

repository.ub.ac.id

PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA

**(Studi pada Karyawan PT Asuransi Jiwasraya (Persero)
Malang Kota *Branch Office*)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**DEVI PRASETYO
NIM. 0410323037**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2008**



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office*)”.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Suhadak, M.Ec, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Kusdi Raharjo, DEA, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Drs. R. Rustam Hidayat, MSi selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Drs. Mochammad Al Musadieg, MBA selaku Dosen Pembimbing I.
5. Bapak Drs. Heru Susilo, MA selaku Dosen Pembimbing II.
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, yang telah banyak memberikan bekal pengetahuan kepada penulis selama mengikuti pendidikan perkuliahan.
7. Seluruh staf pengajaran Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
8. PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* terutama Saudari Annastasia, SH yang telah meluangkan waktunya untuk membantu penulis mencari data yang diperlukan sehingga terselesaikannya skripsi ini dengan baik.

9. Bapak dan Ibu atas do'a dan ketulusannya yang tak kenal lelah hanya untuk mewujudkan impian anak-anaknya.

10. Semua pihak yang turut membantu dan memperlancar penulisan skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Juli 2008

Penulis.



RINGKASAN

Devi Prasetyo, 2008, **Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office)**, Drs. Mochammad Al Musadieq, MBA, Drs. Heru Susilo, MA, 132 Halaman + xiii

Penelitian ini didasarkan pada kenyataan bahwa PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* mempunyai komposisi karyawan yang beragam, maka nilai-nilai individu yang ada juga semakin kompleks. Hal ini dapat menimbulkan iklim kerja yang kurang menyenangkan apabila perusahaan tidak memahami nilai-nilai dari setiap individu yang terkait di dalam organisasi, sehingga menimbulkan ketidakpuasan kerja. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan : (1) untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi yang terdiri dari variabel perilaku pemimpin, variabel motivasi, variabel komunikasi, variabel interaksi, variabel pengambilan keputusan, variabel penetapan tujuan dan variabel pengendalian secara simultan terhadap kepuasan kerja, (2) untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi yang terdiri dari variabel perilaku pemimpin, variabel motivasi, variabel komunikasi, variabel interaksi, variabel pengambilan keputusan, variabel penetapan tujuan dan variabel pengendalian secara parsial terhadap kepuasan kerja.

Teknik pengumpulan data yang pokok adalah penyebaran kuesioner untuk mengetahui persepsi karyawan dan didukung dokumentasi. Populasi dan sekaligus sebagai sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* yang berjumlah 31 orang. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif dimaksudkan untuk menggambarkan keadaan iklim organisasi dan analisis statistik inferensial dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel terikat terhadap variabel bebas dengan tingkat signifikan 0,05 yang diolah menggunakan bantuan program *SPSS 10.0 for Windows*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) secara simultan semua variabel dalam iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) secara parsial, hanya variabel motivasi, variabel komunikasi, variabel pengambilan keputusan dan variabel pengendalian yang berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Karena kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu lembaga, maka diperlukan adanya motivasi yang tinggi, komunikasi yang baik dari semua unsur organisasi serta pengambilan keputusan dan pengendalian yang tepat dari atasan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan.

SUMMARY

Devi Prasetyo, 2008, **The Influence of Organization Climate for Working Satisfaction (Study to Staff of PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office)**, Drs. Mochammad Al Musadieq, MBA, Drs. Heru Susilo, MA, 132 Pages + xiii

This research is based on the fact that PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office have immeasurable employees composition, so that existing individual values also progressively complex. This matter can generate less pleasant organization climate if company do not comprehend values from every related individual in organization, so that causing working dissatisfaction. The aim of this research are : (1) to find out the effect of organization climate which consist of variable leader behavior, variable motivation, variable communication, variable interaction, variable decision making, variable objective determination and variable controlling for working satisfaction simultanly, (2) to find out the effect of organization climate which consist of variable leader behavior, variable motivation, variable communication, variable interaction, variable decision making, variable objective determination and variable controlling for working satisfaction partially.

The technique used for this research is questionnaire collection to get the staff perception on the subject and its supported documentation technique. The population of this research are all staff of PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office which amounting to 31 persons and they are taken as sample. Descriptive statistics was used to describe the perception of the staff on organization climate broken down into seven mayor variables and working satisfaction. Inferential statistics was used to investigate correlation between independent variable and dependent variable with significant level 0.05 which it is processed using SPSS 10.0 for Windows program.

The research result shows that : (1) all variables of organization climate have significant influence to the working satisfaction simultanly, (2) only variable motivation, variable communication, variable decision making and variable controlling, have significant influence to the working satisfaction partially. Because working satisfaction is a very important factor for organization, so it is needed for the existence of highness motivation, goodness communication from all elements of organization and also great decision making and controlling from the leader which is on finally can improve working satisfaction of employees.

DAFTAR ISI

Halaman

MOTTO
TANDA PENGESAHAN
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI
RINGKASAN iv
SUMMARY v
KATA PENGANTAR vi
DAFTAR ISI viii
DAFTAR TABEL xi
DAFTAR GAMBAR xii
DAFTAR LAMPIRAN xiii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah 3
C. Tujuan Penelitian 4
D. Kontribusi Penelitian 4
E. Sistematika Pembahasan 4

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Empiris 6
B. Kajian Teoritis 8
 1. Iklim Organisasi 8
 a. Pengertian Iklim Organisasi 8
 b. Dimensi-dimensi Iklim Organisasi 9
 1). Perilaku Pemimpin 10
 2). Motivasi 14
 3). Komunikasi 17
 4). Interaksi 18
 5). Pengambilan Keputusan 20
 6). Penetapan Tujuan 21
 7). Pengendalian 23
 2. Kepuasan Kerja 25
 a. Pengertian Kepuasan Kerja 25
 b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja 25
 c. Pengukuran Kepuasan Kerja 26
 1). Kepuasan pada pekerjaan 26
 2). Kepuasan pada promosi 27
 3). Kepuasan pada kondisi kerja 27
C. Hubungan Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja 27
D. Model Konsep dan Hipotesis Penelitian 29
 1. Model Konsep 29
 2. Model Hipotesis 29



BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	31
B. Lokasi Penelitian	31
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Pengukurannya ...	31
1. Konsep	31
2. Variabel	32
3. Definisi Operasional	32
4. Pengukuran	40
D. Populasi dan Sampel	41
E. Pengumpulan Data	42
1. Jenis Data.....	42
2. Teknik Pengumpulan Data	42
3. Instrumen Penelitian	43
F. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	43
1. Uji Validitas	43
2. Uji Reliabilitas	45
G. Analisis Data	46
1. Analisis Deskriptif	46
2. Analisis Inferensial	47
a. Uji Multikolinieritas	47
b. Analisis Regresi Linier Berganda	48
c. Uji F	48
d. Uji t	50

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan	52
1. Sejarah Singkat PT Asuransi Jiwasraya (Persero)	52
2. Lokasi Perusahaan	54
3. Personalia Perusahaan	54
a. Jumlah Karyawan	54
b. Upah dan Sistem Penggajian	55
c. Jam kerja	56
4. Struktur Organisasi	57
5. Tugas/Fungsi dari Bagian-bagian dalam Struktur Organisasi pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota <i>Branch Office</i>	59
a. <i>Branch Manager</i>	59
b. Kepala Seksi Administrasi dan Logistik (Adlog)	59
c. Kepala Seksi Operasional	60
d. Kepala Seksi Pertanggungangan	61
6. Produk-produk PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota <i>Branch Office</i>	62
a. Asuransi Perorangan	63
b. Asuransi Kumpulan	64
7. Visi dan Misi Perusahaan	64
a. Visi Perusahaan	64
b. Misi Perusahaan	65
8. Keberhasilan yang Diraih	65

B. Gambaran Umum Responden	66
1. Status Perkawinan Responden	66
2. Usia Responden	67
3. Jenis Kelamin Responden	67
4. Tingkat Pendidikan Responden	68
5. Masa Kerja Responden	68
C. Analisis Data dan Implementasi	68
1. Analisis Deskriptif	68
a. Perilaku Pemimpin (X_1)	69
b. Motivasi (X_2)	71
c. Komunikasi (X_3)	72
d. Interaksi (X_4)	74
e. Pengambilan Keputusan (X_5)	75
f. Penetapan Tujuan (X_6)	76
g. Pengendalian (X_7)	77
h. Kepuasan Kerja (Y)	79
2. Analisis Inferensial	80
a. Uji Multikolinieritas	80
b. Analisis Regresi Linier Berganda	81
c. Uji F	85
d. Uji t	86
D. Pembahasan	90

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	95
1. Kesimpulan tentang Hasil Analisis Deskriptif	95
a. Variabel Perilaku Pemimpin (X_1)	95
b. Variabel Motivasi (X_2)	95
c. Variabel Komunikasi (X_3)	96
d. Variabel Interaksi (X_4)	96
e. Variabel Pengambilan Keputusan (X_5)	96
f. Variabel Penetapan Tujuan (X_6)	96
g. Variabel Pengendalian (X_7)	96
h. Variabel Kepuasan Kerja (Y)	97
2. Kesimpulan tentang Hasil Analisis Inferensial	97
a. Hasil Uji Multikolinieritas	97
b. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	97
c. Hasil Uji F	98
d. Hasil Uji t	98
B. Saran	98

DAFTAR PUSTAKA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Suatu organisasi biasanya berada dalam lingkungan yang bergejolak dengan sumber daya terbatas. Lingkungan demikian, tentunya merupakan suatu peluang sekaligus ancaman bagi pertumbuhan dan kelangsungan hidupnya. Merupakan suatu peluang apabila organisasi mempunyai kemampuan daya tahan, yang ditentukan oleh seberapa jauh organisasi dapat mengantisipasi dan mengadaptasi dirinya terhadap lingkungannya. Sebaliknya menurut Steers (1985:124), merupakan suatu ancaman bila organisasi tidak memenuhi serangkaian persyaratan organisasi (misalnya, mendapatkan sumber daya, efisiensi, produksi/keluaran, pembaruan organisasi, unsur kepuasan) dan persyaratan perilaku tertentu sehubungan dengan para anggotanya (misalnya, keanggotaan yang stabil, prestasi peranan yang dapat diandalkan, tingkah laku yang sopan dan inovatif). Peranan manajemen dalam keadaan demikian adalah mengorganisasi dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia sedemikian rupa sehingga mampu menekan ancaman dan tekanan ekstrim sampai seminimal mungkin dan memperlancar pencapaian tujuan akhir organisasi.

Tujuan organisasi dapat dicapai dengan peningkatan potensi sumber daya manusia yang ada. Sumber daya manusia merupakan aset utama bagi perusahaan karena tanpa sumber daya manusia tidak akan dapat menjalankan, mengelola dan mengembangkan organisasi yang akibatnya organisasi hanya dipandang sebagai institusi atau lembaga tanpa adanya proses didalamnya. Betapapun baiknya sumber daya lain yang dimiliki oleh suatu perusahaan, seperti : modal, bahan mentah, dan teknologi; tanpa didukung oleh manusia yang dapat bekerja efisien dan efektif, maka tetap tidak dapat mencapai tujuan organisasi secara memuaskan, bahkan mungkin ditemui kegagalan.

Menurut Higgins (2000:74) iklim organisasi merupakan keseluruhan perasaan yang dibawa secara fisik, misalnya bagaimana seseorang berinteraksi, dan bagaimana individu-individu dalam organisasi mampu membawa dirinya di hadapan pelanggan dan orang lain yang berasal dari luar

organisasi. Iklim organisasi tidak dapat dilihat atau disentuh, akan tetapi ia ada seperti temperatur dan tingkat kelembaban, yang dapat digunakan sebagai indikator iklim secara fisik. Sedangkan untuk menggambarkan iklim organisasi dengan komunikasi, perilaku manajemen, tingkat partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan dan sebagainya.

Menurut Davis dan Newstrom (1997:38) bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Kepuasan yang didasarkan atas persepsi karyawan tentang iklim organisasi mengharuskan organisasi memperhatikan dua aspek penting dari organisasi yaitu tempat kerja itu sendiri dan perlakuan yang diterima dari manajemen.

Karyawan merasa bahwa iklim organisasi menyenangkan apabila mereka melakukan sesuatu yang bermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga. Kebanyakan karyawan juga menginginkan tanggung jawab dan kesempatan untuk berhasil. Para karyawan ingin merasa bahwa organisasi benar-benar memperhatikan kebutuhan dan masalah mereka. Menurut Tosi dan Carrol dalam Davis dan Newstrom (1997:24), pendekatan sumber daya manusia menganggap bahwa pekerjaan, atau tugas itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan hati dan memotivasi bagi karyawan. Tugas-tugas dan organisasi hendaknya ditata sedemikian rupa, hingga tiap orang mempunyai kesempatan untuk memuaskan kebutuhan mereka yang lebih tinggi melalui kerja itu sendiri.

Kepuasan kerja individu memiliki tingkat yang berbeda-beda sesuai dengan sistem dan nilai-nilai yang berlaku pada dirinya karena kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja yang nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja dari tiap individu yang berlainan harus diketahui oleh perusahaan agar dapat digunakan untuk menilai karyawan yang potensial dan menetapkan apakah nilai-nilai mereka sesuai dengan nilai dominan dari organisasi. Kepuasan seorang karyawan kemungkinan besar akan lebih tinggi jika nilai-nilainya sesuai dengan organisasi.

Seperti halnya karyawan mempunyai keinginan-keinginan tertentu yang diharapkan akan dipenuhi oleh organisasi, organisasi juga mengharapkan karyawannya untuk melakukan jenis-jenis pekerjaan tertentu. Penciptaan iklim organisasi yang baik dapat mempengaruhi pembentukan kepuasan kerja seseorang dalam organisasi. Agar karyawan mampu dan mau bekerja dengan baik, maka pihak organisasi atau perusahaan harus dapat menciptakan kondisi-kondisi yang memungkinkan tercapainya kebutuhan atau keinginan karyawan. Bila harapan-harapan ini terpenuhi dalam pekerjaannya, maka karyawan akan merasa puas dan segan kehilangan ataupun meninggalkan pekerjaannya serta berusaha sekeras-kerasnya untuk mempertahankannya.

Begitu pula dengan PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* yang mempunyai komposisi karyawan yang beragam, maka nilai-nilai individu yang ada juga semakin kompleks. Hal ini dapat menimbulkan iklim kerja yang kurang menyenangkan apabila perusahaan tidak memahami nilai-nilai dari setiap individu yang terkait di dalam organisasi, sehingga menimbulkan ketidakpuasan kerja.

Dari seluruh uraian tersebut, menunjukkan bahwa iklim organisasi merupakan tema sentral yang perlu mendapatkan perhatian. Sehubungan dengan hal ini, maka dalam penulisan skripsi ini diambil judul: **“Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office*)”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan masalah yang pokok adalah:

1. Bagaimana pengaruh iklim organisasi yang terdiri dari variabel perilaku pemimpin, variabel motivasi, variabel komunikasi, variabel interaksi, variabel pengambilan keputusan, variabel penetapan tujuan dan variabel pengendalian secara simultan terhadap kepuasan kerja?
2. Bagaimana pengaruh iklim organisasi yang terdiri dari variabel perilaku pemimpin, variabel motivasi, variabel komunikasi, variabel interaksi,

variabel pengambilan keputusan, variabel penetapan tujuan dan variabel pengendalian secara parsial terhadap kepuasan kerja?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi yang terdiri dari variabel perilaku pemimpin, variabel motivasi, variabel komunikasi, variabel interaksi, variabel pengambilan keputusan, variabel penetapan tujuan dan variabel pengendalian secara simultan terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi yang terdiri dari variabel perilaku pemimpin, variabel motivasi, variabel komunikasi, variabel interaksi, variabel pengambilan keputusan, variabel penetapan tujuan dan variabel pengendalian secara parsial terhadap kepuasan kerja.

D. Kontribusi Penelitian

1. Sebagai bahan pengembangan wawasan minat manajemen sumber daya manusia dan secara khusus untuk landasan teoritis dalam melakukan kajian analisis hubungan iklim organisasi dan kepuasan kerja.
2. Sebagai bahan masukan atau informasi bagi perusahaan tempat penelitian untuk mengetahui hubungan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja sehingga dapat dilakukan langkah inisiatif untuk mendapatkan iklim perusahaan yang kondusif.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Pada garis besarnya bab ini berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian dan kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Berisi tentang kajian empiris serta kajian teoritis yang digunakan berkenaan dengan permasalahan yang dibahas. Adapun teori yang digunakan adalah iklim organisasi, perilaku pemimpin,

motivasi, komunikasi, interaksi, pengambilan keputusan, penetapan tujuan, pengendalian dan kepuasan kerja serta model konsepsi dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

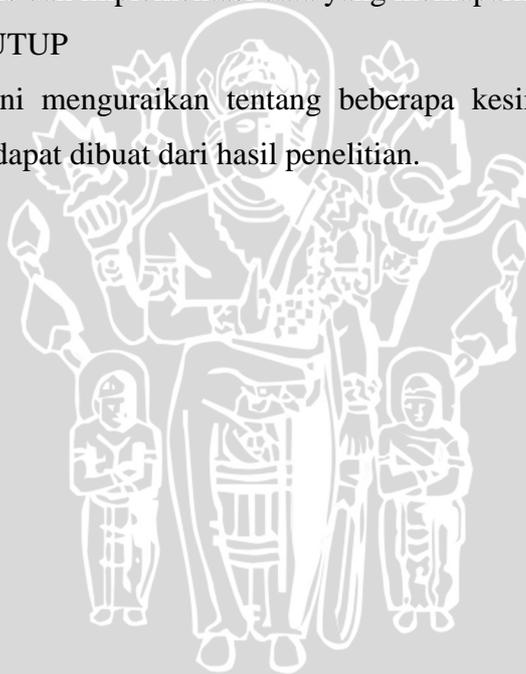
Berisi tentang jenis penelitian yang digunakan, lokasi penelitian, konsep, variabel, definisi operasional, pengukuran, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, analisis data dengan bantuan program SPSS.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini memuat tentang penyajian data yang menggambarkan tentang karakteristik dari perusahaan serta analisis dan implementasi data yang memaparkan perlakuan data.

BAB V : PENUTUP

Bab ini menguraikan tentang beberapa kesimpulan dan saran yang dapat dibuat dari hasil penelitian.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Empiris

1. Dari data terdahulu yang dilakukan oleh Indra Wijaya Pratama (2006) dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja” (Studi pada Dinas Perkebunan Propinsi Jawa Timur) diketahui :

a. Variabel bebas terdiri dari :

- 1). Perilaku Pemimpin (X_1)
- 2). Komunikasi (X_2)
- 3). Pengambilan Keputusan (X_3)
- 4). Motivasi Kerja (X_4)
- 5). Penetapan Tujuan (X_5)
- 6). Interaksi (X_6)
- 7). Pengendalian (X_7)

b. Variabel terikatnya :

- 1). Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Penelitian tersebut mempunyai 2 tujuan, yaitu :

- a. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi yang terdiri dari variabel perilaku pemimpin, variabel komunikasi, variabel pengambilan keputusan, variabel motivasi kerja, variabel penetapan tujuan, variabel interaksi dan variabel pengendalian terhadap kepuasan kerja karyawan.
- b. Mengetahui diantara variabel iklim organisasi yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Teknik ini digunakan untuk menentukan ketepatan prediksi dan untuk melengkapi analisis seberapa besar variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Hasil dari penelitian tersebut adalah adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Perilaku Pemimpin (X_1), variabel Komunikasi (X_2), variabel Pengambilan Keputusan (X_3), variabel Motivasi Kerja (X_4), variabel Penetapan Tujuan (X_5), variabel Interaksi (X_6) dan variabel Pengendalian (X_7) terhadap kepuasan kerja karyawan dilihat dari hasil pengujian secara simultan yang didapatkan

$F_{hitung} > F_{tabel}$ ($5,033 > 2,199$). Dari hasil pengujian secara parsial, hanya variabel Komunikasi (X_2), variabel Pengambilan Keputusan (X_3), variabel Penetapan Tujuan (X_5) dan variabel Pengendalian (X_7) yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y), sedangkan variabel Perilaku Pemimpin (X_1), variabel Motivasi Kerja (X_4) dan variabel Interaksi (X_6) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) adalah variabel Komunikasi (X_2) karena mempunyai nilai koefisien beta yang distandarisasi terbesar yaitu sebesar 0,384. Jika dilihat dari koefisien korelasi berganda (R) didapatkan hasil 0,675 yang menunjukkan bahwa variabel bebas memiliki hubungan yang cukup kuat dengan variabel terikat. Disamping itu, jika dilihat dari koefisien determinasi berganda (R^2) sebesar 0,456 menunjukkan bahwa iklim organisasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sebesar 45,6% dan sisanya yaitu sebesar 54,4% dipengaruhi oleh faktor lain.

2. Dari data terdahulu yang dilakukan oleh Vivi Widayanti (2003) dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja” (Studi pada PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang) diketahui :
 - a. Variabel bebas terdiri dari :
 - 1). Perilaku Pemimpin (X_1)
 - 2). Komunikasi (X_2)
 - 3). Pengambilan Keputusan (X_3)
 - b. Variabel terikatnya :
 - 1). Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Penelitian tersebut mempunyai 2 tujuan, yaitu :

- a. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi yang terdiri dari variabel perilaku pemimpin, variabel komunikasi dan variabel pengambilan keputusan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- b. Mengetahui diantara variabel iklim organisasi yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Teknik ini digunakan untuk menentukan ketepatan prediksi dan untuk melengkapi analisis seberapa besar variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Hasil dari penelitian tersebut adalah adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Perilaku Pemimpin (X_1), variabel Komunikasi (X_2) dan variabel Pengambilan Keputusan (X_3) terhadap kepuasan kerja karyawan dilihat dari hasil pengujian secara simultan yang didapatkan $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($37,508 > 2,807$). Dari hasil pengujian secara parsial, variabel Perilaku Pemimpin (X_1), variabel Komunikasi (X_2) dan variabel Pengambilan Keputusan (X_3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) adalah variabel Perilaku Pemimpin (X_1) karena mempunyai nilai t_{hitung} tertinggi yaitu 3,177. Jika dilihat dari koefisien korelasi berganda (R) didapatkan hasil 0,843 yang menunjukkan bahwa variabel bebas memiliki hubungan yang sangat kuat dengan variabel terikat. Disamping itu, jika dilihat dari koefisien determinasi berganda (R^2) sebesar 0,710 menunjukkan bahwa iklim organisasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sebesar 71% dan sisanya yaitu sebesar 29% dipengaruhi oleh faktor lain.

B. Kajian Teoritis

1. Iklim Organisasi

a. Pengertian Iklim Organisasi

Menurut Simamora (2001:81), iklim organisasi adalah iklim internal atau psikologi perusahaan yang mempengaruhi praktek-praktek dan kebijakan sumber daya manusia yang diterima oleh anggota perusahaan. Steers (1985:121) memandang iklim organisasi sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya dan dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan.

Iklm organisasi dibentuk dari hubungan manusiawi yang ada dalam suatu organisasi, dimana hubungan manusiawi tersebut merupakan tanggung jawab setiap orang dalam organisasi. Manajer mempunyai tanggung jawab utama untuk menegakkan iklim hubungan manusiawi yang menyenangkan, demikian pula para anggota bawahan (subordinat) dan para karyawan operasional organisasi juga mempunyai pengaruh yang kuat terhadap iklim organisasi dan seyogyanya berbagi tanggung jawab dalam hal ini (Kossen, 1993:43).

Iklim organisasi juga merupakan sebuah sistem sosial dari sebuah kelompok kerja, yang terdiri dari subsistem atau bagian-bagian yang saling berkaitan satu sama lainnya dalam melakukan aktivitas, sub-sub sistem tersebut adalah subsistem manusia/sosial, subsistem ekonomi/teknologi (Hersey dan Blanchard, 2004:34). Dalam hal ini, suatu organisasi tidak boleh terlalu menekankan pentingnya salah satu subsistem saja dan mengorbankan subsistem lainnya.

Para karyawan merasa bahwa iklim menyenangkan apabila mereka melakukan sesuatu yang bermanfaat dan menimbulkan perasaan yang berharga. Dalam hal ini, pekerjaan yang menantang secara intrinsik memuaskan, tanggung jawab dan kesempatan untuk berhasil, didengar dan diperlukan sebagai orang yang bernilai serta memperhatikan kebutuhan dan masalah karyawan bisa menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan (Davis dan Newstrom, 1997:24).

Dari beberapa pendapat yang telah disebutkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah kondisi lingkungan kerja suatu organisasi yang dirasakan oleh anggota-anggotanya yang dapat tergambar dalam nilai-nilai karakteristik tertentu perusahaan tersebut, serta diasumsikan berpengaruh terhadap sikap dan perilaku individu-individu yang ada dalam organisasi.

b. Dimensi-dimensi Iklim Organisasi

Dalam mengukur iklim organisasi, Likert dalam Davis dan Newstrom (1997:38) mengembangkan instrumen klasik yang berfokus pada gaya-gaya manajemen. Survey Likert meliputi kepemimpinan, motivasi, komunikasi, proses pengaruh interaksi, pengambilan keputusan, penyusunan tujuan dan pengendalian. Dalam hal ini responden diminta untuk memilih sesuai dengan pandangannya setiap

item yang mengidentifikasi apakah organisasi tersebut cenderung otokratis, penstrukturan yang lebih tinggi atau lebih partisipatif dan berorientasi manusia. Likert menyimpulkan bahwa iklim yang berorientasi manusia menghasilkan tingkat prestasi yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih besar.

Campbell dan Beaty (1971), Pritchard & Karasick (1973) dalam Steers (1985:122), mengembangkan ukuran yang relatif independen dari dimensi iklim yang meliputi : struktur tugas, hubungan imbalan-hukum, sentralisasi keputusan, tekanan pada prestasi, tekanan pada pelatihan dan pengembangan, keamanan versus resiko, keterbukaan versus tertutupan, status dan semangat, pengakuan dan umpan balik, serta kompetensi dan keluwesan secara umum.

Konsep iklim organisasi dalam penelitian ini diukur dengan mengadopsi pemikiran dari Likert dalam Davis dan Newstrom (1997), yaitu perilaku pemimpin, motivasi, komunikasi, interaksi, pengambilan keputusan, penetapan tujuan dan pengendalian.

1). Perilaku Pemimpin

Perilaku pemimpin merupakan faktor terpenting dalam menciptakan iklim organisasi yang memuaskan. Semua tindakan kepemimpinan mempengaruhi iklim organisasi. Perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh bawahan sejauh mereka pandang sebagai suatu sumber kepuasan yang segera atau sarana bagi kepuasan di masa depan. Robbins (1996:52) berpendapat perilaku pemimpin membuat bawahan memerlukan kepuasan yang tergantung pada kinerja yang efektif dan pemimpin yang harus memberikan latihan, bimbingan, dukungan dan ganjaran yang perlu untuk kinerja yang efektif tersebut.

Gibson (1997:5) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Ketika seseorang berusaha mempengaruhi perilaku orang lainnya

dalam suatu kelompok tanpa menggunakan bentuk paksaan, kita menggambarkan usaha ini sebagai kepemimpinan.

Terdapat tiga pendekatan untuk menjelaskan tentang apa yang membuat pemimpin efektif yaitu pendekatan berdasarkan sifat, perilaku, dan situasional. Menurut Gibson (1997:10) bahwa :

- a). Pendekatan sifat berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang diasosiasikan dengan keberhasilan kepemimpinan.
- b). Pendekatan perilaku diidentifikasi dimensi-dimensi independen dari perilaku pemimpin. Secara hakiki dimensi tersebut menjelaskan kebanyakan perilaku kepemimpinan yang diberikan kepada bawahannya. Dimensi pertama disebut struktur awal (*initiating structure*) dan kedua disebut dengan pertimbangan (*consideration*).

(1). Struktur awal mencakup perilaku yang berupaya mengorganisasi kerja, hubungan kerja dan tujuan.

(2). Sedangkan struktur pertimbangan menunjukkan kepedulian akan kenikmatan, kesejahteraan, status dan kepuasan pengikutnya.

Kesimpulan dari hal tersebut adalah menemukan para pemimpin yang tinggi dalam struktur awal dan pertimbangan, cenderung mencapai kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi.

- c). Pendekatan situasional yaitu suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara kepribadian, tugas, kekuatan, sikap, dan persepsi.

Berdasarkan pendekatan perilaku dapat diketahui bahwa terdapat dua macam perilaku pemimpin, yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan.

a). Perilaku Tugas

Hersey dan Blanchard (2004:123) menjelaskan tentang perilaku tugas, yaitu :

Kadar upaya pemimpin dalam mengorganisir dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut), menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana dan bagaimana cara menyelesaikannya, dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas.

Dari pendapat Hersey tersebut jelas bahwa perilaku tugas disini dapat menentukan apa yang dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan, kapan dikerjakan dan untuk apa, biaya berapa, dari mana, dengan siapa mengerjakan, dan kesemuanya ini disampaikan kepada karyawan.

Menurut Hersey dan Blanchard (2004:123) perilaku tugas kepemimpinan didasarkan atas lima dimensi perilaku. Kelima dimensi tersebut dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 1
Instrumen untuk Mengukur Perilaku Tugas

Dimensi perilaku tugas	Gaya/perilaku pemimpin
Penyusunan tujuan	Sejauh mana pemimpin..... Menetapkan tujuan yang perlu dicapai orang-orang
Pengorganisasian	Mengorganisasi situasi kerja bagi orang-orang
Menetapkan batas waktu	Menetapkan dan mensyaratkan adanya laporan
Pengarahan	Memberikan arahan spesifik
Pengendalian	Regular tentang kemampuan pelaksanaan pekerjaan

Sumber : Hersey dan Blanchard, 2004:123

Sejalan dari uraian di atas, dapat dikatakan perilaku tugas merupakan suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan anggota kelompok atau para pengikut, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, kapan dilakukan, dimana melaksanakannya, dan bagaimana tugas itu harus dicapai. Dalam hal ini, pemimpin dituntut untuk berperilaku dengan mendorong bawahan untuk dapat mencapai tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan, dengan jalan memeperjelas spesifikasi tugas-tugas bawahan, mengurangi atau menghilangkan hal-hal yang menghambat penyelesaian pelaksanaan tugas.

b). Perilaku Hubungan

Hersey dan Blanchard (2004:114) menjelaskan tentang perilaku hubungan, yaitu :

Kadar upaya kepemimpinan membina hubungan pribadi diantara hubungan pribadi mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka dengan jalan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio-emosional, psikologis dan kemudahan perilaku.

Dari pendapat Hersey tersebut jelas bahwa perilaku hubungan merupakan suatu perilaku seorang pemimpin dalam memberikan kesempatan kepada anggota untuk membicarakan segala sesuatunya yang berkenaan dengan tugas yang dilaksanakan bawahan. Sedangkan seberapa luas dan sempitnya kesempatan tersebut akan menyangkut gaya yang dilakukan pemimpin.

Menurut Hersey dan Blanchard (2004:114) perilaku hubungan kepemimpinan didasarkan atas lima dimensi perilaku. Kelima dimensi tersebut dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 2
Instrumen untuk Mengukur Perilaku Hubungan

Dimensi perilaku hubungan	Gaya/perilaku pemimpin
Penyusunan dukungan Mengkomunikasikan	Sejauh mana pemimpin..... Memberikan dukungan dan dorongan Melibatkan orang-orang dalam diskusi yang bersifat “memberi dan menerima” tentang pekerjaan
Memudahkan interaksi	Memudahkan interaksi diantara orang-orangnya
Aktif menyimak	Berusaha mencari dan menyimak pendapat dan kerisauan orang-orangnya
Memberikan umpan balik	Memberikan balikan tentang prestasi orang-orang

Sumber : Hersey dan Blanchard, 2004:114

Inti dari konsep perilaku tugas terletak pada proses komunikasi satu arah yaitu petunjuk dari pemimpin yang perlu dilakukan oleh anggota. Sebaliknya, dalam perilaku hubungan terletak pada adanya penggunaan komunikasi dua arah (timbal

balik) antara pimpinan dengan anggota, baik dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya.

2). Motivasi

Suatu organisasi dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan mempertimbangkan apa yang diinginkan dan diharapkan karyawan. Karena memotivasi karyawan berarti melakukan hal-hal yang diharapkan dapat memuaskan keinginan karyawan dan menimbulkan dorongan bagi karyawan untuk bertindak sesuai yang diinginkan. Hal ini juga didukung oleh Siagian (1995:134), yang dimaksud dengan motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktu untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawab dan menunaikan kewajiban, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi berasal dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan guna mencapai tujuan tertentu terutama organisasi.

Gibson dalam Winardi (2004:4) berpandangan bahwa motivasi merupakan sebuah konsep yang kita gunakan, apabila kita menerangkan kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi seorang individu atau yang ada dalam diri individu tersebut, yang menginisiasi dan mengarahkan perilaku. Mengingat bahwa motivasi berkaitan erat dengan perilaku, maka dapat dikatakan bahwa terdapat macam-macam faktor yang berbeda dan yang mempengaruhinya, misalnya kebutuhan individu dan sikap manajemen.

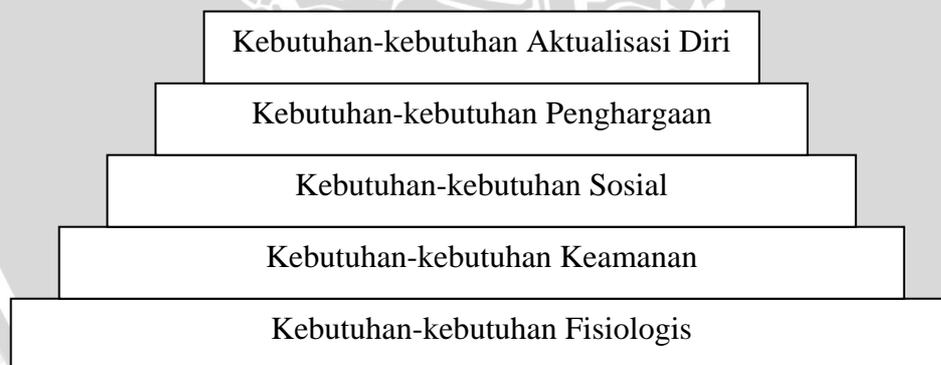
Wexley dan Yukl dalam As'ad (1995:64), memberikan pandangan mengenai motivasi sebagai *the process by which behavior is energized and directed*. Pengertian mengenai motivasi

tersebut adalah pemberian atau penimbunan motif. Dengan kata lain, diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Jadi motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat dan kepuasan untuk bekerja. Kepuasan kerja seseorang ditimbulkan dengan kuat lemahnya motivasi seseorang dalam bekerja.

Motivasi menurut Halim (2000:53) adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi yang ada pada diri seseorang pada gilirannya akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan.

Terdapat teori motivasi yang dapat diterapkan dalam organisasi, seperti teori Hierarki Kebutuhan Maslow yang dikemukakan sejak tahun 1943. Isi pokok dari teori ini menjelaskan suatu hierarki kebutuhan yang menunjukkan adanya lima tingkatan keinginan dan kebutuhan manusia, yaitu :

Gambar 1
Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow



Sumber : Abdul Halim, 2000:55

Dari gambar 1 dapat dijelaskan lebih rinci kelima dasar kebutuhan manusia menurut Maslow dalam Halim (2000:54) sebagai berikut :

- a). Kebutuhan fisiologis, merupakan kebutuhan dasar yang harus dipenuhi oleh manusia, seperti: rasa lapar, haus, seks, perumahan tidur, dan sebagainya.

- b). Kebutuhan keamanan, merupakan kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya, ancaman dan perampokan ataupun pemecatan dari pekerjaan.
- c). Kebutuhan sosial, merupakan kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalin hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam satu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang.
- d). Kebutuhan penghargaan, merupakan kebutuhan akan status dan kedudukan, kehormatan diri, reputasi dan prestasi.
- e). Kebutuhan aktualisasi diri, merupakan kebutuhan pemenuhan diri, untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri semaksimal mungkin, kreativitas, ekspresi diri dan melakukan apa yang paling cocok, serta menyelesaikan pekerjaannya sendiri.

Clayton Alderfer dalam Robbins (1996:172) mengembangkan teori kebutuhan Maslow dan menyebutnya dengan *Alderfer's Existence, Relatedness and Growth Theory* atau lebih dikenal dengan teori ERG. Alderfer merumuskan kembali teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi tiga kategori, yaitu :

- a). Kebutuhan akan eksistensi (*existence needs*), kategori ini mencakup pemberian persyaratan eksistensi materiil dasar untuk tetap hidup, yang mana dalam kebutuhan Maslow dianggap sebagai kebutuhan fisiologis dan keamanan.
- b). Kebutuhan akan hubungan (*relatedness needs*), yakni kebutuhan untuk menjalin hubungan sosial dan bekerja sama dengan orang lain. Kebutuhan ini sejaris dengan kebutuhan sosial Maslow.
- c). Kebutuhan akan pertumbuhan (*growth needs*), yakni kebutuhan yang berhubungan dengan keinginan intrinsik dari seseorang untuk mengembangkan dirinya. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri Maslow.

Kebutuhan karyawan dalam hal eksistensi diri antara lain terwujud dalam keinginan mereka berprestasi dalam bidang yang ditekuni. Selain itu, karyawan tidak ingin berada di posisi yang sama untuk waktu yang relatif lama. Disamping itu, karyawan juga memiliki kebutuhan sosial yang diwujudkan dengan komunikasi yang terjalin baik antar karyawan maupun antara pemimpin dengan karyawan. Karyawan juga mempunyai kebutuhan untuk dihargai kinerjanya. Salah satu bentuk penghargaan yang ingin mereka dapatkan dari perusahaan adalah adanya kesempatan bagi mereka

untuk mengembangkan diri dan menerima tanggung jawab yang lebih besar dari yang mereka emban sebelumnya.

3). Komunikasi

Gibson (1997:232) menyatakan bahwa komunikasi adalah pengiriman informasi dan pemahaman, menggunakan simbol verbal dan non-verbal. Sedangkan menurut Albig dalam Nimran (1999:30) mengatakan bahwa komunikasi adalah mekanisme yang menyebabkan adanya hubungan antar manusia dan mengembangkan semua lambang pikiran bersama dengan sarana untuk menyiarkan dalam ruang dan merekamnya dalam waktu. Dari kedua pendapat tersebut, dapat ditarik benang merah yaitu bahwa komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari sumber berita kepada penerima melalui saluran tertentu dengan tujuan untuk mendapatkan tanggapan dari penerima.

Nimran (1999:42) berpendapat bahwa komunikasi adalah aktivitas pemindahan pengertian yang mempunyai arti sangat penting bagi manusia dimana saja, termasuk di dalam organisasi dan bisa berfungsi sebagai pengendali perilaku, motivasi, ekspresi emosi dan informasi. Sedangkan menurut Gitosudarmo dan Sudita (2000:197), komunikasi didefinisikan sebagai penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik lisan, tertulis, maupun menggunakan alat komunikasi. Komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam mengintegrasikan dan mengkoordinasikan semua bagian dan aktivitas di dalam organisasi.

Pada dasarnya karyawan ingin tahu apa yang akan mereka kerjakan dan apa alasannya, apa harapan atasan terhadap mereka dan seberapa jauh kejadian-kejadian di lingkungan kerja berpengaruh pada pekerjaan mereka. Oleh karena itu, komunikasi yang baik sangat dibutuhkan dalam organisasi sebagai pemindahan informasi antara orang satu dengan orang lain yang dapat memberikan kelancaran aktivitas (kegiatan) organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan (Mohyi, 1999:111).

Tidak dapat dipungkiri bahwa kepemimpinan memerlukan proses komunikasi yang efektif antara anggota-anggota kelompok. Komunikasi merupakan salah satu alat untuk mentransfer ide tentang tujuan kelompok, sumbangsih dari anggota kelompok dan organisasi. Komunikasi dalam sebuah kelompok mempengaruhi secara langsung efektifitas dan efisiensi kelompok, komunikasi mempunyai implikasi langsung terhadap pemecahan masalah, kepemimpinan dan kepuasan anggota (Tyson, 2000:54).

Untuk komunikasi dalam organisasi yang diungkapkan oleh Gibson (1997:234) bahwa terdapat beberapa arah komunikasi dalam proses komunikasi yaitu :

- a). Komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang mengalir dari tingkat tinggi, ke tingkat bawah organisasi, termasuk kebijakan manajemen, instruksi, dan memo resmi.
- b). Komunikasi ke atas merupakan komunikasi yang mengalir dari tingkat rendah ke tingkat yang lebih tinggi dalam suatu organisasi, termasuk kotak saran, pertemuan kelompok dan prosedur yang mengemukakan keluaran.
- c). Komunikasi diagonal adalah komunikasi yang memotong antar fungsi dan tingkat dalam suatu organisasi, penting bila anggota tidak dapat berkomunikasi melalui bentuk saluran atas, bawah dan horisontal.
- d). Komunikasi horisontal adalah komunikasi yang mengalir antar fungsi dalam suatu organisasi, diperlukan untuk koordinasi dan integrasi fungsi-fungsi dalam organisasi yang berbeda.

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya bahwa komunikasi bukan saja dari atas ke bawah, tetapi juga adanya umpan balik dari bawah ke atas yang dapat diwujudkan dalam bentuk respon. Respon dapat membangun rasa kepercayaan dan pengakuan bagi karyawan ketika respon yang dihasilkan adalah positif. Sebaliknya, ketiadaan respon menandakan ketidakpedulian, meremehkan dan adanya perlakuan kasar. Oleh karena itu, keahlian manajer dalam menyampaikan umpan balik mempunyai peran yang penting.

4). Interaksi

Menurut Likert dalam Davis dan Newstrom (1997:69), sebuah organisasi yang berhasil, bahkan yang relatif kecil sekalipun, merupakan sebuah sistem sosial yang kompleks. Mencapai prestasi yang tinggi tidak cukup hanya dengan

mengangkat pegawai-pegawai yang cakap, membuat rencana yang bagus dan memberikan perintah. Dalam kegiatan yang berhasil, seperangkat hubungan kerjasama yang kompleks dan saling berkaitan terjadi antara manajer dengan karyawan, dan antar sesama karyawan sendiri.

Bukti lebih lanjut yang menjelaskan arti organisasi yang bersatu padu dan bersepakat untuk mencapai sasaran yang tinggi tersedia bagi kita. Sejauh mana sistem interaksi yang sangat efektif memainkan peranan dalam pencapaian sukses organisasi dapat dilihat berdasarkan hal sebagai berikut :

- a). Sikap yang baik terhadap manajer dalam kantor, dan
- b). Sikap yang baik antar sesama karyawan

Roestilah dalam Harifzah (2008) mengemukakan bahwa interaksi yaitu proses dua arah yang mengandung tindakan atau perbuatan komunikator maupun komunikan. Berarti interaksi dapat terjadi antar pihak jika pihak yang terlibat saling memberikan aksi dan reaksi. Suhubungan dengan itu interaksi adalah proses saling mengambil peran. Sedangkan menurut Cahayani (2004:69), interaksi dapat diartikan sebagai komunikasi jenis apa saja, baik yang berupa isyarat, ekspresi wajah, lisan dan tertulis.

Walaupun telah diusahakan adanya interaksi yang baik, tetapi tetap saja dapat timbul konflik di dalam organisasi. Konflik di dalam organisasi biasanya timbul pada tahap awal perkembangan organisasi, karena masih terdapat perbedaan pendapat dalam penentuan sasaran, rencana, dan peranan anggota organisasi. Tetapi perbedaan tersebut harus terselesaikan agar organisasi dapat tetap hidup. Konflik antar karyawan di dalam suatu organisasi juga dapat terjadi karena adanya perbedaan nilai, sikap dan perilaku, tetapi akibatnya akan sulit terjalin kerja sama dan sering timbul ketegangan sehingga kekompakan di dalam organisasi dapat terganggu atau bahkan hilang. Dengan demikian, konflik itu harus dijaga agar tidak menjadi beban dan

membahayakan keberadaan organisasi. Konflik juga dapat memberikan sumbangan yang positif bagi organisasi, yaitu dapat meningkatkan daya kreativitas karyawan. Hal ini terjadi karena antara karyawan yang satu dengan yang lain berusaha saling mengungguli, dan pada akhirnya diharapkan dapat menimbulkan pembaharuan bagi organisasi.

Dengan adanya interaksi yang baik di dalam suatu organisasi maka akan tercipta lingkungan organisasi yang saling menguntungkan antara individu-individu yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut. Para pelaku organisasi akan merasa puas karena dengan adanya interaksi yang baik maka pekerjaan akan dapat diselesaikan dengan mudah, masalah-masalah yang timbul dalam organisasi dapat dicari jalan keluarnya dengan didiskusikan bersama-sama, dan tujuan perusahaan akan dapat dicapai.

5). Pengambilan Keputusan

Gibson (1997:272) menyatakan bahwa para manajer di berbagai organisasi selalu dituntut untuk mengambil suatu keputusan. Ada dua macam keputusan yang dihadapi oleh manajer, yaitu keputusan terprogram dan tidak terprogram. Keputusan terprogram dihasilkan dengan menggunakan aturan, prosedur operasi standar dan struktur organisasi yang mengembangkan prosedur spesifik untuk mengatasi masalah. Sedangkan keputusan tidak terprogram berdasarkan proses pemecahan masalah yang umum, penilaian, intuisi dan kreatifitas.

Menurut Nimran (1999:109) proses pengambilan keputusan pada dasarnya sama dengan pemecahan masalah yaitu berkenaan dengan pemilihan sejumlah alternatif, sebelum memutuskan untuk menetapkan suatu keputusan terlebih dahulu, menghimpun data maupun informasi berdasarkan permasalahan yang dihadapi kemudian menentukan berbagai alternatif pemecahan masalah.

Sehingga dapat dikatakan bahwa dengan melibatkan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan dan semakin banyak orang yang terlibat didalamnya, maka akan meningkatkan kerja dari para anggotanya disamping keputusan yang diambil menjadi lebih efektif dan dapat diterima oleh anggotanya.

Persoalan utama dalam pengambilan keputusan adalah sejauh mana manajer mengizinkan bawahannya berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Suatu keputusan yang secara teknis dikatakan bagus dapat hancur karena bawahannya tidak puas. Manajer tidak hanya memilih solusi yang tepat, tetapi juga menerjemahkan solusi itu menjadi pola perilaku dalam organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengkomunikasikan secara efektif dengan individu dan kelompok yang tepat (Gibson, 1992:142).

Oleh karena itu, dapat dilihat bahwa penggunaan partisipasi dalam pengambilan keputusan akan menjadikan suatu organisasi efektif, meningkatkan partisipasi bawahan, serta meningkatkan prestasi dan kepuasan kerja karyawan.

6). Penetapan Tujuan

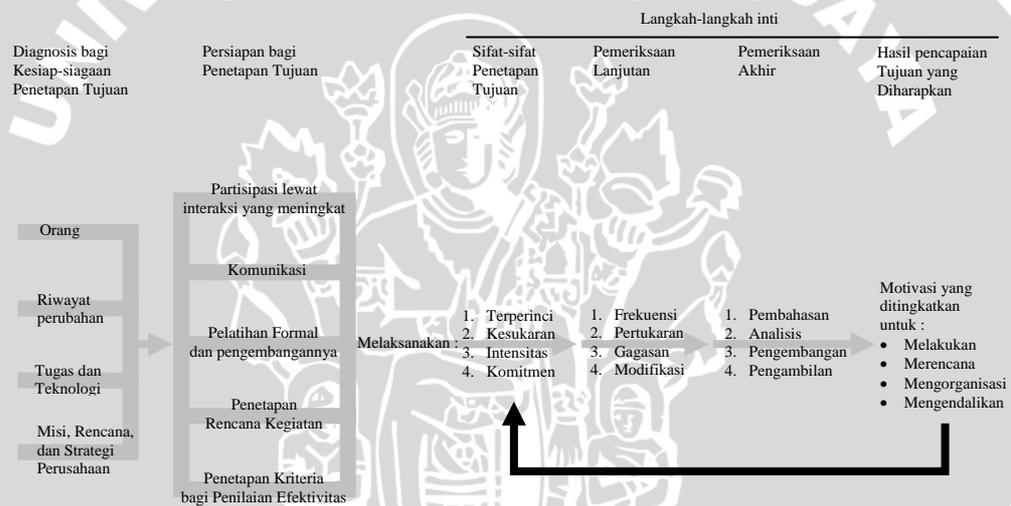
Menurut Halim (2000:51), pimpinan perusahaan selalu menginginkan setiap anggota organisasi mencapai tujuan secara baik. Masalahnya adalah anggota organisasi tersebut mempunyai kepentingan sendiri-sendiri yang terkadang cenderung tidak sama dengan kepentingan perusahaan. Sehingga untuk menghadapi hadapi hal ini, diperlukan adanya penetapan tujuan. Penetapan tujuan berarti tindakan-tindakan yang mengarahkan setiap anggota untuk menyelaraskan tujuan pribadinya masing-masing sesuai dengan kepentingan perusahaan. Sedangkan menurut Thomson dan McEwen dalam Glueck (1989:80), penetapan tujuan merupakan bagian dari proses meletakkan hubungan kekuatan yang baik antara perusahaan dan lingkungannya.

Mulyono (2004:72) berpendapat bahwa penetapan tujuan muncul karena ada maksud-maksud tertentu untuk mempengaruhi pola tingkah laku seseorang yang hendak mengerjakan sesuatu.

Penetapan tujuan juga dapat menimbulkan persaingan informal di antara individu dan kelompok, menambah kepuasan sosial, status dan kehormatan bagi beberapa pegawai tertentu. Dalam studinya, Mulyono juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang sulit dicapai itu justru menimbulkan motivasi yang berlebih daripada penetapan tujuan yang dicapai. Hal ini nampak dari sifat-sifat yang disukai dan dimiliki secara psikologis, sosial atau melalui pertimbangan-pertimbangan ekstrinsik.

Gibson (1992:127) melukiskan penetapan tujuan yang diterapkan pada organisasi dalam gambar sebagai berikut :

Gambar 2
Penetapan Tujuan yang Diterapkan pada Organisasi



Sumber : Gibson, Ivancevich dan Donnely, 1992:127

Gambar 2 melukiskan penetapan tujuan yang diterapkan dari segi pandangan manajer dan urutan kejadian bagi program semacam itu. Langkah-langkah inti dalam penerapan penetapan tujuan adalah : (1) diagnosa bagi kesiap-siagaan; menentukan apakah orang, organisasi, dan teknologi sudah cocok untuk penetapan tujuan, (2) mempersiapkan karyawan lewat bertambahnya interaksi interpersonal, komunikasi, pelatihan, dan rencana kegiatan bagi penentuan tujuan, (3) menekankan sifat-sifat dalam tujuan yang harus dimengerti oleh manajer dan karyawan, (4) melakukan pemeriksaan lanjutan untuk mengadakan

penyesuaian yang perlu dalam tujuan yang telah ditetapkan, dan (5) melaksanakan pemeriksaan terakhir untuk mengecek tujuan yang telah ditetapkan, dimodifikasi, dan dicapai. Tiap-tiap langkah ini harus direncanakan dengan hati-hati dan dilaksanakan, jika penetapan tujuan itu harus merupakan teknik motivasi yang efektif. Apabila terdapat terlalu banyak penerapan penetapan tujuan, langkah-langkah yang diuraikan atau masalah-masalah yang dikemukakan dalam gambar 2 seringkali diabaikan.

7). Pengendalian

Menurut Fauzi (1994:27), organisasi berada dalam pengendalian apabila ia berjalan sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Di dalam suatu organisasi, standar tersebut disebut tujuan. Tujuan ditentukan oleh manajemen puncak dan manajemen puncak meminta kepada semua manajer operasional agar berupaya untuk mencapai tujuan.

Menurut Koontz dalam Sukarna (1992:77), pengendalian adalah pengukuran dan koreksi terhadap kegiatan para bawahan untuk menjamin bahwa apa yang terlaksana itu cocok dengan rencana. Dengan demikian, pengendalian mengukur pelaksanaan kerja atau prestasi dengan membandingkannya terhadap tujuan dan rencana, memperlihatkan dimana ada penyimpangan, dan mengadakan tindakan perbaikan atas penyimpangan, guna menjamin pencapaian rencana. Meskipun perencanaan harus lebih dulu dilakukan daripada pengendalian, tetapi rencana tidak berhasil dengan sendirinya. Rencana membimbing manajer yang memakai sumber-sumber untuk mencapai tujuan khusus. Kemudian kegiatan-kegiatan dimonitor untuk menentukan apakah sesuai dengan tindakan yang direncanakan.

Pengendalian menurut Hansen dan Mowen dalam Halim (2000:4) adalah proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil

tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Sehingga Halim (2000:11) menguraikan proses pengendalian menjadi tiga bentuk aktivitas, yaitu :

- 1). Menentukan tujuan
Tujuan adalah hasil akhir dari proses komunikasi. Atasan dan bawahan menyetujui apa yang telah diharapkan. Jika bawahan mencapai tujuan sesuai yang digariskan, maka dapat dikatakan strategi organisasi secara efektif diimplementasikan.
- 2). Pengukuran prestasi
Penilaian prestasi diperlukan baik untuk motivasi maupun evaluasi.
- 3). Evaluasi prestasi
Kegiatan terakhir adalah evaluasi prestasi yakni prestasi yang sebenarnya dibandingkan dengan tujuan semula dan perbedaan yang ada dianalisis dan dinilai. Seorang atasan harus membandingkan apa yang dilakukan bawahannya dengan apa yang diharapkannya.

Kegiatan pengendalian biasanya berkaitan dengan pengukuran prestasi atau pencapaian tujuan. Alat-alat pengendalian seperti anggaran pengeluaran, catatan inspeksi dan catatan jam kerja yang lowong biasanya sudah dikenal. Masing-masing mempunyai ciri-ciri pengukuran dan masing-masing memperlihatkan apakah rencananya berhasil, kalau tetap ada penyimpangan yang tidak wajar, diperlukan perbaikan.

Pengendalian yang sangat efektif diperlukan dalam menjalankan sebuah organisasi. Dengan adanya pengendalian yang baik dari pimpinan, maka rencana-rencana yang telah disusun perusahaan akan dapat dilaksanakan dengan tepat. Tanpa adanya pengendalian dari pimpinan, maka suatu organisasi akan berjalan dengan semaunya sendiri, karyawan juga akan bekerja dengan santai yanpa memikirkan tujuan perusahaan. Sehingga akan merugikan perusahaan dan semua individu yang ada dalam perusahaan itu sendiri.

2. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2000:193), kepuasan kerja karyawan adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Sedangkan Hasibuan (2002:202) mendefinisikan kepuasan kerja karyawan sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja karyawan dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Moorse dalam Panggabean (2002:128) mengemukakan bahwa pada dasarnya, kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh. Hal senada juga diungkapkan oleh Gezels dan Guba dalam Panggabean (2002:129), dengan mengungkapkan bahwa kepuasan adalah fungsi dari keserasian antara apa yang diharapkan dengan apa yang diperoleh, atau antara kebutuhan dan penghargaan.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan disini juga menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan perusahaan, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang ideal.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (1996:76) bahwa faktor – faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah :

- 1). Kerja yang secara mental menantang
- 2). Gajaran yang pantas
- 3). Kondisi kerja yang mendukung
- 4). Rekan kerja yang mendukung
- 5). Kesesuaian kepribadian-pekerjaan

Menurut DeSantis dan Durst dalam Panggabean (2002:130) faktor-faktor yang perlu diperhatikan agar dapat menimbulkan kepuasan kerja pada diri seorang karyawan yaitu :

- 1). *Monetary/non-monetary*, yaitu adanya penghargaan terhadap kinerja karyawan dari segi monetary misalnya gaji dan upah dan non-monetary misalnya promosi dan lain-lain.
- 2). Karakteristik pekerjaan (*job characteristics*), yaitu berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri dimana ia berkaitan dengan cara bagaimana karyawan menilai tugas-tugas yang ada dalam pekerjaannya.
- 3). Karakteristik kerja (*work characteristics*), merupakan faktor-faktor yang diduga dapat membantu atau menghalangi karyawan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya.
- 4). Karakteristik individu yang dianutnya, yaitu sikap dan perilaku yang ada pada individu akibat dari nilai-nilai.

c. Pengukuran Kepuasan Kerja

Wexley dan Yukl (1992:129) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai cara pandang seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan atas berbagai aspek pekerjaannya. Aspek/karakteristik pekerjaan tersebut antara lain meliputi : isi pekerjaan, kesempatan promosi dan kondisi kerja.

1). Kepuasan pada pekerjaan

Pekerjaan yang tidak menarik dan tidak lagi menuntut imajinasi, inovasi, dan kreatifitas dalam pelaksanaannya merupakan salah satu sumber ketidakpuasan yang tercermin pada tingkat kebosanan tinggi. Menurut Robbins, (1996:181) karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Pada penelitian ini kepuasan pada pekerjaan adalah kepuasan karyawan terhadap tugas atau beban kerja yang diberikan kepadanya.

2). Kepuasan pada promosi

Nitisemito (1992:134) menyatakan bahwa promosi adalah proses kegiatan pemindahan karyawan dari satu jabatan yang lain yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi. Pada umumnya promosi juga diikuti oleh peningkatan *income* serta fasilitas-fasilitas yang lain. Promosi juga mempunyai nilai lain karena promosi merupakan pengakuan terhadap kinerja karyawan.

Dalam pelaksanaan promosi hendaknya dilakukan dengan syarat-syarat yang jelas dan tegas. Penilaian terhadap karyawan yang hendak dipromosikan haruslah bersifat obyektif dan tidak subyektif. Menurut Robbins (1996:181), individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

3). Kepuasan pada kondisi kerja

Kondisi kerja sangat berpengaruh terhadap semangat dan kegairahan kerja dalam pelaksanaan tugas. Kondisi kerja yang menyenangkan akan mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik. Menurut Nitisemito (1992:184), faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi kerja meliputi pewarnaan ruangan, kebersihan, pertukaran udara, keselamatan kerja, penerangan, musik, keamanan, kebisingan.

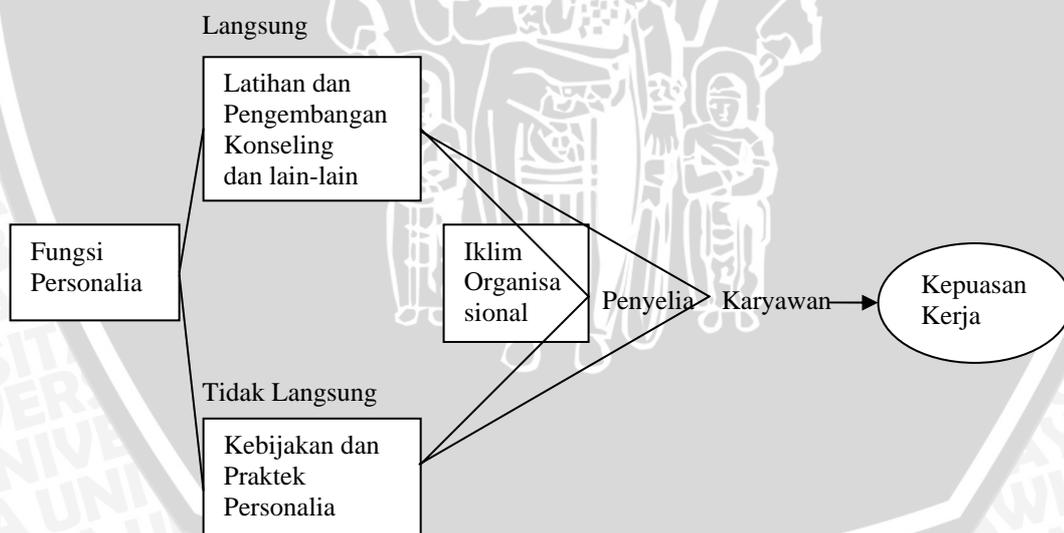
C. Hubungan Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan bisa dianggap sesuatu yang penting, baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan. Dengan kepuasan kerja yang telah dicapai oleh karyawan kemungkinan tercapainya tujuan pribadi karyawan itu sendiri maupun tujuan perusahaan secara keseluruhan menjadi lebih besar. Kepuasan kerja karyawan akan tercapai apabila karyawan tersebut mempunyai iklim organisasi yang menyenangkan.

Iklm organisasi mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap sikap dan perilaku pegawai perusahaan. Hal ini tidak terlepas dari kecenderungan orang untuk bertingkah laku berdasarkan pandangan mengenai lingkungannya dan tidak selalu berdasarkan pada bagaimana keadaan lingkungan sebenarnya. Dapat dikatakan bahwa peranan lingkungan dalam sikap dan perilaku individu dalam organisasi ditentukan pula oleh interaksinya dengan kebutuhan tujuan maupun motivasi individu tersebut.

Menurut Handoko (2000:194), kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya.

Gambar 3
Fungsi Personalia pada Kepuasan Kerja



Sumber : Handoko, 2000:194

Dari gambar 3 dapat dijelaskan bahwa fungsi personalia bisa membuat kontak langsung dengan para penyelia dan karyawan dengan berbagai cara untuk mempengaruhi mereka. Di samping itu, berbagai kebijakan dan kegiatan personalia mempunyai dampak pada iklim

organisasional. Iklim organisasional ini memberikan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak bagi orang-orang dalam organisasi, dimana hal itu selanjutnya akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

D. Model Konsep dan Hipotesis Penelitian

1. Model Konsep

Kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini adalah bahwa iklim organisasi ini akan memberikan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi orang-orang dalam organisasi, dimana hal itu selanjutnya akan mempengaruhi kepuasan kerja.

Dengan memanfaatkan pemikiran dari hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh Likert dalam Davis dan Newstrom (1997:38), dibentuk sebuah model konsep pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Di bawah ini digambarkan model konsep penelitian pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.

Gambar 4
Model Konsep



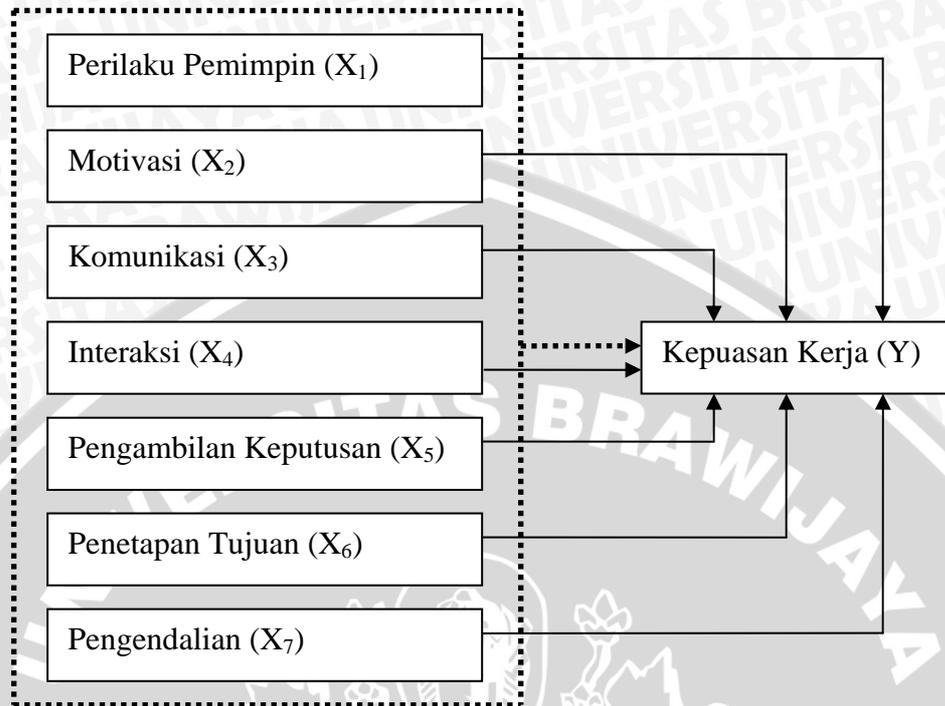
Konsep di atas menyatakan hubungan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh iklim organisasi. Dimana kepuasan kerja merupakan *variable dependent* (variabel terikat) sedangkan iklim organisasi merupakan *variable independent* (variabel bebas).

2. Model Hipotesis

Hipotesis menurut Singarimbun dan Effendi (1995:43) adalah pernyataan yang menghubungkan antara dua variabel atau lebih. Umar (2002:67) menyatakan bahwa hipotesis merupakan pernyataan sementara yang perlu dibuktikan benar atau tidak.

Model hipotesis dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 5
Model Hipotesis



Keterangan :

..... = pengaruh simultan

———— = pengaruh parsial

Berdasarkan model hipotesis yang merupakan pengembangan dari model konsepsi, maka hipotesis di atas dapat dirumuskan sebagai berikut :

- Ada pengaruh yang signifikan antara variabel perilaku pemimpin, variabel motivasi, variabel komunikasi, variabel interaksi, variabel pengambilan keputusan, variabel penetapan tujuan dan variabel pengendalian secara simultan terhadap kepuasan kerja.
- Ada pengaruh yang signifikan antara variabel perilaku pemimpin, variabel motivasi, variabel komunikasi, variabel interaksi, variabel pengambilan keputusan, variabel penetapan tujuan dan variabel pengendalian secara parsial terhadap kepuasan kerja.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan penelitian eksplanatori (penelitian penjelasan) yaitu penelitian yang berusaha menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan yang terjadi antara iklim organisasi yang meliputi variabel perilaku pemimpin, variabel motivasi, variabel komunikasi, variabel interaksi, variabel pengambilan keputusan, variabel penetapan tujuan dan variabel pengendalian yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian eksplanatori suatu keadaan atau suatu fenomena tidak dapat berdiri sendiri dan tidak terlepas dari keadaan atau fenomena lainnya.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan survai dimana informasi yang dikumpulkan diperoleh dari responden dengan menggunakan kuesioner. Penelitian dengan pendekatan survai adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Singarimbun dan Effendi, 1995:3).

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* yang berada di Jalan Brigjend. Slamet Riyadi No. 18 Malang. Pemilihan lokasi penelitian dengan pertimbangan bahwa pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* ini komposisi karyawannya beragam, maka nilai-nilai individu yang ada juga semakin kompleks. Hal ini dapat menimbulkan iklim kerja yang kurang menyenangkan apabila perusahaan tidak memahami nilai-nilai dari setiap individu yang terkait di dalam organisasi, sehingga menimbulkan ketidakpuasan kerja..

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Pengukurannya

1. Konsep

Konsep menurut Singarimbun dan Effendi (1995:33) adalah istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan sesuatu secara abstrak,

misalnya kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Adapun konsep dari penelitian ini sebagai berikut :

a. Konsep Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal suatu organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya yang dapat tergambar dalam nilai-nilai dari seperangkat karakteristik khusus perusahaan, serta diasumsikan berpengaruh terhadap sikap dan perilaku individu-individu yang ada dalam organisasi.

b. Konsep Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka ini terlihat dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

2. Variabel

Variabel menurut Singarimbun dan Effendi (1995:42) berarti sesuatu yang mempunyai variasi nilai. Dalam penelitian ini terdapat dua jenis variabel, yaitu variabel bebas dan variabel terikat.

Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

a. Variabel bebas (*independent variable*)

Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari 7 variabel yaitu variabel Perilaku Pemimpin (X_1), variabel Motivasi (X_2), variabel Komunikasi (X_3), variabel Interaksi (X_4), variabel Pengambilan Keputusan (X_5), variabel Penetapan Tujuan (X_6) dan variabel Pengendalian (X_7).

b. Variabel terikat (*dependent variable*)

Variabel terikat dalam penelitian ini hanya satu yaitu variabel Kepuasan Kerja (Y).

3. Definisi Operasional

Definisi operasional menurut Singarimbun dan Effendi (1995:46) adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu

variabel. Untuk menguji kesempurnaan definisi operasional perlu diturunkan item-item penelitian yang dituangkan dalam instrumen penelitian.

Adapun definisi operasional penelitian ini sebagai berikut :

a. Variabel bebas terdiri dari:

1). Variabel Perilaku Pemimpin (X_1)

Perilaku pemimpin merupakan suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Indikator berkaitan dengan perilaku pemimpin yaitu :

a). Perilaku tugas

Indikator perilaku tugas terdiri dari 3 item yaitu menjelaskan tujuan yang perlu dicapai karyawan, mensyaratkan adanya laporan dalam batas waktu yang ditentukan dan memberi arahan kerja yang spesifik kepada karyawan.

b). Perilaku hubungan

Indikator kecepatan terdiri dari 4 item yaitu memberi dukungan kepada karyawan, melibatkan karyawan dalam diskusi masalah pekerjaan, memudahkan interaksi dengan karyawan dan aktif menyimak pendapat karyawan.

2). Variabel Motivasi (X_2)

Motivasi menunjukkan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan organisasi. Indikator berkaitan dengan motivasi yaitu :

a). Eksistensi

Indikator eksistensi terdiri dari 2 item yaitu terpenuhinya kebutuhan fisiologis dan terpenuhinya rasa aman dalam bekerja.

b). Hubungan dengan kelompok

Indikator hubungan dengan kelompok terdiri dari 2 item yaitu diterima oleh kelompok dan mendapat perlakuan yang wajar dalam kelompok.

c). Pertumbuhan

Indikator pertumbuhan terdiri dari 2 item yaitu mendapat penghargaan atas prestasi kerja dan terpenuhinya aktualisasi diri.

3). Komunikasi (X_3)

Komunikasi merupakan pengiriman informasi dan pemahaman, menggunakan simbol verbal dan non-verbal. Indikator yang berkaitan dengan komunikasi yaitu :

a). Hubungan antara karyawan dengan atasan

Indikator hubungan antara karyawan dengan atasan terdiri dari 3 item yaitu adanya penyampaian informasi dari atasan kepada karyawan, adanya respon positif dari karyawan kepada atasan dan atasan membina hubungan baik dengan karyawan dan sebaliknya.

b). Hubungan karyawan dengan sesama karyawan

Indikator hubungan karyawan dengan sesama karyawan terdiri dari 2 item yaitu adanya penyampaian informasi antar karyawan dan karyawan membina hubungan baik dengan sesama karyawan.

4). Interaksi (X_4)

Interaksi yaitu proses dua arah yang mengandung tindakan atau perbuatan komunikator maupun komunikan. Indikator yang berkaitan dengan komunikasi yaitu :

a). Interaksi karyawan dengan atasan maupun antar karyawan

Indikator interaksi karyawan dengan atasan maupun antar karyawan terdiri dari 4 item yaitu adanya kerjasama antara karyawan dengan atasan, maupun dengan sesama karyawan, adanya sikap yang baik dari karyawan kepada atasan maupun dengan sesama karyawan, adanya konflik antara karyawan dengan atasan, maupun dengan sesama karyawan dan adanya tindakan yang dilakukan oleh atasan dalam mengatasi konflik.

5). Pengambilan Keputusan (X_5)

Pengambilan keputusan yaitu berkenaan dengan pemilihan sejumlah alternatif, sebelum memutuskan untuk menetapkan suatu keputusan terlebih dahulu, menghimpun data maupun informasi berdasarkan permasalahan yang dihadapi kemudian menentukan berbagai alternatif pemecahan masalah. Indikator yang berkaitan dengan pengambilan keputusan yaitu :

a). Kemampuan pengambilan keputusan

Indikator kemampuan pengambilan keputusan terdiri dari 2 item yaitu keputusan yang diambil oleh atasan lebih mengutamakan penyelesaian masalah dan Kecakapan atasan dalam pengambilan keputusan.

b). Keterbukaan

Indikator keterbukaan terdiri dari 2 item yaitu kerjasama tim dalam penyelesaian masalah dan atasan meminta pendapat bawahan dalam penyelesaian masalah.

6). Penetapan Tujuan (X_6)

Penetapan tujuan berarti tindakan-tindakan yang mengarahkan setiap anggota untuk menyelaraskan tujuan pribadinya masing-masing sesuai dengan kepentingan perusahaan. Indikator yang berkaitan dengan penetapan tujuan yaitu :

a). Langkah inti dalam penetapan tujuan

Indikator langkah inti dalam penetapan tujuan terdiri dari 4 item yaitu menentukan apakah orang, organisasi, dan teknologi sudah cocok untuk penetapan tujuan, mempersiapkan karyawan lewat bertambahnya interaksi interpersonal, komunikasi, pelatihan, dan rencana kegiatan bagi penentuan tujuan, menjelaskan sikap-sikap yang harus dilakukan oleh karyawan untuk penetapan tujuan dengan jelas dan memeriksa kegiatan-kegiatan untuk penetapan tujuan dengan teliti.

7). Pengendalian (X₇)

Pengendalian merupakan proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Indikator yang berkaitan dengan penetapan tujuan yaitu:

a.). Menentukan standar

Indikator menentukan standar terdiri dari 2 item yaitu atasan dan karyawan menyetujui apa yang telah diharapkan dan karyawan mencapai standar sesuai yang digariskan.

b). Pengukuran prestasi

Indikator pengukuran prestasi terdiri dari 2 item yaitu atasan mengukur prestasi kerja karyawan dan atasan melakukan perbaikan bila terjadi penyimpangan.

c). Evaluasi prestasi

Indikator evaluasi prestasi terdiri dari 2 item yaitu atasan membandingkan prestasi karyawan yang sebenarnya apakah sesuai dengan tujuan organisasi dan atasan menganalisis dan menilai perbedaan antara prestasi karyawan yang sebenarnya dengan tujuan organisasi.

b. Variabel terikat terdiri dari :

1). Kepuasan Kerja (Y)

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Indikator yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan yaitu :

a). Kepuasan aspek pekerjaan

Indikator kepuasan aspek pekerjaan terdiri dari 2 item yaitu kemampuan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab terhadap beban kerja.

b). Kepuasan aspek promosi

Indikator kepuasan aspek promosi terdiri dari 2 item yaitu promosi sesuai dengan kemampuan dan promosi memberikan motivasi kepada karyawan untuk berkembang lebih baik.

c). Kepuasan aspek kondisi kerja

Indikator kepuasan aspek kondisi kerja terdiri dari 2 item yaitu perhatian perusahaan terhadap keamanan dan keselamatan kerja dan pemberian fasilitas penunjang kerja.

Dari definisi operasional tersebut agar mendapat gambaran yang lebih jelas, maka definisi operasional ini akan digambarkan dalam bentuk operasionalisasi variabel penelitian seperti pada tabel 3 :



Tabel 3
Konsep, Variabel, Indikator dan Item Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Iklim Organisasi	Perilaku Pemimpin	1. Perilaku tugas	<ul style="list-style-type: none"> a. Menjelaskan tujuan yang perlu dicapai karyawan b. Mensyaratkan adanya laporan dalam batas waktu yang ditentukan c. Memberi arahan kerja yang spesifik kepada karyawan
		2. Perilaku hubungan	<ul style="list-style-type: none"> a. Memberi dukungan kepada karyawan b. Melibatkan karyawan dalam diskusi masalah pekerjaan c. Memudahkan interaksi dengan karyawan d. Aktif menyimak pendapat karyawan
Motivasi		1. Eksistensi	<ul style="list-style-type: none"> a. Terpenuhinya kebutuhan fisiologis b. Terpenuhinya rasa aman dalam bekerja
		2. Hubungan dengan kelompok	<ul style="list-style-type: none"> a. Diterima oleh kelompok b. Mendapat perlakuan yang wajar dalam kelompok
		3. Pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> a. Mendapat penghargaan atas prestasi kerja b. Terpenuhinya aktualisasi diri
Komunikasi		1. Hubungan antara karyawan dengan atasan	<ul style="list-style-type: none"> a. Adanya penyampaian informasi dari atasan kepada karyawan b. Adanya respon positif dari karyawan kepada atasan c. Atasan membina hubungan baik dengan karyawan dan sebaliknya
		2. Hubungan karyawan dengan sesama karyawan	<ul style="list-style-type: none"> a. Adanya penyampaian informasi antar karyawan b. Karyawan membina hubungan baik dengan sesama karyawan

Interaksi	1. Interaksi karyawan dengan atasan maupun antar karyawan	<ul style="list-style-type: none"> a. Adanya kerjasama antara karyawan dengan atasan, maupun dengan sesama karyawan b. Adanya sikap yang baik dari karyawan kepada atasan maupun dengan sesama karyawan c. Adanya konflik antara karyawan dengan atasan, maupun dengan sesama karyawan d. Adanya tindakan yang dilakukan oleh atasan dalam mengatasi konflik
Pengambilan Keputusan	1. Kemampuan pengambilan keputusan	<ul style="list-style-type: none"> a. Keputusan yang diambil oleh atasan lebih mengutamakan penyelesaian masalah b. Kecakapan atasan dalam pengambilan keputusan
	2. Keterbukaan	<ul style="list-style-type: none"> a. Kerjasama tim dalam penyelesaian masalah b. Atasan meminta pendapat bawahan dalam penyelesaian masalah
Penetapan Tujuan	1. Langkah inti dalam penetapan tujuan	<ul style="list-style-type: none"> a. Menentukan apakah orang, organisasi, dan teknologi sudah cocok untuk penetapan tujuan b. Mempersiapkan karyawan lewat bertambahnya interaksi interpersonal, komunikasi, pelatihan, dan rencana kegiatan bagi penentuan tujuan c. Menjelaskan sikap-sikap yang harus dilakukan oleh karyawan untuk penetapan tujuan dengan jelas d. Memeriksa kegiatan-kegiatan untuk penetapan tujuan dengan teliti

	Pengendalian	1. Menentukan standar	<ul style="list-style-type: none"> a. Atasan dan karyawan menyetujui apa yang telah diharapkan b. Karyawan mencapai standar sesuai yang digariskan
		2. Pengukuran prestasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Atasan mengukur prestasi kerja karyawan b. Atasan melakukan perbaikan bila terjadi penyimpangan
		3. Evaluasi prestasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Atasan membandingkan prestasi karyawan yang sebenarnya apakah sesuai dengan tujuan organisasi b. Atasan menganalisis dan menilai perbedaan antara prestasi karyawan yang sebenarnya dengan tujuan organisasi
Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja	1. Kepuasan aspek pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> a. Kemampuan dalam pelaksanaan tugas b. Tanggung jawab terhadap beban kerja
		2. Kepuasan aspek promosi	<ul style="list-style-type: none"> a. Promosi sesuai dengan kemampuan b. Promosi memberikan motivasi kepada karyawan untuk berkembang lebih baik
		3. Kepuasan aspek kondisi kerja	<ul style="list-style-type: none"> a. Perhatian perusahaan terhadap keamanan dan keselamatan kerja b. Pemberian fasilitas penunjang kerja

4. Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Sugiyono (1994:73) menjelaskan, skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap fenomena sosial. Fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik, yang selanjutnya disebut dengan variabel penelitian.

Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi sub variabel yang dijabarkan menjadi komponen-komponen yang dapat diukur. Komponen-komponen yang dapat diukur ini dijadikan sebagai titik tolak untuk penyusunan item instrumen, dapat berupa pertanyaan atau pernyataan yang selanjutnya akan dijawab oleh responden.

Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata antara lain :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Netral
- d. Tidak setuju
- e. Sangat tidak setuju

Untuk analisis secara kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor, misalnya :

Tabel 4
Penentuan Skor Jawaban Responden

No	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4
3	Netral	3
4	Tidak setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

Di dalam penelitian ini yang akan diukur adalah pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan yang akan digunakan adalah pengukuran item-item dengan skor seperti di atas.

D. Populasi dan Sampel

Bungin (2002:101) menyatakan bahwa populasi merupakan obyek keseluruhan (*universum*) dari obyek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap, hidup, dan sebagainya, sehingga obyek-obyek ini dapat menjadi sumber penelitian.

Sedangkan sampel, menurut Umar (2002:137) adalah bagian dari suatu populasi. Menurut Arikunto (1998:120) apabila subyek kurang dari 100, lebih baik diambil semuanya sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Berdasarkan pendapat-pendapat diatas maka dalam penelitian ini yang dijadikan sampel adalah seluruh karyawan yang berada pada karyawan PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office*, yaitu sebanyak 31 orang.

E. Pengumpulan Data

1. Jenis Data

Sumber data dalam suatu penelitian dapat diperoleh melalui dua sumber data yaitu:

a. Data primer

Merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan. Data primer didapat dengan cara menyebarkan kuesioner yang akan dirancang sesuai dengan variabel dan indikator serta item yang ditetapkan terlebih dahulu yang berkaitan dengan iklim organisasi serta kepuasan kerja kepada responden.

b. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui pengumpulan dokumen-dokumen yang telah ada pada instansi tempat dilakukannya penelitian berupa data-data bagian departemen sumber daya manusia, yang meliputi struktur organisasi, gambaran umum perusahaan, komposisi karyawan serta bisa juga yang berasal dari literatur ataupun internet.

2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini sebagai berikut :

a. Menyebarkan Kuesioner

Pengumpulan data dengan menyebarkan angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden dengan memilih alternatif jawaban yang

tersedia. Data yang diperoleh dari angket ini merupakan data primer tentang iklim organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

b. Dokumentasi

Metode dokumentasi dilakukan dengan cara mengadakan pencatatan terhadap dokumen-dokumen dan data-data lain yang dapat menunjang penelitian.

3. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan dalam penelitian, sehingga penelitian dapat berjalan sistematis dan lancar. Pada penelitian ini, instrumen penelitian yang digunakan adalah:

a. Kuesioner

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur dan dibagikan kepada responden, yaitu karyawan PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office*.

b. Alat dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan menggunakan alat-alat seperti buku, pensil atau bolpoin yang difungsikan untuk mencatat langsung data yang diperlukan. Data yang diperlukan berasal dari dokumen perusahaan atau berasal dari penelitian sebelumnya.

F. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

1. Uji Validitas

Menurut Umar (2002:100), validitas adalah pernyataan sampai sejauh mana data yang ditampung pada suatu kuesioner dapat mengukur apa yang ingin diukur. Validitas yang akan dipakai adalah validitas kontruksi yaitu konsep dari penelitian harus diuraikan secara jelas kontruksi kerangkanya. Kemudian untuk menghitung nilai korelasi antara data pada masing-masing pernyataan dengan skor total memakai rumus teknik korelasi *product moment*, yaitu rumusnya seperti berikut (Umar, 2002:111) :

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r : koefisien korelasi

x : skor jawaban setiap item

y : skor total

n : jumlah responden

Adapun hasil uji validitas secara lengkap disajikan sebagai berikut :

Tabel 5
Hasil Pengujian Validitas Item

Variabel	Item	Nilai Korelasi	r tabel	Sig	Keterangan
Perilaku Pemimpin (X1)	X1.1	0.865	0.361	0.000	Valid
	X1.2	0.766	0.361	0.000	Valid
	X1.3	0.862	0.361	0.000	Valid
	X1.4	0.934	0.361	0.000	Valid
	X1.5	0.845	0.361	0.000	Valid
	X1.6	0.921	0.361	0.000	Valid
	X1.7	0.909	0.361	0.000	Valid
Motivasi (X2)	X2.1	0.644	0.361	0.000	Valid
	X2.2	0.923	0.361	0.000	Valid
	X2.3	0.874	0.361	0.000	Valid
	X2.4	0.894	0.361	0.000	Valid
	X2.5	0.900	0.361	0.000	Valid
	X2.6	0.885	0.361	0.000	Valid
Komunikasi (X3)	X3.1	0.950	0.361	0.000	Valid
	X3.2	0.950	0.361	0.000	Valid
	X3.3	0.938	0.361	0.000	Valid
	X3.4	0.893	0.361	0.000	Valid
	X3.5	0.951	0.361	0.000	Valid
Interaksi (X4)	X4.1	0.887	0.361	0.000	Valid
	X4.2	0.881	0.361	0.000	Valid
	X4.3	0.840	0.361	0.000	Valid
	X4.4	0.821	0.361	0.000	Valid
Pengambilan Keputusan (X5)	X5.1	0.819	0.361	0.000	Valid
	X5.2	0.858	0.361	0.000	Valid
	X5.3	0.898	0.361	0.000	Valid
	X5.4	0.832	0.361	0.000	Valid
Penetapan Tujuan (X6)	X6.1	0.920	0.361	0.000	Valid
	X6.2	0.786	0.361	0.000	Valid
	X6.3	0.969	0.361	0.000	Valid
	X6.4	0.971	0.361	0.000	Valid
Pengendalian (X7)	X7.1	0.783	0.361	0.000	Valid
	X7.2	0.623	0.361	0.000	Valid
	X7.3	0.863	0.361	0.000	Valid
	X7.4	0.868	0.361	0.000	Valid
	X7.5	0.848	0.361	0.000	Valid
	X7.6	0.812	0.361	0.000	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	Y1	0.764	0.361	0.000	Valid
	Y2	0.881	0.361	0.000	Valid
	Y3	0.923	0.361	0.000	Valid
	Y4	0.865	0.361	0.000	Valid
	Y5	0.914	0.361	0.000	Valid
	Y6	0.903	0.361	0.000	Valid

Sumber : Data primer diolah

Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan jalan membandingkan antara nilai korelasi antar item yang ada dengan total keseluruhan item kemudian membandingkan indeks korelasi *product moment* (r hitung) yang didapat dengan nilai kritisnya. Dari tabel 5 dapat dilihat bahwa tingkat signifikannya adalah 5%, sehingga apabila nilai signifikan dari tiap item lebih kecil dari 0,05 atau nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} sebesar 0,361 berarti item yang digunakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Umar (2002:101), reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan berulang kali. Karena instrumen penelitian ini dalam bentuk skala 1-5, maka untuk mencari reliabilitasnya digunakan teknik Cronbach dengan rumus sebagai berikut (Umar, 2002:125) :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

- r_{11} : reliabilitas instrumen
- k : banyak butir pertanyaan
- σ_t^2 : varians total
- $\sum \sigma_b^2$: jumlah varians butir

Rumus varians yang digunakan :

$$\sigma^2 = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}{n}$$

Keterangan :

- n : jumlah responden
- x : nilai skor yang dipilih (total nilai dari butir-butir pertanyaan)

Adapun hasil uji reliabilitas secara lengkap disajikan dalam tabel 6 sebagai berikut :

Tabel 6
Hasil Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	Alpha	Standar Alpha	Keterangan
Perilaku Pemimpin (X1)	0.9469	0.6000	Reliabel
Motivasi (X2)	0.9263	0.6000	Reliabel
Komunikasi (X3)	0.9641	0.6000	Reliabel
Interaksi (X4)	0.8791	0.6000	Reliabel
Pengambilan Keputusan (X5)	0.8697	0.6000	Reliabel
Penetapan Tujuan (X6)	0.9299	0.6000	Reliabel
Pengendalian (X7)	0.8887	0.6000	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0.9303	0.6000	Reliabel

Sumber : Data primer diolah

Hasil reliabilitas dinyatakan dalam bentuk koefisien, semakin mendekati 1, mengidentifikasi semakin tinggi koefisien internal reliabilitasnya. Koefisien reliabilitas (r) antara 0,8 sampai dengan 1,0 dikategorikan reliabilitas baik, koefisien reliabilitas (r) antara 0,6 – 0,79 dinyatakan reliabilitas diterima, koefisien reliabilitas (r) kurang dari 0,60 dikatakan reliabilitas tidak diterima. Dari tabel 6 menunjukkan bahwa nilai dari *alpha cronbach* untuk semua variabel lebih besar dari 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk melihat pengaruh terhadap kepuasan kerja sudah reliabel.

G. Analisis Data

Tujuan dari penggunaan analisis data adalah untuk menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih mudah untuk dibaca dan diinterpretasikan sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka dalam penelitian ini analisis data yang digunakan meliputi :

1. Analisis Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran tentang karakteristik data sebagaimana adanya serta menyusun distribusi frekuensi dengan menggunakan data dari kuesioner yang telah diberikan kepada responden. Dengan demikian, akan diperoleh frekuensi, persentase, dan rata-rata skor jawaban responden untuk masing-masing item variabel yang

menggambarkan respon atau tanggapan responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan pada setiap variabel. Berdasarkan skor yang diperoleh pada masing-masing item variabel tersebut kemudian dianalisis guna mengungkapkan fenomena yang terdapat pada setiap variabel sesuai dengan persepsi responden yang mana hal tersebut nantinya akan digunakan sebagai masukan bagi perusahaan dimana penelitian ini dilakukan.

2. Analisis Inferensial

Analisis inferensial merupakan metode analisis dengan menggunakan data yang berbentuk angka dan analisis dengan cara membandingkan melalui perhitungan dan mengaplikasikannya dengan menggunakan rumus yang sesuai. Analisis inferensial digunakan untuk menguji parameter populasi data yang ada, dengan menggunakan data yang berasal dari responden yang diteliti dan dianalisis dengan program *SPSS 10.0 for Windows*, hal ini untuk mempermudah mengolah data yang berwujud angka statistik dan kemudian dapat ditarik kesimpulannya. Analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dimaksudkan untuk menguji apakah terdapat hubungan linier yang sempurna diantara beberapa atau semua variabel bebas dalam model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka dalam model regresi tersebut terjadi multikolinieritas.

Mengetahui ada tidaknya multikolinieritas khususnya dalam model regresi linier yang mencakup lebih dari 2 variabel bebas dapat dilihat kondisi berikut ini :

- 1). Multikolinieritas terjadi bila nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) lebih dari 10. Nilai VIF dapat dihitung dengan rumus :

$$VIF = \frac{1}{(1 - R^2)}$$

Dimana nilai R^2 diperoleh dari hasil estimasi regresi secara parsial. R^2 merupakan koefisien korelasi antar variabel bebas. Jika nilai VIF lebih besar dari 10 dimana hal ini terjadi keritka R^2 lebih dari 0,90 maka suatu variabel dikatakan berkorelasi sangat tinggi.

2). Multikolinieritas terjadi bila tolerance (TOL) mendekati 1.

TOL dirumuskan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{TOL} &= (1-R^2) \\ &= \left(\frac{1}{\text{VIF}}\right) \end{aligned}$$

b. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi ganda dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal dua. Hasan (2006:74), menjelaskan persamaan garis regresi adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7$$

Keterangan :

Y	=	Variabel terikat
a	=	Bilangan konstanta
$b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6, b_7$	=	Koefisien regresi yang berhubungan dengan variabel bebas
$X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7$	=	Variabel bebas

c. Uji F

Analisis ini digunakan untuk mengetahui hubungan yang positif dan signifikan antara dua atau lebih variabel bebas dengan variabel terikat secara bersamaan. Menurut Hasan (2006:107), rumus yang digunakan dalam Uji F ini adalah :

$$F = \frac{R^2(n-k-1)}{k(1-R^2)}$$

Keterangan :

- F : F hitung yang selanjutnya akan dibandingkan dengan F tabel
R² : Determinasi
k : Jumlah variabel bebas
n : Banyaknya subyek penelitian

Untuk mencari nilai R digunakan rumus :

$$R = \sqrt{\frac{b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y}{\sum y^2}}$$

Dimana :

- B_{1,2} : Koefisien regresi
X_{1,2} : Skor item variabel X_{1,2}
Y : Skor item variabel Y

Berdasarkan rumus tersebut, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

- H₀ : Variabel perilaku pemimpin, variabel motivasi, variabel komunikasi, variabel interaksi, variabel pengambilan keputusan, variabel penetapan tujuan dan variabel pengendalian secara simultan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H₁ : Variabel perilaku pemimpin, variabel motivasi, variabel komunikasi, variabel interaksi, variabel pengambilan keputusan, variabel penetapan tujuan dan variabel pengendalian secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Untuk menolak atau menerima hipotesis tersebut dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} dan F_{tabel}. Jika nilai F_{hitung} > F_{tabel} maka H₀ ditolak, artinya variabel Perilaku Pemimpin (X₁), variabel Motivasi (X₂), variabel Komunikasi (X₃), variabel Interaksi (X₄), variabel Pengambilan Keputusan (X₅), variabel Penetapan Tujuan (X₆) dan variabel Pengendalian (X₇) secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Jika nilai F_{hitung} < F_{tabel} maka H₀ diterima, artinya variabel Perilaku Pemimpin (X₁), variabel Motivasi (X₂),

variabel Komunikasi (X_3), variabel Interaksi (X_4), variabel Pengambilan Keputusan (X_5), variabel Penetapan Tujuan (X_6) dan variabel Pengendalian (X_7) secara simultan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).

d. Uji t

Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara terpisah (parsial). Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara tiap variabel bebas terhadap variabel terikat, sehingga dapat diketahui variabel bebas mana yang paling berpengaruh diantara variabel bebas yang ada. Menurut Hasan (2006:108), rumus yang digunakan untuk menghitung uji t adalah :

$$t = \frac{b_i}{Sb_i}$$

Keterangan :

b_i = koefisien regresi ke-i

Sb_i = standar error dari koefisien b_i

Berdasarkan rumus di atas, hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

H_0 : Variabel perilaku pemimpin, variabel motivasi, variabel komunikasi, variabel interaksi, variabel pengambilan keputusan, variabel penetapan tujuan dan variabel pengendalian secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

H_1 : Variabel perilaku pemimpin, variabel motivasi, variabel komunikasi, variabel interaksi, variabel pengambilan keputusan, variabel penetapan tujuan dan variabel pengendalian secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Untuk menerima atau menolak hipotesis tersebut dilakukan dengan membandingkan t_{hitung} dan t_{tabel} . Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0

ditolak, artinya variabel Perilaku Pemimpin (X_1), variabel Motivasi (X_2), variabel Komunikasi (X_3), variabel Interaksi (X_4), variabel Pengambilan Keputusan (X_5), variabel Penetapan Tujuan (X_6) dan variabel Pengendalian (X_7) secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima, artinya variabel Perilaku Pemimpin (X_1), variabel Motivasi (X_2), variabel Komunikasi (X_3), variabel Interaksi (X_4), variabel Pengambilan Keputusan (X_5), variabel Penetapan Tujuan (X_6) dan variabel Pengendalian (X_7) secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).



BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat PT Asuransi Jiwasraya (Persero)

Pada tanggal 31 Desember 1859 merupakan hari lahir PT Asuransi Jiwasraya (Persero). Pada saat itu untuk pertama kalinya PT Asuransi Jiwasraya didirikan di Indonesia (Hindia Belanda pada saat itu). Sebuah perusahaan asuransi jiwa bernama NILLMIJ (Nederlans Indishe Levensverzekering en Lijfrente Maatschappij). Perusahaan itu didirikan berdasarkan Akte Notaris William Henry Herklots No. 185 tanggal 31 Desember 1859. NILLMIJ van 1859 tercatat dalam sejarah sebagai perusahaan asuransi jiwa yang pertama didirikan di Indonesia. Pada tahun 1957, dalam rangka Indonesianisasi perekonomian Indonesia, perusahaan-perusahaan asuransi jiwa milik Belanda yang ada di negara ini dikenakan Indonesianisasi. Perusahaan-perusahaan tersebut antara lain :

- a. NILLMIJ van 1859, Kantor Pusat Jakarta.
- b. De Nederlanden van 1845, Cabang Jakarta, Kantor Pusat di Den Haag, Negeri Belanda.
- c. De Olvch van 1879, Cabang Jakarta, Kantor Pusat di Den Haag, Negeri Belanda.
- d. Eerste Nederlanche Verzekerings Mij op het Leven Tegen Invaliditeit N.V. Cabang Surabaya, Kantor Pusat di Den Haag, Negeri Belanda.
- e. Amstleven N.V. (Amsterdamsche Mattschappij van Levenverkeringen), Cabang Surabaya, Kantor Pusat di Amsterdam, Negeri Belanda.
- f. Nationale Levensverzekerings Bank N.V. Cabang Jakarta, Kantor Pusat di Rotterdam, Negeri Belanda.
- g. Hollandsche Societeit van Levenverzekeringen, Cabang Jakarta, Kantor Pusat di Amsterdam, Negeri Belanda.
- h. Ons Belang, Cabang Jakarta, Kantor Pusat di Amersfoort, Negeri Belanda.

- i. N.V. Levenverzekeringen Maatschappij Hav Bank, Cabang Jakarta, Kantor Pusat di Schiendam, Negri Belanda.

Pada tanggal 17 Desember 1960, NILLMIJ van 1859 oleh Peraturan Pemerintah nomor 23 tahun 1960 diubah namanya menjadi PT Perusahaan Pertanggung Djiwa Sedjahtera berdasarkan surat keputusan Menteri Kehakiman.

Pada tanggal 1 Januari 1961 didirikan Perusahaan Negara asuransi jiwa dengan nama PN Asuransi Djiwa Eka Sedjahtera berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 214 tahun 1961. Kedalam perusahaan yang baru ini dileburkan kesembilan perusahaan milik Belanda tersebut diatas, dengan inti utama NILLMIJ van 1859.

Pada tanggal 1 Januari 1966 berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 1965, didirikan Perusahaan Negara yang baru bernama PN. Asuransi Djiwasraya kedalam Perusahaan Negara ini dilebur PN. Asuransi Djiwa Eka Sedjahtera. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Urusan Perasuransian Nomor 2 / SK / 66 tanggal 1 Januari 1966, PT Pertanggung Djiwa Dharma Nasional yang dalam keadaan pailit dan dikuasai oleh pemerintah itu kemudian diintegrasikan ke dalam PN. Asuransi Djiwasraya.

Pada tahun 1973 PT (Persero) Asuransi Jiwasraya yang merupakan peleburan sembilan perusahaan asuransi milik Belanda, ditambah dengan sebuah perusahaan nasional, berubah status dari Perusahaan Negara menjadi Perseroan Terbatas (Persero) melalui tahap peralihan sejak 8 Desember 1972 berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 33 Tahun 1972. Perubahan itu berlaku mulai tanggal 23 Maret 1973, berdasarkan Akte Notaris Mohammad Ali Nomor 12 Tahun 1973.

Berdasarkan Akte Notaris Imah Fatomah, SH tanggal 12 Mei 1998 Nomor 10 dan tanggal 8 September 1998 Nomor 19, yang telah mendapatkan persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Keputusan Nomor C216563HT.01.04 Tahun 1998, singkatan nama perusahaan diubah menjadi PT Asuransi Jiwasraya (Persero).

2. Lokasi Perusahaan

Masalah pemilihan lokasi perusahaan akan selalu timbul pada saat mendirikan perusahaan, sehingga pemilihan tempat dan letak merupakan suatu hal yang sangat penting sekali. Oleh karena itu, pemilihan lokasi yang tepat akan memberikan kegairahan bekerja para pegawainya dalam menjalankan kegiatannya dengan baik sehingga akan menunjang kelangsungan hidup perusahaan. PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* terletak di Jalan Brigjen Slamet Riyadi No.18 Malang. Apabila dilihat dari posisinya, letak kantor Asuransi Jiwasraya ini memiliki tempat yang sangat strategis yaitu di tengah kota Malang yang merupakan pusat kegiatan pemerintahan dan perekonomian kota Malang. Hal ini sangat menguntungkan bagi perusahaan karena dapat lebih mudah meningkatkan perannya kepada masyarakat sebagai salah satu bentuk lembaga keuangan non-bank dan nama perusahaan akan lebih dikenal masyarakat sehingga banyak masyarakat yang menjadi nasabah asuransi.

3. Personalia Perusahaan

a. Jumlah Karyawan

Secara keseluruhan jumlah karyawan yang bekerja pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* berjumlah 31 orang. Karyawan tersebut terdiri dari :

- 1). Karyawan Tetap, yaitu karyawan yang membantu manager dan kepala seksi dalam melaksanakan tugasnya yang terbagi menurut keahliannya dan digaji oleh kantor pusat PT Asuransi Jiwasraya (Persero). Karyawan Tetap pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* dikelompokkan menjadi dua menurut tempat kerjanya yaitu :
 - a). Karyawan Tetap Dinas Dalam, yaitu semua karyawan tetap yang tempat kerjanya berada di dalam PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office*.

- b). Karyawan Tetap Dinas Luar, yaitu semua karyawan tetap yang menjabat sebagai Area Manager yang tersebar di berbagai wilayah.
- 2). Karyawan Tenaga Ikatan Kontrak (TIK), yaitu semua karyawan yang dipekerjakan menurut waktu tertentu dan dapat berhenti jika masa kontraknya telah selesai dan digaji menurut peraturan gaji perusahaan, dalam hal ini perusahaan yang dimaksud adalah PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office*.
- 3). Karyawan outsourcing, yaitu karyawan yang dipekerjakan menurut waktu tertentu dan dapat berhenti jika masa kontraknya telah selesai dan digaji oleh pihak penyedia tenaga outsourcing.

Jumlah karyawan pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* berdasarkan klasifikasi karyawan tersaji pada tabel 7 berikut ini:

Tabel 7
Jumlah Karyawan Berdasarkan Klasifikasi Karyawan
PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office*

No	Klasifikasi	Karyawan		Total
		Laki-laki	Perempuan	
1	Karyawan Tetap :			
	- Karyawan Tetap Dinas Dalam	10 orang	1 orang	11 orang
	- Karyawan Tetap Dinas Luar	6 orang	1 orang	7 orang
2	Karyawan TIK	3 orang	8 orang	11 orang
3	Karyawan outsourcing	2 orang	-	2 orang
	Jumlah	21 orang	10 orang	31 orang

Sumber : Bagian Kepegawaian PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office*

b. Upah dan Sistem Penggajian

Dalam suatu perusahaan, antara pimpinan dengan karyawan harus memiliki hubungan yang saling menguntungkan. Pihak perusahaan membutuhkan tenaga kerja untuk proses operasional sedangkan pihak karyawan menerima upah dan gaji sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan dalam melakukan pembayaran atas gaji maupun upah. PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* membedakan upah status dari masing-masing karyawan, yaitu karyawan tetap, karyawan TIK dan karyawan outsourcing. Oleh

karena itu, perusahaan melakukan pengklasifikasian karyawan menurut jenis kepandaian karyawan dalam bentuk golongan dan jabatan.

Adapun sistem upah dan gaji pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* adalah sebagai berikut:

1). Jenis-jenis Gaji

PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* membagi macam gaji dalam bentuk :

- a). Upah atau Gaji, yaitu pembayaran yang merupakan hak dari karyawan dalam jangka waktu tertentu.
- b). Upah Lembur, yaitu upah yang diberikan kepada karyawan diluar jam kerja yang ditentukan.

2). Elemen-elemen Gaji

Gaji yang diberikan oleh PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* memiliki elemen-elemen yang meliputi :

- a). Upah pokok.
- b). Tunjangan-tunjangan.
- c). Premi-premi.
- d). Santunan sosial.
- e). Upah lembur.

Disamping elemen-elemen di atas, adapula elemen-elemen gaji yang timbul sebagai pengurang dari nilai gaji tersebut, yaitu :

- a). Asuransi tenaga kerja.
- b). Asuransi kematian.
- c). Jaminan hari tua.
- d). Pemeliharaan kesehatan.

c. Jam kerja

Jam kerja yang berlaku pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* untuk semua karyawan dalam menjalankan aktifitasnya disajikan pada tabel 8 berikut :

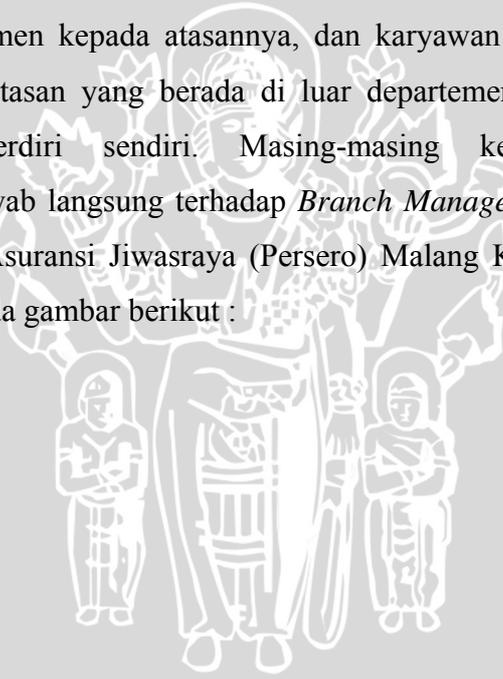
Tabel 8
Jam kerja Karyawan
PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office

Hari	Jam Kerja	Jam istirahat
Senin - Kamis	08.00 – 17.00 WIB	12.00 – 13.00 WIB
Jum'at	08.00 – 17.00 WIB	11.30 – 13.00 WIB

Sumber : Bagian Kepegawaian PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office

4. Struktur Organisasi

Melalui struktur organisasi, suatu perusahaan dapat membagi tugas-tugas yang akan dilaksanakan dan mekanisme koordinasi yang akan ditetapkan dari atasan ke karyawan. Struktur organisasi PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office berbentuk lini dan staf. Pertanggungjawaban terjadi secara langsung dari karyawan masing-masing departemen kepada atasannya, dan karyawan tidak bertanggung jawab kepada atasan yang berada di luar departemennya karena setiap departemen berdiri sendiri. Masing-masing kepala departemen bertanggung jawab langsung terhadap *Branch Manager*. Adapun struktur organisasi PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office dapat dilihat pada gambar berikut :





5. Tugas/Fungsi dari Bagian-bagian dalam Struktur Organisasi pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office

Jabatan-jabatan yang terdapat pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* beserta uraian pekerjaannya masing-masing akan dijelaskan sebagai berikut :

a. Branch Manager

- 1). Memutuskan prioritas atas masalah yang timbul dalam tugas.
- 2). Merencanakan, memerintahkan, dan mengawasi pelaksanaan semua tugas di *Branch Office*.
- 3). Menyusun laporan kegiatan secara periodik kepada Regional Manajer.
- 4). Memberikan pertanggungjawaban kepada Regional Manajer atas tugas yang diberikan.
- 5). Menyimpan, mengatur, dan memelihara arsip yang diperlukan dalam kegiatan perwakilan.
- 6). Mengadakan komunikasi dengan setiap unit organisasi perusahaan.

b. Kepala Seksi Administrasi dan Logistik (Adlog)

- 1). Melakukan verifikasi Surat Ijin Pembayaran (SIP) dan slip setoran serta pemeliharaan atas perangkat lunak dan perangkat keras.
- 2). Menyediakan dana untuk pembayaran dan melakukan pembayaran.
- 3). Melakukan rekonsiliasi data.
- 4). Mengelola blanko kwitansi, deposito, dan pinjaman investasi.

Kepala seksi administrasi dan logistik ini dibantu oleh beberapa bagian, yaitu :

1) Kasir Uang

- a). Buka dan tutup kas dan bank.
- b). Menarik dan menyetor uang ke bank.
- c). Menerima uang dari kasir *teller*.
- d). Membayar uang rutin.
- e). Membuat SIP.

2) Kasir Teller

- a). Menerima setoran penagih.

- b). Melakukan entri pelunasan premi.
- c). Membuat slip setoran premi.
- d). Membuat SIP komisi.
- e). Menyetor uang ke kasir uang.
- f). Melakukan entri pelunasan BP3 (Bukti Pelunasan Premi Pertanggung).

3) Pegawai I

- a). Entri laporan keuangan di jaringan.
- b). Membuat/mengirim pos silang.
- c). Melakukan arsip laporan keuangan (buku besar, neraca, L/R, arus kas, kas debet, kas kredit, bank debet, bank kredit).

4) Pegawai II

- a). Membuat laporan LIPP (Laporan Inkaso Pertanggung Perorangan), LSTP (Laporan Sisa Tagihan Premi), Pinpol (Pinjaman Polis).
- b). Mencetak kwitansi PD, PK, Gadai (Pertanggungjawaban Penanggungan).
- c). Membuat lampiran neraca sektor inkaso, umum, logistik, personalia, dan diklat.
- d). Mencatat penerimaan nota debet, nota tagihan, dan nota koreksi.

c. Kepala Seksi Operasional

- 1). Memeriksa kebenaran bon dan pengembalian kwitansi penagih serta mencoret bon kwitansi.
- 2). Mempersiapkan bahan untuk pendidikan agen dan penagih.
- 3). Memeriksa laporan aktivitas dan monitoring sebagai bahan pembinaan agen dan penagih.
- 4). Mendistribusikan portofolio penagih.
- 5). Memeriksa pengajuan hak-hak agen dan penagih, peredaran kwitansi premi dan kwitansi investasi, memeriksa PKAJ dan PHK I serta monitoring pemasaran.
- 6). Menagih premi PK dan PBP serta BPPP dan BPPS.

Bagian ini dibantu oleh beberapa bawahannya, antara lain :

1) Pegawai I

- a). Menyediakan kelengkapan akuisisi.
- b). Membuat laporan aktivitas dan monitoring agen dan penagih.
- c). Menerima PKM dari pegawai adlog.
- d). Mendistribusikan kwitansi kepada penagih.

2) Pegawai II

- a). Memeriksa buku porto folio penagih, bon kwitansi, slip setoran agen dan penagih.
- b). Melaksanakan pengisian kartu premi PP/PK, kartu gadai/*plough back premium*.
- c). Menerbitkan surat konfirmasi tunggakan premi PP/PK.
- d). Mengelola arsip, dokumen, dan surat-surat yang berkaitan dengan seksi operasional.

d. Kepala Seksi Pertanggung

- 1). Memeriksa kelengkapan data dan kebenaran serta melakukan *underwriting* SPAJ dan SPAJK.
- 2). Memeriksa polis pertanggung baru yang dikirim ke/oleh *Regional Office*.
- 3). Memeriksa dan memproses pengajuan penghidupan kembali perubahan polis ke kantor pusat.
- 4). Pelayanan kepada nasabah.

Kepala seksi pertanggung dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh beberapa bagian, antara lain :

1) Pegawai PP (Pemeliharaan Polis)

- a). Mengelola nasabah yang klaim kematian.
- b). Mengelola polis yang jatuh tempo.
- c). Mengelola nasabah yang akan meminjam uang dengan jaminan polis.

2) Pegawai PK (Pertanggung Polis Kumpulan)

- a). Mengelola nasabah yang ikut asuransi secara berkelompok dengan nama satu orang.

- b). Membuat tagihan PK.
- c). Membuat SIP tentang pertanggung jawaban kumpulan.

3) *Underwriting*

- a). Menerima Surat Permintaan Asuransi Jiwa (SPAJ) dan mengoreksi SPAJ.
- b). Menulis di buku produksi.
- c). Entri SPAJ.
- d). Cetak polis.
- e). Setelah jadi polis, memberikan ke bagian operasional.
- f). Mengarsip SPAJ dan tembusan polis, Bendel Arsip Polis (BAP).
- g). Memelihara BAP.
- h). Mengirim ucapan terima kasih untuk nasabah baru.

6. Produk-produk PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office*

Berikut disajikan produk-produk pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office*, baik dari asuransi perorangan maupun asuransi kelompok beserta manfaat dan target pasarnya :

a. Asuransi Perorangan

Tabel 9
Macam-macam Asuransi Perorangan

No	Nama	Manfaat	Target Pasar
1.	Beasiswa caturkarsa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dana masuk sekolah untuk putra dan putri tertanggung. 2. Dana belajar selama kuliah. 3. Perlindungan keuangan keluarga. 	SD, SLTP, SMU, Perguruan Tinggi
2.	Trijaya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Multi dana untuk tertanggung. 2. Multi proteksi keluarga. 3. Premi berkala dapat dibayar sekaligus atau berkala. 4. Bebas premi. 	Keluarga muda golongan menengah ke bawah
3.	Danaprima wisuda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nilai dana tidak akan berkurang. 2. Dana masuk sekolah untuk putra-putri tertanggung. 3. Dana belajar selama kuliah. 4. Perlindungan keuangan keluarga. 5. Premi gratis dan bebas premi lanjutan. 	SD, SLTP, SMU, Perguruan Tinggi, dan Umum.
4.	Dwi Guna menaik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proteksi Keluarga meningkat. 2. Dana tabungan naik. 	Keluarga muda golongan menengah kebawah.
5.	Prima Idaman Eksekutif	<ol style="list-style-type: none"> 1. kepastian tersedianya dana pada akhir masa pertanggungan yang telah berkembang secara progresif. 2. premi dapat dibayar sekaligus atau berkala dengan harga yang sangat bersaing. 3. dipasarkan dengan valuta Rupiah dan US Dolar. 	Eksekutif, kaum professional, masyarakat kelas menengah ke atas.
6.	Dana Multi Proteksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Multi dana untuk tertanggung. 2. Multi proteksi keluarga. 3. Pembayaran premi yang fleksibel. 4. Dipasarkan dengan Valuta Rupiah dan US Dolar. 	Pengusaha muda, keluarga muda golongan menengah ke atas.

Sumber : Bagian Kepegawaian PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office

b. Asuransi Kumpulan

Tabel 10
Macam-macam Asuransi Kumpulan

No.	Nama	Manfaat	Target Pasar
1.	Siharta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nilai ekspirasi sekaligus jika berhenti dari kepesertaannya. 2. 100% uang asuransi ditambah nilai akspirasi jika meninggal dunia karena kecelakaan. 3. 200% uang asuransi ditambah nilai ekspirasi jika meninggal dunia karena kecelakaan. 4. 100% uang asuransi ditambah nilai ekspirasi jika menderita cacat tetap total atau kehilangan fungsi. 	Karyawan dan masyarakat umum
2.	Asuransi Kecelakaan Diri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Santunan meninggal akibat kecelakaan. 2. santunan cacat tetap seluruhnya atau sebagian akibat kecelakaan. 3. penggantian biaya pengobatan luka di rumah sakit. 	Siswa, Mahasiswa, Guru dan Masyarakat umum
3.	Jangka Warsa dan Kecelakaan (JWK)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Santunan meninggal dunia biasa. 2. Santunan meninggal dunia akibat kecelakaan. 3. santunan cacat total atau sebagian akibat kecelakaan. 4. penggantian biaya pengobatan akibat kecelakaan. 	Karyawan dan masyarakat umum.
4.	Jangka warsa dan kecelakaan untuk pelajar plus Benefit meninggal orang tua (JWS)	<ol style="list-style-type: none"> 1. jaminan meninggal dunia. 2. jaminan meninggal karena kecelakaan. 3. jaminan cacat total atau sebagian akibat kecelakaan. 4. jaminan pengobatan akibat kecelakaan. 5. Uang duka jika orang tua meninggal. 	Pelajar atau mahasiswa
5.	Asuransi Jiwa kredit atau asuransi rumah ideal	Menjamin pembayaran kredit jika tertanggung meninggal di dalam masa kontrak.	Pengambil kredit atau pembeli rumah secara kredit

Sumber : Bagian Kepegawaian PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office*

7. Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi Perusahaan

Visi PT Asuransi Jiwasraya (Persero) adalah menjadi perusahaan asuransi jiwa komersial yang terpercaya dan terkemuka.

b. Misi Perusahaan

Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang ingin menjadikan dirinya sebagai perusahaan asuransi jiwa yang terpercaya dan terkemuka, PT Asuransi Jiwasraya (Persero) berkewajiban :

- 1). Menunjang kebijakan dan program pemerintah di bidang ekonomi, keuangan dan pembangunan industri asuransi jiwa.
- 2). Menghasilkan produk-produk unggulan yang memberikan perlindungan optimal kepada pemegang polis.
- 3). Mengembangkan bisnis asuransi jiwa dan menjaga kesinambungan pelayanan terhadap para pemakai jasa asuransi jiwa.
- 4). Menjaga dan menumbuhkembangkan kepercayaan masyarakat khususnya para pemegang polis.
- 5). Mencapai pertumbuhan yang setinggi-tingginya dengan kekuatan dan kompetensi diri.
- 6). Memberi nilai serta manfaat yang sebesar-besarnya kepada pemegang polis, pemegang saham, sumber daya manusia atau pengelola usaha dan masyarakat pada umumnya.

8. Keberhasilan yang Diraih

Penghargaan (6 tahun terakhir) PT Asuransi Jiwasraya (Persero) sebagai berikut :

- 1). Tahun 2002 meraih penghargaan Asuransi Terbaik dari Majalah Info Bank dan INVESTOR.
- 2). Tahun 2002 meraih penghargaan untuk kategori perusahaan Asuransi yang Terpercaya dan Sehat Menurut Pelanggan.
- 3). Tahun 2003 meraih sertifikat ISO 9001:2000.
- 4). Tahun 2003, Herry B. Simanjuntak, Direktur Utama Jiwasraya mendapatkan penghargaan *CEO of the year*, Kategori Industri Asuransi versi Majalah KAPITAL bekerjasama dengan lembaga riset independent MARS.

- 5). Tahun 2004 meraih juara lomba *ing Griya* untuk kategori *Newsletter Print Media* versi PERHUMAS (Perhimpunan Hubungan Masyarakat Indonesia).
- 6). Tahun 2005 meraih penghargaan *Indonesian Customer Loyalty Award 2005* untuk kategori Asuransi yang diadakan oleh Majalah SWA bekerjasama dengan Lembaga Riset Independen.

B. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis terhadap 31 orang responden melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* maupun melakukan dokumentasi, maka dapat ditarik beberapa gambaran tentang komposisi karyawan berdasarkan status perkawinan, usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan masa kerja.

1. Status Perkawinan Responden

Tabel 11
Distribusi Status Perkawinan Responden

Status Perkawinan	Jumlah	Persentase
Sudah Menikah	25 orang	80,6%
Belum Menikah	6 orang	19,4%
Jumlah	31 orang	100%

Sumber: Bagian Kepegawaian PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office*

Pada Tabel 11 dapat dilihat bahwa 25 orang (80,6%) responden sudah menikah dan sisanya 6 orang (19,4%) responden belum menikah. Responden yang sebagian besar memiliki status perkawinan sudah menikah diharapkan akan bekerja secara hati-hati dan penuh perhitungan dalam menyelesaikan tugas.

2. Usia Responden

Tabel 12
Distribusi Usia Responden

Usia	Jumlah	Persentase
dibawah 31 tahun	7 orang	22.6%
31-35 tahun	3 orang	9.7%
36-40 tahun	6 orang	19.3%
41-45 tahun	3 orang	9.7%
46-50 tahun	11 orang	35.5%
diatas 50 tahun	1 orang	3.2%
Jumlah	31 orang	100%

Sumber: Bagian Kepegawaian PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office*

Responden sebagian besar berusia diantara 46-50 tahun yaitu sebanyak 11 orang (35,5%), 7 orang (22,6%) berusia dibawah 31 tahun dan 6 orang berusia diantara 36-40 tahun. Sedangkan responden yang berusia 31-35 tahun hanya 3 orang (9,7%), 3 orang berusia 41-45 tahun dan hanya 1 orang responden yang berusia diatas 50 tahun. Sekitar 35,5% responden mempunyai usia matang yaitu diantara 46-50 tahun, hal ini disebabkan karena sebagian besar dari mereka bekerja di PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* sudah cukup lama, sedangkan responden yang berusia relatif muda adalah karyawan yang bekerja belum begitu lama.

3. Jenis Kelamin Responden

Tabel 13
Distribusi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	21 orang	67.7%
Perempuan	10 orang	32.3%
Jumlah	31 orang	100%

Sumber: Bagian Kepegawaian PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office*

Jumlah responden laki-laki sebanyak 21 orang (67,7%), sedangkan perempuan hanya 10 orang (32,3%). Mayoritas karyawan laki-laki lebih banyak, disebabkan alasan teknik pekerjaan di PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* yang menuntut kegiatan fisik untuk bekerja di lapangan, sedangkan karyawan perempuan dialokasikan pada pekerjaan administrasi dan kesehatan, walaupun tidak sepenuhnya.

4. Tingkat Pendidikan Responden

Tabel 14
Distribusi Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
S ₁	16 orang	51.6%
SM/D ₃	3 orang	9.7%
SLTA	12 orang	38.7%
Jumlah	31 orang	100%

Sumber: Bagian Kepegawaian PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office

Sebagian besar responden berada di tingkat pendidikan S₁ yaitu 15 orang (48,4%), 13 orang (41,9%) mempunyai tingkat pendidikan SLTA dan responden dengan tingkat pendidikan SM/D₃ hanya sebanyak 3 orang (9,7%).

5. Masa Kerja Responden

Tabel 15
Distribusi Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1-5 tahun	12 orang	38.7%
6-10 tahun	8 orang	25.8%
11-15 tahun	3 orang	9.7%
16-20 tahun	4 orang	12.9%
diatas 20 tahun	4 orang	12.9%
Jumlah	31 orang	100%

Sumber: Bagian Kepegawaian PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office

Responden sebagian besar dengan masa kerja 1-5 tahun yaitu 12 orang (38,7%), 8 orang (25,8%) dengan masa kerja 6-10 tahun, 4 orang (12,9%) dengan masa kerja 16-20 tahun dan 4 orang (12,9%) dengan masa kerja diatas 20 tahun. Sedangkan masa kerja 11-15 tahun hanya ada 3 orang (9,7%).

C. Analisis Data dan Implementasi

1. Analisis Deskriptif

Berdasarkan kuesioner yang telah diberikan kepada responden, maka dapat diketahui persentase distribusi untuk masing-masing item penelitian.

a. Perilaku Pemimpin (X_1)

Tabel 16
Distribusi Frekuensi Item Variabel Perilaku Pemimpin (X_1)

Item	Keterangan	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	Anda merasa bahwa atasan menjelaskan tujuan yang perlu dicapai karyawan dengan jelas.	0	0	0	0	9	29.0	14	45.2	8	25.8	3.96
X1.2	Anda merasa bahwa atasan mensyaratkan adanya laporan pekerjaan dalam batas waktu yang ditentukan.	0	0	0	0	7	22.6	17	54.8	7	22.6	4.00
X1.3	Anda merasa bahwa atasan memberi dukungan kepada karyawan.	0	0	3	9.7	8	25.8	14	45.2	6	19.4	3.74
X1.4	Anda merasa bahwa atasan memberi dukungan kepada karyawan.	0	0	2	6.5	7	22.6	15	48.5	7	22.6	3.87
X1.5	Anda merasa bahwa atasan melibatkan karyawan dalam diskusi masalah pekerjaan.	0	0	0	0	8	25.8	16	51.6	7	22.6	3.96
X1.6	Anda merasa bahwa atasan memudahkan interaksi dengan karyawan.	0	0	3	9.7	6	19.4	16	51.6	6	19.4	3.80
X1.7	Anda merasa bahwa atasan aktif menyimak pendapat karyawan.	0	0	4	12.9	9	29.0	13	41.9	5	16.1	3.61
Rata-rata frekuensi untuk item variabel Perilaku Pemimpin (X_1) = 3.85												

Sumber: Data primer diolah, 2008

Pada tabel 16 tentang variabel perilaku pemimpin untuk item Anda merasa bahwa atasan menjelaskan tujuan yang perlu dicapai karyawan dengan jelas diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu 14 orang (45,2%) menyatakan setuju, 9 orang (29,0%) netral dan 8 orang (25,8%) menyatakan sangat setuju. Untuk item Anda merasa bahwa atasan mensyaratkan adanya laporan pekerjaan dalam batas waktu yang ditentukan, sebagian besar responden yaitu 17 orang (54,8%) menyatakan setuju, 7 orang (22,6%) menyatakan sangat setuju dan 7 orang (22,6%) netral. Untuk item Anda merasa bahwa atasan memberi arahan kerja yang spesifik kepada karyawan, sebagian besar responden yaitu 14 orang (45,2%) menyatakan setuju, 8 orang (25,8%) netral, 6 orang (19,4%) menyatakan sangat setuju dan 3 orang (9,7%) tidak setuju. Untuk item Anda merasa bahwa atasan memberi dukungan kepada karyawan, sebagian

besar responden yaitu 15 orang (48,4%) menyatakan setuju, 7 orang (22,6%) menyatakan sangat setuju, 7 orang (22,6%) netral dan 2 orang (6,5%) tidak setuju. Untuk item Anda merasa bahwa atasan melibatkan karyawan dalam diskusi masalah pekerjaan, sebagian besar responden yaitu 16 orang (51,6%) menyatakan setuju, 8 orang (25,8%) netral dan 7 orang (22,6%) menyatakan sangat setuju. Untuk item Anda merasa bahwa atasan memudahkan interaksi dengan karyawan, sebagian besar responden yaitu 16 orang (51,6%) menyatakan setuju, 6 orang (19,4%) menyatakan sangat setuju, 6 orang (19,4%) netral dan 3 orang (9,7%) tidak setuju. Untuk item Anda merasa bahwa atasan aktif menyimak pendapat karyawan, sebagian besar responden yaitu 13 orang (41,9%) menyatakan setuju, 9 orang (29,0%) netral, 5 orang (16,1%) menyatakan sangat setuju, dan 4 orang (12,9%) tidak setuju.

Rata-rata jawaban responden pada variabel perilaku pemimpin berkisar pada nilai 3,85 atau mendekati nilai 4, hal ini menunjukkan bahwa responden setuju pemimpin dapat menjelaskan tujuan yang perlu dicapai karyawan dengan jelas dan mensyaratkan adanya laporan pekerjaan dalam batas waktu yang ditentukan. Pemimpin juga memberikan dukungan kepada karyawan dengan melibatkan karyawan dalam diskusi masalah pekerjaan.



b. Motivasi (X_2)

Tabel 17
Distribusi Frekuensi Item Variabel Motivasi (X_2)

Item	Keterangan	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	Anda merasa bahwa kebutuhan fisik karyawan telah terpenuhi.	0	0	3	9.7	8	25.8	20	64.5	0	0	3.54
X2.2	Anda merasa bahwa karyawan merasa aman dalam bekerja.	0	0	15	48.4	10	32.3	6	19.4	0	0	3.70
X2.3	Anda merasa bahwa karyawan telah diterima dalam kelompok.	0	0	10	32.3	15	48.4	6	19.4	0	0	3.87
X2.4	Anda merasa bahwa karyawan mendapat perlakuan yang wajar dalam kelompok.	0	0	9	29.0	16	51.6	6	19.4	0	0	3.90
X2.5	Anda merasa bahwa karyawan mendapat penghargaan atas prestasi kerjanya.	0	0	3	9.7	7	22.6	15	48.4	6	19.4	3.77
X2.6	Anda merasa bahwa kebutuhan aktualisasi diri karyawan telah terpenuhi.	0	0	3	9.7	15	48.4	10	32.3	3	9.7	3.41
Rata-rata frekuensi untuk item variabel Motivasi (X_2) = 3.69												

Sumber: Data primer diolah, 2008

Pada tabel 17 tentang variabel motivasi untuk item Anda merasa bahwa kebutuhan fisik karyawan telah terpenuhi diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu 20 orang (64,5%) menyatakan setuju, 8 orang (25,8%) netral dan 3 orang (9,7%) tidak setuju. Untuk item Anda merasa bahwa karyawan merasa aman dalam bekerja, sebagian besar responden yaitu 15 orang (48,4%) menyatakan netral, 10 orang (32,3%) menyatakan setuju dan 6 orang (19,4%) sangat setuju. Untuk item Anda merasa bahwa karyawan telah diterima dalam kelompok, sebagian besar responden yaitu 15 orang (48,4%) menyatakan setuju, 10 orang (32,3%) netral dan 6 orang (19,4%) menyatakan sangat setuju. Untuk item Anda merasa bahwa karyawan mendapat perlakuan yang wajar dalam kelompok, sebagian besar responden yaitu 16 orang (51,6%) menyatakan setuju, 9 orang (29,0%) netral dan 6 orang (19,4%) menyatakan sangat setuju. Untuk item Anda merasa bahwa karyawan mendapat penghargaan atas prestasi kerjanya, sebagian besar responden yaitu 15 orang (48,6%) menyatakan setuju, 7 orang (22,6%) netral, 6 orang (19,4%) menyatakan sangat setuju

dan 3 orang (9,7%) tidak setuju. Untuk item Anda merasa bahwa kebutuhan aktualisasi diri karyawan telah terpenuhi, sebagian besar responden yaitu 15 orang (48,4%) menyatakan netral, 10 orang (32,3%) menyatakan setuju, 3 orang (9,7%) sangat setuju dan 3 orang (9,7%) menyatakan tidak setuju.

Rata-rata jawaban responden pada variabel motivasi pada nilai 3,69 atau mendekati nilai 4, hal ini menunjukkan bahwa responden setuju motivasi telah dilaksanakan dengan baik. Atasan mengerti apa yang diharapkan oleh para karyawan untuk memotivasi para karyawan agar lebih giat bekerja yaitu dengan memberikan penghargaan sebagai imbalan atas prestasi kerja para karyawan. Disamping itu, tiap karyawan merasa diterima dengan baik dan mendapat perlakuan yang wajar dalam kelompok.

c. Komunikasi (X_3)

Tabel 18
Distribusi Frekuensi Item Variabel Komunikasi (X_3)

Item	Keterangan	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X3.1	Anda merasa bahwa ada penyampaian informasi dari atasan kepada karyawan.	0	0	4	12.9	2	6.5	17	54.8	8	25.8	3.93
X3.2	Anda merasa bahwa ada respon positif dari karyawan kepada atasan.	0	0	5	16.1	4	12.9	14	45.2	8	25.8	3.80
X3.3	Anda merasa bahwa atasan membina hubungan baik dengan karyawan dan sebaliknya.	0	0	5	16.1	5	16.1	14	45.2	7	22.6	3.74
X3.4	Anda merasa bahwa penyampaian informasi antar karyawan berjalan baik.	0	0	2	6.5	6	19.4	16	51.6	7	22.6	3.90
X3.5	Anda merasa bahwa karyawan membina hubungan baik dengan sesama karyawan.	0	0	5	16.1	3	9.7	15	48.4	8	25.8	3.83
Rata-rata frekuensi untuk item variabel Komunikasi (X_3) = 3.84												

Sumber: Data primer diolah, 2008

Pada tabel 18 tentang variabel komunikasi untuk item Anda merasa bahwa ada penyampaian informasi dari atasan kepada karyawan diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu 17 orang (54,8%)

menyatakan setuju, 8 orang (25,8%) menyatakan sangat setuju, 4 orang (12,9%) tidak setuju dan 2 orang (6,5%) netral. Untuk item Anda merasa bahwa ada respon positif dari karyawan kepada atasan, sebagian besar responden yaitu 14 orang (45,2%) menyatakan setuju, 8 orang (25,8%) menyatakan sangat setuju, 5 orang (16,1%) tidak setuju dan 4 orang (12,9%) netral. Untuk item Anda merasa bahwa atasan membina hubungan baik dengan karyawan dan sebaliknya, sebagian besar responden yaitu 14 orang (45,2%) menyatakan setuju, 7 orang (22,6%) menyatakan sangat setuju, 5 orang (16,1%) netral dan 5 orang (16,1%) tidak setuju. Untuk item Anda merasa bahwa penyampaian informasi antar karyawan berjalan baik, sebagian besar responden yaitu 16 orang (51,6%) menyatakan setuju, 7 orang (22,6%) menyatakan sangat setuju, 6 orang (19,4%) netral dan 2 orang (6,5%) tidak setuju. Untuk item Anda merasa bahwa karyawan membina hubungan baik dengan sesama karyawan, sebagian besar responden yaitu 15 orang (48,4%) menyatakan setuju, 8 orang (25,8%) menyatakan sangat setuju, 5 orang (16,1%) tidak setuju dan 3 orang (9,7%) netral.

Rata-rata jawaban responden pada variabel komunikasi pada nilai 3,84 atau mendekati nilai 4, hal ini menunjukkan bahwa responden setuju komunikasi dalam organisasi telah berjalan dengan baik. Komunikasi telah berperan penting dalam hubungan antar karyawan dan juga dalam pelaksanaan tugas. Kejelasan tentang tugas yang harus dilaksanakan membuat karyawan dapat bekerja secara optimal dan memberikan umpan balik yang dibutuhkan.

d. Interaksi (X_4)

Tabel 19
Distribusi Frekuensi Item Variabel Interaksi (X_4)

Item	Keterangan	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X4.1	Anda merasa bahwa ada kerjasama antara karyawan dengan atasan, maupun dengan sesama karyawan.	0	0	0	0	8	25.8	18	58.1	5	16.1	3.90
X4.2	Anda merasa bahwa ada sikap yang baik dari karyawan kepada atasan maupun dengan sesama karyawan.	0	0	0	0	11	35.5	16	51.6	4	12.9	3.77
X4.3	Anda merasa bahwa ada konflik antara karyawan dengan atasan, maupun dengan sesama karyawan.	0	0	1	3.2	10	32.3	19	61.3	1	3.2	3.64
X4.4	Anda merasa bahwa ada tindakan yang dilakukan oleh atasan jika ada konflik.	0	0	0	0	9	29.0	17	54.8	5	16.1	3.87
Rata-rata frekuensi untuk item variabel Interaksi (X_4) = 3.80												

Sumber: Data primer diolah, 2008

Pada tabel 19 tentang variabel interaksi untuk item Anda merasa bahwa ada kerjasama antara karyawan dengan atasan, maupun dengan sesama karyawan diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu 18 orang (58,1%) menyatakan setuju, 8 orang (25,8%) netral dan 5 orang (16,1%) sangat setuju. Untuk item Anda merasa bahwa ada sikap yang baik dari karyawan kepada atasan maupun dengan sesama karyawan, sebagian besar responden yaitu 16 orang (51,6%) menyatakan setuju, 11 orang (35,5%) netral dan 4 orang (12,9%) sangat setuju. Untuk item Anda merasa bahwa ada konflik antara karyawan dengan atasan, maupun dengan sesama karyawan, sebagian besar responden yaitu 19 orang (61,3%) menyatakan setuju, 10 orang (32,3%) netral, 1 orang (3,2%) menyatakan sangat setuju dan 1 orang (3,2%) tidak setuju. Untuk item Anda merasa bahwa ada tindakan yang dilakukan oleh atasan jika ada konflik, sebagian besar responden yaitu 17 orang (54,8%) menyatakan setuju, 9 orang (29,1%) netral dan 5 orang (16,1%) menyatakan sangat setuju.

Rata-rata jawaban responden pada variabel komunikasi pada nilai 3,80 atau mendekati nilai 4, hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bila interaksi antara atasan dengan karyawan serta antar sesama karyawan terjalin dengan baik maka tujuan perusahaan akan mudah dicapai.

e. Pengambilan Keputusan (X_5)

Tabel 20
Distribusi Frekuensi Item Variabel Pengambilan Keputusan (X_5)

Item	Keterangan	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X5.1	Anda merasa bahwa keputusan yang diambil oleh atasan lebih mengutamakan penyelesaian masalah.	0	0	1	3.2	10	32.3	18	58.1	2	6.5	3.67
X5.2	Anda merasa bahwa atasan cakap dalam pengambilan keputusan.	0	0	0	0	17	54.8	11	35.5	3	9.7	3.54
X5.3	Anda merasa bahwa ada kerjasama tim dalam penyelesaian masalah.	0	0	0	0	7	22.6	21	67.7	3	9.7	3.87
X5.4	Anda merasa bahwa atasan meminta pendapat bawahan dalam penyelesaian masalah.	0	0	2	6.5	16	51.6	12	38.7	1	3.2	3.38
Rata-rata frekuensi untuk item variabel Pengambilan Keputusan (X_5) = 3.62												

Sumber: Data primer diolah, 2008

Pada tabel 20 tentang variabel pengambilan keputusan untuk item Anda merasa bahwa keputusan yang diambil oleh atasan lebih mengutamakan penyelesaian masalah diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu 18 orang (58,1%) menyatakan setuju, 10 orang (32,3%) netral, 2 orang (6,5%) menyatakan sangat setuju dan 1 orang (3,2%) tidak setuju. Untuk item Anda merasa bahwa atasan cakap dalam pengambilan keputusan, sebagian besar responden yaitu 17 orang (54,8%) menyatakan netral, 11 orang (35,5%) menyatakan setuju dan 3 orang (9,7%) tidak setuju. Untuk item Anda merasa bahwa ada kerjasama tim dalam penyelesaian masalah, sebagian besar responden yaitu 21 orang (67,7%) menyatakan setuju, 7 orang (22,7%) netral dan 3 orang (9,6%) menyatakan sangat setuju. Untuk item Anda merasa bahwa atasan meminta pendapat bawahan dalam penyelesaian masalah, sebagian besar responden yaitu 16 orang (51,6%) menyatakan netral, 12 orang (38,7%) menyatakan setuju, 2 orang (6,5%) tidak setuju dan 1 orang (3,2%) sangat setuju.

Rata-rata jawaban responden pada variabel pengambilan keputusan pada nilai 3,62 atau mendekati nilai 4, hal ini menunjukkan bahwa responden setuju pengambilan keputusan dalam organisasi telah berjalan dengan baik. Atasan mampu membentuk kerjasama tim dalam

penyelesaian masalah dan cakap dalam pengambilan keputusan untuk penyelesaian masalah.

f. Penetapan Tujuan (X_6)

Tabel 21
Distribusi Frekuensi Item Variabel Penetapan Tujuan (X_6)

Item	Keterangan	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X6.1	Anda merasa bahwa telah ada kecocokan antara orang, organisasi, dan teknologi untuk penetapan tujuan.	0	0	0	0	10	32.3	17	54.8	4	12.9	3.80
X6.2	Anda merasa bahwa atasan mempersiapkan karyawan lewat bertambahnya hubungan antar pribadi, komunikasi, pelatihan, dan rencana kegiatan bagi penetapan tujuan.	0	0	0	0	12	38.7	13	41.9	6	19.4	3.80
X6.3	Anda merasa bahwa atasan menetapkan tujuan dalam setiap pelaksanaan tugas karyawan.	0	0	0	0	10	32.3	15	48.4	6	19.4	3.87
X6.4	Anda merasa bahwa atasan memeriksa kesesuaian antara pelaksanaan tugas dengan penetapan tujuan.	0	0	0	0	11	35.5	14	45.2	6	19.4	3.83
Rata-rata frekuensi untuk item variabel Penetapan Tujuan (X_6) = 3.83												

Sumber: Data primer diolah, 2008

Pada tabel 21 tentang variabel penetapan tujuan untuk item Anda merasa bahwa telah ada kecocokan antara orang, organisasi, dan teknologi untuk penetapan tujuan diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu 17 orang (54,8%) menyatakan setuju, 10 orang (32,3%) netral dan 4 orang (12,9%) menyatakan sangat setuju. Untuk item Anda merasa bahwa atasan mempersiapkan karyawan lewat bertambahnya hubungan antar pribadi, komunikasi, pelatihan, dan rencana kegiatan bagi penetapan tujuan, sebagian besar responden yaitu 13 orang (41,9%) menyatakan setuju, 12 orang (38,7%) netral dan 6 orang (19,4%) menyatakan sangat setuju. Untuk item Anda merasa bahwa atasan menetapkan tujuan dalam setiap pelaksanaan tugas karyawan, sebagian besar responden yaitu 15 orang (48,4%) menyatakan setuju, 10 orang (32,3%) netral dan 6 orang (19,4%)

menyatakan sangat setuju. Untuk item Anda merasa bahwa atasan memeriksa kesesuaian antara pelaksanaan tugas dengan penetapan tujuan, sebagian besar responden yaitu 14 orang (45,2%) menyatakan setuju, 11 orang (35,5%) netral dan 6 orang (19,4%) menyatakan sangat setuju.

Rata-rata jawaban responden pada variabel penetapan tujuan pada nilai 3,83 atau mendekati nilai 4, hal ini menunjukkan bahwa responden setuju penetapan tujuan telah dilakukan sebagaimana mestinya. Segala sesuatu telah dipersiapkan dengan baik dalam penetapan tujuan, sehingga dapat memperlancar kegiatan yang berlangsung di dalam organisasi.

g. Pengendalian (X₇)

Tabel 22
Distribusi Frekuensi Item Variabel Pengendalian (X₇)

Item	Keterangan	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X7.1	Anda merasa bahwa karyawan menyetujui apa yang telah diharapkan oleh atasan.	0	0	0	0	12	38.7	17	54.8	2	6.5	3.67
X7.2	Anda merasa bahwa karyawan mencapai standar sesuai yang digariskan.	0	0	0	0	9	29.0	22	71.0	0	0	3.70
X7.3	Anda merasa bahwa atasan mengukur prestasi kerja karyawan.	0	0	0	0	9	29.0	20	64.5	2	6.5	3.77
X7.4	Anda merasa bahwa atasan melakukan perbaikan bila terjadi penyimpangan.	0	0	0	0	10	32.3	19	61.3	2	6.5	3.74
X7.5	Anda merasa bahwa atasan membandingkan kesesuaian antara prestasi karyawan yang sebenarnya dengan tujuan organisasi.	0	0	0	0	9	29.0	21	67.7	1	3.2	3.74
X7.6	Anda merasa bahwa atasan menganalisis dan menilai perbedaan antara prestasi karyawan yang sebenarnya dengan tujuan organisasi.	0	0	0	0	12	38.7	18	58.1	1	3.2	3.64
Rata-rata frekuensi untuk item variabel Pengendalian (X ₇) = 3.71												

Sumber: Data primer diolah, 2008

Pada tabel 22 tentang variabel pengendalian untuk item Anda merasa bahwa karyawan menyetujui apa yang telah diharapkan oleh atasan diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu 17 orang (54,8%)

menyatakan setuju, 12 orang (38,7%) netral dan 2 orang (6,5%) menyatakan sangat setuju. Untuk item Anda merasa bahwa karyawan mencapai standar sesuai yang digariskan, sebagian besar responden yaitu 22 orang (71,0%) menyatakan setuju dan 9 orang (29,0%) menyatakan netral. Untuk item Anda merasa bahwa atasan mengukur prestasi kerja karyawan, sebagian besar responden yaitu 20 orang (64,5%) menyatakan setuju, 9 orang (29,0%) netral dan 2 orang (6,5%) menyatakan sangat setuju. Untuk item Anda merasa bahwa atasan melakukan perbaikan bila terjadi penyimpangan, sebagian besar responden yaitu 19 orang (61,3%) menyatakan setuju, 10 orang (32,3%) netral dan 2 orang (6,5%) menyatakan sangat setuju. Untuk item Anda merasa bahwa atasan membandingkan kesesuaian antara prestasi karyawan yang sebenarnya dengan tujuan organisasi, sebagian besar responden yaitu 21 orang (67,7%) menyatakan setuju, 9 orang (29,0%) netral dan 1 orang (3,2%) menyatakan sangat setuju. Untuk item Anda merasa bahwa atasan menganalisis dan menilai perbedaan antara prestasi karyawan yang sebenarnya dengan tujuan organisasi, sebagian besar responden yaitu 18 orang (58,1%) menyatakan setuju, 12 orang (38,7%) netral dan 1 orang (3,2%) menyatakan sangat setuju.

Rata-rata jawaban responden pada variabel pengendalian pada nilai 3,71 atau mendekati nilai 4, hal ini menunjukkan bahwa responden setuju pengendalian yang dilakukan oleh atasan telah dilaksanakan dengan baik. Atasan membandingkan kesesuaian antara prestasi kerja karyawan dengan tujuan organisasi dan melakukan perbaikan bila terjadi penyimpangan.

h. Kepuasan Kerja (Y)

Tabel 23
Distribusi Frekuensi Item Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Item	Keterangan	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1	Anda merasa bahwa karyawan mampu dalam melaksanakan tugas.	0	0	0	0	2	6.5	26	83.9	3	9.7	4.03
Y2	Anda merasa bahwa karyawan mempunyai tanggung jawab terhadap beban kerja.	0	0	0	0	3	9.7	22	71.0	6	19.4	4.09
Y3	Anda merasa bahwa kesempatan promosi sesuai dengan kemampuan karyawan.	0	0	0	0	8	25.8	17	54.8	6	19.4	3.93
Y4	Anda merasa bahwa kesempatan promosi memberikan motivasi kepada karyawan untuk berkembang lebih baik.	0	0	0	0	8	25.8	9	29.0	14	45.2	4.19
Y5	Anda merasa bahwa perhatian perusahaan terhadap keamanan dan keselamatan kerja cukup baik.	0	0	0	0	9	29.0	19	61.3	3	9.7	3.80
Y6	Anda merasa bahwa fasilitas penunjang kerja yang ada dapat melancarkan pekerjaan.	0	0	0	0	4	12.9	21	67.7	6	19.4	4.06
Rata-rata frekuensi untuk item variabel Kepuasan Kerja (Y) = 4.02												

Sumber: Data primer diolah, 2008

Pada tabel 23 tentang variabel kepuasan kerja untuk item Anda merasa bahwa karyawan mampu dalam melaksanakan tugas diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu 26 orang (83,9%) menyatakan setuju, 3 orang (9,7%) menyatakan sangat setuju dan 2 orang (6,5%) netral. Untuk item Anda merasa bahwa karyawan mempunyai tanggung jawab terhadap beban kerja, sebagian besar responden yaitu 22 orang (71,0%) menyatakan setuju, 6 orang (19,4%) menyatakan sangat setuju dan 3 orang (9,7%) netral. Untuk item Anda merasa bahwa kesempatan promosi sesuai dengan kemampuan karyawan, sebagian besar responden yaitu 17 orang (54,8%) menyatakan setuju, 8 orang (25,8%) netral dan 6 orang (19,4%) menyatakan sangat setuju. Untuk item Anda merasa bahwa kesempatan promosi memberikan motivasi kepada karyawan untuk berkembang lebih baik, sebagian besar responden yaitu 14 orang (45,2%) menyatakan sangat setuju, 9 orang (29,0%) menyatakan setuju dan 8 orang

(25,8%) netral. Untuk item Anda merasa bahwa perhatian perusahaan terhadap keamanan dan keselamatan kerja cukup baik, sebagian besar responden yaitu 19 orang (61,3%) menyatakan setuju, 9 orang (29,0%) netral dan 3 orang (9,7%) menyatakan sangat setuju. Untuk item Anda merasa bahwa fasilitas penunjang kerja yang ada dapat melancarkan pekerjaan, sebagian besar responden yaitu 21 orang (67,7%) menyatakan setuju, 6 orang (19,3%) menyatakan sangat setuju dan 4 orang (12,9%) netral.

Rata-rata jawaban responden pada variabel kepuasan kerja pada nilai 4,02, hal ini menunjukkan bahwa responden setuju tingkat kepuasan kerja karyawan cukup tinggi. Tingkat kepuasan kerja yang paling tinggi ada pada aspek pekerjaan, hal ini disebabkan karena karyawan tidak mempunyai kesulitan dalam beradaptasi dan memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya, sehingga mereka merasa mampu untuk melaksanakan tugasnya. Kepuasan yang paling rendah pada aspek kondisi kerja, karyawan merasa kurang adanya perhatian perusahaan terhadap keamanan dan keselamatan kerja. Tetapi secara keseluruhan dapat dilihat bahwa kepuasan kerja karyawan telah terpenuhi.

2. Analisis Inferensial

a. Uji Multikolinieritas

Dalam pengolahan data dengan menggunakan uji multikolinieritas, dilakukan beberapa tahapan untuk menguji apakah terdapat hubungan linier yang sempurna diantara beberapa atau semua variabel bebas dalam model regresi. Setelah dilakukan pengujian dengan menggunakan program *SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 10.0 for Windows*, maka dapat dilihat hasil uji multikolinieritas sebagai berikut :

Tabel 24
Hasil Uji Multikolinieritas

No	Variabel Bebas	Nilai Kolinieritas		Keterangan
		Tolerance	VIF	
1	Perilaku Pemimpin (X_1)	0.658	1.520	Non-multikolinieritas
2	Motivasi (X_2)	0.214	4.681	Non-multikolinieritas
3	Komunikasi (X_3)	0.177	5.639	Non-multikolinieritas
4	Interaksi (X_4)	0.520	1.925	Non-multikolinieritas
5	Pengambilan Keputusan (X_5)	0.183	5.455	Non-multikolinieritas
6	Penetapan Tujuan (X_6)	0.251	3.980	Non-multikolinieritas
7	Pengendalian (X_7)	0.183	5.464	Non-multikolinieritas

Sumber : Data primer diolah

Multikolinieritas terjadi bila nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) lebih dari 10 dan tolerance (TOL) mendekati 1. Berdasarkan tabel 24 dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi korelasi secara sempurna atau mendekati sempurna diantara variabel bebas atau hal ini disebut *non-multikolinieritas*, maka model regresi di dalam penelitian ini dapat dikatakan baik.

b. Analisis Regresi Linier Berganda

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan analisis regresi linier berganda melalui bantuan program *SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 10.0 for Windows*. Dalam pengolahan data dengan menggunakan regresi linier, dilakukan beberapa tahapan untuk mencari hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat, melalui pengaruh variabel Perilaku Pemimpin (X_1), Motivasi (X_2), Komunikasi (X_3), Interaksi (X_4), Pengambilan Keputusan (X_5), Penetapan Tujuan (X_6), dan Pengendalian (X_7) terhadap Kepuasan Kerja (Y). Hasil regresi dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 25
Hasil Analisis Regresi

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
(Constant)	2.474	2.023		1.223	0.234
Perilaku Pemimpin (X ₁)	0.037	0.039	0.058	0.956	0.349
Motivasi (X ₂)	0.197	0.086	0.241	2.281	0.032
Komunikasi (X ₃)	0.177	0.083	0.247	2.128	0.044
Interaksi (X ₄)	0.030	0.097	0.021	0.309	0.760
Pengambilan Keputusan (X ₅)	0.366	0.168	0.248	2.175	0.040
Penetapan Tujuan (X ₆)	0.035	0.120	0.003	0.029	0.977
Pengendalian (X ₇)	0.317	0.139	0.260	2.275	0.033
R = 0.972 R Square = 0.945 Adjusted R Square = 0.928 F hitung = 56.505 F tabel = 2.45 Sign. F = 0.000 α = 0.05					

Sumber : Data primer diolah

Keterangan : - Jumlah data (observasi) = 31

- Variabel Dependen Y, * signifikan pada level 5%

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (Y), sedangkan variabel bebasnya adalah Perilaku Pemimpin (X₁), Motivasi (X₂), Komunikasi (X₃), Interaksi (X₄), Pengambilan Keputusan (X₅), Penetapan Tujuan (X₆), dan Pengendalian (X₇). Model regresi berdasarkan hasil analisis di atas adalah :

$$Y = 2.474 + 0.03712 X_1 + 0.197 X_2 + 0.177 X_3 + 0.03016 X_4 + 0.366 X_5 + 0.03521 X_6 + 0.317 X_7$$

Tampak dalam persamaan tersebut menunjukkan bahwa angka yang signifikan pada variabel Motivasi (X_2), variabel Komunikasi (X_3), variabel Pengambilan Keputusan (X_5) dan variabel Pengendalian (X_7). Adapun interpretasi dari persamaan tersebut adalah:

1). $b_0 = 2.474$

Nilai konstan ini menunjukkan bahwa apabila tidak ada variabel Perilaku Pemimpin, Motivasi, Komunikasi, Interaksi, Pengambilan Keputusan, Penetapan Tujuan, dan Pengendalian ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_4, X_5, X_6, \text{ dan } X_7 = 0$), maka Kepuasan Kerja (Y) sebesar 2,474. Dengan kata lain, Kepuasan Kerja (Y) sebesar 2,474 sebelum atau tanpa adanya variabel Perilaku Pemimpin, Motivasi, Komunikasi, Interaksi, Pengambilan Keputusan, Penetapan Tujuan, dan Pengendalian ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, \text{ dan } X_7 = 0$).

2). $b_1 = 0.037$

Nilai parameter atau koefisien regresi b_1 ini menunjukkan bahwa setiap variabel Perilaku Pemimpin meningkat 1 kali, maka Kepuasan Kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,037 kali atau dengan kata lain setiap peningkatan Kepuasan Kerja (Y) dibutuhkan variabel Perilaku Pemimpin sebesar 0,037, dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap ($X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, \text{ dan } X_7 = 0$) atau *Ceteris Paribus*.

3). $b_2 = 0.197$

Nilai parameter atau koefisien regresi b_2 ini menunjukkan bahwa setiap variabel Motivasi meningkat 1 kali, maka Kepuasan Kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,197 kali atau dengan kata lain setiap peningkatan Kepuasan Kerja (Y) dibutuhkan variabel Motivasi sebesar 0,197, dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap ($X_1, X_3, X_4, X_5, X_6, \text{ dan } X_7 = 0$) atau *Ceteris Paribus*.

4). $b_3 = 0.177$

Nilai parameter atau koefisien regresi b_3 ini menunjukkan bahwa setiap variabel Komunikasi meningkat 1 kali, maka Kepuasan

Kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,177 kali atau dengan kata lain setiap peningkatan Kepuasan Kerja (Y) dibutuhkan variabel Komunikasi sebesar 0,177, dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap ($X_1, X_2, X_4, X_5, X_6, \text{ dan } X_7 = 0$) atau *Ceteris Paribus*.

5). $b_4 = 0.030$

Nilai parameter atau koefisien regresi b_4 ini menunjukkan bahwa setiap variabel Interaksi meningkat 1 kali, maka Kepuasan Kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,030 kali atau dengan kata lain setiap peningkatan Kepuasan Kerja (Y) dibutuhkan variabel Interaksi sebesar 0,030, dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap ($X_1, X_2, X_3, X_5, X_6, \text{ dan } X_7 = 0$) atau *Ceteris Paribus*.

6). $b_5 = 0.366$

Nilai parameter atau koefisien regresi b_5 ini menunjukkan bahwa setiap variabel Pengambilan Keputusan meningkat 1 kali, maka Kepuasan Kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,366 kali atau dengan kata lain setiap peningkatan Kepuasan Kerja (Y) dibutuhkan variabel Pengambilan Keputusan sebesar 0,366, dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_6, \text{ dan } X_7 = 0$) atau *Ceteris Paribus*.

7). $b_6 = 0.035$

Nilai parameter atau koefisien regresi b_6 ini menunjukkan bahwa setiap variabel Penetapan Tujuan meningkat 1 kali, maka Kepuasan Kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,035 kali atau dengan kata lain setiap peningkatan Kepuasan Kerja (Y) dibutuhkan variabel Penetapan Tujuan sebesar 0,035, dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, \text{ dan } X_7 = 0$) atau *Ceteris Paribus*.

8). $b_7 = 0.317$

Nilai parameter atau koefisien regresi b_7 ini menunjukkan bahwa setiap variabel Pengendalian meningkat 1 kali, maka Kepuasan Kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,317 kali atau dengan kata lain setiap peningkatan Kepuasan Kerja (Y) dibutuhkan variabel

Pengendalian sebesar 0,317, dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, \text{ dan } X_6 = 0$) atau *Ceteris Paribus*.

c. Uji F

Untuk menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikat digunakan uji F. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan hasil uji F dan besarnya F tabel dengan *degree of freedom* (df) 7 :

Tabel 26
Hasil Uji F

No	Hipotesis	Nilai	Status
1	Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Perilaku Pemimpin, variabel Motivasi, variabel Komunikasi, variabel Interaksi, variabel Pengambilan Keputusan, variabel Penetapan Tujuan, dan variabel Pengendalian secara simultan terhadap Kepuasan Kerja	F = 56.505 Sig F = 0.000 F _{tabel} = 2.45	H ₀ ditolak / H ₁ tidak ditolak

Tabel tersebut untuk melihat pengaruh secara simultan dari variabel Perilaku Pemimpin (X_1), variabel Motivasi (X_2), variabel Komunikasi (X_3), variabel Interaksi (X_4), variabel Pengambilan Keputusan (X_5), variabel Penetapan Tujuan (X_6), dan variabel Pengendalian (X_7) terhadap Kepuasan Kerja (Y). Pada pengujian ini besarnya F hitung sebesar 56,505, sedangkan F tabel ($\alpha = 0.05$; db regresi = 7; db residual = 23) adalah sebesar 2,45. Karena nilai F hitung lebih besar dari F tabel ($56,505 > 2,45$) atau Sig F lebih kecil dari tingkat signifikannya ($0,000 < 0,050$), maka terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Perilaku Pemimpin (X_1), Motivasi (X_2), Komunikasi (X_3), Interaksi (X_4), Pengambilan Keputusan (X_5), Penetapan Tujuan (X_6), dan Pengendalian (X_7) secara simultan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Dengan demikian pengujian menunjukkan H₁ tidak ditolak atau H₀ ditolak.

d. Uji t

Untuk menunjukkan apakah variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat serta untuk membuktikan variabel manakah yang paling dominan, maka digunakan uji t. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan hasil uji t dan besarnya t tabel pada signifikansi 5% dua sisi :

Tabel 27
Hasil Uji t

No	Pernyataan	Nilai	Keterangan
1	Variabel Perilaku Pemimpin (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).	$t = 0.956$ $Sig t = 0.349$ $t_{tabel} = 2.069$	H_0 tidak ditolak / H_1 ditolak
2	Variabel Motivasi (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).	$t = 2.281$ $Sig t = 0.032$ $t_{tabel} = 2.069$	H_0 ditolak / H_1 tidak ditolak
3	Variabel Komunikasi (X3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).	$t = 2.128$ $Sig t = 0.044$ $t_{tabel} = 2.069$	H_0 ditolak / H_1 tidak ditolak
4	Variabel Interaksi (X4) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).	$t = 0.309$ $Sig t = 0.760$ $t_{tabel} = 2.069$	H_0 tidak ditolak / H_1 ditolak
5	Variabel Pengambilan Keputusan (X5) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).	$t = 2.175$ $Sig t = 0.040$ $t_{tabel} = 2.069$	H_0 ditolak / H_1 tidak ditolak
6	Variabel Penetapan Tujuan (X6) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).	$t = 0.029$ $Sig t = 0.977$ $t_{tabel} = 2.069$	H_0 tidak ditolak / H_1 ditolak
7	Variabel Pengendalian (X7) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).	$t = 2.275$ $Sig t = 0.033$ $t_{tabel} = 2.069$	H_0 ditolak / H_1 tidak ditolak

Sumber : Data primer diolah

* signifikan pada level 5%

1). Variabel Perilaku Pemimpin (X_1)

Variabel perilaku pemimpin memiliki t_{hitung} sebesar 0,956, sedangkan t_{tabel} ($\alpha = 0.05$; db residual = 23) adalah sebesar 2,069.

Karena t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($0,956 < 2,069$) atau Sig t lebih

besar dari tingkat signifikannya ($0,349 > 0.050$) maka pengujian menunjukkan H_1 ditolak atau H_0 tidak ditolak. Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel Perilaku Pemimpin (X_1) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).

2). Variabel Motivasi (X_2)

Variabel motivasi memiliki t_{hitung} sebesar 2.281, sedangkan t_{tabel} ($\alpha = 0.05$; db residual = 23) adalah sebesar 2,069. Karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2.281 > 2.069$) atau Sig t lebih kecil dari tingkat signifikannya ($0,032 < 0.050$) maka pengujian menunjukkan H_1 tidak ditolak atau H_0 ditolak. Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel Motivasi (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).

3). Variabel Komunikasi (X_3)

Variabel komunikasi memiliki t_{hitung} sebesar 2.128, sedangkan t_{tabel} ($\alpha = 0.05$; db residual = 23) adalah sebesar 2,069. Karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2.128 > 2.069$) atau Sig t lebih kecil dari tingkat signifikannya ($0,044 < 0.050$) maka pengujian menunjukkan H_1 tidak ditolak atau H_0 ditolak. Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel Komunikasi (X_3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).

4). Variabel Interaksi (X_4)

Variabel interaksi memiliki t_{hitung} sebesar 0.309, sedangkan t_{tabel} ($\alpha = 0.05$; db residual = 23) adalah sebesar 2,069. Karena t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($0.309 < 2.069$) atau Sig t lebih besar dari tingkat signifikannya ($0,760 > 0.050$) maka pengujian menunjukkan H_1 ditolak atau H_0 tidak ditolak. Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel Interaksi (X_4) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).

5). Variabel Pengambilan Keputusan (X_5)

Variabel pengambilan keputusan memiliki t_{hitung} sebesar 2.175, sedangkan t_{tabel} ($\alpha = 0.05$; db residual = 23) adalah sebesar 2,069.

Karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2.175 > 2.069$) atau Sig t lebih kecil dari tingkat signifikannya ($0,040 < 0.050$) maka pengujian menunjukkan H_1 tidak ditolak atau H_0 ditolak. Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel Pengambilan Keputusan (X_5) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).

6). Variabel Penetapan Tujuan (X_6)

Variabel penetapan tujuan memiliki t_{hitung} sebesar 0.029, sedangkan t_{tabel} ($\alpha = 0.05$; db residual = 23) adalah sebesar 2,069. Karena t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($0.029 < 2.069$) atau Sig t lebih besar dari tingkat signifikannya ($0,977 > 0.050$) maka pengujian menunjukkan H_1 ditolak atau H_0 tidak ditolak. Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel Penetapan Tujuan (X_6) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).

7). Variabel Pengendalian (X_7)

Variabel pengendalian memiliki t_{hitung} sebesar 2.275, sedangkan t_{tabel} ($\alpha = 0.05$; db residual = 23) adalah sebesar 2,069. Karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2.275 > 2.069$) atau Sig t lebih kecil dari tingkat signifikannya ($0,033 < 0.050$) maka pengujian menunjukkan H_1 tidak ditolak atau H_0 ditolak. Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel Pengendalian (X_7) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).

Kesimpulan yang dapat kita ambil berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas adalah secara simultan variabel Perilaku Pemimpin (X_1), variabel Motivasi (X_2), variabel Komunikasi (X_3), variabel Interaksi (X_4), variabel Pengambilan Keputusan (X_5), variabel Penetapan Tujuan (X_6) dan variabel Pengendalian (X_7) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Akan tetapi, secara parsial hanya variabel Motivasi (X_2), variabel Komunikasi (X_3), variabel Pengambilan Keputusan (X_5) dan variabel Pengendalian (X_7) yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y), sedangkan yang lain yaitu variabel Perilaku

Pemimpin (X_1), variabel Interaksi (X_4) dan variabel Penetapan Tujuan (X_6) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).

Setelah dilakukan pengujian model, maka langkah selanjutnya adalah dilakukan perhitungan korelasi untuk mengukur ketepatan garis regresi dalam menjelaskan variasi nilai variabel bebas. Dalam penelitian ini, perhitungan korelasi tidak menggunakan *R Square*, tetapi menggunakan *Adjusted R Square*. Hal ini didukung oleh pendapat dari Kuncoro :

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel independen maka *R Square* pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu, banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted R Square* pada saat mengevaluasi mana model regresi yang terbaik (Kuncoro, 2001:100).

Hasil analisis korelasi yang diperoleh dari output regresi (lampiran) mengkorelasi pengaruh yang diwakili oleh variabel Perilaku Pemimpin (X_1), variabel Motivasi (X_2), variabel Komunikasi (X_3), variabel Interaksi (X_4), variabel Pengambilan Keputusan (X_5), variabel Penetapan Tujuan (X_6) dan variabel Pengendalian (X_7) terhadap Kepuasan Kerja (Y) diperoleh nilai *Adjusted R Square* = 0,928. Angka ini menunjukkan bahwa variasi nilai Kepuasan Kerja (Y) yang dapat dijelaskan oleh persamaan regresi yang diperoleh sebesar 92,8%, sedangkan sisanya yaitu 7,2% dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar persamaan model, contohnya prestasi kerja, kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung maupun kesesuaian kepribadian-pekerjaan. Nilai R sebesar 0.972 atau 97,2% artinya korelasi antara variabel Perilaku Pemimpin (X_1), variabel Motivasi (X_2), variabel Komunikasi (X_3), variabel Interaksi (X_4), variabel Pengambilan Keputusan (X_5), variabel Penetapan Tujuan (X_6) dan variabel Pengendalian (X_7) terhadap Kepuasan Kerja (Y) adalah sangat kuat.

D. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda diketahui bahwa secara parsial hanya variabel Motivasi (X_2), variabel Komunikasi (X_3), variabel Pengambilan Keputusan (X_5) dan variabel Pengendalian (X_7) yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Variabel-variabel di atas akan dijelaskan sebagai berikut :

- a. Variabel Motivasi (X_2) merupakan variabel yang mempunyai pengaruh paling dominan diantara keenam variabel bebas lainnya. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} terbesar yaitu sebesar 2,281. Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan karena karyawan merasa diterima dalam kelompok dan diperlakukan dengan wajar dalam kelompok. Hal ini dapat menyebabkan perasaan yang menyenangkan kepada karyawan dalam bekerja. Selain itu, atasan mengerti apa yang diharapkan oleh para karyawan untuk memotivasi para karyawan agar lebih giat bekerja yaitu dengan memberikan penghargaan sebagai imbalan atas prestasi kerja para karyawan. Sehingga karyawan dalam melakukan pekerjaannya cenderung giat karena cukup adanya motivasi yang diberikan atasan.
- b. Variabel Komunikasi (X_3) merupakan variabel yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Komunikasi sudah berjalan dengan baik antara atasan dengan karyawan maupun antara karyawan dengan sesama karyawan. Para karyawan merasa puas melakukan pekerjaannya karena atasan dalam berkomunikasi terhadap karyawan sangat menyenangkan dan bersahabat, sehingga karyawan tidak takut untuk bertanya kepada atasan tentang masalah yang dihadapi para karyawan seperti bertanya tentang apa yang sebaiknya dilakukan ketika mereka menghadapi masalah dalam melakukan pekerjaan atau tugas yang dibebankan kepada mereka. Komunikasi timbal balik dari atasan dan karyawan serta komunikasi antar sesama karyawan diperlukan untuk menjalin hubungan kerjasama yang baik. Komunikasi meliputi penyampaian informasi tentang pekerjaan, sarana bertukar pikiran untuk mendapatkan pemecahan yang terbaik. Peran atasan cukup menentukan dalam komunikasi ini, dengan memberikan arahan yang jelas dalam

penyampaian tugas akan membuat komunikasi lebih efektif untuk memperlancar penyelesaian pekerjaan. Komunikasi yang baik akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bagi anggota perusahaan, dan dengan komunikasi yang efektif dan memadai segala informasi yang diperlukan dapat terpenuhi sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Dengan demikian, dukungan komunikasi ini tentu saja akan menciptakan kepuasan kerja pada karyawan.

- c. Variabel Pengambilan Keputusan (X_5) merupakan variabel yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Hal ini karena karyawan merasa atasan mampu mengambil keputusan yang sangat tepat dan lebih mengutamakan penyelesaian masalah perusahaan, dan tidak memikirkan kepentingan sendiri. Atasan mau menerima saran-saran atau pendapat dari karyawan yang menyangkut perusahaan tanpa memandang jabatan dan golongan para karyawan, sehingga para karyawan merasa mereka benar-benar dibutuhkan dalam perusahaan karena atasan mau menerima aspirasi mereka demi kemajuan perusahaan. Perlu disadari bahwa keikutsertaan karyawan dalam proses pengambilan keputusan akan meningkatkan keterikatan karyawan dan karyawan akan lebih tahu sasaran dan tujuan perusahaan. Mereka akan terdorong untuk berkreasi memikirkan alternatif pemecahan dan akhirnya karyawan akan dapat meningkatkan daya tanggap dalam memecahkan persoalan yang ada. Kondisi yang demikian akan menciptakan suatu iklim organisasi yang menyenangkan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan.
- d. Variabel Pengendalian (X_7) juga merupakan variabel yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Hal ini disebabkan karena karyawan merasa puas bekerja di perusahaan karena atasan mampu mengendalikan perusahaan dengan baik. Atasan mampu mengendalikan situasi saat terjadi penyimpangan tugas yang dilakukan oleh karyawan dengan cara menegur bila penyimpangan yang dilakukan tergolong ringan seperti tidak melakukan tugas sesuai petunjuk atau tidak tepat waktu dan memberi sanksi langsung kepada karyawan yang melakukan penyimpangan yang tergolong berat seperti memaknai uang

perusahaan untuk kepentingan pribadi tanpa memandang jabatan atau golongan karyawan. Atasan sering mengoreksi kegiatan atau tugas para karyawan, sehingga atasan tahu bila terjadi penyimpangan, serta melakukan pembinaan terhadap kegiatan yang dilakukan untuk meminimalkan terjadinya penyimpangan dan agar sesuai dengan rencana yang telah disusun maupun dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengendalian yang dilakukan oleh atasan, maka karyawan akan lebih berhati-hati terhadap tugas yang diberikan, dan menyelesaikan tugas tersebut dengan benar. Pengendalian yang baik dari atasan akan membawa perusahaan sesuai dengan rencana yang diharapkan dan akan membawa kepuasan tersendiri bagi karyawan.

Dalam penelitian ini, variabel Perilaku Pemimpin (X_1), variabel Interaksi (X_4) dan variabel Penetapan Tujuan (X_6) secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Variabel-variabel di atas akan dijelaskan sebagai berikut :

- a. Dalam penelitian ini, secara parsial variabel Perilaku Pemimpin (X_1) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Pemimpin merasa karyawan mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dan kurang memberi arahan tugas yang spesifik kepada karyawan. Hal ini dapat menyebabkan karyawan kurang mengerti tentang tugas yang harus dikerjakan, maka seorang karyawan dapat seenaknya sendiri dalam mengerjakan tugas tersebut. Disamping itu, pemimpin kurang aktif dalam menyimak pendapat karyawan. Hal ini dapat menyebabkan hubungan antara pemimpin dan karyawan kurang terjalin dengan baik.
- b. Interaksi (X_4) juga secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Proses interaksi di dalam perusahaan tidak begitu menyenangkan karena kurang adanya sikap yang baik antara karyawan kepada atasan maupun antara karyawan dengan sesama karyawan. Hal ini dapat menyebabkan tidak adanya sikap terbuka antara antara karyawan kepada atasan maupun antara karyawan dengan sesama karyawan dan dapat menyebabkan hubungan diantara kedua belah pihak kurang erat, sehingga menyebabkan proses interaksi kurang lancar.

- c. Penetapan Tujuan (X_6) merupakan variabel ketiga yang secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) selain variabel perilaku pemimpin dan interaksi. Hal ini disebabkan karena kurang adanya kecocokan antara orang, organisasi, dan teknologi untuk penetapan tujuan. Disamping itu, atasan kurang mempersiapkan karyawan bagi penetapan tujuan. Hal ini dapat dilihat dari kurang bertambahnya interaksi interpersonal, komunikasi, pelatihan, dan rencana kegiatan bagi penetapan tujuan, sehingga proses penetapan tujuan tidak berjalan dengan baik.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini merupakan sikap karyawan berdasarkan aspek pekerjaan, aspek promosi dan aspek kondisi kerja. Dari rata-rata jawaban responden yang berkisar pada nilai 4,02 dan ditampilkan dalam distribusi frekuensi didapatkan bahwa sebagian besar karyawan setuju bahwa kepuasan kerja karyawan pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* telah tercapai. Kepuasan tertinggi ada pada aspek pekerjaan diikuti dengan aspek promosi dan aspek kondisi kerja. Hal ini menggambarkan kepuasan kerja pada aspek kondisi kerja perlu mendapatkan perhatian lebih. Oleh karena itu, kondisi kerja perlu ditingkatkan untuk menunjang kelancaran pekerjaan. Kepuasan kerja pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* yang telah dicapai harus dipertahankan dan tetap mendapat perhatian dari pihak perusahaan.

Agar iklim organisasi pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* dapat meningkatkan kepuasan kerja di masa yang akan datang, maka sebaiknya PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* harus memperbaiki perilaku pemimpin, interaksi dan penetapan tujuan untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Karena perilaku pemimpin merupakan teladan bagi karyawan untuk bekerja dan bersikap, jika perilaku pemimpin buruk maka karyawan akan melakukan hal yang sama dengan apa yang dilakukan oleh pimpinan. Pimpinan dituntut untuk lebih memberi arahan tugas yang spesifik kepada karyawan dan aktif dalam menyimak pendapat dari karyawan, sehingga karyawan akan lebih menghormati pimpinan.

Selain perilaku pemimpin, interaksi juga sangat perlu untuk ditingkatkan karena merupakan salah satu pendukung kepuasan kerja karyawan. Interaksi adalah cara bagaimana berkomunikasi yang baik antara atasan dan karyawan atau karyawan dengan sesama karyawan. Bila interaksi di dalam suatu organisasi tidak berjalan dengan baik, maka organisasi tersebut akan sulit untuk berkembang. Dengan adanya interaksi yang baik, maka semua masalah dalam PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* akan mudah terselesaikan dan tujuan perusahaan akan tercapai.

Penetapan tujuan juga merupakan salah satu faktor yang harus ditingkatkan oleh PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office*. Dalam penetapan tujuan di dalam organisasi, kurang adanya kecocokan antara orang, organisasi, dan teknologi untuk penetapan tujuan. Disamping itu, atasan kurang mempersiapkan karyawan bagi penetapan tujuan. Kedua hal tersebut dapat menyebabkan proses penetapan tujuan kurang lancar sehingga tujuan perusahaan akan sulit tercapai.

Motivasi, komunikasi, pengambilan keputusan dan pengendalian harus ditingkatkan kembali untuk menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan agar karyawan merasa puas dalam melakukan pekerjaannya. Bila ketujuh faktor penunjang iklim organisasi secara keseluruhan berjalan baik pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office*, maka akan membawa dampak yang sangat baik bagi kemajuan PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office*. Semua rencana dan tujuan perusahaan yang telah disusun akan terwujud. Dengan demikian, baik karyawan maupun perusahaan sama-sama mendapatkan keuntungan.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Hasil penelitian ini dapat dikatakan mendukung teori yang dikembangkan dari penelitian-penelitian terdahulu yang memberikan perhatian pada iklim organisasi dalam peningkatan kepuasan kerja yang dilakukan oleh Likert dalam Davis dan Newstrom (1997:38). Variabel iklim organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel perilaku pemimpin, variabel motivasi, variabel komunikasi, variabel interaksi, variabel pengambilan keputusan, variabel penetapan tujuan dan variabel pengendalian. Adapun hasil penelitian ini menemukan jawaban atas permasalahan maupun hipotesis yang telah dirumuskan sebagai berikut :

1. Kesimpulan tentang Hasil Analisis Deskriptif

a. Variabel Perilaku Pemimpin (X_1)

Rata-rata jawaban responden pada variabel perilaku pemimpin berkisar pada nilai 3,85 atau mendekati nilai 4, hal ini menunjukkan bahwa responden setuju pemimpin dapat menjelaskan tujuan yang perlu dicapai karyawan dengan jelas dan mensyaratkan adanya laporan pekerjaan dalam batas waktu yang ditentukan. Pemimpin juga memberikan dukungan kepada karyawan dengan melibatkan karyawan dalam diskusi masalah pekerjaan.

b. Variabel Motivasi (X_2)

Rata-rata jawaban responden pada variabel motivasi pada nilai 3,69 atau mendekati nilai 4, hal ini menunjukkan bahwa responden setuju motivasi telah dilaksanakan dengan baik. Atasan mengerti apa yang diharapkan oleh para karyawan untuk memotivasi para karyawan agar lebih giat bekerja yaitu dengan memberikan penghargaan sebagai imbalan atas prestasi kerja para karyawan. Disamping itu, tiap karyawan merasa diterima dengan baik dan mendapat perlakuan yang wajar dalam kelompok.

c. Variabel Komunikasi (X_3)

Rata-rata jawaban responden pada variabel komunikasi pada nilai 3,84 atau mendekati nilai 4, hal ini menunjukkan bahwa responden setuju komunikasi dalam organisasi telah berjalan dengan baik. Komunikasi telah berperan penting dalam hubungan antar karyawan dan juga dalam pelaksanaan tugas. Kejelasan tentang tugas yang harus dilaksanakan membuat karyawan dapat bekerja secara optimal dan memberikan umpan balik yang dibutuhkan.

d. Variabel Interaksi (X_4)

Rata-rata jawaban responden pada variabel komunikasi pada nilai 3,80 atau mendekati nilai 4, hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bila interaksi antara atasan dengan karyawan serta antar sesama karyawan terjalin dengan baik maka tujuan perusahaan akan mudah dicapai.

e. Variabel Pengambilan Keputusan (X_5)

Rata-rata jawaban responden pada variabel pengambilan keputusan pada nilai 3,62 atau mendekati nilai 4, hal ini menunjukkan bahwa responden setuju pengambilan keputusan dalam organisasi telah berjalan dengan baik. Atasan mampu membentuk kerjasama tim dalam penyelesaian masalah dan cakap dalam pengambilan keputusan untuk penyelesaian masalah.

f. Variabel Penetapan Tujuan (X_6)

Rata-rata jawaban responden pada variabel penetapan tujuan pada nilai 3,83 atau mendekati nilai 4, hal ini menunjukkan bahwa responden setuju penetapan tujuan telah dilakukan sebagaimana mestinya. Segala sesuatu telah dipersiapkan dengan baik dalam penetapan tujuan, sehingga dapat memperlancar kegiatan yang berlangsung di dalam organisasi.

g. Variabel Pengendalian (X_7)

Rata-rata jawaban responden pada variabel pengendalian pada nilai 3,71 atau mendekati nilai 4, hal ini menunjukkan bahwa responden setuju pengendalian yang dilakukan oleh atasan telah

dilaksanakan dengan baik. Atasan membandingkan kesesuaian antara prestasi kerja karyawan dengan tujuan organisasi dan melakukan perbaikan bila terjadi penyimpangan.

h. Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Rata-rata jawaban responden pada variabel kepuasan kerja pada nilai 4,02, hal ini menunjukkan bahwa responden setuju tingkat kepuasan kerja karyawan cukup tinggi. Tingkat kepuasan kerja yang paling tinggi ada pada aspek pekerjaan, hal ini disebabkan karena karyawan tidak mempunyai kesulitan dalam beradaptasi dan memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya, sehingga mereka merasa mampu untuk melaksanakan tugasnya. Kepuasan yang paling rendah pada aspek kondisi kerja, karyawan merasa kurang adanya perhatian perusahaan terhadap keamanan dan keselamatan kerja. Tetapi secara keseluruhan dapat dilihat bahwa kepuasan kerja karyawan telah terpenuhi.

2. Kesimpulan tentang Hasil Analisis Inferensial

a. Hasil Uji Multikolinieritas

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan uji multikolinieritas, menunjukkan bahwa tidak terjadi korelasi secara sempurna atau mendekati sempurna diantara variabel bebas atau hal ini disebut *non-multikolinieritas*, maka model regresi di dalam penelitian ini dapat dikatakan baik.

b. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan analisis regresi linier berganda, menunjukkan bahwa ada pengaruh antara iklim organisasi yang terdiri dari variabel perilaku pemimpin, variabel motivasi, variabel komunikasi, variabel interaksi, variabel pengambilan keputusan, variabel penetapan tujuan dan variabel pengendalian terhadap kepuasan kerja.

c. Hasil Uji F

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan uji F, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel perilaku pemimpin, variabel motivasi, variabel komunikasi, variabel interaksi, variabel pengambilan keputusan, variabel penetapan tujuan dan variabel pengendalian secara simultan terhadap kepuasan kerja.

d. Hasil Uji t

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan uji t, menunjukkan bahwa secara parsial hanya variabel motivasi, variabel komunikasi, variabel pengambilan keputusan dan variabel pengendalian yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan variabel perilaku pemimpin, variabel interaksi dan variabel penetapan tujuan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

B. Saran

Setelah mempelajari, menganalisis dan memberikan kesimpulan, maka penulis memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan bagi PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* antara lain :

1. Mengacu pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa variabel-variabel yang ada pada konsep iklim organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, maka pihak perusahaan harus tetap memperhatikan unsur-unsur yang ada guna menciptakan iklim organisasi yang kondusif agar kepuasan kerja dapat tercapai. Jika kepuasan kerja pada karyawan tinggi maka kinerja perusahaan secara keseluruhan akan meningkat kearah yang lebih baik.
2. Variabel motivasi sebagai variabel yang mempunyai pengaruh paling dominan harus tetap dipertahankan bahkan ditingkatkan. Motivasi diperlukan di dalam organisasi, karena tanpa adanya motivasi, karyawan tidak akan mungkin mempunyai semangat kerja. Peran serta atasan sebaiknya perlu ditingkatkan, karena atasan juga masih ikut andil dalam

hal ini. Atasan pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* sebaiknya lebih mengerti apa yang diharapkan oleh para karyawan untuk memotivasi para karyawan agar lebih giat bekerja yaitu dengan memberikan perhatian lebih terhadap pemenuhan kebutuhan fisik maupun kebutuhan aktualisasi diri karyawan. Sehingga karyawan dalam melakukan pekerjaannya cenderung giat karena cukup adanya motivasi yang diberikan atasan. Hal ini tentu saja akan memberikan dampak yang positif bagi terciptanya iklim organisasi yang menyenangkan.

3. Komunikasi juga mempunyai peran penting di dalam organisasi. Komunikasi pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* sudah berjalan dengan baik antara atasan dengan karyawan maupun karyawan dengan sesama karyawan, namun komunikasi juga perlu ditingkatkan guna menciptakan iklim organisasi yang kondusif. Atasan diharapkan lebih membina hubungan baik dengan setiap karyawan dan sebaliknya, sehingga ada respon positif dari karyawan kepada atasan. Disamping itu, karyawan diharapkan juga dapat lebih meningkatkan hubungan baik dengan sesama karyawan untuk menciptakan komunikasi yang baik. Hal ini akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bagi anggota perusahaan, dan dengan komunikasi yang efektif dan memadai, segala informasi yang diperlukan dapat terpenuhi, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Dengan demikian, dukungan komunikasi ini tentu saja akan menciptakan kepuasan kerja pada karyawan.
4. PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* sebaiknya lebih meningkatkan peran serta atau partisipasi setiap karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Disamping itu, atasan sebaiknya lebih cakap dalam setiap mengambil suatu keputusan demi kepentingan semua anggota perusahaan. Apabila hal ini dilakukan maka akan tercipta iklim organisasi yang menyenangkan dan akan memberikan kepuasan kerja tersendiri bagi karyawan.
5. Pengendalian harus tetap dipertahankan karena tidak terlepas dari peran seorang pemimpin sebagai penggerak dalam suatu organisasi. PT Asuransi

Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* merupakan suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa asuransi, maka diperlukan pemimpin yang dapat mengendalikan perusahaan dengan baik dengan meminimalkan penyimpangan-penyimpangan tugas yang dilakukan oleh karyawan serta mengoreksi dan membina kegiatan yang dilakukan oleh karyawan apakah sudah sesuai dengan tujuan perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dapat segera tercapai.

6. Faktor lain yaitu perilaku pemimpin, interaksi dan penetapan tujuan sebaiknya harus lebih ditingkatkan. Perilaku pemimpin yang efektif sangat diperlukan dalam perusahaan seperti PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin harus bisa memberikan contoh perilaku yang sangat baik karena perilaku pemimpin itu sendiri merupakan teladan bagi karyawan dalam bekerja dan bersikap. Pimpinan sebaiknya harus lebih aktif dalam menyimak pendapat dari karyawan dan juga mengerti apa yang dibutuhkan oleh karyawan, sehingga karyawan akan lebih menghormati pimpinan. Interaksi di dalam perusahaan sebaiknya harus lebih ditingkatkan kearah yang lebih baik lagi, karena kurang adanya sikap yang baik dari karyawan kepada atasan maupun dengan sesama karyawan. Dengan interaksi yang baik antara atasan dengan karyawan maupun antara karyawan dengan sesama karyawan, maka dapat menguntungkan perusahaan maupun semua anggota perusahaan. Penetapan tujuan juga harus ditingkatkan dengan lebih mencocokkan antara orang, organisasi, dan teknologi untuk penetapan tujuan. Disamping itu, atasan harus lebih mempersiapkan karyawan bagi penetapan tujuan. Apabila penetapan tujuan sudah berjalan dengan baik, maka akan dapat menimbulkan iklim organisasi yang menyenangkan dan akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Dengan demikian, tujuan perusahaan akan segera tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- As'ad, S. Moh. 1995. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Bungin, Burhan. 2002. *Metodologi Penelitian Sosial*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Cahayani, Ati. 2004. *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Grasindo.
- Davis, Keith, dan John Newstrom. 1997. *Perilaku dalam Organisasi*. Edisi Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Fauzi, Hasan. 1994. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Gibson, James L. Ivancevich dan Donnely. 1992. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- 1997. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Terjemahan. Jakarta: Bina Aksara.
- Gitosudarmo, Indriyo dan I Nyoman Sudita. 2000. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Glueck, William F. & Lawrence R. Jauch. 1989. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Halim, Abdul. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Harifzah. 2008. "*Laporan Studi Kasus*", diakses pada tanggal 28 April 2008 dari <http://one.indoskripsi.com./content/laporanstudikamus/html>
- Hasan, Iqbal. 2006. *Pokok-pokok Manusia Metodologi Penelitian dan Aplikasinya..* Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hersey, Paul, dan Kenneth H. Blachard. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*. Edisi Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Higgins, James M. 2000. *Human Relations: Concept and Skill*. Random House, Inc.
- Kossen, Stan. 1993. *Aspek Manusiawi dalam Organisasi*. Edisi Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Kuncoro, Mudrajad. 2001. *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mohyi, 1999. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Surabaya: UMM Press Rajasa.
- Mulyono, Mauled. 2004. *Penerapan Produktivitas dalam Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nimran, Umar. 1999. *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Citra Media.
- Nitisemito, Alex S. 1992. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Panggabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Edisi Terjemahan. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Siagian, P. Sondang. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henri. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Singarimbun, Masri, dan Sofyan Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: PT Pustaka LP3ES.
- Steers, R.M. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Edisi Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sukarna. 1992. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- Tyson, Shann dan Tonny Jackson. 2000. *The Essence of Organizational Behavior*. Edisi Terjemahan. Yogyakarta: Andi offset.
- Umar, Husein. 2001. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

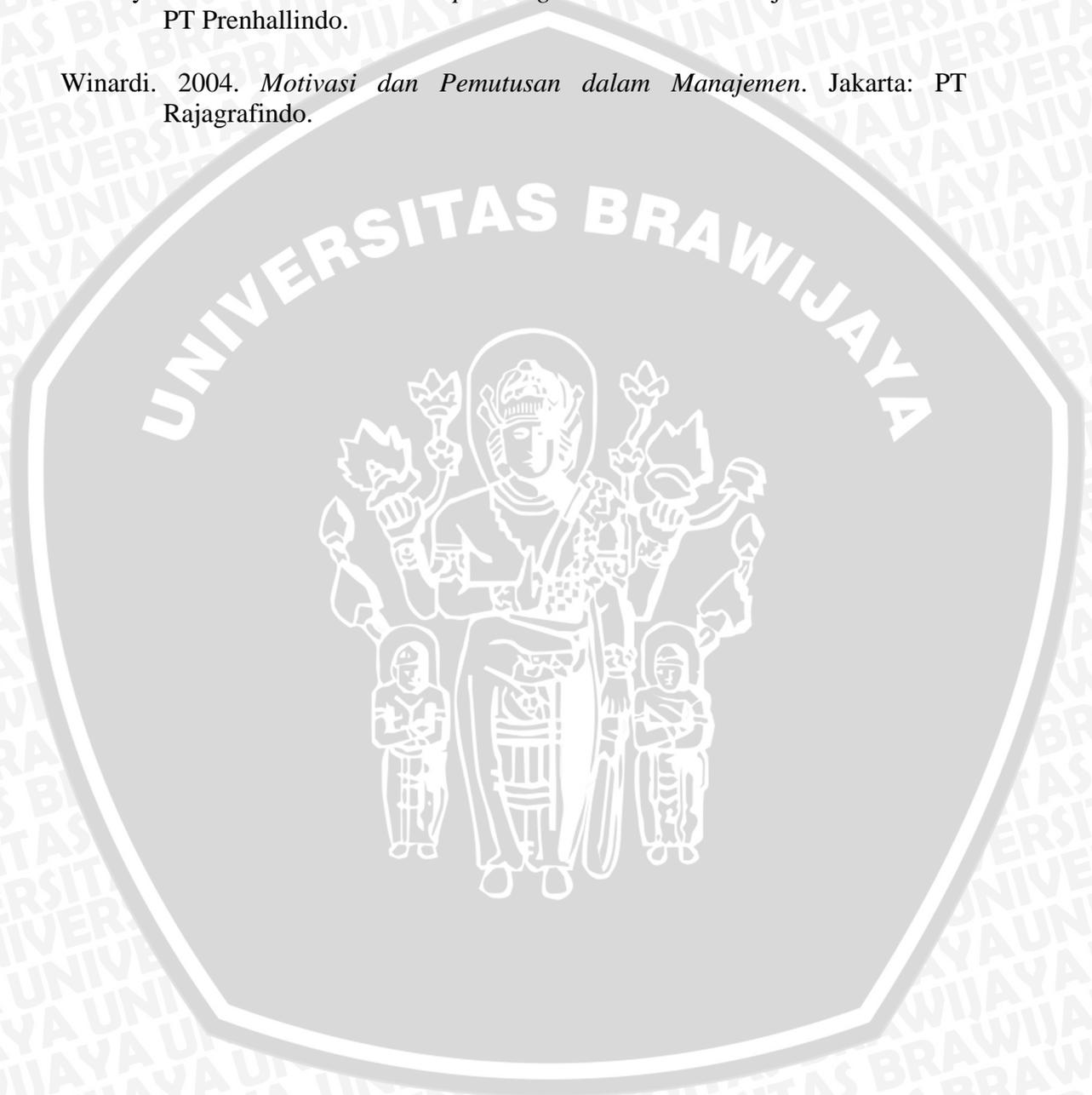


----- 2001. *Strategic Management Individu in Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

----- 2002. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Wexley dan Yukl. 1992. *Leadership in Organization*. Edisi Terjemahan. Jakarta: PT Prenhallindo.

Winardi. 2004. *Motivasi dan Pemutusan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Rajagrafindo.



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Hal.
1	Kuesioner	104
2	Rekapitulasi Jawaban Responden	110
3	Tabel Distribusi Frekuensi	112
4	Hasil Uji Validitas Instrumen	120
5	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	126
6	Hasil Analisis Regresi	130
7	Surat Keterangan Riset	131
8	Daftar Riwayat Hidup	132



Perilaku Pemimpin (X1)

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	29.0	29.0	29.0
	4	14	45.2	45.2	74.2
	5	8	25.8	25.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	22.6	22.6	22.6
	4	17	54.8	54.8	77.4
	5	7	22.6	22.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	9.7	9.7	9.7
	3	8	25.8	25.8	35.5
	4	14	45.2	45.2	80.6
	5	6	19.4	19.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.5	6.5	6.5
	3	7	22.6	22.6	29.0
	4	15	48.4	48.4	77.4
	5	7	22.6	22.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	25.8	25.8	25.8
	4	16	51.6	51.6	77.4
	5	7	22.6	22.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	9.7	9.7	9.7
	3	6	19.4	19.4	29.0
	4	16	51.6	51.6	80.6
	5	6	19.4	19.4	100.0
Total		31	100.0	100.0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	12.9	12.9	12.9
	3	9	29.0	29.0	41.9
	4	13	41.9	41.9	83.9
	5	5	16.1	16.1	100.0
Total		31	100.0	100.0	

Motivasi (X2)

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	9.7	9.7	9.7
	3	8	25.8	25.8	35.5
	4	20	64.5	64.5	100.0
Total		31	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	15	48.4	48.4	48.4
	4	10	32.3	32.3	80.6
	5	6	19.4	19.4	100.0
Total		31	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	32.3	32.3	32.3
	4	15	48.4	48.4	80.6
	5	6	19.4	19.4	100.0
Total		31	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	29.0	29.0	29.0
	4	16	51.6	51.6	80.6
	5	6	19.4	19.4	100.0
Total		31	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	9.7	9.7	9.7
	3	7	22.6	22.6	32.3
	4	15	48.4	48.4	80.6
	5	6	19.4	19.4	100.0
Total		31	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	9.7	9.7	9.7
	3	15	48.4	48.4	58.1
	4	10	32.3	32.3	90.3
	5	3	9.7	9.7	100.0
Total		31	100.0	100.0	

Komunikasi (X3)

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	12.9	12.9	12.9
	3	2	6.5	6.5	19.4
	4	17	54.8	54.8	74.2
	5	8	25.8	25.8	100.0
Total		31	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	16.1	16.1	16.1
	3	4	12.9	12.9	29.0
	4	14	45.2	45.2	74.2
	5	8	25.8	25.8	100.0
Total		31	100.0	100.0	

X3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	16.1	16.1	16.1
3	5	16.1	16.1	32.3
4	14	45.2	45.2	77.4
5	7	22.6	22.6	100.0
Total	31	100.0	100.0	

X3.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	6.5	6.5	6.5
3	6	19.4	19.4	25.8
4	16	51.6	51.6	77.4
5	7	22.6	22.6	100.0
Total	31	100.0	100.0	

X3.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	16.1	16.1	16.1
3	3	9.7	9.7	25.8
4	15	48.4	48.4	74.2
5	8	25.8	25.8	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Interaksi (X4)

X4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	8	25.8	25.8	25.8
4	18	58.1	58.1	83.9
5	5	16.1	16.1	100.0
Total	31	100.0	100.0	

X4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	11	35.5	35.5	35.5
4	16	51.6	51.6	87.1
5	4	12.9	12.9	100.0
Total	31	100.0	100.0	

X4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.2	3.2	3.2
	3	10	32.3	32.3	35.5
	4	19	61.3	61.3	96.8
	5	1	3.2	3.2	100.0
Total		31	100.0	100.0	

X4.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	29.0	29.0	29.0
	4	17	54.8	54.8	83.9
	5	5	16.1	16.1	100.0
Total		31	100.0	100.0	

Pengambilan Keputusan (X5)

X5.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.2	3.2	3.2
	3	10	32.3	32.3	35.5
	4	18	58.1	58.1	93.5
	5	2	6.5	6.5	100.0
Total		31	100.0	100.0	

X5.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	17	54.8	54.8	54.8
	4	11	35.5	35.5	90.3
	5	3	9.7	9.7	100.0
Total		31	100.0	100.0	

X5.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	22.6	22.6	22.6
	4	21	67.7	67.7	90.3
	5	3	9.7	9.7	100.0
Total		31	100.0	100.0	

X5.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.5	6.5	6.5
	3	16	51.6	51.6	58.1
	4	12	38.7	38.7	96.8
	5	1	3.2	3.2	100.0
Total		31	100.0	100.0	

Penetapan Tujuan (X6)

X6.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	32.3	32.3	32.3
	4	17	54.8	54.8	87.1
	5	4	12.9	12.9	100.0
Total		31	100.0	100.0	

X6.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	38.7	38.7	38.7
	4	13	41.9	41.9	80.6
	5	6	19.4	19.4	100.0
Total		31	100.0	100.0	

X6.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	32.3	32.3	32.3
	4	15	48.4	48.4	80.6
	5	6	19.4	19.4	100.0
Total		31	100.0	100.0	

X6.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	35.5	35.5	35.5
	4	14	45.2	45.2	80.6
	5	6	19.4	19.4	100.0
Total		31	100.0	100.0	

Pengendalian (X7)

X7.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	12	38.7	38.7	38.7
4	17	54.8	54.8	93.5
5	2	6.5	6.5	100.0
Total	31	100.0	100.0	

X7.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	9	29.0	29.0	29.0
4	22	71.0	71.0	100.0
Total	31	100.0	100.0	

X7.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	9	29.0	29.0	29.0
4	20	64.5	64.5	93.5
5	2	6.5	6.5	100.0
Total	31	100.0	100.0	

X7.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	10	32.3	32.3	32.3
4	19	61.3	61.3	93.5
5	2	6.5	6.5	100.0
Total	31	100.0	100.0	

X7.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	9	29.0	29.0	29.0
4	21	67.7	67.7	96.8
5	1	3.2	3.2	100.0
Total	31	100.0	100.0	

X7.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	12	38.7	38.7	38.7
4	18	58.1	58.1	96.8
5	1	3.2	3.2	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Kepuasan Kerja (Y)

Y1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	2	6.5	6.5	6.5
4	26	83.9	83.9	90.3
5	3	9.7	9.7	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Y2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	9.7	9.7	9.7
4	22	71.0	71.0	80.6
5	6	19.4	19.4	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Y3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	8	25.8	25.8	25.8
4	17	54.8	54.8	80.6
5	6	19.4	19.4	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Y4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	8	25.8	25.8	25.8
4	9	29.0	29.0	54.8
5	14	45.2	45.2	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Y5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	9	29.0	29.0	29.0
4	19	61.3	61.3	90.3
5	3	9.7	9.7	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Y6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	12.9	12.9	12.9
4	21	67.7	67.7	80.6
5	6	19.4	19.4	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X7, X1, X4, X6, X2, X5, X3	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.972 ^a	.945	.928	.86

- a. Predictors: (Constant), X7, X1, X4, X6, X2, X5, X3

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	290.586	7	41.512	56.505	.000 ^a
	Residual	16.897	23	.735		
	Total	307.484	30			

- a. Predictors: (Constant), X7, X1, X4, X6, X2, X5, X3
b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.474	2.023		1.223	.234		
	X1	3.712E-02	.039	.058	.956	.349	.658	1.520
	X2	.197	.086	.241	2.281	.032	.214	4.681
	X3	.177	.083	.247	2.128	.044	.177	5.639
	X4	3.016E-02	.097	.021	.309	.760	.520	1.925
	X5	.366	.168	.248	2.175	.040	.183	5.455
	X6	3.521E-03	.120	.003	.029	.977	.251	3.980
	X7	.317	.139	.260	2.275	.033	.183	5.464

- a. Dependent Variable: Y

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X1.1	3.9677	.7521	31.0
2.	X1.2	4.0000	.6831	31.0
3.	X1.3	3.7419	.8932	31.0
4.	X1.4	3.8710	.8462	31.0
5.	X1.5	3.9677	.7063	31.0
6.	X1.6	3.8065	.8725	31.0
7.	X1.7	3.6129	.9193	31.0

Reliability Coefficients

N of Cases = 31.0 N of Items = 7

Alpha = .9469

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X2.1	3.5484	.6752	31.0
2.	X2.2	3.7097	.7829	31.0
3.	X2.3	3.8710	.7184	31.0
4.	X2.4	3.9032	.7002	31.0
5.	X2.5	3.7742	.8835	31.0
6.	X2.6	3.4194	.8072	31.0

Reliability Coefficients

N of Cases = 31.0 N of Items = 6

Alpha = .9263

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X3.1	3.9355	.9286	31.0
2.	X3.2	3.8065	1.0139	31.0
3.	X3.3	3.7419	.9989	31.0
4.	X3.4	3.9032	.8309	31.0
5.	X3.5	3.8387	1.0032	31.0

Reliability Coefficients

N of Cases = 31.0

N of Items = 5

Alpha = .9641

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X4.1	3.9032	.6509	31.0
2.	X4.2	3.7742	.6688	31.0
3.	X4.3	3.6452	.6082	31.0
4.	X4.4	3.8710	.6704	31.0

Reliability Coefficients

N of Cases = 31.0

N of Items = 4

Alpha = .8791

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X5.1	3.6774	.6525	31.0
2.	X5.2	3.5484	.6752	31.0
3.	X5.3	3.8710	.5623	31.0
4.	X5.4	3.3871	.6672	31.0

Reliability Coefficients

N of Cases = 31.0

N of Items = 4

Alpha = .8697

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X6.1	3.8065	.6542	31.0
2.	X6.2	3.8065	.7492	31.0
3.	X6.3	3.8710	.7184	31.0
4.	X6.4	3.8387	.7347	31.0

Reliability Coefficients

N of Cases = 31.0

N of Items = 4

Alpha = .9299

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X7.1	3.6774	.5993	31.0
2.	X7.2	3.7097	.4614	31.0
3.	X7.3	3.7742	.5603	31.0
4.	X7.4	3.7419	.5755	31.0
5.	X7.5	3.7419	.5143	31.0
6.	X7.6	3.6452	.5507	31.0

Reliability Coefficients

N of Cases = 31.0

N of Items = 6

Alpha = .8887

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y1	4.0323	.4069	31.0
2.	Y2	4.0968	.5388	31.0
3.	Y3	3.9355	.6800	31.0
4.	Y4	4.1935	.8334	31.0
5.	Y5	3.8065	.6011	31.0
6.	Y6	4.0645	.5736	31.0

Reliability Coefficients

N of Cases = 31.0

N of Items = 6

Alpha = .9303

Correlations

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1
X1.1	Pearson Correlation	1.000	.843**	.781**	.727**	.563**	.752**	.656**	.865**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
X1.2	Pearson Correlation	.843**	1.000	.656**	.634**	.484**	.615**	.531**	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.006	.000	.002	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
X1.3	Pearson Correlation	.781**	.656**	1.000	.704**	.620**	.704**	.767**	.862**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
X1.4	Pearson Correlation	.727**	.634**	.704**	1.000	.829**	.913**	.876**	.934**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
X1.5	Pearson Correlation	.563**	.484**	.620**	.829**	1.000	.801**	.853**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.001	.006	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
X1.6	Pearson Correlation	.752**	.615**	.704**	.913**	.801**	1.000	.818**	.921**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
X1.7	Pearson Correlation	.656**	.531**	.767**	.876**	.853**	.818**	1.000	.909**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
X1	Pearson Correlation	.865**	.766**	.862**	.934**	.845**	.921**	.909**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	31	31	31	31	31	31	31	31

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

Correlations

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2
X2.1	Pearson Correlation	1.000	.500**	.357*	.327	.494**	.665**	.644**
	Sig. (2-tailed)	.	.004	.049	.072	.005	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X2.2	Pearson Correlation	.500**	1.000	.879**	.798**	.721**	.832**	.923**
	Sig. (2-tailed)	.004	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X2.3	Pearson Correlation	.357*	.879**	1.000	.836**	.740**	.671**	.874**
	Sig. (2-tailed)	.049	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X2.4	Pearson Correlation	.327	.798**	.836**	1.000	.933**	.664**	.894**
	Sig. (2-tailed)	.072	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X2.5	Pearson Correlation	.494**	.721**	.740**	.933**	1.000	.698**	.900**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X2.6	Pearson Correlation	.665**	.832**	.671**	.664**	.698**	1.000	.885**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X2	Pearson Correlation	.644**	.923**	.874**	.894**	.900**	.885**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	31	31	31	31	31	31	31

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3
X3.1	Pearson Correlation	1.000	.836**	.844**	.856**	.919**	.950**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31
X3.2	Pearson Correlation	.836**	1.000	.936**	.768**	.886**	.950**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31
X3.3	Pearson Correlation	.844**	.936**	1.000	.772**	.822**	.938**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31
X3.4	Pearson Correlation	.856**	.768**	.772**	1.000	.820**	.893**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31
X3.5	Pearson Correlation	.919**	.886**	.822**	.820**	1.000	.951**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	31	31	31	31	31	31
X3	Pearson Correlation	.950**	.950**	.938**	.893**	.951**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	31	31	31	31	31	31

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

Correlations

Correlations

		X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	X5
X5.1	Pearson Correlation	1.000	.566**	.700**	.526**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.	.001	.000	.002	.000
	N	31	31	31	31	31
X5.2	Pearson Correlation	.566**	1.000	.719**	.623**	.858**
	Sig. (2-tailed)	.001	.	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31
X5.3	Pearson Correlation	.700**	.719**	1.000	.671**	.898**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
	N	31	31	31	31	31
X5.4	Pearson Correlation	.526**	.623**	.671**	1.000	.832**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.	.000
	N	31	31	31	31	31
X5	Pearson Correlation	.819**	.858**	.898**	.832**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	31	31	31	31	31

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

Correlations

Correlations

		X7.1	X7.2	X7.3	X7.4	X7.5	X7.6	X7
X7.1	Pearson Correlation	1.000	.494**	.570**	.524**	.586**	.551**	.783**
	Sig. (2-tailed)	.	.005	.001	.002	.001	.001	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X7.2	Pearson Correlation	.494**	1.000	.512**	.336	.376*	.368*	.623**
	Sig. (2-tailed)	.005	.	.003	.065	.037	.042	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X7.3	Pearson Correlation	.570**	.512**	1.000	.744**	.716**	.596**	.863**
	Sig. (2-tailed)	.001	.003	.	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X7.4	Pearson Correlation	.524**	.336	.744**	1.000	.781**	.753**	.868**
	Sig. (2-tailed)	.002	.065	.000	.	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X7.5	Pearson Correlation	.586**	.376*	.716**	.781**	1.000	.607**	.848**
	Sig. (2-tailed)	.001	.037	.000	.000	.	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X7.6	Pearson Correlation	.551**	.368*	.596**	.753**	.607**	1.000	.812**
	Sig. (2-tailed)	.001	.042	.000	.000	.000	.	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X7	Pearson Correlation	.783**	.623**	.863**	.868**	.848**	.812**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	31	31	31	31	31	31	31

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y
Y1	Pearson Correlation	1.000	.745**	.610**	.472**	.708**	.705**	.764**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.007	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
Y2	Pearson Correlation	.745**	1.000	.745**	.625**	.677**	.950**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
Y3	Pearson Correlation	.610**	.745**	1.000	.787**	.866**	.780**	.923**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
Y4	Pearson Correlation	.472**	.625**	.787**	1.000	.809**	.670**	.865**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
Y5	Pearson Correlation	.708**	.677**	.866**	.809**	1.000	.714**	.914**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
Y6	Pearson Correlation	.705**	.950**	.780**	.670**	.714**	1.000	.903**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
Y	Pearson Correlation	.764**	.881**	.923**	.865**	.914**	.903**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	31	31	31	31	31	31	31

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