

**SUMBANGAN KEADILAN ORGANISASI, IKLIM ORGANISASI,  
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *QUALITY OF WORK LIFE***  
(Studi Kasus Pada Karyawan Televisi Republik Indonesia)

**Sukma N. Botutihe**

Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Gorontalo

**Abstrak:** Peningkatan produktivitas dan kualitas suatu organisasi atau perusahaan sangat ditentukan oleh kondisi sumber daya manusia (SDM) yang berkaitan dengan Quality of Work Life (QWL) dari individu yang terlibat dalam organisasi tersebut. Dalam hal ini QWL sebagai variabel terikat dan dikaitkan dengan beberapa faktor yang merupakan variabel bebas terdiri atas *Organizational Fairness, Job Satisfaction, Organizational Climate*. Berdasarkan hasil penelitian, terlihat bahwa tidak ada perbedaan QWL di antara karyawan laki-laki dengan wanita, agama, tingkat pendidikan, dan lama kerja di TVRI Stasiun Pusat Jakarta. Perbedaan QWL terlihat signifikan pada karyawan yang sudah menikah dengan yang belum menikah, serta tingkat usia. Ketiga variabel bebas tidak memberikan sumbangan yang signifikan dan positif terhadap QWL.

**Kata-kata kunci:** *Quality of Work Life, Organizational Fairness, Job Satisfaction, Organizational Climate*

Sebagai stasiun televisi tertua di tanah air, Televisi Republik Indonesia (TVRI) belum menampakkan diri sebagai salah satu stasiun televisi terdepan. Survei dari lembaga AC Nielsen di lima kota besar Indonesia menunjukkan bahwa TVRI merupakan salah satu dari lima stasiun televisi yang paling tidak diminati oleh penonton ([www.republika.co.id](http://www.republika.co.id)). Hal tersebut sangat disayangkan mengingat TVRI memiliki jangkauan siaran yang luas. Saat ini, TVRI memiliki 1 stasiun pusat, 22 stasiun daerah, serta 395 pemancar yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, di mana TVRI mampu menjangkau 82 persen dari total penduduk Indonesia ([www.tvri.co.id](http://www.tvri.co.id)).

Salah satu penyebab sulitnya TVRI berkembang adalah pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang kurang optimal. Saat ini, TVRI memiliki lebih dari 6000 karyawan, di mana 2000 di antaranya merupakan karyawan stasiun pusat ([www.tvri.co.id](http://www.tvri.co.id)). Walau demikian, jumlah SDM yang demikian besar tidak berdampak positif terhadap produktivitas organisasi. Hal tersebut tampak dari program-program TVRI yang didominasi oleh tayangan lama yang diputar ulang ([www.tempointeraktif.com](http://www.tempointeraktif.com)). Hal tersebut tentunya

merugikan karena biaya yang dikeluarkan TVRI untuk membayar SDM-nya tergolong sangat besar, yaitu sekitar 75 persen dari anggaran dana (Tempo Interaktif, 24 Mei 2005 ([www.tempo.co.id](http://www.tempo.co.id)))

Ada beberapa cara yang bisa dilakukan organisasi untuk meningkatkan produktivitasnya, di antaranya adalah dengan membangun loyalitas karyawan serta meningkatkan kesadaran karyawan bahwa imbalan yang mereka terima bergantung pada produksi (Cascio, 2003). Cara lain yang bisa digunakan adalah meningkatkan Quality of Work Life (QWL) dari organisasi (Cumming dan Molloy, 1977; Kanter dan Stein, 1985; Sandberg, 1998 (*dalam*, Loo See Beh, 2006)).

QWL dapat diartikan sebagai persepsi karyawan terhadap kesejahteraan fisik dan psikologis mereka dalam organisasi. QWL mencakup pemberian kesempatan pada karyawan untuk mengambil keputusan yang terkait dengan pekerjaannya, desain tempat kerjanya, serta kebutuhan karyawan untuk memproduksi secara lebih efektif. QWL membicarakan sejauh mana karyawan merasa bahwa dirinya aman, sejahtera, dan mampu mengembangkan diri (Cascio, 2003).

Sebuah survei di Amerika Serikat menunjukkan bahwa berkurangnya loyalitas karyawan terhadap organisasi saat ini disebabkan adanya kecenderungan karyawan menempatkan kepentingan pribadi di atas kepentingan organisasi. Mereka sering berkeinginan untuk menukarkan bayaran tinggi serta keuntungan lain yang mereka dapat dengan fleksibilitas dan otonomi, karakteristik pekerjaan yang memungkinkan karyawan menyeimbangkan kehidupan mereka di dalam dan di luar pekerjaan. Oleh sebab itu, QWL merupakan faktor penting yang harus dipertimbangkan organisasi ketika hendak memperkenalkan program peningkatan produktivitas karyawan. Bila tidak, kemungkinan besar karyawan akan pergi mencari organisasi lain (Cascio, 2003).

Selain dapat meningkatkan produktivitas, QWL memiliki sejumlah pengaruh positif terhadap organisasi, di antaranya adalah *job satisfaction*, *organizational commitment*, dan menurunnya tingkat turnover tenaga kerja. QWL juga memiliki pengaruh terhadap efektivitas organisasi, yang tampak dari tingkat keuntungan dan pencapaian tujuan perusahaan (Greenberg & Baron, 2003).

Kesadaran akan pentingnya QWL bagi masa depan organisasi membawa pada pertanyaan: Bagaimana cara menciptakan QWL yang positif di dalam organisasi? Bila melihat program-program peningkatan QWL yang pernah dibuat sebelumnya, terdapat penekanan bahwa QWL melibatkan perlakuan demokratis terhadap karyawan dari segala level (Greenberg &

Baron, 2003). Hal tersebut mengindikasikan bahwa untuk menciptakan QWL yang positif, karyawan perlu mendapatkan perlakuan yang egaliter. Dengan kata lain, keadilan organisasi memiliki peran terhadap terbentuknya QWL.

Terdapat sejumlah bukti mengenai adanya hubungan antara keadilan organisasi dengan QWL. Salah satunya adalah penelitian yang menyebutkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi QWL adalah kompensasi yang adil (Walton, 1975). Penelitian lain yang menjelaskan pengaruh keadilan organisasi terhadap QWL belum berhasil ditemukan, namun sejumlah penelitian tentang keadilan organisasi yang diperoleh mengindikasikan adanya hubungan antara keadilan organisasi dan QWL.

Tekleab, Takeuchi, dan Taylor (2005) menyusun sebuah model yang menerangkan bahwa keadilan organisasi memberi pengaruh yang signifikan terhadap social exchange relationship antara karyawan dengan organisasi maupun antara karyawan dengan supervisor mereka. Kualitas hubungan tersebut dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap pelanggaran kontrak psikologis yang dilakukan organisasi. Pelanggaran kontrak psikologis terjadi ketika karyawan melihat organisasi tidak mampu memenuhi kewajibannya terhadap karyawan, dan hubungan baik antara karyawan dengan organisasi dapat membuat penilaian karyawan menjadi bias, yakni karyawan melihat bahwa organisasi telah bertindak adil dan tidak melakukan pelanggaran kontrak. Sebagai akibatnya, reaksi karyawan terhadap organisasi menjadi positif. Kepuasan kerja karyawan meningkat dan berdampak pada menurunnya tingkat turnover karyawan.

Penelitian lain dari Judge dan Collquit (2004) menerangkan bahwa keadilan organisasi memberi pengaruh pada stres yang dialami karyawan. Pengaruh tersebut tidak terjadi begitu saja, namun terdapat mediasi dari konflik kerja dan keluarga (*work-family conflict*). Persepsi positif karyawan atas keadilan yang ditegakkan dalam organisasi membawa dampak pada menurunnya konflik kerja dengan keluarga karena karyawan memiliki cukup waktu untuk mengurus pekerjaan dan keluarganya (dengan kata lain, karyawan dapat berlaku adil terhadap pekerjaan dan keluarganya). Sebagai akibatnya, stres yang dialami karyawan dapat menurun. Penelitian ini merekomendasikan para pemimpin organisasi untuk lebih memperhatikan kebutuhan individual karyawannya.

Selain perlakuan egaliter, program-program peningkatan QWL yang dibuat sebelumnya juga memperhatikan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi (Greenberg & Baron, 2003). Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa pelibatan karyawan bukan merupakan sesuatu yang mudah dilakukan karena hal ini terkait dengan pembagian kekuasaan

dalam organisasi (Cascio, 2003). Bila berbicara mengenai pengambilan keputusan dan kekuasaan dalam organisasi, pembahasan dapat mengarah kepada iklim organisasi.

Iklim organisasi adalah atribut organisasi yang tampak dari kesimpulan persepsi individu (James & Jones, 1974). Salah satu dimensinya adalah decision making practices (Denison, 1990; dalam Arti, 2003), yaitu sejauh mana keputusan organisasi melibatkan orang-orang yang akan dipengaruhi oleh keputusan tersebut, dibuat pada taraf yang layak, dan didasarkan pada informasi yang luas. Dimensi lainnya adalah *emphasis of people*, yaitu bagaimana perhatian organisasi dalam menyejahterakan dan mengembangkan pegawainya. Adanya kedua dimensi tersebut mengindikasikan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap QWL organisasi.

Secara teoretis, QWL dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja (Greenberg & Baron, 2003). Walau demikian, fakta tersebut tidak konsisten. Penelitian Danna dan Griffin (1999), mengemukakan bahwa QWL tidak hanya terdiri dari faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti kepuasan kerja. Penelitian tersebut memosisikan kepuasan kerja sebagai salah satu dimensi yang membentuk QWL. Penelitian QWL lainnya terhadap pegawai-pegawai industri di Klang Valley, Malaysia, menjadikan kepuasan kerja sebagai salah satu dimensinya (LooSee Beh, 2006). Dengan menjadikan kepuasan kerja sebagai dimensi, penelitian tersebut mengambil sudut pandang bahwa kepuasan kerja lah yang memberi pengaruh terhadap QWL, bukan sebaliknya. Inkonsistensi inilah yang menyebabkan penelitian ini ingin mengkaji lebih lanjut mengenai kepuasan kerja, yaitu apakah benar kepuasan kerja memang mempengaruhi QWL.

Sebagai sebuah organisasi, TVRI memang memiliki masalah pada ketiga variabel bebas yang hendak diteliti. Sebagai instansi pemerintah, reward yang diterima pegawai TVRI didasarkan atas kepangkatan golongan pegawai negeri, bukan pada kontribusi nyata para karyawan terhadap organisasi. Besarnya gaji yang diterima karyawan juga telah ditentukan sebelumnya dan tidak melalui proses negosiasi. Kedua hal tersebut terkait dengan isu keadilan organisasi dan kepuasan kerja.

Masalah yang terkait dengan iklim organisasi adalah perubahan status organisasi sebanyak 3 kali dalam jangka waktu 10 tahun ([www.tvri.co.id](http://www.tvri.co.id)). Di tahun 2000, status TVRI berubah dari direktorat (bagian dari departemen penerangan) menjadi perusahaan jawatan (bertanggung jawab kepada Departemen Keuangan). Pada tahun 2003, status tersebut diubah menjadi perseroan terbatas. Di tahun 2005, TVRI berubah menjadi lembaga penyiaran publik (bertanggung jawab kepada DPR). Perubahan status ini membawa

perubahan pada koordinasi antara unit-unit kerja, pengaruh dan wawasan, serta birokrasi, di mana semuanya merupakan dimensi dari iklim organisasi (Denison, 1990).

Untuk meneliti pengaruh keadilan organisasi, iklim organisasi, dan kepuasan kerja, penelitian ini menggunakan desain multiple regression. Dengan demikian, dapat diketahui sumbangan masing-masing variabel terhadap QWL saat ketiganya hadir bersama-sama. Hal tersebut menyebabkan sumbangan ketiga variabel tersebut dapat dibandingkan, sehingga variabel mana yang memberi sumbangan paling signifikan dapat diketahui. Penelitian menggunakan metode survei, yakni dengan menyebarkan kuesioner terhadap 150 karyawan TVRI. Walau demikian, kuesioner yang dikembalikan hanya berjumlah 92 buah saja.

### **Metode**

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan di Televisi Republik Indonesia Stasiun Pusat Jakarta dengan jumlah sampel 92 orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan cara accidental sampling, yaitu penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan dijumpai peneliti dan dipandang cocok sebagai sumber data (Mas'ud, 2004). Dengan demikian, peneliti tidak membatasi subyek penelitian berdasarkan karakteristik tertentu, seperti jenis kelamin, bidang kerja (divisi), status kepegawaian (pegawai tetap maupun kontrak) dan jabatan (manajer atau staf). Pemilihan dan penetapan sampel demikian dilakukan dengan mempertimbangkan kemudahan untuk memperoleh ijin, kemudahan jangkauan, serta keterbatasan biaya penelitian. Walau demikian, penelitian dengan pemilihan sampel demikian memiliki risiko besar untuk mengalami kesalahan karena sampel dikhawatirkan tidak representatif untuk populasi.

Variabel dependent meliputi: organizational fearness, job satisfaction and organizational climate. Sedangkan variabel independent yaitu quality of work life (QWL). Alat ukur yang digunakan terdiri atas 4 kelompok yang masing-masing mengukur variabel-variabel yang hendak diukur dalam penelitian. Masing-masing alat ukur tersebut diambil dari alat ukur yang disusun oleh beberapa ahli yang berbeda. Alat ukur kelompok A dikembangkan oleh Tsui, Pearce, Porter dan Tripoli (1997, dalam Mas'ud, 2004) dan bertujuan untuk mengukur variabel organizational fearness yang terdiri atas 13 pernyataan. Alat ukur kelompok B dikembangkan oleh Weiss, Dawis, England dan Lofquist 1967 (dalam, Mas'ud: 2004) dan bertujuan mengukur variabel job satisfaction yang terdiri atas 20 item pernyataan. Kelompok C dikembangkan oleh Gani dan Farooq A. Shah 2001 (dalam,

Mas'ud, 2004). Instrumen ini mengukur variabel climate organizational yang terdiri atas 40 item pernyataan. Selanjutnya, kelompok D dikembangkan oleh Richard Bellingham dan Julie Meek 2002 (*dalam*, Mas'ud: 2004). Instrumen ini mengukur variabel quality of work life (QWL) yang terdiri atas 96 item pernyataan. Dari keempat alat ukur tersebut, dua diantaranya memiliki sub variabel sebagai berikut:

Kelompok C (*Climate Organization*)

No.	Sub Variabel	Item
1	Hubungan antar-personal	1, 2, 3, 4
2	Manajemen partisipatif	5, 6, 7, 8
3	Formalisasi dan standardisasi	9, 10, 11, 12
4	Pelatihan dan pengembangan	13, 14, 15, 16
5	Tunjangan financial	17, 18, 19, 20
6	Objektivitas dan rasionalitas	21, 22, 23, 24, 25
7	Cakupan kemajuan	26, 27, 28, 29, 30
8	Supervisi (penyelia)	31, 32, 33, 34, 35
9	Perhatian terhadap kesejahteraan	36, 37, 38, 39, 40
10	Keselamatan dan keamanan	41, 42, 43, 44, 45

Kelompok D (QWL)

No.	Sub Variabel	Item
1	Komunikasi	1 s/d 17
2	Kolaborasi	18 s/d 26
3	Keterlibatan perubahan	27 s/d 36
4	Proses umpan balik	37 s/d 44
5	Penghargaan dan pengakuan	45 s/d 56
6	Kualitas kerja dan produktivitas	57 s/d 63
7	Keselamatan, kesehatan dan lingkungan kerja	64 s/d 69
8	Pemberdayaan	70 s/d 76
9	Keseimbangan kerja dan keluarga	77 s/d 82
10	Keadilan dan penghormatan	83 s/d 89
11	Hubungan pelanggan	90 s/d 96

Dalam penyusunan kembali pertanyaan ke dalam alat pengukuran, tidak dilakukan perubahan yang berarti. Hal ini karena peneliti merasa bahwa keseluruhan pertanyaan yang tercakup dalam materi tersebut sudah cukup mewakili gambaran variabel-variabel yang hendak diteliti. Alat ukur ini disusun dalam bentuk pernyataan-pernyataan yang menggunakan skala Likert yang menunjukkan sikap subyek terhadap situasi atau kondisi tertentu.

Keadilan organisasi menggunakan skala Likert dengan 7 pilihan, kepuasan kerja menggunakan skala likert dengan 5 pilihan, iklim organisasi menggunakan 5 pilihan, sedangkan QWL menggunakan 7 pilihan.

Penelitian dilakukan dengan cara membagi-bagikan kuesioner kepada subyek penelitian. Dalam membagikan kuesioner, peneliti menggunakan bantuan penghubung yang memang merupakan karyawan dari organisasi yang menjadi tempat pelaksanaan penelitian. Setelah kuesioner dibagikan pada subyek, peneliti memberi kesempatan pada subyek untuk mengisi kuesioner di sela-sela kesibukan tanpa ditunggu oleh peneliti dan membutuhkan waktu selama kurang lebih satu minggu. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan banyaknya pertanyaan yang harus dibaca dan diisi serta kesibukan kerja subyek sehari-hari. Untuk memudahkan subyek, kuesioner ini telah disertai petunjuk pengisian yang jelas.

Pemeriksaan terhadap validitas alat ukur dilakukan dengan metode analisis faktor. Dengan metode tersebut, peneliti dapat mengetahui apakah pertanyaan-pertanyaan dalam alat ukur memang mengukur variabel yang hendak diukur. Keterbatasan jumlah data membuat analisis faktor tidak dapat dilakukan secara maksimal.

Analisis faktor pada penelitian ini dilakukan dengan cara melihat apakah pertanyaan-pertanyaan yang ada memiliki loading factor yang cukup memadai untuk mengukur konstruk yang diinginkan. Dalam penelitian ini, dimensi dari tiap variabel diabaikan. Pemeriksaan validitas lebih ditujukan untuk melihat seberapa jauh alat tersebut mengukur variabel secara umum (yaitu keadilan organisasi, kepuasan kerja, iklim organisasi, serta Quality of Work Life). Pertanyaan yang memiliki loading factor di atas 0,5 dianggap memiliki kekuatan yang tinggi untuk mengukur variabel sehingga pertanyaan tersebut dipertahankan. Sementara itu, pertanyaan dengan nilai loading factor di bawah 0,5 digugurkan. Berikut adalah daftar pertanyaan yang dipertahankan pada setiap alat ukur:

Kel	Variabel	Jmlh Item	Item yang dibuang	Item Pertanyaan yang Dipertahankan
A	<i>organizational fearness</i>	13	Tidak ada	<b>13 item</b> → 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
B	<i>job satisfaction</i>	20	<b>11 item</b> → 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 11, 13, 17, 18	<b>9 item</b> → 4, 6, 10, 12, 14, 15, 16, 19, 20
C	<i>orgnizational climate</i>	40	<b>20 item</b> → 1, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 29, 30, 31, 32, 35	<b>20 item</b> → 2, 4, 5, 14, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40
D	<i>Quality of Work Life</i>	96	<b>60 item</b> → 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 20, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 41, 42, 44, 45, 46, 49, 50, 54, 55, 56, 58, 60, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 67, 69, 70, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 84, 85, 87, 89, 93, 94, 95, 96	<b>36 item</b> → 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 15, 16, 18, 19, 21, 25, 36, 37, 38, 39, 40, 43, 47, 48, 51, 52, 53, 57, 59, 61, 71, 72, 82, 83, 86, 88, 90, 91, 92

Setelah peneliti menentukan pertanyaan-pertanyaan yang valid, peneliti melakukan uji reliabilitas dengan metode Alpha-Cronbach. Hasilnya adalah semua variabel memiliki nilai Alpha-Cronbach di atas 0,8. Hal tersebut menandakan bahwa pertanyaan dalam setiap alat ukur sangat homogen, sehingga dapat dikatakan bahwa pertanyaan-pertanyaan tersebut mengukur hal yang sama. Dengan demikian, alat ukur yang digunakan sudah bisa dikatakan reliabel.

Tingginya nilai Alpha-Cronbach mengindikasikan adanya kemungkinan faking good. Hal ini dapat terjadi antara lain karena kurangnya kontrol selama proses pengisian kuesioner.

Variabel	Nilai Alpha-Cronbach
<i>Organizational fearness</i>	0,933
<i>Job satisfaction</i>	0,878
<i>Orgnizational climate</i>	0,929
<i>Quality of Work Life</i>	0,962

Penelitian ini mencari seberapa besar sumbangan dari ketiga variabel bebas (*organizational fearness*, *job satisfaction*, dan *climate organizational*) terhadap variabel terikat (QWL). Data yang diperoleh diolah dan dianalisa



dengan menggunakan teknik regresi berganda (*multiple regression*), yaitu merupakan prosedur statistik yang umum digunakan untuk menemukan dan menggunakan persamaan prediksi sehingga dapat meramalkan hubungan antara dua atau lebih variabel.

Perhitungan dan pengolahan data penelitian yang diperoleh dilakukan dengan bantuan program SPSS for windows seri 15.0 dengan metode *enter*, yaitu metode regresi yang dilakukan dengan cara memasukkan ketiga variabel secara bersamaan ke dalam perhitungan. Rumus regresi berganda yang digunakan adalah:

$$R = \frac{\sum yy'}{\sum y'^2} \quad (\text{Pedhazur, dalam Arti, 2000})$$

Keterangan :

R = besarnya koefisien korelasi berganda

$\sum yy'$  = jumlah kuadrat perkalian deviasi skor variabel dengan skor prediksi variabel terikat

$\sum y^2$  = jumlah kuadrat deviasi variabel terikat

$\sum y'$  = jumlah kuadrat deviasi skor prediksi variabel terikat

### Hasil Penelitian

Sebelum melakukan analisis, peneliti melakukan konversi *raw score* ke dalam *standard score* dengan mengubah rata-rata setiap skala menjadi 10 dan standar deviasi menjadi 3. Setelah itu, peneliti mencari statistik deskriptif tiap skala dengan skor hasil transformasi. Berikut ini daftar statistik deskriptif dan korelasi dari tiap variabel yang diukur dalam penelitian:

Variabel	Mean	Standar Deviasi	N
<i>Organizational fearness</i>	9,62	3,854	92
<i>Job satisfaction</i>	7,73	1,723	92
<i>Orgnizational climate</i>	8,88	2,950	92
QWL	15,80	4,204	92

Kelompok membandingkan antara rata-rata di antara kelompok-kelompok responden untuk mengetahui perbedaan kelompok responden terhadap QWL. Berikut adalah hasil perbandingan rata-ratanya:

Kategori	T test / F test	Sign. (2 tailed)	Keterangan
Gender	-1,267	0,208	Tidak signifikan
Agama	0,137	0,891	Tidak signifikan
Status Pernikahan	2,776	0,007	Signifikan
Pendidikan	0,394	0,758	Tidak signifikan
Lama Kerja	1,022	0,451	Tidak signifikan

Usia	1,734	0,053	Signifikan
------	-------	-------	------------

Berdasarkan hasil di atas, terlihat bahwa tidak ada perbedaan QWL di antara karyawan laki-laki dengan karyawan wanita TVRI Stasiun Pusat Jakarta. QWL juga tidak mengalami perbedaan yang signifikan pada karyawan dengan perbedaan agama, perbedaan tingkat pendidikan, dan lama kerja. Perbedaan QWL terlihat signifikan pada karyawan yang sudah menikah dengan yang belum menikah. QWL juga berbeda secara signifikan pada karyawan dengan tingkat usia yang berbeda.

Variabel	Keadilan Organisasi	Kepuasan Kerja	Iklim Organisasi	QWL
<i>Organizational fearness</i>	1,000			
<i>Job satisfaction</i>	0,641*	1,000		
<i>Organizational climate</i>	0,541*	0,638*	1,000	
QWL	0,311*	0,445*	0,747*	1,000

\*) Korelasi signifikan

Data menunjukkan adanya korelasi yang cukup tinggi di antara tiga variabel bebas yang hendak diukur. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang cukup kuat di antara ketiga variabel bebas yang hendak diukur. Dengan demikian, terjadi *multicollinearity*, yaitu suatu kondisi di mana ketiga variabel bebas yang ada pada dasarnya mengukur satu hal yang sama. Dengan demikian, dapat diperkirakan bahwa dalam regresi berganda yang akan dilakukan, akan ada variabel yang tidak memberikan sumbangan yang signifikan. Hal tersebut terjadi karena hal yang hendak diukur oleh variabel tersebut telah diukur oleh variabel lainnya.

Hal ini dibuktikan dengan analisis *multicollinearity*. Dengan adanya 4 dimensi dalam regresi berganda (3 variabel bebas dan 1 konstanta), tampak bahwa tiga dari empat nilai *eigenvalue* mendekati nol. Hal tersebut menandakan adanya korelasi yang tinggi di antara tiga variabel bebas yang ada. Adanya nilai *condition index* yang melebihi 15 memperkuat analisis bahwa terjadi *multicollinearity*, di mana nilai tersebut memberi kontribusi pada proporsi varians di dua variabel.

Model	Dimensi	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				Constant	Keadilan	Kepuasan	Iklim
1	1	3.864	1.000	0,00	0,00	0,00	0,00
	2	.073	7.274	0,23	0,64	0,01	0,00
	3	.047	9.096	0,18	0,18	0,00	0,83

	4	.016	15.587	0,59	0,18	0,99	0,16
--	---	------	--------	------	------	------	------

a Variabel Terikat : QWL

Regresi Berganda dilakukan dengan metode *enter*, yaitu memasukkan ketiga variabel secara bersama-sama dalam pengolahan data. Dengan demikian, regresi berganda hanya akan menghasilkan 1 model saja.

<i>R</i>	0,755
<i>R square</i>	0,570
<i>Adjusted R square</i>	0,555
<i>Standard Error of Estimation</i>	2,803

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	917.078	3	305.693	39.908	.000(a)
	Residual	691.400	88	7.857		
	Total	1608.478	91			

Nilai R yang didapatkan (0,773) menunjukkan bahwa model yang terjadi cukup bisa diandalkan untuk melakukan prediksi terhadap variabel terikat (yaitu QWL). Model tersebut mampu menjelaskan 58,3 % dari variasi yang terjadi pada QWL (*Adjusted R square* dipilih karena jumlah sampel kecil, yaitu di bawah 200 orang). Dengan demikian, kontribusi dari model tergolong besar. Hal ini menunjukkan bahwa model didukung oleh data yang ada serta dapat digeneralisasikan ke dalam populasi. Kesimpulan tersebut juga didukung oleh hasil uji F yang signifikan. Nilai *Sum of Squares* dari *regression* yang lebih besar dari *residual* menunjukkan bahwa model yang terbentuk mampu menjelaskan sebagian besar variasi yang terjadi pada variabel terikat.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.689	1.361		4.916	.000
	Keadilan Organisasi	-.150	.102	-.138	-1.472	.145
	Kepuasan Kerja	.037	.249	.015	.147	.883
	Iklim Organisasi	1.157	.133	.812	8.719	.000

Nilai uji-t dan signifikansi pada tabel di atas menunjukkan bahwa di antara ketiga variabel bebas yang diteliti, hanya iklim organisasi yang

memberikan sumbangan secara signifikan. Sementara variabel keadilan organisasi dan kepuasan kerja tidak memberikan sumbangan yang signifikan terhadap variabel terikat (QWL). Hal ini disebabkan adanya *multicollinearity* di antara ketiga variabel bebas. Selain itu nilai koefisien alpha yang terlalu tinggi, dimana hal ini bisa menggambarkan adanya kemungkinan *faking good*. Dengan demikian, keadilan organisasi dan kepuasan kerja bisa diabaikan dari analisis regresi berganda.

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan regresi berganda yang terbentuk adalah:

$$QWL = 6,689 + 0,812 (\textit{organization climate})$$

Berdasarkan persamaan di atas, dapat diketahui bahwa perubahan positif pada iklim organisasi akan memberikan sumbangan yang positif terhadap peningkatan QWL di dalam organisasi.

### **Simpulan**

Ketiga variabel bebas tidak memberikan sumbangan yang signifikan dan positif terhadap QWL ketika hadir bersama-sama. Hal ini disebabkan adanya *multicollinearity* di antara ketiga variabel bebas yang diteliti. Keadilan organisasi tidak memberikan sumbangan yang signifikan dan positif terhadap QWL. Kepuasan kerja tidak memberikan sumbangan yang signifikan dan positif terhadap QWL. Iklim organisasi memberikan sumbangan yang signifikan dan positif terhadap QWL.

### **Saran**

Penelitian berikutnya perlu menggunakan teknik *sampling* yang lebih representatif serta meliputi jumlah sampel yang lebih besar. Dengan demikian, data yang diperoleh lebih menggambarkan populasi normal sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan kepada kelompok lain. Sebaiknya penelitian menggunakan alat ukur yang dikonstruksi sesuai dengan kebutuhan penelitian. Bila terpaksa menggunakan alat ukur yang sudah ada, alat tersebut sebaiknya diadaptasi sesuai dengan karakteristik populasi yang hendak dituju. Penelitian sebaiknya dilanjutkan dengan melakukan identifikasi lebih jauh tentang iklim organisasi di TVRI. Dengan demikian, dapat diperoleh keterangan lebih rinci mengenai gambaran iklim organisasi yang berkembang di TVRI sehingga intervensi yang diberikan untuk membenahi iklim organisasi menjadi lebih tepat sasaran.

Dengan terbentuknya iklim organisasi yang kondusif, karyawan TVRI diharapkan akan memiliki QWL yang positif pula. Perlu adanya pengumpulan data secara kualitatif untuk mengatasi kelemahan penelitian. Dengan demikian, analisis yang dilakukan bias menjadi lebih kaya.

### Daftar Pustaka

- Arti, N. 2003. *Hubungan Antara Persepsi Terhadap Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi dengan Motivasi Kerja Karyawan Administrasi Universitas Terbuka Pusat*. Fakultas Psikologi UI.
- Cascio, W. A. 2003. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits (6th Edition)*. Boston: McGraw-Hill / Irwin
- Greenberg, J. & Baron, R. A. 2003. *Behavior in Organization (8th Edition)*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Judge, T.A., & Colquitt, J.A. 2004. *Organizational Justice: The Mediating Role of Work Family Conflict*. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 395-404.
- LooSee Beh, et al. 2006. Quality Of Work Life: Implications Of Career Dimensions. *Journal of Social Sciences* 2 (2): 61-67, 2006. ISSN 1549-3652. Science Publications
- Mas'ud, F. 2004. *Survei Diagnostik Organisasional*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Republika Online, 9 Februari 2009, [www.republika.co.id](http://www.republika.co.id).
- Tekleab, A.G., Takeuchi, R., & Taylor, M.S. 2005. *Expanding the Chain of Relationship Among Organizational Justice Social Exchange and Employee Reaction: The Role of Contract Violation*. *Academy of Management Journal*. 48 (1). 146-157.
- Tempo Interaktif, 18 Maret 2007, 23 April 2009 melalui [http://www.tempointeraktif.com/hg/ekbis/2007/03/18/brk\\_20070318-5753.id.html](http://www.tempointeraktif.com/hg/ekbis/2007/03/18/brk_20070318-5753.id.html)
- Tempo Interaktif, 24 Mei 2005, 23 April 2009 melalui [http://www.tempo.co.id/hg/ekbis/2005/05/24/brk\\_20050524-61398.id.html](http://www.tempo.co.id/hg/ekbis/2005/05/24/brk_20050524-61398.id.html)
- Walton, .E., (1975). Criteria for Quality of Working Life. Dalam L.E., Davis, A.B.Chems dan Associates *The Quality of Working New York: The Free Press,Life*, 1:91-104

[www.tvri.co.id](http://www.tvri.co.id). 23 April 2009.