- PERSONNEL MANAGEMENT
- ORGANIZATIONAL CHANGE

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN BTPN CABANG KERTAJAYA SURABAYA

SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN MANAJEMEN

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
B. 48/08
Suk
P

DIAJUKAN OLEH
INDAH SUKMAGIRI
No. Pokok : 040117087

KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2007

Surabaya, ...12 Desember 2007.....

Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji

Dosen Pembimbing

Dian Ekowati, SE, Msi, M.App.Com

SKRIPSI

PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN BTPN CABANG KERTAJAYA SURABAYA

DIAJUKAN OLEH :

INDAH SUKMAGIRI

NO. Pokok : 040117087

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,

Dian Ekowati, SE, Msi, M.App.Com **TANGGAL** 25-1-2008

SEKRETARIS PROGRAM STUDI,

Dra.Ec.Hj.Nurtjahja Moegni,Msi. **TANGGAL** 28-1-2008

KATA PENGANTAR

Dengan mengucap Syukur kehadirat Allah SWT, karena dengan ridha dan petunjukNya-lah, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "Pengaruh iklim organisassi terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BTPN cabang Kertajaya Surabaya".

Penulis menyadari bahwa dalam penyelesaian skripsi ini, penulis banyak mendapat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, perkenankanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Ec. Karjadi Mintaroem, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.
2. Alm. Prof. Dr. H. Amiruddin Umar, SE, selaku Ketua Jurusan Manajemen.
3. Dra. Ec. Hj. Nurtjahja Moegni, Msi, selaku Sekretaris Jurusan Manajemen.
4. Dian Ekowati, SE, Msi, M. App. Com, selaku dosen pembimbing, terima kasih atas waktu, perhatian, dan kesabarannya dalam membimbing penulis selama menyusun skripsi.
5. H. Suyanto Riyadi, MBA, selaku Pimpinan Bank BTPN cabang Kertajaya Surabaya, terima kasih atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk melakukan penelitian di Bank BTPN cabang Kertajaya Surabaya. Juga kepada Ibu Dewi, selaku Ketua Bagian HRD, atas waktu, bantuan, dan fasilitas yang

diperlukan penulis. Serta seluruh karyawan yang telah bersedian menjadi Responden penulis.

6. Mas tercinta Riza Fahlifi, SE, terima kasih atas perhatian, waktu, dan doanya.
7. Bapak dan Ibu tercinta, terima kasih atas perhatian dan doa. Begitu juga dengan saudara-saudaraku tersayang, Eneng dan Upick.
8. Mbak Ct, tarima kasih atas bantuan dan kesabarannya.
9. Teman-temanku: Inoen, Glory, Crisnina, dan Mela, terima kasih atas semua bantuannya selama kuliah dan dalam menulis skripsi.
10. Seluruh dosen dan staf Fakultas Ekonomi UNAIR yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas semua bantuan selama ini.

Penulis berharap semoga semua pihak di atas maupun pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan, agar semua bantuan dan dukungan mendapat balasan dari Allah SWT. Penulis berharap skripsi ini dapat memberi manfaat bagi pihak lain.

Surabaya, Desember 2007

Penulis

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

DAFTAR ISI

Halaman

JUDUL.....i

PERSETUJUAN UNTUK UJIAN SKRIPSI.....ii

PERSETUJUAN SKRIPSI.....iii

KATA PENGANTAR.....iv

ABSTRAKSI.....vi

DAFTAR ISI.....vii

DAFTAR TABEL.....xi

DAFTAR GAMBAR.....xii

DAFTAR LAMPIRAN.....xiii

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang.....1

1.2. Rumusan Masalah.....5

1.3. Tujuan Penelitian.....5

1.4. Manfaat Penelitian.....5

1.5. Sistimatika Skripsi.....6

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori.....8

2.1.1. Iklim Organisasi.....8

2.1.2. Pengertian Iklim Organisasi 9

2.1.3. Dimensi Iklim Organisasi 10

2.1.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi 17

2.1.5. Definisi Kepuasan Kerja 23

2.1.6. Indikator Kepuasan Kerja 24

2.1.7. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja 29

2.2. Penelitian Sebelumnya 31

2.3. Hipotesis dan Model Analisis 33

2.3.1. Hipótesis 33

2.3.2. Model dan Kerangka Analisis 34

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian 36

3.2. Identifikasi Variabel 36

3.3. Definisi operasional Variabel 37

3.4. Jenis dan Sumber Data 44

3.5. Prosedur Pengumpulan Data 44

3.5.1. Penentuan Sampel 44

3.5.2. Pengumpulan Data 45

3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas 46

3.7. Teknik Analisis 48

3.8. Uji Asumsi Klasik Regresi 51

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....53

4.1.1. Sejarah Perusahaan..... 53

4.1.2. Lokasi Perusahaan..... 55

4.1.3. Visi dan Misi Perusahaan.....55

4.1.4. Struktur Organisasi..... 56

4.2. Deskripsi Hasil Penelitian.....59

4.2.1. Karakteristik Responden.....59

4.2.2. Deskripsi Variabel..... 61

4.2.3. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas..... 72

4.2.4. Uji Asumsi Klasik Regresi.....75

4.3. Teknik Analisis dan Pengujian Hipótesis..... 77

4.3.1. Analisis Regresi Linier Berganda..... 77

4.3.2. Koefisien Korelasi (R)..... 81

4.3.3. Koefisien Determinasi (R^2).....82

4.3.4. Uji F..... 82

4.3.5. Uji t..... 83

4.4. Pembahasan.....84

4.4.1. Pengaruh Bersama-sama Variabel Iklim Organisasi yaitu Struktur Organisasi, Tanggung Jawab, Imbalan, Toleransi, Resiko, dan Konflik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank BTPN cabang Kertajaya Surabaya..... 85

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 4.1. Distribusi Jenis Kelamin.....60

Tabel 4.2. Distribusi Usia Responden.....60

Tabel 4.3. Distribusi Tingkat Pendidikan.....61

Tabel 4.4. Nilai Interval Kelas.....62

Tabel 4.5. Tanggapan Responden terhadap Iklim Organisasi.....63

Tabel 4.6. Tanggapan Responden terhadap Kepuasan Kerja.....68

Tabel 4.7. Tanggapan Responden terhadap Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja.....71

Tabel 4.8. Hasil Uji Validitas Masing-masing Item Variabel Bebas.....73

Tabel 4.9. Hasil Uji Validitas Masing-masing Item Variabel Tergantung.....74

Tabel 4.10. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Bebas dan Variabel Tergantung 75

Tabel 4.11. Hasil Uji Multikolinieritas.....76

Tabel 4.12. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....78

Tabel 4.13. Nilai Beta.....102

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

ABSTRAKSI

Bank BTPN cabang Kertajaya Surabaya sebagai salah satu Bank Swasta Nasional yang tidak hanya memberikan pelayanan kepada para pensiunan, tapi juga kepada nasabah umum, perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan agar karyawan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan memerlukan iklim organisasi yang mendukung untuk mencapai tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Pendekatan penelitian yang digunakan untuk mengukur pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan adalah pendekatan kuantitatif melalui teknik analisis regresi linier berganda. Variabel tergantung (Y) adalah kepuasan kerja, sedangkan variabel bebas (X) diukur menggunakan 6 variabel yaitu: Struktur organisasi (X_1), tanggung jawab (X_2), imbalan (X_3), toleransi (X_4), resiko (X_5), dan konflik (X_6). Hasil analisis regresi linier berganda adalah

$$Y = 1,364 + 0,202X_1 + 0,108X_2 + 0,153X_3 + 0,193X_4 + 0,129X_5 - 0,214X_6$$

Hasil uji F menyatakan bahwa semua variabel iklim organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Besarnya pengaruh variabel iklim organisasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja dapat diketahui dari koefisien determinasi (R^2) sebesar 87,3% sedangkan sisanya yaitu sebesar 12,7% dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel yang memiliki pengaruh dominan adalah variabel konflik.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

MILIK PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA SURABAYA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Rosyidi (2003: 56) menyatakan bahwa "faktor produksi terdiri dari manusia (*man*), uang (*money*), bahan baku (*material*), dan mesin (*machine*)". Modal berupa uang menjadikan suatu usaha mungkin terjadi, tetapi manusialah yang menjadikannya terlaksana. Alasan dari pendapat tersebut adalah karena manusia dengan akal pikiran yang dimiliki mampu mengelola faktor-faktor produksi yang lain menjadi suatu usaha yang berhasil. Oleh karena itu, faktor manusia merupakan faktor produksi terpenting. Keberadaan manusia atau karyawan yang beragam dalam perusahaan mengharuskan adanya Manajemen Sumberdaya Manusia untuk mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara maksimal agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Kesuksesan suatu perusahaan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Sumber daya manusia yang berkualitas perlu mendapat perhatian dari perusahaan. Perusahaan harus dapat mengetahui sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. "Kepuasan karyawan akan sangat berpengaruh terhadap efisiensi, produktifitas, hubungan karyawan, tingkat absen, dan *turnover*" (Baron, 1986, Maghradi,1999). Perusahaan perlu memperhatikan variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sehingga tujuan karyawan dan perusahaan dapat tercapai.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Karyawan dalam perusahaan perlu dikelola secara profesional dan mendapat perhatian yang cukup agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dan tuntutan perusahaan sehingga perusahaan diharapkan mampu mewujudkan kepuasan kerja karyawan. Handoko (2001: 194) menyatakan bahwa

"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".

Singkatnya, iklim organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

"Iklim organisasi adalah suasana kehidupan organisasi secara menyeluruh yang tercermin dalam setiap hubungan antar anggota organisasi dan dalam setiap tingkah laku anggota jika berhubungan dengan lingkungan di luar organisasi" (Luthans, 1992). Selain itu, Litwin dan Stringer dalam French (1994) mengungkapkan bahwa "iklim organisasi terkait dengan persepsi individu terhadap kondisi psikis di lingkungan organisasi yang berhubungan dengan struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, kehangatan, resiko, dukungan, standar, konflik, dan identitas". Kesembilan variabel tersebut yang pada awalnya digunakan untuk mengukur iklim organisasi. Namun pada penelitian-penelitian selanjutnya variabel-variabel tersebut disederhanakan menjadi enam variabel yaitu: struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, dan konflik.

Berdasarkan pengamatan, iklim organisasi di BTPN (Bank Tabungan Pensiunan Nasional) Cabang Kertajaya Surabaya adalah adanya struktur organisasi yang ketat atau sangat birokratis, tanggung jawab yang diemban oleh tiap karyawan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

sangat besar berkenaan dengan beban tugas yang tidak ringan yang berhubungan langsung dengan keuangan. Imbalan yang diberikan oleh perusahaan sudah terstandar sesuai dengan tugas dan hasil kerja karyawan. Toleransi yang terjadi antar karyawan adalah sangat besar karena tugas yang dilaksanakan bersifat kelompok maka membutuhkan kerja sama tim. Resiko yang ditanggung karyawan juga tidak kecil karena berkaitan langsung dengan jumlah uang yang sangat signifikan dan karyawan tidak memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan karena sudah ada peraturan baku atas segala pengambilan keputusan. Konflik yang terjadi dalam perusahaan tidak begitu tinggi. Seperti telah disebutkan sebelumnya bahwa iklim organisasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

"Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya" (Robbins, 2001: 139). Karyawan dengan tingkat kepuasan tinggi menunjukkan bahwa karyawan tersebut merasa senang dengan pekerjaan yang dimilikinya, dan sebaliknya karyawan dengan tingkat kepuasan rendah merasa tidak senang dengan pekerjaan yang dimilikinya. Sedangkan menurut Luthans (1998) kepuasan kerja didefinisikan sebagai "persepsi karyawan tentang bagaimana suatu pekerjaan dapat memberikan hasil yang penting". Dari kedua definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan karyawan atas pekerjaan yang dimiliki. "Kepuasan kerja menjadi penting untuk diperhatikan karena dampaknya terhadap kinerja karyawan berupa produktifitas, kemangkiran, dan *turnover*" (Robbins, 2001: 51).

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Penelitian ini didasari oleh penelitian Sujati (2001) yang menyatakan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh secara signifikan sebesar 16% terhadap kepuasan kerja. Juga survei kepuasan karyawan yang diadakan oleh Bank Niaga pada tahun 2001 terhadap sekitar 3400 karyawan responden menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi pada karyawan menyangkut iklim kerja di Bank Niaga.

Alasan pemilihan judul penelitian "Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan BTPN cabang Kertajaya Surabaya" adalah karena adanya perbedaan persepsi antara pandangan umum dan fenomena yang terjadi di lapangan. Menurut pandangan umum, karyawan bank terlihat mapan dan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi, sedangkan fenomena yang terjadi di lapangan adalah sebaliknya, yaitu karyawan dituntut untuk dapat melaksanakan tugas dengan akurat dan disiplin tinggi karena bersinggungan langsung dengan keuangan, jadi sebenarnya karyawan memiliki beban tugas yang berat.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah iklim organisasi yang berupa struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, dan konflik mempunyai pengaruh secara bersama-sama yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BTPN Cabang Kertajaya Surabaya?

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

2. Apakah iklim organisasi yang berupa struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, dan konflik mempunyai pengaruh secara parsial yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BTPN Cabang Kertajaya Surabaya?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah iklim organisasi yang berupa struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, dan konflik mempunyai pengaruh secara bersama-sama yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BTPN Cabang Kertajaya Surabaya.
2. Untuk mengetahui apakah iklim organisasi yang berupa struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, dan konflik mempunyai pengaruh secara parsial yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BTPN Cabang Kertajaya Surabaya.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi pihak manajemen perusahaan, dapat diketahui variabel iklim organisasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan terutama yang memberikan pengaruh secara dominan sehingga perusahaan dapat menjaga iklim organisasi yang dapat memberikan suasana yang nyaaman bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

2. Dapat menambah wacana ilmu pengetahuan mangenai Manajemen Sumberdaya Manusia dan pengaplikasiannya.
3. Memberikan sumbangan bagi ilmu pengetahuan, khususnya dalam ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia.
4. Sebagai informasi tambahan yang berguna bagi penelitian yang akan datang.

1.5. Sistematika Skripsi

Untuk memberikan gambaran umum mengenai penelitian dan hasil yang diperoleh, maka penulisan skripsi disusun denagn sistematika sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan

Bab ini menyajikan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan, dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Bab ini menyajikan landasan teori yang digunakan dalam penelitian. Landasan teori mencakup uraian mengenai konsep-konsep dasar, penelitian sebelumnya, serta hipotesis dan kerangka berpikir.

BAB III : Metode Penelitian

Bab ini menyajikan penjelasan mengenai pendekatan penelitian, definisi operasional, identifikasi variabel, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, serta teknik analisis yang digunakan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

BAB IV : Hasil dan Pembahasan

Bab ini menyajikan uraian mengenai gambaran umum organisasi, deskripsi hasil penelitian, pembuktian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V : Simpulan dan Saran

Bab ini menyajikan simpulan hasil penelitian dan rekomendasi saran bagi manajemen perusahaan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Iklim Organisasi

Karyawan melaksanakan pekerjaan sehari-hari dalam lingkungan yang secara langsung mempengaruhi proses kerja, yang disebut sebagai iklim organisasi. Oleh karena itu, iklim organisasi harus menciptakan suasana yang kondusif agar dapat mendukung proses kerja karyawan. Dengan kondisi tersebut, karyawan diharapkan dapat lebih termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan sehingga dapat memberikan hasil yang terbaik. Hal ini sesuai dengan pendapat Steers (1991: 123) yang menyatakan bahwa "organisasi sebagai suatu sistem tidak dapat dipisahkan dari lingkungannya, karena lingkungan mempunyai pengaruh besar dalam keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan."

Iklim organisasi karyawan BTPN cabang Kertajaya Surabaya adalah iklim yang formal, terstruktur, dan efisien. Disiplin tinggi diterapkan dalam tiap elemen perusahaan. Kondisi formal tersebut, menyebabkan hubungan antar karyawan juga menjadi hubungan yang bersifat profesional. Meski demikian, adanya tuntutan kerja sama tim yang tinggi dapat mempererat hubungan antar karyawan. Hampir tiap karyawan mengemban tanggung jawab yang sama berat, namun dengan wewenang yang terbatas karena adanya struktur baku yang membatasi karyawan dalam

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

mengambil keputusan. Dengan kata lain, karyawan tidak disarankan untuk mengambil inisiatif pribadi dalam mengambil keputusan.

2.1.2 Pengertian Iklim Organisasi

Terdapat beberapa definisi iklim organisasi, antara lain yaitu:

1. "Iklim organisasi adalah suasana kehidupan organisasi secara menyeluruh yang tercermin dalam setiap hubungan antar anggota organisasi dan dalam setiap tingkah laku anggota jika berhubungan dengan lingkungan di luar organisasi" (Luthans, 1992).
2. "Iklim organisasi adalah 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" (Litwin dan Stringer dalam Al-Shammari, 1992).
3. "Iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana karyawan melakukan pekerjaan mereka" (Davis dan Newstrom, 1990: 23).
4. "Iklim organisasi adalah 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" (French, 1994).
5. "Iklim organisasi adalah sikap, nilai, norma, dan perasaan yang umumnya dimiliki karyawan sehubungan dengan organisasi tempat mereka bekerja" (Payne dan Pugh dalam Steers, 1991:123).

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

6. "Iklim organisasi adalah kumpulan dari persepsi karyawan termasuk mengenai pengaturan karyawan, keinginan dari pekerjaan dalam organisasi, dan lingkungan sosial dalam organisasi" (Higgins, 1982).
7. "Iklim organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan, diasumsikan merupakan kekuatan yang besar dalam mempengaruhi karyawan" (Gibsons, Ivancevich, dan Donelly, 1992:702).

Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah karakteristik dan sifat organisasi yang membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi lain yang menyangkut lingkungan kerja organisasi.

2.1.3 Dimensi Iklim Organisasi

Litwin dan Stringer (1968) merupakan perintis penelitian mengenai iklim organisasi, yang mengembangkan 9 (sembilan) dimensi untuk mengukur iklim organisasi, yaitu: struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, kehangatan, resiko, dukungan, standar, konflik, dan identitas.

1. Struktur Organisasi

   Dimensi struktur organisasi mengukur persepsi karyawan mengenai batasan-batasan yang ada dalam lingkungan kerja yaitu sejauh mana karyawan merasa terlalu banyak aturan, prosedur, dan kebijakan yang berlaku dalam organisasi. Terdapat 6 (enam) elemen dalam struktur organisasi, yaitu: spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali,

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi (Robbins, 2003: 176). Spesialisasi pekerjaan adalah pembagian tugas dalam organisasi menjadi pekerjaan yang terpisah-pisah. Departementalisasi adalah dasar yang dipakai dalam pengelompokkan, menunjukkan fungsi dan peran karyawan dalam organisasi. Rantai komando adalah garis tidak putus dari wewenang yang terentang mulai puncak organisasi sampai pada bagian terendah dalam organisasi, serta memperjelas siapa melapor kepada siapa. Rentang kendali adalah jumlah karyawan yang dapat diatur oleh manajer secara efektif dan efisien. Sentralisasi adalah tingkat di mana pengambilan keputusan dipusatkan pada suatu titik tunggal dalam organisasi. Desentralisasi adalah keleluasaan keputusan didorong ke bawah pada tingkat pekerja yang terendah. Formalisasi adalah tingkat dimana pekerjaan dalam organisasi dibukukan.

2. Tanggung Jawab

   Dimensi tanggung jawab mengukur persepsi karyawan mengenai adanya kesempatan untuk menjadi atasan bagi diri sendiri. Karyawan memiliki kesadaran untuk melaksanakan kewajiban dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa harus selalu melapor pada atasan.

3. Imbalan

   Dimensi imbalan mengukur persepsi karyawan mengenai penghargaan yang diperoleh atas pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan baik. Karyawan menuntut adanya keadilan dalam kebijakan pembayaran dan promosi.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

karyawan mengharapkan adanya penghargaan atas hasil kerja yang lebih besar daripada menerima hukuman apabila melakukan kesalahan.

4. Kehangatan

   Dimensi kehangatan 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.

5. Resiko

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

6. Dukungan

   Dimensi dukungan mengukur persepsi yang dimiliki 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 balik dari atasan dan bawahan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

7. Standar

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

8. Konflik

   Dimensi konflik mengukur perasaan karyawan mengenai pertentangan yang terjadi antara atasan dan bawahan, ataupun antar sesama rekan kerja dimana karyawan merasa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif.

9. Identitas

   Dimensi identitas 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 pekerja untuk berkorban bagi kelompok ataupun perusahaan, dimana hal ini tidak akan dilakukan oleh karyawan yang tidak memiliki perasaan tersebut.

Campbell dkk. dalam Steers (1977) mengungkapkan 10 (sepuluh) dimensi iklim organisasi, yaitu: struktur tugas, hubungan imbalan-hukuman, sentralisasi keputusan, penekanan pada pancapaian tujuan, perhatian pada pelatihan dan pengembangan, keamanan dan resiko, keterbukaan dan pembelaan diri, status dan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

moral, pengakuan dan umpan balik, serta kemampuan dan fleksibilitas organisasi secara umum.

1. Struktur tugas

   Dimensi 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 dipertimbangakan seperti senioritas, adanya sikap pilih kasih, dan sebagainya.

3. Sentralisasi keputusan

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

4. Penekanan pada pencapaian tujuan

   Dimensi ini mencerminkan keinginan yang ada pada anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

5. Perhatian pada pelatihan dan pengembangan

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

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

6. Keamanan dan resiko

   Dimensi ini 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 bekerja sama.

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

   Dimensi ini 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 yag inovatif dan fleksibel. Dimensi ini juga meliputi tingkat organisasi mengatasi masalah, mengembangkan metode baru, dan mengembangkan kemampuan-kemampuan mengembangkan metode baru bagi karyawan sebelum permasalahan menjadi kritis.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Sedangkan Hay (1995) mengemukakan 6 (enam) dimensi iklim organisasi, yaitu: fleksibilitas, tanggung jawab, standar, imbalan, kejelasan, dan komitmen tim.

1. Fleksibilitas

   Dimensi ini mengukur persepsi karyawan mengenai seberapa banyak aturan, kebijakan, dan prosedur yang tidak penting dalam perusahaan. Seberapa mudah ide baru dapat diterima.

2. Tanggung jawab

   Dimensi ini mengukur perasaan karyawan mengenai sejauh mana karyawan dapat melaksanakan pekerjaan tanpa pengawasan, dan sejauh mana karyawan merasa benar-benar bertanggung jawab atas hasil pekerjaan, serta sejauh mana karyawan merasa bertanggung jawab atas proses.

3. Standar

   Dimensi ini mengukur perasaan karyawan mengenai titik berat manajemen dalam penentuan karya terbaik karyawan. Sejauh mana perusahaan menetapkan tantangan akan tujuan yang dapat dicapai. Sejauh mana perusahaan memberikan toleransi terhadap karyawan yang memiliki kemampuan sedang.

4. Imbalan

   Dimensi ini mengukur perasaan karyawan mengenai pengakuan dan imbalan atas pekerjaan yang baik. Pengakuan dan umpan balik berhubungan secara langsung dengan kinerja.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

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 menguranginya menjadi negatif.

3. Kelompok

Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang sering kali dipuaskan 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

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

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 produktifitas 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

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

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 manciutkan hati karyawan sehingga iklim yang ada adalah iklim yang kehilangan semangat dan ketakutan. Di lain pihak, ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memunginkan setiap orang 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.

Menurut Steers (1995) terdapat 4 (empat) faktor yang dapat menentukan iklim organisasi, yaitu: struktur organisasi, teknologi, lingkungan luar, dan kebijakan.

1. Struktur organisasi

   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

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

perhatian manajemen terhadap pekerjaan individu, maka akan semakin baik, penuh kepercayaan dan bertanggung jawab atas iklim kerjanya.

2. Teknologi

   Teknologi 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 pekerja merasa lebih bertanggung jawab atas pencapaian pada tujuan organisasi dan kelompok.

Banyak faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, baik faktor internal maupun eksternal, yaitu: gaya kepemimpinan, keadaan ekonomi, struktur organisasi, karakteristik anggota, pembentukan serikat kerja, ukuran organisasi, dan sifat pekerjaan.

1. Gaya kepemimpinan

   Pemimpin yang memiliki wibawa di hadapan karyawan dan menginginkan mereka terlibat dalam pengambilan keputusan dalam organisasi menciptakan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

perbedaan iklim yang besar daripada pemimpin yang memaksakan membuat semua keputusan penting dan melakukan pengawasan dengan ketat.

2. Keadaan ekonomi

Pada saat ekonomi sedang naik dan perusahaan dalam keadaan baik, manajer cenderung lebih tertantang dan mau mengambil resiko yang lebih besar dalam mengambil keputusan. Sebaliknya, pada masa ekonomi melemah, anggaran sangat ketat, manajer dipaksa untuk membuat keputusan secara konservatif. Pada masa ini, perusahaan kurang menyukai adanya program baru ataupun ide yang inovatif.

3. Struktur organisasi

Beberapa karakteristik struktur organisasi cenderung berdampak besar pada iklim organisasi. Contohnya, sebuah organisasi dengan hubungan pelaporan yang baku dan peraturan yang kaku cenderung menciptakan iklim birokrasi yang kaku dan tidak ramah, tapi kemungkinan sangat efisien.

4. Karakteristik anggota

Iklim organisasi dipengaruhi oleh kepribadian anggota. Kepribadian anggota yang ramah akan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan. Iklim organisasi akan lebih menyenangkan jika para anggota ikut serta dalam kegiatan sosial di luar pekerjaan.

5. Pembentukan serikat kerja

Ada atau tidaknya serikat kerja memiliki dampak yang besar pada iklim organisasi. Keberadaan serikat kerja menyebabkan hubungan antara manajemen

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

dan serikat kerja cenderung lebih formal dan bersifat saling berlawanan pada saat perundingan kontrak kerja.

6. Ukuran organisasi

   Organisasi besar cenderung lebih kaku, birokratis, dan terstruktur dibandingkan dengan organisasi yang lebih kecil. Maka lebih mudah untuk menetapkan iklim kreativitas, inovasi, dan kebersamaan dalam organisasi kecil daripada dalam organisasi besar.

7. Sifat pekerjaan

   Jenis pekerjaan dan industri juga memberikan pengaruh pada iklim organisasi. Contohnya, bidang pertanian dan pemrosesan makanan di daerah pedesaan menunjukkan iklim yang sangat berbeda dengan industri perbankan atau perusahaan investasi keuangan di daerah perkotaan. Atau contoh lainnya adalah tekanan waktu dan *deadline* menciptakan iklim yang sangat berbeda antara perusahaan surat kabar harian dan perusahaan penerbitan buku.

2.1.5 Definisi Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa definisi kepuasan kerja, antara lain:

1. "Kepuasan kerja adalah persepsi karyawan tentang bagaimana suatu pekerjaan dapat memberikan hasil yang penting" (Luthans, 1998).
2. "Kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya" (Robbins, 2001:139).

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

3. "Kepuasan kerja adalah serangkaian perasaan senang atau tidak senang seseorang berkenaan dengan pekerjaannya" (Davis, 1989).

Jadi dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan karyawan atas pekerjaan yang dimiliki.

2.1.6 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthans ada 5 (lima) indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, pengawasan, dan rekan kerja.

1. Pekerjaan itu sendiri

   Pekerjaan itu sendiri mengukur sejauh mana sebuah pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

   Arnold dan Feldman (1988: 88) menyatakan bahwa "dua aspek penting yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari pekerjaan adalah variasi pekerjaan dan kontrol atas metode dan langkah-langkah kerja". Tingkat kepuasan kerja yang tinggi didapat dari pekerjaan yang dapat memberikan otonomi yang luas pada karyawan untuk melaksanakan pekerjaan. Secara umum, dapat dikatakan bahwa pekerjaan-pekerjaan yang memiliki banyak keanekaragaman akan menyebabkan kepuasan kerja. Sebaliknya, pekerjaan yang tidak menawarkan keanekaragaman dan tantangan akan menciptakan kebosanan pada karyawan dan pada akhirnya akan menimbulkan stres. Pekerjaan-pekerjaan yang

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

memberikan otonomi yang luas dalam melaksanakan pekerjaan akan menghasilkan tingkat kepuasan yang tinggi. Sebaliknya, perhatian secara berlebihan oleh pihak perusahaan terhadap metode-metode kerja dan langkah-langkah kerja secara terus menerus akan menimbulkan ketidakpuasan kerja.

2. Gaji

Gaji menunjukkan perasaan karyawan tentang jumlah ganjaran yang diterima dibandingkan dengan karyawan pada perusahaan lain pada posisi yang sama.

Mangkunegara (2000: 85) mendefinisikan gaji sebagai "uang yang dibayarkan kepada pegawai atas pelayanan yang diberikan secara bulanan". Gaji atau upah diketahui sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Gaji yang diterima oleh karyawan tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar, tetapi juga sebagai alat untuk mewujudkan kepuasan akan kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya. Gaji dipandang sebagai imbalan yang diberikan perusahaan atas kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan.

Dua faktor penting yang digunakan oleh karyawan mengenai gaji adalah harapan dan persepsi tentang keadilan. Mengenai harapan, pikiran karyawan telah mempunyai gambaran atau mungkin keputusan tentang jumlah upah yang layak diterima berdasarkan pendidikan, pengetahuan, ketrampilan, sifat pekerjaan, besarnya tanggung jawab dan wewenang serta faktor lain.

Karyawan menilai gaji dengan membuat perbandingan-perbandingan sosial. Semakin tinggi tingkat pendidikan dan profesional karyawan, semakin tinggi tingkat kemungkinan karyawan melakukan perbandingan sosial dengan orang-

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

orang pada tingkatan yang sama di luar organisasi. Jika gaji yang diberikan organisasi lebih rendah daripada gaji yang diberikan oleh perusahaan lain untuk tipe pekerjaan yang sama, maka akan menimbulkan ketidakpuasan kerja karyawan terhadap gaji. Akan tetapi terdapat orang yang bersedia menerima gaji lebih kecil untuk suatu jenis pekerjaan tertentu yang disukai. Jadi, dalam hal ini timbulnya kepuasan kerja dalam pemberian gaji perlu memperhatikan adanya persepsi keadilan pada karyawan.

3. Peluang Promosi

Peluang promosi menunjukkan perasaan karyawan tentang kesempatan untuk berkembang dalam hierarkhi (jenjang karir).

Nitisemito (1996: 181) menyatakan bahwa "promosi adalah proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi". Promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Sedangkan Luthans (1992: 127) menyatakan bahwa " kesempatan promosi mengakibatkan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan".

4. Pengawasan

Pengawasan menunjukkan perasaan karyawan tentang kemampuan pengawas untuk memberikan bantuan teknik dan perilaku.

Wexley dan Yukl (1988: 152) menyatakan bahwa "perilaku pengawas, yaitu kebijaksanaan pengawas dalam melakukan pengawasan merupakan determinan penting dari kepuasan kerja karyawan". Selain itu, banyaknya kesempatan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

partisipasi dalam membuat keputusan dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

5. Rekan kerja

Rekan kerja menunjukkan perasaan tentang sejauh mana rekan kerja memberikan dukungan sosial secara teknis.

Arnold dan Feldman (1988: 90) menyatakan bahwa "persahabatan dan kerja sama dengan teman sekerja adalah sumber kepuasan kerja secara individual". Karyawan menyukai adanya kesempatan berbicara dengan karyawan lainnya sambil bekerja dan tidak menyukai pekerjaan dimana karyawan terpisah dengan lainnya. Kelompok kerja juga memenuhi sistem dukungan sosial terhadap karyawan, kelompok kerja bisa menjadi pendengar terhadap masalah karyawan maupun sebagai sumber kesenangan atau hiburan.

Sedangkan menurut Robbins (2001: 149) terdapat 5 (lima) faktor yang menentukan kepuasan kerja, yaitu: kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung, dan kesesuaian antara kepribadian dan pekerjaan.

1. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu menantang menciptakan frustasi dan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Ganjaran yang pantas

   Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang memenuhi rasa keadilan, tidak meragukan, dan sesuai dengan harapan karyawan. Jumlah upah bukan sesuatu yang mutlak diharapkan oleh karyawan, tetapi lebih kepada persepsi keadilan, begitu juga dengan kebijakan promosi yang diharapkan karyawan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih besar, dan status sosial yang meningkat.

3. Kondisi kerja yang mendukung

   Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan melaksanakan tugas dengan baik.

4. Rekan kerja yang mendukung

   Bagi karyawan, pekerjaan lebih dari sekedar untuk mendapatkan uang atau prestasi, tapi juga untuk mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengantar pada kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan, karyawan lebih mendapatkan kepuasan bila atasan bersikap ramah dan memberikan perhatian atas hasil kerja.

5. Kesesuaian antara kepribadian dan pekerjaan

   Karyawan dengan tipe kepribadian yang kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya menyadari bahwa karyawan memiliki

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, dengan demikian lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, pada akhirnya keberhasilan tersebut menciptakan probabilitas yang lebih besar untuk mencapai kepuasan kerja yang tinggi.

2.1.7 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Iklim organisasi yang merupakan lingkungan dimana karyawan melaksanakan pekerjaan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena iklim yang mendukung dapat mempermudah karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, yang pada akhirnya dapat memberikan hasil kerja yang baik, dengan demikian kepuasan kerja dapat tercapai. Pendapat tersebut didukung oleh Litwin dan Stringer (1968) yang menyatakan bahwa "pada tingkat iklim organisasi yang berbeda akan menyumbangkan tingkat kepuasan karyawan yang berbeda". Juga pendapat Handoko (2001: 194) yang menyatakan bahwa

> "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".

Struktur organisasi sebagai salah satu dimensi iklim organisasi mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kepuasan kerja. Robbins (2003: 176) mendefinisikan struktur organisasi sebagai "bagaimana tugas pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan", sehingga struktur organisasi menjadi pedoman karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Struktur organisasi mempunyai

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

pengaruh yang mencolok pada perilaku anggota baik pada kinerja maupun pada kepuasan kerja (Robbins, 2003: 202). Pendapat tersebut didukung oleh hasil penelitian Dammen (2001) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara struktur organisasi dan kepuasan kerja.

Karyawan mempunyai anggapan bahwa tugas yang diberikan oleh atasan merupakan kesempatan untuk melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Dengan tanggung jawab tersebut, karyawan merasa memiliki keharusan untuk menunjukkan hasil kerja terbaik sehingga dapat mencapai kepuasan kerja.

Adalah hal yang *common sense* bahwa imbalan atau kompensasi yang tinggi menyebabkan tingkat kepuasan yang tinggi pula. Karyawan pada umumnya menganggap imbalan berupa gaji, tunjangan, bonus, dan lain sebagainya merupakan alasan utama dalam memilih suatu pekerjaan tertentu, atau sering pula disebut sebagai motivasi. Dengan imbalan yang tinggi, karyawan dapat memenuhi kebutuhan. Sebagaimana hasil penelitian Warsidi (2005) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kompensasi dengan kepuasan kerja.

Toleransi antar karyawan baik sesama rekan kerja maupun antara atasan dan bawahan memiliki pengaruh pada kepuasan kerja sebagaimana disebutkan oleh Robbins (2001: 150) bahwa "tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja meningkat". Dengan toleransi yang tinggi antar karyawan, akan tercipta kondisi kerja yang menyenangkan dan dapat mendukung terlaksananya tugas dengan baik.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Pengaruh resiko terhadap kepuasan kerja bergantung pada pandangan karyawan mengenai resiko, apakah ia lebih menyukai resiko atau sebaliknya, menghindari resiko tinggi. Bagi karyawan yang menyukai resiko, semakin tinggi resiko, akan semakin tertantang dalam menyelesaikannya sehingga memberikan kepuasan kerja tersendiri, begitu pula sebaliknya.

Konflik terjadi karena adanya perbedaan pendapat antar karyawan dalam organisasi. Pengaruh konflik terhadap kepuasan kerja sangat berhubungan dengan tingkat konflik, konflik yang terlalu rendah menyebabkan suasana kerja yang lesu dan kinerja karyawan yang rendah, yang pada akhirnya menyebabkan kepuasan kerja yang rendah. Sedangkan tingkat konflik yang terlalu tinggi, menyebabkan suasana kerja yang tegang dan kinerja karyawan juga menjadi kurang maksimal. Konflik yang baik adalah tingkat konflik yang sedang, dimana suasana kerja menjadi produktif dan inovatif sehingga kinerja karyawan menjadi maksimal dan kepuasan kerja dapat meningkat.

2.2. Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini adalah:

1. Sujati (2001) melakukan penelitian yang berjudul "Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar Peserta Penyetaraan Tatap Muka (PTM) Proyek PGSD IKIP Yogyakarta" memberikan hasil yaitu iklim mempunyai pengaruh secara signifikan sebesar 16% terhadap kepuasan kerja. Persamaan penelitian ini dan penelitian Sujati adalah 6 (enam) dimensi yang digunakan untuk mengukur iklim organisasi, yaitu:

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, dan konflik. Sedangkan perbedaannya, yang pertama adalah Sujati mengukur kepuasan kerja hanya dengan 1 (satu) indikator yaitu kepuasan pada pekerjaan itu sendiri, sedangkan penelitian ini menggunakan 5 (lima) indikator kepuasan kerja, yaitu: kepuasan pada pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Yang kedua adalah obyek penelitian, obyek penelitian Sujati adalah Guru SD di Yogyakarta, sedangkan obyek penelitian ini adalah karyawan BTPN cabang Kertajaya Surabaya.

2. Yunus (2004) melakukan penelitian yang berjudul "Studi Korelasional antara Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi dengan Kepuasan Kerja Guru SMK Negeri Se Kota Samarinda" memberikan hasil yaitu terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja. Persamaan penelitian ini dan penelitian Yunus adalah 5 (lima) indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu: kepuasan pada pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Sedangkan perbedaannya, yang pertama adalah dimensi yang digunakan untuk mengukur iklim organisasi, Yunus menggunakan 5 (lima) dimensi iklim organisasi, yaitu: struktur organisasi, tanggung jawab, standar, gaya kepemimpinan, dan komitmen, sedangkan penelitian ini menggunakan 6 (enam) dimensi, yaitu: struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, dan konflik. Yang kedua, obyek penelitian Yunus adalah guru SMK Negeri se kota Samarinda, sedangkan obyek penelitian ini adalah karyawan BTPN cabang Kertajaya Surabaya.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

3. Handriana (2002) melakukan penelitian yang berjudul "Analisis Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Universitas Airlangga Surabaya" memberikan hasil yaitu iklim organisasi berpengaruh secara nyata terhadap kepuasan kerja. Persamaan penelitian ini dan penelitian Handriana adalah 6 (enam) dimensi yang digunakan untuk mengukur iklim organisasi, yaitu: struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, dan konflik. Sedangkan perbedaannya, yang pertama adalah Handriana hanya menggunakan 1 (satu) indikator untuk mengukur kepuasan kerja yaitu kepuasan akan pekerjaan itu sendiri, sedangkan penelitian ini menggunakan 5 (lima) indikator, yaitu: kepuasan pada pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Yang kedua, obyek penelitian Handriana adalah karyawan tetap (PNS) UNAIR, sedangkan obyek penelitian ini adalah karyawan BTPN Cabang Kertajaya Surabaya.

2.3 Hipotesis dan Model Analisis

2.3.1. Hipotesis

Dari latar belakang, rumusan masalah, dan landasan teori di atas dapat dirumuskan suatu hipotesis, yaitu:

1. Bahwa iklim organisasi yang berupa struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, dan konflik mempunyai pengaruh secara bersama-sama

yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BTPN cabang Kertajaya Surabaya.

2. Bahwa iklim organisasi yang berupa struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, dan konflik mempunyai pengaruh secara parsial yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BTPN cabang Kertajaya Surabaya.

2.3.2. Model dan Kerangka Berpikir

Untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan BTPN Cabang Kertajaya Surabaya, digunakan model analisis sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = Kepuasan kerja karyawan BTPN Cabang Kertajaya Surabaya

β_0 = Konstanta

β_{1-6} = Koefisien regresi

X_1 = Struktur Organisasi

X_2 = Tanggung jawab

X_3 = Imbalan

X_4 = Toleransi

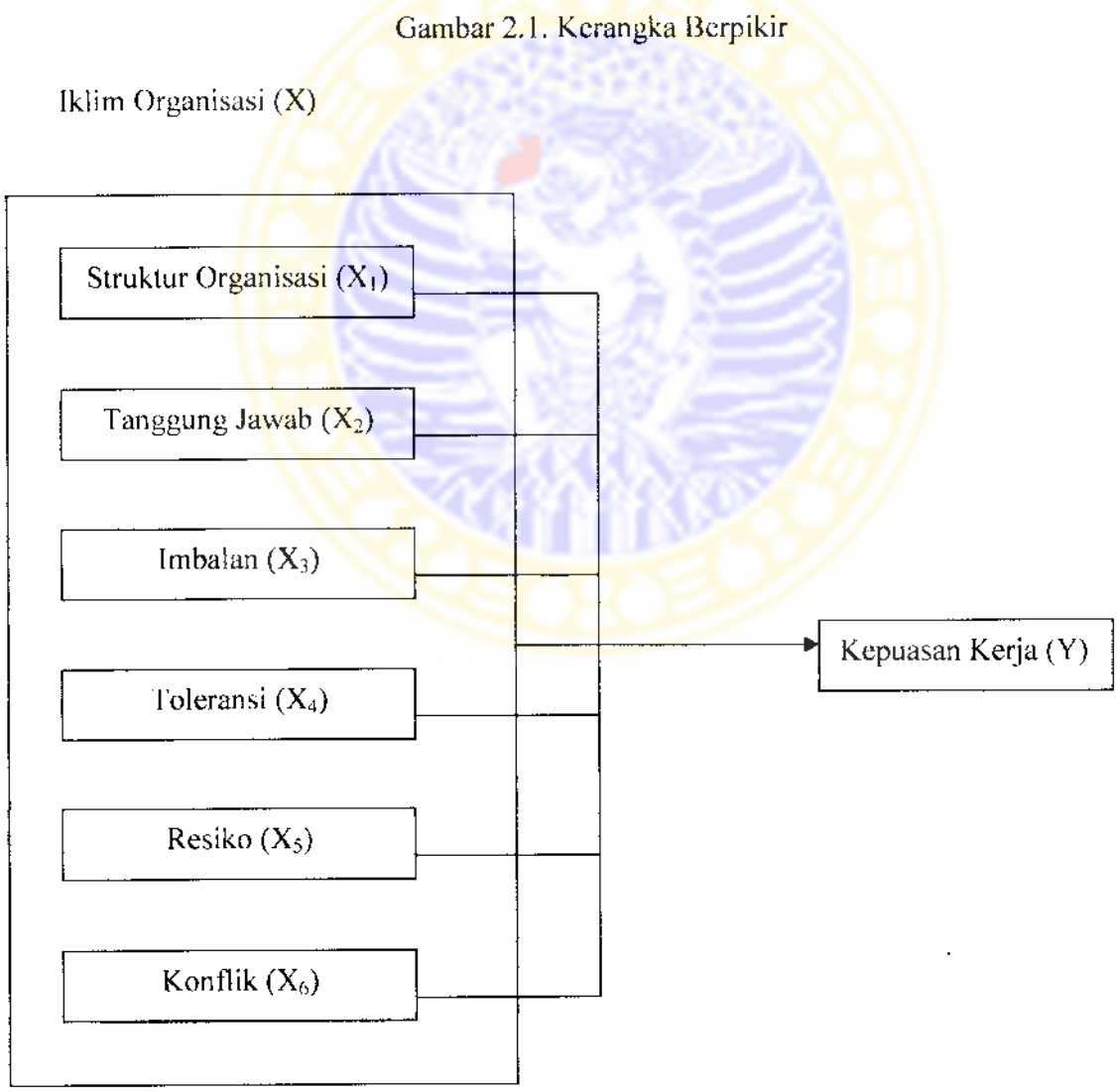
X_5 = Resiko

X_6 = Konflik

ε = Faktor pengganggu

Dari model analisis di atas, dapat dibuat kerangka kerja untuk menganalisis penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang menitikberatkan pada pengujian hipotesis, data yang digunakan harus terukur, dan akan menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan.

3.2. Identifikasi Variabel

Agar suatu konsep dapat diteliti secara empiris, maka konsep itu harus dioperasionalkan dengan mengubahnya menjadi variabel-variabel yang dapat diukur, yaitu:

1. Variabel bebas (X), yang menyatakan variabel iklim organisasi, terdiri dari:

   Variabel X_1 = Struktur organisasi

   Variabel X_2 = Tanggung jawab

   Variabel X_3 = Imbalan

   Variabel X_4 = Toleransi

   Variabel X_5 = Resiko

   Variabel X_6 = Konflik

2. Varibel tergantung (Y), yang menyatakan variabel kepuasan kerja karyawan BTPN cabang Kertajaya Surabaya.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

3.3. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Variabel iklim organisasi (X), yaitu pernyataan responden tentang iklim organisasi yang dirasakan. Iklim organisasi diukur dengan menggunakan 6 dimensi, yaitu: struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, dan konflik.

   a. Struktur organisasi (X_1), menunjukkan perasaan karyawan tentang batasan-batasan dalam kelompok, yaitu: spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi.

   Dimensi struktur organisasi diungkapkan dalam kuesioner dengan pernyataan-pernyataan, sebagai berikut:

   1. Di tempat kerja saya, tugas/pekerjaan sudah dibagi dengan jelas.
   2. Saya mengetahui fungsi dan peran saya dalam pelaksanaan pekerjaan.
   3. Saya mengetahui dengan jelas kepada siapa saya harus melapor, dan dari siapa saya menerima laporan.
   4. Di tempat kerja saya, jumlah bawahan yang dapat diatur oleh seorang manajer telah ditentukan dengan jelas.
   5. Di tempat kerja saya, sistem pengambilan keputusan telah ditetapkan dengan jelas.
   6. Di tempat kerja saya, peraturan perusahaan telah ditetapkan dengan jelas.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

b. Tanggung jawab (X_2), menunjukkan persepsi karyawan mengenai perasaan adanya kesempatan untuk menjadi atasan bagi diri sendiri dan sejauh mana karyawan dapat melaksanakan pekerjaan tanpa pengawasan.

Dimensi tanggung jawab diungkapkan dalam kuesioner dengan pernyataan-pernyataan, sebagai berikut:

1. Di tempat kerja saya, saya diberi wewenang untuk mengambil keputusan sendiri.
2. Saya berusaha melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab saya dengan sebaik mungkin.
3. Adanya penyesalan yang mendalam ketika saya berbuat kesalahan di tempat kerja saya.
4. Saya akan mendapat teguran atau bahkan sanksi dari atasan jika saya tidak melaksanakan tanggung jawab dengan baik.

c. Imbalan (X_3), menunjukkan perasaan dihargai atas setiap pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan baik, lebih menekankan yang positif daripada hukuman, keterbukaan atas pembayaran dan kebijakan promosi.

Dimensi imbalan diungkapkan dalam kuesioner dengan pernyataan-pernyataan, sebagai berikut:

1. Di tempat kerja saya, memiliki sistem kenaikan pangkat yang mendorong orang-orang terbaik untuk mencapai posisi puncak.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

2. Imbalan yang saya terima dari tempat kerja bisa untuk memenuhi kebutuhan hidup.
3. Imbalan yang saya terima sesuai dengan beban kerja yang saya laksanakan.
4. Pemberian imbalan di tempat kerja saya adalah sesuai dengan hasil kerja yang telah saya lakukan.

d. Toleransi (X_4), merupakan hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja, yaitu perasaan saling tolong menolong antar pimpinan dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.

Dimensi toleransi diungkapkan dalam kuesioner dengan pernyataan-pernyataan, sebagai berikut:

1. Di tempat kerja saya, terdapat hubungan kerja yang hangat antara atasan dan bawahan.
2. Di tempat kerja saya, pada saat saya mendapat kesulitan dalam melaksanakan tugas/pekerjaan, biasanya saya akan meminta saran atau masukan baik dari atasan maupun rekan kerja yang lain tentang solusi dari kesulitan kerja tersebut.

e. Resiko (X_5), menunjukkan perasaan adanya tantangan yang penuh resiko dalam suatu pekerjaan dan dalam organisasi.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Dimensi resiko diungkapkan dalam kuesioner dengan pernyataan-pernyataan, sebagai berikut:

1. Saya merasa tertantang untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.
2. Pekerjaan saya penuh dengan resiko sehingga saya harus berhati-hati dalam melaksanakannya.

f. Konflik (X_6), menunjukkan perasaan karyawan mengenai pertentangan yang terjadi antara atasan dan bawahan, ataupun antar sesama rekan kerja dimana karyawan merasa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif.

Dimensi konflik diungkapkan dalam kuesioner dengan pernyataan-pernyataan, sebagai berikut:

1. Saya sering mengalami pertentangan pendapat dengan atasan mengenai pekerjaan.
2. Saya sering bertentangan pendapat dengan rekan kerja saya mengenai pekerjaan.

Pengukuran untuk variabel bebas adalah menggunakan skala Likert 1-5, dengan pembobotan sebagai berikut:

Jawaban sangat setuju diberi nilai 5.

Jawaban setuju diberi nilai 4.

Jawaban ragu-ragu diberi nilai 3.

Jawaban tidak setuju diberi nilai 2.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Jawaban sangat tidak setuju diberi nilai 1.

Kecuali pengukuran untuk variabel konflik menggunakan skala Likert 1-5, dengan pembobotan yang dibalik karena pernyataan bersifat negatif, sebagai berikut:

Jawaban sangat setuju diberi nilai 1.

Jawaban setuju diberi nilai 2.

Jawaban ragu-ragu diberi nilai 3.

Jawaban tidak setuju diberi nilai 4.

Jawaban sangat tidak setuju diberi nilai 5.

2. Variabel kepuasan kerja (Y), yaitu pernyataan responden tentang kepuasan kerja karyawan BTPN cabang Kertajaya Surabaya. Kepuasan kerja diukur menggunakan 5 (lima) indikator yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, pengawasan, dan rekan kerja.

   a. Pekerjaan itu sendiri

      Pekerjaan itu sendiri mengukur sejauh mana sebuah pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

      Indikator pekerjaan itu sendiri diungkapkan dalam kuesioner dengan pernyataan-pernyataan, sebagai berikut:

      1. Saya merasa puas dengan kebebasan yang diberikan oleh perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

2. Saya merasa puas dengan variasi pekerjaan yang saya lakukan dalam perusahaan ini.

b. Gaji

Gaji menunjukkan perasaan karyawan tentang jumlah ganjaran yang diterima dibandingkan dengan karyawan pada perusahaan lain pada posisi yang sama.

Indikator gaji diungkapkan dalam kuesioner dengan pernyataan-pernyataan, sebagai berikut:

1. Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan sejenis untuk posisi yang sama.
2. Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan berdasarkan dengan pendidikan yang saya miliki.
3. Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan berdasarkan kemampuan dan keahlian saya.
4. Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban pekerjaan saya.

c. Peluang promosi

Peluang promosi menunjukkan perasaan karyawan tentang kesempatan untuk berkembang dalam hierarkhi (jenjang karir).

Indikator peluang promosi diungkapkan dalam kuesioner dengan pernyataan-pernyataan, sebagai berikut:

1. Saya merasa puas dengan objektivitas penilaian promosi yang diterapkan oleh perusahaan.
2. Saya merasa puas dengan kesempatan yang sama dalam peluang promosi.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

d. Pengawasan

Pengawasan menunjukkan perasaan karyawan tentang kemampuan pengawas untuk memberikan bantuan teknik dan perilaku.

Indikator pengawasan diungkapkan dalam kuesioner dengan pernyataan-pernyataan, sebagai berikut:

1. Saya merasa puas dengan kemampuan pengawas dalam mengawasi pekerjaan yang saya lakukan.
2. Saya merasa puas dengan objektivitas yang ditunjukkan pengawas dalam melakukan pengawasan.

e. Rekan kerja

Rekan kerja menunjukkan perasaan tentang sejauh mana rekan kerja memberikan dukungan sosial secara teknis.

Indikator rekan kerja diungkapkan dalam kuesioner dengan pernyataan-pernyataan, sebagai berikut:

1. Saya merasa puas dengan kebersamaan yang terjalin diantara sesama rekan kerja yang ada di perusahaan.
2. Saya merasa puas dengan sikap rekan kerja saya dalam melaksanakan pekerjaan.

Pengukuran untuk variabel tergantung adalah menggunakan skala Likert 1-5, dengan pembobotan sebagai berikut:

Jawaban sangat setuju diberi nilai 5.

Jawaban setuju diberi nilai 4.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Jawaban ragu-ragu diberi nilai 3.

Jawaban tidak setuju diberi nilai 2.

Jawaban sangat tidak setuju diberi nilai 1.

3.4. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan 2 (dua) macam data, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer, yaitu data yang didapat secara langsung melalui penyebaran kuesioner pada karyawan BTPN cabang Kertajaya Surabaya.
2. Data sekunder, merupakan data yang diperoleh dari dokumen perusahaan berupa sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan kondisi karyawan.

3.5. Prosedur Pengumpulan Data

3.5.1. Penentuan Sampel

Populasi adalah lingkup yang akan dijadikan penelitian dan harus di tentukan terlebih dahulu karena digunakan sebagai dasar dalan menentukan sampel. Populasi penelitian adalah karyawan BTPN cabang Kertajaya Surabaya. Sedangkan pengambilan sampel dari populasi menggunakan *puposive non probabilistic sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Cooper dan Emory, 1996: 245). Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 32 karyawan, yang merupakan jumlah seluruh karyawan dikurangi dewan direksi, manajer, petugas keamanan, dan petugas kebersihan. 32 responden tersebut berasal dari 14 orang dari

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

bidang Marketing dan 18 orang dari bidang Operasi. Alasan pemilihan teknik *purposive non probabilistic sampling* adalah karena tidak semua karyawan yang bekerja di Bank BTPN tersebut berstatus sebagai karyawan BTPN, petugas keamanan dan kebersihan berasal dari perusahaan lain yang menjadi mitra BTPN untuk menyediakan jasa keamanan dan kebersihan sehingga tidak secara langsung bertanggung jawab terhadap BTPN.

3.5.2. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Survei pendahuluan

   Survei pendahuluan dilakukan secara langsung dengan menghubungi pihak BTPN untuk mengetahui informasi awal yang dibutuhkan.

2. Studi kepustakaan

   Studi kepustakaan dilakukan dengan cara mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan penelitian dan untuk menunjang teori-teori yang dibutuhkan.

3. Survei lapangan

   Survei lapangan dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner secara langsung pada karyawan yang bersangkutan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas

Setelah menentukan ukuran untuk masing-masing variabel, langkah selanjutnya adalah melakukan uji validitas dan reliabilitas karena jika validitas dan reliabilitas tidak diketahui, maka akibatnya menjadi fatal dalam memberikan kesimpulan ataupun dalam memberi alasan dalam menjelaskan hubungan antar variabel (Nazir, 1999: 161). Validitas dan reliabilitas mencakup mutu seluruh proses pengumpulan data sejak konsep disiapkan sampai kepada data siap untuk dianalisis.

1. Uji Validitas

   Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data itu valid (Sugiyono, 2003: 267). Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Dengan kata lain, bahwa hasil penelitian dikatakan valid jika terdapat kesamaan antara data terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti.

   Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi *product moment* dari Karl Pearson. Penggunaan korelasi ini adalah untuk menguji validitas dengan cara menghitung nilai korelasi antara masing-masing pernyataan pada tiap-tiap variabel dengan nilai total dari variabel. Koefisien korelasi masing-masing item pernyataan kemudian dibandingkan dengan nilai kritis yang ada pada tabel kritis *r product moment* sesuai dengan derajat kebebasan dan tingkat signifikansinya. Bila koefisien korelasinya lebih besar dari nilai kritis, maka suatu pernyataan dianggap valid, dan sebaliknya.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menyangkut ketepatan alat ukur. Nazir (1999: 161) menyatakan bahwa suatu alat ukur disebut mempunyai reliabilitas tinggi atau dapat dipercaya, jika alat ukur itu mantap, dalam pengertian bahwa alat ukur tersebut stabil, dapat diandalkan (*dependability*) dan dapat diramalkan (*predictability*). Suatu alat ukur yang mantap tidak berubah-ubah pengukurannya dan dapat diandalkan karena penggunaan alat ukur tersebut berkali-kali akan memberikan hasil yang serupa.

Suatu pernyataan atau ukuran yang akurat adalah ukuran yang cocok dengan yang ingin diukur. jika aspek stabilitas dan aspek akurasi digabungkan, maka dapat disimpulkan bahwa alat ukur tersebut mantap dan dapat mengukur secara cermat dan tepat. Suatu alat ukur juga harus sedemikian rupa sifatnya, sehingga *error* yang terjadi, yaitu *error* pengukuran yang random sifatnya, dapat ditolerir. Sehingga dapat disimpulkan, bahwa reliabilitas adalah ketepatan suatu ukuran atau alat pengukur.

Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung nilai koefisien dari *alpha* (α) untuk masing-masing variabel penelitian. Kriteria reliabilitas sesuai dengan penjelasan Malhotra dalam Solimun (2002: 81) bahwa suatu penelitian dikatakan reliabel apabila koefisien α lebih besar dari 0,6 ($\alpha > 0{,}6$). Tetapi apabila sebaliknya, dimana koefisien α lebih kecil atau kurang dari 0,6 ($\alpha < 0{,}6$) berarti menunjukkan bahwa penelitian tidak konsisten.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

3.7. Teknik Analisis

Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda (*multiple linier regression*) melalui program *SPSS 12.0 for Windows*. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh iklim organisasi yaitu struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, dan konflik terhadap kepuasan kerja karyawan BTPN cabang Kertajaya Surabaya, digunakan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = Kepuasan kerja karyawan BTPN Cabang Kertajaya Surabaya

β_0 = Konstanta

β_{1-6} = Koefisien regresi

X_1 = Struktur Organisasi

X_2 = Tanggung jawab

X_3 = Imbalan

X_4 = Toleransi

X_5 = Resiko

X_6 = Konflik

ε = Faktor pengganggu

Setelah menemukan masing-masing nilai dari variabel yang terdapat pada model, dilakukan analisis koefisien korelasi, koefisien determinasi, uji-F, dan uji-t.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

1. Koefisien Korelasi

   Koefisien korelasi menunjukkan kuat atau lemahnya hubungan antara variabel bebas terhadap variabel tergantung. Semakin mendekati nilai 1, menunjukkan semakin kuat hubungan variabel bebas secara keseluruhan terhadap variabel tergantung, demikian pula sebaliknya.

2. Koefisien Determinasi (R^2)

   Koefisien determinasi menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel tergantung. Bila koefisien determinasi semakin mendekati 1,00 atau 100%, semakin besar pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel tergantung, begitu pula sebaliknya.

3. Uji-F

   Uji-F dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel tergantung, melalui langkah-langkah sebagai berikut:

   1. Menentukan rumusan hipotesis:

      $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$

      berarti iklim organisasi yaitu struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, dan konflik mempunyai pengaruh secara bersama-sama yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

$H_1 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq \beta_5 \neq \beta_6 \neq 0$

berarti iklim organisasi yaitu struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, dan konflik mempunyai pengaruh secara bersama-sama yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. Pengambilan keputusan

Keputusan diambil berdasarkan pembandingan antara *probabilitas* dengan *alpha* (α), dimana $\alpha = 5\% = 0{,}05$.

Jika *probabilitas* $> 0{,}05$, maka H_0 diterima, H_1 ditolak.

Jika *probabilitas* $< 0{,}05$, maka H_0 ditolak, H_1 diterima.

4. Uji-t

Uji-t dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel tergantung, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menentukan rumusan hipotesis

$H_0 : \beta_i = 0$, dimana $i = 1,2,3,4,5,6$

berarti iklim organisasi yaitu struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, dan konflik mempunyai pengaruh secara parsial yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

$H_1 : \beta_i \neq 0$, dimana $i = 1,2,3,4,5,6$

berarti iklim organisasi yaitu struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, dan konflik mempunyai pengaruh secara parsial yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. Pengambilan keputusan

Keputusan diambil berdasarkan pembandingan antara *probabilitas* dengan α, dimana $\alpha = 5\% = 0{,}05$.

Jika *probabilitas* $> 0{,}05$, maka H_0 diterima, H_1 ditolak.

Jika *probabilitas* $< 0{,}05$, maka H_0 ditolak, H_1 diterima.

3.8. Uji Asumsi Klasik Regresi

Dalam teknik analisis regresi linier berganda terdapat 3 (tiga) asumsi klasik yang harus diperhatikan yaitu: nonmultikolinieritas, heterokedastisitas, dan nonautokorelasi. Penelitian ini tidak melakukan uji autokorelasi karena data yang digunakan adalah data *cross section*, yaitu data yang diambil pada satu waktu tertentu. Uji autokorelasi hanya dapat digunakan pada data *time series* (Hakim, 2000), yaitu data yang diambil dalam beberapa kurun waktu tertentu.

1. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan di antara variabel bebas. Untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala ini, digunakan nilai *VIF* (*Variance Influence Factor*).

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Seperti Marquat dalam Hakim (2001: 301), yang menyatakan bahwa tidak terjadi multikolinieritas bila *VIF* bernilai 1 sampai 5 ($1 \leq VIF \leq 5$). sebaliknya Multikolinieritas terjadi bila *VIF* lebih besar dari 5 ($VIF > 5$).

2. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara variabel pengganggu dengan variabel bebas. Gejala ini dapat diketahui dengan mengamati gambar *scatter plot*, jika masing-masing item menyebar, maka telah terjadi heterokedastisitas, sebaliknya, jika masing-masing item mangumpul, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Perusahaan

Bank BTPN terlahir dari pemikiran 7 (tujuh) orang dalam suatu perkumpulan pegawai pensiunan militer pada tahun 1958 di Bandung. Ketujuh serangkai tersebut kemudian mendirikan Perkumpulan Bank Pegawai Pensiunan Militer (selanjutnya disebut "BAPEMIL") dengan status usaha sebagai perkumpulan yang menerima simpanan dan memberikan pinjaman kepada para anggotanya. BAPEMIL memiliki tujuan yang mulia yakni membantu meringankan beban ekonomi para pensiunan, baik Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (ABRI) maupun sipil, yang ketika itu pada umumnya sangat kesulitan bahkan banyak yang terjerat rentenir.

Berkat kepercayaan yang tinggi dari masyarakat maupun mitra usaha, pada tahun 1985 para anggota perkumpulam BAPEMIL membentuk PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) dengan ijin usaha sebagai Bank Tabungan dalam rangka memenuhi ketentuan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1967 tentang Pokok-Pokok Perbankan untuk melanjutkan kegiatan usaha BAPEMIL.

PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional didirikan berdasarkan Akta No. 31 tanggal 16 Februari 1985 yang dibuat di hadapan Komar Andasasmita, Notaris di Bandung. Kemudian diperbaiki dengan Akta Perbaikan No. 12 tanggal 13 juli 1985

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

yang dibuat dihadapan Ny. Dedah Ramdah Soekarna, S.H., selaku pengganti Komar Andasasmita, Notaris di Bandung. Selanjutnya telah memperoleh persetujuan Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan keputusan No. C2-4583.HT.01.01 tahun 1985, serta telah didaftarkan dalam buku register di Kantor Pengadilan Negeri Bandung di bawah register No. 458 dan No. 459 tertanggal 16 Agustus 1985, dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 76 tertanggal 20 September 1985, Tambahan No. 1148.

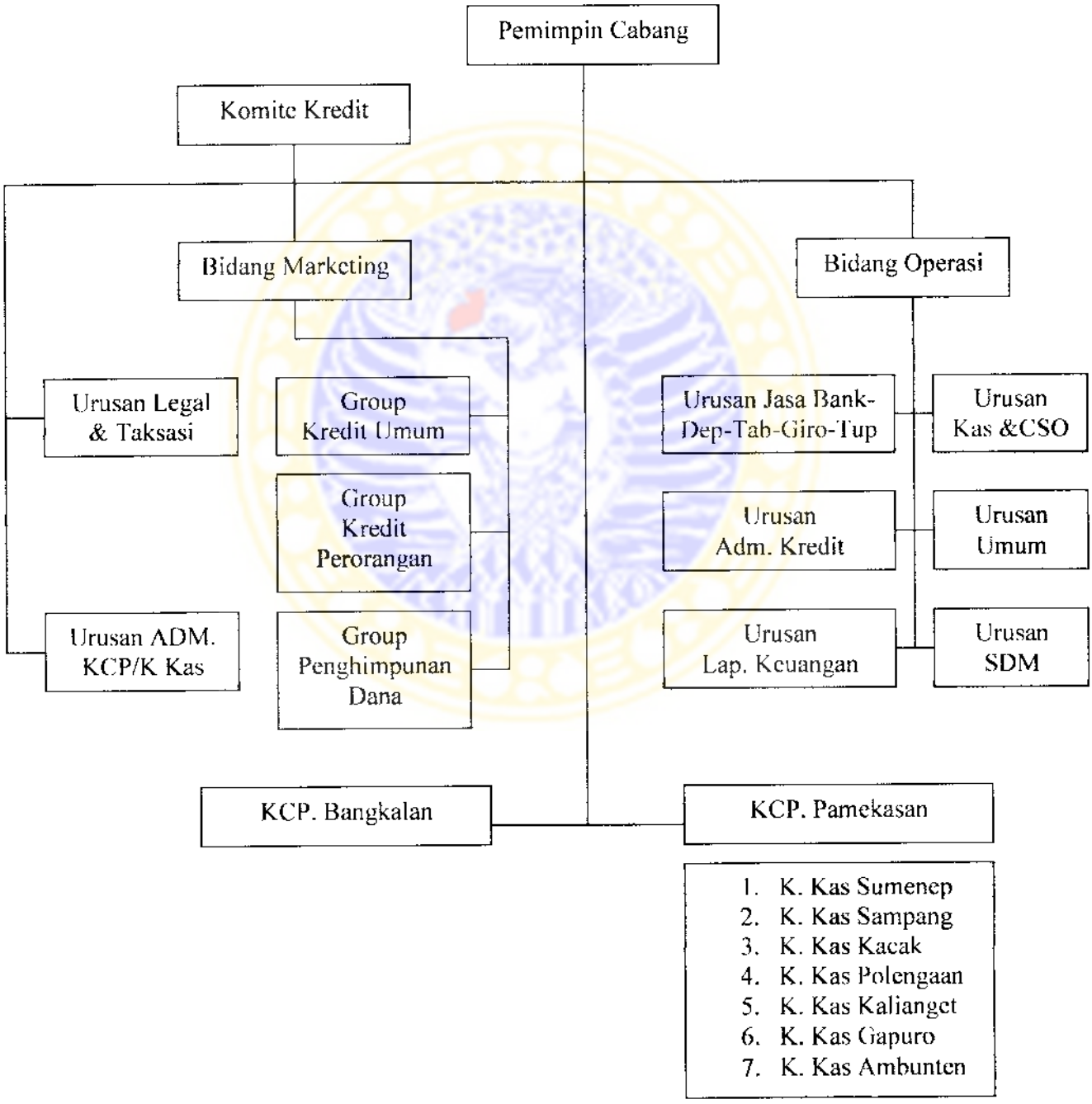
Berlakunya Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan (sebagaimana selanjutnya dirubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998) yang antara lain menetapkan bahwa status bank hanya ada dua yaitu: Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat, maka pada tahun1993 status Bank BTPN diubah dari Bank Tabungan menjadi Bank Umum melalui Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 055/KM.17/1993 tanggal 22 Maret 1993. Perubahan status Bank BTPN tersebut telah mendapat persetujuan dari Bank Indonesia sebagaimana ditetapkan dalam surat Bank Indonesia No. 26/5/UPBD/PBD2/Bd tanggal 22 April 1993 yang menyatakan status Perseroan sebagai Bank Umum.

Sebagai Bank Swasta Nasional yang semula memiliki status sebagai Bank Tabungan kemudian berganti menjadi Bank Umum pada tanggal 22 Maret 1993, Bank BTPN memiliki aktivitas pelayanan operasional kepada nasabah, baik simpanan maupun pinjaman. Namun aktivitas utama Bank BTPN adalah tetap mengkhususkan kepada pelayanan bagi para pensiunan dan pegawai aktif, karena target market Bank BTPN adalah para pensiunan. Dalam rangka memperluas kegiatan usahanya, Bank

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Gambar 4.1

Struktur organisasi Bank BTPN cabang Kertajaya Surabaya



Sumber: Lampiran VI (Data Perusahaan)

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

4.2. Deskripsi Hasil Penelitian

Bagian ini akan menjelaskan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan berupa karakteristik responden dan deskripsi variabel.

4.2.1. Karakteristik Responden

Responden yang menjadi obyek penelitian adalah karyawan Bank BTPN Cabang Kertajaya Surabaya sejumlah 32 orang. Jumlah tersebut berasal dari beberapa bagian dari struktur organisasi, yaitu 14 orang dari Bidang Marketing dan 18 orang dari Bidang Operasi. Penentuan responden tersebut menggunakan *purposive non probabilistic sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan yang digunakan adalah jumlah seluruh karyawan dikurangi karyawan bagian keamanan dan kebersihan. karena karyawan bagian keamanan dan kebersihan bukan merupakan karyawan langsung dari BTPN. Karyawan bagian keamanan dan kebersihan merupakan karyawan dari perusahaan lain yang menyediakan layanan tersebut, dan merupakan mitra BTPN. Sedangkan teknik pengumpulan data adalah dengan membagikan kuesioner kepada responden untuk diisi dibawah pengawasan penulis seperti yang tergambar dalam lampiran VII.

Karakteristik responden diidentifikasi berdasarkan jenis kelamin, usia, dan tingkat pendidikan.

1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasar jenis kelamin dapat dilihat dalam tabel 4.1.

Tabel 4.1

Distribusi Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	14	43,75%
Perempuan	18	56,25%
Total	32	100,00%

Sumber: Data Kuesioner yang diolah

Dari tabel tersebut, dapat diketahui bahwa jumlah karyawan perempuan lebih banyak dari karyawan laki-laki, dengan persentase karyawan wanita sebesar 56,25% dan karyawan laki-laki sebesar 43,25%.

2. Usia Responden

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2

Distribusi usia responden

Usia	Frekuensi	Persentase
19 - 24	9	28,13%
25 - 30	10	31,25%
31 - 36	3	9,38%
37 - 42	4	12,50%
43 - 48	6	18,75%
Total	32	100,00%

Sumber: Data Kuesioner yang diolah

Dari tabel tersebut, dapat diketahui bahwa persentase usia responden terbanyak adalah pada usia 25-30 tahun sebesar 31,25%. Kemudian pada rentang usia 19-24 tahun sebesar 28,125%. Selanjutnya adalah responden pada usia 43-48 tahun

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

yaitu sebesar 18,75%. Pada urutan keempat adalah responden pada usia 37-42 tahun sebesar 12,5%. Dan terakhir pada usia 31-36 tahun sebesar 9,375%.

3. Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3

Distribusi Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMU	8	25,00%
D3	9	28,13%
S1	15	46,88%
Total	32	100,00%

Sumber: Data kuesioner yang diolah

Dari tabel tersebut, dapat diketahui bahwa persentase tingkat pendidikan responden terbanyak adalah pada tingkat pendidikan S1 sebesar 48,875%. Selanjutnya pada tingkat pendidikan D3 sebesar 28,125%, dan persentase terendah adalah pada tingkat pendidikan SMU sebesar 25%.

4.2.2. Deskripsi Variabel

Penelitian ini diukur dengan dua variabel yaitu variabel iklim organisasi sebagai variabel bebas dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel tergantung. Bagian ini menjelaskan tanggapan karyawan mengenai variabel-variabel penelitian yang kemudian dinilai dengan menggunakan nilai rata-rata pada variabel iklim

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

organisasi dan kepuasan kerja. Untuk mempermudah penilaian maka nilai rata-rata yang dihasilkan tersebut dimasukkan dalam kelas-kelas dimana penentuan intervalnya memakai rumus sebagai berikut:

$$Interval\ Kelas = \frac{Nilai\ Tertinggi - Nilai\ Terendah}{Jumlah\ Kelas}$$

Keterangan :

Nilai tertinggi adalah 5 dan nilai terendah adalah 1.

Jumlah kelas adalah 5.

Dari rumus diatas diperoleh nilai interval kelas sebagai berikut :

$$Interval\ Kelas = \frac{5-1}{5} = 0{,}8$$

Dari nilai interval kelas tersebut, dapat diketahui batasan masing-masing kelas yang akan ditunjukkan dalam Tabel 4.4 sebagai berikut :

Tabel 4.4

Nilai Interval Kelas

Interval	Nilai	Kategori Penilaian
1,00 - 1,80	1	Sangat tidak setuju
1,81 - 2,60	2	Tidak setuju
2,61 - 3,40	3	Ragu-ragu
3,41 - 4,20	4	Setuju
4,21 - 5,00	5	Sangat setuju

Sumber: Data Kuesioner yang diolah

Selanjutnya nilai rata-rata masing-masing variabel dimasukkan ke dalam kelas tersebut.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

1. Variabel Iklim Organisasi

Tanggapan responden mengenai variabel iklim organisasi sebagai variabel bebas (variabel X) dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5

Tanggapan responden terhadap iklim organisasi

Item	Deskripsi	Rata-rata	Kategori Penilaian
$X_{1.1}$	Di tempat kerja saya, tugas/pekerjaan sudah dibagi dengan jelas.	4,06	Setuju
$X_{1.2}$	Saya mengetahui fungsi dan peran saya dalam pelaksanaan pekerjaan.	4,19	Setuju
$X_{1.3}$	Saya mengetahui dengan jelas kepada siapa saya harus melapor dan dari siapa saya menerima laporan.	4,22	Sangat setuju
$X_{1.4}$	Di tempat kerja saya, jumlah bawahan yang dapat diatur oleh seorang manajer telah ditentukan dengan jelas.	4,03	Setuju
$X_{1.5}$	Di tempat kerja saya, sistem pengambilan keputusan telah ditetapkan dengan jelas	3,69	Setuju
$X_{1.6}$	Di tempat kerja saya, peraturan perusahaan telah ditetapkan dengan jelas.	3,81	Setuju
$X_{2.1}$	Di tempat kerja saya, saya diberi wewenang untuk mengambil keputusan sendiri.	2,28	Tidak setuju
$X_{2.2}$	Saya berusaha melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab saya dengan sebaik mungkin	4,59	Sangat setuju
$X_{2.3}$	Adanya penyesalan yang mendalam ketika saya berbuat kesalahan di tempat kerja saya.	4,06	Setuju
$X_{2.4}$	Saya akan mendapat teguran atau bahkan sanksi dari atasan jika saya tidak melaksana-kan tanggung jawab dengan baik.	4,03	Setuju

$X_{3.1}$	Di tempat kerja saya, memiliki sistem kenaikan pangkat yang mendorong orang terbaik untuk mencapai posisi puncak.	3,94	Setuju
$X_{3.2}$	Imbalan yang saya terima dari tempat kerja bisa untuk memenuhi kebutuhan hidup.	3,28	Ragu-ragu
$X_{3.3}$	Imbalan yang saya terima sesuai dengan beban yang saya laksanakan.	3,69	Setuju
$X_{3.4}$	Pemberian imbalan di tempat kerja saya adalah sesuai dengan hasil kerja yang telah saya lakukan.	3,84	Setuju
$X_{4.1}$	Di tempat kerja saya, terdapat hubungan kerja yang hangat antara atasan dan bawahan.	4,16	Setuju
$X_{4.2}$	Di tempat kerja saya, pada saat saya mendapat kesulitan dalam melaksanakan tugas/ pekerjaan, biasanya saya akan meminta saran atau masukan baik dari atasan maupun rekan kerja yang lain tentang solusi dari kesulitan kerja tersebut.	4,44	Sangat setuju
$X_{5.1}$	Saya merasa tertantang untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.	4,28	Sangat setuju
$X_{5.2}$	Pekerjaan saya penuh dengan resiko sehingga saya harus berhati-hati melaksanakannya.	4,28	Sangat setuju
$X_{6.1}$	Saya sering mengalami pertentangan pendapat dengan atasan mengenai pekerjaan.	3,81	Tidak setuju
$X_{6.2}$	Saya sering bertentangan pendapat dengan rekan kerja saya mengenai pekerjaan.	3,94	Tidak setuju

Sumber: Lampiran III halaman viii

Dilihat dari tabel 4.5, responden rata-rata menyatakan setuju dengan anggapan bahwa iklim organisasi mempunyai peranan penting dalam penelitian.

Variabel ($X_{1.1}$) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,06. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan setuju bahwa tugas/pekerjaan yang karyawan laksanakan sudah dibagi dengan jelas.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Variabel ($X_{1.2}$) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,19. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan setuju bahwa karyawan mengetahui fungsi dan peran mereka dalam melaksanakan pekerjaan.

Variabel ($X_{1.3}$) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,22. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju bahwa karyawan mengetahui dengan jelas kepada siapa mereka harus melapor dan dari siapa mereka menerima laporan.

Variabel ($X_{1.4}$) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,03. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan setuju bahwa jumlah bawahan yang diatur oleh seorang manajer telah ditentukan dengan jelas.

Variabel ($X_{1.5}$) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,69. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan setuju bahwa sistem pengambilan keputusan telah ditetapkan dengan jelas.

Variabel ($X_{1.6}$) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,81. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan setuju bahwa peraturan perusahaan telah ditetapkan dengan jelas.

Variabel ($X_{2.1}$) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 2,28. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan tidak setuju bahwa karyawan diberi wewenang untuk mengambil keputusan sendiri.

Variabel ($X_{2.2}$) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,59. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju bahwa

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

karyawan berusaha melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan dengan sebaik mungkin.

Variabel ($X_{2.3}$) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,06. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan setuju bahwa adanya penyesalan yang mendalam ketika karyawan berbuat kesalahan di tempat kerja.

Variabel ($X_{2.4}$) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,03. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan setuju bahwa karyawan akan mendapatkan teguran atau bahkan sanksi dari atasan jika tidak melaksanakan tanggung jawab dengan baik.

Variabel ($X_{3.1}$) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,94. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan setuju bahwa di tempat kerja, karyawan memiliki sistem kenaikan pangkat yang mendorong orang-orang terbaik untuk mencapai posisi puncak.

Variabel ($X_{3.2}$) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,28. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan ragu-ragu bahwa imbalan yang diterima karyawan dari tempat kerja bisa untuk memenuhi kebutuhan hidup.

Variabel ($X_{3.3}$) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,69. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan setuju bahwa imbalan yang diterima karyawan sesuai dengan beban yang dilaksanakan.

Variabel ($X_{3.4}$) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,84. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan setuju bahwa pemberian

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

imbalan di tempat kerja adalah sesuai dengan hasil kerja yang telah dilakukan oleh karyawan.

Variabel ($X_{4.1}$) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,16. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan setuju bahwa terdapat hubungan kerja yang hangat antara atasan dan bawahan.

Variabel ($X_{4.2}$) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,44. variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju bahwa pada saat karyawan mendapat kesulitan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan, biasanya karyawan akan meminta saran atau masukan baik dari atasan maupun rekan kerja yang lain tentang solusi dari kesulitan kerja tersebut.

Variabel ($X_{5.1}$) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,28. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju bahwa karyawan merasa tertantang untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Variabel ($X_{5.2}$) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,28. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju bahwa pekerjaan yang dilaksanakan karyawan penuh dengan resiko sehingga karyawan harus berhati-hati dalam melaksanakannya.

Variabel ($X_{6.1}$) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,81. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan tidak setuju bahwa karyawan sering mengalami pertentangan pendapat dengan atasan mengenai pekerjaan, artinya karyawan pernah mengalami perbedaan pendapat dengan atasan.

Variabel ($X_{6.2}$) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,94. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan tidak setuju bahwa karyawan sering bertentangan pendapat dengan rekan kerja mengenai pekerjaan, artinya karyawan pernah bertentangan pendapat dengan rekan kerja.

2. Variabel Kepuasan Kerja

Tanggapan responden mengenai variabel kepuasan kerja sebagai variabel tergantung (variabel Y) dapat dilihat pada tabel 4.6.

Tabel 4.6

Tanggapan responden terhadap kepuasan kerja

Item	Deskripsi	Rata-rata	Kategori Penilaian
Y_1	Saya merasa puas dengan kebebasan yang diberikan oleh perusahaan dalam melaksana-kan pekerjaan.	4,16	Setuju
Y_2	Saya merasa puas dengan variasi pekerjaan yang saya lakukan dalam perusahaan ini.	4,00	Setuju
Y_3	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan sejenis untuk posisi yang sama.	3,47	Setuju
Y_4	Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan berdasarkan dengan pendidikan yang saya miliki.	3,56	Setuju
Y_5	Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan berdasarkan kemampuan dan keahlian saya.	3,81	Setuju
Y_6	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban pekerjaan saya.	3,62	Setuju
Y_7	Saya merasa puas dengan obyektivitas penila-an promosi yang diterapkan oleh perusahaan.	3,56	Setuju

Y_8	Saya merasa puas dengan pelatihan yang diberikan perusahaan dalam meningkatkan ketrampilan saya.	3,28	Ragu-ragu
Y_9	Saya merasa puas dengan kemampuan pengawas dalam mengawasi pekerjaan yang saya lakukan.	3,62	Setuju
Y_{10}	Saya merasa puas dengan obyektivitas yang ditunjukkan pengawas dalam melakukan pengawasan.	3,62	Setuju
Y_{11}	Saya merasa puas dengan kebersamaan yang terjalin diantara sesama rekan kerja yang ada di perusahaan.	4,50	Sangat setuju
Y_{12}	Saya merasa puas dengan sikap rekan kerja dalam menghadapi pekerjaan.	4,16	Setuju

Sumber: Lampiran III halaman vii

Variabel (Y_1) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,16. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan setuju bahwa karyawan merasa puas dengan kebebasan yang diberikan oleh perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan.

Variabel (Y_2) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,00. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan setuju bahwa karyawan merasa puas dengan variasi pekerjaan yang dilakukan dalam perusahaan.

Variabel (Y_3) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,47. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan setuju bahwa gaji yang diterima karyawan sudah sesuai dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan sejenis untuk posisi yang sama.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Variabel (Y_4) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,56. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan setuju bahwa karyawan merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan berdasarkan dengan pendidikan yang dimiliki.

Variabel (Y_5) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,81. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan setuju bahwa karyawan merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan berdasarkan kemampuan dan keahlian.

Variabel (Y_6) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,62. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan setuju bahwa gaji yang diterima karyawan sudah sesuai dengan beban pekerjaan.

Variabel (Y_7) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,56. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan setuju bahwa karyawan merasa puas dengan objektivitas penilaian promosi yang diterapkan oleh perusahaan.

Variabel (Y_8) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,28. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan ragu-ragu bahwa karyawan merasa puas dengan pelatihan yang diberikan perusahaan dalam meningkatkan ketrampilan.

Variabel (Y_9) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,62. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan setuju bahwa karyawan merasa puas dengan kemampuan pengawas dalam mengawasi pekerjaan yang dilakukan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Variabel (Y_{10}) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,62. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan setuju bahwa karyawan merasa puas dengan obyektivitas yang ditunjukkan pengawas dalam melakukan pengawasan.

Variabel (Y_{11}) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,50. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju bahwa karyawan merasa puas dengan kebersamaan yang terjalin di antara sesama rekan kerja yang ada di perusahaan.

Variabel (Y_{12}) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,16. Variabel ini didasarkan pada tanggapan responden yang menyatakan setuju bahwa karyawan merasa puas dengan sikap rekan kerja dalam menghadapi pekerjaan.

Berikut adalah tabel 4.7 yang merupakan rangkuman dari kedua tabel di atas (tabel 5 dan tabel 6).

Tabel 4.7

Tanggapan responden terhadap iklim organisasi dan kepuasan kerja

Variabel	Deskripsi	Rata-rata	Kategori Penilaian
X_1	Struktur Organisasi	4,00	Setuju
X_2	Tanggung Jawab	3,74	Setuju
X_3	Imbalan	3,69	Setuju
X_4	Toleransi	4,30	Sangat Setuju
X_5	Resiko	4,28	Sangat Setuju
X_6	Konflik	3,88	Tidak Setuju
Y	Kepuasan Kerja	3,78	Setuju

Sumber : Data kuesioner yang diolah

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa secara umum tanggapan responden atas variabel struktur organisasi adalah setuju. Begitu juga dengan variabel tanggung jawab dan imbalan, secara umum responden juga merasa setuju. Sedangkan tanggapan responden atas variabel toleransi dan resiko adalah sangat setuju. Hanya pada variabel konflik, responden menanggapinya dengan tidak setuju, yang berarti bahwa konflik yang terjadi pada karyawan berada pada tingkat rendah. Tanggapan responden atas variabel tergantung yaitu kepuasan kerja adalah setuju, berarti bahwa karyawan sudah memperoleh kepuasan kerja yang cukup tinggi.

4.2.3. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Salah satu faktor penting dalam penelitian adalah alat ukur yang digunakan dalam penelitian. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian harus valid dan dapat dipercaya. Oleh karena itu, perlu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas terhadap alat ukur dalam penelitian. Penjelasan hasil uji validitas dan uji reliabilitas dijelaskan pada bagian berikut ini.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan sesuai dengan apa yang diukur. Pengujian validitas dilakukan dengan membandingkan koefisien korelasi masing-masing pernyataan dengan nilai kritis. Bila koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritis, maka suatu pernyataan dianggap valid, begitu pula sebaliknya. Nilai kritis diperoleh dengan melihat pada tabel kritis *r*

product moment. Dengan jumlah N=32, tingkat signifikansi 5%, dan nilai *degree of freedom* (*df*) =32-2=30, diperoleh nilai kritis *product moment* sebesar 0,3.

Tabel 4.8

Hasil Uji Validitas Masing-masing Item Variabel Bebas

Variabel	Koef. Korelasi (r)	Nilai Kritis	Keterangan
$X_{1.1}$	0,6359	0,3	Valid
$X_{1.2}$	0,8006	0,3	Valid
$X_{1.3}$	0,5846	0,3	Valid
$X_{1.4}$	0,6755	0,3	Valid
$X_{1.5}$	0,6893	0,3	Valid
$X_{1.6}$	0,8012	0,3	Valid
$X_{2.1}$	0,4249	0,3	Valid
$X_{2.2}$	0,8156	0,3	Valid
$X_{2.3}$	0,7862	0,3	Valid
$X_{2.4}$	0,6423	0,3	Valid
$X_{3.1}$	0,6392	0,3	Valid
$X_{3.2}$	0,6044	0,3	Valid
$X_{3.3}$	0,7656	0,3	Valid
$X_{3.4}$	0,7095	0,3	Valid
$X_{4.1}$	0,7572	0,3	Valid
$X_{4.2}$	0,7572	0,3	Valid
$X_{5.1}$	0,5640	0,3	Valid
$X_{5.2}$	0,5640	0,3	Valid
$X_{6.1}$	0,8874	0,3	Valid
$X_{6.2}$	0,8874	0,3	Valid

Sumber: Lampiran III halaman 9-14

Dari tabel tersebut, dapat diketahui bahwa semua pernyataan dalam variabel bebas adalah valid sehingga dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Tabel 4.9

Hasil Uji Validitas Masing-masing Item Variabel Tergantung

Variabel	Koef. Korelasi (r)	Nilai Kritis	Keterangan
Y_1	0,5934	0,3	Valid
Y_2	0,6302	0,3	Valid
Y_3	0,3315	0,3	Valid
Y_4	0,3414	0,3	Valid
Y_5	0,5110	0,3	Valid
Y_6	0,3265	0,3	Valid
Y_7	0,3916	0,3	Valid
Y_8	0,3461	0,3	Valid
Y_9	0,3770	0,3	Valid
Y_{10}	0,3797	0,3	Valid
Y_{11}	0,3337	0,3	Valid
Y_{12}	0,4173	0,3	Valid

Sumber: Lampiran III halaman 15

Dari tabel 4.9 tersebut, dapat diketahui bahwa semua pernyataan dalam variabel tergantung adalah valid sehingga dapat digunakan sebagai alat ukur untuk pengujian selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menyangkut ketepatan alat ukur. Alat ukur dapat dikatakan mantap jika alat ukur tersebut stabil, dapat diandalkan (*dependability*), dan dapat diramalkan (*predictability*). Suatu alat ukur yang mantap tidak berubah-ubah pengukurannya dan dapat diandalkan karena penggunaan alat ukur tersebut berkali-kali akan memberikan hasil yang serupa.

Menurut Malhotra dalam Solimun (2002: 81), suatu penelitian dikatakan reliabel apabila koefisien Alpha lebih besar dari 0,6, sebaliknya jika koefisien Alpha lebih kecil dari 0,6, maka penelitian tidak reliabel atau tidak konsisten.

Tabel 4.10

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Bebas dan Variabel Tergantung

Variabel	Koef. Alpha	Keterangan
X_1	0,880	Reliabel
X_2	0,830	Reliabel
X_3	0,838	Reliabel
X_4	0,862	Reliabel
X_5	0,721	Reliabel
X_6	0,938	Reliabel
Y	0,772	Reliabel

Sumber: Lampiran III halaman 9-15

Dari tabel 4.10 tersebut, dapat diketahui bahwa semua variabel bebas adalah reliabel karena memiliki koefisien alpha yang lebih besar dari 0,6, begitu pula dengan variabel tergantung. Jadi, baik variabel bebas maupun variabel tergantung adalah konsisten.

4.2.4. Uji Asumsi Klasik Regresi

Metode analisis regresi linier berganda menggunakan tiga asumsi klasik, yaitu asumsi nonmultikolinieritas, heterokedastisitas, dan nonautokorelasi. Menurut Hakim (2000), uji nonautokorelasi hanya dapat digunakan pada jenis data *time series*, yaitu jenis data yang diambil pada periode tertentu. Sedangkan penelitian ini hanya dilakukan pada satu periode saja. Jadi, uji nonautokorelasi tidak digunakan dalam analisis penelitian.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

1. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antar variabel bebas. Untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala ini, digunakan nilai VIF (*Variance Influence Factor*). Seperti pernyataan Marquat dalam Hakim (2000: 301), yang menyatakan bahwa tidak terjadi multikolinieritas bila VIF (*Variance Influence Factor*) bernilai 1 sampai 5, sebaliknya multikolinieritas terjadi bila VIF> 5.

Tabel 4.11

Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
X_1	0,645	1,549 < 5	Bebas Multikolinieritas
X_2	0,652	1,534 < 5	Bebas Multikolinieritas
X_3	0,954	1,048 < 5	Bebas Multikolinieritas
X_4	0,777	1,287 < 5	Bebas Multikolinieritas
X_5	0,882	1,134 < 5	Bebas Multikolinieritas
X_6	0,82	1,220 < 5	Bebas Multikolinieritas

Sumber: Lampiran III halaman 17

Pada tabel 4.11 terlihat bahwa nilai VIF pada pengujian regresi menunjukkan angka kurang dari 5. Berdasarkan dari persyaratan tersebut di atas, berarti tidak terjadi multikolinieritas atau tidak ada korelasi antar variabel bebas.

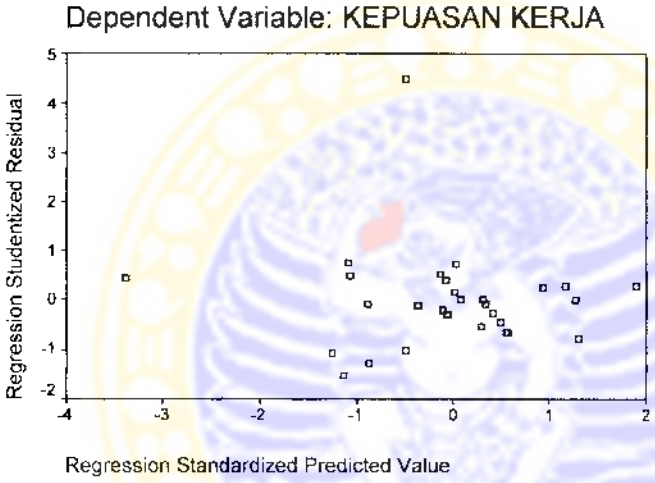
2. Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel pengganggu dengan variabel bebas. Gejala ini dapat diketahui dengan mengamati gambar *scatter plot*. Jika masing-masing item menyebar, maka terjadi

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

heterokedastisitas, begitu pula sebaliknya, jika masing-masing item mengumpul maka tidak terjadi heterokedastisitas.

Gambar 4.2



Sumber: Lampiran III halaman 18

Berdasarkan gambar tersebut, dapat diketahui bahwa masing-masing item mengumpul sehingga tidak terjadi heterokedastisitas.

4.3. Teknik Analisis dan Pengujian Hipotesis

4.3.1. Analisis Regresi Linier Berganda

Model regresi berganda digunakan untuk meramalkan nilai variabel tergantung yang disebabkan oleh variasi nilai yang terjadi pada variabel bebas. Dalam penelitian ini, persamaan regresi linier berganda digunakan untuk melakukan peramalan besarnya nilai variabel kepuasan kerja yang disebabkan oleh variabel iklim organisasi. Data-data penelitian yang digunakan untuk menyusun model regresi

diolah dengan menggunakan program *SPSS 12.0 for windows*. Hasil pengolahan data untuk menyusun model regresi ditunjukkan pada tabel 4.12.

Tabel 4.12

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	Signifikansi
Konstanta	1,364	3,394	0,002
Struktur Organisasi	0,202	3,303	0,003
Tanggung Jawab	0,108	2,523	0,018
Imbalan	0,153	3,703	0,001
Toleransi	0,193	5,059	0,000
Resiko	0,129	2,478	0,020
Konflik	-0,214	-6,215	0,000
R	= 0,934	N = 32	
R Square	= 0,873		
F Hitung	= 28,713		
Signifikansi	= 0,000		

Sumber: Lampiran III halaman 16-17

Berdasarkan Tabel 4.12 tersebut, maka dapat diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 1,364 + 0,202X_1 + 0,108X_2 + 0,153X_3 + 0,193X_4 + 0,129X_5 - 0,214X_6$$

Keterangan :

Y = Kepuasan kerja karyawan Bank BTPN cabang Kertajaya Surabaya

X_1 = Struktur Organisasi

X_2 = Tanggung Jawab

X_3 = Imbalan

X_4 = Toleransi

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

tanggung jawab maka akan meningkatkan kepuasan kerja, begitu juga sebaliknya jika tanggung jawab menurun maka akan menurunkan kepuasan kerja.

4. Nilai koefisien regresi variabel imbalan (X_3) adalah sebesar 0,153. Artinya, jika variabel imbalan berubah, maka akan menyebabkan perubahan variabel kepuasan kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,153 dengan asumsi variabel lain konstan. Angka positif pada koefisien regresi menunjukkan adanya hubungan yang searah antara Y dengan X_3. Artinya, semakin meningkat imbalan maka akan meningkatkan kepuasan kerja, begitu juga sebaliknya jika imbalan menurun maka akan menurunkan kepuasan kerja.
5. Nilai koefisien regresi variabel toleransi (X_4) adalah sebesar 0,193. Artinya, jika variabel toleransi berubah, maka akan menyebabkan perubahan variabel kepuasan kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,193 dengan asumsi variabel lain konstan. Angka positif pada koefisien regresi menunjukkan adanya hubungan yang searah antara Y dengan X_4. Artinya, semakin meningkat toleransi maka akan meningkatkan kepuasan kerja, begitu juga sebaliknya jika toleransi menurun maka akan menurunkan kepuasan kerja.
6. Nilai koefisien regresi variabel resiko (X_5) adalah sebesar 0,129. Artinya, jika variabel resiko berubah, maka akan menyebabkan perubahan variabel kepuasan kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,129 dengan asumsi variabel lain konstan. Angka positif pada koefisien regresi menunjukkan adanya hubungan yang searah antara Y dengan X_5. Artinya, semakin meningkat resiko maka akan meningkatkan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

kepuasan kerja, begitu juga sebaliknya jika resiko menurun maka akan menurunkan kepuasan kerja.

7. Nilai koefisien regresi variabel konflik (X_6) adalah sebesar -0,214. Artinya, jika variabel konflik berubah, maka akan menyebabkan perubahan variabel kepuasan kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,214 dengan asumsi variabel lain konstan. Angka negatif pada koefisien regresi menunjukkan adanya hubungan yang berlawanan antara Y dengan X_6. Artinya, semakin meningkat konflik maka akan menurunkan kepuasan kerja, begitu juga sebaliknya jika konflik menurun maka akan meningkatkan kepuasan kerja.

4.3.2. Koefisien Korelasi (R)

Besarnya hubungan antara variabel bebas yaitu struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, dan konflik dengan variabel tergantung yaitu kepuasaan kerja nampak pada besarnya koefisien korelasi yang ditunjukkan dengan nilai koefisien R sebesar 0,934 atau 93,4%. Semakin mendekati nilai 1 menunjukkan semakin kuat hubungan variabel bebas secara keseluruhan terhadap variabel tergantung. Hal ini dapat menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara variabel struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, dan konflik dengan variabel kepuasan kerja.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

4.3.3. Koefisien Determinasi (R^2)

Sementara untuk mengetahui besarnya persentase pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel tergantung dapat dilihat dari koefisien determinasi (R^2). Besarnya pengaruh variabel struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, dan konflik terhadap perubahan variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,873 atau 87,3%, sedangkan sisanya yaitu sebesar 12,7% dipengaruhi oleh variabel lain.

4.3.4. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh semua variabel secara bersama-sama. Dalam penelitian ini, Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu struktur organisai (X_1), tanggung jawab (X_2), imbalan (X_3), toleransi (X_4), resiko (X_5), dan konflik (X_6) secara bersama-sama terhadap variabel tergantung yaitu kepuasan kerja (Y). Jika nilai signifikansi (probabilitas) < 0,05, maka hipotesis menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas dengan variabel tergantung diterima, atau H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dan sebaliknya jika nilai signifikansi (probabilitas) > 0,05, maka hipotesis menyatakan ada pengaruh yang tidak signifikan antara variabel bebas dengan variabel tergantung diterima atau H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Berdasarkan hasil regresi pada tabel *ANOVA*, diketahui bahwa besarnya nilai F hitung sebesar 28,713 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini menandakan hipotesis H_0 ditolak dan H_1 diterima. Berarti ada pengaruh secara

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

bersama-sama yang signifikan antara variabel struktur organisasi (X_1), tanggung jawab (X_2), imbalan (X_3), toleransi (X_4), resiko (X_5), dan konflik (X_6) terhadap variabel tergantung yaitu kepuasan kerja (Y).

4.3.5. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung secara individual (parsial). Jika nilai signifikansi (probabilitas) $t_{hitung} < 0,005$, maka hipotesis menyatakan ada pengaruh parsial yang signifikan antara variabel bebas dengan variabel tergantung diterima, atau dengan kata lain H_0 ditolak dan H_1 diterima. Besar nilai t_{hitung} dapat dilihat pada tabel 12 dimana t_{hitung} untuk variabel struktur organisasi sebesar 3,303, tanggung jawab sebesar 2,523, imbalan sebesar 3,703, toleransi sebesar 5,059, resiko sebesar 2,478, dan konflik sebesar 6,215.

Berdasarkan data dalam tabel 12 diketahui bahwa :

a. Nilai t_{hitung} untuk variabel X_1 atau struktur organisasi adalah 3,303 dengan tingkat signifikansi 0,003 ($p < 0,05$). Hal ini menandakan hipotesis H_0 ditolak dan H_1 diterima. Berarti variabel struktur organisasi memiliki pengaruh secara parsial yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
b. Nilai t_{hitung} untuk variabel X_2 atau tanggung jawab adalah 2,523 dengan tingkat signifikansi 0,018 ($p < 0,05$). Hal ini menandakan hipotesis H_0 ditolak dan H_1 diterima. Berarti variabel tanggung jawab memiliki pengaruh secara parsial yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

c. Nilai t_{hitung} untuk variabel X_3 atau imbalan adalah 3,703 dengan tingkat signifikansi 0,001 ($p < 0,05$). Hal ini menandakan hipotesis H_0 ditolak dan H_1 diterima. Berarti variabel imbalan memiliki pengaruh secara parsial yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

d. Nilai t_{hitung} untuk variabel X_4 atau toleransi adalah 5,059 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini menandakan hipotesis H_0 ditolak dan H_1 diterima. Berarti variabel toleransi memiliki pengaruh secara parsial yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

e. Nilai t_{hitung} untuk variabel X_5 atau resiko adalah 2,478 dengan tingkat signifikansi 0,020 ($p < 0,05$). Hal ini menandakan hipotesis H_0 ditolak dan H_1 diterima. Berarti variabel resiko memiliki pengaruh secara parsial yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

f. Nilai t_{hitung} untuk variabel X_6 atau konflik adalah -6,215 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini menandakan hipotesis H_0 ditolak dan H_1 diterima. Berarti variabel konflik memiliki pengaruh secara parsial yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.4. Pembahasan

Penelitian tentang pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BTPN cabang Kertajaya Surabaya ditujukan pada 32 responden. 32 responden yang terkumpul dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan kecuali karyawan bagian *security* dan *cleaning service*. Karena karyawan bagian *security* dan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

cleaning service berada di luar struktur organisasi Bank BTPN, atau dengan kata lain Bank BTPN menyewa mereka dari perusahaan lain yang menyediakan layanan *security* dan *cleaning service* sehingga tidak dapat dikategorikan sebagai karyawan Bank BTPN.

Besarnya hubungan antara variabel bebas yaitu struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, dan konflik dengan variabel tergantung yaitu kepuasan kerja nampak pada besarnya koefisien korelasi yang ditunjukkan dengan nilai koefisien R sebesar 0,934 atau 93,4%. Semakin mendekati 1, menunjukkan semakin kuat hubungan variabel bebas secara keseluruhan terhadap variabel tergantung. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara variabel struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, dan konflik dengan variabel kepuasan kerja. Adanya hubungan yang kuat tersebut menunjukkan bahwa karyawan telah memperoleh kepuasan kerja.

Dilihat dari koefisien determinasi (R^2), besarnya pengaruh variabel struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, dan konflik terhadap perubahan variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,873 atau 87,3%, sedangkan sisanya sebesar 12,7% dipengaruhi oleh variabel lain.

4.4.1. Pengaruh bersama-sama variabel iklim organisasi yaitu struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, dan konflik terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BTPN cabang Kertajaya Surabaya

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Berdasarkan hasil pembahasan, dapat diketahui bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti bahwa variabel iklim organisasi yang terdiri atas struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, dan konflik secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BTPN cabang Kertajaya Surabaya.

Nilai koefisien determinasi berganda atau R^2 = 0,873, dengan demikian, perubahan variabel kepuasan kerja (Y) disebabkan oleh perubahan variabel struktur organisasi (X_1), tanggung jawab (X_2), imbalan (X_3), toleransi (X_4), resiko (X_5), dan konflik (X_6) secara bersama-sama adalah sebesar 87,3%, sedangkan sisanya, yaitu 12,7% dipengaruhi oleh variabel lain.

Berdasarkan hasil penelitian, variabel struktur organisasi terkait dengan tanggapan responden yang merasa setuju dengan kejelasan sistem pembagian pekerjaan (mean $X_{1.1}$ = 4,06), fungsi dan peran karyawan (mean $X_{1.2}$ = 4,19), jumlah karyawan yang dapat diatur oleh seorang manajer (mean $X_{1.4}$ = 4,03), sistem pengambilan keputusan (mean $X_{1.5}$ = 3,69), dan peraturan perusahaan (mean $X_{1.6}$ = 3,81). Juga tanggapan responden yang merasa sangat setuju dengan kejelasan rantai komando yaitu siapa melapor pada siapa (mean $X_{1.3}$ = 4,22) . Dalam hal ini, karyawan dapat merasakan bahwa bagaimana tugas/pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan akan menyebabkan karyawan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan perusahaan secara maksimal. Struktur organisasi yang ditetapkan dengan jelas dapat memudahkan karyawan dalam melaksanakan tugas yang kemudian juga dapat mencapai kepuasan kerja sesuai

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

dengan pendapat Robbins (2003) yang menyatakan bahwa struktur organisasi mempunyai pengaruh yang mencolok pada kepuasan kerja.

Variabel tanggung jawab terkait dengan tanggapan responden yang merasa tidak setuju dengan pelimpahan wewenang, berarti bahwa karyawan tidak diberi keleluasaan dalam mengambil keputusan sendiri (mean $X_{2.1}$ = 2,28). Sebaliknya, responden merasa sangat setuju dengan pernyataan bahwa karyawan berusaha melaksanakan tanggung jawab dengan sebaik mungkin (mean $X_{2.2}$ = 4,59). Responden merasa setuju dengan pernyataan bahwa terdapat penyesalan jika melakukan kesalahan kerja (mean $X_{2.3}$ = 4,06), dan pernyataan bahwa karyawan akan mendapatkan sanksi jika melalaikan pekerjaan (mean $X_{2.4}$ = 4,03). Bank BTPN tidak memberikan wewenang kepada karyawan untuk mengambil keputusan sendiri karena tiap bagian tugas karyawan dibatasi oleh peraturan-peraturan yang bersifat mengikat, hal ini berkaitan dengan pekerjaan karyawan yang bersinggungan langsung dengan keuangan. Oleh karena itu tiap karyawan merasa memiliki tanggung jawab yang besar untuk menyelesaikan pekerjaan dan akan menimbulkan penyesalan yang dalam jika karyawan melakukan kesalahan dalam pekerjaan, juga adanya teguran atau bahkan sanksi atas kesalahan tersebut. Karyawan menyadari bahwa tanggung jawab merupakan tuntutan untuk memberikan hasil kerja terbaik. Dengan melaksanakan tanggung jawab dengan baik, karyawan akan memperoleh kepuasan kerja secara individual .

Variabel imbalan terkait dengan tanggapan responden yang merasa setuju dengan sistem kenaikan pangkat yang mendorong orang-orang terbaik untuk

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

mencapai puncak (mean $X_{3.1}$ = 3,94), pemberian imbalan berdasarkan beban kerja (mean $X_{3.3}$ = 3,69), pemberian imbalan sesuai dengan hasil kerja (mean $X_{3.4}$ = 3,84). Tapi, responden merasa ragu-ragu dengan pernyataan bahwa imbalan dapat memenuhi kebutuhan hidup (mean $X_{3.2}$ = 3.28), hal itu mungkin disebabkan oleh kebutuhan hidup tiap karyawan memiliki ukuran yang relatif tidak sama. Jadi, Bank BTPN telah mengatur sistem pemberian imbalan dan promosi dengan baik secara proporsional dan transparan sehingga memotivasi karyawan untuk memberikan hasil kerja terbaik. Imbalan merupakan penghargaan atas hasil kerja karyawan, sehingga karyawan mengharapkan imbalan sesuai dengan kinerja. Jika karyawan merasa pemberian imbalan telah dilakukan dengan benar dan adil, kepuasan kerja akan tercapai.

Variabel toleransi terkait dengan tanggapan responden yang merasa setuju dengan adanya hubungan kerja yang hangat antara atasan dan karyawan (mean $X_{4.1}$ = 4,16). Bahkan, responden merasa sangat setuju dengan pernyataan bahwa karyawan akan meminta saran atau masukan dari atasan dan rekan kerja apabila mendapat kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan (mean $X_{4.2}$ = 4,44). Jadi, perusahaan mendorong adanya persahabatan yang baik yang dapat memacu kerja tim menjadi lebih mudah, baik antar sesama karyawan maupun antara atasan dan bawahan. Dengan toleransi yang tinggi, terdapat hubungan yang baik antara sesama karyawan dan antara karyawan dengan atasan berupa sikap tolong menolong dan pemberian dukungan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga pekerjaan lebih mudah dilaksanakan dan kepuasan kerja dapat tercapai.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Variabel resiko terkait dengan tanggapan responden yang merasa sangat setuju dengan tantangan dalam pekerjaan (mean $X_{5.1}$ = 4.28) dan resiko dalam melaksanakan pekerjaan (mean $X_{5.2}$ = 4,28). Artinya, karyawan mengetahui resiko dan tantangan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga karyawan dapat mengambil cara yang paling aman sebagai cara terbaik dalam melakukan pekerjaan. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang secara mental menantang, yaitu pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan serta menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pada kondisi tantangan atau resiko yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan (Robbins, 2003). Pekerjaan yang kurang menantang atau beresiko rendah akan menimbulkan kebosanan, sedangkan pekerjaan yang terlalu menantang atau beresiko tinggi akan menciptakan perasaan frustasi.

Variabel konflik terkait dengan tanggapan responden yang merasa tidak setuju dengan pernyataan bahwa sering terjadi pertentangan baik antara atasan dan bawahan (mean $X_{6.1}$ = 3,81), maupun antar sesama rekan kerja (mean $X_{6.2}$ = 3,94). Hal ini berarti bahwa telah terjadi konflik di perusahaan namun pada tingkat yang rendah sehingga karyawan relatif lebih lancar atau dapat menghadapi konflik dalam melaksanakan pekerjaan untuk mendapatkan hasil terbaik.

Keseluruhan bagian dari variabel iklim organisasi di atas secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Variabel kepuasan kerja terkait dengan tanggapan responden yang merasa setuju dengan kebebasan yang diberikan oleh perusahaan dan variasai pekerjaan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Artinya, karyawan merasa puas dengan kebebasan yang berupa kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan variasi pekerjaan yang memberikan tugas yang menarik dan kesempatan untuk belajar. Pendapat tersebut didukung oleh Arnold dan Feldman (1988) yang menyatakan bahwa terdapat dua aspek penting yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah variasi pekerjaan dan kontrol atas metode dan langkah-langkah kerja. Kepuasan kerja dapat diperoleh dari pekerjaan yang beraneka ragam dan memberikan otonomi yang luas pada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya.

Responden merasa setuju dengan gaji yang diterima berdasarkan posisi, latar belakang pendidikan, kemampuan dan keahlian, serta beban pekerjaan. Dengan kata lain, karyawan merasa puas dengan sistem penggajian perusahaan yang baik secara proporsional dan telah memenuhi harapan serta persepsi karyawan tentang keadilan. Hal ini sesuai dengan pendapat Handoko (2001) yang menyatakan bahwa bila gaji atau kompensasi diberikan secara benar, karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran organisasi.

Begitu juga dengan sistem promosi, pengawasan, dan sikap rekan kerja dalam menghadapi pekerjaan. Karyawan merasa puas dengan sistem promosi dalam perusahaan yang memberi kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dalam hierakhi atau jenjang karier, sesuai dengan pendapat Luthans (1992) yang menyatakan bahwa kesempatan promosi mengakibatkan perbedaan tingkat kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan. Dengan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

kata lain, kepuasan atas promosi berkaitan juga dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan.

Karyawan merasa puas dengan sistem pengawasan dari perusahaan, yang memberi kesempatan bagi karyawan untuk bekerja sesuai dengan peraturan perusahaan. Hal ini didukung oleh pendapat Wexley dan Yukl dalam Yukl (1998) yang menyatakan bahwa perilaku pengawas berupa kebijaksanaan pengawas dalam melakukan pengawasan merupakan determinan penting dari kepuasan kerja karyawan. Jika karyawan merasa puas dengan sistem pengawasan dari perusahaan, maka karyawan akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik karena adanya pengawas yang memastikan karyawan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan peraturan perusahaan sehingga dapat mencapai efektivitas dan efisiensi yang tinggi.

Karyawan merasa puas dengan sikap rekan kerja yang sangat membantu dalam kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Sesuai dengan pendapat Arnold dan Feldman dalam Handriana (2002) yang menyatakan bahwa persahabatan dan kerja sama dengan teman sekerja adalah sumber kepuasan kerja secara individual. Responden merasa sangat setuju dengan kebersamaan yang terjalin antar sesama rekan kerja. Hal ini menandakan bahwa karyawan merasa sangat puas dengan hubungan antar rekan kerja yang sangat akrab, yang salah satunya didorong oleh pelaksanaan pekerjaan secara tim. Dengan adanya perasaan puas akan sikap rekan kerja yang baik, pekerjaan yang umumnya dilaksanakan secara tim dapat terselesaikan dengan lebih cepat karena adanya sikap saling membantu antar karyawan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Responden merasa ragu-ragu dengan sistem pelatihan yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini mungkin disebabkan oleh frekuensi pelatihan yang kurang kontinyu sehingga hasilnya belum dapat dirasakan secara nyata oleh karyawan. Perusahaan seharusnya menyadari bahwa program pelatihan bagi karyawan merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Dengan adanya program pelatihan, pengetahuan dan ketrampilan karyawan dapat diperbarui dan ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan karena karyawan merupakan faktor produksi terpenting.

4.4.2. Pengaruh Parsial variabel iklim organisasi yang berupa struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, konflik terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BTPN cabang Kertajaya Surabaya

4.4.2.1. Pengaruh variabel struktur organisasi terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian regresi diperoleh nilai t_{hitung} variabel struktur organisasi (X_1) sebesar 3,303 dengan tingkat signifikansi 0,003 ($p < 0,05$) sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti variabel struktur organisasi memiliki pengaruh secara parsial yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

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

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

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 kerja.

Struktur organisasi Bank BTPN cabang Kertajaya Surabaya cenderung bersifat birokrasi. Struktur birokrasi adalah:

> "struktur dengan tugas-tugas operasi yang rutin yang dicapai lewat spesialisasi, aturan dan pengaturan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen-departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando (Robbins, 2003)."

Struktur organisasi Bank BTPN yang bersifat birokratis memiliki pengaruh secara parsial yang signifikan terhadap kepuasan kerja karena dengan adanya peraturan-peraturan tersebut, karyawan menjadi lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga kinerja perusahaan menjadi lebih efisien.

Struktur organisasi yang bersifat birokratis namun tidak terlalu kaku merupakan bentuk ideal perusahaan yang dapat diinginkan karyawan untuk memperoleh kepuasan kerja. Bank BTPN perlu memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk mengambil keputusan sendiri sesuai dengan peraturan yang berlaku pada perusahaan.

4.4.2.2. Pengaruh variabel tanggung jawab terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian regresi diperoleh nilai t_{hitung} variabel tanggung jawab (X_2) sebesar 2,523 dengan tingkat signifikansi 0,018 ($p < 0,05$) sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti variabel tanggung jawab memiliki pengaruh secara parsial yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tanggung jawab merupakan perasaan karyawan mengenai sejauh mana karyawan dapat melaksanakan pekerjaan tanpa pengawasan, dan sejauh mana karyawan merasa benar-benar bertanggung jawab atas hasil pekerjaan, serta sejauh mana karyawan merasa bertanggung jawab atas proses (Hay, 1995). Tanggung jawab juga berarti kemauan dan kemampuan untuk maju dalam pelaksanaan pekerjaan. Tanggung jawab karyawan pada Bank BTPN menunjukkan bahwa tiap karyawan umumnya telah menyadari tanggung jawab masing-masing sehinggga dalam melaksanakan tugas, karyawan akan berusaha dengan sungguh-sungguh untuk menyelesaikan pekerjaan dan karyawan mengalami penyesalan yang mendalam jika telah melakukan kesalahan yang terkait dengan pekerjaan. Selain itu, karyawan juga diancam akan dikenakan sanksi jika melakukan kesalahan yang bersifat serius. Tapi, perusahaan membatasi pelimpahan wewenang dalam pengambilan keputusan karena sesuai dengan struktur organisasi yang bersifat birokratis, pengambilan keputusan mengikuti rantai komando.

Pengaruh tanggung jawab secara parsial yang signifikan terhadap kepuasan kerja, memberikan dampak yang menguntungkan bagi perusahaan karena setiap karyawan telah menyadari tugas-tugas yang harus dilaksanakan tanpa adanya banyak

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

perintah dari atasan. Pembatasan wewenang dalam pengambilan keputusan mungkin mengakibatkan karyawan kurang dapat berinovasi, tapi disisi lain, dapat menyebabkan penyelesaian pekerjaan menjadi lebih efisien, karena setiap masalah yang dihadapi oleh karyawan diselesaikan berdasarkan peraturan yang telah baku sehingga dapat menghemat waktu.

Setiap karyawan tidak hanya dituntut untuk memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan saja, tapi karyawan juga harus memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan diri baik melalui pelatihan yang diadakan perusahaan ataupun melalui pelatihan di luar perusahaan. Tanggung jawab dalam pengembangan diri tidak berhenti pada mengikuti berbagai pelatihan, selanjutnya karyawan juga memiliki tanggung jawab untuk memperoleh promosi dalam jenjang karir melalui hasil kerja terbaik yang dapat ditunjukkan.

Jadi BTPN harus menumbuhkan tanggung jawab yang besar pada tiap karyawan melalui pemberian tugas maupun pekerjaan yang sesuai dengan ketrampilan dan keahlian karyawan. Dengan tanggung jawab tersebut, karyawan tidak begitu memerlukan pengawasan yang ketat dalam melaksanakan pekerjaan.

4.4.2.3. Pengaruh variabel imbalan terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian regresi diperoleh nilai t_{hitung} variabel imbalan (X_3) sebesar 3.703 dengan tingkat signifikansi 0,001 ($p < 0,05$) sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti bahwa variabel imbalan memiliki pengaruh secara parsial yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Imbalan atau kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk hasil kerja (Handoko, 2001). Masalah pemberian imbalan mungkin merupakan fungsi manajemen sumberdaya manusia yang paling sulit dan membingungkan. Tidak hanya karena pemberian imbalan merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti baik bagi karyawan maupun bagi organisasi. Meskipun imbalan harus mempunyai dasar yang logis, rasional, dan dapat dipertahankan, imbalan menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandangan karyawan. Dalam menditribusikan imbalan, perusahaan harus memperhatikan prinsip keadilan yang menyangkut konsistensi internal dan konsistensi eksternal. Konsistensi internal adalah besarnya imbalan harus dikaitkan dengan nilai relatif pekerjaan-pekerjaan. Dengan kata lain, pekerjaan-pekerjaan sejenis memperoleh pembayaran yang sama. Sedangkan konsistensi eksternal adalah pembayaran kepada karyawan pada tingkat yang layak atau sama dengan pembayaran yang diterima karyawan yang serupa pada perusahaan lain.

Selain untuk memberikan penghargaan atas hasil kerja karyawan, imbalan juga bertujuan untuk mempertahankan karyawan yang ada sekarang. Bila tingkat imbalan tidak kompetitif, maka banyak karyawan yang berkualitas akan keluar. Untuk mencegah *turnover* karyawan, imbalan harus dijaga agar tetap dapat bersaing dengan perusahaan lain.

Jadi, imbalan yang memiliki pengaruh secara parsial yang signifikan terhadap kepuasan kerja memiliki dampak yang menguntungkan bagi karyawan dan perusahaan. Karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidup dari hasil kerja berupa gaji,

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

dan imbalan dalam bentuk lainnya. Karyawan juga menjadi lebih termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan. Sedangkan perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang ada sekarang, juga dapat menarik karyawan baru yang berkualitas melalui penawaran imbalan yang tinggi.

Dalam memberikan imbalan, perusahaan perlu memperhatikan prinsip transparansi dan keadilan sehingga tidak terjadi kecurigaan antar karyawan. Perusahaan juga perlu memperhatikan tingkat imbalan yang menarik sehingga karyawan merasa puas dengan imbalan yang diperoleh.

4.4.2.4. Pengaruh variabel toleransi terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian regresi diperoleh nilai t_{hitung} variabel toleransi (X_4) sebesar 5,059 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti variabel toleransi memiliki pengaruh secara parsial yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Toleransi terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja, yaitu perasaan saling menolong baik antar sesama karyawan, dan lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan. Dengan adanya toleransi yang tinggi, karyawan dapat lebih mudah melaksanakan pekerjaan karena jika karyawan mendapat kesulitan, maka karyawan akan meminta saran atau bantuan baik dari atasan maupun dari sesama rekan kerja. Toleransi yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan menyadari ketergantungan antara satu karyawan dengan lainnya, dengan kata lain tugas tidak dapat diselesaikan sendiri oleh seorang

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

pemanfaatan waktu, karena tiap pekerjaan dalam perusahan memiliki saling keterkaitan satu dengan yang lain, sehingga ketepatan pelaksanaan satu pekerjaan akan menuntut ketepatan pekerjaan yang lain, begitu juga sebaliknya, jika satu pekerjaan terlambat diselesaikan, maka pekerjaan lanjutannya juga akan terpengaruh. Begitu juga disiplin dalam pemanfaatan waktu, keterlambatan satu karyawan untuk hadir dalam pekerjaan tertentu akan menghambat karyawan lain untuk menyelesaikan pekerjaan, terutama pada pelaksanaan pekerjaan secara kelompok.

Perusahaan dapat menumbuhkan toleransi yang tinggi antar karyawan melalui pemberian pekerjaan yang bersifat kelompok. Selain itu, perusahaan juga perlu mengadakan kegiatan yang bersifat informal untuk mempererat hubungan antar karyawan. Misalnya: peringatan hari besar bersama.

4.4.2.5. Pengaruh variabel resiko terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian regresi diperoleh nilai t_{hitung} variabel resiko (X_5) sebesar 2,478 dengan tingkat signifikansi 0,020 ($p < 0,05$) sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti bahwa variabel resiko memiliki pengaruh secara parsial yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dalam hal ini resiko yang dimaksudkan adalah tantangan dalam pekerjaan yang harus dihadapi dan keberanian manajemen untuk mengambil keputusan.

Pengaruh resiko terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BTPN cabang Kertajaya Surabaya menunjukkan bahwa karyawan merupakan tipe karyawan yang menyukai resiko dan tantangan dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan adanya

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

resiko tersebut, karyawan akan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya agar tidak terjadi kesalahan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan hasil kerja yang baik dan kepuasan kerja akan tercapai. Perusahaan perlu memperhatikan tingkat resiko yang dihadapi karyawan, dan dapat memperkirakan apakah karyawan memiliki kemampuan untuk menyelesaikannya karena tingkat resiko yang terlalu rendah menyebabkan kebosanan sedangkan tingkat resiko yang terlalu tinggi menyebabkan suasana yang tegang dan dapat menghambat penyelesaian pekerjaan.

Adanya resiko dan tantangan pekerjaan bagi karyawan akan menuntut karyawan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan. Tantangan memacu karyawan untuk menunjukkan keterampilan dan keahlian yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan dengan usaha yang maksimal agar dapat mencapai hasil kerja yang terbaik atau bahkan menonjol jika dibandingkan dengan rekan kerja yang lain. Resiko dan tantangan juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri dengan terus melakukan proses pembelajaran serta untuk mengukur kemampuan diri karyawan, yaitu pada tingkat resiko dan tantangan tertentu yang merupakan batas kemampuan karyawan. Dengan kata lain, karyawan akan melaksanakan pekerjaan pada tingkat resiko dan tantangan yang sesuai dengan batas kemampuannya dan tidak akan mengambil resiko yang berlebihan yang menyebabkan terhambatnya penyelesaian pekerjaan atau terbengkalainya pekerjaan yang lain.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Pada pelaksanaan pekerjaan secara kelompok, tingkat resiko atau tantangan yang akan diambil merupakan hasil kesepakatan bersama yang cenderung lebih rendah daripada tingkat resiko atau tantangan yang akan diambil pada pelaksanaan pekerjaan secara individu.

Pelaksanaan pekerjaan dengan tingkat resiko dan tantangan yang disesuaikan dengan kemampuan karyawan baik secara individu maupun secara kelompok akan memberikan tingkat kepuasan tersendiri bagi karyawan karena cenderung lebih sesuai dengan pengharapan karyawan.

4.4.2.6. Pengaruh variabel konflik terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian regresi diperoleh nilai t_{hitung} variabel konflik (X_6) sebesar -6,215 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti bahwa variabel konflik memiliki pengaruh secara parsial yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Konflik adalah ketidakcocokan tujuan, perbedaan dalam penafsiran fakta, ketidaksepakatan yang didasarkan pada pengharapan perilaku, dan semacamnya (Robbins, 2001). Pengaruh konflik terhadap kepuasan kerja karyawan berupa adanya pertentangan pendapat ataupun persaingan antar karyawan. Konflik yang terlalu rendah menyebabkan karyawan kurang dapat mencapai kepuasan, karena karyawan menjadi kurang produktif dalam melaksanakan pekerjaan sehingga tidak ada kemajuan yang berarti. Begitu pula sebaliknya, konflik yang terlalu tinggi juga

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

menyebabkan karyawan kurang dapat mencapai kepuasan kerja, karena kondisi kerja yang terlalu tegang.

Secara teori, konflik yang mendorong karyawan pada kepuasan tinggi adalah konflik pada tingkat sedang, karena karyawan terpacu untuk memberikan hasil yang terbaik dalam pekerjaan (Handoko, 2001). Hasil penelitian pada responden sejalan dengan teori tersebut, dimana tingkat konflik yang rendah dapat mengurangi kepuasan kerja karyawan.

Variabel konflik memiliki pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat diketahui dari pembandingan nilai *Beta* pada tabel 4.13.

Tabel 4.13

Variabel Bebas	Nilai Beta
Struktur organisasi	0,293
Tanggung jawab	0,223
Imbalan	0,270
Toleransi	0,409
Resiko	0,188
Konflik	-0,489

Sumber: Lampiran III halaman 17

Berdasarkan tabel 4.13 tersebut, dapat diketahui bahwa variabel yang memiliki nilai *Beta* terbesar adalah variabel konflik sebesar 0,489. Hal ini berarti bahwa tingkat konflik yang rendah di Bank BTPN cabang Kertajaya memiliki pengaruh yang dominan terhadap kepuasan kerja.

Variabel konflik yang rendah tersebut merupakan variabel yang memberikan pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

sangat memerlukan situasi kerja yang tenang dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaan dengan konsentransi penuh.

Pandangan interaksionis membagi konflik dalam 2 (dua) kelompok yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional (Robbins, 2001). Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung tujuan kelompok dan memperbaiki kinerja kelompok. Konflik disfungsional adalah konflik yang merintangi kinerja kelompok. Konflik disfungsional berkaitan dengan konflik hubungan yang menyebabkan pergesekan dan permusuhan antar pribadi meningkatkan ketidakserasian kepribadian dan menurunkan saling pengertian, oleh karenanya menghambat penyelesaian tugas-tugas organisasional. Untuk menjaga agar kinerja karyawan tetap baik, konflik disfungsional harus dijaga agar tetap rendah. Konflik yang terjadi pada karyawan Bank BTPN tersebut termasuk dalam jenis konflik disfungsional yang bersifat menghambat penyelesaian pekerjaan dan dapat mengurangi kepuasan kerja karyawan.

Bank BTPN harus menumbuhkan komunikasi yang baik antar sesama karyawan maupun antara atasan dan bawahan agar konflik yang dapat menghambat pekerjaan dapat dijaga serendah mungkin. BTPN dapat menumbuhkan komunikasi yang lancar melalui cara formal maupun informal. Melalui cara formal yaitu dengan membentuk tim kerja yang saling berkaitan antara satu karyawan dengan karyawan yang lain sehingga akan terjalin perasaan saling membutuhkan. Sedangkan cara informal yaitu dengan mengadakan kegiatan di luar rutinitas tugas harian, yang memungkinkan karyawan dapat mengenal kepribadian rekan kerja dengan lebih baik, misalnya dengan mengadakan acara berlibur bersama, ataupun merayakan hari besar

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

keagamaan. Ada pula kegiatan yang menggabungkan sifat formal dan informal dalam pekerjaan dengan tujuan untuk menjalin komunikasi yang baik antar karyawan dan dapat mengurangi tingkat konflik, yaitu melalui pelatihan *outbound*. Pelatihan merupakan agenda perusahaan yang bersifat formal sedangkan pelaksanaannya secara *outbound*, yaitu di luar ruangan (alam bebas). Selain dapat meningkatkan komunikasi dan kerjasama antar karyawan, pelatihan *outbound* juga dapat memberikan kesegaran baru bagi karyawan sehingga dapat mengurangi tingkat stres, yang juga akan mengurangi konflik antar karyawan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan penelitian tentang pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BTPN cabang Kertajaya Surabaya, menghasilkan simpulan sebagai berikut :

1. Bahwa variabel iklim organisasi yang terdiri atas struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, dan konflik mempunyai pengaruh secara bersama-sama atau simultan yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BTPN cabang Kertajaya Surabaya, yang berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien berganda atau R^2 = 0,873, dengan demikian, secara bersama-sama 87,3% perubahan variabel kepuasan kerja (Y) disebabkan oleh perubahan variabel struktur organisasi (X_1), tanggung jawab (X_2), imbalan (X_3), toleransi (X_4), resiko (X_5), dan konflik (X_6), sedangkan sisanya, yaitu 12,7% dipengaruhi oleh faktor lain.
2. Bahwa variabel iklim organisasi yang terdiri atas struktur organisasi, tanggung jawab, imbalan, toleransi, resiko, dan konflik masing-masing memiliki pengaruh secara parsial yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BTPN cabang Kertajaya Surabaya.

   Sedangkan variabel yang memiliki pengaruh dominan adalah variabel

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

KUESIONER SKRIPSI

PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN BTPN CABANG KERTAJAYA SURABAYA

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Jenis Kelamin :

Usia :

Pendidikan terakhir :

Bekerja pada seksi :

KUESIONER IKLIM ORGANISASI

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Berilah tanda (X) pada jawaban yang Anda pilih, sesuai dengan kondisi tempat kerja Anda, dengan ketentuan sebagai berikut:

1 = **Sangat tidak setuju**, jika pernyataan sama sekali tidak sesuai dengan pendapat Anda.

2 = **Tidak setuju**, jika pernyataan tidak sesuai dengan pendapat Anda.

3 = **Ragu-ragu**, jika Anda merasa ragu-ragu dengan pernyataan yang ada.

4 = **Setuju**, jika pernyataan sesuai dengan pendapat Anda.

5 = **Sangat Setuju**, jika Anda merasa sangat sependapat dengan pernyataan yang ada.

NO.	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
1.	**DIMENSI STRUKTUR ORGANISASI (X_1)** Di tempat kerja saya, tugas/pekerjaan sudah dibagi dengan jelas.					
2.	Saya mengetahui fungsi dan peran saya dalam pelaksanaan pekerjaan.					
3.	Saya mengetahui dengan jelas kepada siapa saya harus melapor, dan dari siapa saya menerima laporan.					

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

4.	Di tempat kerja saya, jumlah bawahan yang dapat diatur oleh seorang manajer telah ditentukan dengan jelas.					
5.	Di tempat kerja saya, sistem pengambilan keputusan telah ditetapkan dengan jelas.					
6.	Di tempat kerja saya, peraturan perusahaan telah ditetapkan dengan jelas.					
	DIMENSI TANGGUNG JAWAB (X_2)					
1.	Di tempat kerja saya, saya diberi wewenang untuk mengambil keputusan sendiri.					
2.	Saya berusaha melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab saya dengan sebaik mungkin.					
3.	Adanya penyesalan yang mendalam ketika saya berbuat kesalahan di tempat kerja saya.					
4.	Saya akan mendapat teguran atau bahkan sanksi dari atasan jika saya tidak melaksanakan tanggung jawab dengan baik.					
	DIMENSI IMBALAN (X_3)					
1.	Di tempat kerja saya, memiliki sistem kenaikan pangkat yang mendorong orang-orang terbaik untuk mencapai posisi puncak.					
2.	Imbalan yang saya terima dari tempat kerja bisa untuk memenuhi kebutuhan hidup.					
3.	Imbalan yang saya terima sesuai dengan beban yang saya laksanakan.					
4.	Pemberian imbalan di tempat kerja saya adalah sesuai dengan hasil kerja yang telah saya lakukan.					
	DIMENSI TOLERANSI (X_4)					
1.	Di tempat kerja saya, terdapat hubungan kerja yang hangat antara atasan dan bawahan.					

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

2.	Di tempat kerja saya, pada saat saya mendapat kesulitan dalam melaksanakan tugas/pekerjaan, biasanya saya akan meminta saran atau masukan baik dari atasan maupun rekan kerja yang lain tentang solusi dari kesulitan kerja tersebut.					
	DIMENSI RESIKO (X_5)					
1.	Saya merasa tertantang untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.					
2.	Pekerjaan saya penuh dengan resiko sehingga saya harus berhati-hati dalam melaksanakannya..					
	DIMENSI KONFLIK (X_6)					
1.	Saya sering mengalami pertentangan pendapat dengan atasan mengenai pekerjaan.					
2.	Saya sering bertentangan pendapat dengan rekan kerja saya mengenai pekerjaan.					

KUESIONER KEPUASAN KERJA

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Berilah tanda (X) pada jawaban yang Anda pilih, sesuai dengan kondisi tempat kerja Anda, dengan ketentuan sebagai berikut:

1 = Sangat tidak setuju, jika pernyataan sama sekali tidak sesuai dengan pendapat Anda.

2 = Tidak setuju, jika pernyataan tidak sesuai dengan pendapat Anda.

3 = Ragu-ragu, jika Anda merasa ragu-ragu dengan pernyataan yang ada.

4 = Setuju, jika pernyataan sesuai dengan pendapat Anda.

5 = Sangat Setuju, jika Anda merasa sangat sependapat dengan pernyataan yang ada.

NO.	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
1.	Saya merasa puas dengan kebebasan yang diberikan oleh perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan.					
2.	Saya merasa puas dengan variasi pekerjaan yang saya lakukan dalam perusahaan ini.					

3.	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan sejenis untuk posisi yang sama.					
4.	Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan berdasarkan dengan pendidikan yang saya miliki.					
5.	Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan berdasarkan kemampuan dan keahlian saya.					
6.	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban pekerjaan saya.					
7.	Saya merasa puas dengan objektivitas penilaian promosi yang diterapkan oleh perusahaan.					
8.	Saya merasa puas dengan pelatihan yang diberikan peusahaan dalam meningkatkan ketrampilan saya.					
9.	Saya merasa puas dengan kemampuan pengawas dalam mengawasi pekerjaan yang saya lakukan.					
10.	Saya merasa puas dengan objektivitas yang ditunjukkan pengawas dalam melakukan pengawasan.					
11.	Saya merasa puas dengan kebersamaan yang terjalin di antara sesama rekan kerja yang ada di perusahaan.					
12.	Saya merasa puas dengan sikap rekan kerja saya dalam menghadapi pekerjaan.					

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

LAMPIRAN II

REKAPAN KUESIONER

(DATA MENTAH)

	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x21
1	4	4	5	4	3	3	3
2	4	4	4	3	4	4	3
3	5	4	4	5	4	4	1
4	4	4	4	4	4	4	2
5	5	4	5	4	3	4	3
6	4	4	4	3	4	4	4
7	4	4	4	4	2	2	2
8	2	2	2	2	1	1	1
9	4	4	5	4	4	4	4
10	4	4	4	4	2	2	4
11	4	5	5	5	5	5	4
12	5	5	4	5	4	5	2
13	4	5	4	4	5	5	4
14	4	4	4	4	4	4	3
15	5	5	5	5	4	4	3
16	4	4	4	4	4	4	4
17	4	5	5	4	4	5	4
18	4	4	5	4	3	4	4
19	4	4	4	4	4	4	2
20	4	4	4	4	4	4	3
21	4	4	4	4	4	4	3
22	4	4	4	4	4	4	2
23	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	3	4	4	3
25	4	4	4	4	4	4	3
26	4	4	4	4	4	4	3
27	4	5	4	4	4	4	2
28	5	4	4	4	4	4	2
29	4	3	4	3	4	4	1
30	4	4	4	4	4	4	2
31	4	4	3	4	4	4	3
32	3	4	4	4	4	4	2

	x41	x42	x51	x52	x61	x62	y1.1
1	4	5	4	4	5	5	4
2	4	5	4	4	4	4	4
3	2	2	5	4	4	4	3
4	4	4	4	4	2	2	4
5	5	5	4	5	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4
7	4	5	5	5	2	2	5
8	1	2	5	5	4	5	2
9	5	5	5	4	4	5	4
10	4	5	5	4	4	5	3
11	4	5	5	5	4	4	4
12	5	5	5	4	5	5	3
13	4	4	4	5	3	3	5
14	4	4	4	4	4	4	4
15	3	4	4	4	3	3	3
16	4	5	5	5	4	4	5
17	4	4	5	4	2	2	4
18	4	4	4	4	4	4	4
19	5	5	4	4	4	4	4
20	5	5	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	3	3	4
23	4	4	4	4	3	3	4
24	5	4	4	5	4	4	4
25	4	4	4	5	3	3	4
26	4	5	4	5	4	5	4
27	4	3	2	2	4	5	3
28	4	4	4	4	5	5	4
29	5	5	4	4	5	5	2
30	5	5	4	4	4	4	4
31	4	5	4	4	4	4	4
32	4	5	4	4	5	4	4

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

	y1.2	y1.3	y1.4	y1.5	y1.6	y1.7	y1.8
1	3	3	3	3	3	3	3
2	4	3	3	3	4	3	3
3	4	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	3	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	3	3	3	3	3
7	5	4	4	4	3	3	3
8	2	2	3	2	2	2	3
9	4	3	3	4	4	4	3
10	3	3	3	4	3	3	4
11	4	4	4	4	4	5	4
12	4	3	3	3	3	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4
14	4	3	4	4	4	4	3
15	3	3	3	4	4	4	4
16	5	4	4	4	3	4	3
17	4	3	5	5	5	4	4
18	4	3	4	3	3	4	3
19	4	4	2	4	4	3	4
20	4	4	2	4	4	3	4
21	4	4	4	4	4	3	4
22	4	3	2	4	3	4	4
23	4	4	3	4	4	4	4
24	4	3	3	4	3	4	2
25	3	4	5	5	3	4	3
26	4	4	3	4	4	2	3
27	3	3	3	3	3	4	3
28	2	4	3	4	4	2	2
29	3	3	2	4	4	4	2
30	4	5	5	4	4	3	3
31	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	3	3	4	3	3

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

LAMPIRAN III

OUTPUT SPSS

Frequencies

Frequency Table

x11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.1	3.1	3.1
	3	1	3.1	3.1	6.3
	4	25	78.1	78.1	84.4
	5	5	15.6	15.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

x12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.1	3.1	3.1
	3	1	3.1	3.1	6.3
	4	24	75.0	75.0	81.3
	5	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

x13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.1	3.1	3.1
	3	1	3.1	3.1	6.3
	4	23	71.9	71.9	78.1
	5	7	21.9	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

x14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.1	3.1	3.1
	3	4	12.5	12.5	15.6
	4	23	71.9	71.9	87.5
	5	4	12.5	12.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

x15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.1	3.1	3.1
	2	2	6.3	6.3	9.4
	3	3	9.4	9.4	18.8
	4	24	75.0	75.0	93.8
	5	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

x16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.1	3.1	3.1
	2	2	6.3	6.3	9.4
	3	1	3.1	3.1	12.5
	4	24	75.0	75.0	87.5
	5	4	12.5	12.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

x21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	9.4	9.4	9.4
	2	9	28.1	28.1	37.5
	3	11	34.4	34.4	71.9
	4	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

x22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	9.4	9.4	9.4
	3	1	3.1	3.1	12.5
	4	10	31.3	31.3	43.8
	5	18	56.3	56.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

x23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.1	3.1	3.1
	2	3	9.4	9.4	12.5
	3	5	15.6	15.6	28.1
	4	17	53.1	53.1	81.3
	5	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

x24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	15.6	15.6	15.6
	3	2	6.3	6.3	21.9
	4	22	68.8	68.8	90.6
	5	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

x31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	15.6	15.6	15.6
	3	2	6.3	6.3	21.9
	4	22	68.8	68.8	90.6
	5	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

x32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	28.1	28.1	28.1
	3	5	15.6	15.6	43.8
	4	18	56.3	56.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

x33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	9.4	9.4	9.4
	3	5	15.6	15.6	25.0
	4	23	71.9	71.9	96.9
	5	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

x34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.1	3.1	3.1
	3	5	15.6	15.6	18.8
	4	23	71.9	71.9	90.6
	5	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

x41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.1	3.1	3.1
	2	1	3.1	3.1	6.3
	3	1	3.1	3.1	9.4
	4	21	65.6	65.6	75.0
	5	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

x42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.3	6.3	6.3
	3	1	3.1	3.1	9.4
	4	13	40.6	40.6	50.0
	5	16	50.0	50.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

x51

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.1	3.1	3.1
	4	22	68.8	68.8	71.9
	5	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

x52

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.1	3.1	3.1
	4	22	68.8	68.8	71.9
	5	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

x61

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	9.4	9.4	9.4
	3	5	15.6	15.6	25.0
	4	19	59.4	59.4	84.4
	5	5	15.6	15.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

x62

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	9.4	9.4	9.4
	3	5	15.6	15.6	25.0
	4	15	46.9	46.9	71.9
	5	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.3	6.3	6.3
	3	5	15.6	15.6	21.9
	4	22	68.8	68.8	90.6
	5	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.3	6.3	6.3
	3	6	18.8	18.8	25.0
	4	22	68.8	68.8	93.8
	5	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.1	3.1	3.1
	3	14	43.8	43.8	46.9
	4	16	50.0	50.0	96.9
	5	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	12.5	12.5	12.5
	3	14	43.8	43.8	56.3
	4	11	34.4	34.4	90.6
	5	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

y1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.1	3.1	3.1
	3	8	25.0	25.0	28.1
	4	21	65.6	65.6	93.8
	5	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

y1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.1	3.1	3.1
	3	11	34.4	34.4	37.5
	4	19	59.4	59.4	96.9
	5	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

y1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	9.4	9.4	9.4
	3	10	31.3	31.3	40.6
	4	18	56.3	56.3	96.9
	5	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

y1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	9.4	9.4	9.4
	3	15	46.9	46.9	56.3
	4	14	43.8	43.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

y1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	43.8	43.8	43.8
	4	17	53.1	53.1	96.9
	5	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

y1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.1	3.1	3.1
	3	11	34.4	34.4	37.5
	4	19	59.4	59.4	96.9
	5	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

y1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.1	3.1	3.1
	3	9	28.1	28.1	31.3
	4	14	43.8	43.8	75.0
	5	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

y1.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.1	3.1	3.1
	3	9	28.1	28.1	31.3
	4	14	43.8	43.8	75.0
	5	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x11	32	2	5	4.06	.564
x12	32	2	5	4.09	.588
x13	32	2	5	4.12	.609
x14	32	2	5	3.94	.619
x15	32	1	5	3.75	.803
x16	32	1	5	3.87	.833
x21	32	1	4	2.81	.965
x22	32	2	5	4.34	.937
x23	32	1	5	3.75	.984
x24	32	2	5	3.72	.851
x31	32	2	5	3.72	.851
x32	32	2	4	3.28	.888
x33	32	2	5	3.69	.693
x34	32	1	5	3.84	.723
x41	32	1	5	4.06	.840
x42	32	2	5	4.34	.827
x51	32	2	5	4.22	.608
x52	32	2	5	4.22	.608
x61	32	2	5	3.81	.821
x62	32	2	5	3.94	.914
y1.1	32	2	5	3.81	.693
y1.2	32	2	5	3.75	.672
y1.3	32	2	5	3.53	.621
y1.4	32	2	5	3.41	.837
y1.5	32	2	5	3.75	.622
y1.6	32	2	5	3.63	.609
y1.7	32	2	5	3.53	.718
y1.8	32	2	4	3.34	.653
y1.9	32	3	5	3.59	.560
y1.10	32	2	5	3.63	.609
y1.11	32	2	5	3.91	.818
y1.12	32	2	5	3.91	.818
Valid N (listwise)	32				

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	32	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x11	19.78	7.983	.636	.868
x12	19.75	7.419	.801	.844
x13	19.72	7.951	.585	.875
x14	19.91	7.636	.675	.861
x15	20.09	6.797	.689	.862
x16	19.97	6.289	.801	.840

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	32	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x21	11.81	6.286	.425	.887
x22	10.28	4.983	.816	.710
x23	10.88	4.887	.786	.722
x24	10.91	5.894	.642	.793

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	32	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x31	10.81	3.899	.639	.810
x32	11.25	3.871	.604	.830
x33	10.84	4.136	.766	.761
x34	10.69	4.157	.710	.781

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	32	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.862	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x41	4.34	.684	.757	.[a]
x42	4.06	.706	.757	.[a]

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	32	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.721	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x51	4.22	.370	.564	.[a]
x52	4.22	.370	.564	.[a]

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	32	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.938	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x61	3.94	.835	.887	.[a]
x62	3.81	.673	.887	.[a]

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	32	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.772	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1.1	39.97	15.902	.593	.736
y1.2	40.03	15.838	.630	.733
y1.3	40.25	17.548	.332	.764
y1.4	40.38	16.629	.341	.767
y1.5	40.03	16.676	.511	.747
y1.6	40.16	17.620	.326	.765
y1.7	40.25	16.839	.392	.759
y1.8	40.44	17.351	.346	.763
y1.9	40.19	17.577	.377	.760
y1.10	40.16	17.362	.380	.760
y1.11	39.88	16.758	.334	.767
y1.12	39.88	16.242	.417	.757

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KONFLIK, IMBALAN, STRUKTUR ORGANISASI, RESIKO, TOLERANSI, TANGGUNG JAWAB[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.934[a]	.873	.843	.14637

a. Predictors: (Constant), KONFLIK, IMBALAN, STRUKTUR ORGANISASI, RESIKO, TOLERANSI, TANGGUNG JAWAB

b. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.691	6	.615	28.713	.000[a]
	Residual	.536	25	.021		
	Total	4.227	31			

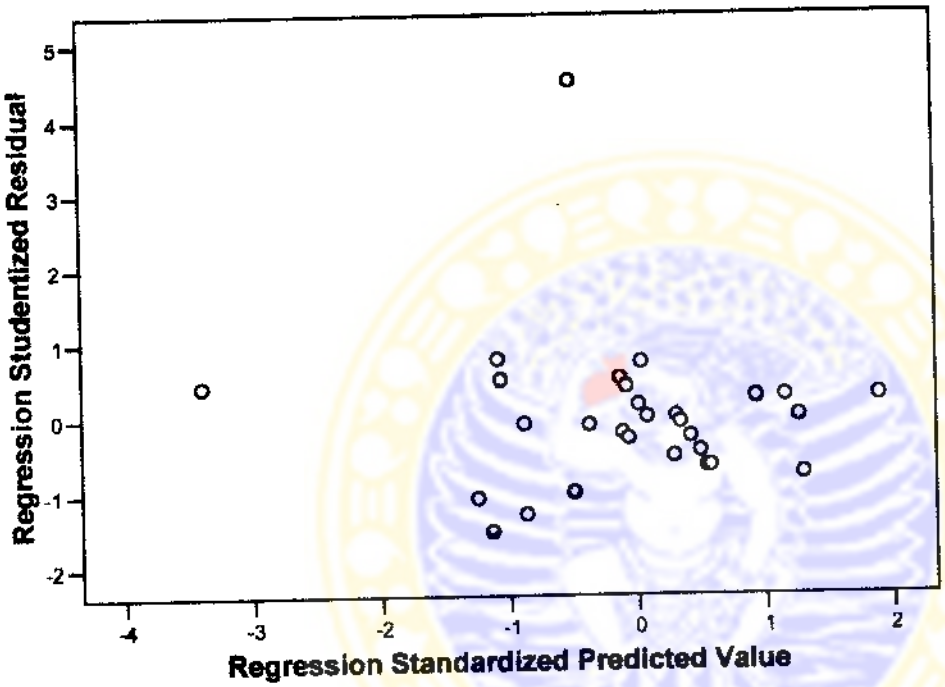
a. Predictors: (Constant), KONFLIK, IMBALAN, STRUKTUR ORGANISASI, RESIKO, TOLERANSI, TANGGUNG JAWAB

b. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Scatterplot

Dependent Variable: KEPUASAN KERJA



ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

LAMPIRAN IV

SURAT IJIN PENELITIAN

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

BANK BTPN

Nomor : 0461/KTJ-UNAIR/IX/2006 Surabaya, 25 September 2006

Kepada Yth :
Dr H Muslich Anshori, SE,MSc,Ak
Pembantu Dekan I
Universitas Airlangga Surabaya
Di
Tempat

Perihal : Menyetujui Penelitian / Riset

Sehubungan dengan surat saudara Nomor 771/J03.1.12/Akd/2006 tanggal 11 September 2006 perihal permohonan izin penelitian / riset ,yang merupakan salah satu persyaratan untuk menempuh ujian Skripsi / Comprehensive.

Berkenaan dengan hal tersebut, kami menyetujui pelaksanaan riset kepada :

Nama	:	Indah Sukamagiri
Nomor Pokok	:	NP.040117087
Jurusan	:	Manajemen
Alamat	:	Jl. Pucang Adi No.19 Surabaya
Judul Skripsi	:	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan BTPN Cabang Kertajaya Surabaya.

Dapat melaksanakan penelitian/riset terhitung mulai tanggal 28 September 2006 sampai dengan selesai.

Demikian untuk diketahui

Pemimpin

H. Suyanto Riyadi, MBA

Kantor Cabang : KERTAJAYA : Jl. Kertajaya 30 Telp. (031) 5017537, 5019482, Fax. 5019484, Surabaya 60282
Kantor Pusat : Jl. Otto Iskandardinata No. 392 Telp. (022) 5202822 (Hunting) Fax. (022) 5202704 - 5220945
PO. BOX. 1049 Telex : 28060 - 28061 BTPNKP Bandung - 40242

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

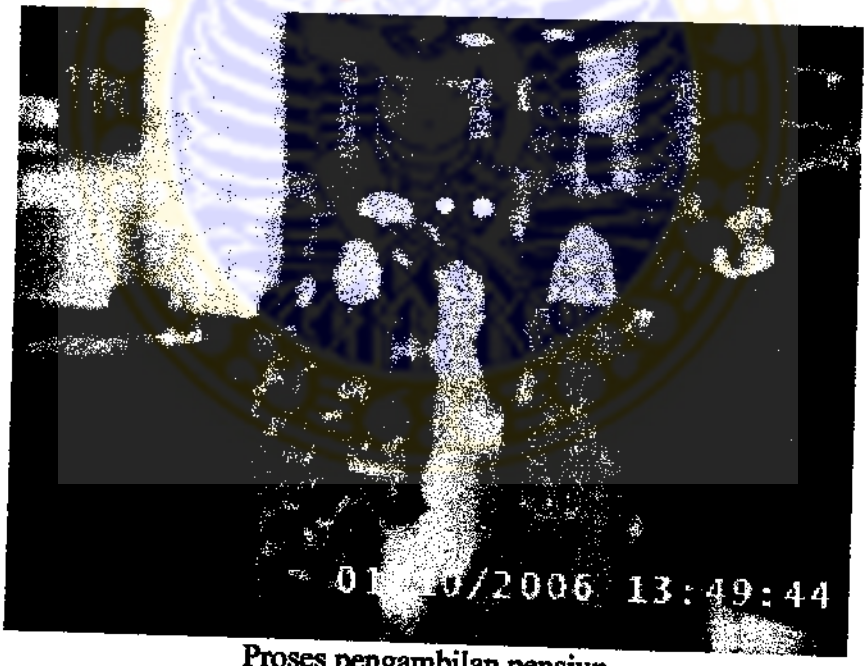
LAMPIRAN V

FOTO – FOTO DOKUMENTASI

Penulis berada di depan gedung Bank BTPN cabang Kertajaya Surabaya

Penulis sedang berdiskusi dengan Pimpinan Bank BTPN cabang Kertajaya Surabaya

Ruang pengambilan pensiun dalam keadaan kosong



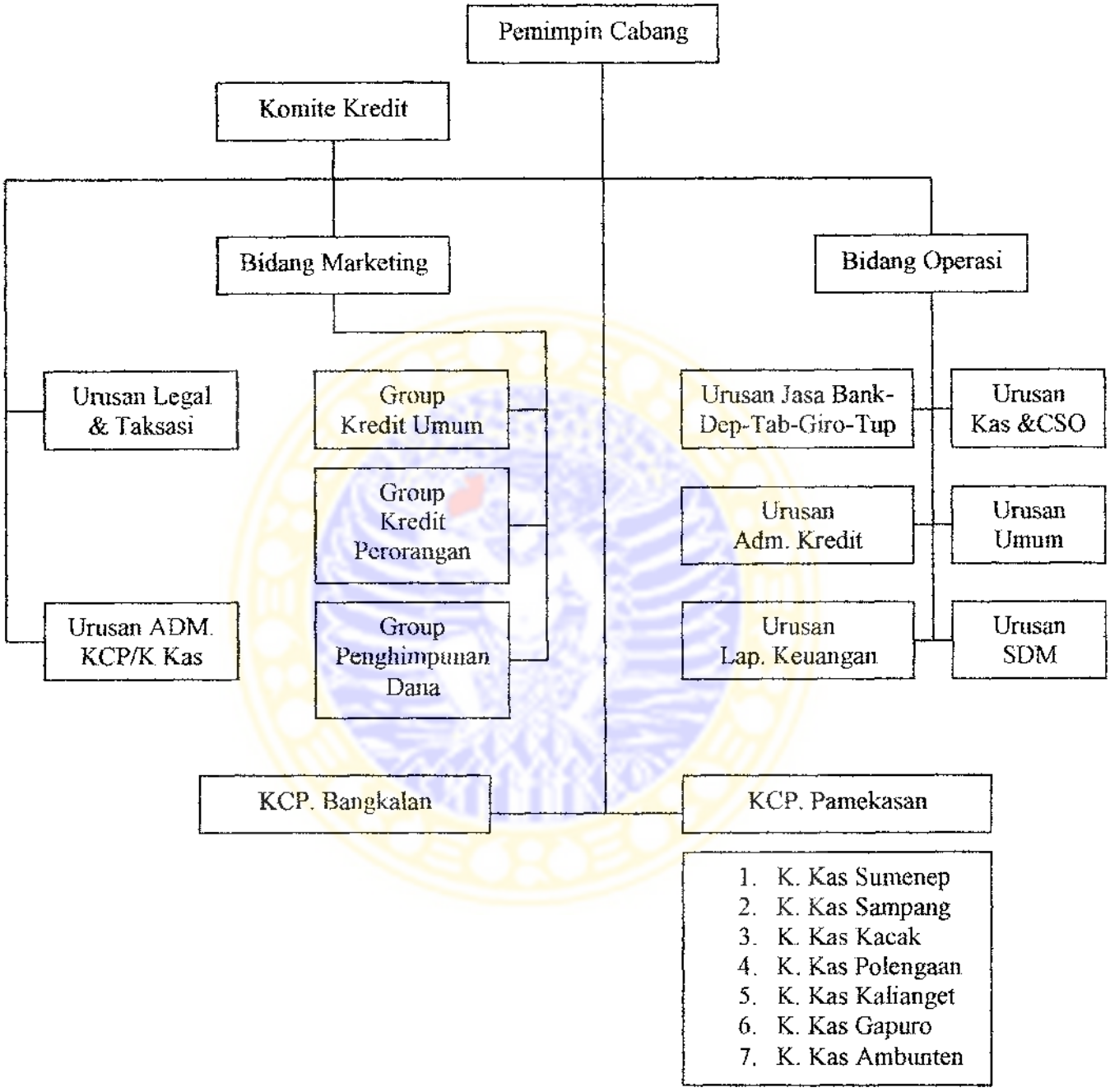
Proses pengambilan pensiun

Proses pengisian Kuesioner oleh responden dengan didampingi Penulis

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

LAMPIRAN VI

STRUKTUR ORGANISASI


Pemimpin Cabang
Komite Kredit
Bidang Marketing
Bidang Operasi
Urusan Legal & Taksasi
Group Kredit Umum
Group Kredit Perorangan
Group Penghimpunan Dana
Urusan ADM. KCP/K Kas
Urusan Jasa Bank-Dep-Tab-Giro-Tup
Urusan Kas &CSO
Urusan Adm. Kredit
Urusan Umum
Urusan Lap. Keuangan
Urusan SDM
KCP. Bangkalan
KCP. Pamekasan
1. K. Kas Sumenep
2. K. Kas Sampang
3. K. Kas Kacak
4. K. Kas Polengaan
5. K. Kas Kalianget
6. K. Kas Gapuro
7. K. Kas Ambunten