAR00035	108.6585	102.130	.703	.918
VAR00036	109.0244	107.274	.389	.922

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
111.8537	111.028	10.53698	36

## Reliability

### Scale: Iklim Organisasi

**Case Processing Summary**

		N	%
	Valid	41	100.0
Cases	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	41	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	34

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3.3415	.48009	41
VAR00002	3.4634	.50485	41
VAR00003	3.2195	.41906	41
VAR00004	3.2439	.73418	41
VAR00005	3.2683	.70797	41
VAR00006	3.4878	.50606	41
VAR00007	2.9512	.44448	41
VAR00008	3.0244	.82121	41
VAR00009	3.3171	.47112	41
VAR00011	3.1951	.51086	41
VAR00012	3.1951	.60081	41
VAR00013	3.1951	.51086	41
VAR00014	3.1951	.60081	41
VAR00015	2.8293	.44173	41
VAR00016	2.8537	.65425	41
VAR00017	3.1951	.51086	41
VAR00018	2.9268	.41172	41
VAR00019	3.0244	.35269	41
VAR00020	3.5854	.63149	41
VAR00021	3.0000	.50000	41

VAR00023	3.3659	.62274	41
VAR00024	2.9268	.81824	41
VAR00025	3.1220	.45799	41
VAR00026	3.0000	.38730	41
VAR00027	3.3171	.64958	41
VAR00028	3.1951	.64107	41
VAR00029	3.0000	.44721	41
VAR00030	3.1463	.52730	41
VAR00031	3.2439	.43477	41
VAR00032	3.3415	.48009	41
VAR00033	3.2683	.70797	41
VAR00034	3.4878	.50606	41
VAR00035	3.1951	.60081	41
VAR00036	2.8293	.44173	41

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	104.6098	109.794	.380	.934
VAR00002	104.4878	107.206	.611	.932
VAR00003	104.7317	109.901	.429	.934
VAR00004	104.7073	104.712	.572	.932
VAR00005	104.6829	105.872	.513	.933
VAR00006	104.4634	106.455	.683	.931
VAR00007	105.0000	110.350	.353	.934
VAR00008	104.9268	107.270	.347	.936
VAR00009	104.6341	108.288	.544	.933
VAR00011	104.7561	105.689	.752	.931
VAR00012	104.7561	104.489	.733	.930
VAR00013	104.7561	108.639	.465	.933
VAR00014	104.7561	104.489	.733	.930
VAR00015	105.1220	109.860	.410	.934
VAR00016	105.0976	107.640	.426	.934
VAR00017	104.7561	105.689	.752	.931
VAR00018	105.0244	110.074	.417	.934
VAR00019	104.9268	111.170	.343	.934
VAR00020	104.3659	107.538	.451	.934
VAR00021	104.9512	108.798	.460	.933
VAR00023	104.5854	106.749	.522	.933

VAR00024	105.0244	105.174	.477	.934
VAR00025	104.8293	107.895	.604	.932
VAR00026	104.9512	109.098	.569	.933
VAR00027	104.6341	104.038	.708	.931
VAR00028	104.7561	108.039	.405	.934
VAR00029	104.9512	109.198	.476	.933
VAR00030	104.8049	105.761	.720	.931
VAR00031	104.7073	107.962	.630	.932
VAR00032	104.6098	109.194	.441	.933
VAR00033	104.6829	105.872	.513	.933
VAR00034	104.4634	106.455	.683	.931
VAR00035	104.7561	104.489	.733	.930
VAR00036	105.1220	109.860	.410	.934

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
107.9512	113.848	10.66994	34

## Reliability

### Scale: Kualitas Kehidupan Kerja

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	41	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	24

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3.1463	.47754	41
VAR00002	3.1463	.57276	41
VAR00003	3.1220	.33129	41
VAR00004	3.0732	.60788	41
VAR00005	3.1707	.44173	41
VAR00006	2.9756	.52382	41
VAR00007	3.0488	.44448	41
VAR00008	3.4878	.55326	41
VAR00009	3.2439	.53761	41
VAR00010	2.9268	.64770	41
VAR00011	3.0976	.70017	41
VAR00012	3.0244	.52382	41
VAR00013	3.2439	.43477	41
VAR00014	3.0976	.53874	41
VAR00015	3.0244	.52382	41
VAR00016	3.2195	.79095	41
VAR00017	3.2927	.55874	41
VAR00018	3.3171	.47112	41
VAR00019	3.3902	.49386	41
VAR00020	3.0000	.54772	41

VAR00021	3.4878	.50606	41
VAR00022	2.7561	.53761	41
VAR00023	3.5122	.50606	41
VAR00024	3.2195	.72499	41

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	72.8780	44.660	.570	.881
VAR00002	72.8780	44.260	.517	.882
VAR00003	72.9024	45.790	.585	.882
VAR00004	72.9512	45.348	.343	.886
VAR00005	72.8537	44.578	.636	.880
VAR00006	73.0488	44.148	.589	.880
VAR00007	72.9756	44.674	.615	.880
VAR00008	72.5366	43.155	.697	.877
VAR00009	72.7805	43.126	.724	.876
VAR00010	73.0976	44.640	.400	.885
VAR00011	72.9268	42.520	.604	.879
VAR00012	73.0000	43.500	.687	.877
VAR00013	72.7805	47.226	.186	.889
VAR00014	72.9268	44.070	.582	.880
VAR00015	73.0000	48.150	.014	.894
VAR00016	72.8049	44.411	.331	.889
VAR00017	72.7317	43.001	.711	.876
VAR00018	72.7073	44.362	.628	.879
VAR00019	72.6341	45.488	.419	.884
VAR00020	73.0244	45.424	.379	.885
VAR00021	72.5366	45.405	.420	.884
VAR00022	73.2683	47.801	.058	.893
VAR00023	72.5122	46.206	.300	.887
VAR00024	72.8049	42.861	.541	.881

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
76.0244	48.524	6.96595	24

## Reliability

### Scale: Kualitas Kehidupan Kerja

**Case Processing Summary**

		N	%
	Valid	41	100.0
Cases	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	41	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	21

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3.1463	.47754	41
VAR00002	3.1463	.57276	41
VAR00003	3.1220	.33129	41
VAR00004	3.0732	.60788	41
VAR00005	3.1707	.44173	41
VAR00006	2.9756	.52382	41
VAR00007	3.0488	.44448	41
VAR00008	3.4878	.55326	41
VAR00009	3.2439	.53761	41
VAR00010	2.9268	.64770	41
VAR00011	3.0976	.70017	41
VAR00012	3.0244	.52382	41
VAR00014	3.0976	.53874	41
VAR00016	3.2195	.79095	41
VAR00017	3.2927	.55874	41
VAR00018	3.3171	.47112	41
VAR00019	3.3902	.49386	41
VAR00020	3.0000	.54772	41
VAR00021	3.4878	.50606	41

VAR00023	3.5122	.50606	41
VAR00024	3.2195	.72499	41

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	63.8537	42.128	.580	.896
VAR00002	63.8537	41.628	.540	.896
VAR00003	63.8780	43.260	.592	.897
VAR00004	63.9268	42.870	.341	.902
VAR00005	63.8293	42.095	.638	.895
VAR00006	64.0244	41.624	.599	.895
VAR00007	63.9512	42.098	.634	.895
VAR00008	63.5122	40.606	.714	.892
VAR00009	63.7561	40.839	.702	.892
VAR00010	64.0732	41.820	.443	.899
VAR00011	63.9024	40.140	.600	.895
VAR00012	63.9756	41.074	.685	.893
VAR00014	63.9024	41.790	.556	.896
VAR00016	63.7805	41.826	.342	.904
VAR00017	63.7073	40.562	.713	.892
VAR00018	63.6829	41.922	.624	.895
VAR00019	63.6098	43.094	.403	.899
VAR00020	64.0000	42.800	.398	.900
VAR00021	63.5122	42.906	.421	.899
VAR00023	63.4878	43.856	.274	.902
VAR00024	63.7805	40.626	.519	.897

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
67.0000	45.950	6.77864	21



## Reliability

### Scale: Komitmen Organisasi

**Case Processing Summary**

		N	%
	Valid	41	100.0
Cases	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	41	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	30

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3.2195	.75869	41
VAR00002	3.1707	.80319	41
VAR00003	3.1951	.60081	41
VAR00004	3.2195	.75869	41
VAR00005	3.2683	.67173	41
VAR00006	3.0488	.66900	41
VAR00007	3.0000	.77460	41
VAR00008	2.9756	.56955	41
VAR00009	3.1707	.80319	41
VAR00010	3.0488	.66900	41
VAR00011	3.1951	.60081	41
VAR00012	3.2683	.67173	41
VAR00013	3.1951	.60081	41
VAR00014	3.4878	.50606	41
VAR00015	3.4878	.50606	41
VAR00016	3.1707	.89170	41
VAR00017	3.4634	.59572	41
VAR00018	3.0976	.62470	41

VAR00019	3.0488	.66900	41
VAR00020	3.1951	.60081	41
VAR00021	3.2683	.83739	41
VAR00022	3.2683	.67173	41
VAR00023	3.0488	.66900	41
VAR00024	3.2927	.55874	41
VAR00025	3.1707	.89170	41
VAR00026	3.2195	.75869	41
VAR00027	3.2683	.67173	41
VAR00028	3.1951	.60081	41
VAR00029	3.4390	.67264	41
VAR00030	3.3659	.66167	41

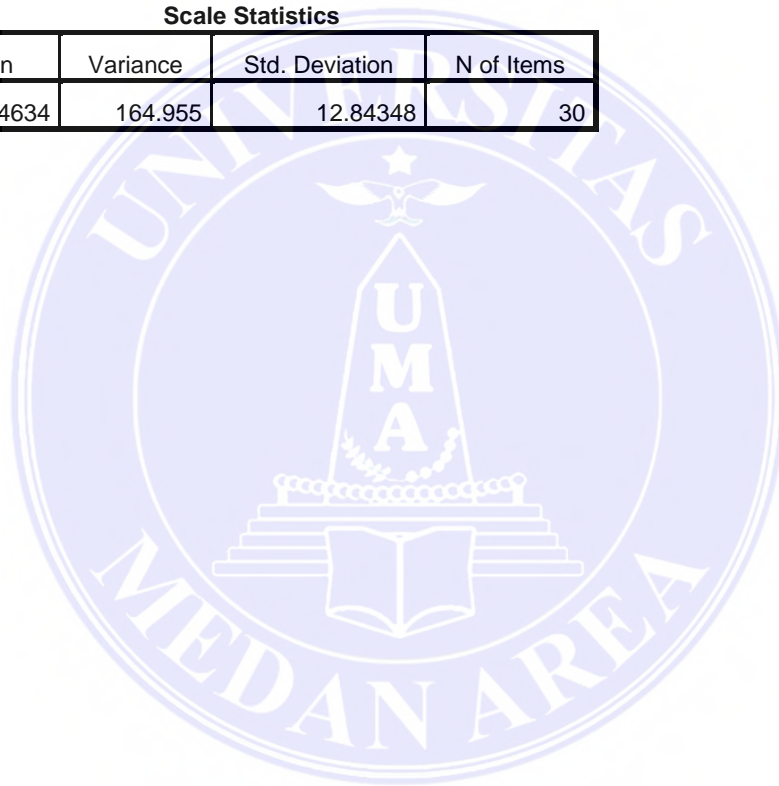
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	93.2439	149.339	.811	.942
VAR00002	93.2927	153.612	.537	.945
VAR00003	93.2683	154.251	.693	.944
VAR00004	93.2439	149.339	.811	.942
VAR00005	93.1951	151.811	.767	.943
VAR00006	93.4146	153.849	.642	.944
VAR00007	93.4634	152.305	.630	.944
VAR00008	93.4878	163.156	.101	.948
VAR00009	93.2927	153.612	.537	.945
VAR00010	93.4146	153.849	.642	.944
VAR00011	93.2683	154.251	.693	.944
VAR00012	93.1951	151.811	.767	.943
VAR00013	93.2683	154.251	.693	.944
VAR00014	92.9756	159.824	.381	.946
VAR00015	92.9756	157.074	.601	.944
VAR00016	93.2927	152.512	.529	.945
VAR00017	93.0000	157.400	.482	.945
VAR00018	93.3659	155.638	.573	.945
VAR00019	93.4146	153.849	.642	.944
VAR00020	93.2683	154.251	.693	.944
VAR00021	93.1951	160.261	.188	.949
VAR00022	93.1951	151.811	.767	.943
VAR00023	93.4146	153.849	.642	.944

VAR00024	93.1707	159.895	.336	.946
VAR00025	93.2927	152.512	.529	.945
VAR00026	93.2439	149.339	.811	.942
VAR00027	93.1951	151.811	.767	.943
VAR00028	93.2683	154.251	.693	.944
VAR00029	93.0244	155.324	.547	.945
VAR00030	93.0976	157.790	.405	.946

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
96.4634	164.955	12.84348	30



## Reliability

### Scale: Komitmen Organisasi

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	41	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.952	28

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3.2195	.75869	41
VAR00002	3.1707	.80319	41
VAR00003	3.1951	.60081	41
VAR00004	3.2195	.75869	41
VAR00005	3.2683	.67173	41
VAR00006	3.0488	.66900	41
VAR00007	3.0000	.77460	41
VAR00009	3.1707	.80319	41
VAR00010	3.0488	.66900	41
VAR00011	3.1951	.60081	41
VAR00012	3.2683	.67173	41
VAR00013	3.1951	.60081	41
VAR00014	3.4878	.50606	41
VAR00015	3.4878	.50606	41
VAR00016	3.1707	.89170	41
VAR00017	3.4634	.59572	41
VAR00018	3.0976	.62470	41
VAR00019	3.0488	.66900	41
VAR00020	3.1951	.60081	41

VAR00022	3.2683	.67173	41
VAR00023	3.0488	.66900	41
VAR00024	3.2927	.55874	41
VAR00025	3.1707	.89170	41
VAR00026	3.2195	.75869	41
VAR00027	3.2683	.67173	41
VAR00028	3.1951	.60081	41
VAR00029	3.4390	.67264	41
VAR00030	3.3659	.66167	41

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	87.0000	143.250	.809	.948
VAR00002	87.0488	146.848	.567	.951
VAR00003	87.0244	147.874	.704	.949
VAR00004	87.0000	143.250	.809	.948
VAR00005	86.9512	145.848	.754	.949
VAR00006	87.1707	147.545	.648	.950
VAR00007	87.2195	145.876	.644	.950
VAR00009	87.0488	146.848	.567	.951
VAR00010	87.1707	147.545	.648	.950
VAR00011	87.0244	147.874	.704	.949
VAR00012	86.9512	145.848	.754	.949
VAR00013	87.0244	147.874	.704	.949
VAR00014	86.7317	153.551	.376	.952
VAR00015	86.7317	150.751	.605	.950
VAR00016	87.0488	146.798	.506	.952
VAR00017	86.7561	151.139	.480	.951
VAR00018	87.1220	149.410	.571	.950
VAR00019	87.1707	147.545	.648	.950
VAR00020	87.0244	147.874	.704	.949
VAR00022	86.9512	145.848	.754	.949
VAR00023	87.1707	147.545	.648	.950
VAR00024	86.9268	153.820	.317	.952
VAR00025	87.0488	146.798	.506	.952
VAR00026	87.0000	143.250	.809	.948

VAR00027	86.9512	145.848	.754	.949
VAR00028	87.0244	147.874	.704	.949
VAR00029	86.7805	148.726	.570	.950
VAR00030	86.8537	151.478	.406	.952

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
90.2195	158.526	12.59070	28



# LAMPIRAN 3

# DATA PENELITIAN






































LAMPIRAN 4  
HASIL ANALISIS  
REGRESI

## NPar Tests

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Iklm Organisasi	75	88.4533	10.27762	67.00	114.00
Kualitas Kehidupan Kerja	75	45.4667	9.18479	28.00	63.00
Komitmen Organisasi	75	56.4000	11.43844	39.00	74.00

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Iklm Organisasi	Kualitas Kehidupan Kerja	Komitmen Organisasi
N		75	75	75
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	88.4533	45.4667	56.4000
	Std. Deviation	10.27762	9.18479	11.43844
Most Extreme Differences	Absolute	.050	.119	.109
	Positive	.050	.119	.109
	Negative	-.050	-.100	-.108
Kolmogorov-Smirnov Z		.435	1.033	.947
Asymp. Sig. (2-tailed)		.992	.236	.332

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kualitas Kehidupan Kerja, Iklm Organisasi <sup>b</sup>		Enter

- a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi  
 b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.844 <sup>a</sup>	.713	.705	6.21248	.713	89.431	2	72	.000

- a. Predictors: (Constant), Kualitas Kehidupan Kerja, Iklim Organisasi

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6903.164	2	3451.582	89.431	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2778.836	72	38.595		
	Total	9682.000	74			

- a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi  
 b. Predictors: (Constant), Kualitas Kehidupan Kerja, Iklim Organisasi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.140	6.270		2.255	.027
	Iklim Organisasi	-.087	.082	-.078	-1.059	.293
	Kualitas Kehidupan Kerja	1.099	.092	.882	11.941	.000

- a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi



## Curve Fit

### Model Description

Model Name		MOD_1
Dependent Variable	1	Komitmen Organisasi
Equation	1	Linear
Independent Variable		Iklim Organisasi
Constant		Included
Variable Whose Values Label Observations in Plots		Unspecified

### Case Processing Summary

	N
Total Cases	75
Excluded Cases <sup>a</sup>	0
Forecasted Cases	0
Newly Created Cases	0

a. Cases with a missing value in any variable are excluded from the analysis.

### Variable Processing Summary

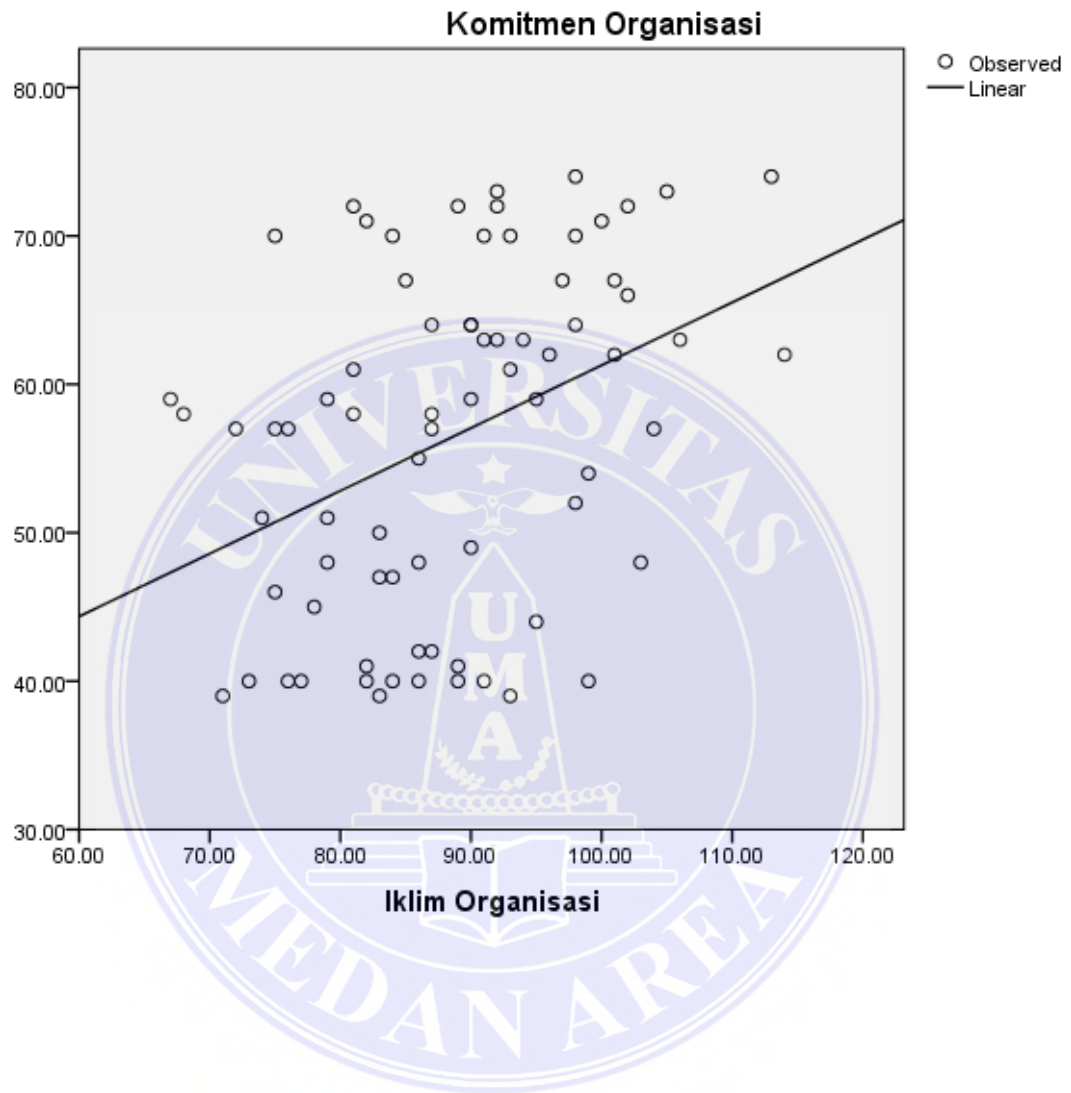
	Variables	
	Dependent	Independent
	Komitmen Organisasi	Iklim Organisasi
Number of Positive Values	75	75
Number of Zeros	0	0
Number of Negative Values	0	0
Number of Missing Values	User-Missing	0
	System-Missing	0

### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.145	12.343	1	73	.001	18.962	.423

The independent variable is Iklim Organisasi.



## Curve Fit

### Model Description

Model Name		MOD_2
Dependent Variable	1	Komitmen Organisasi
Equation	1	Linear
Independent Variable		Kualitas Kehidupan Kerja
Constant		Included
Variable Whose Values Label Observations in Plots		Unspecified

### Case Processing Summary

	N
Total Cases	75
Excluded Cases <sup>a</sup>	0
Forecasted Cases	0
Newly Created Cases	0

a. Cases with a missing value in any variable are excluded from the analysis.

### Variable Processing Summary

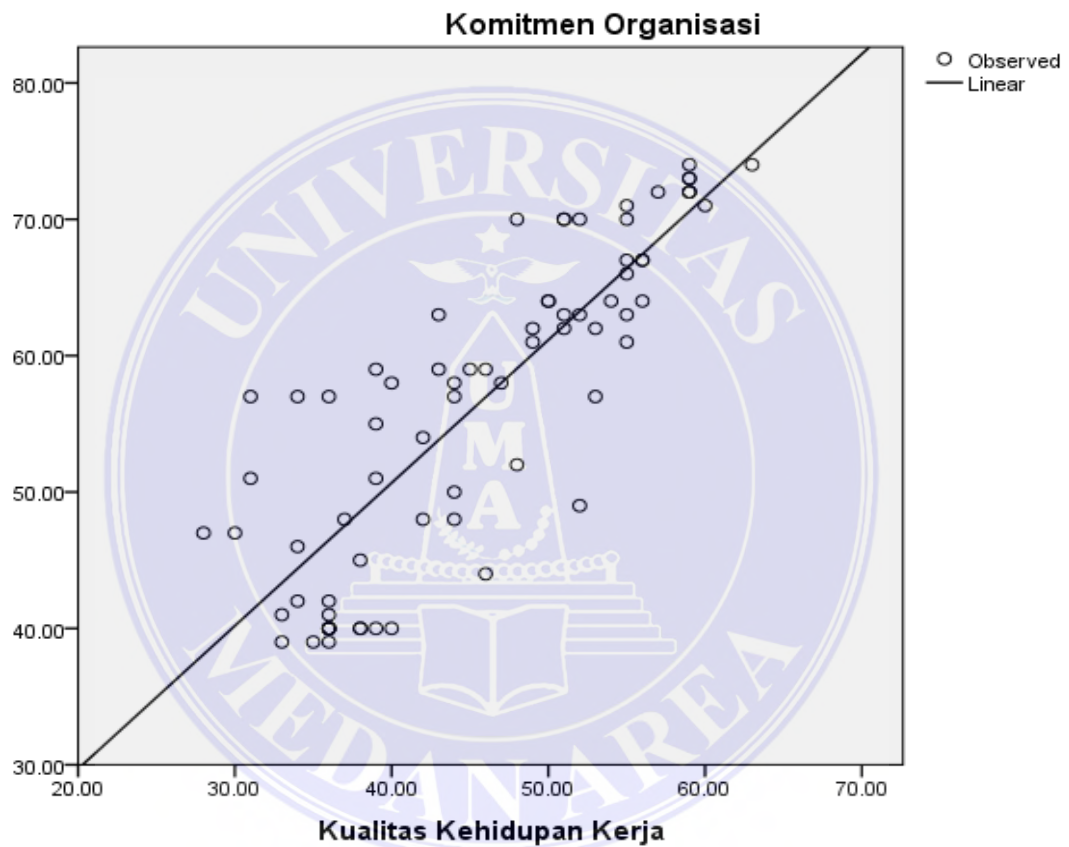
	Variables		
	Dependent	Independent	
	Komitmen Organisasi	Kualitas Kehidupan Kerja	
Number of Positive Values	75	75	
Number of Zeros	0	0	
Number of Negative Values	0	0	
Number of Missing Values			
	User-Missing	0	0
	System-Missing	0	0

**Model Summary and Parameter Estimates**

Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.709	177.445	1	73	.000	8.739	1.048

The independent variable is Kualitas Kehidupan Kerja.



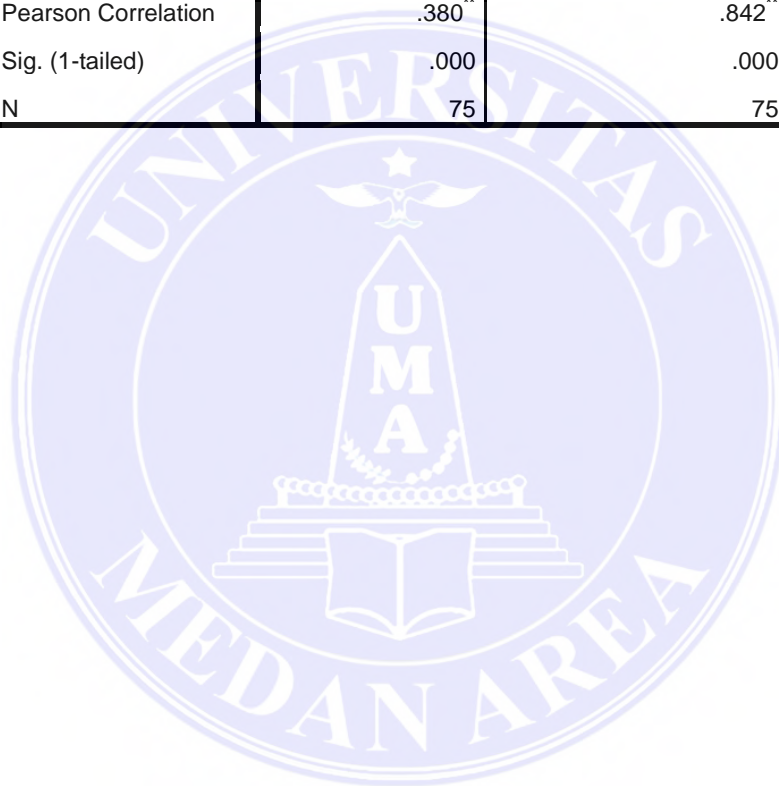
**Correlations**

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Iklm Organisasi	88.4533	10.27762	75
Kualitas Kehidupan Kerja	45.4667	9.18479	75
Komitmen Organisasi	56.4000	11.43844	75

## Correlations

		Iklm Organisasi	Kualitas Kehidupan Kerja	Komitmen Organisasi
Iklm Organisasi	Pearson Correlation	1	.520**	.380**
	Sig. (1-tailed)		.000	.000
	N	75	75	75
Kualitas Kehidupan Kerja	Pearson Correlation	.520**	1	.842**
	Sig. (1-tailed)	.000		.000
	N	75	75	75
Komitmen Organisasi	Pearson Correlation	.380**	.842**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	
	N	75	75	75



# LAMPIRAN 5

# SKALA PENELITIAN



### DATA IDENTITAS DIRI

Isilah data-data berikut ini sesuai dengan keadaan diri Saudara

1. Nama : \_\_\_\_\_
2. Masa Kerja : \_\_\_\_\_
3. Usia : \_\_\_\_\_
4. Pendidikan : \_\_\_\_\_

### PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

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

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

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

Contoh :

Saya senang mengikuti kegiatan yang dilakukan oleh sesama rekan kerja

SS    ~~S~~    TS    STS

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

SELAMAT BEKERJA

### SKALA KOMITMEN ORGANISASI

NO	PERNYATAAN	JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
1	Bekerja di SPN ini membuat kebutuhan hidup keluarga saya terjamin	SS	S	TS	STS
2	Jika saya keluar dari SPN ini, belum tentu dapat memberikan keuntungan sebesar yang saya terima sekarang	SS	S	TS	STS
3	Keputusan bekerja di SPN ini adalah keputusan yang tepat	SS	S	TS	STS
4	Sedikit sekali yang punya keinginan untuk bekerja di SPN ini	SS	S	TS	STS
5	Saya tidak akan terlantar jika keluar dari SPN ini	SS	S	TS	STS
6	Pekerjaan saya di sini merupakan bagian dari hidup saya	SS	S	TS	STS
7	Tujuan yang telah ditetapkan SPN telah sejalan dengan apa yang ingin saya wujudkan	SS	S	TS	STS
8	Saya merasa tidak terikat secara pribadi dengan SPN ini	SS	S	TS	STS
9	Saya tidak yakin dapat menerima nilai-nilai yang ada di SPN ini	SS	S	TS	STS
10	Saya kurang bangga sebagai tenaga pendidik				
11	Saya diikutsertakan dalam membahas masalah yang dihadapi SPN khususnya yang berhubungan dengan pekerjaan saya	SS	S	TS	STS
12	Apa yang menjadi permasalahan SPN merupakan tanggung jawab semua anggotanya tanpa kecuali	SS	S	TS	STS
13	Saya tidak tertarik untuk melibatkan diri dalam pembuatan keputusan	SS	S	TS	STS
14	SPN kurang memberikan wewenang pada tenaga pendidik untuk membuat keputusan	SS	S	TS	STS
15	SPN tidak harus memperhatikan saran dari tenaga pendidik	SS	S	TS	STS
16	Saya bersedia bekerja keras melebihi apa yang diharapkan dari seorang tenaga pendidik agar SPN ini sukses	SS	S	TS	STS
17	Saya bersedia lembur setiap saat	SS	S	TS	STS
18	Saya bersedia mengajar mata kuliah apa saja agar mempermudah terlaksananya proses belajar mengajar	SS	S	TS	STS
19	Saya tidak peduli dengan keadaan SPN karena saya tidak memiliki kepentingan disini	SS	S	TS	STS
20	Saya tidak bersedia jika harus menyelesaikan pekerjaan yang membutuhkan kerja keras	SS	S	TS	STS



21	Saya bersedia menerima tugas apa saja yang diberikan kepada saya agar saya dapat terus bekerja di SPN ini	SS	S	TS	STS
22	Saya bersedia bekerja di SPN ini dalam jangka waktu yang lama	SS	S	TS	STS
23	Saya mampu meninggalkan SPN ini, walaupun belum memiliki pekerjaan di tempat lain	SS	S	TS	STS
24	Saya tidak bersedia bekerja dalam jangka waktu yang lama di SPN ini	SS	S	TS	STS
25	Saya berpikir untuk bekerja di tempat lain	SS	S	TS	STS
26	Saya akan mendahulukan kepentingan SPN di atas kepentingan pribadi	SS	S	TS	STS
27	Mengorbankan kepentingan pribadi demi SPN adalah salah satu bentuk pengabdian saya	SS	S	TS	STS
28	Berkorban untuk SPN ini adalah tindakan yang sia-sia	SS	S	TS	STS
29	Saya bersedia mendahulukan kepentingan perusahaan jika hal tersebut mendatangkan keuntungan bagi saya	SS	S	TS	STS
30	Saya tidak perlu berkorban hanya untuk kemajuan SPN	SS	S	TS	STS

### SKALA KUALITAS KEHIDUPAN KERJA

NO	PERNYATAAN	JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
1	Kompensasi yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan hidup keluarga saya	SS	S	TS	STS
2	Lembaga tempat saya bekerja memberikan kesempatan untuk meningkatkan ketrampilan yang saya miliki	SS	S	TS	STS
3	Saya akan mendapatkan pesangon setelah purna tugas	SS	S	TS	STS
4	Bekerja di SPN ini membawa kebanggaan tersendiri bagi saya	SS	S	TS	STS
5	Saya diberikan kesempatan mengemukakan pendapat ketika rapat	SS	S	TS	STS
6	Saya merasa ada kebersamaan antara tenaga pendidik dan pimpinan secara baik	SS	S	TS	STS
7	Kompensasi yang saya dapatkan termasuk kecil dibandingkan dengan lamanya saya bekerja	SS	S	TS	STS
8	Saya tidak mendapat izin untuk mengikuti pelatihan sebagai perwakilan dari SPN	SS	S	TS	STS
9	Saya mengerjakan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan saya	SS	S	TS	STS
10	Saya tidak peduli dengan kualitas saya bekerja	SS	S	TS	STS
11	Saya selalu berusaha menyembunyikan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan kepada atasan sampai saya dapat menyelesaikannya sendiri	SS	S	TS	STS
12	Tugas yang ada akan saya biarkan menumpuk, setelah diminta atasan baru kemudian saya kerjakan	SS	S	TS	STS
13	Kelangsungan hidup saya terjamin dengan bekerja di SPN ini	SS	S	TS	STS
14	Saya dibenarkan untuk kreatif dalam menggunakan metode kerja yang bervariasi sesuai tuntutan SPN	SS	S	TS	STS
15	Saya merasa nyaman bekerja di SPN ini	SS	S	TS	STS
16	Tenaga pendidik yang berprestasi mendapat penghargaan yang membanggakan dari SPN	SS	S	TS	STS
17	Pimpinan saya melakukan evaluasi secara adil terhadap semua pegawai	SS	S	TS	STS
18	Tugas dan tanggung jawab tenaga pendidik diberikan secara adil – terbuka	SS	S	TS	STS
19	Saya tidak mendapatkan fasilitas uang lembur, biaya rekreasi ketika bekerja melewati jam kerja di luar kota	SS	S	TS	STS
20	Saya tidak mendapatkan kesempatan mengikuti pendidikan lanjut	SS	S	TS	STS

21	Saya tertekan ketika menerima surat peringatan dari pihak manajemen karena kinerja saya yang menurun	SS	S	TS	STS
22	Saya dengan senang hati memelihara citra SPN saya	SS	S	TS	STS
23	Ide dan gagasan saya tidak mendapat perhatian pimpinan SPN	SS	S	TS	STS
24	Tidak ada kerjasama antar tenaga pendidik dalam menyelesaikan persoalan tenaga pendidik yang bermasalah	SS	S	TS	STS



### SKALA IKLIM ORGANISASI

NO	PERNYATAAN	JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
1	Saya menghargai para pimpinan dan wakilnya di SPN ini	SS	S	TS	STS
2	Saya mempunyai kebanggaan terhadap SPN ini	SS	S	TS	STS
3	Saya berani mempertanggung jawabkan kesalahan-kesalahan saya	SS	S	TS	STS
4	Saya dapat memahami dengan jelas aturan-aturan yang ada di SPN ini	SS	S	TS	STS
5	Tata tertib yang ada di SPN ini diterapkan secara adil.	SS	S	TS	STS
6	Suasana di SPN ini mendorong saya untuk mengajar dengan cara yang lebih kreatif	SS	S	TS	STS
7	Banyak keputusan-keputusan yang diambil oleh para pimpinan di SPN ini yang akhirnya tidak dapat dijalankan	SS	S	TS	STS
8	Saya merasa pembicaraan antar tenaga pendidik di SPN ini sering terkesan kaku	SS	S	TS	STS
9	Atasan sering ikut campur dalam pengambilan-pengambilan keputusan yang seharusnya ditentukan sendiri oleh saya sebagai bawahan	SS	S	TS	STS
10	Saya dibingungkan oleh peraturan yang sering berubah di SPN ini.	SS	S	TS	STS
11	Saya meragukan keadilan pimpinan dalam menerapkan sanksi yang berlaku di SPN ini	SS	S	TS	STS
12	SPN ini masih melakukan kebijakan-kebijakan lama yang sudah tidak sesuai dengan situasi kondisi sekarang ini	SS	S	TS	STS
13	Para pimpinan di SPN ini dapat mengambil keputusan dengan baik.	SS	S	TS	STS
14	Saya merasakan adanya suasana yang harmonis diantara para tenaga pendidik	SS	S	TS	STS
15	Saya diberi tanggung jawab penuh oleh SPN untuk menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan saya sendiri	SS	S	TS	STS
16	Saya dapat menerima standar-standar penilaian kerja yang berlaku di SPN ini	SS	S	TS	STS
17	Ketika saya membuat kesalahan, atasan tidak segan-segan memberikan teguran kepada saya	SS	S	TS	STS
18	Saya mendukung ide-ide baru dari rekan kerja yang lain	SS	S	TS	STS
19	Saya kurang dapat menerima cara pengambilan keputusan yang dilakukan oleh para pimpinan	SS	S	TS	STS

20	Saya pernah tersisih dari lingkungan tempzat saya bekerja sehingga saya tidak merasakan kehangatan dalam bekerja.	SS	S	TS	STS
21	Saya dan rekan kerja saling melemparkan kesalahan untuk menghindari tanggung jawab	SS	S	TS	STS
22	Saya kurang dapat memahami dengan jelas tugas-tugas yang harus saya kerjakan	SS	S	TS	STS
23	Di SPN ini ada tenaga pendidik tertentu yang lebih diutamakan oleh pimpinan	SS	S	TS	STS
24	Ide-ide baru yang muncul dari saya kurang diabaikan di SPN ini	SS	S	TS	STS
25	Saya dapat menerima keputusan-keputusan yang sudah dibuat oleh para pimpinan di SPN ini	SS	S	TS	STS
26	Hubungan antara atasan dan saya sebagai bawahan cukup harmonis	SS	S	TS	STS
27	Saya mendapat kesempatan mengambil keputusan sendiri dalam bertindak	SS	S	TS	STS
28	SPN ini memiliki prosedur kerja yang cukup jelas bagi saya	SS	S	TS	STS
29	SPN tidak membeda-bedakan penerapan hukuman kepada yang melakukan pelanggaran	SS	S	TS	STS
30	SPN ini menghargai gagasan-gagasan baru dari saya	SS	S	TS	STS
31	Saya meragukan pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh para pimpinan di SPN ini	SS	S	TS	STS
32	Saya menutupi rahasia keberhasilan pekerjaan saya dari rekan kerja yang lain.	SS	S	TS	STS
33	Pimpinan di SPN ini masih meragukan rasa tanggung jawab dari saya.	SS	S	TS	STS
34	Saya merasa bahwa di SPN ini banyak pekerjaan yang kurang jelas tujuannya	SS	S	TS	STS
35	Menurut saya SPN ini tidak adil dalam menerapkan hukuman kepada tenaga pendidik atas pelanggaran aturan yang terjadi	SS	S	TS	STS
36	Saya merasakan adanya suasana kerja yang kurang bebas untuk berpikir kreatif	SS	S	TS	STS















SKALA KUALITAS KEHIDUPAN KERJA  
PERNYATAAN

O	PERNYATAAN	JAWABAN			
	Kompensasi yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan hidup keluarga saya	S		S	TS
	Lembaga tempat saya bekerja memberikan kesempatan untuk meningkatkan ketrampilan yang saya miliki	S		S	TS
	Saya akan mendapatkan pesangon setelah purna tugas	S		S	TS

	Bekerja di SPN ini membawa kebanggan tersendiri bagi saya	S		S	TS
	Saya diberikan kesempatan mengemukakan pendapat ketika rapat	S		S	TS
	Saya merasa ada kebersamaan antara tenaga pendidik dan pimpinan secara baik	S		S	TS
	Kompensasi yang saya dapatkan termasuk kecil dibandingkan dengan lamanya saya bekerja	S		S	TS
	Saya tidak mendapat izin untuk mengikuti pelatihan sebagai perwakilan dari SPN	S		S	TS
	Saya mengerjakan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan saya	S		S	TS
0	Saya tidak peduli dengan kualitas saya bekerja	S		S	TS
1	Saya selalu berusaha menyembunyikan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan kepada atasan sampai saya dapat menyelesaikannya sendiri	S		S	TS
2	Tugas yang ada akan saya biarkan menumpuk, setelah diminta atasan baru kemudian saya kerjakan	S		S	TS
3	Kelangsungan hidup saya terjamin dengan bekerja di SPN ini	S		S	TS

4	Saya dibenarkan untuk kreatif dalam menggunakan metode kerja yang bervariasi sesuai tuntutan SPN	S	S	TS
5	Saya merasa nyaman bekerja di SPN ini	S	S	TS
6	Tenaga pendidik yang berprestasi mendapat penghargaan yang membanggakan dari SPN	S	S	TS
7	Pimpinan saya melakukan evaluasi secara adil terhadap semua pegawai	S	S	TS
8	Tugas dan tanggung jawab tenaga pendidik diberikan secara adil – terbuka	S	S	TS
9	Saya tidak mendapatkan fasilitas uang lembur, biaya rekreasi ketika bekerja melewati jam kerja di luar kota	S	S	TS
0	Saya tidak mendapatkan kesempatan mengikuti pendidikan lanjut	S	S	TS
1	Saya tertekan ketika menerima surat peringatan dari pihak manajemen karena kinerja saya yang menurun	S	S	TS
2	Saya dengan senang hati memelihara citra SPN saya	S	S	TS
3	Ide dan gagasan saya tidak mendapat perhatian pimpinan SPN	S	S	TS

4	Tidak ada kerjasama antar tenaga pendidik dalam menyelesaikan persoalan tenaga pendidik yang bermasalah	S		S	TS
---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--	---	----

## SKALA IKLIM ORGANISASI

O	PERNYATAAN	JAWABAN			
		S		S	TS
	Saya menghargai para pimpinan dan wakilnya di SPN ini	S		S	TS
	Saya mempunyai kebanggaan terhadap SPN ini	S		S	TS
	Saya berani mempertanggung jawabkan kesalahan-kesalahan saya	S		S	TS
	Saya dapat memahami dengan jelas aturan-aturan yang ada di SPN ini	S		S	TS
	Tata tertib yang ada di SPN ini diterapkan secara adil.	S		S	TS
	Suasana di SPN ini mendorong saya untuk mengajar dengan cara yang lebih kreatif	S		S	TS
	Banyak keputusan-keputusan yang diambil oleh para pimpinan di SPN ini yang akhirnya tidak dapat dijalankan	S		S	TS
	Saya merasa pembicaraan antar tenaga				

	pendidik di SPN ini sering terkesan kaku	S		S	TS
	Atasan sering ikut campur dalam pengambilan-pengambilan keputusan yang seharusnya ditentukan sendiri oleh saya sebagai bawahan	S		S	TS
0	Saya dibingungkan oleh peraturan yang sering berubah di SPN ini.	S		S	TS
1	Saya meragukan keadilan pimpinan dalam menerapkan sanksi yang berlaku di SPN ini	S		S	TS
2	SPN ini masih melakukan kebijakan-kebijakan lama yang sudah tidak sesuai dengan situasi kondisi sekarang ini	S		S	TS
3	Para pimpinan di SPN ini dapat mengambil keputusan dengan baik.	S		S	TS
4	Saya merasakan adanya suasana yang harmonis diantara para tenaga pendidik	S		S	TS
5	Saya diberi tanggung jawab penuh oleh SPN untuk menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan saya sendiri	S		S	TS
6	Saya dapat menerima standar-standar penilaian kerja yang berlaku di SPN ini	S		S	TS
7	Ketika saya membuat kesalahan, atasan tidak segan-segan memberikan teguran kepada saya	S		S	TS

8	Saya mendukung ide-ide baru dari rekan kerja yang lain	S		S	TS
9	Saya kurang dapat menerima cara pengambilan keputusan yang dilakukan oleh para pimpinan	S		S	TS
0	Saya pernah tersisih dari lingkungan tempat saya bekerja sehingga saya tidak merasakan kehangatan dalam bekerja.	S		S	TS
1	Saya dan rekan kerja saling melemparkan kesalahan untuk menghindari tanggung jawab	S		S	TS
2	Saya kurang dapat memahami dengan jelas tugas-tugas yang harus saya kerjakan	S		S	TS
3	Di SPN ini ada tenaga pendidik tertentu yang lebih diutamakan oleh pimpinan	S		S	TS
4	Ide-ide baru yang muncul dari saya kurang diabaikan di SPN ini	S		S	TS
5	Saya dapat menerima keputusan-keputusan yang sudah dibuat oleh para pimpinan di SPN ini	S		S	TS
6	Hubungan antara atasan dan saya sebagai bawahan cukup harmonis	S		S	TS
7	Saya mendapat kesempatan mengambil keputusan sendiri dalam bertindak	S		S	TS
	SPN ini memiliki prosedur kerja yang				



8	cukup jelas bagi saya	S		S	TS
<b>O</b>	<b>PERNYATAAN</b>	<b>JAWABAN</b>			
9	SPN tidak membedakan penerapan hukuman kepada yang melakukan pelanggaran	S		S	TS
0	SPN ini menghargai gagasan-gagasan baru dari saya	S		S	TS
1	Saya meragukan pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh para pimpinan di SPN ini	S		S	TS
2	Saya menutupi rahasia keberhasilan pekerjaan saya dari rekan kerja yang lain.	S		S	TS
3	Pimpinan di SPN ini masih meragukan rasa tanggung jawab dari saya.	S		S	TS
4	Saya merasa bahwa di SPN ini banyak pekerjaan yang kurang jelas tujuannya	S		S	TS
5	Menurut saya SPN ini tidak adil dalam menerapkan hukuman kepada tenaga pendidik atas pelanggaran aturan yang terjadi	S		S	TS
6	Saya merasakan adanya suasana kerja yang kurang bebas untuk berpikir kreatif	S		S	TS

