PENGARUH KEADILAN IMBALAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN BERORIENTASI TUGAS TERHADAP *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* PADA *SALES* PT. COLUMBINDO PERDANA CABANG SEMARANG

SKRIPSI

disajikan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi

oleh
Mauli Elayati
1511411136

JURUSAN PSIKOLOGI

FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2015

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi dengan judul "Pengaruh Keadilan Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas Terhadap *Perceived Organizational Support* pada *Sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang" ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah.

Semarang, 18 Agustus 2015

Mauli Elayati
NIM. 1511411136

ii

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul "Pengaruh Keadilan Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas Terhadap *Perceived Organizational Support* Pada *Sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang" telah dipertahankan di hadapan sidang, Panitia Ujian Skripsi Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang pada hari selasa, 18 Agustus 2015.

Panitia :

Ketua

Prof. Dr. Haryono, M.Psi
NIP.196202221986011001

Sekretaris

Liftiah, S.Psi., M.Si
NIP. 196904151997032002

Penguji I

Amri Hana Muhammad, S.Psi., M.A
NIP. 197810072005011003

Penguji II

Anna Undarwati, S.Psi., M.A
NIP. 198205202006042002

Penguji III/Pembimbing

Siti Nuzulia, S. Psi., M.Si
NIP. 197711202005012001

iii

MOTTO DAN PERUNTUKAN

Motto

Sesuatu mungkin mendatangi mereka yang mau menunggu, namun hanya didapatkan oleh mereka yang bersemangat mengejarnya (Abraham Lincoln).

Saya dengar, saya lihat, saya membuat, saya mengerti (S Belen).

Peruntukan :

Skripsi ini penulis peruntukan kepada Bapak Suripno dan (Alm) Ibu Tusminah tercinta yang selalu memberikan dukungan dan doanya.

Kakak-kakak tersayang, a Casro, cece Enah,

a Toto, cece Engkur, a Budi, yang telah menjadi penyemangat.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamin. Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas rahmat dan karunia yang telah diberikan selama menjalani proses pembuatan skripsi yang berjudul "Pengaruh Keadilan Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas Terhadap *Perceived Organizational Support* Pada *Sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang" dapat terselesaikan. Bantuan, motivasi, dukungan, dan doa dari berbagai pihak membantu penulis menyelesaikan skripsi ini, oleh karena itu penulis mengucapkan terimaksih setulus hati kepada:

1. Prof. Dr. Fakhrudin, M.Pd. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan beserta jajaran pimpinan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang.
2. Dr. Edy Purwanto, M., Si. Ketua Jurusan Psikologi Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang.
3. Siti Nuzulia, S. Psi., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dengan penuh kesabaran, motivasi, dan memberikan segala kemudahan dalam penyusunan skripsi ini.
4. Amri Hana Muhammad, S.Psi., M.A, selaku dosen penguji I, terima kasih atas saran dan penilaian terhadap skripsi ini.
5. Anna Undarwati, S.Psi., M.A, selaku dosen penguji II, terima kasih atas masukan dan penilaian kepada penulis terkait skripsi ini.
6. Drs. Sugeng Hariyadi, S.Psi, M.Si, sebagai dosen wali, yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama menempuh studi.

7. Bapak dan Ibu dosen serta ataf di Jurusan Psikologi yang telah membagikan ilmunya dan pengalamannya.
8. Kedua orang tua saya, bapak Suripno, (Alm) ibu Tusminah, Kakak-kakak tersayang, serta seluruh keluarga. Terimakasih atas doa dan dukungan yang telah diberikan.
9. Sahabat-sahabat tercinta, Chofitnah R.L, Agiola W.K, Tifani Rezita, Mentari Ambarini, teriamakasih atas semangat dan kebersamaan kita selama ini.
10. Orang-orang hebat, Ersia Setia A, Adi Gunawan, Hingar Chandra W, Yanuar Alifandi, Dwi Aziz P, terimakasih atas bantuan, semangat, dan pegalaman-pengalaman menarik yang kalian berikan.
11. Rekan-rekan IDEAS, trimakasih atas ilmu dan kesempatan untuk belajar mengembangkan diri yang telah diberikan.
12. Keluarga besar HIMAPSI 2013 dan BPKMJ Psikologi 2014 atas pengalaman dan kebersamaannya selama ini.
13. Teman-teman satu perjuangan, Gita, Elysa, Irul, Rufik, Cintia, yang bersama-sama dengan penulis berjuang menyelesaikan skripsi dalam suka dan duka.
14. Teman-teman Jurusan Psikologi 2011 atas semangat dan kebersamaannya selama ini.
15. Para karyawan PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang dan semua pihak yang membantu sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini.

Semarang, Agustus 2015

Penulis

ABSTRAK

Elayati, Mauli. 2015. Pengaruh Keadilan Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas Terhadap *Perceived Organizational Support* Pada *Sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang. Skripsi, Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang, Pembimbing Siti Nuzulia, S. Psi, M.Si

Kata Kunci : ***Keadilan imbalan, gaya kepemimpinan berorientasi tugas, perceived organizational support.***

Perusahaan harus selalu memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan cara memberikan dukungan organisasi kepada para karyawannya. Dukungan organisasi dari perusahaan akan dinilai oleh karyawan sebagai keyakinan global mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraannya. *Perceived organizational support* yang rendah bagi karyawan dapat menjadikan karyawan memiliki semangat kerja rendah dan sulit mencapai hasil yang maksimal. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *perceived organizational support* pada karyawan adalah keadilan imbalan dan gaya kepamimpinan berorientasi tugas.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif korelasional. Populasi penelitian ini adalah *sales* di PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang yang berjumlah 49 responden. Teknik sampling yang digunakan adalah studi populasi atau sampling jenuh, dimana semua subyek penelitian diambil sebagai sampel. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala psikologi.

Teknis analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil analisis deskriptif *perceived organizational support* pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang berada pada kriteria sedang, keadilan imbalan berada pada kriteria sedang, dan gaya kepemimpinan berorientasi tugas berada pada kriteria sedang. Secara simultan keadilan imbalan dan gaya kepemimpinan berorientasi tugas berpengaruh signifikan terhadap *perceived organizational support* pada *sales* sehingga hipotesis (H3) diterima. Nilai koefisien determinasi (R *Square*) sebesar 0,433. Artinya sumbangan pengaruh keadilan imbalan dan gaya kepemimpinan berorientasi tugas terhadap *perceived organizational support* sebesar 43,3 %. Nilai koefisien persamaan garis regresi variabel keadilan imbalan terhadap *perceived organizational support* adalah 1,127 dan nilai t hitung > t tabel atau 5,815 > 2,021 dengan p sebesar 0,000 atau p < 0,05. Artinya secara parsial ada pengaruh positif antara keadilan imbalan terhadap *perceived organizational support* pada *sales* sehingga hipotesis pertama (H1) diterima. Sedangkan nilai koefisien persamaan garis regresi variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas terhadap *perceived organizational support* sebesar -0,346 dan nilai t hitung < t tabel atau -1,254 < 2,021dengan p sebesar 0,216 atau p > 0,05. Artinya secara parsial tidak ada pengaruh negatif dan signifikan antara gaya kepemimpinan berorientasi tugas dengan *perceived organizational support* pada *sales* sehingga hipotesis pertama (H2) ditolak. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Gibson dimana bahwa demokrasi, pembagian keuntungan, dan informasi merupakan hal yang penting dibandingkan hirarki manajemen. Selain itu keterlibatan pegawai dan gaji lebih diperlukan dan berpengaruh bagi karyawan, dibandingkan dengan kehadiran dari pimpinan.

DAFTAR ISI

Halaman

JUDUL i

PERNYATAAN ii

PENGESAHAN iii

MOTTO DAN PERUNTUKAN iv

KATA PENGANTAR v

ABSTRAK vii

DAFTAR ISI viii

DAFTAR TABEL xiii

DAFTAR GAMBAR xvi

DAFTAR LAMPIRAN xvii

BAB

1. PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Rumusan Masalah 12

1.3 Tujuan Penelitian 12

1.4 Manfaat Penelitian 13

BAB

2. LANDASAN TEORETIS DAN KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Perceived Organizational Support* 15

2.1.1 Definisi *Perceived Organizational Support* 15

2.1.2 Faktor-faktor *Perceived Organizational Support* 16

2.1.3 Dimensi *Perceived Organizational Support* 19

2.2 Keadilan Imbalan 21
2.2.1 Definisi Imbalan 21
2.2.2 Jenis-Jenis Imbalan 23
2.2.3 Keadilan Imbalan 24
2.3 Gaya Kepemimpinan 28
2.3.1 Definisi Kepemimpinan 28
2.3.2 Gaya Kepemimpinan 29
2.4 Kerangka Berpikir 36
2.5 Hipotesis 44

BAB

3. METODE PENELITIAN 46
3.1 Jenis Penelitian 46
3.2 Desain Penelitian 47
3.3 Identivikasi Variabel Penelitian 47
3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian 48
3.5 Pengaruh Antara Variabel 50
3.6 Populasi dan Sampel 51
3.6.1 Populasi 51
3.6.2 Sampel 52
3.7 Metode Pengumpulan Data 53
3.7.1 Jenis Alat 53
3.7.2 Skoring 54
3.7.3 Instrumen Peneliian 54
3.7.3.1 Skala Perceived Organizational Support 54

3.7.3.2 Skala Keadilan Imbalan *56*

3.7.3.3 Skala Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas *57*

3.8 Validitas dan Reliabilitas 58

3.8.1 Validitas 58

3.8.2.1 Hasil Uji Validitas 58

3.8.2 Reliabilitas 62

3.8.2.1 Hasil Uji Reliabilitas 63

3.9 Metode Analisis Data 64

BAB

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 65

4.1 Persiapan Penelitian 65

4.1.1 Orientasi Kancah Penelitian 65

4.1.2 Proses Perijinan 66

4.1.3 Penentuan populasi dan Sampel 67

4.1.4 Penyusunan Instrumen 68

4.2 Pelaksanaan Penelitia 69

4.3 Pengumpulan Data 70

4.3.1 Proses Pengumpulan Data 70

4.3.2 Pelaksanaan Skoring 71

4.4 Analisis Deskriptif 71

4.4.1 Gambaran *Perceived Organizational Support Sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang 73

4.4.1.1 Gambaran Umum Perceived Organizational Support pada Sales PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang 73

4.4.1.2 Gambaran Perceived Organizational Support Ditinjau dari Tiap Dimensi.. 75

4.4.2 Gambaran Umum Keadilan Imbalan Sales PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang 85

4.4.2.1 Gambaran Umum Keadilan Imbalan pada Sales PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang 85

4.4.2.2 Gambaran Keadilan Imbalan Ditinjau dari Tiap Dimensi..... 87

4.4.3 *Gambaran Umum Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas*..... 96

4.4.3.1 Gambaran Umum Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas..... 96

4.4.3.2 *Gambaran Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas Ditinjau dari Tiap Indikator* 98

4.5 Hasil Penelitian 109

4.5.1 Uji Asumsi Klasik 109

4.5.1.1 Uji Normalitas..... 109

4.5.1.2 Uji Linieritas..... 111

4.5.1.3 Uji Multikolinearitas..... 112

4.5.1.4 Uji Heteroskedastisitas 114

4.5.2 Hasil Uji Hipotesis 114

4.5.2.1 Uji F 115

4.5.2.2 Uji Koefisiensi Determinasi..... 116

4.5.2.3 Uji Regresi Linier Berganda..... 116

4.5.3 Interkorelasi Antar Variabel..... 118

4.6 Pembahasan..... 123

4.6.1 Pembahasan Analisis Deskriptif *Perceived Organizational Support*,6Keadilan Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas .. 123

4.6.1.1 Deskripsi Perceived Organizational Support 123

4.6.1.2 Deskripsi Keadilan Imbalan 127

4.6.1.3 Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas 131

4.6.2 Pembahasan Analisis Inferensial Pengaruh Keadilan Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas terhadap *Perceived Organizational Support* pada Sales PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang..... 136

4.6.2.1 Pembahasan Analisis Inferensial Pengaruh Keadilan Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas terhadap Perceived Organizational 136

4.6.2.2 Pengaruh Keadilan Imbalan Terhadap Perceived Organizational Support . 137

4.6.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas Terhadap Perceived Organizational Support..... 142

4.7 Keterbatasan Penelitian 147

BAB

5. PENUTUP 148

5.1 Simpulan..... 148

5.2 Saran 150

5.2.1 Prusahaan..... 150

5.2.2 Penelitian Selanjutnya 152

DAFTAR PUSTAKA..... 153

LAMPIRAN..... 156

DAFTAR TABEL

Tabel Halaman

3.1 Kriteria Skor Jawaban 54

3.2 Blue Print Skala *Perceived Organizational Support* 55

3.3 Blue Print Skala Keadilan Imbalan 56

3.4 Blue Print Skala Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas 57

3.5 Rincian Item Skala *Perceived Organizational Support* 59

3.6 Rincian Item Skala Keadilan Imbalan 60

3.7 Rincian Item Skala Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas 61

3.8 Interpretasi Reliabilitas 62

3.9 Reliabilitas Statistics Skala *Perceived Organizational Support* 63

3.10 Reliabilitas Statistics Skala Keadilan Imbalan 63

3.11 Reliabilitas Statistics Skala *Gaya* Kepemimpinan Berorientasi Tugas 63

4.1 Penggolongan Distribusi Frekuensi 72

4.2 Penggolongan Distribusi Frekuensi Analisis *Perceived Organizational Support* 74

4.3 Penggolongan Distribusi Frekuensi Dimensi Dukungan Keadilan dalam Kebijakan 76

4.4 Penggolongan Distribusi Frekuensi Dimensi Dukungan *Supervisor* 79

4.5 Penggolongan Distribusi Frekuensi Dimensi Dukungan Kesejahteraan Pegawai 81

4.6 Analisis *Perceived Organizational Support* Ditinjau dari Tiap Dimensi 82

4.7 Mean Empiris *Perceived Organizational Support* Ditinjau dari Tiap Dimensi 84
4.8 Distribusi Frekuensi Keadilan Imbalan 86
4.9 Distribusi Frekuensi Dimensi Keadilan Internal 88
4.10 Distribusi Frekuensi Dimensi Keadilan Eksternal 90
4.11 Distribusi Frekuensi Dimensi Keterbukaan Gaji 92
4.12 Analisis Keadilan Imbalan Ditinjau dari Tiap Dimensi 94
4.13 *Mean* Empiris Keadilan Imbalan Ditinjau dari Tiap Dimensi 95
4.14 Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas 97
4.15 Distribusi Frekuensi Indikator Pemimpin Menentukan dan Membuat Struktur Perannya dan Peran Para Bawahan ke Arah Pencapaian Tujuan Formal 100
4.16 Distribusi Frekuensi Indikator Pemimpin Mengatur dan Mendefinisikan Hubungan dalam Kelompok 102
4.17 Distribusi Frekuensi Indikator Pemimpin Mengoordinasikan Bawahan Melaksanakan Tugasnya dengan Menggunakan Prosedur 104
4.18 Analisis Gaya kepemimpinan Berorientasi Tugas Ditinjau dari Tiap Indikator 106
4.19 Mean Empiris Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas Ditinjau dari Tiap Dimensi 108
4.20 Hasil Uji Normalitas 110
4.21 Hasil Uji Linieritas *Perceived Organizational Support* dan Keadilan Imbalan 111

4.22 Hasil Uji Linieritas *Perceived Organizational Support* dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas 112
4.23 Hasil Uji Multikolinieritas 113
4.24 Hasi Uji Heteroskedastisitas 114
4.25 Hasil Uji F 115
4.26 Hasil Uji Koefisiensi Determinasi 116
4.27 Hasil Uji Regresi Linier Berganda 116
4.28 Hasil Uji Interkorelasi Antar Variabel 119

DAFTAR GAMBAR

Tabel Halaman

2.1 Bagan Kerangka Berpikir 43

3.1 Bagan Keadilan Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas dengan *Perceived Organizational Support*..... 51

4.1 Diagram Presentase *Perceived Organizational Support* 75

4.2 Diagram Presentase Dimensi Dukungan Keadilan dalam Kebijakan 77

4.3 Diagram Presentase Dimensi Dukungan *Supervisor*..... 80

4.4 Diagram Presentase Dimensi Dukungan Kesejahteraan Pegawai 82

4.5 Diagram Presentase *Perceived Organizational Support* Ditinjau dari Tiap Dimensi 83

4.6 Diagram Presentase Keadilan Imbalan..... 87

4.7 Diagram Presentase Dimensi Keadilan Internal..... 89

4.8 Diagram Presentase Dimensi Keadilan Eksternal 91

4.9 Diagram Presentase Dimensi Keterbukaan Gaji..... 93

4.10 Diagram Presentase Keadilan Imbalan Ditinjau dari Tiap Dimensi.. 94

4.11 Diagram Presentase Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas..... 98

4.12 Diagram Presentase Indikator Pemimpin Menentukan dan Membuat Struktur Perannya dan Peran Para Bawahan ke Arah Pencapaian Tujuan Formal 101

4.13 Diagram Presentase Indikator Pemimpin Mengatur dan Mendefinisikan Hubungan dalam Kelompok..... 103

4.14 Diagram Presentase Indikator Pemimpin Mengoordinasikan Bawahan Melaksanakan Tugasnya dengan Menggunakan Prosedur..... 105

4.15 Diagram Presentase Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas Ditinjau dari Tiap Indikator 107

DAFTAR LAMPIRAN

Instrumen Penelitian..... 157

Tabulasi Skoring 171

Uji Validitas dan Reliabilitas 184

Mean Empiris..... 199

Uji Asumsi Klasik..... 204

Uji Hipotesis 208

Uji Interkorelasi Antar Variabel..... 210

BAB 1
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakanng

Semakin berkembangnya dunia usaha di era saat ini membentuk suatu persaingan yang ketat antara para pengusaha di dalam memajukan perusahaan mereka. Persaingan yang ketat itulah yang menjadikan para perusahaan terus berusaha dengan keras untuk meningkatkan kualitas perusahaan sehingga meningkat pula kemampuan untuk bersaing di antara perusahaan – perusahaan yang lainnya.

Banyak hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan di dalam berupaya untuk meningkatkan daya saing mereka. Salah satu hal yang tidak kalah penting adalah sumber daya manusia yang bekerja di dalam perusahaan tersebut. Sumber daya manusia yang merupakan pekerja di dalam perusahaan atau yang sering dikatakan sebagai karyawan.

Karyawan memiliki peranan yang penting di dalam perusahaan yang merupakan sebagai pelaksana kegiatan-kegiatan yang ada pada perusahaan. Keberhasilan karyawan melaksanakan tugas-tugas yang diberikan merupakan penentu keberhasilan suatu perusahaan di dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, oleh karena itu pemanfaatan karyawan selaku sumber daya sebagai unsur terpenting tidak bisa diperlakukan seenaknya, dikarenakan karyawan merupakan manusia yang memiliki perasaan, rasa tanggung jawab, serta pengembangan diri.

Dukungan organisasi terhadap karyawan sebagai bentuk perhatian perusahaan yang dikenal dengan istilah *"perceived organizational support"* yang menjelaskan mengenai hubungan antara perlakuan organisasi atau perusahaan terhadap karyawan serta sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan mereka, serta seperti apa persepsi karyawan mengenai seberapa besar perusahaan memberi dukungan kepada karyawan dan seberapa besar kesiapan perusahaan dalam memberikan bantuan saat dibutuhkan.

Perceived organizational support adalah keyakinan global yang dibentuk oleh pegawai mengenai penilaian mereka terhadap organisasi yang dibentuk berdasarkan pengalaman mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, interaksi dengan agen organisasi dan penilaian mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan (Rhoades & Eisenberger, 2002: 698-714).

Rhoades, Eisenberger dan Vandenberghe (2002: 698-714), menyatakan bahwa *perceived organizational support* dipengaruhi oleh *fairness* (keadilan), *supervisor support* (dukungan *supervisor)*, serta *organizational rewards and job conditions* (penghargaan organisasi dan kondisi kerja).

Menurut Rhoades, Eisenberger dan Vandenberghe (2002: 698-714), *perceived organizational support* mengacu pada penilaian karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang di terimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan penilaian yang lebih positif terhadap organisasi tersebut. Dengan menyatunya keanggotaan dalam organisasi dengan identitas karyawan, maka

karyawan tersebut merasa bagian dari organisasi dan merasa bertanggung jawab untuk berkontribusi dan memberikan kinerja terbaiknya pada organisasinya.

Perceived organizational support juga dianggap sebagai jaminan bahwa bantuan akan disediakan oleh perusahaan saat karyawan membutuhkan, untuk menunjang kinerja karyawan dan hal-hal yang berhubungan dengan situasi yang sulit (George, Reed, Ballard, Collin, & Fielding, dalam Rhoades et al., 2002: 698-714). Menurut Rhoades, Eisenberger dan Armeli (2001: 42-51), *Perceived organizational support* dapat berarti menghargai kontribusi karyawan, mendengar keluhan karyawan, merasa bangga akan hasil kinerja atau prestasi karyawannya dan memenuhi kebutuhan karyawan. Adanya dukungan organisasi yang diberikan organisasi kepada karyawan menjadikan karyawan merasa lebih puas dan lebih berkomitmen dengan pekerjaannya. Begitu pula sebaliknya kurangnya dukungan organisasi yang diberikan dapat menimbulkan penilaian dukungan organisasi yang rendah pada diri karyawan yang dapat berpengaruh dalam banyak hal seperti yang diungkapkan oleh Adnyani (2008), *perceived organizational support* yang rendah bagi karyawan dapat menjadikan karyawan yang memiliki semangat kerja rendah akan sulit mencapai hasil maksimal dan sangat tidak menguntungkan organisasi, apalagi ketika terjadi masalah di dalam organisasi.

Kurangnya perhatian dan dukungan yang diberikan perusahaan membuat karyawan kurang nyaman dan merasa tidak dihargai keberadaan dan kerja kerasnya di dalam perusahaan tersebut, sehingga dapat berdampak pada kinerja karyawan yang tidak maksimal dan tidak tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan, hal itu dapat berimbas buruk pada produktifitas perusahaan dan juga dapat menghambat perkembangan dari perusahaan tersebut.

PT. Columbindo Perdana yang merupakan salah satu perusahaan perkreditan terbesar di Indonesia. PT. Columbindo Perdana yang sangat memerlukan kerja keras dari lini bawah yaitu *sales. Sales* sangat berperan penting dalam proses pemasaran produk perusahaan harus mendukung dan memperhatikan setiap kontribusi atau usaha kerja keras para *sales* di dalam memasarkan produk dari perusahaan. Dukungan perusahaan sangatlah dibutuhkan oleh para *sales* agar mereka lebih merasa dihargai keberadaannya di dalam perusahaan. Bentuk dukungan perusahaan bagi para *sales* bisa dari berbagai macam hal seperti penghargaan terhadap kinerja karyawan, kepedulian, dan *tangible benefit* yang berupa gaji maupun tunjangan kesehatan.

Sales merupakan seorang penjual, seorang *sales* bekerja secara langsung dengan konsumen atau nasabah atau pelanggan atau *klien* mulai dari menawarkan produk sampai dengan terjualnya produk atau terjadinya transaksi. Seorang *sales* yang menjadi tombak jalannya perusahaan perkreditan sangatlah perlu mendapatkan dukungan yang positif dari perusahaan tempat mereka bekerja.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap pemimpin cabang perusahaan pada bulan Agustus 2014 menyatakan permasalahan yang tampak adalah menurunnya produktivitas perusahaan yang dikarenakan kurangnya *staff* pada jabatan *sales* sehingga proses penawaran produk perusahaan untuk mendapatkan konsumen menurun sehinga mengurangi pencapaian target pendapatan perusahaan. Dalam melaksanakan tugas pekerjaan kurangnya kedisiplinan dalam mengguakan jam kerja mereka seperti datang terlambat, tidak segera melaksanakan pekerjaan saat memasuki jam kerja, serta terkadang pulang tidak pada waktunya maupun mangkir dari jam kerja.

Hasil wawancara dengan karyawan pada bulan Agustus 2014 mengungkapkan sudut pandang karyawan bahwa permasalahan yang dirasakan adalah *perceived organizational support* yang rendah terhadap kesejahteraan dan pemenuhan kebutuhan sosioemosional karyawan. Hal itu dilihat dari jam kerja yang sering *over time*, sehingga para karyawan sering bekerja hingga larut malam tetapi tidak mendapatkan upah lembur dari hasil kerja mereka yang sampai larut malam, serta kurangnya dukungan dari pihak atasan dalam pemberian tugas kerja dengan sumber daya yang cukup, dan juga penghargaan maupun pengakuan terhadap kinerja karyawan yang tinggi.

Hasil wawancara *sales counter* pada bulan Agustus 2014 mengatakan karyawan merasa kurang mendapatkan dukungan atas apa yang telah mereka kerjakan, serta kesejahteraan mereka tidak diperhatikan. Kurangnya penghargaan yang diberikan pada karyawan sebagai bentuk perhatian perusahaan, seperti kurangnya keadilan dalam pengupahan, dari sisi gaji mereka menganggap gaji yang diberikan perusahaan tidak lah sebanding dengan pekerjaan yang mereka lakukan, dimana para *sales* harus menawarkan produk perusahaan kepada konsumen dari wilayah satu ke wilayah yang lain tanpa mendapatkan uang transport yang sebanding, selain itu *sales* merasa dari pihak perusahaan hanyalah mempedulikan keuntungan yang perusahaan peroleh pada setiap bulannya tanpa menghiraukan kerja keras para *sales* di dalam mencapai target penjualan. Kesejahteraan para *sales* merasa kurang diperhatikan dimana *sales eksekutif* yang bekerja di lapangan tidak memperoleh gaji pokok, gaji yang didapatkannya hanyalah dari seberapa banyak target yang dapat dipenuhi oleh *sales*, hal tersebut dirasa kurang mempedulikan kesejahteraan *sales* dikarenakan setiap hari mereka

pun berusaha mencari konsumen tetapi konsumen tersebut belum tentu di setujui untuk mengambil produk perusahaan sehingga konsumen yang batal tidak masuk ke dalam perhitungan target yang harus mereka penuhi.

Indikator lain sebagai gambaran rendahnya *perceived organizational support*, terlihat dari terabaikannya keluhan *sales*, serta kurang baiknya cara atasan dalam menegur. *Sales* menganggap perusahaan lebih peduli hanya pada keuntungan yang perusahaan peroleh dibandingkan kerja keras yang *sales* lakukan untuk memperoleh keuntungan bagi perusahaan. Selain itu kurang mendapat perhatian dan bimbingan dari atasan, mereka menganggap seringnya terjadi pergantian pada posisi *supervisor sales* sehingga *supervisor* tersebut kurang dapat memahami kondisi pekerjaan *sales* sehingga pemberian perhatian kepada *sales* bawahannya dirasakan kurang. *Perceived organizational support* yang kurang bagi karyawan menimbulkan minat pada diri *sales* untuk keluar dari perusahaan yang dapat terlihat dari tingginya angka *turn-over* di PT. Columbindo Perdana.

Minimnya dukungan organisasi yang diberikan oleh perusahan bagi para karyawan menimbulkan suatu *perceived organizational support* yang rendah dimata karyawan, menjadikan karyawan merasa kurang dihargai di dalam setiap pekerjaan yang dilakukannya.

Bagi karyawan, organisasi merupakan sumber penting bagi kebutuhan sosioemosional mereka seperti *respect* (penghargaan), *caring* (kepedulian), dan *tangible benefit* seperti gaji dan tunjangan kesehatan. Perasaan dihargai oleh organisasi membantu mempertemukan kebutuhan karyawan terhadap *approval* (persetujuan), *esteem* (penghargaan) dan *affiliation* (keanggotaan) (Rhoades, Eisenberger dan Vandenberghe, 2002: 698-714).

Salah satu bentuk dukungan organisasi yang dapat meningkatkan *perceived organizational support* adalah faktor pemberian *benefit* terhadap kinerja yang dihasilkan karyawan, dimana *benefit* merupakan hal yang mudah dilihat dan dirasakan karyawan. Keadilan dalam pemberian imbalan merupakan hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan terhadap karyawan, apakah imbalan yang mereka dapatkan telah sebanding atau tidaknya dengan apa yang telah dikerjakan oleh karyawan. Pemberian imbalan di PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang menggunakan sistem imbalan berupa tingkatan jabatan *sales*. Tingkatan dalam jabatan *sales* terdiri dari tiga tingkatan yaitu *training*, *silver*, *gold*, dan *platinum*.

Pemberian imalan dengan sistem tingkatan tersebut berpatokan pada target pendapatan *sales* di setiap bulannya, dimana *sales eksekutif* tidak mendapatkan gaji pokok disetiap bulannya, dan minimnya gaji pokok yang didapatkan *sales counter*. Hal tersebut menggambarkan kurangnya keadilan dalam pemberian imbalan bagi para *sales*. Sehingga kesejahteraan para *sales* dirasa kurang diperhatikan. Tidak adilnya dalam pemberian imbalan dapat menimbulkan suatu *perceived organizational support* yang rendah dimata karyawan.

Penelitian Ardianto (2009) menunjukkan adanya pengaruh yang positif antara *organizational rewards* terhadap *perceived organizational support*. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *organizational rewards* yang diberikan perusahan pada karyawannya maka akan mempertebal tingkat *perceived organizational support*.

Menurut teori *organizational rewards*, peluang untuk mendapatkan penghargaan dalam suatu penilaian adalah hal positif dari kontribusi karyawan

dan hal itu sangat berperan untuk *perceived organizational support*. Gaeertner dan Nollen (dalam Rhoades et al., 2001: 825-836) menyatakan bahwa imbalan *(rewards)* akan meningkatkan *perceived organizational support* serta, mengatakan bahwa *organizational rewards* berhubungan positif dengan *perceived organizational support*.

Selain dukungan yang bersifat imbalan terhadap suatu pekerjaan di dalam berjalannya suatu perusahaan seorang karyawan sangat memerlukan kepemimpinan yang mampu membawa perusahaan mencapai tujuan. Kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan. Dampak dari pengaruh seorang pemimpin terhadap para bawahannya tersebut dapat bersifat positif maupun negatif terhadap penilaian dukungan perusahaan dari pihak karyawan. Oleh sebab itu di dalam proses interaksi tersebut, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memahami karakteristik dari bawahannya. Seorang atasan yang dapat memahami tugas-tugas yang dilaksanakan, dan memahami karakter dari para bawahannya, maka seorang pemimpin akan dapat memberikan bimbingan, dorongan, serta motivasi kepada para bawahannya di dalam melaksanakan pekerjaan dalam perusahaan. Apabila interaksi tersebut berjalan dengan baik maka atasan akan terlihat memperhatikan keberadaan para bawahannya dan akan menghasilkan suatu penilaian yang baik dimata karyawan mengenai dukungan yang diberikan dari perusahaan sebagai bentuk penghargaan dari kerja keras para karyawan.

Setiap pemimpin dalam perusahaan mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, gaya kepemimpinan mengandung arti cara pemimpin

mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan dapat menghasilkan suatu penilaian karyawan terhadap seberapa besar keberadaan karyawan itu dihargai sehingga membentuk suatu penilaian terhadap dukungan perusahaan atas kerja keras mereka, seorang pemimpin harus mampu mendelegasikan tugas dari pimpinan kebawahan dengan komunikatif, sehingga perintah tugas dapat terlaksana dengan baik.

Yukl (2009: 91) seorang pemimpin memberikan dukungan, mengembangkan dan memberikan pengakuan merupakan perilaku penting yang berorientasi pada hubungan. Memberikan dukungan meliputi kisaran luas perilaku dimana seorang manager memperlihatkan pertimbangan, penerimaan, dan perhatian kepada kebutuhan dan perasaan seseorang.

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang efektif berorientasi hubungan lebih perhatian, mendukung dan membantu para bawahan. Perilaku mendukung yang berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif meliputi pemeliharaan, kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah dan perhatian, berusaha memahami permasalahan bawahan, membantu mengembangkan bawahan, dan memajukan karir mereka, selalu memberikan informasi kepada bawahan, memperlihatkan apresiasi terhadap ide-ide para bawahan, dan memberikan pengakuan atas kontribusi dan keberhasilan bawahan, Yukl (2009: 66)

Gaya kepemimpinan yang sangat memperhatikan keberadaan para karyawannya dapat dipandang sebagai sesuatu yang positif oleh para karyawan sebagai bentuk dukungan yang positif pula terhadap dukungan yang diberikan

oleh perusahaan terhadap mereka. Gaya kepemimpinan yang lebih bersahabat dengan karyawan akan membentuk suatu penilaian dukungan perusahaan yang positif dari karyawan.

Pemimpin di PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang memimpin dengan hanya memberikan perintah karyawan tanpa memperhatikan fungsi atau arti pemimpin yang sesungguhnya, pemimpin hanya berorientasi pada pencapaian target sehingga kurang memperhatikan keberadaan dan kesejahteraan para karyawannya dimana dapat terlihat dari kurangnya karyawan *marketing* dalam perusahaan yang dikarenakan tingginya angka pengunduran diri keryawan, terutama pada jabatan *sales* dimana banyak *sales* yang hanya bekerja dengan jangka waktu yang singkat.

Berdasarkan pemaparan di atas peneliti melihat pimpinan di perusahaan tersebut menggunakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, hal tersebut diduga akan berpengaruh pada penilaian karyawan terhadap *perceived organizational support*. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas lebih memikirkan produksi yang cenderung mengutamakan aspek-aspek teknis dan tugas pekerjaan, dimana karyawan dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan, sehingga mengenyampingkan kesejahteraan para karyawannya, dengan demikian akan membentuk suatu *perceived organzational support* yang rendah bagi karywan.

Sesuai dengan penjabaran permasalahan di atas mengenai *perceived organizational support* yang dirasakan karyawan pada perusahaan yang dipengaruhi oleh pemberian imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dengan memperhatikan kerja keras dan kesejahteraan karyawan dan gaya

kepemimpina berorientasi tugas yang digunakan oleh seorang dalam proses kerja yang berlangsung, sehingga penting dilakukan penelitian *perceived organizational support* pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang.

Oleh karena diduga keadilan imbalan dan gaya kepemimpinan berorientasi tugas memiliki pengaruh terhadap *perceived organizational support* pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang. Semakin karyawan menilai perusahaan memberikan imbalan yang adil maka semakin positif *perceived organizational support* dan semakin tinggi nilai gaya kepemiminan berorientasi tugas yang diterapkan, maka semakin negatif *perceived organizational support* pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarka uraian di atas, permasalahan yang ingin dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gambaran *perceived organizational support* pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang?
2. Bagaimana gambaran keadilan imbalan pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang?
3. Bagaimana gambaran gaya kepemimpinan berorientasi tugas pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang?
4. Apakah ada pengaruh keadilan imbalan terhadap *perceived organizational support* pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang?
5. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi tugas terhadap *perceived organizational support* pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang?

6. Apakah ada pengaruh keadilan imbalan dan gaya kepemimpinan berorientasi tugas terhadap *perceived organizational support* pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana gambaran *perceived organizational support* pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang.
2. Untuk mengetahui bagaimana gambaran keadilan imbalan pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang.
3. Untuk mengetahui bagaimana gambaran gaya kepemimpinan berorientasi tugas pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang.
4. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh keadilan imbalan terhadap *perceived organizational support* pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang.
5. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi tugas terhadap *perceived organizational support* pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang.
6. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh keadilan imbalan dan gaya kepemimpinan berorientasi tugas terhadap *perceived organizational support* pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dilaksanakannya penelitian ini adalah:

1.4.1 Manfaat Praktis

Manfaat bagi perusahaan

Manfaat yang didapat dari hasil penelitian ini adalah bagi perusahaan dimana perusahaan dapat menerapkan sistem imbalan yang baik dengan memperhatikan pemberian imbalan yang adil bagi karyawan, sehingga dapat membentuk suatu *perceived organizational support* yang positif dari karyawan. Selain itu juga pemimpin perusahaan dapat menerapkan suatu gaya kepemimpinan berorientasi tugas yang efektif dimana karyawan dapat merasa lebih diperhatikan keberadaannya, sehingga diharapkan pada diri karyawan akan terbentuk suatu penilaian dukungan organisasi yang positif bagi perusahaan.

BAB 2

LANDASAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Perceived Organizational Support*

2.1.1 Definisi *Perceived Organizational Support*

Rhoades, Eisenberger, dan Armeli (2001:42-51) menyatakan bahwa dukungan organisasi adalah keyakinan seseorang bahwa organisasi tempat dia bekerja menghargai kontribusinya dan peduli akan kesejahteraannya. *Perceived organizational support* memenuhi kebutuhan sosioemosional, memberikan jaminan bahwa bantuan akan tersedia saat dibutuhkan, dan menunjukkan kesiapan organisasi untuk timbalbalik atas kinerja yang dilakukan. Dukungan organisasi dapat dilihat sebagai perasaan bangga terhadap karyawan, memberi gaji karyawan secara adil dan memenuhi kebutuhan mereka.

Rhoades dan Eisenberger (2002: 698-714) menjelaskan *perceived organizational support* merupakan dukungan organisasi yang dinilai dengan keyakinan yang menyeluruh mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan dan mempertimbangkan tujuan yang akan dicapai serta dapat dipercaya untuk memperlakukan karyawan dengan adil.

Perceived organizational support adalah keyakinan global yang dibentuk oleh pegawai mengenai penilaian mereka terhadap organisasi yang dibentuk berdasarkan pengalaman mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi,

interaksi dengan agen organisasi dan penilaian mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan (Rhoades & Eisenberger, 2002: 698-714).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* merupakan dukungan organisasi yang dinilai secara global oleh karyawan menganai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan dan mempertimbangkan tujuan yang akan dicapai serta dapat dipercaya untuk memperlakukan karyawan dengan adil yang dibentuk berdasarkan pengalaman karyawan terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, interaksi dengan agen organisasi dan penilaian mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan.

2.1.2 Faktor-Faktor *Perceived Organizational Support*

Rhoades dan Eisenberger (2002: 698-714) *perceived organizational support* dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek dari perlakuan organisasi terhadap karyawan, yang pada akhirnya mempengaruhi interpretasi karyawan mengenai motif-motif organisasional yang menjadi dasar perlakuan itu. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya dukungan yang karyawan inginkan dari organisasi bervariasi bergantung dari situasinya.

Rhoades dan Eisenberger (2002: 698-714), menyatakan dukungan organisasi terhadap karyawan dapat meliputi : organisasi dapat diandalkan, organisasi dapat dipercaya, organisasi memperlihatkan minat anggota, dan organisasi memperhatikan kesejahteraan anggota. Kondisi kerja yang menyenangkan seperti adanya kesempatan promosi, *system reward*, pemberian

fasilitas, dan kesempatan mendapatkan pelatihan juga akan memberikan kontribusi terhadap *perceived organizational support*.

Rhoades dan Eisenberger (2002: 698-714), tiga bentuk umum dari upaya meningkatkan *perceived organizational support* meliputi :

1. *Fairness* (kedilan)

Keadilan prosedural menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya di antara karyawan. Shore dan Shore (dalam Rhoades & Eisenberger, 2002) menyatakan bahwa banyaknya kasus yang berhubungan dengan keadilan dalam distribusi sumber daya memiliki efek kumulatif yang kuat pada persepsi dukungan organisasi dimana hal ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan.

2. *Supervisor Support* (dukungan atasan)

Karyawan mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Kottke & Sharafinski, dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Karena atasan bertindak sebagai agen dari organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan, karyawan pun melihat orientasi atasan mereka sebagai indikasi adanya dukungan organisasi (Levinson dkk., dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

3. *Organizational Rewards and Job Conditions* (penghargaan dan kondisikerja).

Bentuk dari penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan ini adalah sebagai berikut:

a. Gaji, pengakuan, dan promosi. Sesuai dengan teori dukungan organisasi, kesempatan untuk mendapatkan hadiah (gaji, pengakuan, dan promosi) akan meningkatkan kontribusi karyawan dan akan meningkatkan *perceived organizational support* (Rhoades & Eisenberger, 2002).

b. Keamanan dalam bekerja. Adanya jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan keanggotaan di masa depan memberikan indikasi yang kuat terhadap *perceived organizational support* (Griffith dkk., dalam Eisenberger and Rhoades, 2002).

c. Kemandirian. Dengan kemandirian, berarti adanya kontrol akan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan mereka. Dengan organisasi menunjukkan kepercayaan terhadap kemandirian karyawan untuk memutuskan dengan bijak bagaimana mereka akan melaksanakan pekerjaan, akan meningkatkan *perceived organizational support* (Cameron dkk., dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

d. Peran *stressor*. Stres mengacu pada ketidak mampuan individu mengatasi tuntutan dari lingkungan (Lazarus & Folkman, dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Stres berkorelasi negatif dengan *perceived organizational support* karena karyawan tahu bahwa faktor-

faktor penyebab stres berasal dari lingkungan yang dikontrol oleh organisasi. Stres terkait dengan tiga aspek peran karyawan dalam organisasi yang berkorelasi negatif dengan *perceived organizational support*, yaitu: tuntutan yang melebihi kemampuan karyawan bekerja dalam waktu tertentu (*work-overload*), kurangnya informasi yang jelas tentang tanggung jawab pekerjaan (*role-ambiguity*), dan adanya tanggung jawab yang saling bertentangan (*role-conflict*) (Lazarus & Folkman, dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

e. Pelatihan. Pelatihan dalam bekerja dilihat sebagai investasi pada karyawan yang nantinya akan meningkatkan *perceived organizational support* (Wayne dkk., dalam Rhoades & Eisenberger, 2002)

Disimpulkan dari uraian di atas bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *perceived organizational support* meliputi keadilan prosedural, dukungan atasan, penghargaan dan kondisi kerja, organisasi dapat diandalkan dan dipercaya, serta kesempatan mendapatkan pelatihan.

2.1.3 Dimensi *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support dipengaruhi oleh pengalaman yang dimiliki oleh individu serta pengamatan mengenai keseharian organisasi dalam memperlakukan seseorang. Dalam hal ini sikap organisasi terhadap ide-ide yang disampaikan oleh pegawai, respon terhadap pegawai yang mengalami masalah serta perhatian organisasi terhadap kesejahteraan dan kesehatan pegawai merupakan tiga aspek yang menjadi perhatian utama dari pegawai (Eisenberger, dalam Yojana, 2011).

1. Sikap organisasi terhadap ide-ide pegawai

Perceived organizational support dipengaruhi oleh sikap organisasi terhadap ide yang disampaikan oleh pegawai. Bila organisasi melihat ide dari pegawai sebagai sumbangan yang konstruktif yang mungkin saja dapat diwujudkan melalui perencanaan yang matang, maka individu yang bekerja di organisasi tersebut akan memiliki penilaian yang positif akan dukungan organisasi terhadap diri mereka. Sebaliknya, penilaian akan menjadi negatif bila organisasi selalu menolak ide dari pegawai dan segala sesuatu merupakan keputusan dari pimpinan puncak.

2. Respon terhadap pegawai yang mengalami masalah

Perceived organizational support juga dipengaruhi oleh respon organisasi terhadap pegawai yang mengalami masalah. Bila organisasi cenderung untuk berdiam diri dan tidak memperlihatkan usaha untuk membantu individu yang terlibat masalah maka pegawai akan melihat bahwa tidak ada dukungan yang diberikan oleh organisasi terhadap pegawai tersebut.

3. Respon terhadap kesejahteraan dan kesehatan pegawai.

Perhatian organisasi akan kesejahteraan pegawai juga mempengaruhi tingkat *perceived organizational support* pegawai. Pegawai yang melihat bahwa organisasi berusaha keras untuk meningkatkan kesejahteraan individu yang bekerja di dalamnya, akan melihat upaya ini sebagai suatu hal yang positif. Pegawai melihat bahwa organisasi memberikan dukugan agar setiap orang dapat bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan bersama.

Eisenberger dan Rhoades (2002: 698–714), mengajukan statemen berdasarkan hasil penelitian meta analisis bahwa dimensi *perceived organizational support* meliputi:

1. *Fair organizational procedures*, yang meliputi kebijakan organisasi dan keadilan/persamaan dalam perlakuan
2. *Supervisor support* atau dukungan pimpinan
3. *Favorable rewards* dan *job conditions* yang meliputi: *Recognition, pay,* dan *promotions, job security,* otonomi pekerjaan dan prosedur kerja, *job-related stressors, work overload, training.*

Berdasarkan beberapa pernyataan menurut ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa dimensi *perceived organizational support* yang sesuai dan mewakili penelitian ini meliputi hal-hal sebagai berikut: dukungan keadilan dalam kebijakan, dukungan *supervisor*/pimpinan, dan dukungan kesejahteraan.

2.2 Keadilan Imbalan

2.2.1 Definisi Imbalan (kompensasi)

Istilah imbalan merupakan terjemahan dari istilah *compensation* yang digunakan dalam buku manajemen sumberdaya manusia dari Amerika serta sebutan *remuneration* yang digunakan bangsa Inggris dan Organisasi Buruh Internasional. Imbalan, *compensation* maupun *remuneration* memiliki cakupan yang lebih luas dibandingkan denga upah atau gaji. Imbalan mencakup "semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pekerja dan diterima atau dinikmati oleh pekerja, baik secara langsung, rutin atau tidak langsung (Nuzulia, 2009: 16).

Monday, (2008: 4) menyatakan kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan.

Siagian (2003: 258) menyatakan imbalan adalah pemberian salah satu bentuk penghargaan kepada para karyawan atas sumbangannya kepada organisasi yang tercermin dari prestasi kerja.

Menurut Ruky (2006: 9) Imbalan atau compensation mempunyai cakupan yang lebih luas dari pada upah atau gaji, imbalan mencakup semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pekerja dan diterima atau dinikmati oleh pekerja, baik secara langsung, rutin atau tidak langsung

Internasional labor organization (dalam Ruky, 2006: 9) menjelaskan bahwa imbalan merupakan upah atau gaji biasa, pokok atau minimum dan setiap pembayaran tambahan yang dibayarkan langsung atau tidak langsuang, dalam bentuk uang tunai atau barang, oleh pengusaha kepada pekerja dalam kaitan dengan hubungan kerja.

Menurut Dessler (2007: 46) menyatakan kompensasi merupakan hadiah bagi karyawan dan berasal dari pekerjaan mereka, secara langsuang dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus, serta tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan liburan yang dibayar oleh perusahaan.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa imbalan merupakan semua bentuk penghargaan yang di berikan perusahaan kepada pekerja, yang diberikan secara langsuang maupun tidak langsung, dalam bentuk tunai maupun barang, sebagai balas jasa atas kontribusi pekerja kepada perusahaan.

2.2.2 Jenis – Jenis Imbalan

Jenis-jenis imbalan Nuzulia, (2009: 17) Imbalan dibagi dalam dua kelompok yaitu:

1. Imbalan Langsung :
    b. Upah atau gaji pokok
    c. Tunjangan tunai sebagai suplemen upah atau gaji yang diterima setiap bulan atau minggu.
    d. Tunjangan hari raya keagamaan dan gaji ke – 14, 15, dst.
    e. Bonus yang dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan prestasi kerja atau kinerja perusahaan.
    f. Insentif sebagai penghargaan untuk prestasi termasuk komisi bagi tenaga penjualan.
    g. Segala jenis pembagian catu yang diterima rutin.
2. Imbalan Tidak Langsung :
    a. Fasilitas atau kemudahaan seperti transportasi, pemeliharaan kesehatan.
    b. Upah atau gaji yang tetap diterima oleh pekerjaan/karyawan selama cuti dan izin meinggalkan pekerjaan.
    c. Bantuan dan santunan untuk musibah.
    d. Bantuan biaya pendidikan cuma-cuma.
    e. Iuran JAMSOSTEK yang dibayar perusahaan.
    f. Iuran DANA PENSIUN yang dibayar perusahaan.
    g. Premi Asuransi Jiwa.

Mondy, (2008: 4) Mengungkapkan komponen-komponen program kompensasi meliputi :

1. Kompensasi finansial langsung, terdiri dari bayaran yang diterima seseorang dalam bentik upah, gaji, komisi, dan bonus.
2. Kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan), meliputi seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung.
3. Kompensasi non finansial, meliputi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/ atau fisik tempat orang tersebut bekerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis imbalan yaitu imbalan langsung dan imbalan tidak langsung yang meliputi imbalan yang berbentuk finansial maupun non finansial.

2.2.3 Keadilan Imbalan

Imbalan merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti hasil kerja keras karyawan pada perusahaan. Pemberian imbalan merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manejemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas perusahaan.

Noe *et al.* (2011: 71) menyebutnya keadilan imbalan yang didefinisikan sebagai penilaian yang dibuat orang terkait imbalan yang diterimanya dibanding imbalan yang diterima orang lain yang menjadi acuannya.

Teori keadilan dari Adam yang dikutip oleh Rivai (2005: 475) yaitu setiap karyawan akan membandingkan rasio *input* dan *out comes* yang diterimanya serta

membandingkan *out comes* yang diterimanya dengan *out comes* dari *comparison persons*. Apabila tercapai perimbangan antara *input* dan *out comes* serta *comparison persons* maka *out comes* bisa dikatakan adil. Perasaan adil atau tidak diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang dinilai sekelas, jabatan sama, dan masa kerja sama. Apabila perbandingan tersebut dirasakan cukup makan dianggap adil.

Mondy (2008: 5) mengungkapkan teori keadilan merupakan teori motivasi dimana orang menilai kinerja dan sikap dengan membandingkan kontribusi yang diberikan pada pekerjaan dan keuntungan yang diperoleh dengan kontribusi dan keuntungan yang orang lain peroleh.

Empat bentuk keadilan yang berkenaan dengan kompensasi menurut Dessler (2007: 54) yaitu :

1. Keadilan Eksternal

   Mengacu pada bagai mana rata-rata gaji suatu pekerjaan dalam suatu perusahaan dibandingkan dengan rata-rata gaji suatu pekerjaan dalam suatu perusahaan dibandingkan dengan rata-rata gaji di erusahaan lain.

2. Keadilan Internal

   Seberapa adil tingkat pembayaran gaji, bila dibandingkan dengan dengan pekerjaan lain dalam perusahaan yang sama.

3. Keadilan Perorangan

   Keadilan pembayaran perorangan dibandingkan dengan penghasilan rekan kerjanya dengan pekerjaan yang sama dalam perusahaan berdasarkan kinerja perorangan.

4. Keadilan Prosedural

   Keadilan dalam proses dan prosedur yang digunakan untuk mengambil keputusan berkenaan dengan alokasi gaji.

Teori keadilan dalam menumbuhkan persepsi tertentu menurut Siagian (2001: 191-192) seorang karyawan biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding, yaitu:

1. Harapan tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi diri pribadi seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya.
2. Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri.
3. Imbalan yang diterima oleh karyawan lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenisnya.
4. Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para karyawan.

Aspek-aspek yang digunakan untuk mengukur keadilan imbalan menggunakan teori yang dikemukakan oleh Mathis & Jackson (2002: 129-131) bahwa aspek dari keadilan imbalan yaitu:

1. Keadilan internal, dua masalah kunci yang terkait dengan keadilan internal adalah pertama keadilan prosedural yang merupakan persesi dari proses dan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan terhadap para karyawan, seberapa tepat dan adil sebuah proses yang digunakan untuk menunjukan suatu pekerjaan ke tingkat gaji tertentu dan bagaimana gaji berbeda-beda sesuai dengan pekerjaan-pekerjaan yang ada. Kedua adalah keadilan distribusi yang merupakan keadilan yang dipersepsikan atas jumlah yang diberikan untuk setiap kinerja
2. Keadilan eksternal, imbalan yang dipandang setara dengan imbalan yang diberikan kepada keryawan lain yang mengerjakan pekerjaan yang sama di organisasi lain.
3. Keterbukaan gaji, tingkat keterbukaan atau kerahasiaan yang dibolehkan oleh organisasi mengenai sistem gaji.

Berdasarkan pendapat dari ahli di atas mengenai keadilan imbalan maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa pengertian keadilan imbalan yang relevan dengan penelitian ini adalah suatu perasaan adil yang dirasakan oleh karyawan terhadap semua pendapatan yang diperoleh karyawan dari perusahaan yang besarannya sebanding dengan usaha yang telah karyawan kerjakan, serta sebanding dengan pendapatan yang diterima oleh karyawan lain.

Berdasarkan pendapat dari tokoh di atas dalam penelitian keadilan imbalan menggunakan dimensi yang dikemukakan Mathis & Jackson (2002: 129-131)

oleh keadilan imbalan yang telah dipaparkan, dimensi keadilan imbalan yang relevan untuk penelitian ini sebagai berikut: keadilan internal, keadilan eksternal, dan keterbukaan gaji.

2.3 Gaya Kepemimpinan

2.3.1 Definisi Kepemimpinan

Menurut Yukl (2009 : 8), kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Robbins dalam Makmuri (2008: 318), kepemimpinan didefinisikan sebagai kemempuan seseorang untuk mempengaruhi sebuah kelompok menuju pencapaian tujuan kelompok.

Bangun (2012: 339), mengungkapkan kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuannya.

Ivancevich, *et al*, (2006: 194) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan, begitu juga menurut Gibson, *et al*, (jilid 2: 5) menyatakan kepemimpinan merupakan suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan beberapa pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain di dalam suatu

organisasi untuk mengarahkan bagaimana tugas dapat dilakuakn secara efektif dalam mencapai tujuan.

2.3.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan menurut Silalahi (2002: 314) adalah pola perilaku spesifik yang ditampilkan oleh pemimpin dalam upaya mempengaruhi bawahan atau pengikut guna mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Salah satu teori yang mendasar gaya kepemimpinan adalah teori model kontingensi dari Fiedler. Menurut Fiedler (dalam Asnawi, 1999: 88) gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi anak buah, apakah pemimpin lebih mementingkan tugas *(task-oriented)* ataukah lebih mementingkan hubungan *(relationship oriented).*

Penelitian yang dilakukan oleh Fleishman, 1953 dan kawan-kawan di University of Ohio dalam Yulk (2009 : 62). Teori kepemimpinan memiliki dua faktor yaitu :

1. Pertimbangan *(consideration)*, pemimpin bertindak dalam cara yang bersahabat dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Melakukan kebaikan kepada bawahan, mendukung atau berjuang bagi bawahan berkonsultasi dengan bawahan mengenai hal penting sebelum dilaksanakan, bersedia menerima saran dari bawahan, dan memperlakukan bawahan sebagai sesamanya Yulk (2009 : 62).Perilaku yang menunjukan persahabatan, saling percaya, rasa hormat, hangat, dan penjalinan rapport antara pemimpin dan pengikut. (Ivancevich, dkk, 2006: 199)

2. Struktur memprakarsai *(initiating structure)*, pimpinan menentukan dan membuat struktur perannya sendiri dan peran para bawahan ke arah pencapaian tujuan formal yang meliputi mengkritik pekerjaan yang buruk, menekankan pentingnya memenuhi target waktu, menugaskan standar kerja tertentu, meminta bawahan untuk mengikuti prosedur standar, dan menawarkan pendekatan baru terhadap masalah, dan mengkoordinasikan aktivitas para bawahan yang berbeda-beda. (Yulk, 2009 : 62). Perilaku dimana pemimpin mengatur dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok, cenderung membuat pola yang baku dan menyalurkan komunikasi, serta mengatur bagaimana sebuah tugas dilakukan, pemimpin dengan kecenderungan inisiasi struktur yang tinggi berfokus pada target dan hasil. (Ivancevich, dkk, 2006: 199)

Perilaku kepemimpinan pertimbangan dan pemrakarsa struktur tidak saling tergantung, yang artinya pelaksanaan perilaku yang satu tidak mempengaruhi pelaksanaan perilaku yang lain.

Robbins & Judge (2008: 53-54) menyatakan gaya kepemimpina adalah sebagai berikut :

1. Struktur Awal *(Initiating Structure)* merujuk pada tingkat sampai mana seorang pemimpin akan menetapkan serta menyusun peranya dan peran anak buahnya dalam usaha mencapai tujuan. Dalam struktur ini, tercakup perilaku yang berusaha mengatur pekerjaan, hubungan-hubungan kerja, dan tujuan. Pemimpin dengan struktur awal yang tinggi dideskripsikan sebagai seorang yang memberi perintah kepada anggota-anggota kelompok untuk mengerjakan tugas tertentu, mengharapkan para pekerja

untuk mempertahankan standar kerja yang nyata dan menekankan terpenuhinya tenggang waktu.

2. Tenggang Rasa *(Consideration)* dideskripsikan sebagai tingkat sampai mana seorang pemimpin akan memiliki hubungan-hubungan pekerjaan yang ditandai oleh kesaling percayaan, rasa hormat terhadap ide-ide anak buah, dan rasa hormat terhadap persaan-persaaan mereka. Pemimpin seperti ini sangat memperhatikan kesenangan, kesejahteraan, status, dan kepuasan anak buahnya.

Studi kepemimpinan dari *Universitas Michigan* dalam Yukl (2009: 65) mengidentifikasikan tiga jenis gaya kepemimpinan yang dibedakan antara manajer yang efektif dan tidak efektif:

1. Perilaku yang Berorientasi Tugas, pemimpin yang berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas seperti merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasikan kegiatan para bawahan, dan menyediakan keperluan, peralatan dan bantuan teknis yang dibutuhkan. Menetapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melaksanakan tugasnya dengan menggunakan prosedur. Gaya kepemimpinan ini pemimpin mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman untuk mengarahkan kegiatan.
2. Perilaku yang berorientasi hubungan, pemimpin yang memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah dan perhatian, berusaha memahami permasalahan bawahan, membantu mengembangkan bawahan, memperlihatkan apresiasi terhadap ide-ide para bawahan dan memberikan pengakuan atas kontribusi dari keberhasilan bawahan. Pemimpin percaya

dalam mendelegasikan pengambilan keputusan dan membantu bawahan untuk memuaskan kebutuhannya dengan cara membentuk suatu lingkungan yang *suportif.*

3. Kepemimpinan Partisipatif, pimpinan membantu diskusi, mendukung, konstruktif, dan berorientasi pada pemecahan masalah dalam suatu pertemuan kelompok yang memudahkan pertisipasi bawahan dalam mengambil keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama dan memudahkan pemecahan konflik.

Silalahi (2002: 315) mengemukakan studi perilaku pada hakekatnya memperlihatkan dua dimensi perilaku atau gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Berorientasi tugas (*taskorientaed*) yang disebut juga dengan *autocratic, initiating structure, job centeredness,* dan *concern for task.* Seseorang yang orientasi tugas tinggi cenderung menampilkan perilaku:
   a. Rencana dan mendefinisikan pekerjaan yang harus dilakukan
   b. Tanggung jawab tugas yang ditunjuk
   c. Menetapkan standar kerja yang jelas
   d. Mendesak penyelesaian tugas
   e. Memantau hasil kinerja
2. Berorientasi manusia (*human orientaed*) yang disebut juga dengan *democratic, consideration, employee centeredness, relationship orientation,* dan*concern for people*. Seorang pemimpin dengan orientasi manusia tinggi cenderung menunjukan perilaku:
   a. Menjalin hubungan dan mendukung terhadap pengikut
   b. Mengembangkan hubungan sosial dengan pengikut

c. Menghormati perasaan pengikut

d. Peka terhadap kebutuhan pengikut

e. Menunjukan kepercayaan pengikut

Dimensi perilaku saling tergantung atau menunjukan kontinum dari perilaku pemimpin karena hanya ada pilihan: tinggi perhatian pada tugas mengakibatakan rendah perhatian pada orang, atau sebaliknya tinggi perhatian pada orang mengakibatkan rendah perhatian pada tugas.

Menurut Bangun (2012: 345), gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan:
    a. Pemimpin mendorong agar para anggota organisasi berpartisipasi dalam menentukan tujuan organisasi dan keputusan lain yang berkaitan dengan pekerjaan.
    b. Membantu dalam memastikan prestasi kerja yang tinggi.
    c. Membangkitkan kepercayaan dan penghargaan.
2. Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas :
    a. Pemimpin lebih menetapkan standar kerta yang baku.
    b. Pemimpin selalu mengorganisasikan tugas sedetail mungkin
    c. Pemimpin menetapkan metode kerja yang harus diikuti.
    d. Pemimpin selalu mengawasi karyawan secara ketat.

Yukl (2009: 81-84) menyebutkan tiga jenis khusus perilaku yang berorientasi tugas antara lain :

1. Merencanakan Aktivitas Kerja

   Merencanakan berarti memutuskan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa yang akan melakukannya, dan kapan hal itu akan dilakukan. Perencanaan operasional seperti pembuatan jadwal pekerjaan rutin dan penentuan pemberian tugas untuk hari harian maupun mingguan. Perencanaan tindakan dengan menyusun langkah tindakan rinci dan jadwal untuk menerapkan kebijakan baru atau menjalankan proyek. Perencanaan kontinjensi merupakan penyusunan prosedur untuk menghindari atau menghadapi potensi permasalahan atau bencana. Serta dala perencana juga meliputi menentukan bagaimana mengalokasikan waktu untuk tanggung jawab dan sejumlah aktivitas berbeda.

2. Melakukan klarifikasi peran dan tujuan

   Melakukan klarifikasi merupakan pengkomunikasian rencana, kebijakan dan harapan peran yang meliputi:

   a. mendefinisikan tanggung jawab dan persyaratan pekerjaan,
   b. menetapkan sasaran kinerja,
   c. memberikan tugas-tugas khusus.

3. Pemantauan Oprasi

   Petrilaku memantau meliputi pengamatan oprasi kerja, membaca laporan tertulis, melihat tampilan layar komputer atas data kinerja, memeriksa kualiatas sample pekerjaan, dan mengadakan pertemuan tinjauan kemajuan dengan seseorang atau kelompok.

Berdasarkan pernyataan beberapa ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa Indikator gaya kepemimpina yang relevan untuk penelitian ini meliputi sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas menunjukkan perilaku :
    a. Pimpinan menentukan dan membuat struktur perannya dan peran para bawahan ke arah pencapaian tujuan formal meliputi: menekankan pentingnya memenuhi target waktu, mengkritik pekerjaan yang buruk, menugaskan standar kerja baku, meminta bawahan untuk mengikuti prosedur standar
    b. Pemimpin mengatur dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok: cenderung membuat pola yang baku dalam menyalurkan komunikasi, serta mengatur bagaimana sebuah tugas dilakukan, dan berfokus pada target dan hasil.
    c. Pemimpin mengoordinasikan bawahan melaksanakan tugasnya dengan menggunakan prosedur: Menetapkan pengawasan secara ketat, pemimpin mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman untuk mengarahkan kegiatan.
2. Gaya kepemimpina berorientasi hubungan menunjukan perilaku :
    a. Pemimpin bertindak dalam cara yang bersahabat, mendukung, perhatian, dan memperhatikan kesejahteraan bawahan: melakukan kebaikan kepada bawahan, mendukung atau berjuang bagi bawahan berkonsultasi dengan bawahan mengenai hal penting sebelum dilaksanakan, bersedia menerima saran dari bawahan, dan memperlakukan bawahan sebagai sesamanya.

b. Pemimpin memiliki hubungan-hubungan pekerjaan yang ditandai oleh kesaling percayaan: rasa hormat terhadap ide-ide anak buah, dan rasa hormat terhadap persaan-persaaan mereka. Pemimpin seperti ini sangat memperhatikan kesenangan, kesejahteraan, status, dan kepuasan anak buahnya.

2.4 Kerangka Berpikir

Karyawan sebagai tombak berjalannya suatu perusahaan harus selalu diperhatikan akan kesejahteraannya oleh perusahaan. Setiap kontribusi lebih dari karyawan yang dilakukan untuk perusahaan haruslah dihargai oleh pihak perusahaan.

Banyak hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan sebagai bentuk dukungan perusahaan bagi para karyawannya. Shore dan Shore (dalam Rhoades & Eisenberger, 2002: 698-714) menyatakan bahwa banyaknya kasus yang berhubungan dengan keadilan dalam distribusi sumber daya memiliki efek kumulatif yang kuat pada persepsi dukungan organisasi dimana hal ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan.

(Rhoades & Eisenberger, 2002: 698-714), bagi karyawan, organisasi merupakan sumber penting bagi kebutuhan sosioemosional mereka seperti *respect* (penghargaan), *caring* (kepedulian), dan *tangible benefit* seperti gaji dan tunjangan kesehatan.

Benefit merupakan hal yang sangat mudah dilihat oleh karyawan, apakah perusahaan menghargai kerja keras mereka atau tidak. Keadilan Imbalan merupakan hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan terhadap karyawan apakah imbalan yang mereka dapatkan telah sebanding atau tidaknya dengan apa yang telah dikerjakan oleh karyawan.

Imbalan yang didapatkan karyawan yang diberikan perusahaan harus memungkinkan mempertahankan harkat dan martabat sebagai insan yang terhormat, sehingga memungkinkan mempertahankan taraf hidup yang wajar dan layak (Siagian, 2003: 253)

Dalam penelitian Andika Ardianto (2009) menunjukkan adanya pengaruh yang positif antara *organizational rewards* terhadap *perceived organizational support*. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *organizational rewards* yang diberikan perusahan pada karyawannya maka akan mempertebal tingkat *perceived organizational support*.

Menurut teori *organizational rewards*, peluang untuk mendapatkan penghargaan dalam suatu penilaian adalah hal *positif* dari kontribusi karyawan dan hal itu sangat berperan untuk *perceived organizational support*. Gaeertner dan Nollen (dalam Rhoades et al., 2001: 825-836) menyatakan bahwa imbalan *(rewards)* akan meningkatkan *perceived organizational support* serta, mengatakan bahwa *organizational rewards* berhubungan positif dengan *perceived organizational support*.

Keadilan dalam pemberian imbalan dalam suatu perusahaan dapat dilihat dari dua sisi yaitu: pertama adalah keadilan eksternal dimana pembayaran harus sebanding dengan taraf dalam organisasi lain, dan yang kedua adalah keadilan

internal merupakan pandangan karyawan yang memandang pembayaran yang didapatkan sama dengan taraf pembayaran karyawan lain yang ada dalam organisasi (Dessler, 1997: 89). Keadilan dalam imbalan yang diterima karyawan sudah sesuai dengan kerjakeras yang diberikan oleh karyawan yaitu pengalaman, kinerja atau produktivitas, masakerja, waktu, tenaga, tingkat pendidikan, dan keahlian khusus yang dimiliki karyawan. Apabila karyawan menilai telah adanya keseimbangan antara kerja keras yang telah karyawan lakukan dalam bekerja di perusahaan dengan imbalan yang diterima oleh karyawan maka bisa dikatakan pemberian imbalan yang diberikan oleh perusahaan telah adil.

Keseimbangan antar kerja keras karyawan dangan pendapatan imbalan yang didapatkan memerlihatkan suatu keadilan imbalan yang diberikan oleh perusahaan, hal tersebut menimbulkan penilai karyawan terhadap imbalan yang diperoleh mereka dirasa telah adil, sesuai dengan pekerjaan yang mereka kerjakan dan memperhatikan kebutuhan mereka maka karyawan akan menilai dari keadilan imbalan yang diterima sebagi salah satu bentuk dukungan perusahaan terhadap parakaryawan diperusahaan tersebut sangatlah *positif*.

Semakin adil imbalan yang didapatkan karyawan dari perusahaan maka karyawan akan menilai bahwa dukungan perusahaan terhadap mereka sangatlah baik atau bisa dikatakan *perceived organizational support* bernilai positif, begitu pula sebaliknya semakin tidak adil pemberian imbalan yang didapatkan karyawan maka karyawan akan menilai dukungan perusahaan terhadap mereka kurang atau bisa dikatakan *perceived organizational support* bernilai negatif.

Selain dukungan yang bersifat imbalan terhadap suatu pekerjaan di dalam berjalannya suatu perusahaan seorang karyawan sangat memerlukan pengawasan

dan bimbingan dari pimpinan mereka. Adanya seorang pimpinan diperusahaan bukan hanya sebagai pegontrol atau mengawasi berjalannya pekerjaan bawahannya tetapi juga merupakan suatu bentuk dukungan dari perusahaan terhadap para bawahannya. Bentuk perhatian dari pimpinan akan dinilai oleh karyawan sebagai penghargaan dari kerja kerasnya di perusahaan.

Setiap pimpinan memiliki ciri khas masing-masing dalam memimpin para bawahannya. Ciri khas dari pimpinan tersebut dikenal dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Gaya kepemimpinan menurut penelitian dari Universitas Michigan, Silalahi (2002: 315) ada dua kelompok perilaku kepemimpinan yaitu *employee oriented* dan *production oriented*. Kedua perilaku tersebut saling berhubungan sebagai satu kontinum, dimana seorang pemimpin yang berprilaku orientasi pada produksi dengan derajat yang tinggi akan berakibat perilaku yang berorientasi pada karyawan dengan derajat yang rendah, begitu pula sebaliknya jika seorang pemimpin yang berprilaku dengan orientasi karyawan dengan derajat yang tinggi akan berakibat perilakunya yang berorientasi produksi berderajat rendah.

Seorang pemimpin yang menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu dalam berinteraksi dengan bawahannya pada saat proses kerja berlangsung tentunya akan menghasilkan suatu penilaian yang dilakukan dari pihak karyawan, karyawan akan melakukan penilaian terhadap gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinannya. Pimpinan yang menggunakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan akan lebih disukai oleh para bawahannya,

dimana gaya kepemimpina yang berorientasi pada hubungan seseorang, pemimpin bertindak dengan cara yang bersahabat dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan (Yukl, 2002: 62). Hal-hal tersebut akan dinilai oleh karyawan bahwa tindakan dalam gaya kepemimpinan tersebut sangatlah menghargai keberadaan dan kerjakeras serta kesejahteraan karyawannya. Karyawan yang merasa keberadaannya dan kesejahteraannya diperhatikan akan mempresepsikan bahwa dukungan dari perusahaan sangatlah baik.

Sedangkan dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas yang lebih memperhatikan pada pencapaian target dan mementingkan tujuan perusahaan dibandingkan dengan meningkatkan bawahan. Yukl (2002: 62), pemimpin yang lebih berorientasi pada tugas ini biasanya mengkritik pekerjaan yang buruk, menekankan pentingnya memenuhui target waktu, menugaskan bawahan, mempertahankan standar kerja tertentu, dan meminta bawahan untuk mengikuti prosedur standar. Pemimpin mengatur hubungan dalam kelompok, cenderung membuat pola yang baku dalam menyalurkan komunikasi, serta mengatur bagaimana sebuah tugas dilakukan pemimpin dengan kecenderungan inisiasi struktur yang tinggi berfokus pada target dan hasil (Ivancevich *et al*,. 2006: 199). Gaya kepemimpinan seperti ini dipandang kurang mempedulikan keberadaan dan kerjakeras dari para karyawannya, sehingga hal itu dapat berpengaruh pada penilaian karyawan mengenai dukungan yang diberikan pada karyawan sangatlah kurang.

Pada penelitian dari Ohio State, Muchlas (2008: 325) menjelaskan mengenai gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas di dalam studi ini

dinamakan dengan *initiating structure*. *Initiating structure* mengorganisasikan pekerjaan dalam mencapai tujuan dengan memberikan tugas-tugas khusus kepada para karyawan, mengharapkan para karyawan untuk mempertahankan standar kerja yang telah ditetapkan, dan menekankan pentingnya batas waktu pertemuan. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan *initiating structure* tinggi cenderung meningkatkan keluhan, absen kerja, pindah kerja, dan kepuasan rendah pada para karyawan yang menjalankan tugas-tugas rutin.

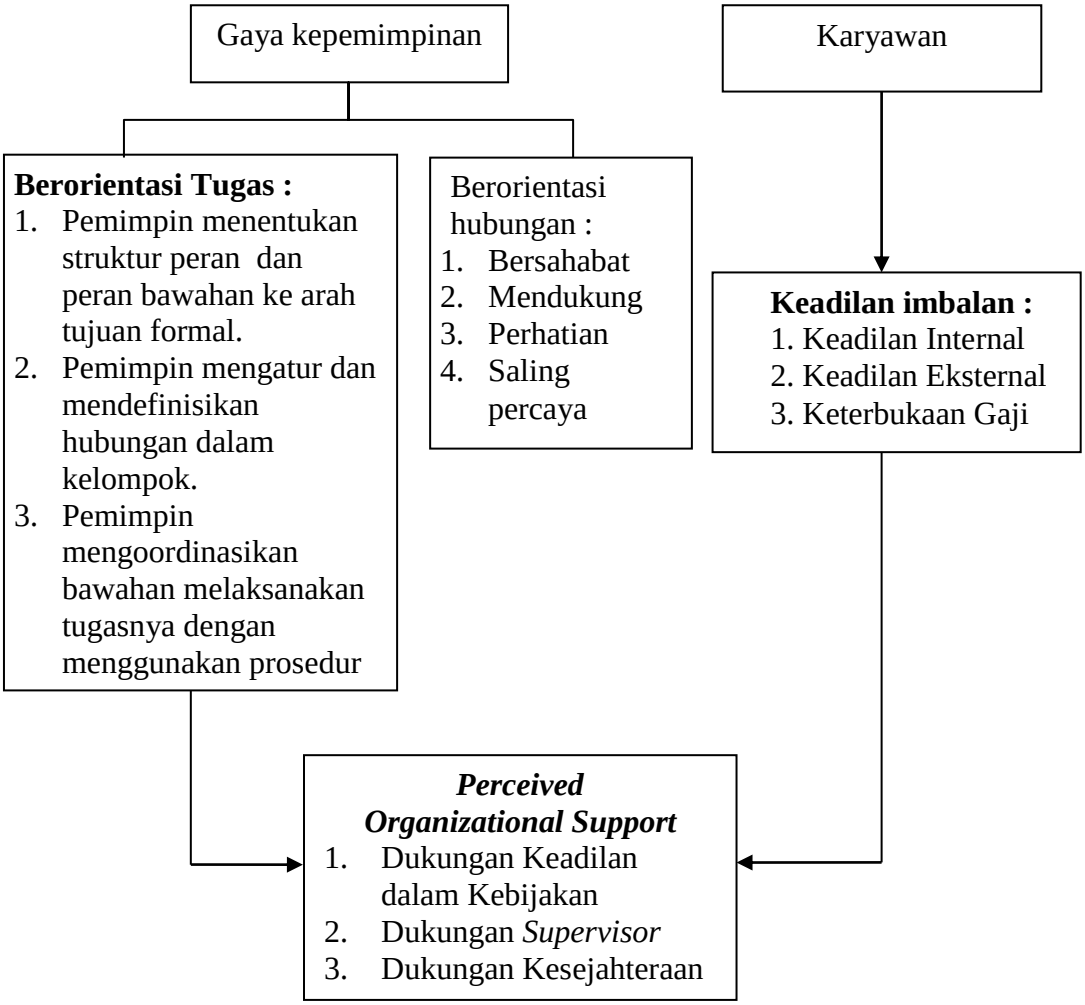
Karyawan yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan akan lebih dinilai oleh karyawan sebagai bentuk dukungan organisasi yang positif, dimana seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan hubungan akan lebih memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Menurut Yukl (2009: 62). Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan pertimbangan akan bertindak dengan cara bersahabat dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan dan memperhatikan kesejahteraan. Sedangkan karyawan yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan tugas akan menentukan dan membuat struktur peranannya sendiri dan peran para bawahan ke arah pencapaian tujuan formal.

Mengacu pada penelitian Universitas Michigan, Silalahi (2002: 315), menurut hasil penelitian yang dilakukan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas saling berhubungan sebagai suatu kontinum. Dimensi perilaku saling tergantung atau menunjukan kontinum dari perilaku pemimpin karena hanya ada pilihan: tinggi perhatian pada tugas mengakibatakan rendah perhatian pada orang, atau sebaliknya tinggi perhatian pada orang mengakibatkan rendah perhatian pada tugas.

Semakin seorang pemimpin memiliki derajat gaya kepemimpinan orientasi tugas yang tinggi akan menurunkan derajat nilai gaya kepemimpina hubungan, sehingga karyawan akan menilai dukungan organisasi yang diberikan perusahaan berilai negatif.

Segala sesuatu yang dikatakan, dilakukan dan segala perasaan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin akan diamati oleh karyawan yang memiliki pengaruh terhadap organisasi. Para pemimpin mewarisi tanggung jawab untuk memberi teladan perilaku yang diinginkan bukan hanya untuk memberi manfaat bagi organisasi, tetapi juga manfaat bagi karyawan.

Apabila keryawan menilai gaya kepemimpinan berorientasi tugas yang digunakan seorang pimpinan cukup tinggi dimana pemimpin hanya memperhatikan pencapaian target dari perusahaan, sedangkan kerja keras dan keberadaan karyawan dari perusahaan kurang diperhatikan maka karyawan akan menilai bahwa dukungan perusahaan terhadap mereka sangatlah kurang atau bisa dikatakan *perceived organizational support* bernilai negatif, begitu pula sebaliknya bila karyawan menilai bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas yang digunakan seorang pimpinan rendah dimana pimpinan cukup memperhatikan kerja keras dan keberadaan karyawannya makan karyawan akan menilai bahwa dukungan perusahaan terhadap mereka cukup baik atau bisa dikatakan *perceived organizational support* bernilai positif.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

2.5 Hipotesis

Berdasarkan kesimpulan teoritik di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Ada pengaruh positif antara keadilan imbalan terhadap *perceived organizational support* pada *sales* karyawan PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang. Semakin tinggi keadilan imbalan yang didapatkan karyawan , maka semakin tinggi pula *perceived organizational support pada sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang, dan semakin rendah keadilan imbalan yang didapatkan karyawan, maka semakin rendah pula *perceived organizational support* pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang.
2. Ada pengaruh negatif antara gaya kepemimpinan berorientasi tugas terhadap *perceived organizational support* pada *sales* karyawan PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang. Semakin tinggi gaya kepemimpinan berorientasi tugas yang digunakan pimpinan, maka semakin rendah *perceived organizational support* pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang, dan semakin rendah gaya kepemimpinan berorientasi tugas yang digunakan pimpinan, maka semakin tinggi pula *perceived organizational support* pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang.
3. Ada pengaruh antara keadilan imbalan dan gaya kepemimpinan berorientasi tugas terhadap *perceived organizational support* pada *sales* karyawan PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang. Semakin tinggi keadilan imbalan dan semakin rendah gaya kepemimpinan berorientasi tugas yang digunakan pimpinan, maka semakin tinggi *perceived organizational support* pada *sales*

PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang, begitu pula sebaliknya semakin rendah keadilan imbalan dan semakin tinggi gaya kepemimpinan berorientasi tugas yang digunakan pimpinan, maka semakin rendah pula *perceived organizational support* pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang.

BAB 3

METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan dijelaskan metode penelitian yang digunakan untuk mengungkapkan masalah yang diteliti. Metode penelitian sangat penting menyangkut keabsahan data hasil penelitian. Metode penelitian ini digunakan sesuai dengan objek penelitian dan tujuan penelitian yang akan dicapai secara jelas dan sistematik. Hal ini bertujuan agar hasil yang diperoleh dapat dipertanggung jawabkan secara empiris dalam menjawab permasalahan yang diajukan.

Bagian ini terdiri dari penjelasan mengenai jenis dan desain penelitian yang digunakan, variabel penelitian dari sampling, metode dan instrumen pengumpulan data, uji coba instrumen, serta teknis analisis data yang digunakan.

3.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan pendekatan dan jenis data yang digunakan, penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif, yaitu menekankan analisisnya pada data-data numerikal (angka) yang diolah dengan metode statistik. Pada dasarnya, pendekatan kuantitatif dilakukan pada penelitian inferensial (dalam rangka pengujian hipotesis) dan menyandarkan kesimpulan hasilnya pada suatu probabilitas kesalahan penolakan hipotesis nihil. Dengan metode kuantitatif akan diperoleh antara variabel yang diteliti. Pada umumnya, penelitian kuantitatif merupakan penelitian sampel besar. (Azwar, 2010:5)

3.2 Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian korelasional yaitu penelitian yang bertujuan menyelidiki sejauh mana variasi pada suatu variabel berkaitan dengan variasi pada satu atau lebih variabel lain, berdasarkan koefisien korelasi (Azwar, 2010:8).

Desain penelitian ini bersifat korelasional yaitu prosedur penelitian yang pada pengaruh antara X dan Y yaitu pengaruh keadilan imbalan dan gaya kepemimpinan berorientasi tugas terhadap *perceived organizational support*.

3.3 Identivikasi Variabel Penelitian

Identifikasi variabel penelitian merupakan langkah penetapan variabel-variabel utama dalam penelitian dan penentuan fungsinya masing-masing (Azwar, 2010:61). Variabel penelitian adalah konsep mengenai atribut atau sifat yang terdapat pada subyek penelitian yang dapat bervariasi secara kualitatif atau pun secara kuantitatif (Azwar, 2010: 59). Penelitian ini terdapat tiga variabel yang diteliti,yaitu keadilan imbalan, gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan *perceived organizational support.*

Dalam penelitian ini terdapat variabel bebas atau variabel independen (X) dan variabel terikat atau variabel dependen (Y) :

(1). Variabel Bebas (*Independent*)

Variabel bebas adalah suatu variabel yang variasinya mempengaruhi variabel lain (Azwar, 2010: 62). Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebasnya yaitu "keadilan imbalan" sebagai variabel bebas pertama dan "gaya kempemimpinan berorientasi tugas" sebagai variabel bebas kedua.

(2). Variabel Tergantung (*Dependent*)

Variabel tergantung adalah variabel penelitian yang diukur untuk mengetahui besarnya efek atau pengaruh variabel lain (Azwar, 2010: 62). Dalam penelitian ini variabel tergantungnya adalah "*Perceived Organizational Support*"

3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional merupakan suatau definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel tersebut yang dapat diamati (Azwar, 2010:74). Dalam pekasanaan penelitian, batasan atau definisi suatu variabel tidak dibiarkan *ambigous*, yakni memiliki makna ganda, atau tidak menunjukan indikator yang jelas (Azwar, 2010:72), sehingga diperlukan operasionalisasi variabel penelitian yaitu proses pengubahan definisi konseptual yang lebih menekankan kriteria hipotetik menjadi definisi oprasional.

(1). *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support merupakan dukungan organisasi yang dinilai oleh karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan dan mempertimbangkan tujuan yang akan dicapai serta dapat dipercaya untuk

memperlakukan karyawan dengan adil. Dalam penelitian ini skala dikembangkan dari tiga dimensi *perceived organizational support* yaitu : dukungan keadilan dalam kebijakan, dukungan *supervisor*, dan dukungan kesejahteraan pegawai. Dimensi tersebut diajukan oleh Eisenberger dan Rhoades (2002: 698–714). Skor yang dihasilkan menggambarkan tinggi / rendahnya *perceived organizational support.* Semakin tinggi skor yang didapat semakin baik *perceived organizational support*, semakin rendah skor yang didapat semakin rendah pula *perceived organizational support.*

(2). Keadilan Imbalan

Keadilan imalan merupakan perasaan adil yang dirasakan oleh karyawan terhadap semua pendapatan yang diperoleh karyawan dari perusahaan dimana besarannya sebanding dengan usaha yang telah karyawan kerjakan terhadap perusahaan untuk diterima atau dinikmati oleh karyawan. Dalam penelitian ini, skala penelitian dikembangkan melalui tiga dimensi dari keadilan imbalan yaitu : keadilan internal, keadilan eksternal, dan keterbukaan gaji. Dimensi tersebut diajukan oleh Mathis & Jackson (2002: 129-131). Skor yang dihasilkan menggambarkan tinggi / rendahnya keadilan imbalan. Semakin tinggi skor yang didapat semakin baik keadilan imbalan, semakin rendah skor yang didapat semakin rendah pula keadilan imbalan.

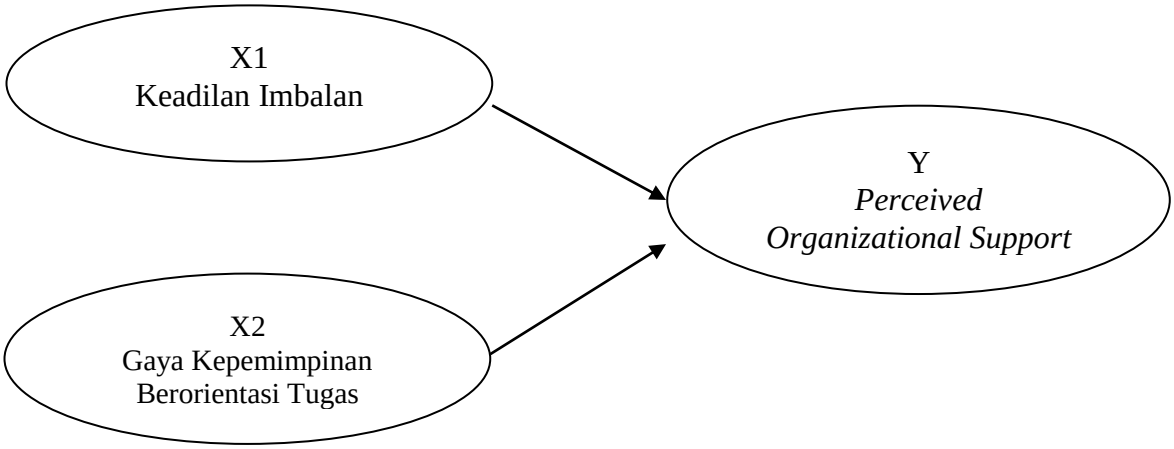
(3) Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas

Gaya kepemimpina berorientasi tugas merupakan suatu cara atau pola tindakan, tingkah laku pimpinan yang berorientasi pada produksi, cenderung mengarah pada aspek teknis dalam mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini,

skala penelitian dikembangkan melalui tiga indikator dari gaya kepemimpinan berorientasi tugas yaitu : pemimpin menentukan dan membuat struktur perannya dan peran para bawahan ke arah pencapaian tujuan formal, pemimpin mengatur dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok, dan pemimpin mengoordinasikan bawahan melaksanakan tugasnya dengan menggunakan prosedur. Indikator tersebut disimpulkan dari beberapa ahli yaitu Robbins & Judge (2008: 53-54); Yukl (2009: 65); Silalahi (2002: 315); & Bangun (2012: 345). Skor yang dihasilkan menggambarkan tinggi / rendahnya gaya kepemimpinan berorientasi tugas. Semakin tinggi skor yang didapat semakin baik gaya kepemimpinan berorientasi tugas, semakin rendah skor yang didapat semakin rendah pula gaya kepemimpinan berorientasi tugas.

3.5 Pengaruh Antara Variabel

Pengaruh antara variabel adalah hal yang penting untuk dilihat dalam suatu penelitian. Di dalam penelitian ini akan dicari pengaruh dengan variebel lain. Variabel lain dalam penelitian ini adalah keadilan imbalan dan gaya kepemimpinan berorientasi tugas sebagai variabel bebas dan *perceived organizational support* sebagai variabel tergantung. Pengaruh antara variabel dapat ditunjukan dalam gambar berikut dimana X1 dan X2 adalah variabel bebas dan Y variabel terikat.



Bagan 3.1
Bagan Keadilan Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas
dengan *Perceived Organizational Support*

3.6 Populasi dan Sampel

3.6.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012:117). Pada penelitian ini peneliti mengambil populasi karyawan yang bekerja di PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang yang telah berstatus sebagai pegawai yang menduduki jabatan *sales* sebanyak 65 karyawan.

Sebagai suatu populasi, keseluruhan objek ini harus memiliki ciri-ciri atau karakteristik yang sama yang dapat membedakannya dari keseluruhan objek yang lain. Adapun karakteristik yang dimaksud adalah:

1. Karyawan PT. Columbindo Perdana Unit Semarang
2. Menduduki jabatan sebagai *Sales*
3. Tingkat pendidikan minimal SMA atau Sederajat
4. Bekerja minimal 1 tahun

Alasan peneliti menggunakan subjek karyawan PT. Columbindo Perdana antara lain: berdasarkan studi pendahuluan melalui observasi dan wawancara, gambaran dukungan organisasi yang diberikan perusahaan pada karyawan dirasakan kurang oleh karyawan.

3.6.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (Sugiyono, 2012:118).

Menurut Arikunto (2010:174) penelitin populasi atau studi populasi adalah penelitian yang hanya dapat dilakukan bagi polupasi terhingga dan subyeknya tidak terlalu banyak serta peneliti ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian. Dalam penelitian ini peneliti memutuskan untuk menggunkan teknik studi populasi dengan pertimbangan jumlah populasi yang kurang dari 100 orang.

Dalam penelitian ini peneliti memutuskan untuk menggunkan teknik studi populasi dengan pertimbangan jumlah populasi hanya berjumlah 65 orang, Subyek dalam penelitian ini sebanyak karyawan yang berstatus pegawai yang menduduki jabatan sebagai *sales*. dengan demikian sample dari penelitian ini sejumlah 65 orang.

3.7 Metode Pengumpulan Data

3.7.1 Jenis Alat

Metode pengumpulan data merupakan cara yang digunakan untuk memperoleh data yang akan diteliti. Agar diperoleh data yang tepat maka peneliti harus bisa memilih metode yang sesuai dengan penelitian ini. Metode yang hendak digunakan untuk mengumpulkan data yaitu menggunakan skala psikologi.

Dengan skala pengukuran maka nilai variabel yang diukur dengan instrumen tertentu dapat dinyatakan dalam bentuk angka sehingga akan lebih akurat, efisien dan komunikatif (Sugiyono, 2012:134).

Skala psikologi merupakan skala digunakan untuk memperoleh data data psikologi seseorang yang tidak dapat teramati secara langsung melainkan hanya dapat diungkap melalui indikator keperilakuan (Azwar, 2013: 2).

Skala psikologi bersisikan Pernyataan-pernyataan tersebut terdiri dari dua macam yaitu pernyataan *favorable* merupakan pernyataan yang mendukung atau memihak dan pernyataan *unfavorable* merupakan pernyataan yang tidak mendukung atau memihak objek.Pada skala terdapat empat alternatif jawaban yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS).

Skor keseluruhan yang diperoleh skala tersebut menunjukkan pengaruh keadilan imbalan dan gaya kepemimpinan berorientasi tugas terhadap *perceived organizational support*. Semakin besar skor yang diperoleh maka semakin besar pengaruh keadilan imbalan dan gaya kepemimpinan berorientasi tugas terhadap *perceived organizational support*, demikian sebaliknya semakin rendah skor yang

diperoleh menunjukkan rendahnya pengaruh keadilan imbalan dan gaya kepemimpinan terhadap *perceived organizational support*.

3.7.2 Skoring

Alternatif jawaban setiap item instrumen yang digunakan dalam penelitian ini ada empat yang mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif yaitu:

1. Sangat setuju (SS)
2. Setuju (S)
3. Tidak Setuju (TS)
4. Sangat Tidak Setuju (STS)

Untuk keperluan analisis data kuantitatif, jawaban dapat diberikan skor yaitu:

Tabel 3.1Kriteria Skor Jawaban

NO	JAWABAN	FAVORABEL	UNFAVORABEL
1	Sangat Setuju	4	1
2	Setuju	3	2
3	Tidak Setuju	2	3
4	Sangat Tidak Setuju	1	4

3.7.3 Instrumen Penelitian

3.7.3.1 Skala Perceived Organizational Suport

Terdapat tiga dimensi dari *perceived organizational support* yaitu: dukungan keadilan dalam kebijakan, dukungan *supervisor*, dukungan kesejahteraan:

Tabel 3.2 Blue Print Skala *Perceived Organizational Support*

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Item		Totaol Item
				F	UF	
1.	*Perceived Organizational Support*	Dukungan Keadilan dalam Kebijakan	1. Keadilan dalam kesempatan untuk peningkatan kompetensi	1,2,3	4,5	5
			2. Keadilan dalam kesempatan pengembangan karir	6,7,8	9,10	5
		Dukungan *Supervisor*	1. *Supervisor* memberikan pengarahan dalam bekerja.	11,12,13	14,15	5
			2. Penghargaan atas eksistensi	16, 17,18, 19	20, 21,22	7
			3. *Supervisor* tanggap atas pendapat dan keluhan bawahan.	23, 24	25, 26	4
		Dukungan Kesejakteraan Pegawai	1. Adanya kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan pegawai	27, 28,29,30, 31	32, 33,34	8
			2. Adanya kepedulian organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai	35, 36	37, 38	4
			3. Adanya kepedulian organisasi terhadap kenyamanan kondisi lingkungan kerja	38, 40	41, 42	4
Total Item						42

3.7.3.2 Skala Keadilan Imbalan

Terdapat tiga dimensi dari bahwa dari keadilan imbalan yaitu: keadilan internal, keadilan eksternal, dan keterbukaan gaji.

Tabel 3.3 Blue Print Skala Keadilan Imbalan

NO	Variabel	Dimensi	Indikator	Item		Total Item
				F	UF	
1	Keadilan Imbalan	Keadilan Internal	1. Kebijakan dalam proses dan prosedur yang digunakan dalam menentukan pendapatan yang diterima pegawai	1,2,3	4,5	5
			2. Pemberian input sesuai dengan kinerja yang dihasilkan	6, 7,8	9, 10	5
		Keadilan Eksternal	1. Pendapatan yang setara antara pekerja pada jabatan yang sama dalam satu perusahaan	11, 12, 13	14, 15	5
			2. Pendapatan yang setara antara pekerja pada jabatan yang sama pada perusahaan lain.	16, 17, 18	19, 20	5
		Keterbukaan Gaji	1. Informasi yang terbuka mengenai imbalan kerja yang diterima orang lain	21, 22	23, 24	4
			2. Mengetahui tingkatan imbalan kerja yang ada dalam organisasi.	25, 26	27, 28	4
Total Item						28

3.7.3.3 Skala Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas

Gaya kepemimpinan berorientasi tugas memiliki tiga indikator yaitu : Pimpinan menentukan dan membuat struktur perannya dan peran para bawahan ke arah pencapaian tujuan formal, pemimpin mengatur dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok, pemimpin mengoordinasikan bawahan melaksanakan tugasnya dengan menggunakan prosedur.

Tabel 3.4 Blue Print Skala Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas

NO	Variabel	Dimensi	Item	Total Item
			F	
1	Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas	1. Pimpinan menentukan dan membuat struktur perannya dan peran para bawahan ke arah pencapaian tujuan formal	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	10
		2. pemimpin mengatur dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18	8
		3. Pemimpin mengoordinasikan bawahan melaksanakan tugasnya dengan menggunakan prosedur	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26	8
Total Item				26

3.8 Validitas & Reliabilitas

3.8.1 Validitas

Azwar (2010: 5) Validitas adalah sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya. Suatu instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur, yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. (Sugiyono, 2012: 173)

Untuk menguji validitas tiap-tiap item dalam skala akan digunakan teknik *pearson* menggunakan rumus *korelasi product moment* dangan bantuan program *SPSS versi 17.0 for windows*.

3.8.1.1 Hasil Uji Validitas

1). Skala *Perceived Organizational Support*

Hasil pengukuran uji konsistensi internal variabel *perceived organizational support* menunjukkan bahwa dari 42 item yang diuji terdapat 39 item valid dan 3 item tidak valid. 39 item ini diketahui valid karena memiliki r hitung > r tabel, yaitu r hitung > 0,281 dengan taraf signifikansi 5% dan nilai N = 49 yang mamiliki kisaran nilai r_{ix} sebesar 0,291 sampai 0,700 Sedangkan 3 item diketahui tidak valid karena memiliki r hitung < r tabel, yaitu r hitung < 0,281 dengan taraf signifikansi 5% dan nilai N = 49 yang tidak valid adalah item nomor 1, 14, dan 36. Berikut ini rincian yang tidak valid.

Tebel 3.5 Rincian Item Skala *Perceived Organizational Support*

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Item		Total Item
				F	UF	
1.	*Perceived Organizational Support*	Dukungan Keadilan dalam Kebijakan	1. Keadilan dalam kesempatan untuk peningkatan kompetensi	1*,2,3	4,5	5
			2. Keadilan dalam kesempatan pengembangan karir	6,7,8	9,10	5
		Dukungan *Supervisor*	1. *Supervisor* memberikan pengarahan dalam bekerja.	11,12,13	14*,15	5
			2. Penghargaan atas eksistensi	16,17,18, 19	20,21, 22	7
			3. *Supervisor* tanggap atas pendapat dan keluhan bawahan.	23, 24	25, 26	4
		Dukungan Kesejakteraan Pegawai	1. Adanya kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan pegawai	27,28,29, 30,31	32,33, 34	8
			2. Adanya kepedulian organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai	35, 36*	37, 38	4
			3. Adanya kepedulian organisasi terhadap kenyamanan kondisi lingkungan kerja	38, 40	41, 42	4
Total Item						42

Keterangan : (*) merupakan item yang tidak valid

2). Skala Keadilan Imbalan

Hasil pengukuran uji konsistensi internal variabel keadilan imbalan menunjukkan bahwa dari 28 item yang diuji terdapat 24 item valid dan 4 item tidak valid. 24 item ini diketahui valid karena memiliki r hitung > r tabel, yaitu r hitung > 0,281 dengan taraf signifikansi 5% dan nilai N = 49 yang mamiliki kisaran nilai r_{ix} sebesar 0,306 sampai 0,759. Sedangkan item diketahui tidak valid karena memiliki r hitung < r tabel, yaitu r hitung < 0,281 dengan taraf signifikansi 5% dan nilai N = 49 yang tidak valid adalah item nomor 10, 14, 20, dan 24. Berikut ini rincian yang tidak valid.

Tabel 3.6 Rincian Item Skala Keadilan Imbalan

NO	Variabel	Dimensi	Indikator	Item		Total Item
				F	UF	
1	Keadilan Imbalan	Keadilan Internal	1. Kebijakan dalam proses dan prosedur yang digunakan dalam menentukan pendapatan yang diterima pegawai	1, 2, 3	4, 5	5
			2. Pemberian input sesuai dengan kinerja yang dihasilkan	6, 7, 8	9, 10*	5
		Keadilan Eksternal	1. Pendapatan yang setara antara pekerja pada jabatan yang sama dalam satu perusahaan	11, 12, 13	14*, 15	5
			2. Pendapatan yang setara antara pekerja pada jabatan yang sama pada perusahaan lain.	16, 17, 18	19, 20*	5
		Keterbukaan Gaji	1. Informasi yang terbuka mengenai imbalan kerja yang diterima orang lain	21, 22	23, 24*	4
			2. Mengetahui tingkatan imbalan kerja yang ada dalam organisasi.	25, 26	27, 28	4
Total Item						28

Keterangan : (*) merupakan item yang tidak valid

3). Skala Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas

Hasil pengukuran uji konsistensi internal variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas menunjukkan bahwa dari 26 item yang diuji terdapat 21 item valid dan 5 item tidak valid. 21 item ini diketahui valid karena memiliki r hitung > r tabel, yaitu r hitung > 0,281 dengan taraf signifikansi 5% dan nilai N = 49 yang mamiliki kisaran nilai r_{ix} sebesar 0,301 sampai 0,658 Sedangkan 5 item diketahui tidak valid karena memiliki r hitung < r tabel, yaitu r hitung < 0,281 dengan taraf signifikansi 5% dan nilai N = 49 yang tidak valid adalah item nomor 1, 11, 20, 23, dan 26. Berikut ini rincian yang tidak valid.

Tabel 3.7 Rincian Item Skala Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas

No	Variabel	Indikator	Item	Total Item
			F	
1	Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas	1. Pimpinan menentukan dan membuat struktur perannya dan peran para bawahan ke arah pencapaian tujuan formal	1*, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	10
		2. pemimpin mengatur dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok	11*, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18	8
		3. Pemimpin mengoordinasikan bawahan pelaksanakan tugasnya dengan menggunakan prosedur	19, 20*, 21, 22, 23*, 24, 25, 26*	8
Total Item				26

Keterangan : (*) merupakan item yang tidak valid

3.8.2 Reliabilitas

Syarat kedua dari suatu instrumen yang baik adalah harus reliabel. Reliabilitas adalah sejauhmana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika intrumen tersebut apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran tergadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subyek memang belum berubah. (Azwar, 2010:4) Uji reliabilitas alat ukur dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *internal consistency (Chonbach's alpha coefficient)* yang hanya memerlukan satu kali pengenaan tes tunggal pada kelompok individu sebagai subyek dengan tujuan untuk melihat konsistensi di dalam tes itu sendiri. Teknik ini dipandang ekonomis, praktis, dan berefisiensi tinggi, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan pada polulasi (Arikunto, 2010: 238), yang perhitungannya menggunakan program *SPSS versi 17.0 for Windows.*

Reliabilitas dinyatakan oleh koefisien reliabilitas dengan rentang angka 0 sampai 1,00. Koefisien reliabilitas yang mendekati angka 1,00 berarti alat ukur yang digunakan memiliki reliabilitas yang tinggi, dan sebaliknya angka yang mendekati 0 berarti memiliki reliabilitas alat ukur yang rendah.

Tebel 3.8 Interpretasi Reliabilitas

Besaran linier r	**Interpretasi**
Antara 0,801 – 1,00	Baik
0,601 – 0,800	Cukup
0,401 – 0,600	Agak Baik
0,201 – 0,400	Kurang
0,001 – 0,200	Sangat Kurang

3.8.2.1 Hail Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas pada skala *perceived organizational support* diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,924 berdasarkan tabel 3.8 maka skala *perceived organizational support*reliabilitas berada pada kategori baik.

Tabel 3.9 *Reliability Statistics* Skala *Perceived Organizational Support*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	39

Hasil uji reliabilitas pada skala keadilan imbalan diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,891 Berdasarkan tabel 3.8 maka skala keadilan imbalan reliabilitas berada pada kategori baik.

Tabel 3.10 *Reliability Statistics* Skala Keadilan Imbalan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.891	24

Hasil uji reliabilitas pada skala gaya kepemimpinan berorientasi tugas diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,860 Berdasarkan tabel 3.8 maka skala gaya kepemimpinan berorientasi tugas reliabilitas berada pada kategori baik.

Tabel 3.11 *Reliability Statistics* Skala gaya kepemimpinan berorientasi tugas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	21

3.9 Metode Analisis Data

Teknik analisis data adalah suatu cara yang dilakukan untuk mengolah data agar dihasilkan suatu kesimpulan yang tepat. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisa inferensial bertujuan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2012:209).

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis statistik. Alasan digunakan metode analisis statistik adalah karena statistik dapat menunjukan kesimpulan penelitian. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik regresi berganda (Arikunto, 2010 : 338).

Analisis data pengaruh keadilan imbalan dan gaya kepemimpinan berorientasi tugas terhadap *perceived organizational support* menggunakan analisis regresi berganda dengan bantuan program komputer *Statistical Program for Social Science (SPSS) versi 17.00 for windows*.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang mengenai pengaruh keadilan imbalan dan gaya kepemimpinan berorientasi tugas terhadap *perceived organizational support* dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Hasil penelitian deskriptif secara umum menggambarkan bahwa *perceived organizational support* pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang berada pada kriteria sedang cenderung tinggi. hal ini menunjukan bahwa responden penelitian telah menilai bahwa perusahaan dinilai telah cukup dalam memperhatikan keberadaan dan kesejahteraan para *sales* yang bekerja pada perusahaan. Dimensi dukungan keadilan dalam kebijakan merupakan dimensi yang paling berpengaruh terhadap tinggi rendahnya *perceived organizational support*.
2. Hasil analisis deskriptif secara umum menggambarkan bahwa keadilan imbalan yang dirasakan *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang berada pada kriteria sedang. Hal ini mengindikasikan bahwa responden penelitian sistem pemberian imbalan pada *sales* sudah cukup baik sehingga berdampak pada keadilan imbalan yang sedang. Dimensi keadilan internal merupakan dimensi yang paling berpengaruh terhadap tinggi rendahnya keadilan imbalan yang dirasakan responden.

3. Hasil analisis deskriptif secara umum menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas berada pada kriteria sedang cenderung tinggi. Hal ini menunjukan bahwa penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin mereka berorientasi pada tugas yang cenderung tinggi. Indikator pimpinan menentukan dan membuat struktur perannya dan peran para bawahan ke arah pencapaian tujuan formal merupakan indikator yang paling berpengruh terhadap tinggi rendahnya gaya kepemimpinan berorientasi tugas.

4. Uji Hipotesis pertama (H_1) penelitian yang menyatakan bahwa "Keadilan imbalan berpengaruh positif terhadap *perceived organizational support* pada sales PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang" diterima. Dimana terdapat hubungan positif yang signifikan antara keadilan imbalan dan *perceived organizational support* pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang. Hal ini berarti bahwa tingginya keadilan imbalan berhubungan dengan tingginya *perceived organizational support* pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang.

5. Uji Hipotesis kedua (H_2) penelitian yang menyatakan bahwa "Gaya kepemimpinan berorientasi tugas berpengaruh negatif terhadap *perceived organizational support* pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang" ditolak. Hal ini berarti bahwa tingginya gaya kepemimpinan berorientasi tugas tidak berhubungan dengan tingginya *perceived organizational support* pada sales PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang.

6. Uji Hipotesis ketiga (H_3) penelitian yang menyatakan bahwa "Keadilan imbalan dan gaya kepemimpinan berorientasi tugas berpengaruh terhadap *perceived organizational support* pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang" diterima. Hal ini berarti bahwa tingginya keadilan imbalan dan rendahnya gaya kepemimpinan berorientasi tugas berpengaruh terhadap tingginya *perceived organizational support* pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

5.2.1 Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat dijadikan salah satu referensi bagi perusahaan untuk memperhatikan dukungan-dukungan yang harus perusahaan berikan pada karyawannya agar karyawan merasa diperhatikan kesejahteraannya atas apa yang telah karyawan lakukan pada perusahaan, khususnya dalam penelitian ini adalah karyawan yang berjabatan sebagai *sales.* Hal utama mengenai kaitan antara keadilan imbalan dan gaya kepemimpinan berorientasi tugas terhadap *perceived organizational support* pada *sales.* Perusahaan dapat mengkolaborasikan gaya kepemimpinan berorientasi tugas yang efektif yang diterapkan oleh pimpinan dengan sistem imbalan yang baik dimana sistem imbalan yang digunakan tentunya memperhatikan kerja keras karyawan sehingga imbalan yang diberikan adil bagi karyawan, dimana dua hal tersebut diharapkan dapat memperkuat

perceived organizational support atau persepsi karyawan terhadap dukungan perusahaan lebih dinilai positif oleh karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukan *perceived organizational support* pada dimensi dukungan *supervisor* masih pada kriteria sedang, dengan itu perusahaan diharapkan dapat memilih seorang *supervisor* yang tepat agar tidak terlalu sering terjadi pergantian *supervisor*, dimana dengan tidak seringnya pergantian *supervisor* pada jabatan *sales*, *sales* akan lebih merasa didukung dan diperhatikan keberadaannya dalam perusahaan.

Selain itu diharapkan dalam pemberian imbalan perusahaan harus lebih kompetitif dengan gaji yang diberikan kepada karyawan lain pada jabatan yang sama dalam perusahaan lain, sehingga karyawan akan merasa imbalan yang didapatkannya dalam perusahaan setara dengan imbalan yang didapatkan karyawan lain di perusahaan lain, hal tersebut dapat memperkuat *perceived organizational support* karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh perusahaan.

Dukungan kesejahteraan yang dirasakan masih rendah oleh para *sales* dalam proses pelaksanaan kerja diharapkan perusahaan lebih penyediaan peralatan dan perlengkapan kerja yang memadai dan menciptakan suatu suasana kerja yang nyaman, serta memperbanyak tenaga *sales* agar tidak terjadi *work overload* di dalam menjalankan pekerjaan.

5.2.2 Penelitian Selanjutnya

Peneliti yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh keadilan imbalan dan gaya kepemimpinan berorientasi tugas terhadap *perceived organizational support* pada *sales* PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang hendaknya mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Peneliti selanjutnya diharapkan dalam melakukan studi pendahuluan tidak hanya menggunakan metode wawancara dan observasi, diharapkan peneliti selanjutnya dapat menggunakan metode-metode lain seperti rekam jejak terkait responden penelitian. Hal ini bertujuan agar dapat menambah informasi secara mendalam terkait dengan kondisi responden yang sebenarnya.
2. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambah jumlah subyek studi pendahuluan atau dengan melakukan studi pendahuluan ke semua *showroom* cabang Semarang, sehingga hasil studi pendahuluan sesuai dengan hasil penelitian yang diperoleh.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan melakukan penijauan lebih lanjut sehubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi *perceived oeganizational support* agar memperkecil kemungkinan terjadi multikolinieritas antar variabel.
4. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melekukan penelitian tidak hanya pada jabatan *sales* saja melainkan pada seluaruh jabatan yang berada di dalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Ardianto, Andika. 2009. *Perceived Organizational Support* sebagai pemediasi pengaruh keadilan prosedural, penghargaan, dan dukungan *supervisor* terhadap komitmen afektif (Studi pada karyawan PT. POS Indonesia (Persero) Kantor POS Surakarta).

Arikunto. 2010. *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta

Azwar, Saifudin. 2010. *Metode penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Azwar, Saifudin. 2010. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Azwar, Saifuddin. 2013. *Penyusunan Skala Psikologi*. Edisi 2. Yogyakarta: Pustaka pelajar.

Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia-Jilid 2. Edisi 7. Jakarta: Prenhallindo.

Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumberdaya Manusia Edisi Kesepuluh Jilid 2*. Jakarta: Indeks.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. 1990. "*Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation"*. *Journal of Applied Psychology*,75: 51-59.

Eisenberger, R., Armelia, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., & Rhoades, L. 2001. "*Reciprocation of Perceived Organizational Support"*. *Journal of Applied Psychology*, *86,* 42-51.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L., Rhoades, L. 2002. *"Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention*". *Journal of Applied Psychology*, *87,* 565–573.

Faturochman. 2006. *Pengantar Psikologi Sosial*. Yogyakarta: Penerbit Pinus.

Faturochman. 2012. *Keadilan Perespektif Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi AnalisisnMultivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gibson, Ivancevich, & Donnelly. 2002. *Organisasi Jilid 2*. Tangerang: Binapura Aksara.

Gibson, J. L., John, M., Ivancevich. & James, H. D. 1985. Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. Jilid 1. (terjemahan). Jakarta: Erlangga

Hemdi, M., & Rahim, A. 2011. *The Effect of Psychological Contract and Affective Commitment on Turnover Intentions of Hotel Managers Faculty of Business Management*. International Journal of Businessand Social Science, 2, 76-89.

I Gusti Ayu Dewi Adnyani. 2008. *Membina Semangat Kerja Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan.* Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.

Ivancevich, John M, Robert Konopaske & Michael T. Matteson. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.

Mathis, Robert L & Jhon H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Mathis, Robert L dan John H Jackson, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku I . Jakarta : Salemba Empat.

Mckenna, Eugene & Nic Beech. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Andi.

Monday, Wayne. 2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia, edisi kesepuluh jilid 2*. Jakarat: Erlangga.

Muchlas, Makmuri. 2008. *Perilaku organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing, Edisi 6*. Penerbit Salemba Empat.

Nuzulia, Siti. 2009. *Sistem Imbalan*. Universitas Negeri Semarang, Tidak diterbitkan.

Rivai, H. Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktek.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. 2001. *Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support*. Journal of Applied Psychology, 86, 825–836

Rhoades, Linda dan Robert Eisenberger. 2002. "*Perceived Organizational Support: A Review of the Literature". Jurnal of Applied Psychology*. Vol 87. No 4: 698-714.

Ruky, Ahcmad. 2006. *Manajemen Penggajian & Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan*. Jakarta: Pt Gramedia Pustaka Utama.

Siagian, Sondang P. 2001. *Manajeman Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bumi aksara.

Siagian, Sondang P. 2003. *Manajeman Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bumi aksara.

Silalahi, Ulber. 2002. *Pemahaman Praktis Asas-asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Pendidikian* (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R & D). Bandung: Alfabeta.

2003. *Psikologi Sosial (Suatu Pengantar).* Yogyakarta: Andi Offset

Wayne, S.J., Shore, L.M.., & Liden, R.C. 2002. *"The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of* Organizational Support and Leader-Member Exchange". *Journal of Management Journal*, 87: 590-598.

Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi kelima*. Jakarta: PT Indeks.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

INSTRUMEN PENELITIAN

1. *SKALA PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*
2. SKALA KEADILAN IMBALAN
3. SKALA GAYA KEPEMIMPINAN BERORIENTASI TUGAS

SKALA PSIKOLOGI

Oleh

Mauli Elayati

1511411136

JURUSAN PSIKOLOGI

FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2015

IDENTITAS RESPONDEN

NAMA :

JENIS KELAMIN : Laki – laki / Perempuan

USIA :

STATUS : Menikah / Belum Menikah

LAMA BEKERJA :

PENDIDIKAN :

JABATAN :

LEVEL JABATAN :

CABANG :

Yth. Karyawan PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang
Di Tempat

Dengan Hormat

Ditengah kesibukan saudara, saya Mauli Elayati dengan rendah hati meminta bantuan saudara untuk mengisi skala ini. Skala ini merupakan bagian dari penelitian saya di Jurusan Psikologi Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang.

Dalam pengisian skala, saya mohon kepada saudara untuk memperhatikan petunjuk yang ada antara lain :

1. Bacalah setiap pernyataan dengan teliti dan **berikan jawaban SEJUJURNYA** sesuai dengan kondisi kerja yang saudara saat ini. Jawaban saudara tidak akan mempengaruhi jabatan saudara saat ini.
2. Pernyataan yang ada bukan tes, sehingga tidak ada jawaban yang dianggap salah. Semua jawaban adalah benar dan baik.

Adapun petunjuk pengisian skala ini yaitu, bacalah pernyataan-pernyataan berikut kemudian pilih salah satu dari empat alternatif jawaban yang ada dengan tanda (√) pada kolom yang tersedia disamping kanan kolom pernyataan. Adapun pilihan jawaban tersebut adalah :

STS = Bila anda merasa "Sangat Tidak Setuju" dengan pernyataan tersebut

TS = Bila anda merasa "Tidak Setuju" dengan pernyataan tersebut

S = Bila pernyataan tersebut "Setuju" dengan keadaan saudara

SS = Bila pernyataan tersebut "Sangat Setuju" dengan keadaan saudara.

Atas kesediaan dan perhatian saudara, saya ucapkan terima kasih.

Semarang, Mei 2015

Hormat Saya

Mauli Elayati

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Perusahaan memberikan kesempatan yang sama bagi pegawai untuk melanjutkan pendidikan.				
2	Perusahaan mengadakan pelatihan untuk semua pegawai dalam meningkatkan kemampuan para pegawai dalam bekerja				
3	Perusahaan memberikan kesempatan yang sama bagi para pegawai untuk mengembangkan performa kerja.				
4	Perusahaan hanya memberikan kesempatan bagi pegawai tertentu saja untuk mendapatkan pendidikan.				
5	Saya jarang mendapatkan pelatihan selama bekerja di perusahaan.				
6	Perusahaan memberikan perlakuan yang sama bagi pegawai untuk mengembangkan karir.				
7	Setiap pegawai diperusahaan memiliki kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir mereka di perusahaan.				
8	Perusahaan menyediakan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan ranking kinerja.				
9	Hanya di jabatan tertentu saja pegawai dapat meningkatkan karirnya.				
10	Karir saya tidak dapat berkembang di perusahaan.				
11	Ketika saya menemui kendala, atasan saya bersedia membantu.				
12	Atasan saya membimbing saya dalam setiap pekerjaan yang saya kerjakan.				
No	**Pernyataan**	**STS**	**TS**	**S**	**SS**

13	Kesulitan yang saya alami diperhatikan oleh atasan.				
14	Saya tidak mendapatkan bantuan dari atasan ketika saya mendapatkan masalah dalam pekerjaan.				
15	Atasan saya kurang memperhatikan kesulitan yang dialami bawahanya dalam bekerja				
16	Atasan berusaha mempertahankan saya ketika saya mengajukan untuk pindah bekerja/berhenti.				
17	Atasan memberikan penghargaan lebih, atas usaha ekstra yang saya lakukan.				
18	Supervisor menghargai keberhasilan saya dalam menyelesaikan tugas.				
19	Supervisor saya merasa bangga saya menjadi bagian dari perusahaan ini				
20	Menurut saya, Perusahaan belum dapat mengapresiasi usaha ekstra yang sudah saya lakukan.				
21	Jika kinerja saya menurun sedikit saja, atasan saya dapat menggantikan saya dengan pegawai lain.				
22	Meskipun saya sudah melakukan tugas dengan sangat baik, atasan tidak akan memperhatikan hal itu.				
23	Supervisor selalu tanggap apabila mendapat keluhan dari pegawai bawahannya.				
24	Atasan memperhatikan pendapat saya.				
25	Keluhan dari saya tidak dipedulikan oleh atasan.				
No	**Pernyataan**	**STS**	**TS**	**S**	**SS**
26	Atasan mengabaikan masukan dari				

	saya ketika membuat keputusan yang mempengaruhi saya.				
27	Perusahaan menghargai kontribusi saya melalui perhatiannya pada kesejahteraan karyawan.				
28	Kesejahteraan saya sangat diperhatikan oleh perusahaan.				
29	Saya mendapatkan berbagai macam tunjangan dari perusahaan				
30	Perusahaan memberikan saya jaminan kesehatan.				
31	Kesejahteraan saya dan keluarga dipehatikan oleh perusahaan.				
32	Perusahaan lebih fokus pada pencapaian profit dibandingkan dengan memperhatikan kesejahteraan pegawainya.				
33	Saya merasa perusahaan mengambil manfaat dari karyawan tanpa balasan yang setimpal.				
34	Saya tidak mendapatkan tunjangan apa pun dari perusahaan				
35	Perusahaan peduli terhadap kondisi psikologi karyawan.				
36	Jika perusahaan mendapatkan keuntungan lebih besar, maka hal itu juga akan berdampak pada kenaikan gaji saya.				
37	Reward yang di dapatkan tidak sesuai dengan kinerja yang sudah saya lakukan.				
38	Kondisi psikologis saya tidak diperhatikan oleh perusahaan				
39	Perusahaan memberikan kontribusi yang besar dalam memenuhi setiap fasilitas kepada saya ketika menjalankan pekerjaan.				
No	**Pernyataan**	**STS**	**TS**	**S**	**SS**
40	Kondisi ruangan tempat saya bekerja sangat nyaman.				

41	Saya merasa perusahaan tidak memikirkan tentang lingkungan kerja yang kondusif kepada keryawan.				
42	Ruangan kerja saya sempit.				

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Prosedur pemberian imbalan pada perusahaan dirasa adil bagi saya.				
2	Kebijakan perusahaan sudah menunjukan keadilan bagi pegawai dalam pemberian imbalan				
3	Pendapatan yang saya dapatkan sesuai dengan proses yang adil di perusahaan.				
4	Kebijakan pemberian imbalan dalam perusahaan dirasakan tidak adil bagi saya.				
5	Saya tidak senang dengan kebijakan yang digunakan untuk pemberian imbalan di perusahaan ini.				
6	Imbalan yang diterima sesuai dengan kinerja yang saya hasilkan				
7	Saya mendapatkan imbalan sesuai dengan pekerjaan yang saya selesaikan.				
8	Imbalan yang saya terima mencerminkan kontribusi saya kepada perusahaan				
9	Pendapatan yang saya dapatkan tidak sebanding dengan pekerjaan yang saya lakukan				

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
10	Kinerja saya pada perusahaan lebih besar daripada imbalan yang saya dapatkan				
11	Tunjangan yang saya terima sesuai dengan jabatan dan masa kerja saya.				
12	Besarnya pendapatan saya sama dengan pendapatan yang didapatkan oleh rekan kerja saya pada jabatan yang sama				
13	Setiap pegawai dalam jabatan yang sama mendapatkan jumlah imbalan yang sama.				
14	Pendapatan saya lebih besar dibandingkan dengan rekan kerja saya di dalam perusahaan.				
15	Pendapatan saya lebih kecil dibandingkan dengan rekan kerja saya yang di dalam perusahaan				
16	Saya yakin perusahaan tempat saya bekerja sudah memberikan imbalan yang sesuai dengan perusahaan lain.				
17	Gaji di perusahaan ini yang kompetitif dengan gaji di perusahaan lain membuat saya tidak ingin pindah keperusahaan lain				
18	Menurut saya insentif yang diberikan di perusahaan ini sesuai dengan insentif yang diberikan di perusahaan lain.				
19	Imbalan yang saya terima diperusahaan ini lebih kecil dari pada diperusahaan lain.				
20	Saya ingin pindah keperusahaan lain karena imbalan yang mereka berikan jauh lebih besar.				
No	**Pernyataan**	**STS**	**TS**	**S**	**SS**

21	Saya mengetahui besar gaji rekan kerja saya				
22	Setiap kenaikan gaji rekan kerja, saya mengetahuinya				
23	Saya tidak tahu gaji dari teman kerja saya				
24	Sesama pegawai saya tidak tahu besar pendapatan satu sama lain.				
25	Saya tahu tingkatan pendapatan setiap pegawai yang dibedakan sangat teratur dan jelas				
26	Menurut saya sistem imbalan yang ada sangat terbuka bagi pegawai.				
27	Saya tidak diberitahu mengenai sistem imbalan yang digunakan.				
28	Saya tidak mengetahui tingkatan pemberian imbalan diperusahaan				

No	**Pernyataan**	**STS**	**TS**	**S**	**SS**
1	Pemimpin meminta bawahan untuk mengikuti prosedur standar perusahaan				
2	Pemimpin membuatkan jadwal aktivitas kerja untuk bawahannya				
3	Di dalam bekerja pemimpin saya menekankan pentingnya memenuhi target waktu				
4	Pemimpin membuat prioritas kerja bagi bawahannya.				
5	Setiap pekerjaan harus sesuai dengan jadwal rencana yang telah ditetapkan oleh pimpinan				
6	Pemimpin meminta saya untuk lembur bila pekerjaan hari ini belum terselesaikan				
7	Pemimpin mengkritik pekerjaan saya yang buruk				
No	**Pernyataan**	**STS**	**TS**	**S**	**SS**
8	Pemimpin menetapkan standar				

	kerja yang jelas				
9	Pemimpin saya menekankan pentingnya efisiensi, produktivitas dan kualitas.				
10	Pemimpin menetapkan standar kerja yang baku dalam bekerja				
11	Menurut saya pemimpin mampu mengajak bawahannya untuk ikut menyelesaikan masalah secara bersama-sama.				
12	Pemimpin mau menerima pandangan yang berbeda dari bawahannya				
13	Prioritas kerja dibuat oleh para karyawan secara mandiri				
14	Penyelesaian pekerjaan tidak berpatokan dengan jadwal.				
15	Pemimpin menggunakan pola komunikasi yang baku dalam berkomunikasi dengan bawahannya.				
17	Pemimpin lebih mengutamakan pendapatan perusahaan dibandingkan dengan kerjakeras karyawannya.				
18	Pemimpin mendesak bawahan dalam penyelesaian pekerjaan.				
19	Penjelasan peraturan, kebijakan, dan standar prosedur operasi dilakukan oleh pimpinan				
20	Setiap Instruksi yang diberikan pimpinan harus saya ikuti tanpa adanya kompromi.				
21	Pemimpin menentukan siapa yang akan bertanggung jawab dalam setiap langkah tindakan dalam pekerjaan.				
No	**Pernyataan**	**STS**	**TS**	**S**	**SS**
22	Setiap tugas yang diberikan kepada saya dijelaskan oleh pimpinan.				

23	Pemimpin menekankan fokus pada target dan hasil yang telah ditetapkan perusahaan				
24	Pemimpin saya memberikan dorongan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.				
25	Pemimpin mentolerir setiap kesalahan yang saya lakukan				
26	Pemimpin mengutamakan pendapat bawahannya.				
27	Pemimpin memberikan kepercayaan kepada saya untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan				
28	Pemimpin mengawasi secara langsung kinerja saya agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan				
29	Pemimpin memberikan sanksi bagi pegawai yang melakukan kesalahan				
30	Keryawan tidak diperbolehkan pulang sebelum jam pulang kerja				
31	Karyawan harus datang tepat waktu di setiap hari kerja.				
32	Setiap datang terlambat gaji karyawan akan di potong.				
33	Pemimpin mengawasi pekerjaan bawahan secara intensif				
34	Pemimpin menerangkan tugas dengan detail pada bawahannya.				
35	Pertemuan karyawan dan pimpinan rutin diadakan untuk melihat kemajuan periodik.				
36	Pimpinan memberikan kepercayaan secara penuh kepada saya di dalam menjalankan tugas secara mandiri.				
37	Atasan saya membiarkan anak buah menyelesaikan masalah secara bersama.				
38	Pemimpin mengarahkan				

	bawahannya tidak berpatokan pada prosedur yang ada.				

`` TERIMAKASIH ATAS KERJASAMANYA ``

LAMPIRAN 2

TABULASI SKORING

1. DISTRIBUSI SKOR TOTAL ITEM VARIABEL *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* SEBELUM UJI VALIDITAS

2. DISTRIBUSI SKOR TOTAL ITEM VARIABEL *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* SETELAH UJI VALIDITAS

3. DISTRIBUSI SKOR TOTAL ITEM VARIABEL SKALA KEADILAN IMBALAN SEBELUM UJI VALIDITAS

4. DISTRIBUSI SKOR TOTAL ITEM VARIABEL SKALA KEADILAN IMBALAN SETELAH UJI VALIDITAS

5. DISTRIBUSI SKOR TOTAL ITEM VARIABEL SKALA GAYA KEPEMIMPINAN BERORIENTASI TUGAS SEBELUM UJI VALIDITAS

6. DISTRIBUSI SKOR TOTAL ITEM VARIABEL SKALA GAYA KEPEMIMPINAN BERORIENTASI TUGAS SETELAH UJI VALIDITAS

LAMPIRAN 3

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

1. HASIL UJI VALIDITAS *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*

2. HASIL UJI VALIDITAS KEADILAN IMBALAN

3. HASIL UJI VALIDITAS GAYA KEPEMIMPINAN BERORIENTASI TUGAS

1. Hasil Uji Validitas Item *Perceived Organizational Support*

Correlations

		TOTAL
VAR00001	Pearson Correlation	,279
	Sig. (2-tailed)	,052
	N	49
VAR00002	Pearson Correlation	.454**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	49
VAR00003	Pearson Correlation	.556**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00004	Pearson Correlation	.414**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	49
VAR00005	Pearson Correlation	.549**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00006	Pearson Correlation	.549**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00007	Pearson Correlation	.530**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00008	Pearson Correlation	.441**
	Sig. (2-tailed)	,002

	N	49
VAR00009	Pearson Correlation	.507**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00010	Pearson Correlation	.425**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	49
VAR00011	Pearson Correlation	.521**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00012	Pearson Correlation	.575**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00013	Pearson Correlation	.688**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00014	Pearson Correlation	,118
	Sig. (2-tailed)	,420
	N	49
VAR00015	Pearson Correlation	.492**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00016	Pearson Correlation	.363*
	Sig. (2-tailed)	,010
	N	49

VAR00017	Pearson Correlation	.608**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00018	Pearson Correlation	.551**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00019	Pearson Correlation	.509**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00020	Pearson Correlation	.621**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00021	Pearson Correlation	.432**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	49
VAR00022	Pearson Correlation	.440**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	49
VAR00023	Pearson Correlation	.332*
	Sig. (2-tailed)	,020
	N	49
VAR00024	Pearson Correlation	.381**
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	49
VAR00025	Pearson Correlation	.505**

	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00026	Pearson Correlation	.291*
	Sig. (2-tailed)	,043
	N	49
VAR00027	Pearson Correlation	.581**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00028	Pearson Correlation	.700**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00029	Pearson Correlation	.580**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00030	Pearson Correlation	.453**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	49
VAR00031	Pearson Correlation	.594**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00032	Pearson Correlation	.411**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	49
VAR00033	Pearson Correlation	.599**
	Sig. (2-tailed)	,000

	N	49
VAR00034	Pearson Correlation	.577**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00035	Pearson Correlation	.681**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00036	Pearson Correlation	,176
	Sig. (2-tailed)	,228
	N	49
VAR00037	Pearson Correlation	.435**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	49
VAR00038	Pearson Correlation	.511**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00039	Pearson Correlation	.542**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00040	Pearson Correlation	.540**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00041	Pearson Correlation	.515**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49

VAR00042	Pearson Correlation	.576**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
TOTAL	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	49

2. Hasil Uji Validitas Item Keadilan Imbalan

Correlations

		TOTAL
VAR00001	Pearson Correlation	.759**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00002	Pearson Correlation	.626**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00003	Pearson Correlation	.630**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00004	Pearson Correlation	.556**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00005	Pearson Correlation	.446**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	49
VAR00006	Pearson Correlation	.436**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	49
VAR00007	Pearson Correlation	.528**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	48
VAR00008	Pearson Correlation	.416**
	Sig. (2-tailed)	,003

	N	49
VAR00009	Pearson Correlation	.498**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00010	Pearson Correlation	,279
	Sig. (2-tailed)	,053
	N	49
VAR00011	Pearson Correlation	.514**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00012	Pearson Correlation	.454**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	49
VAR00013	Pearson Correlation	.447**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	49
VAR00014	Pearson Correlation	-,142
	Sig. (2-tailed)	,329
	N	49
VAR00015	Pearson Correlation	.567**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00016	Pearson Correlation	.677**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	48

VAR00017	Pearson Correlation	.541**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00018	Pearson Correlation	.576**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00019	Pearson Correlation	.659**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00020	Pearson Correlation	,259
	Sig. (2-tailed)	,072
	N	49
VAR00021	Pearson Correlation	.497**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00022	Pearson Correlation	.593**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00023	Pearson Correlation	.306*
	Sig. (2-tailed)	,032
	N	49
VAR00024	Pearson Correlation	,262
	Sig. (2-tailed)	,069
	N	49
VAR00025	Pearson Correlation	.465**

	Sig. (2-tailed)	,001
	N	49
VAR00026	Pearson Correlation	.598**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00027	Pearson Correlation	.585**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00028	Pearson Correlation	.477**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	49
TOTAL	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	49

3. Hasil Uji Validitas Item Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas

Correlations

		TOTAL
VAR00001	Pearson Correlation	,258
	Sig. (2-tailed)	,073
	N	49
VAR00002	Pearson Correlation	.355*
	Sig. (2-tailed)	,012
	N	49
VAR00003	Pearson Correlation	.585**
	Sig. (2-tailed)	,000

	N	49
VAR00004	Pearson Correlation	.494**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00005	Pearson Correlation	.482**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00006	Pearson Correlation	.333*
	Sig. (2-tailed)	,020
	N	49
VAR00007	Pearson Correlation	.490**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00008	Pearson Correlation	.320*
	Sig. (2-tailed)	,025
	N	49
VAR00009	Pearson Correlation	.362*
	Sig. (2-tailed)	,010
	N	49
VAR00010	Pearson Correlation	.417**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	49
VAR00011	Pearson Correlation	,159
	Sig. (2-tailed)	,274
	N	49

VAR00012	Pearson Correlation	.396**
	Sig. (2-tailed)	,005
	N	49
VAR00013	Pearson Correlation	.363*
	Sig. (2-tailed)	,010
	N	49
VAR00014	Pearson Correlation	.448**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	49
VAR00015	Pearson Correlation	.398**
	Sig. (2-tailed)	,005
	N	49
VAR00016	Pearson Correlation	.337*
	Sig. (2-tailed)	,018
	N	49
VAR00017	Pearson Correlation	.540**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00018	Pearson Correlation	.393**
	Sig. (2-tailed)	,005
	N	49
VAR00019	Pearson Correlation	.521**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00020	Pearson Correlation	,219

	Sig. (2-tailed)	,131
	N	49
VAR00021	Pearson Correlation	.655**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00022	Pearson Correlation	.658**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
VAR00023	Pearson Correlation	,155
	Sig. (2-tailed)	,287
	N	49
VAR00024	Pearson Correlation	.381**
	Sig. (2-tailed)	,008
	N	48
VAR00025	Pearson Correlation	.301*
	Sig. (2-tailed)	,036
	N	49
VAR00026	Pearson Correlation	,245
	Sig. (2-tailed)	,090
	N	49
TOTAL	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	49

4. Hasil Uji Reliabilitas *Perceived Organizational Support*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	49	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	49	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	39

5. Hasil Uji Reliabilitas Keadilan Imbalan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	47	95.9
	Excluded[a]	2	4.1
	Total	49	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.891	24

6. Hasil Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	48	98.0
	Excluded[a]	1	2.0
	Total	49	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	21

LAMPIRAN 4

MEAN EMPIRIS

1. *Perceived Organizational Support*

Descriptive Statistics

	Perceived Organizational Support	Valid N (listwise)
N	49	49
Minimum	85	
Maximum	153	
Mean	114.49	
Std. Deviation	13.875	

2. Dimensi Dukungan Keadilan dalam Kebijakan

Descriptive Statistics

	Dukungan Keadilan dalam Kebijakan	Valid N (listwise)
N	49	49
Minimum	17	
Maximum	36	
Mean	28.69	
Std. Deviation	3.912	

3. Dimensi Dukungan *Supervisor*

Descriptive Statistics

	Dukungan Supervisor	Valid N (listwise)
N	49	49
Minimum	27	
Maximum	52	
Mean	38.86	
Std. Deviation	4.717	

4. Dimensi Dukungan Kesejahteraan Pegawai

Descriptive Statistics

	Dukungan Kesejahteraan Pegawai	Valid N (listwise)
N	49	49
Minimum	31	
Maximum	65	
Mean	46.94	
Std. Deviation	7.562	

5. Variabel Keadilan Imbalan

Descriptive Statistics

	Keadilan Imbalan	Valid N (listwise)
N	49	49
Minimum	46	
Maximum	93	
Mean	65.51	
Std. Deviation	8.670	

6. Dimensi Keadilan internal

Descriptive Statistics

	Keadilan Internal	Valid N (listwise)
N	49	49
Minimum	18	
Maximum	36	
Mean	25.43	
Std. Deviation	3.354	

7. Dimensi Keadilan Eksternal

Descriptive Statistics

	Keadilan Eksternal	Valid N (listwise)
N	49	49
Minimum	13	
Maximum	32	
Mean	21.16	
Std. Deviation	3.755	

8. Dimensi Keterbukjiaan Gaji

Descriptive Statistics

	Keterbukaan Gaji	Valid N (listwise)
N	49	49
Minimum	13	
Maximum	26	
Mean	18.92	
Std. Deviation	3.135	

9. Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas

Descriptive Statistics

	Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas	Valid N (listwise)
N	49	49
Minimum	51	
Maximum	84	
Mean	62.06	
Std. Deviation	6.101	

10. Indilator Pencapaian Formal

Descriptive Statistics

	Pencapaian Formal	Valid N (listwise)
N	49	49
Minimum	21	
Maximum	36	
Mean	27.35	
Std. Deviation	2.773	

11. Indikator Hubungan Dalam Kelompok

Descriptive Statistics

	Mengatur Hubungan dalam Kelompok	Valid N (listwise)
N	49	49
Minimum	13	
Maximum	28	
Mean	19.96	
Std. Deviation	2.622	

12. Indikator Mengkoordinasikan Menggunakan Prosedur

Descriptive Statistics

	Mengkoordinasikan Menggunakan Prosedur	Valid N (listwise)
N	49	49
Minimum	11	
Maximum	20	
Mean	14.76	
Std. Deviation	2.077	

LAMPIRAN 5

UJI ASUMSI KLASIK

1. HASIL UJI NORMALITAS
2. HASIL UJI LINIERITAS
3. HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS
4. HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS

1. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Perceived Organizational Support	Keadilan Imbalan	Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas
N		49	49	49
Normal Parameters[a,,b]	Mean	114.49	65.51	62.06
	Std. Deviation	13.875	8.670	6.101
Most Extreme Differences	Absolute	.081	.099	.181
	Positive	.081	.099	.181
	Negative	-.049	-.064	-.083
Kolmogorov-Smirnov Z		.569	.691	1.269
Asymp. Sig. (2-tailed)		.903	.726	.080

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

2. Hasil Uji Linieritas

ANOVA Table

	Perceived Organizational Support * Keadilan Imbalan				
	Between Groups				
	(Combined)	Linearity	Deviation from Linearity	Within Groups	Total
Sum of Squares	6255.031	3826.469	2428.562	2985.214	9240.245
df	22	1	21	26	48
Mean Square	284.320	3826.469	115.646	114.816	
F	2.476	33.327	1.007		
Sig.	.014	.000	.487		

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Perceived Organizational Support * Keadilan Imbalan	.644	.414	.823	.677

ANOVA Table

	Perceived Organizational Support * Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas				
	Between Groups				
	(Combined)	Linearity	Deviation from Linearity	Within Groups	Total
Sum of Squares	4669.295	156.929	4512.366	4570.950	9240.245
df	18	1	17	30	48
Mean Square	259.405	156.929	265.433	152.365	
F	1.703	1.030	1.742		
Sig.	.096	.318	.089		

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Perceived Organizational Support * Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas	.130	.017	.711	.505

3. Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	62.089	16.788		3.698	.001		
	Keadilan Imbalan	1.127	.194	.704	5.815	.000	.839	1.191
	Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas	-.346	.275	-.152	-1.254	.216	.839	1.191

a. Dependent Variable: Perceived Organizational Support

4. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.784	10.178		1.059	.295
	Keadilan Imbalan	-.037	.118	-.050	-.314	.755
	Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas	-.003	.167	-.002	-.015	.988

a. Dependent Variable: RES_2

LAMPIRAN 6

UJI HIPOTESIS

1. HASIL UJI F
2. HASIL UJI REGRESI LINIER BERGADA
3. HASIL UJI KOEFISIEN DETERMINASI

1. Hasil Uji F

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4005.539	2	2002.769	17.599	.000[a]
	Residual	5234.706	46	113.798		
	Total	9240.245	48			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas, Keadilan Imbalan

b. Dependent Variable: Perceived Organizational Support

2. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	62.089	16.788		3.698	.001
	Keadilan Imbalan	1.127	.194	.704	5.815	.000
	Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas	-.346	.275	-.152	-1.254	.216

a. Dependent Variable: Perceived Organizational Support

3. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.658[a]	.433	.409	10.668

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas, Keadilan Imbalan

LAMPIRAN 7

UJI INTERKORELASI

ANTAR VARIABEL

Hasil Uji Interkorelasi Antar Variabel

Correlations

		X1	X1.1	X1.2	X1.3	X2	X2.1	X2.2	X2.3	Y
X1	Pearson Correlation	1	.868**	.895**	.766**	.401**	.417**	.317*	.220	.644**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.004	.003	.026	.129	.000
		49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1.1	Pearson Correlation	.868**	1	.716**	.473**	.273	.293*	.229	.120	.662**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.058	.041	.113	.411	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1.2	Pearson Correlation	.895**	.716**	1	.511**	.453**	.385**	.403**	.310*	.606**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.001	.006	.004	.030	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1.3	Pearson Correlation	.766**	.473**	.511**	1	.274	.380**	.149	.109	.346*
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.057	.007	.306	.457	.015
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X2	Pearson Correlation	.401**	.273	.453**	.274	1	.832**	.830**	.779**	.130
	Sig. (2-tailed)	.004	.058	.001	.057		.000	.000	.000	.372
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X2.1	Pearson Correlation	.417**	.293*	.385**	.380**	.832**	1	.498**	.482**	.093
	Sig. (2-tailed)	.003	.041	.006	.007	.000		.000	.000	.525
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X2.2	Pearson Correlation	.317*	.229	.403**	.149	.830**	.498**	1	.511**	.019
	Sig. (2-tailed)	.026	.113	.004	.306	.000	.000		.000	.898
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X2.3	Pearson Correlation	.220	.120	.310*	.109	.779**	.482**	.511**	1	.235
	Sig. (2-tailed)	.129	.411	.030	.457	.000	.000	.000		.104
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Y	Pearson Correlation	.644**	.662**	.606**	.346*	.130	.093	.019	.235	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.015	.372	.525	.898	.104	
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49

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

*. Correlation is significant at the 0.05 l