



LAPORAN PENELITIAN  
DIK SUPLEMEN UNIVERSITAS AIRLANGGA  
TAHUN ANGGARAN 2002

F1 FEB 2004

## ANALISIS PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

**PAMERAN**

Peneliti:

**TANTI HANDRIANA, SE., M.Si.**

### LEMBAGA PENELITIAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Dibiayai oleh Dana DIK Suplemen Universitas Airlangga Tahun 2002

S.K Rektor Universitas Airlangga Nomor 4879/J03/PG/2001

Tanggal 7 Juni 2002

Nomor Urut: 33

FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS AIRLANGGA

Nopember, 2002



PERSONNEL MANAGEMENT  
ORGANIZATIONAL CHANGE



LAPORAN PENELITIAN  
DIK SUPLEMEN UNIVERSITAS AIRLANGGA  
TAHUN ANGGARAN 2002

KKB  
KK-2B  
658.3  
Han  
a

## ANALISIS PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Peneliti:

**TANTI HANDRIANA, SE., M.Si.**



\*011603141\*

3000116033141

### LEMBAGA PENELITIAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Dibiayai oleh Dana DIK Suplemen Universitas Airlangga Tahun 2002

S.K Rektor Universitas Airlangga Nomor 4879/J03/PG/2001

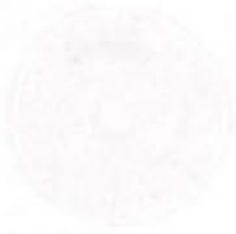
Tanggal 7 Juni 2002

Nomor Urut: 33

FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS AIRLANGGA

November, 2002





REKAM PUSAT PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA  
JALAN KEMUNING 4 DESA KEMUNING KEC. GAYAMSARI KOTA SURABAYA

MILIK  
PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA

MILIK  
PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
IR - PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA  
**UNIVERSITAS AIRLANGGA**  
**LEMBAGA PENELITIAN**

- |  |                                       |  |
|--|---------------------------------------|--|
| 1. Puslit Pembangunan Regional         | 5. Puslit Pengembangan Gizi (5995720) | 9. Puslit Kependudukan dan Pembangunan (5995719) |
| 2. Puslit Obat Tradisional             | 6. Puslit/Studi Wanita (5995722)      | 10. Puslit/ Kesehatan Reproduksi                 |
| 3. Puslit Pengembangan Hukum (5923584) | 7. Puslit Olah Raga                   |  |
| 4. Puslit Lingkungan Hidup (5995718)   | 8. Puslit Bioenergi                   |  |

Kampus C Unair, Jl. Mulyorejo Surabaya 60115 Telp. (031) 5995246, 5995248, 5995247 Fax. (031) 5962066  
E-mail : lpunair@rad.net.id - http://www.geocities.com/Athens/Olympus/6223

3000116033141

**IDENTITAS DAN PENGESAHAN  
LAPORAN AKHIR HASIL PENELITIAN**

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 1. Judul Penelitian               | : Analisis Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Universitas Airlangga                   |
| a. Macam Penelitian               | : <input type="checkbox"/> Fundamental <input type="checkbox"/> Terapan <input type="checkbox"/> Pengembangan |
| b. Kategori Penelitian            | : <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> II <input type="checkbox"/> III                         |
| 2. Kepala Poyek Penelitian        |   |
| a. Nama lengkap dan Gelar         | : Tanti Handriana, SE.,M.Si.  |
| b. Jenis kelamin                  | : Wanita  |
| c. Pangkat/Golongan dan NIP       | : Penata Muda/Gol. IIIa/132 048 914   |
| d. Jabatan Sekarang               | : Staf Pengajar   |
| e. Fakultas/Puslit/Jurusan        | : Ekonomi   |
| f. Univ./Ins./Akademi             | : Universitas Airlangga   |
| g. Bidang Ilmu yang diteliti      | : Manajemen Sumber Daya Manusia   |
| 3. Jumlah Tim Peneliti            | : 1 (satu) orang  |
| 4. Lokasi Penelitian              | : Fakultas Ekonomi Unair  |
| 5. Kerjasama dengan Instansi lain |   |
| a. Nama Instansi                  | : -   |
| b. Alamat                         | : -   |
| 6. Jangka waktu penelitian        | : 5 (lima) bulan  |
| 7. Biaya yang diperlukan          | : Rp. 4.000.000,00  |
| 8. Seminar Hasil Penelitian       |   |
| a. Dilaksanakan Tanggal           | : 24 Desember 2002  |
| b. Hasil Penelitian               | : ( ) Baik Sekali (V) Baik<br>( ) Sedang ( ) Kurang   |



Surabaya, 24 Desember 2002



Mengetahui/Mengesahkan  
a.n. Rektor  
Ketua Lembaga Penelitian,

Prof. Dr. H. Sarmanu, M.S.  
NIP 130 701 125

**RINGKASAN PENELITIAN**

Judul Penelitian : ANALISIS PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Ketua Peneliti : Tanti Handriana, SE., M.Si.

Anggota Peneliti : -

Fakultas : Ekonomi Universitas Airlangga

Sumber Dana : Dana Suplemen Tahun 2002  
Nomor S.K. Rektor : 4879/J03/PG/2002

---

Penelitian ini menganalisis tentang pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Universitas Airlangga. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui besar pengaruh variabel bebas yakni iklim organisasi yang terdiri atas dimensi struktur, tanggung jawab, imbalan, resiko, toleransi dan konflik terhadap variabel tergantung, yakni kepuasan kerja karyawan. Selain itu, juga untuk mengetahui dimensi yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Sampel dalam penelitian ini sejumlah 100 karyawan tetap (PNS) UNAIR, dengan teknik analisis regresi linier berganda, untuk menguji hipotesis pertama digunakan Uji F dan untuk menguji hipotesis ke dua digunakan Uji t. Baik hipotesis pertama maupun hipotesis kedua, semuanya diterima. Hal ini berarti bahwa variabel bebas serentak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel tergantungnya, juga bahwa dimensi imbalan mempunyai pengaruh yang paling terhadap kepuasan kerja karyawan UNAIR. Sumbangan ke enam variabel bebas dalam penelitian ini adalah sebesar 61%, hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat faktor-faktor lain yang belum termasuk dalam model. Hal ini memungkinkan untuk dijadikan sebagai acuan dalam penelitian selanjutnya.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas karunia dan rahmatNya, sehingga penelitian dengan judul "ANALISIS PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN UNIVERSITAS AIRLANGGA" dapat peneliti selesaikan.

Dalam kesempatan ini, peneliti menghaturkan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Ketua Lembaga Penelitian Universitas Airlangga beserta Staf.
2. Pimpinan dan rekan-rekan staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
3. Bapak/Ibu karyawan universitas Airlangga.
4. Semua pihak yang telah mendukung terselesaikannya penelitian ini.

Semoga budi baik Bapak/Ibu mendapatkan balasan yang setimpal dari Allah SWT. dan semoga penelitian ini memberikan manfaat bagi pembaca sekalian. Sebagai akhir kata, penulis mengharapkan kritik dan saran Bapak/Ibu demi kesempurnaan penelitian ini. Terima kasih.

Surabaya, Desember 2002

Peneliti,

Tanti Handriana

**DAFTAR ISI****HALAMAN**

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN.....	ii
RINGKASAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	2
1.3. Hipotesis.....	3
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>4</b>
2.1. Konsep Iklim Organisasi.....	4
2.2. Dimensi Iklim Organisasi.....	5
2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi.....	9
2.4. Kepuasan Kerja.....	15
2.5. Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja.....	18
<b>BAB III TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN.....</b>	<b>21</b>
3.1. Tujuan Penelitian.....	21
3.2. Manfaat Penelitian.....	21
<b>BAB IV METODE PENELITIAN.....</b>	<b>23</b>
4.1. Model Analisis.....	23
4.2. Metode.....	24
4.2.1. Identifikasi Variabel.....	24
4.2.2. Definisi Operasional.....	25
4.2.3. Jenis dan Sumber Data.....	26
4.2.4. Prosedur Penentuan Sampel.....	26
4.2.5. Prosedur Pengumpulan Data.....	27
4.2.6. Teknik Analisis Data.....	27
<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>29</b>
5.1. Identifikasi Responden.....	29
5.2. Analisis dan Pembahasan.....	31

5.2.1. Persamaan Regresi Linier Berganda.....	31
5.2.2. Pembuktian Hipotesis.....	36
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>39</b>
6.1. Kesimpulan.....	39
6.2. Saran.....	39
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>41</b>

**LAMPIRAN:**

1. Kuesioner
2. Input Data Kuesioner
3. Hasil Print-Out Regresi
4. Daftar Rekapitulasi Jumlah Tenaga Non Dosen UNAIR

## DAFTAR TABEL

	HALAMAN
Tabel 5.1. Jenis Kelamin Responden.....	29
Tabel 5.2. Usia Responden.....	29
Tabel 5.3. Tingkat Pendidikan Responden.....	30
Tabel 5.4. Masa Kerja Responden.....	30
Tabel 5.5. Tingkat Penghasilan Responden.....	31
Tabel 5.6. Ringkasan Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	32

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Perguruan Tinggi merupakan tempat untuk membentuk dan mempersiapkan Sumberdaya Manusia (SDM) yang berkualitas melalui proses belajar mengajar. Dalam proses belajar mengajar akan melibatkan berbagai unsur (Arcaro, 1995) antara lain: dosen, karyawan, mahasiswa, orang tua, pemerintah, sarana dan prasarana, serta pihak-pihak lain, yang semua itu akan menentukan keberhasilan lembaga tersebut dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas yang sesuai dengan tuntutan dan kemajuan jaman.

Karyawan sebagai salah satu komponen pendukung kelancaran proses belajar mengajar di Perguruan Tinggi, yang berhubungan secara langsung maupun tidak langsung dengan pihak-pihak lain yang terlibat dalam organisasi tersebut, dituntut untuk dapat menampilkan kinerja terbaik mereka. Meskipun suatu organisasi pendidikan mempunyai tenaga pengajar yang handal, namun tidak didukung dengan sistem dan karyawan yang handal maka akan menghambat keberhasilan organisasi.

Manusia pada dasarnya bersifat kompleks dan sangat pelik untuk dipahami karena sangat berbeda dengan mesin dan peralatan kerja lainnya. Permasalahan yang berhubungan dengan mesin, dapat dengan mudah diperbaiki tetapi permasalahan yang berhubungan dengan manusia memerlukan keahlian khusus untuk mengatasinya. Dengan adanya departemen personalia atau bagian kepegawaian di organisasi maka dapat diciptakan iklim kerja yang harmonis yang selanjutnya dapat berpengaruh pada kepuasan kerja.

Fungsi Sumberdaya Manusia dengan berbagai kebijaksanaan dan kegiatan mempunyai dampak pada iklim organisasi. Iklim organisasional tersebut memberikan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi orang-orang dalam organisasi yang selanjutnya akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (T. Hani Handoko, 1999). Iklim organisasi tersebut meliputi struktur, tanggung jawab, imbalan, resiko, toleransi, dan konflik dalam organisasi.

Universitas Airlangga sebagai lembaga pendidikan terbesar dikawasan Indonesia bagian timur, hendaknya tetap menunjukkan eksistensinya. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk menampilkan kinerja terbaiknya. Kinerja yang terbaik ini menunjukkan prestasi yang telah dicapai oleh karyawan tersebut. Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan kinerja karyawan. Kepuasan menggambarkan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Oleh karena itu perlu untuk diketahui bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di lingkungan Universitas Airlangga Surabaya.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di latar belakang, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah dimensi iklim organisasi yang meliputi struktur, tanggung jawab, imbalan, resiko, toleransi, dan konflik secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Universitas Airlangga?

2. Dimensi iklim organisasi manakah yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Universitas Airlangga?

### **1.3. Hipotesis**

Bertitik tolak dari uraian pada latar belakang dan rumusan masalah, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Bahwa iklim organisasi secara keseluruhan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Universitas Airlangga.
2. Bahwa dimensi imbalan mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan Universitas Airlangga.

**BAB II****TINJAUAN PUSTAKA****2.1. Konsep Iklim Organisasi**

French (1994) mendefinikan iklim organisasi sebagai kumpulan persepsi dari anggota organisasi yang dapat diukur tentang aspek-aspek dari kehidupan kerja mereka yang mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka, misalnya persepsi tentang budaya organisasi, gaya kepemimpinan yang berlaku, tingkat struktur, serta praktek dan kebijakan personalia. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Litwin dan Stringer dalam Al-Shammari (1992) bahwa iklim dilihat sebagai seperangkat sifat yang dapat diukur dari lingkungan kerja yang dipersepsikan secara langsung atau tidak langsung oleh orang-orang yang ada dan bekerja dalam lingkungan tersebut dan diasumsikan dapat mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka.

Sedangkan Davis dan Newstrom (1985) mendefinikan iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana para karyawan suatu organisasi melakukan pekerjaan mereka. Orang tidak dapat melihat atau menyentuh iklim, tetapi iklim tersebut ada. Sementara itu menurut Luthans (1992) iklim organisasi merupakan suasana kehidupan organisasi secara menyeluruh yang tercermin dalam setiap hubungan antar anggota organisasi dan dalam setiap tingkah laku anggota organisasi jika berhubungan dengan lingkungan di luar organisasi (Luthans, 1992). Sedangkan Davis dan Newstorm (1993) berpendapat bahwa iklim organisasi merupakan lingkungan manusia di dalam mana para anggota organisasi melakukan pekerjaan mereka.

## 2.2. Dimensi Iklim Organisasi

Litwin dan Stringer dalam Frech (1994) mengungkapkan sembilan dimensi iklim organisasi berdasarkan persepsi individu terhadap kondisi psikis di lingkungan organisasi. Dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

### 1. Struktur (*Structure*)

Dimensi struktur ini mengukur persepsi yang dimiliki oleh karyawan mengenai batasan-batasan yang ada dalam situasi kerja yaitu derajat dimana karyawan merasa terlalu banyak aturan, prosedur, dan kebijakan yang berlaku dalam organisasi. Dalam hal ini, dilihat juga apakah organisasi lebih banyak menekankan pada hal-hal yang bersifat rahasia atau terbuka, serta apakah suasana yang ada dalam organisasi terasa longgar dan bersifat informal.

### 2. Tanggung jawab (*Responsibility*)

Pada dimensi ini mengukur persepsi yang dimiliki karyawan mengenai perasaan adanya kesempatan untuk menjadi atasan bagi diri sendiri, sehingga tidak harus selalu melapor pada atasan setiap kali akan membuat keputusan, serta keputusan yang telah dibuat tersebut tidak selalu diperiksa lagi. Di sisi lain, bahwa apabila karyawan mempunyai pekerjaan yang harus dilakukan, maka ia harus tahu bahwa pekerjaan tersebut memang tugasnya.

### 3. Imbalan (*Reward*)

Dimensi ini mengukur persepsi yang dimiliki karyawan, mengenai penghargaan yang diperoleh atas pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan baik, dan

persepsi mengenai keadilan dari kebijakan pembayaran dan promosi. Sehingga pada dimensi ini mengukur derajat perasaan karyawan mengenai kepastian untuk menerima penghargaan atas hasil kerja yang baik lebih besar daripada menerima hukuman apabila melakukan kesalahan.

#### 4. Resiko (*Risk*)

Dimensi resiko ini mengukur persepsi yang dimiliki karyawan mengenai resiko dan tantangan dalam pekerjaan dan dalam organisasi. Hal ini berarti juga merupakan derajat dimana karyawan menekankan untuk dapat mengambil resiko-resiko tertentu atau hanya mengambil cara yang paling aman sebagai cara terbaik dalam melakukan pekerjaan.

#### 5. Kehangatan (*Warmth*)

Dimensi ini mengukur persepsi karyawan tentang suasana persahabatan yang secara umum berlaku dalam kelompok kerja. Umumnya suasana yang ada adalah persahabatan yang baik serta adanya kelompok sosial yang informal.

#### 6. Dukungan (*Support*)

Dimensi ini mengukur persepsi yang dimiliki oleh karyawan mengenai kesediaan atasan dan rekan kerja untuk memberikan pertolongan dan dukungan dalam menyelesaikan tugas penting, atau apabila mengalami kesulitan dalam pekerjaan, serta adanya penekanan pada dukungan yang timbal baik dari atasan dan bawahan.

## 7. Standar (*Standart*)

Dimensi ini mengukur persepsi yang dimiliki oleh karyawan mengenai pentingnya dibuat suatu standar prestasi dan tujuan-tujuannya, baik secara implisit maupun eksplisit, bagi diri sendiri dan kelompok kerja.

## 8. Konflik (*Conflict*)

Dimensi ini mengukur persepsi karyawan mengenai kesediaan dari rekan kerja maupun atasan untuk mendengarkan pendapat yang berbeda. Apabila terjadi konflik ditekankan untuk menyelesaikan masalah secara terbuka dan tidak menganggap gampang atau mengabaikan persoalan.

## 9. Identitas (*Identity*)

Dimensi ini mengukur persepsi karyawan mengenai keanggotaannya dalam organisasi, bahwa ia adalah anggota yang berharga dalam kelompok kerja dan merupakan bagian dari perusahaan. Perasaan ini dapat merangsang para perkerja untuk berkorban bagi kelompok ataupun perusahaan, dimana hal ini tidak akan dilakukan oleh karyawan yang tidak memiliki perasaan tersebut.

Sedangkan Cambell dkk. Dalam Steers (1977), mengemukakan dimensi-dimensi iklim organisasi adalah meliputi:

### 1. Struktur tugas.

Hal ini merupakan tingkatan dimana metode-metode yang digunakan untuk menyelesaikan tugas-tugas diperinci oleh organisasi.

**2. Hubungan imbalan-hukuman.**

Dimensi ini merupakan tingkat dimana pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan peningkatan gaji didasarkan pada kinerja dan jasa-jasa lain yang dipertimbangkan seperti senioritas, adanya sikap pilih kasih, dan sebagainya.

**3. Sentralisasi keputusan.**

Hal ini merupakan tingkat dimana keputusan-keputusan penting diambil oleh manajemen puncak.

**4. Penekanan pada pencapaian tujuan.**

Pada dimensi ini tercermin keinginan yang ada pada anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan membeikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

**5. Parhatian pada pelatihan dan pengembangan.**

Dimensi ini mencerminkan tingkat dimana organisasi berusaha untuk mendukung kemampuan individual melalui pelatihan dan pengembangan kemampuan yang tepat.

**6. Keamanan dan resiko.**

Keamanan dan resiko merupakan tingkat dimana tekanan-tekanan dalam organisasi menyebabkan rasa tidak aman dan kegelisahan pada anggota organisasi.

7. Keterbukaan dan pembelaan diri.

Dimensi ini merupakan tingkat dimana anggota organisasi berusaha menutupi kesalahan yang mereka buat agar selalu kelihatan baik dibandingkan dengan mengkomunikasikannya secara terbuka dan bekerjasama.

8. Status dan moral

Dimensi ini merupakan pencerminan perasaan yang umum dirasakan oleh individu bahwa organisasi ini adalah tempat yang tepat untuk bekerja.

9. Pengakuan dan umpan balik.

Pengakuan dan umpan balik merupakan tingkat dimana individu mengetahui penilaian yang dimiliki penyelia dan manajemen atas dirinya. dan juga merupakan tingkat dimana penyelia dan manajemen tersebut mendukung dirinya.

10. Kemampuan dan fleksibilitas organisasi secara umum.

Dimensi ini merupakan tingkat dimana organisasi mengetahui apa yang menjadi tujuan-tujuannya dan berusaha mencapainya dengan cara yang inovatif dan fleksibel. Dimensi ini juga meliputi tingkat organisasi mengantisipasi masalah, mengembangkan metode baru, dan mengembangkan kemampuan-kemampuan mengembangkan metode baru bagi karyawan sebelum permasalahan menjadi kritis.

### **2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Steer (1995) mengungkapkan terdapat empat faktor yang dapat menentukan iklim organisasi, yaitu:

#### 1. Struktur organisasi.

Merupakan cara organisasi untuk menyusun orang-orang dalam menciptakan sebuah organisasi. Struktur dapat juga diartikan sebagai kepentingan bagaimana orang-orang akan dikelompokkan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Semakin tinggi penstrukturan suatu organisasi, maka lingkungan akan terasa semakin kaku, tertutup dan penuh ancaman. Sebaliknya semakin besar otonomi dan kebebasan serta semakin banyak perhatian manajemen terhadap pekerjaan individu, maka akan semakin baik, penuh kepercayaan dan bertanggung jawab atas iklim kerjanya.

#### 2. Tehnologi

Tehnologi yang lebih dinamis akan mengarah pada komunikasi yang lebih terbuka, kepercayaan, kreativitas, dan penerimaan pribadi untuk menyelesaikan tugas.

#### 3. Lingkungan luar.

Faktor dari lingkungan luar yang secara khusus berkaitan dengan para pekerja dapat berpengaruh terhadap iklim organisasi.

#### 4. Kebijakan

Manajemen lebih banyak memberikan umpan balik, otonomi, dan identitas juga membantu terciptanya iklim organisasi yang berorientasi prestasi, dimana perkerja merasa lebih bertanggung jawab atas pencapaian pada tujuan organisasi dan kelompok.

Sementara itu, Higgins (1982) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu:

### 1. Pimpinan

Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pemimpin mempengaruhi iklim dalam beberapa hal. Kondisi iklim utama yang dipengaruhi oleh pemimpin meliputi aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi, terutama pada masalah-masalah yang berhubungan pada masalah-masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, tingkat dimana karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, cara-cara tujuan dibuat, cara keberhasilan terhadap kinerja diukur dan dikontrol, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

### 2. Individu

Individu mempengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan-kebutuhan mereka dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi individu memainkan bagian penting dalam membentuk iklim. Cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan manusia. Individu dapat menjadi dewasa dan asertif, atau patuh dan non asertif atau kekanak-kanakan, atau otoriter dan agresif. Berdasarkan gaya normal seseorang dalam

hidup atau mengatur sesuatu, individu dapat menambahnya menjadi iklim yang positif atau dapat juga mengurangnya menjadi negatif.

### 3. Kelompok

Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipenuhi oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara: secara formal, utamanya pada kelompok kerja; dan secara informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat. Dua tipe kelompok tersebut mempunyai pola perilaku yang hampir sama. Kelompok-kelompok tersebut juga mengharapkan perilaku-perilaku tertentu dari anggota-anggotanya dan melaksanakan harapan-harapan ini. Lebih jauh bila kondisi-kondisi tertentu dikembangkan dalam kelompok, contohnya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan seseorang dalam kelompok, maka produktivitas kelompok dan kepuasan anggota akan meningkat.

### 4. Organisasi

Organisasi mempengaruhi iklim melalui sistem manajemennya dengan cara menjadi penyebab bagaimana manajer memperlakukan bawahan atau karyawannya. Pentingnya sistem manajemen yang utama meliputi sistem komunikasi organisasi, sistem kerja organisasi atau imbalan, sistem keuntungan bagi karyawan, kebijaksanaan dan prosedur kerja yang utama, kebijaksanaan perusahaan dalam hubungannya dengan kelompok utama dalam organisasi, struktur organisasi, dan prosedur, kebijaksanaan, dan sistem personalia lainnya. Dengan berbagai cara, tiap-tiap persoalan bisa

berkenaan dengan persepsi karyawan mengenai keinginannya tentang lingkungan kerja dari organisasi yaitu iklimnya.

## 5. Faktor Eksternal

Sejumlah faktor eksternal pada organisasi mempengaruhi iklim pada organisasi tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor utama yang mempengaruhi iklim. Contohnya, adalah perekonomian dengan inflasi tinggi, organisasi berada dalam tekanan untuk memberikan peningkatan keuntungan sekurang-kurangnya sama dengan tingkat inflasi. Misalkan pemerintah sudah menetapkan aturan tentang pemberian upah dan harga yang dapat membatasi peningkatan keuntungan, karyawan mungkin menjadi tidak senang dan dapat keluar untuk mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain. Keadaan ekonomi juga memberikan dampak pada iklim melalui pengaruhnya pada penjualan. Resesi ekonomi dapat menurunkan penjualan dan menciutkan hati karyawan sehingga iklim yang ada adalah iklim yang kehilangan semangat dan ketakutan. Dilain pihak, ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memungkinkan setiap prang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan yang besar, sehingga hasilnya iklim menjadi lebih positif. Teknologi dapat mempengaruhi iklim dengan membuat perusahaan menjadi lebih kompetitif, atau dengan memperkenalkan perubahan pada organisasi, atau dengan membuat pekerjaan menjadi lebih mudah.

Pendekatan dalam iklim organisasi umumnya dibedakan menjadi tiga, yaitu:

### 1. *Multiple measurement-organizational approach.*

Pendekatan ini memandang bahwa iklim organisasi adalah serangkaian karakteristik deskriptif dari organisasi yang mempunyai tiga sifat, yaitu relatif tetap selama periode tertentu, berbeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya serta mempengaruhi perilaku orang yang berada dalam organisasi tersebut. Adapun faktor-faktor utama yang mempengaruhi adalah: ukuran, struktur, kompleksitas sistem, gaya kepemimpinan, dan juga arah tujuan.

### 2. *Perseptual measurement-organizational attribut approach.*

Pendekatan ini juga memandang iklim organisasi sebagai atribut organisasi, tetapi pendekatan ini lebih menekankan penggunaan pengukuran persepsi dari pada pengukuran secara obyektif seperti ukuran dan struktur organisasi.

### 3. *Perseptual measurement-individual approach.*

Pendekatan ini memandang iklim sebagai serangkaian ringkasan atau persepsi global yang mencerminkan sebuah interaksi antara kejadian yang nyata dalam organisasi dan persepsi terhadap kejadian tersebut. Pendekatan ini menekankan pada atribut organisasi yang nyata ke sebuah ringkasan dari persepsi individu. Dengan pendekatan ini, variabel intervensi yang disebabkan oleh kejadian-kejadian baik dialami oleh individu maupun organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu-individu tersebut. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat berlaku sebagai variabel bebas maupun terikat.

## 2.4. Kepuasan Kerja

Davis (1989) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu serangkaian perasaan senang atau tidak senang (*favorable or unfavorable*) seseorang berkenaan dengan pekerjaannya. Sementara itu Robbins (1993) mengartikan kepuasan kerja sebagai sikap seseorang secara umum terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja berhubungan secara negatif dengan tingkat *turn over* dan tingkat absensi karyawan. Absensi karyawan merupakan salah satu bentuk pemborosan dan manajer harus mencari jalan untuk mengatasinya. Salah satunya adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Demikian pula dengan *turn over* dapat menimbulkan gangguan terhadap kelangsungan perusahaan, sebagaimana absensi yang merupakan pemborosan bagi perusahaan maka cara untuk mengurangi *turn over* ini adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. (Muchinsky, 1993).

Menurut T. Hani Handoko fungsi kepuasan kerja berarti semakin tua umur karyawan, mereka cenderung semakin terpuaskan dengan pekerjaan-pekerjaan mereka. Terdapat sejumlah alasan yang melatarbelakangi kepuasan kerjanya, seperti pengharapan yang lebih rendah dan penyesuaian yang lebih baik terhadap situasi kerja, karena cenderung lebih berpengalaman. Para karyawan muda cenderung kurang terpuaskan karena berbagai pengharapan yang tinggi, kurang penyesuaian dan penyebab-penyebab lain, meskipun ada beberapa pengecualian, namun beberapa studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi dipengaruhi juga oleh umur. Selain itu orang dengan jenjang pekerjaan lebih tinggi cenderung lebih terpuaskan karena kompensasi yang lebih baik, kondisi kerja yang lebih nyaman, dan pekerjaan-pekerjaan yang

memungkinkan mereka menggunakan sebagian kemampuan yang mereka punyai.

Adapun faktor-faktor atau elemen-elemen kepuasan kerja yang lazim digunakan meliputi tipe kerja, rekan sekerja, tunjangan, diperlakukan dengan hormat dan adil, keamanan kerja, peluang menyumbangkan gagasan, upah, pengakuan akan kinerja, dan kesempatan untuk maju (Robbins, 1996). Sedangkan menurut Churchill (1976), bahwa sikap puas atau tidaknya seseorang terhadap pekerjaannya dapat juga dipengaruhi oleh berbagai karakteristik organisasi dan hubungan sosial yang menunjukkan lingkungan kerja seseorang individu. Dalam psikologi industri berbagai variabel sosial dan organisasi yang menunjukkan lingkungan kerja seorang pekerja sering dikelompokkan dalam suatu bentuk yang disebut iklim organisasi.

Menurut Luthans (1996), terdapat lima faktor yang mempengaruhi karakteristik penting dari suatu pekerjaan yang akan membawa dampak pada sikap kerja, antara lain:

1. *The work itself, the extent to which the job provides the individual with interesting task, opportunities for learning, and the chance to accept responsibility.*
2. *Pay, the amount of financial remuneration that is received and the degree to which that is viewed equitable vis-avis that of other in organization.*
3. *Promotion opportunities, the chance for advancement in the hierarchy.*
4. *Supervision, the abilities of the supervisor to provide technical assistance and behavioral .*
5. *Co-worker, the degree to which fellow worker are technically proficient socially supportive.*

Sedangkan respon karyawan terhadap ketidakpuasan dapat dinyatakan dalam berbagai cara, antara lain misalnya dengan mengeluh, tidak patuh, dan mengelakkan sebagian dari tanggung jawab kerja mereka. Indikasi menurunnya kepuasan kerja perlu diketahui sedini mungkin agar dapat dicari jalan untuk pencegahannya dan penyelesaian sebelum hal tersebut berlarut-larut. Bila terlihat beberapa gejala-gejala seperti karyawan bekerja tanpa semangat, ketidakhadiran yang meningkat merupakan suatu gejala dari menurunnya kepuasan kerja karyawan.

Terdapat empat respon ketidakpuasan kerja yang dapat dijabarkan sebagai berikut :

a. Keluar (*Exit*).

Merupakan perilaku yang diarahkan ke arah meninggalkan organisasi, mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta untuk berhenti dari pekerjaan.

b. Suara (*voice*)

Merupakan suatu perilaku yang aktif dan konstruktif yang mencoba untuk memperbaiki kondisi. Hal ini mencakup saran perbaikan, membahas permasalahan-permasalahan dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan dari serikat pekerja.

c. Kesetiaan (*loyalty*).

Merupakan perilaku yang pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik ke luar dan mempercayai organisasi serta manajemennya untuk melakukan suatu hal yang tepat.

d. Pengabaian (*Neglect*).

Adalah merupakan perilaku yang secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

Menurut Robbin (1996), bahwa perilaku *exit* dan pengabaian meliputi variabel-variabel kinerja, yaitu produktivitas, kemangkiran, dan keluarnya karyawan. Tetapi model ini menuntukkan respon karyawan untuk mencakup suara dan kesetiaan, perilaku-perilaku konstruktif yang memungkinkan individu-individu mentolerir situasi yang tidak menyenangkan atau menghidupkan kembali kondisi kerja yang memuaskan. Model ini membantu kita untuk memahami situasi, seperti yang kadang-kadang dijumpai di sekitar pekerja (serikat buruh) di mana kepuasan kerja yang rendah digandeng dengan tingkat keluarnya karyawan yang rendah. Anggota serikat buruh sering mengungkapkan ketidakpuasan lewat prosedur keluhan atau lewat perundingan kontrak yang formal. Mekanisme suara ini memungkinkan anggota serikat buruh untuk melanjutkan pekerjaan mereka sementara meyakinkan diri mereka bahwa mereka bertindak untuk memperbaiki situasi.

## 2.5. Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Al-Shammari (1992) dalam Galuh (1998) bahwa hubungan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja telah menjadi suatu issue yang lama diperdebatkan. Satu pendapat menyatakan bahwa konsep iklim organisasi, merupakan suatu hal yang berlebihan dan tidak memiliki kejelasan bentuk yang membedakan dengan konsep kepasan kerja. Guion (1973) menyatakan bahwa

para peneliti iklim organisasi telah meminjam item-item dan metode pengukuran dari kepuasan kerja. Pendapat ini ditentang oleh peneliti iklim organisasi yang menunjukkan bukti-bukti penelitian bahwa konsep antara iklim organisasi dan kepuasan kerja itu berbeda dan diantara keduanya memang memiliki hubungan tertentu, seperti yang dikemukakan oleh Litwin dan stringer (1968). Litwind dan Stringer menemukan bahwa pada tingkat iklim organisasi yang berbeda akan menyumbangkan tingkat kepuasan karyawan yang berbeda. Selain itu Frindlander dan Margulies (1968) melaporkan bahwa individu dengan nilai kerja yang berbeda lebih puas dalam berbagai aspek-aspek yang berbeda dalam pekerjaan mereka tergantung pada komponen-komponen iklim tertentu. La Follete dan Sims (1975) pada penelitiannya terhadap karyawan sebuah pusat kesehatan, menyimpulkan bahwa hubungan antara iklim organissi dan kepuasan kinerja secara signifikan berbeda dengan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Dalam pandangannya, bentuk antara iklim organisasi dan kepuasan kerja tidak sama. Hasil-hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa meskipun antara iklim organisasi dan kepuasan kerja saling berhubungan, tetapi tidak ada kesamaan bentuk di antara keduanya. Selanjutnya Al-Shammari (1992) juga mengemukakan bahwa walaupun antara kepuasan kerja dan iklim organisai mempunyai dimensi yang berasal dari lingkungan kerja, tetapi terdapat konsep yang berbeda diantara keduanya yaitu, iklim organisasi adalah deskripsi atas lingkungan kerja sedangkan kepuasan kerja adalah evaluasi afeksi dari suatu lingkungan kerja.

Sedangkan Handoko (1999) mengkaitkan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja adalah bahwa fungsi personalia dengan berbagai kebijaksanaan dan kegiatannya mempunyai dampak pada iklim organisasi. Iklim organisasional ini memberikan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak

menyenangkan bagi orang-orang dalam organisasi dimana hal itu selanjutnya akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

## **BAB III**

### **TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN**

#### **3.1. Tujuan Penelitian:**

Dalam penelitian mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja ini di Universitas Airlangga Surabaya ini mempunyai tujuan 2 tujuan, seperti berikut ini:

1. Untuk mengetahui dimensi iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Universitas Airlangga.
2. Untuk mengetahui dimensi iklim organisasi yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Universitas Airlangga?

#### **3.2. Manfaat Penelitian:**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah meliputi tiga hal, seperti berikut ini:

1. Sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan bagi bagian kepegawaian Universitas Airlangga.
2. Bagi kalangan akademisi, dapat dijadikan sebagai tambahan pengetahuan ilmiah di bidang manajemen sumber daya manusia.

3. Sebagai bahan referensi bagi para peneliti selanjutnya, yang lingkupnya lebih luas dan lebih mendalam.

## BAB IV

### METODE PENELITIAN

#### 4.1. Model Analisis

Dalam penelitian ini, digunakan model analisis regresi linier berganda (*multiple regression analysis*). Alasan menggunakan model ini karena dalam penelitian ini ingin diketahui pengaruh dari dimensi struktur, tanggung jawab, imbalan, resiko, toleransi, dan konflik terhadap tingkat kepuasan karyawan Universitas Airlangga. Adapun formulasi model regresi linier berganda tersebut adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_6X_6 + e_i$$

Di mana:

Y = Kepuasan kerja karyawan Universitas Airlangga

X<sub>1</sub> = Struktur

X<sub>2</sub> = Tanggung jawab

X<sub>3</sub> = Imbalan

X<sub>4</sub> = Resiko

X<sub>5</sub> = Toleransi

X<sub>6</sub> = Konflik

β<sub>0</sub> = Intersep atau konstanta

β<sub>1</sub> - β<sub>5</sub> = Koefisien Regresi

e<sub>i</sub> = Faktor Pengganggu



## 4.2. Metode

Dalam bagian ini akan dibahas mengenai identifikasi variabel, definisi operasional, jenis dan sumber data, prosedur penentuan sampel, prosedur pengumpulan data dan teknik analisis, seperti yang dibahas berikut ini:

### 4.2.1. Identifikasi Variabel

Variabel dalam penelitian ini terdiri atas:

1. Variabel tergantung (Y), adalah tingkat kepuasan kerja karyawan Universitas Airlangga.

Pengururan untuk variabel tergantung ini dengan ketentuan untuk jawaban 1 = sangat tidak puas, 2 = tidak puas, 3 = netral atau ragu-ragu, 4 = puas, dan jawaban 5 = sangat puas.

2. Variabel bebas (X), yang dijabarkan melalui enam dimensi, antara lain:

- |       |                  |
|-------|------------------|
| $X_1$ | = Struktur       |
| $X_2$ | = Tanggung jawab |
| $X_3$ | = Imbalan        |
| $X_4$ | = Resiko         |
| $X_5$ | = Toleransi      |
| $X_6$ | = Konflik        |

Ketentuan pembobotan untuk setiap dimensi dari variabel bebas adalah untuk jawaban 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral atau ragu-ragu, 4 = setuju, serta jawaban 5 = sangat setuju.

#### **4.2.2. Definisi Operasional**

Variabel tergantung (Y), yaitu tingkat kepuasan kerja karyawan (PNS) Universitas Airlangga, yaitu untuk melihat seberapa puaskah karyawan UNAIR bekerja yang disebabkan oleh pengaruh iklim organisasi di tempat mereka mereka.

1. Variabel bebas (X), dalam penelitian ini ditinjau dari enam dimensi yang mencerminkan iklim organisasi di UNAIR, yakni:
  - a. Struktur ( $X_1$ ), menunjukkan perasaan karyawan tentang batasan-batasan dalam kelompok, misal kejelasan tugas, kejelasan kebijakan dan struktur dalam organisasi.
  - b. Tanggung jawab ( $X_2$ ), adalah perasaan karyawan menjadi pimpinan bagi diri sendiri, apabila karyawan memiliki tugas yang harus dikerjakan, mengetahui bahwa pekerjaan itu memang wewenangnya.
  - c. Imbalan ( $X_3$ ), merupakan perasaan dihargai atas setiap pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan baik, lebih menekankan yang positif daripada hukuman, keterbukaan atas pembayaran dan kebijakan promosi.
  - d. Resiko ( $X_4$ ), adalah perasaan adanya tantangan dan penuh resiko dalam suatu pekerjaan dan dalam organisasi, penekanan pada resiko dalam melakukan suatu pekerjaan.
  - e. Toleransi ( $X_5$ ), merupakan hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja, yaitu perasaan saling menolong

antara pimpinan dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.

- f. Konflik ( $X_6$ ), adalah perasaan di mana pimpinan dan karyawan yang lain mau mendengarkan pendapat yang berbeda, penekanannya pada penempatan suatu masalah secara terbuka daripada menghindarinya.

#### **4.2.3. Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan langsung dari responden yaitu karyawan Universitas Airlangga.

#### **4.2.4. Prosedur Penentuan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap (Pegawai Negeri Sipil / PNS) Universitas Airlangga Surabaya. Setelah populasi ditentukan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan sampel penelitian. Dalam penelitian ini, diambil sampel sejumlah 100 orang. Sudman, seperti yang dikutip oleh Aaker et. Al. (1995) menyarankan mengenai besarnya sampel yang akan diambil sebagai berikut: ".....*that the sample should be large enough so that when it is divided into groups, each of groups will have a minimum sample size of 100 or more.*"

Penarikan sampel dilakukan melalui teknik *non random sampling* (artinya tidak semua populasi diberi peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel), dengan menggunakan metode *Purposive sampling*, yaitu pemilihan sekelompok subyek yang didasarkan atas karakteristik populasi yang sudah diketahui

sebelumnya dan menunjukkan bahwa teknik ini digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu (Singarimbun, 1995).

#### **4.2.5 Prosedur Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan wawancara langsung dengan karyawan Universitas Airlangga Surabaya.

#### **4.2.6. Teknik Analisis Data**

Dalam menganalisis data dalam penelitian ini, digunakan uji statistik dengan regresi linier berganda. Dari hasil perhitungan tersebut dilakukan tahapan analisis sebagai berikut:

##### **a. Uji Regresi secara Simultan (Uji F)**

Uji secara serentak ini merupakan pengujian untuk mengetahui apakah variabel-variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh nyata atau tidak terhadap variabel tidak bebasnya. Dalam pengujian ini,  $F_{hitung}$  dibandingkan dengan  $F_{tabel}$  pada derajat signifikansi 5% dengan melihat probabilitas kesalahan kurang dari 5%, berarti variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh nyata terhadap variabel tergantung.

Dari koefisien determinasi ( $R^2$ ) akan diketahui besarnya sumbangan seluruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Apabila  $R^2$  semakin dekat dengan angka satu, berarti variabel bebas secara serentak dianggap kuat dapat menjelaskan variasi perubahan variabel tidak bebas. Sebaliknya apabila  $R^2$  mendekati nol berarti model yang digunakan masih lemah.

**b. Uji Regresi Parsial (Uji t).**

Pengujian secara parsial masing-masing variabel bebas dimaksudkan untuk mengetahui apakah secara individual variabel bebas mempunyai pengaruh yang nyata atau tidak terhadap variabel tergantung. Dalam hal ini digunakan uji t (*t test*) dari koefisien regresi masing-masing variabel bebas. Apabila  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dengan taraf signifikansi 5% atau probabilitas kesalahan kurang dari 5%, berarti bahwa variabel bebas memang berpengaruh nyata terhadap variabel tidak bebasnya.

**BAB V****HASIL DAN PEMBAHASAN****5.1. Identifikasi Responden**

Dalam penelitian ini, respondennya adalah karyawan tetap Universitas Airlangga (PNS) sejumlah 100 orang. Berikut ini adalah tabel yang berisi identifikasi responden yang terdiri atas kategori jenis kelamin responden, usia responden, pendidikan responden, masa kerja responden, dan penghasilan responden.

Tabel 5.1.

**JENIS KELAMIN RESPONDEN**

<b>JENIS KELAMIN:</b>	<b>JUMLAH:</b>
Perempuan	53
Laki-Laki	47

Berdasarkan Tabel 5.1. terlihat bahwa berdasarkan jenis kelamin, maka responden perempuan berjumlah 53 orang dan responden laki-laki berjumlah 47 orang.

Tabel 5.2.

**USIA RESPONDEN**

<b>USIA RESPONDEN:</b>	<b>JUMLAH:</b>
< 20 tahun	3
20 tahun – 30 tahun	25
31 tahun – 40 tahun	42
> 41 tahun	30

Sedangkan berdasarkan usia responden, terlihat bahwa responden yang berusia kurang dari 20 tahun berjumlah 3 orang, responden yang berusia 20

tahun sampai dengan 30 tahun berjumlah 25 orang, sedangkan responden yang berusia 31 tahun sampai dengan 40 tahun berjumlah 42 orang, serta responden yang berusia lebih dari 41 tahun berjumlah 30 orang.

Tabel 5.3.

## TINGKAT PENDIDIKAN RESPONDEN

PENDIDIKAN RESPONDEN:	JUMLAH:
SLTP	8
SMU/SMK	57
Diploma	12
Sarjana	23

Berdasarkan Tabel 5.3. terlihat bahwa responden yang berpendidikan tertinggi SLTP berjumlah 8 orang, responden yang berpendidikan SMU/SMK berjumlah 57 orang, dan responden yang berpendidikan Diploma 12 orang, serta responden yang berpendidikan Sarjana 23 orang.

Tabel 5.4.

## MASA KERJA RESPONDEN

MASA KERJA RESPONDEN:	JUMLAH:
< 1 tahun	2
1 tahun – 10 tahun	24
11 tahun – 20 tahun	45
> 21 tahun	29

Berdasarkan masa kerjanya, maka responden yang bekerja kurang dari 1 tahun berjumlah 2 orang, responden yang bekerja antara 1 tahun sampai dengan 10 tahun berjumlah 24 orang, dan responden yang bekerja selama 11 tahun sampai dengan 20 tahun berjumlah 45 orang, serta responden yang bekerja selama lebih dari 21 tahun berjumlah 29 tahun.

Tabel 5.5.

## TINGKAT PENGHASILAN RESPONDEN

PENGHASILAN RESPONDEN:	JUMLAH:
< Rp. 500.000,-	25
Rp. 500.001,- – Rp. 1000.000,-	31
Rp. 1.000.001,- - Rp. 2.000.000,-	38
> Rp. 2.000.000,-	6

Berdasarkan tingkat penghasilan responden, maka responden yang berpenghasilan kurang dari Rp. 500.000,- berjumlah 25 orang, responden yang berpenghasilan antara Rp. 500.001,- sampai dengan Rp. 1.000.000,- berjumlah 31 orang, serta responden yang berpenghasilan antara Rp. 1.000.001,- sampai dengan Rp. 2.000.000,- berjumlah 38 orang, dan responden yang berpenghasilan lebih dari Rp. 2.000.000,- berjumlah 6 responden.

## 5.2. Analisis dan Pembahasan

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda, yang digunakan untuk mengetahui berapa besar pengaruh antara variabel bebas (yaitu iklim organisasi yang terdiri atas dimensi struktur, dimensi tanggung jawab, dimensi imbalan, dimensi resiko, dan dimensi toleransi, serta dimensi konflik) terhadap variabel tergantung (yaitu kepuasan kerja karyawan Unair).

### 5.2.1. Persamaan Regresi Linier berganda

Perhitungan regresi dan perhitungan lain yang mendukung analisis ini dilakukan dengan menggunakan SPSS. Hasil perhitungan regresi tersebut dapat dijelaskan pada Tabel 5.6. :

Tabel 5.6.  
RINGKASAN HASIL ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA

Variabel	B	SE B	t	Sig. t
X <sub>1</sub>	0,232	0,099	2,344	0,0212
X <sub>2</sub>	0,275	0,118	2,334	0,0217
X <sub>3</sub>	0,296	0,080	3,689	0,0004
X <sub>4</sub>	0,059	0,074	0,806	0,4225
X <sub>5</sub>	0,281	0,098	2,874	0,0050
X <sub>6</sub>	0,245	0,103	2,378	0,0195
Konstanta	-0,943	0,446	-2,113	0,0373

F Hitung	: 24,226
St. Error of The Estimate	: 0,571
R	: 0,781
R Square	: 0,610

Sumber: Lampiran 3

Keterangan:

Y = Kepuasan kerja karyawan Universitas Airlangga

X<sub>1</sub> = Struktur

X<sub>2</sub> = Tanggung jawab

X<sub>3</sub> = Imbalan

X<sub>4</sub> = Resiko

X<sub>5</sub> = Toleransi

X<sub>6</sub> = Konflik

Berdasarkan Tabel 5.6., maka dapat dimasukkan ke dalam persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = -0,943 + 0,232X_1 + 0,275X_2 + 0,296X_3 + 0,059X_4 + 0,281X_5 + 0,245X_6.$$

Dalam persamaan regresi linier berganda tersebut, angka untuk konstanta adalah  $-0,943$  artinya bahwa tingkat kepuasan karyawan Unair tanpa dipengaruhi oleh dimensi struktur, dimensi tanggung jawab, dimensi imbalan, dimensi resiko, dimensi toleransi dan dimensi konflik adalah sebesar  $-0,943$ .

Variabel  $X_1$  (dimensi struktur) yaitu merupakan faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan Unair, mempunyai koefisien yang positif, yaitu 0,232 yang berarti bahwa faktor struktur mempunyai hubungan yang searah dengan tingkat kepuasan karyawan Unair dalam bekerja. Setiap dimensi struktur ( $X_1$ ) berubah sebesar satu satuan, maka kepuasan kerja karyawan Unair ( $Y$ ) akan berubah sebesar 0,232 satuan dengan anggapan dimensi tanggung jawab ( $X_2$ ), dimensi imbalan ( $X_3$ ), dimensi resiko ( $X_4$ ), dimensi toleransi ( $X_5$ ) dan dimensi konflik ( $X_6$ ) adalah tetap. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas serta adanya pengaturan tugas/pekerjaan yang baik kemungkinan yang menjadi penyebab karyawan merasa puas dalam bekerja.

Variabel  $X_2$  (dimensi tanggung jawab) yaitu merupakan variabel yang mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan Unair, mempunyai koefisien yang positif, yaitu 0,275 yang berarti bahwa atribut tanggung jawab mempunyai hubungan yang searah dengan tingkat kepuasan karyawan Unair dalam bekerja. Setiap dimensi tanggung jawab ( $X_2$ ) berubah sebesar satu satuan, maka kepuasan kerja karyawan Unair ( $Y$ ) akan berubah sebesar 0,275 satuan dengan anggapan dimensi struktur ( $X_1$ ), dimensi imbalan ( $X_3$ ), dimensi resiko ( $X_4$ ), dimensi toleransi ( $X_5$ ) dan dimensi konflik ( $X_6$ ) adalah tetap. Setiap jenis pekerjaan, pasti membutuhkan tanggung jawab dari para perkerja/karyawan, sehingga hal ini akan berpengaruh pada kepuasan kerja mereka.

Variabel  $X_3$  (dimensi imbalan) yaitu merupakan faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan Unair, mempunyai koefisien yang positif, yaitu 0,296 yang berarti bahwa faktor imbalan mempunyai hubungan yang searah dengan tingkat kepuasan karyawan Unair dalam bekerja. Setiap dimensi imbalan ( $X_3$ ) berubah sebesar satu satuan, maka kepuasan kerja karyawan Unair ( $Y$ ) akan

berubah sebesar 0,296 satuan dengan anggapan dimensi struktur ( $X_1$ ), dimensi tanggung jawab ( $X_2$ ), dimensi resiko ( $X_4$ ), dimensi toleransi ( $X_5$ ) dan dimensi konflik ( $X_6$ ) adalah tetap. Variabel imbalan ini mempunyai koefisien yang paling besar apabila dibandingkan dengan variabel-variabel yang lain. Hal ini kemungkinan disebabkan karena responden dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS), juga karena organisasi mempunyai sistem kenaikan pangkat yang jelas.

Variabel  $X_4$  (dimensi resiko) yaitu merupakan variabel yang mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan Unair, mempunyai koefisien yang positif, yaitu 0,059 yang berarti bahwa dimensi resiko mempunyai hubungan yang searah dengan tingkat kepuasan karyawan Unair dalam bekerja. Setiap dimensi resiko ( $X_4$ ) berubah sebesar satu satuan, maka kepuasan kerja karyawan Unair ( $Y$ ) akan berubah sebesar 0,059 satuan dengan anggapan dimensi struktur ( $X_1$ ), dimensi tanggung jawab ( $X_2$ ), dimensi imbalan ( $X_3$ ), dimensi toleransi ( $X_5$ ) dan dimensi konflik ( $X_6$ ) adalah tetap. Variabel resiko ini memiliki koefisien yang paling kecil jika dibandingkan dengan variabel-variabel yang lain. Kemungkinan hal ini disebabkan oleh karena pengambilan keputusan yang terlalu berhati-hati dan kurang diberikannya kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan ide-ide baru sehingga pengaruhnya terhadap kepuasan kerja relatif kecil.

Variabel  $X_5$  (dimensi toleransi) yaitu merupakan faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan Unair, mempunyai koefisien yang positif, yaitu 0,281 yang berarti bahwa faktor toleransi mempunyai hubungan yang searah dengan tingkat kepuasan karyawan Unair dalam bekerja. Setiap dimensi toleransi ( $X_5$ ) berubah sebesar satu satuan, maka kepuasan kerja karyawan Unair ( $Y$ ) akan berubah sebesar 0,281 satuan dengan anggapan dimensi struktur ( $X_1$ ), dimensi

tanggung jawab ( $X_2$ ), dimensi imbalan ( $X_3$ ), dimensi resiko ( $X_4$ ), dan dimensi konflik ( $X_6$ ) adalah tetap. Variabel toleransi mempunyai koefisien terbesar ke dua setelah variabel imbalan. Hal ini menunjukkan bahwa mereka sebagai PNS dapat bekerja dengan rileks dan dengan iklim kerja yang menyenangkan, serta adanya kerja sama yang baik antara sesama karyawan dan dengan atasan mereka.

Variabel  $X_6$  (dimensi konflik) yaitu merupakan variabel yang mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan Unair, mempunyai koefisien yang positif, yaitu 0,245 yang berarti bahwa faktor konflik mempunyai hubungan yang searah dengan tingkat kepuasan karyawan Unair dalam bekerja. Setiap dimensi konflik ( $X_6$ ) berubah sebesar satu satuan, maka kepuasan kerja karyawan Unair ( $Y$ ) akan berubah sebesar 0,245 satuan dengan anggapan dimensi struktur ( $X_1$ ), dimensi tanggung jawab ( $X_2$ ), dimensi imbalan ( $X_3$ ), dimensi resiko ( $X_4$ ), dan dimensi toleransi ( $X_5$ ) adalah tetap. Konflik yang terjadi di organisasi hendaknya tidak selalu dihindari, tetapi yang lebih penting adalah bagaimana komunikasi yang baik dapat terjadi baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasan, sehingga akan berpengaruh pada kepuasan kerja mereka.

Nilai Multiple R atau koefisien korelasi adalah untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel bebas dengan variabel tergantung. Pada Tabel 5.6, terlihat bahwa nilai Multiple R sebesar 0,781. Hal ini menunjukkan hubungan yang erat antara iklim organisasi dengan tingkat kepuasan karyawan Unair. Hubungan ini dapat dikategorikan cukup erat, karena besarnya koefisien korelasi mendekati angka 1 atau 100%. Sebagaimana diketahui bahwa suatu hubungan dikatakan sempurna apabila koefisien korelasinya mencapai angka 100% atau mendekati angka 1 (positif atau negatif).

Sumbangan atau kontribusi variabel bebas terhadap variabel tergantung dinyatakan oleh besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ). Seperti terlihat pada Tabel 5.6. maka besarnya  $R^2$  dalam penelitian ini adalah 0,610 artinya bahwa ke enam variabel bebas yaitu dimensi struktur, dimensi tanggung jawab, dimensi imbalan, dimensi resiko, dan dimensi toleransi serta dimensi konflik berkontribusi mempengaruhi variabel tergantung yaitu tingkat kepuasan karyawan Unair sebesar 61%, sedangkan sisanya sebesar 39% merupakan kontribusi variabel-variabel bebas lainnya yang tidak termasuk dalam model.

### 5.2.2. Pembuktian Hipotesis

Hipotesis pertama, seperti yang tertulis di Bab I, bahwa variabel iklim organisasi secara keseluruhan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Universitas Airlangga, dapat dibuktikan dengan menggunakan Uji F (Uji simultan). Pada Tabel 5.6. diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  adalah sebesar 24,226. Sedangkan  $F_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0,05 terlihat angka 2,4675. Dengan demikian berarti bahwa  $F_{hitung}$  lebih besar dari pada  $F_{tabel}$ , sehingga dapat dikatakan bahwa variabel bebas (struktur, tanggung jawab, imbalan, resiko, dan toleransi serta konflik) secara bersama-sama memiliki pengaruh yang bermakna/signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Unair. Hal ini berarti bahwa hipotesis pertama yang diajukan terbukti kebenarannya.

Hipotesis kedua, seperti yang diajukan di Bab I, bahwa atribut imbalan mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan Universitas Airlangga, dapat dibuktikan dengan menggunakan Uji t. Dengan tingkat signifikansi 0,05 dan digunakan uji dua sisi, maka diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar

1,985. Adapun perbedaan antara  $t_{\text{tabel}}$  dengan  $t_{\text{hitung}}$  (seperti yang terlihat pada Tabel 5.6.) untuk masing-masing variabel bebas adalah sebagai berikut:

Dimensi struktur ( $X_1$ ) mempunyai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 2,344 dan  $t_{\text{tabel}}$  1,985. Sehingga  $t_{\text{hitung}}$  lebih besar dari pada  $t_{\text{tabel}}$ , hal ini berarti bahwa dimensi struktur ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Unair.

Dimensi tanggung jawab ( $X_2$ ) mempunyai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 2,334 dan  $t_{\text{tabel}}$  1,985. Sehingga  $t_{\text{hitung}}$  lebih besar dari pada  $t_{\text{tabel}}$ , hal ini berarti bahwa dimensi tanggung jawab ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Unair.

Dimensi imbalan ( $X_3$ ) mempunyai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 3,689 dan  $t_{\text{tabel}}$  1,985. Sehingga  $t_{\text{hitung}}$  lebih besar dari pada  $t_{\text{tabel}}$ , hal ini berarti bahwa dimensi imbalan ( $X_3$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Unair.

Dimensi resiko ( $X_4$ ) mempunyai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 0,806 dan  $t_{\text{tabel}}$  1,985. Sehingga  $t_{\text{hitung}}$  lebih kecil dari pada  $t_{\text{tabel}}$ , hal ini berarti bahwa dimensi resiko ( $X_4$ ) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Unair.

Dimensi toleransi ( $X_5$ ) mempunyai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 2,874 dan  $t_{\text{tabel}}$  1,985. Sehingga  $t_{\text{hitung}}$  lebih besar dari pada  $t_{\text{tabel}}$ , hal ini berarti bahwa dimensi toleransi ( $X_5$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Unair.

Dimensi konflik ( $X_6$ ) mempunyai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 2,378 dan  $t_{\text{tabel}}$  1,985. Sehingga  $t_{\text{hitung}}$  lebih besar dari pada  $t_{\text{tabel}}$ , hal ini berarti bahwa dimensi konflik ( $X_6$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Unair.

Dengan demikian terlihat bahwa dimensi imbalan ( $X_3$ ) adalah merupakan variabel yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan, disusul berikutnya berturut-turut dimensi struktur ( $X_1$ ), dimensi tanggung jawab ( $X_2$ ), dimensi toleransi ( $X_5$ ), dan terakhir dimensi konflik ( $X_6$ ).

Sedangkan untuk dimensi resiko ( $X_4$ ) merupakan satu-satunya variabel yang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis kedua diterima/terbukti, dalam arti bahwa dimensi imbalan mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan Universitas Airlangga.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang pertama terbukti benar, hal ini berarti bahwa secara bersama-sama dimensi struktur, tanggung jawab, imbalan, resiko, toleransi dan konflik berpengaruh secara nyata terhadap kepuasan kerja karyawan Universitas Airlangga. Sumbangan keseluruhan variabel bebas dalam penelitian ini adalah sebesar 61%, sedangkan sisanya 39% tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Dari hasil analisis dengan menggunakan Uji t, maka dapat diketahui bahwa dimensi imbalan ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kepuasan kerja karyawan Unair. Disusul dengan variabel-variabel bebas berikutnya, yaitu dimensi struktur ( $X_1$ ), dimensi tanggung jawab ( $X_2$ ), dimensi toleransi ( $X_5$ ), dan dimensi konflik ( $X_6$ ). Sedangkan untuk dimensi resiko ( $X_4$ ) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### 6.2. Saran

Berdasarkan pada kesimpulan di atas, maka dapat disarankan beberapa hal, seperti berikut ini:

1. Hendaknya karyawan diberi kesempatan untuk lebih leluasa menyampaikan ide-ide barunya, sehingga diharapkan mereka akan merasa puas dengan pekerjaannya.

2. Dimensi imbalan yang merupakan variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, hendaknya tetap dijaga keberadaannya atau bahkan ditingkatkan agar kepuasan kerja karyawan terjamin.
  
3. Bagi peneliti yang selanjutnya yang akan meneliti pada permasalahan yang sejenis, diharapkan hendaknya memasukkan variabel lain di luar variabel bebas yang sudah ada dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al Shammari, Minwir M, 1992, *Organizational Climate, Leadership and Organizational Journal*, vol. 13. No. 6 pp. 30-32, MCB University Press.
- Arcaro, J.S. ,1995, *Quality in education*, Delray beach: St. Lucie Press.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom, 1993, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid 1, Terjemahan, Penerbit: Erlangga, Jakarta.
- Galuh Kurniawati Putri, 2001, *Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Tetap UWK*, Fak. Ekonomi Unair, Surabaya.
- Luthans, Fred, 1996, *Organizational Behavior*, Six Edition, Mc. Graw Hill, Inc.
- T. Hani Handoko, 1999, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, edisi 2, BPFE, Yogyakarta.

DIMENSI KONFLIK ( $X_6$ )		1	2	3	4	5
1.	Di tempat kerja saya, antara atasan dan karyawan saling bersedia mendengarkan pendapat yang berbeda.					
2.	Di tempat kerja saya, karyawan didorong untuk berbicara sesuai apa yang dipikirkan meskipun hal itu tidak sesuai dengan atasan.					

---

### BAGIAN III: TINGKAT KEPUASAN KARYAWAN

---

Puaskah Bapak/Ibu dengan atribut-atribut dari iklim organisasi ( struktur, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko dan konflik) di tempat kerja Bapak/Ibu saat ini?

1. Sangat Tidak Puas.
2. Tidak Puas.
3. Ragu-ragu atau Netral.
4. Puas.
5. Sangat Puas.

Hormat saya,

Peneliti

1. = **Sangat Tidak Setuju**, apabila pernyataan sama sekali tidak sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.
2. = **Tidak Setuju**, apabila pernyataan tidak sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.
3. = **Ragu-ragu atau Netral** apabila Bapak/Ibu merasa ragu-ragu dengan pernyataan yang ada.
4. = **Setuju**, apabila pernyataan sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.
5. = **Sangat Setuju**, apabila Bapak/Ibu merasa sangat setuju dengan pernyataan yang ada.

No.	PERNYATAAN	JAWABAN
<b>DIMENSI STRUKTUR (<math>X_1</math>)</b>		
1.	Tugas/pekerjaan yang ada di tempat kerja saya diatur dengan jelas.	1 2 3 4 5
2.	Kebijakan dan struktur organisasi di tempat kerja saya ditentukan dengan jelas.	1 2 3 4 5
<b>DIMENSI TANGGUNG JAWAB (<math>X_2</math>)</b>		
1.	Di tempat kerja saya, pada beberapa pekerjaan ada wewenang untuk mengambil keputusan sendiri.	1 2 3 4 5
2.	Adanya penyesalan yang mendalam ketika saya berbuat kesalahan di organisasi/tempat kerja.	1 2 3 4 5
3.	Orang-orang yang ada di organisasi/tempat kerja saya, berusaha melaksanakan tugas yang diberikan dengan penuh tanggung jawab.	1 2 3 4 5
<b>DIMENSI IMBALAN (<math>X_3</math>)</b>		
1.	Di organisasi/tempat kerja saya memiliki sistem kenaikan pangkat yang mendorong orang-orang terbaik untuk mencapai posisi puncak.	1 2 3 4 5
2.	Imbalan yang saya terima dari organisasi/tempat kerja, bisa untuk memenuhi kebutuhan hidup.	1 2 3 4 5
3.	Pemberian imbalan di tempat kerja/organisasi adalah proporsional dengan hasil kerja yang telah saya lakukan.	1 2 3 4 5
<b>DIMENSI RESIKO (<math>X_4</math>)</b>		
1.	Di tempat kerja saya, pengambilan keputusan dalam melakukan pekerjaan terlalu hati-hati dalam upaya untuk mencapai efektivitas.	1 2 3 4 5
2.	Di tempat kerja saya, diberikan kesempatan bagi karyawan untuk ide-ide baru dan masukan sesuai dengan pekerjaannya.	1 2 3 4 5
<b>DIMENSI TOLERANSI (<math>X_5</math>)</b>		
1.	Organisasi/tempat kerja saya mempunyai iklim kerja yang rileks dan iklim kerja yang menyenangkan.	1 2 3 4 5
2.	Di tempat kerja saya, terdapat hubungan yang hangat antara organisasi dengan karyawan.	1 2 3 4 5
3.	Di tempat kerja saya, pada saat karyawan dalam kesulitan, biasanya karyawan akan meminta bantuan dari atasan dan rekan kerja yang lain.	1 2 3 4 5

## KUESIONER

Bapak/Ibu yth.

Ditengah-tengah kesibukan Bapak/Ibu, perkenankanlah kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi dan melengkapi kuesioner yang kami buat dalam rangka penelitian mengenai iklim organisasi dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Kerahasiaan jawaban yang Bapak/Ibu berikan, akan dijamin oleh kode etik penelitian. Atas perhatian Bapak/Ibu, kami menghaturkan banyak terima kasih.

---

### **BAGIAN I : IDENTITAS RESPONDEN**

---

1. Jenis Kelamin:
  - a. Perempuan
  - b. Laki-laki
  
2. Usia Bapak/Ibu:
 

a. Kurang dari 20 tahun	c. 31 – 40 tahun
b. 20 – 30 tahun	d. Lebih dari 41 tahun
  
3. Pendidikan terakhir Bapak/Ibu:
 

a. SLTP	c. Diploma
b. SMU/SMK	d. Sarjana
  
4. Lama Bapak/Ibu bekerja di UNAIR:
 

a. Kurang dari 1 tahun	c. 11 – 20 tahun
b. 1 – 10 tahun.	d. Lebih dari 21 tahun
  
5. Penghasilan Bapak/Ibu per bulan:
 

a. Kurang dari Rp. 500.000,-	c. Rp. 1.000.001,- - Rp. 2.000.000,-
b. Rp. 500.001,- - Rp. 1.000.000,-	d. Lebih dari Rp. 2.000.000,-

---

### **BAGIAN II : IKLIM ORGANISASI**

---

Untuk pernyataan-pernyataan berikut ini, berikanlah tanggapan Bapak/Ibu dengan memberikan tanda silang pada angka yang mewakili pendapat Bapak/Ibu, dengan ketentuan sebagai berikut:

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	y
1	2.00	4.33	3.67	3.00	3.33	4.00	4.00
2	2.50	3.00	3.33	2.50	3.00	3.00	3.00
3	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.50	4.00
4	1.50	3.67	3.00	3.00	4.00	1.50	3.00
5	2.50	4.00	2.00	3.50	2.67	4.00	4.00
6	3.50	5.00	2.33	2.00	3.00	3.50	4.00
7	3.00	4.33	2.67	2.00	3.33	3.00	3.00
8	3.00	2.33	4.00	3.00	3.67	3.50	4.00
9	2.00	2.67	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00
10	4.00	4.00	3.67	4.00	4.00	5.00	5.00
11	2.50	4.33	4.33	3.00	3.00	2.50	4.00
12	2.50	3.33	2.67	5.00	3.00	2.00	2.00
13	3.00	3.00	2.33	4.50	2.33	3.00	3.00
14	3.00	4.00	4.33	3.50	4.00	4.00	4.00
15	4.00	4.00	5.00	3.00	4.33	4.50	5.00
16	3.50	3.67	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00
17	2.00	5.00	4.00	4.50	3.33	4.50	3.00
18	2.00	4.00	3.00	2.00	2.67	4.00	3.00
19	2.50	3.33	3.33	3.00	3.00	3.00	3.00
20	3.50	4.00	2.00	3.00	3.00	2.50	4.00
21	3.00	4.00	2.67	4.00	3.33	2.00	4.00
22	2.00	5.00	4.33	4.50	4.33	2.50	4.00
23	2.00	4.33	3.00	3.00	2.67	3.00	4.00
24	3.00	3.67	3.00	3.50	2.67	4.00	3.00
25	3.50	4.00	4.00	5.00	4.33	3.50	4.00
26	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00	3.50	5.00
27	2.00	3.00	3.33	2.50	3.00	2.00	3.00
28	2.50	3.00	2.00	3.00	2.67	2.50	2.00
29	3.00	3.33	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00
30	3.00	3.67	3.00	2.50	4.33	4.00	4.00
31	2.50	3.33	3.67	2.50	3.00	2.50	4.00

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	y
32	4.00	4.33	4.00	4.00	3.33	4.50	5.00
33	3.00	4.00	3.33	4.00	3.00	4.00	4.00
34	2.00	4.00	3.00	3.00	2.67	3.50	4.00
35	2.00	4.00	3.00	5.00	4.00	3.00	4.00
36	4.00	4.67	5.00	3.50	4.00	4.00	5.00
37	3.00	4.00	4.33	2.50	3.00	3.50	4.00
38	2.00	3.00	3.33	4.00	3.00	2.50	3.00
39	2.50	3.33	3.00	2.00	2.67	3.00	3.00
40	1.50	4.00	3.00	2.00	4.00	3.50	4.00
41	3.00	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
42	2.50	5.00	4.00	5.00	3.00	4.00	5.00
43	2.00	4.00	2.00	3.50	3.67	3.00	4.00
44	1.50	3.00	2.33	3.00	2.33	2.50	2.00
45	3.00	4.00	2.67	3.00	4.00	3.00	4.00
46	2.00	4.00	5.00	2.00	4.00	4.00	5.00
47	2.00	4.00	4.00	2.00	4.67	4.00	4.00
48	2.50	4.33	3.67	3.50	4.33	2.50	3.00
49	3.50	3.67	3.33	3.00	3.67	3.00	4.00
50	2.00	3.67	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00
51	2.00	3.00	2.00	2.00	2.33	3.00	2.00
52	3.00	4.00	3.00	3.50	3.67	3.50	4.00
53	2.50	4.33	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00
54	3.00	5.00	4.33	4.00	4.00	4.50	5.00
55	3.00	3.67	4.00	3.50	3.67	3.50	5.00
56	2.00	4.00	3.67	3.00	3.33	4.00	4.00
57	1.50	3.00	2.00	3.00	3.67	3.00	3.00
58	2.00	3.33	2.33	2.00	3.00	3.50	2.00
59	3.00	4.00	3.00	2.00	2.33	4.00	4.00
60	2.50	3.00	2.67	2.00	2.67	3.50	3.00
61	2.00	4.00	3.33	3.00	3.00	4.00	4.00
62	2.00	4.67	4.00	5.00	4.67	4.00	5.00

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	y
63	3.00	4.00	4.33	5.00	4.33	4.00	4.00
64	2.50	4.00	5.00	4.00	4.33	3.50	5.00
65	2.00	3.00	2.67	3.00	3.33	2.50	2.00
66	3.00	3.00	2.00	3.00	2.67	3.50	3.00
67	2.50	3.33	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00
68	3.00	4.00	3.67	4.00	4.00	4.00	4.00
69	2.00	4.00	3.00	4.50	4.67	3.50	4.00
70	4.00	5.00	4.00	4.00	4.33	4.00	4.00
71	2.50	4.00	2.00	3.00	3.00	2.50	3.00
72	3.00	4.67	5.00	4.00	3.67	4.00	4.00
73	1.50	4.00	3.00	3.00	4.00	3.50	3.00
74	3.00	4.33	3.67	4.00	4.00	3.00	3.00
75	3.00	4.00	4.00	3.50	4.00	4.00	4.00
						4.00	4.00
			3.33	3.00	4.00	2.50	4.00
78	2.50	3.00	2.00	2.50	2.67	3.00	3.00
79	3.00	4.00	4.00	3.50	3.67	4.00	4.00
80	3.50	4.67	4.33	4.00	4.00	4.50	5.00
81	2.00	3.00	2.67	4.00	4.33	2.00	3.00
82	2.50	3.00	1.00	2.00	4.67	3.00	2.00
83	2.50	4.00	1.00	2.00	4.00	2.50	4.00
84	3.00	4.00	3.00	3.50	3.00	3.50	5.00
85	3.50	3.67	4.33	4.00	2.67	3.00	4.00
86	3.00	4.67	4.00	3.00	3.67	4.00	4.00
87	2.00	3.00	2.67	2.00	2.67	2.00	2.00
88	2.00	3.67	3.33	3.00	3.33	2.50	3.00
89	1.50	3.00	2.33	2.50	3.67	2.50	3.00
90	2.00	4.33	4.00	3.50	4.00	3.00	4.00
91	2.00	4.00	3.33	3.00	3.00	3.00	4.00
92	3.00	4.33	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00
93	3.00	5.00	4.00	5.00	3.67	3.50	5.00

c:\spsswin\karyawan.sav

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	y
94	1.50	3.67	3.33	3.00	2.00	2.50	2.00
95	2.00	4.00	3.67	3.00	3.00	3.00	3.00
96	2.50	4.00	3.00	4.00	3.67	3.00	4.00
97	2.00	3.67	3.00	3.50	4.00	3.50	4.00
98	1.00	3.00	2.00	2.50	2.33	2.00	2.00
99	2.00	4.00	4.00	3.50	3.67	3.00	5.00
100	2.50	4.00	3.33	4.00	3.67	4.00	4.00

\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1    Dependent Variable..    Y

Block Number 1.    Method: Enter  
                   X1            X2            X3            X4            X5            X6

Variable(s) Entered on Step Number

1..    X6  
 2..    X5  
 3..    X4  
 4..    X1  
 5..    X2  
 6..    X3

Multiple R                    .78092  
 R Square                     .60983  
 Adjusted R Square         .58466  
 Standard Error             .57117

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	6	47.42051	7.90342
Residual	93	30.33949	.32623

F =            24.22644            Signif F =    .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
X1	.232124	.099016	.170245	2.344	.0212
X2	.274599	.117637	.186873	2.334	.0217
X3	.296388	.080350	.309762	3.689	.0004
X4	.059383	.073710	.060704	.806	.4225
X5	.280852	.097731	.203106	2.874	.0050
X6	.244902	.102997	.195909	2.378	.0195
(Constant)	-.942680	.446149		-2.113	.0373

End Block Number 1    All requested variables entered.