

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA**
(Studi pada Karyawan Kantor Wilayah Perum Pegadaian
Malang)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana pada
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

DEWANTA PRAMAYUDHA
NIM : 0310323027



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

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah atas diberikannya petunjuk serta kemudahan yang telah diberikan Allah SWT kepada penulis sehingga bisa menyelesaikan skripsi yang berjudul **”Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang)”** dengan baik.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat-syarat dalam memperoleh gelar akademik Sarjana Administrasi Bisnis (SAB) pada Fakultas Ilmu Administrasi Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Dalam proses penulisan ini, penulis mendapat banyak bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Suhadak M.Ec, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
2. Dr. Kusdi Rahardjo, D.E.A. selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
3. Drs. Rustam Hidayat, M.si. selaku Sekertaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
4. Drs. M. Al Musadieg, MBA. selaku dosen pembimbing pertama penulis dengan kesabaran dan ketelitian beliau telah banyak memberikan pengarahan dan bimbingan selama penyusunan skripsi
5. Drs. Heru Susilo, M.A. selaku dosen pembimbing kedua penulis dengan sangat sabar beliau telah memberikan banyak pengarahan dan bimbingan selama penyusunan skripsi
6. Drs. Sutedjo, M.M. selaku Manajer bagian Sumber Daya Manusia Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang yang banyak memberikan arahan selama proses penelitian dan banyak masukan yang berguna bagi penulis
7. Pimpinan beserta seluruh staf Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang yang telah memberikan izin penulis menjadikan perusahaannya untuk dijadikan lokasi penelitian

8. Ibu dan Bapak serta adik-adikku yang telah memberikan restu dan doanya kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini
9. Teman-teman FIA seperjuangan: Andi, Henry, Fajar, Hany, Putro, Fajar L, Fitron, Krisna, Elok, Rima, Hilda, Ika, Dian, Putri, Nia, Erik, Endang, Chandra, Rijal, Rizki, Yona, Rijek, pinka, Deni, Viter, Iphan, Andri, Wahyu yang banyak memberikan bantuan dan keceriaan kepada penulis
10. Teman-teman model Sigura-Gura 1G yaitu: Ardhie, Agung, Fajar, Dino, Cahyo, Mas kukuk, Bagus, Edo, Richo, Bang Lukman, Aciaw, Taufik, Arta, Wawan, Adit, Sukro, dan Yudo
11. Semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak tersebut disini

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan sehingga diharapkan adanya sumbang saran yang bersifat membangun. Akhirnya penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi setiap pihak yang membacanya.

Malang, 11 Februari 2008

Penulis

DAFTAR ISI

MOTTO	
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	
RINGKASAN	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Kontribusi Penelitian	5
E. Sistematika Pembahasan	5
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
A. Iklim Organisasi.....	7
1. Pengertian Iklim Organisasi.....	7
2. Perilaku Pemimpin.....	9
3. Komunikasi.....	12
4. Pengambilan Keputusan	13
B. Kepuasan Kerja	14
1. Pengertian Kepuasan Kerja.....	14
2. Faktor-faktor Kepuasan Kerja	15
C. Hubungan Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja	18
D. Model Konsep dan Hipotesis Penelitian	19
1. Model Konsep.....	19
2. Model Hipotesis.....	19
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	21
B. Lokasi Penelitian.....	21
C. Konsep, Variabel dan Pengukuran.....	21
1. Konsep	21
2. Variabel.....	22
3. Definisi Operasional Variabel.....	22
4. Skala Pengukuran.....	23
D. Populasi	24
E. Teknik Pengumpulan Data.....	25
1. Sumber Data.....	25
2. Metode Pengumpulan Data.....	25

3. Instrumen Penelitian	26
4. Pengujian Instrumen	27
F. Analisis Data	29
1. Analisis Deskriptif	29
2. Model Analisis Regresi Linier Berganda.....	30
3. Analisis Regresi Parsial	31

BAB IV : PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan.....	32
1. Sejarah Singkat Perusahaan	32
2. Visi dan Misi Perusahaan.....	33
3. Lokasi Perusahaan	34
4. Kegiatan Usaha Perusahaan	34
5. Struktur Organisasi Perusahaan	37
B. Gambaran Umum Responden	47
1. Usia	47
2. Jenis Kelamin.....	47
3. Tingkat Pendidikan	48
4. Masa Kerja.....	48
C. Analisis Data.....	49
1. Analisis Deskriptif	49
2. Analisis Inferensial	54
a. Uji Hipotesis	54
b. Analisis Regresi Linier Berganda	55
3. Pembahasan.....	57

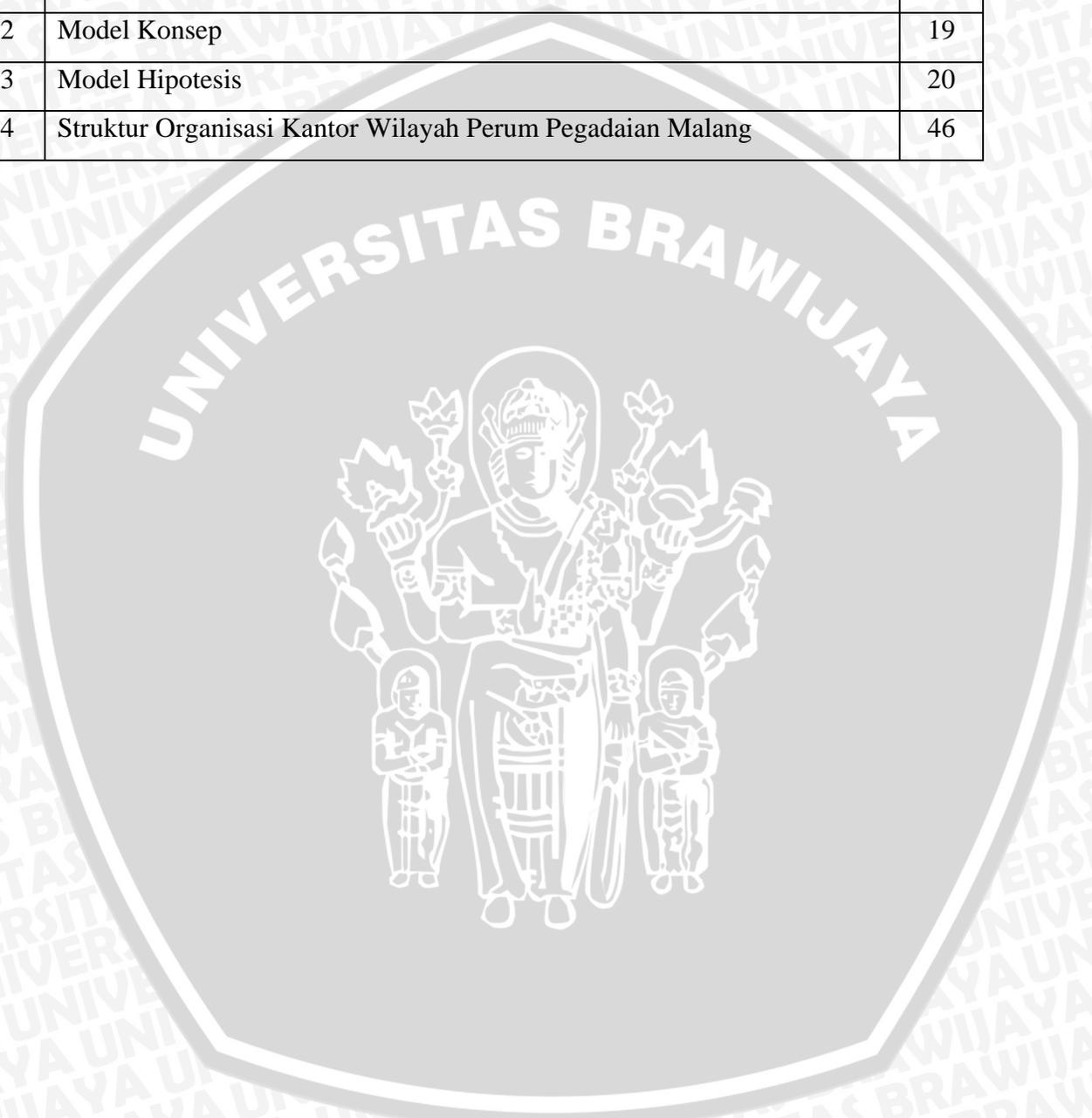
BAB V : PENUTUP

A. Kesimpulan	61
B. Saran	62

DAFTAR PUSTAKA	64
-----------------------------	-----------

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal
1	Fungsi Personalia pada Kepuasan Kerja	18
2	Model Konsep	19
3	Model Hipotesis	20
4	Struktur Organisasi Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang	46

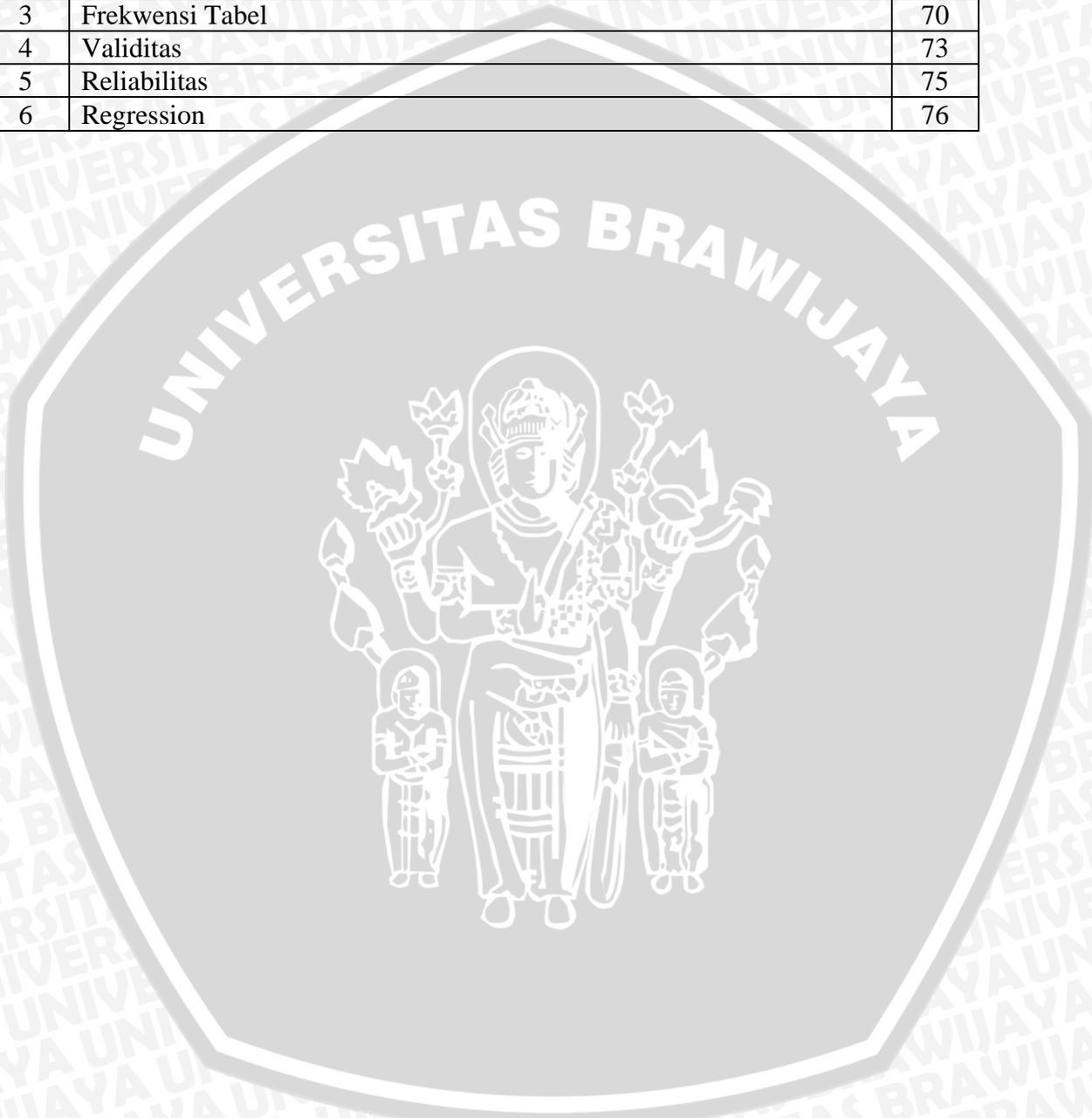


DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal
1	Instrumen untuk mengukur perilaku hubungan pemimpin	11
2	Konsep, Variabel,. Indikator dan Item Penelitian	22
3.	Kriteria dan Skor Penelitian Untuk Pengukuran Jawaban Responden	24
4.	Hasil Pengujian Validitas Instrumen	28
5.	Hasil Uji Reliabilitas Terhadap Semua Variabel	29
6.	Daftar Jumlah Karyawan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang Tahun 2007	47
7	Distribusi Frekwensi Item Variabel Perilaku Pemimpin (X1)	49
8.	Distribusi Frekwensi Item Variabel Komunikasi (X2)	50
9.	Distribusi Frekwensi Item Variabel Pengambilan Keputusan (X3)	51
10.	Distribusi Frekwensi Item Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	52
11.	Rekapitulasi Analisis Regresi Linier Berganda antara variabel perilaku pemimpin (X1), Komunikasi (X2), dan Pengambilan Keputusan (X3) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	55

DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Hal
1	Kuisisioner	66
2	Tabel Skor	69
3	Frekwensi Tabel	70
4	Validitas	73
5	Reliabilitas	75
6	Regression	76



MOTTO

- VINI, VIDI, VICI. SAYA DATANG, SAYA LIHAT, SAYA MENANG. (MARCOPOLO)
- TERTAWALAH SEBELUM TERTAWA ITU DILARANG. (KASINO)
- EN HET ZAND DER WOESTJIN BLEEK GEEN ZAND TE ZIJN, HET BLEEK KRUIT TE ZIJN, HET ONTOPLOFTE EN DEN ONTOPLOFFING WERD GEHOORD DOOR DE GEHELE MENSHEID. (THOMAS CARLYLE)
- HADAPI DENGAN SENYUMAN, SEMUA YANG TERJADI BIAR TERJADI, HADAPI DENGAN TENANG JIWA SEMUA KAN BAIK-BAIK SAJA. (AHMAD DHANI PRASETYO)



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan Saya, didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, Saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah Saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003 Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 11 Februari 2008

Mahasiswa

Nama: Dewanta Pramayudha

Nim : 0310323027

RINGKASAN

Dewanta Pramayudha, 2003, **Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja** (Studi pada Karyawan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang) Drs. M. Al Musadieuq, MBA., Drs. Heru Susilo, M.A., 77 hal+x.

Kepuasan Kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja (Hasibuan, 2002:202). Permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh Iklim Organisasi yang terdiri dari Perilaku Pemimpin, Komunikasi, dan Pengambilan Keputusan terhadap Kepuasan Kerja.

Jenis penelitian yang digunakan adalah eksplanatori. Variabel yang diteliti terdiri dari variabel bebas yaitu Iklim Organisasi yang meliputi Perilaku Pemimpin (X1), Komunikasi (X2), dan Pengambilan Keputusan (X3) sedangkan Kepuasan Kerja (Y) sebagai variabel terikat. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang. Jumlah populasi yang diambil adalah 50 orang. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuisioner dan wawancara. Analisis data menggunakan analisis deskriptif dan regresi linier berganda dengan tingkat signifikan 0,05 yang diolah menggunakan bantuan program *SPSS 11.0 for windows*.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Perilaku Pemimpin, Komunikasi, dan Pengambilan Keputusan secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dari nilai koefisien determinasi disesuaikan (*adjusted R square*) diketahui besarnya sumbangan variabel Perilaku Pemimpin, Komunikasi, Pengambilan Keputusan sebesar 0,612 atau 61,2% terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Secara simultan diketahui sig sebesar 0,000 (lebih kecil dari $\alpha=0,05$) Hasil penelitian yang ada hendaknya menjadi pertimbangan bagi Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang untuk menciptakan Iklim Organisasi yang kondusif dengan menjaga Perilaku Pemimpin, Komunikasi, Pengambilan Keputusan agar berjalan dengan baik. Iklim Organisasi yang kondusif inilah yang akan meningkatkan Kepuasan Kerja.

Pihak perusahaan hendaknya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan partisipasinya dalam mencapai tujuan perusahaan dengan jalan menggali potensi yang ada pada diri karyawan yang bersangkutan.



DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal
1	Model Konsep	19
2	Model Hipotesis	19
3	Bagan Struktur Organisasi Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang	46



DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal
1	Instrumen untuk mengukur perilaku hubungan pemimpin	11
2	Konsep, Variabel,. Indikator dan Item Penelitian	22
3	Kriteria dan Skor Penelitian Untuk Pengukuran Jawaban Responden	24
4	Hasil Pengujian Validitas Instrumen	28
5	Hasil Uji Reliabilitas Terhadap Semua Variabel	29
6	Responden Berdasarkan Usia	47
7	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	47
8	Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	48
9	Responden Berdasarkan Masa Kerja	48
10	Distribusi Frekuensi Item Variabel Perilaku Pemimpin (X1)	49
11	Distribusi Frekuensi Item Variabel Komunikasi (X2)	50
12	Distribusi Frekuensi Item Variabel Pengambilan Keputusan (X3)	51
13	Distribusi Frekuensi Item Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	52
14	Hasil Uji F	54
15	Hasil Uji t	54
16	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	55

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era globalisasi telah dimulai dengan semakin kencangnya arus mobilitas dari barang, jasa, modal dan tenaga kerja yang keluar masuk dari suatu negara ke negara yang lain. Dengan semakin hilangnya batas-batas geografis bukan menjadi penghalang lagi bagi kemunculan persaingan atau kompetisi di segala bidang. Permasalahan ini menjadi tantangan serius bagi perusahaan atau organisasi dalam menjaga eksistensinya untuk berkompetisi dengan perusahaan lain. Oleh karena itu, jika sebuah perusahaan ingin melewati tantangan tersebut, maka setiap perusahaan harus mempersiapkan diri dengan membina dan mengelola semua sumber daya yang dimiliki. Hal ini dikarenakan faktor sumber daya manusia yang ada pada perusahaan sangat menentukan dalam proses kelangsungan perusahaan itu sendiri.

Organisasi umumnya berada dalam lingkungan yang bergolak dengan sumber daya yang terbatas. Dengan keadaan demikian, tentunya merupakan sebuah peluang sekaligus ancaman bagi pertumbuhan dan kelangsungan hidupnya. Dalam hal ini, merupakan sebuah peluang apabila organisasi tersebut memiliki kemampuan daya tahan, yang ditentukan oleh seberapa jauh organisasi mampu mengantisipasi dan mengadaptasikan dirinya terhadap lingkungannya. Namun menjadi sebuah ancaman apabila organisasi tidak memiliki kemampuan daya tahan yang baik. Dalam hal ini menurut Steers (1985:124) merupakan suatu ancaman bila organisasi tidak memenuhi serangkaian persyaratan organisasi. (misal, mendapatkan sumber daya, efisiensi, produk atau keluaran, pembaruan organisasi, unsur kepuasan) dan persyaratan perilaku tertentu sehubungan dengan para anggotanya (misal, keanggotaan yang stabil, prestasi peranan yang dapat diandalkan, tingkah laku sopan dan inovatif). Peranan manajemen dalam keadaan demikian adalah mengorganisasi dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia sedemikian rupa sehingga mampu menekan ancaman dan tekanan ekstern sampai seminimal mungkin dan memperlancar pencapaian tujuan akhir organisasi.

Tujuan organisasi dapat dicapai dengan peningkatan potensi sumber daya manusia yang ada. Karena sumber daya manusia merupakan aset utama dalam sebuah perusahaan. Bagaimana sebuah perusahaan ingin dapat bersaing secara maksimal dengan perusahaan yang lain apabila tidak mampu mengelola sumber daya manusianya dengan baik dan benar. Sesuai dengan pendapat Simamora (1997:2) mengatakan salah satu kunci yang sangat penting dalam meraih keunggulan kompetitif adalah pengelolaan sumber daya manusia secara efektif, karena mereka merupakan aset penting yang dapat mengendalikan sumber daya lainnya guna memberikan kontribusi yang optimal melalui kreativitas, memaksimalkan produktivitas dan laba perusahaan.

Hal ini penting sekali, meskipun secara umum keberhasilan suatu tujuan atau sasaran organisasi dipengaruhi oleh faktor struktur, teknologi dan lingkungan, namun pada hakekatnya kekuatan daya tahan organisasi lebih terletak pada sumber daya manusianya. Sumber daya manusia adalah yang membentuk struktur dan memanfaatkan teknologi.

Melihat peranan sumber daya manusia yang sentral, maka sumber daya manusia harus mendapat perhatian khusus dari perusahaan. Penggunaan sumber daya manusia yang efektif dan terarah merupakan fungsi ke arah peningkatan Kepuasan Kerja karyawan. Salah satu upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan tersebut adalah dengan memberikan lingkungan internal perusahaan atau “Iklim Organisasi” yang menguntungkan. Hal ini dikarenakan dengan penciptaan Iklim Organisasi yang baik dapat memberikan pengaruh terhadap pencapaian tujuan sebuah organisasi atau perusahaan.

Tosi dan Carrol dalam Davis dan Newstrom (1997:24) mengatakan, pendekatan sumber daya manusia menganggap pekerjaan, atau tugas itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan hati dan motivasi bagi para 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 dari 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 telah segaris dengan nilai dominan dari organisasi. Kepuasan seorang karyawan kemungkinan akan lebih tinggi jika nilai-nilainya sesuai dengan organisasi.

Menurut Davis dan Newstrom (1997:24) nilai-nilai dari seorang individu akan membentuk Iklim Organisasi yang berbeda. 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.

Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang dipilih oleh peneliti sebagai lokasi penelitian dengan pertimbangan peranan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang yang melayani kebutuhan finansial masyarakat kota Malang dan sekitarnya. Oleh karena itu sangat diperlukan efisiensi dan efektifitas dalam usaha penyediaan kebutuhan finansial tersebut. Dalam hal ini, maka diperlukan suatu iklim organisasi yang kondusif guna menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan sehingga kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat berjalan dengan baik. Selain itu, Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang mempunyai komposisi karyawan dari berbagai kelompok. Dengan komposisi 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 dalam organisasi sehingga mengakibatkan timbulnya Kepuasan Kerja yang menurun.

Iklim Organisasi yang sehat merupakan rencana jangka panjang. Manajemen perlu melakukan pendekatan aktiva (*asset approach*) terhadap masalah iklim. Hal ini berarti bahwa mereka memiliki pandangan jangka panjang tentang iklim sebagai aktiva organisasi. Menurut Likert dalam Davis dan Newstrom (1997:38) Iklim Organisasi dapat diukur melalui perilaku pemimpin, komunikasi, pengambilan keputusan, motivasi kerja, penetapan tujuan, interaksi

dan pengendalian. Iklim dapat mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan karyawan tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Para karyawan mengharapkan imbalan, kepuasan, atau bahkan frustrasi atas dasar persepsi mereka terhadap Iklim Organisasi.

Iklim juga berfungsi bagi tindakan pegawai sebagai individu atau kelompok, tindakan organisasi dalam merespon dan memperlakukan orang serta berbagai faktor eksternal (seperti, inovasi teknologi, keadaan ekonomi pemerintah, dan tindakan pesaing). Oleh karena itu, maka adanya Iklim Organisasi yang tepat akan mempengaruhi produktivitas karyawan, kinerja serta Kepuasan Kerja. Selayaknya pada kebanyakan organisasi bisnis maupun non profit, keberadaan iklim dibentuk oleh kepemimpinan yang tepat yang dikomunikasikan secara tepat dengan bawahannya.

Dari 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 Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang)”**

B. Perumusan Masalah

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

1. Bagaimana pengaruh variabel Perilaku Pemimpin, Komunikasi dan Pengambilan Keputusan secara simultan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ?
2. Bagaimana pengaruh variabel Perilaku Pemimpin, Komunikasi dan Pengambilan Keputusan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah yang dibahas tersebut, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

1. Untuk menjelaskan pengaruh variabel Perilaku Pemimpin, Komunikasi dan Pengambilan Keputusan secara simultan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
2. Untuk menjelaskan variabel Perilaku Pemimpin, Komunikasi dan Pengambilan Keputusan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Teoritis
 - a. Sebagai bahan informasi bagi pembaca mengenai pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.
 - b. Sebagai bahan informasi bagi penelitian berikutnya dengan kajian yang sama
2. Kontribusi Praktis
Sebagai bahan masukan bagi perusahaan dalam rangka mewujudkan Kepuasan Kerja karyawan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang.

E. Sistematika Pembahasan

Di bawah ini adalah sistematika pembahasan yang merupakan garis besar dari skripsi ini :

Bab I : Pendahuluan

Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Menjelaskan berbagai teori yang mendukung untuk dijadikan landasan ilmiah yang berkaitan dengan judul dan keseluruhan permasalahan yang diteliti yaitu: Perilaku Pemimpin, Komunikasi dan Pengambilan Keputusan dengan Kepuasan Kerja Karyawan, serta model konsep dan hipotesis.

Bab III : Metode Penelitian

Pada bab ini berisi tentang jenis penelitian yang digunakan, konsep, variabel, definisi operasional, pengukuran, populasi dan sampel, pengumpulan data.

Bab IV : Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini menguraikan tentang penyajian data yang berkaitan dengan permasalahan yang dibahas yaitu Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. Hasil yang ditampilkan berupa penyajian data berisi tentang gambaran umum perusahaan, gambaran responden, serta gambaran distribusi item variabel penelitian.

Bab V : Kesimpulan dan Saran

Bab ini mengemukakan kesimpulan dari hasil-hasil yang telah dianalisis pada bab terdahulu, serta saran-saran berdasarkan hasil penelitian yang diharapkan berguna sebagai masukan bagi perusahaan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Iklim Organisasi

1. Pengertian Iklim Organisasi

Sebuah organisasi memiliki keunikan sendiri-sendiri. Setiap organisasi memiliki budaya, tradisi, dan metode tindakanya sendiri yang secara keseluruhan menciptakan iklim itu sendiri. Iklim itu sendiri dapat diartikan sebuah konsep sistem yang dinamis. Begitu uniknya sehingga masing-masing organisasi mempunyai kondisi psikologis yang berbeda. Satu organisasi mungkin cenderung menciptakan nuansa dinamis dan menarik untuk bekerja bagi karyawannya, sementara organisasi lain memberikan nuansa lambat serta tidak produktif. Beberapa organisasi dapat terlihat sibuk dan efisien, yang lain tampak santai, atau sebagian lainnya cukup manusiawi, tetapi sebagian lainnya justru terlihat kaku dan dingin. Nuansa psikologis inilah yang membentuk iklim organisasi.

Iklim organisasi menurut Davis dan Newstrom (1997:22) adalah lingkungan manusia dimana para pegawai melakukan pekerjaan mereka dan pada gilirannya iklim tersebut dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi di dalam organisasi. Iklim organisasi bukanlah suatu perilaku yang jelas atau sesuatu yang bisa terlihat dan diamati oleh seseorang. Iklim juga bukanlah suatu falsafah atau kebijaksanaan perusahaan, melainkan iklim adalah refleksi keadaan yang diakibatkan oleh sifat atau ciri-ciri yang dapat dirasakan oleh individu atau pegawai yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku orang-orang dalam lingkaran perusahaan

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

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

Ditegaskan oleh Davis dan Newstrom (1997:28) bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal tersebut 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.

Dari pendapat yang telah dikemukakan di atas, maka iklim organisasi dalam penelitian ini dirumuskan sebagai kondisi lingkungan kerja suatu organisasi yang dirasakan oleh anggota-anggotanya yang dapat tergambar dalam nilai-nilai karakteristik tertentu perusahaan, serta diasumsikan dapat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku individu-individu yang ada dalam organisasi.

Dalam mengukur sebuah iklim organisasi, Likert dalam Davis dan Newstrom (1997:38) mengembangkan instrumen klasik yang berfokus pada gaya-gaya manajemen. Survey Likert meliputi kepemimpinan, motivasi, komunikasi, interaksi, pengambilan keputusan, penetapan tujuan, dan pengendalian. Dalam hal ini responden diminta untuk memilih sesuai dengan pandangannya pada setiap item yang mengidentifikasi apakah organisasi tersebut cenderung otokratis, penstrukturan lebih tinggi atau lebih partisipatif dan berorientasi manusia. Likert mengumpulkan bahwa iklim yang berorientasi manusia menghasilkan tingkat prestasi yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih besar.

Steers (1985:122) menambahkan, 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 (1997:38) yaitu perilaku pemimpin, komunikasi, dan pengambilan keputusan.

2 Perilaku Pemimpin

Dalam sebuah organisasi perilaku pemimpin merupakan faktor terpenting dalam usaha menciptakan iklim organisasi yang memuaskan. Semua tindakan kepemimpinan mempengaruhi iklim organisasi. Perilaku seorang pemimpin dapat diterima dengan baik oleh bawahan sejauh mereka memandang sebagai suatu sumber kepuasan yang segera atau sarana bagi kepuasan di masa depan. Menurut Robbins (1996:52) 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.

Grimes dan Holander dalam Tyson (2000:84) menambahkan terdapat dua hal mengenai kepemimpinan, yaitu :

- a. Hak untuk memimpin sering diberikan secara suka rela kepada pemimpin oleh beberapa orang atau semua anggota kelompok.
- b. Kepemimpinan mencakup motivasi anggota kelompok memperbesar energi dalam mencapai tujuan kelompok.

Gitosudarmo dan Sudita (2000:127) berpendapat kepemimpinan merupakan aktifitas yang utama dengan mana tujuan organisasi dapat dicapai. Kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktifitas dan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Bahwa kepemimpinan adalah suatu proses bukan orang. Hal ini meliputi tiga faktor yaitu pemimpin, pengikut, dan faktor situasi. Interaksi dari ketiga faktor tersebut yang membentuk prestasi dan kepuasan.

Definisi kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh Terry dalam Mohyi (1999:175) yaitu *Leadership is the relationship in which one person, or leader, influence other to work together willingly on the related task to attain that which the leader desires*. Dari definisi tersebut maka dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara seorang dengan yang lain dalam arti mempengaruhi untuk bekerja ke arah pencapaian tujuan. Hubungan antara pemimpin dengan mereka yang dipimpin bukanlah satu arah tapi merupakan hubungan timbal balik.

Gibson, Ivancevich, Donnelly (1997:5) mengemukakan mengenai kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya untuk mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Ketika seseorang berusaha mempengaruhi perilaku lainnya dalam suatu kelompok tanpa menggunakan bentuk paksaan, kita menggambarkan usaha ini sebagai kepemimpinan.

Terdapat tiga pendekatan dalam menjelaskan tentang apa yang membuat pemimpin efektif yaitu pendekatan berdasarkan sifat, perilaku, dan situasional. Gibson, Ivancevich, Donnelly (1997:10) menjelaskan bahwa pendekatan sifat adalah pendekatan yang berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang diasosiasikan dengan keberhasilan kepemimpinan.

Dalam penelitian yang diteliti oleh studi dari Universitas Negeri Ohio yang mengidentifikasi dimensi-dimensi *independent* dari perilaku pemimpin. Diawali dengan lebih dari 1000 dimensi, yang akhirnya menyempit menjadi dua kategori yang secara hakiki menjelaskan kebanyakan perilaku kepemimpinan yang diberikan kepada bawahannya. Dua dimensi tersebut disebut sebagai struktur awal (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*). Struktur awal mencakup perilaku yang berupaya mengorganisasi kerja, hubungan kerja dan tujuan. Sedangkan struktur pertimbangan menunjukkan kepedulian pimpinan akan kenikmatan, kesejahteraan, status dan kepuasan bawahannya. Kesimpulan dari riset tersebut menemukan para pemimpin yang tinggi dalam struktur awal dan pertimbangan, cenderung mencapai kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Pada mereka yang rendah dalam pertimbangan, struktur awal atau kedua gaya tersebut tidak selalu menghasilkan konsekuensi yang positif (Robins, 1996:41)

Dalam pencarian akan bentuk sifat atau perilaku yang terbaik ternyata gagal menemukan suatu bauran dan gaya kepemimpinan yang efektif dalam semua situasi. Kemudian muncul pendekatan situasional yang menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly (1997:20) yaitu suatu pendekatan terhadap kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara kepribadian, tugas, kekuatan, sikap dan persepsi. Perilaku kepemimpinan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja sebagian besar tergantung pada situasi. Oleh karena itu apa yang merupakan kepemimpinan efektif dalam suatu situasi dapat menjadi tidak kompeten dan tidak terorganisasi dalam situasi lainnya. Pemikiran dasarnya adalah seorang pemimpin

yang efektif harus cukup fleksibel untuk menyesuaikan terhadap perbedaan-perbedaan di antara bawahan dan situasi.

Robbins (1996:39) menambahkan selain tiga pendekatan diatas, ada pendekatan yang keempat yaitu perhatian kembali ke ciri tetapi dari suatu perspektif yang berbeda. Pendekatan dilakukan dengan mengidentifikasi seperangkat ciri yang secara implisit menjadi acuan bila seseorang mengidentifikasi orang lain sebagai pemimpin. Garis pemikiran ini mengemukakan bahwa hakikat kepemimpinan adalah gaya yang menonjolkan penampilan sebagai pemimpin.

Perilaku pemimpin dapat dianalisis dalam detail-detail lebih lanjut berkaitan dengan orientasinya. Menurut Tyson (2000:93) ada dua aspek yang penting dalam perilaku pemimpin, yaitu perilaku berorientasi pada politik yang mewakili kapasitas individu untuk mempromosikan unit yang ada didalamnya bekerja dan menunjukkannya dalam organisasi. Aspek kedua adalah berorientasi budaya. Disini pemimpin menegaskan nilai-nilai perusahaan dan akan sering melakukannya serta berfungsi sebagai pemimpin boneka. Individu seperti itu mampu menginspirasi orang lain dengan visi masa mendatang.

Tabel 1
Instrumen untuk mengukur perilaku hubungan pemimpin

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

Sumber : Hersey dan Blanchard (2004:123)

Hersey dan Blanchard (2004:123) menambahkan instrumen dalam mengukur perilaku hubungan kepemimpinan didasarkan dalam 5 (lima) dimensi, yaitu:

- a. Penyusunan dukungan
- b. Mengkomunikasikan
- c. Memudahkan interaksi
- d. Aktif menyimak
- e. Memberikan bantuan

Kelima dimensi pengukuran perilaku diatas oleh Hersey dan Blanchard digambarkan seperti tampak pada tabel 1. Pentingnya perilaku pemimpin sendiri tidak dapat diremehkan dalam menentukan suatu teladan untuk mengadakan dan menjaga standar kinerja yang tinggi. Dalam hal ini jelas penting bahwa pemimpin mencapai sumber daya material dan manusia yang akan memampukan dalam peran sebagai bawahan, untuk melakukan standar-standar mereka. Oleh karena itu, jika dunia eksternal menjadi semakin sulit dan realitas ekonomi menimpa kehidupan organisasional, maka pemimpin harus menjaga moral dan pada waktu yang sama mempertahankan standar kinerja yang tinggi.

3. Komunikasi

Komunikasi menurut Nimran (1999:30) adalah mekanisme yang menyebabkan adanya hubungan antar manusia dan mengembangkan semua lambang pikiran bersama dengan sasaran untuk menyiarkan dalam ruang dan merekamnya dalam waktu. Sedangkan Tyson (2000:54) mengartikan komunikasi sebagai 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. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari sumber berita kepada penerima melalui saluran tertentu dengan tujuan untuk mendapatkan tanggapan dari penerima.

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 dalam organisasi.

Nimran (1999:42) menyimpulkan, bahwa komunikasi adalah aktivitas pemindahan pengertian yang mempunyai arti sangat penting bagi manusia dimana saja, termasuk didalam organisasi dan bisa berfungsi sebagai pengendali perilaku, motivasi, ekspresi emosi dan informasi. Ditambahkan pula oleh Mohyi (1999:111) bahwa komunikasi yang baik sangat dibutuhkan oleh organisasi sebagai pemindahan informasi antara orang satu dengan orang lain yang dapat memberikan kelancaran aktivitas atau kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Untuk komunikasi dalam organisasi diungkapkan oleh Nimran (1999:34), bahwa terdapat 2 (dua) arah komunikasi dalam proses komunikasi, yaitu :

a. Komunikasi searah

Komunikasi searah adalah komunikasi yang ditandai oleh adanya satu pihak yang aktif, yaitu penyampai informasi; sedangkan pihak lainnya bersifat pasif dan menerima. Biasanya, komunikasi atasan kepada bawahan, seperti instruksi yang harus dikerjakan dan semacamnya adalah contoh dari komunikasi searah.

b. Komunikasi dua arah

Komunikasi dua arah adalah komunikasi yang ditandai oleh peran aktif kedua pihak yang sama-sama sebagai pemberi dan penerima informasi. Pertukaran pikiran dan pendapat dalam rapat atau diskusi adalah contoh komunikasi dua arah.

4. Pengambilan Keputusan

Khusus bagi mereka yang memegang posisi atau memegang peran sebagai pemimpin sebuah organisasi, pengambilan keputusan merupakan bagian dari fungsinya yang terpenting. Karena keputusan yang dibuat oleh seorang pemimpin akan berkenaan dengan arah dan tujuan organisasi ke depan. Menurut Nimran (1999:104) Karena sebuah keputusan memiliki arti yang penting, maka kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat dan berkualitas menjadi suatu yang mutlak dan harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

Gibson, Ivancevich, Donnelly (1997:272) menyatakan bahwa para manajer di berbagai organisasi selalu dituntut untuk mengambil suatu keputusan. Ada 2 (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 terprogram

berdasarkan proses pemecahan masalah yang umum, penilaian, intuisi dan kreativitas.

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 permasalahan (Nimran,1999).

Persoalan utama dalam pengambilan keputusan adalah sejauh mana manajer mengizinkan bawahannya untuk berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Suatu keputusan yang secara teknis bagus dapat saja rusak karena tidak adanya kepuasan dari bawahannya. Hal ini sesuai dengan Gibson, Ivancevich, Donnelly (1997:142) yang menjelaskan seorang manajer tidak saja memilih solusi yang tepat tetapi menerjemahkan solusi itu menjadi pola perilaku dalam organisasi, hal ini dapat dilakukan dengan mengkomunikasikan secara efektif dengan individu. 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.

B. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan kerja

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia pada suatu organisasi atau perusahaan, salah satu sasaran penting adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan yang lebih lanjut akan meningkatkan prestasi kerja. Dengan kepuasan kerja tersebut diharapkan pencapaian tujuan organisasi akan lebih baik dan akurat.

Handoko (2000:193) berpendapat kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan salah satu faktor yang merupakan prestasi kerja karyawan, dimana kepuasan kerja dapat diartikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Menurut Martoyo (1998:132) kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa

kerja karyawan dari organisasi atau perusahaan dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Hasibuan (2002:202) menambahkan, kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja itu sendiri dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi antara luar dan dalam pekerjaan.

Selain itu Gibson, Ivancevich, Donnelly (1997:150) menjelaskan, kepuasan kerja adalah suatu sikap yang dimiliki individu mengenai pekerjaannya. Dimana hal ini dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya, didasarkan pada faktor lingkungan kerja seperti penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja dan tunjangan.

Definisi-definisi di atas sangat jelas dan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) sangat penting bagi setiap karyawan sebagai seorang individu, dan kepuasan pada masing-masing individu adalah sesuatu yang bersifat relatif dimana antara satu orang karyawan dengan karyawan yang lain memiliki tingkat kepuasan yang atas pekerjaan yang berbeda-beda. Apabila kepuasan terjadi dalam diri seorang karyawan, maka biasanya hal ini akan tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya yang kemudian akan diwujudkan dalam suatu sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya serta segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan atasan kepadanya.

Kepuasan kerja mempunyai fungsi sebagai aktualisasi diri. Karyawan yang tidak mempunyai kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan mengalami frustrasi. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja pada umumnya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang baik.

2. Faktor-faktor Kepuasan kerja

Robbins (1996:76) menjelaskan, bahwa faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Kerja yang secara mental menantang.
- b. Ganjaran yang pantas.

- c. Kondisi kerja yang mendukung.
- d. Rekan kerja yang mendukung.
- e. Kesesuaian kepribadian pekerjaan.

Wexley dan Yulk (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 perkerjaannya. Aspek atau karakteristik pekerjaan tersebut antara lain meliputi : gaji atau upah, kondisi kerja, pengawasan, teman sekerja, isi pekerjaan, jaminan kerja dan kesempatan promosi.

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

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

Dari batasan-batasan mengenai faktor kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang akan pekerjaannya. Hal ini berarti bahwa, konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi antara manusia dengan pekerjaannya yang meliputi perbedaan individu maupun situasi lingkungan kerja.

Dalam penelitian ini kepuasan yang akan diteliti meliputi kepuasan dari segi pekerjaan, sistem penghargaan yang meliputi gaji dan promosi serta yang terakhir kepuasan terhadap kondisi kerja. Selanjutnya akan dijelaskan mengenai keempat faktor tersebut :

- a. Kepuasan pada pekerjaan

Pekerjaan yang tidak menarik dan tidak lagi menuntut imajinasi, inovasi, dan kreativitas dalam pelaksanaannya merupakan salah satu sumber ketidakpuasan yang tercermin pada tingkat kebosanan tinggi. Menurut Robbins

(1996:167), 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 pada mereka.

b. Kepuasan kepada sistem penghargaan

Menurut Robbins (1996:167) kepuasan pada sistem penghargaan dikaitkan dengan beberapa hal yaitu :

1) Pengupahan dan penggajian

Hasibuan (2002:118) menjelaskan bahwa, gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan pasti sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan pada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati bersama. Bila kompensasi dalam bentuk gaji diberikan secara benar, para karyawan akan terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

2) Promosi

Nitisemito (1992:134) menyatakan, bahwa promosi adalah proses kegiatan pemindahan karyawan dari suatu jabatan pada 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 memiliki 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.

c. Kepuasan pada kondisi kerja

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

C. Hubungan Iklim Organisasi Dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja dapat 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 bilamana karyawan tersebut mempunyai lingkungan kerja internal atau iklim organisasi yang menyenangkan. Sebagaimana yang dikatakan Higgins (2000:205), *Organizational climate is important because climate affects employees' productivity and their job satisfaction.*

Iklim organisasi itu sendiri memiliki 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 yang 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 di lingkungan kerjanya. Departemen personalia ataupun manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja. Karena hal ini mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya.

Disamping 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 (Handoko,2000:194). Variabel kepuasan kerja karyawan dioperasionalisasikan melalui tingkat kepuasan kerja karyawan, yang pengukurannya disesuaikan dengan aktifitas obyektif pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang.

D. Model Konsep dan Hipotesis Penelitian

1. Model Konsep

Dalam penelitian ini terdapat dua konsep yang menjadi kajian yaitu, konsep iklim organisasi dan konsep kepuasan kerja menurut Singarimbun (1995:32) konsep didefinisikan sebagai suatu istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak; kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial.

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa model konsep dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

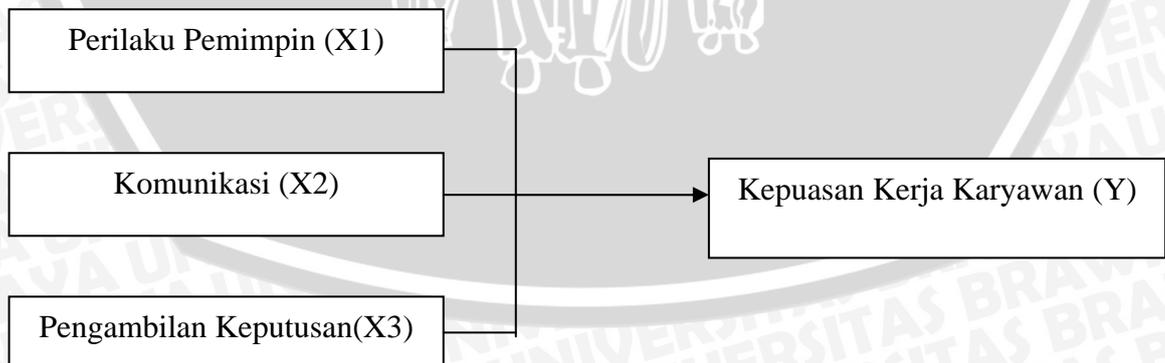
**Gambar 1
Model Konsep**



2. Model Hipotesis

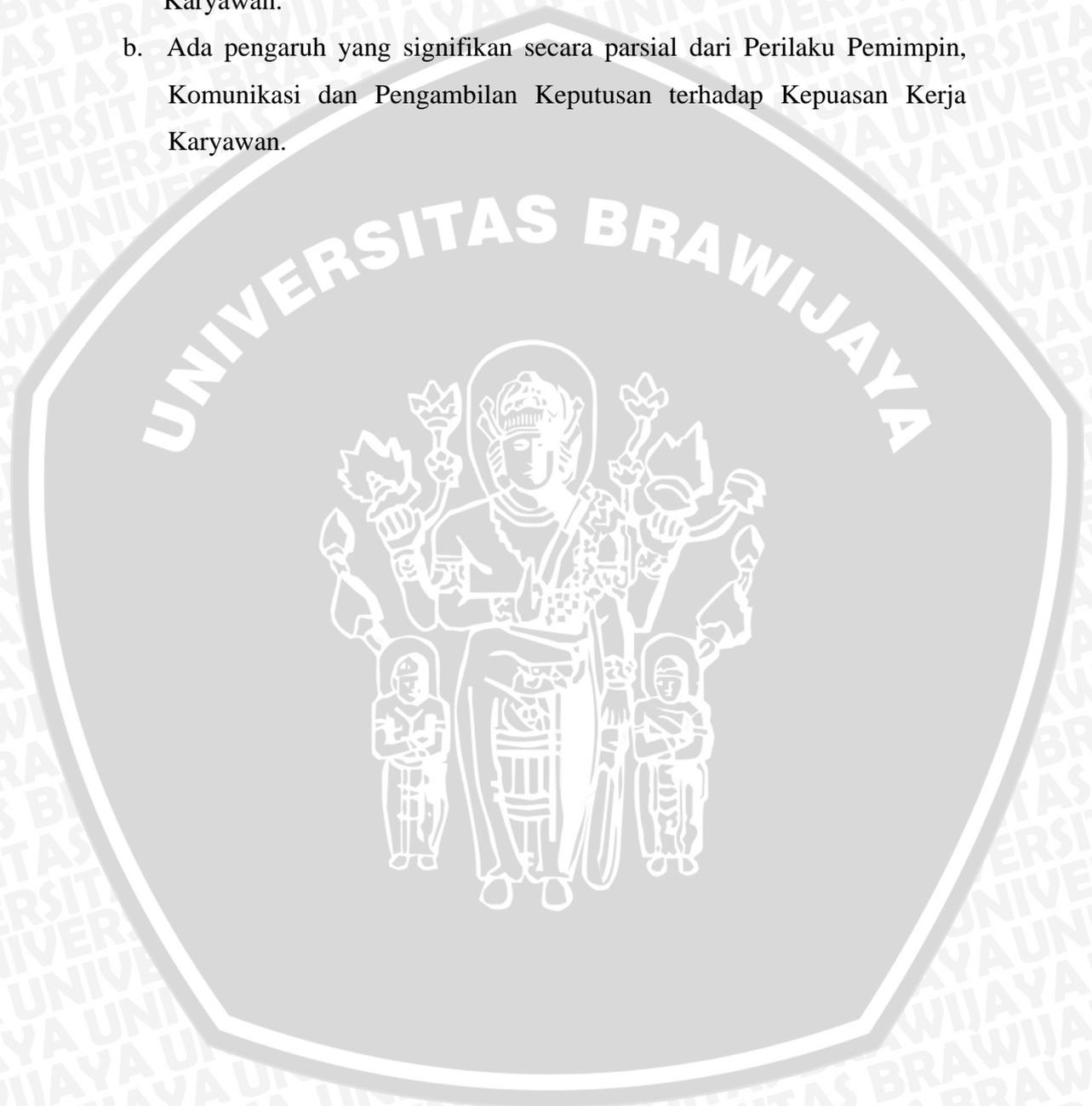
Hipotesis menurut Umar (2002:67) menyatakan bahwa hipotesis merupakan pernyataan sementara yang perlu dibuktikan benar atau tidak. Setelah terbentuk model konsepsi seperti pada gambar 2 di atas, maka model hipotesis dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2
Model Hipotesis**



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

- a. Ada pengaruh yang signifikan secara simultan dari Perilaku Pemimpin, Komunikasi dan Pengambilan Keputusan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
- b. Ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari Perilaku Pemimpin, Komunikasi dan Pengambilan Keputusan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.



BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena penelitian ini dilatar belakangi oleh tujuan awal penelitian yaitu menjelaskan mengenai pengaruh Iklim Organisasi melalui pengujian hipotesis. Menurut Singarimbun (1995:5), apabila untuk data yang sama peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis, maka penelitian tersebut tidak lagi dinamakan penelitian deskriptif melainkan penelitian pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (*explanatory research*). Alasan dipilihnya penelitian jenis ini adalah untuk menguji pengaruh antara Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang, Jl. Halmahera no.9 kotak pos 10 Malang 65148 telepon (0341) 327965. Pemilihan lokasi penelitian ini dengan pertimbangan kemudahan dalam mendapatkan akses data.

C. Konsep, Variabel dan Pengukuran

1. Konsep

Menurut Singarimbun (1995:33), konsep adalah istilah dengan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Agar konsep dapat diteliti secara empiris, maka harus dioperasionalkan dengan mengubah dan menjabarkannya menjadi variabel-variabel tertentu. Dalam penelitian ini, konsep yang dapat diteliti adalah:

a. Iklim Organisasi.

Iklim Organisasi adalah lingkungan manusia dimana para pegawai melakukan pekerjaan mereka dan pada gilirannya iklim tersebut dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi di dalam organisasi.

b. Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari organisasi atau perusahaan dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

2. Variabel

Menurut Nazir (1999:149), variabel adalah konsep yang mempunyai bermacam-macam nilai. Pada penelitian ini terdapat dua variabel yang digunakan, yaitu variabel bebas (X) yang terdiri dari Perilaku Pemimpin, Komunikasi dan Pengambilan Keputusan serta variabel terikat (Y) yaitu Kepuasan Kerja Karyawan.

3. Definisi Operasional Variabel

Variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini dapat dijelaskan secara terang supaya tidak menimbulkan keragu-raguan, serta dapat memperterang arti ataupun untuk membuat variabel tersebut dapat digunakan dan dijabarkan secara operasional.

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk variabel tersebut (Nazir,1999:126). Definisi operasional yang dimaksud tampak pada Tabel 2.

Tabel 2
Konsep, Variabel, Indikator, dan Item Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Iklim Organisasi	Perilaku Pemimpin	Hubungan Kerja	a. Atasan melibatkan bawahan dalam sebuah diskusi. b. Atasan mendorong bawahan untuk bekerja giat.
	Komunikasi	Komunikasi searah	a. Kejelasan atasan dalam memberikan arahan dalam penyampaian tugas yang dibebani. b. Atasan dapat menerima informasi dari bawahan.

Lanjutan : Tabel 2

Konsep	Variabel	Indikator	Item
		Komunikasi dua arah	a. Penyelesaian masalah melalui diskusi.
	Pengambilan Keputusan	Kemampuan pengambilan keputusan	a. Partisipasi bawahan dalam mengambil keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. b. Keputusan dibuat berdasarkan informasi yang memadai.
Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja Karyawan	1. Kepuasan aspek gaji	a. Gaji sesuai jerih payah. b. Tunjangan yang didapat telah memadai.
		2. Kepuasan aspek pekerjaan	a. Tidak ada kesulitan dalam beradaptasi dengan pekerjaan yang dibebani.
		3. Kepuasan aspek kondisi kerja	a. Perhatian atasan terhadap suasana kerja.
		4. Kepuasan aspek promosi	a. Promosi sesuai dengan kemampuan. b. Penilaian terhadap karyawan yang mendapat promosi bersifat obyektif.

4. Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert. Menurut Sugiyono (1999:73) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik, yang selanjutnya disebut dengan variabel penelitian. Sedangkan menurut Umar (2003:133), untuk membuat skala Likert lakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Kumpulkan sejumlah pernyataan yang sesuai dengan sikap yang akan diukur dan dapat diidentifikasi dengan jelas (positif atau negatif).
- b. Kumpulkan pernyataan-pernyataan di atas kepada sekelompok responden untuk diisi dengan benar.

- c. Responden dari setiap pernyataan dihitung dengan cara menjumlahkan angka-angka dari setiap pernyataan sedemikian rupa sehingga responden yang berada pada posisi yang sama akan menerima secara konsisten nilai angka yang selalu sama. Misalnya bernilai 5 untuk yang sangat positif dan bernilai 1 untuk yang sangat negatif. Hasil hitung akan mendapatkan skor total, baik untuk tiap responden maupun secara total untuk seluruh responden.
- d. Mencari pernyataan-pernyataan yang tidak dapat dipakai dalam penelitian, patokannya adalah:
 - Pernyataan yang tidak diisi lengkap oleh responden.
 - Pernyataan yang secara totalnya responden tidak menunjukkan korelasi yang substansial dengan nilai totalnya.
- e. Pernyataan-pernyataan hasil saringan akhir akan membentuk skala Likert yang dapat dipakai untuk mengukur skala sikap serta menjadi kuesioner baru untuk pengumpulan data berikutnya.

Tabel 3**Kriteria dan Skor Penilaian Untuk Pengukuran Jawaban Responden**

Kriteria Penilaian	Skor	Derajat Asumsi Penilaian
Sangat Setuju	5	Sangat Baik
Setuju	4	Baik
Ragu-ragu	3	Ragu-ragu
Tidak Setuju	2	Tidak Baik
Sangat Tidak Setuju	1	Sangat Tidak Baik

Sumber: Sugiyono (2003:74)

D. Populasi

Menurut Arikunto (2002:108), populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Hal yang serupa juga disampaikan oleh Singarimbun (1995:152), populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga. Sedangkan Sanusi (2003:65) berpendapat bahwa populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat dipergunakan untuk membuat kesimpulan. Dalam penelitian ini yang dimaksudkan sebagai populasi adalah karyawan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang.

Hal ini sesuai dengan pendapat Arikunto (2002:112), untuk sekedar ancercancer maka apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Berdasarkan pendapat tersebut maka keseluruhan populasi dari karyawan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang diambil semua sebagai sampel karena jumlahnya kurang dari 100.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Data dalam penelitian ini diperoleh dari sumber data primer dan data sekunder untuk lebih jelasnya akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Data Primer

Pengumpulan data yang diperoleh secara langsung, diambil dan dicatat untuk pertama kalinya berupa kuesioner yang disebarakan kepada responden dan wawancara terhadap karyawan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang.

b. Data Sekunder

Pengumpulan data yang menunjang data primer dan diperoleh dari dokumen-dokumen perusahaan yang mendukung penelitian ini, seperti sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi beserta *job description*, visi dan misi, tugas pokok dan fungsi dan sebagainya yang berhubungan dengan Iklim Organisasi. Data ini diperoleh dari bagian yang menangani masalah tersebut, dalam hal ini adalah bagian Sumber Daya Manusia Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang.

2. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan pengamatan langsung ke lokasi atau obyek yang diteliti. Dalam pengumpulan data, penelitian ini menggunakan cara-cara sebagai berikut:

a. Kuesioner

Metode pengumpulan data dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan yang disusun secara terstruktur yang diberikan kepada responden untuk memperoleh informasi tertulis, yang dari hasil jawaban tersebut nantinya digunakan untuk mengukur pengaruh antara Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. Di samping itu penggunaan kuesioner ini bertujuan mendapatkan informasi dengan reliabilitas dan validitas yang

tinggi. Untuk itu dalam tahap selanjutnya dari kuesioner yang telah terkumpul dilakukan uji reliabilitas dan validitas.

b. Wawancara

Metode pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang berkaitan dengan penelitian, misalnya staf kantor bagian Sumber Daya Manusia Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang yang datanya diperlukan dalam penelitian.

c. Dokumentasi

Metode pengumpulan data dengan cara membaca ataupun mempelajari catatan yang berhubungan dengan data yang diperlukan dalam penelitian. Misalnya buku mengenai sejarah Pegadaian, dan lain-lain.

3. Instrumen Penelitian

Dalam pelaksanaan kegiatan penelitian ini instrumen penelitian yang akan digunakan adalah:

a. Kuesioner

Berupa seperangkat pertanyaan tertulis yang terstruktur yang diisi oleh responden. Kuesioner yang diberikan kepada responden antara lain memuat pertanyaan tentang identitas responden, hal-hal yang berhubungan dengan variabel Iklim Organisasi yaitu Perilaku Pemimpin, Komunikasi dan Pengambilan Keputusan serta hal-hal yang berkaitan dengan Kepuasan Kerja.

b. Pedoman wawancara

Berupa seperangkat daftar pertanyaan yang diajukan kepada pihak-pihak yang terkait langsung dengan penelitian, yaitu pimpinan kantor, staf yang berwenang memberikan informasi yang berhubungan dengan penelitian. Pedoman wawancara dalam penelitian meliputi hal-hal yang berkaitan dengan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang.

c. Pedoman dokumentasi

Berupa pedoman untuk mempelajari hal-hal yang diperlukan dalam penelitian sehingga diperoleh data mengenai komposisi karyawan, sejarah, struktur organisasi dan sebagainya. Pedoman dokumentasi yang diajukan antara lain dokumentasi tentang komposisi karyawan, sejarah perusahaan, dan struktur organisasi.

4. Pengujian Instrumen

a. Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud, (Arikunto, 2002:144-145).

Menurut Sugiyono (2003:09) hasil penelitian dapat dikatakan valid jika terdapat kesamaan data antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian. Suatu instrumen dapat dikatakan valid apabila instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung nilai korelasi antara data pada masing-masing pertanyaan dengan skor total. Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* (r hitung) dengan nilai kritis/probabilitasnya. Apabila angka korelasi yang diperoleh berada di atas nilai kritis, maka item tersebut dapat dikatakan valid. Rumus yang digunakan untuk mengukur validitas instrumen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

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

Keterangan :

r = Nilai korelasi

n = Jumlah responden/sampel

X = Nilai skor pada pertanyaan

Y = Total nilai skor

“Dijelaskan pula bahwa validitas instrumen ditentukan dengan cara mengkorelasikan antara skor yang diperoleh masing-masing butir pertanyaan atau pertanyaan dengan skor total. Bila skor tiap butir pertanyaan berkorelasi secara signifikan dengan skor total pada tingkat alpha tertentu misalnya 1% atau 5% maka dapat dikatakan bahwa alat pengukur itu valid,” (Sanusi, 2003:53).

Hasil uji validitas secara lengkap disajikan dalam tabel 4.

Tabel 4
Hasil Pengujian Validitas Instrumen

Variabel	Item	Nilai Korelasi	Sig	Keterangan
X1	Item 1	0,936	0,000	Valid
	Item 2	0,874	0,000	Valid
X2	Item 1	0,925	0,000	Valid
	Item 2	0,848	0,000	Valid
	Item 3	0,908	0,000	Valid
X3	Item 1	0,908	0,000	Valid
	Item 2	0,903	0,000	Valid
Y	Item 1	0,874	0,000	Valid
	Item 2	0,829	0,000	Valid
	Item 3	0,883	0,000	Valid
	Item 4	0,857	0,000	Valid
	Item 5	0,872	0,000	Valid
	Item 6	0,892	0,000	valid

Sumber : data primer diolah

Dari hasil uji validitas dapat dilihat bahwa probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ (5%) dan nilai korelasi (r) lebih besar dari nilai kritis pada $\alpha = 0,05$ dan $n = 50$ sebesar 0,297 maka semua pertanyaan atau keseluruhan item dikatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Selain uji validitas, uji reliabilitas juga perlu dilakukan pada instrumen penelitian, yaitu kuesioner. Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan berulang kali. Suatu penelitian dapat dikatakan reliabel apabila terdapat kesamaan data dalam kurun waktu yang berbeda (Sugiyono,

2003:109). Alat ukur yang reliabel adalah alat ukur yang dapat mengukur suatu gejala pada waktu yang berlainan dengan tetap menunjukkan konsistensi hasil.

Rumus *Alpha Cronbach* menurut Arikunto (2002, h.171) adalah sebagai berikut:

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

Keterangan :

- r_{11} = Reliabilitas instrumen
 k = Banyak butir pertanyaan
 σ_t^2 = Varian total
 $\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varian butir

Uji reliabilitas yang menggunakan *Alpha Cronbach*, bila alpha lebih besar dari 0.600 maka dinyatakan reliabel dan sebaliknya. Hasil pengujian reliabilitas terhadap semua variabel pada tabel 5 menunjukkan bahwa instrumen penelitian reliabel.

Tabel 5
Hasil Uji Reliabilitas Terhadap Semua Variabel

Variabel	Alpha	Standar Alpha	Keterangan
X1	0,7612	0,600	Reliabel
X2	0,8725	0,600	Reliabel
X3	0,7802	0,600	Reliabel
Y	0,9329	0,600	Reliabel

Sumber : data primer diolah

F. Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan yang dilakukan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Teknik analisis yang digunakan dalam peneltian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2003:142), statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui frekuensi dan variasi jawaban responden terhadap item/butir pertanyaan mengenai Iklim Organisasi yang meliputi Perilaku

Pemimpin, Komunikasi, dan Pengambilan Keputusan serta pertanyaan mengenai Kepuasan Kerja Karyawan yang diajukan dalam kuesioner.

2. Model Analisis Regresi Linier Berganda

Model analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

Y = Kepuasan Kerja

a = Konstanta (intercept)

X₁ = Perilaku Pemimpin

X₂ = Komunikasi

X₃ = Pengambilan Keputusan

b₁, b₂, b₃ = Koefisien regresi parsial

e = error (pengganggu)

Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan, maka metode pengujian yang dilakukan adalah:

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots \beta_k = 0$$

$$H_1 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \dots \beta_k \neq 0$$

Untuk menguji regresi linier berganda, digunakan rumus F menurut Sanusi (2003:124) yaitu:

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

Keterangan :

F = pendekatan distribusi probabilitas *Fischer*

k = jumlah variabel bebas

R = koefisien korelasi

n = jumlah sampel

Untuk menolak H₀ dan menerima H₁, pengujian ini dilakukan dengan memperhatikan nilai probabilitas F hitung. Jika $p \leq 0,05$, maka H₀ ditolak. Bila ditolak berarti variabel bebas secara simultan (serempak) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya.

3. Analisis Regresi Parsial

Analisis regresi parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel Iklim Organisasi secara terpisah. Menurut Sanusi (2003:126) hal tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan uji t dengan rumus:

$$t = \frac{b}{s_b}$$

Keterangan:

b = estimasi variabel

s_b = standar error b

Jika probabilitas t hitung $p \leq 0,05$ maka H_0 ditolak, tetapi jika probabilitas t hitung (p) $> 0,05$ maka H_0 diterima. H_0 ditolak berarti variabel bebas yang diuji mempunyai pengaruh yang signifikan dengan variabel terikat.



BAB IV PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah Singkat Perusahaan

Sejarah Pegadaian dimulai pada abad XVIII ketika pemerintahan *Vereenigde Oost Indische Compagnie (VOC)* suatu maskapai perdagangan dari Belanda, datang ke Indonesia dengan tujuan berdagang. Dalam rangka memperlancar kegiatan perekonomiannya *VOC* mendirikan *Bank Van Leening* yaitu lembaga keuangan yang memberikan kredit dengan sistem gadai, lembaga ini yang pertama kali didirikan di Batavia pada tanggal 20 Agustus 1746 berdasarkan keputusan Gubernur Jenderal Van Imhoff. Pada saat Inggris mengambil alih pemerintahan (1811-1816) *Bank Van Leening* milik pemerintah dibubarkan, dan masyarakat diberi keleluasaan untuk mendirikan usaha pegadaian asal mendapat lisensi dari pemerintah daerah setempat.

Pada saat Belanda berkuasa kembali (1916), pemerintah Belanda melihat bahwa pegadaian yang didirikan pada kekuasaan Inggris banyak merugikan masyarakat, pemegang hak banyak melakukan penyelewengan, mengeruk keuntungan untuk diri sendiri dengan menetapkan bunga pinjaman sewenang-wenang. Berdasarkan penelitian oleh lembaga penelitian yang dipimpin de Wolf van Westerrode pada tahun 1900 disarankan agar sebaiknya kegiatan pegadaian ditangani sendiri oleh pemerintah agar dapat memberikan perlindungan dan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat peminjam.

Berdasarkan penelitian tersebut, pemerintah mengeluarkan *Staatsblad (Stbl)* No. 131 tanggal 12 Maret 1901 yang mengatur bahwa usaha pegadaian merupakan monopoli pemerintah dan tanggal 1 April didirikan Pegadaian Negara pertama di Sukabumi (Jawa Barat) selanjutnya setiap tanggal 1 April diperingati sebagai hari ulang tahun Pegadaian.

Sejak awal kemerdekaan, Pegadaian dikelola oleh Pemerintah dan sudah beberapa kali berubah status, yaitu sebagai:

- a. Perusahaan Negara (PN) sejak 1 Januari 1961
- b. Perusahaan Jawatan (PERJAN) berdasarkan PP.No.7/1969

- c. Perusahaan Umum (PERUM) berdasarkan PP.No.10/1990 yang diperbarui dengan PP.No. 103/2003 hingga sekarang.

Kini, usia Pegadaian telah lebih seratus tahun. Manfaatnya makin dirasakan oleh masyarakat menengah dan bawah. Meskipun perusahaan membawa misi publik *service obligation*, ternyata masih mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam bentuk pajak dan bagian keuntungan kepada pemerintah, disaat mayoritas lembaga keuangan lain berada dalam situasi tidak menguntungkan.

2. Visi dan Misi Perusahaan

Sejalan dengan perkembangan lingkungan masa depan, pimpinan dan seluruh staf Pegadaian bertekad mewujudkan komitmen yang tertuang dalam visinya, yaitu pada tahun 2010 menjadi perusahaan yang modern, dinamis dan inovatif dengan usaha utama gadai.

Dari maksud dan tujuan perusahaan tersebut di atas, Perum Pegadaian merumuskan misi perusahaan, yakni ikut membantu program pemerintah dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat golongan menengah ke bawah melalui kegiatan utama berupa penyaluran kredit gadai dan melakukan usaha lain yang menguntungkan.

- a. Budaya Perusahaan dengan mengusung slogan si INTAN, yang berarti :
- | | |
|--------------------|--|
| Inovatif | : Penuh gagasan, kreatif, aktif, menyukai tantangan |
| Nilai moral tinggi | : Taqwa, jujur, berbudi luhur, loyal |
| Terampil | : Menguasai bidang pekerjaan, tanggap, cepat dan akurat |
| Adi layanan | : Sopan, ramah, berkepribadian simpatik |
| Nuansa citra | : Orientasi bisnis, mengutamakan pelanggan dan selalu berusaha mengembangkan diri. |

- b. Pegadaian ditinjau dari logo

Pohon rindang berwarna hijau berarti :

1. Melindungi dan membantu masyarakat.
2. Senantiasa tumbuh dan berkembang.
3. Warna hijau melambangkan keteduhan.

Timbangan warna hitam artinya keseimbangan, kejujuran dan keterbukaan dalam memberikan layanan.

- c. Motto : Pegadaian Mengatasi Masalah Tanpa Masalah

Artinya mengatasi masalah keuangan tanpa harus mengorbankan barang berharga karena terpaksa harus dijual. Dengan mendapatkan kredit dengan prosedur yang aman, cepat dan mudah serta kita tidak kehilangan barang kesayangan.

3. Lokasi Perusahaan

Lokasi Perusahaan adalah Kantor Wilayah X Perusahaan Umum Pegadaian Malang yang berada di Jl. Halmahera No. 9 telepon (0341) 327965 Kotak Pos 10 Malang 65148. Perum Pegadaian kantor wilayah X memiliki letak sangat strategis dan cenderung dekat dengan masyarakat yang benar-benar membutuhkan jasanya sehingga memudahkan nasabah untuk melakukan transaksi.

4. Kegiatan Usaha Perusahaan

Perum Pegadaian Kantor Wilayah X Malang membawahi 77 kantor cabang. Setiap kantor cabang dikepalai oleh manajer cabang yang bertanggungjawab terhadap divisi Operasional dan Pengembangan, SDM, Logistik, Keuangan, dan SPI.

Pengelolaan cabang secara keseluruhan sudah mengikuti pedoman dari pelaksanaan *Good Corporate Governance* yang telah digariskan oleh kantor pusat di Jakarta. Hal itu juga didukung oleh berbagai surat edaran yang dikeluarkan baik oleh pusat maupun oleh kantor wilayah sehingga pelayanan kepada konsumen dapat dilakukan dengan efektif, efisien dan ekonomis sesuai dengan konsep *value for money*.

Konsep yang diterapkan oleh Perum Pegadaian yaitu “PELANGGAN NOW” dimana menurut konsep ini pelanggan haruslah diutamakan dan dipermudah pelayanannya, sudah mulai dapat diterapkan secara penuh. Hal ini dapat dibuktikan dengan pengurusan permohonan dana yang hanya butuh 15 menit saja dan tingkat bunga yang hanya 1%. Tidak semua jasa ada pada setiap cabang. Jasa gadai saham hanya ada di kantor pusat jakarta. Jasa yang diberikan pada cabang-cabang Perum Pegadaian Kantor Wilayah X Malang antara lain :

a. Bisnis Inti :**KCA (Kredit Cepat Aman)**

Kredit KCA adalah pinjaman berdasarkan hukum gadai dengan prosedur pelayanan yang mudah, aman dan cepat. Dengan usaha ini, pemerintah melindungi rakyat kecil yang tidak memiliki akses ke dalam perbankan. Dengan demikian, kalangan tersebut terhindar dari praktek pemberian uang pinjaman yang tidak wajar. Jaminannya berupa benda bergerak, baik berupa barang perhiasan emas dan berlian, elektronik, kendaraan maupun alat rumah tangga lainnya. Jangka waktu kredit maksimum 4 bulan atau 12 hari dan dapat diperpanjang dengan cara hanya membayar sewa modalnya saja.

b. Bisnis Non Inti :**1) Jasa Titipan**

Jasa titipan adalah pelayanan kepada masyarakat yang ingin menitipkan barang-barang atau surat berharga yang dimilikinya agar tetap terjaga dengan baik. Dalam dunia perbankan, layanan ini dikenal sebagai *safe deposit box*. Harta dan surat berharga perlu dijaga keamanannya agar tidak sampai hilang, rusak atau disalahgunakan orang lain. Tetapi ternyata tidak selamanya barang dan surat berharga itu aman di tangan sendiri. Jangka waktu penitipan dua minggu sampai dengan satu tahun dan dapat diperpanjang.

2) Jasa Taksiran

Jasa Taksiran adalah suatu layanan kepada masyarakat yang peduli akan harga atau nilai harta benda miliknya. Dengan biaya yang relatif ringan, masyarakat dapat mengetahui dengan pasti tentang nilai atau kualitas suatu barang miliknya setelah lebih dulu diperiksa dan ditaksir oleh juru taksir berpengalaman.

3) KREASI

Penyaluran uang pinjaman kepada nasabah dengan jaminan surat-surat berharga tanpa jaminan barang dengan cara mengangsur dan bunga yang diberikan sebesar 1%, dalam jangka waktu 1 tahun.

4) **KRASIDA (Kredit Angsuran Sistem Gadai)**

KRASIDA merupakan pemberian pinjaman kepada para pengusaha Mikro dan Kecil (dalam rangka pengembangan usaha) atas dasar gadai dengan pengembalian pinjaman dilakukan melalui mekanisme angsuran.

5) **Gadai Syariah**

RAHN adalah produk jasa gadai yang berlandaskan pada prinsip-prinsip syari'ah, dimana nasabah hanya akan dibebani biaya administrasi dan biaya jasa simpan dan pemeliharaan barang jaminan (ijarah).

6) **Kredit Tunda Jual Komoditas Pertanian (Gadai Gabah)**

Kredit Tunda Jual Komoditas Pertanian ini diberikan kepada para petani dengan jaminan gabah kering giling. Layanan kredit ini ditujukan untuk membantu para petani pasca panen terhindar dari tekanan akibat fluktuasi harga pada saat panen dan permainan para tengkulak. Sistem kredit ini sama dengan gadai biasa.

7) **KRISTA (Kredit Usaha Rumah Tangga)**

Satu lagi produk terbaru PERUM Pegadaian yang pro UKM, yaitu KRISTA (Kredit Usaha Rumah Tangga). KRISTA merupakan kredit yang ditujukan kepada para pengusaha sangat mikro yang tergabung dalam suatu kelompok/asosiasi dengan jaminan pokok sistem tanggung renteng diantara anggota kelompok tersebut. Perum Pegadaian melalui KRISTA berusaha merangkul para pengusaha sangat mikro (gurem), yang sebagian besar *nonbankable*, untuk menggerakkan roda perekonomian dan usahanya.

8) **KRESNA (Kredit Serba Guna)**

Merupakan pemberian pinjaman kepada pegawai/karyawan dalam rangka kegiatan produktif/konsumtif dengan pengembalian secara angsuran. KRESNA merupakan modifikasi dari produk lama yaitu kredit untuk pegawai.

9) **Properti**

Untuk mengoptimalkan pemanfaatan aset yang kurang produktif, perusahaan membangun gedung untuk disewakan, baik dengan cara pembiayaan sendiri maupun bekerja sama dengan pihak ketiga dengan

sistem bangun, kelola dan alih/*build, Operate and Transfer (BOT)* dan Kerja Sama Operasi (KSO).

10) Jasa Lelang

Perum Pegadaian memiliki satu anak perusahaan yaitu PT. Balai Lelang Artha Gasia dengan komposisi kepemilikan saham 99,99% (Perum Pegadaian) dan 0,01% (Deddy Kusdedi). PT. Balai Lelang Artha Gasia bergerak di bidang jasa lelang dengan maksud menyelenggarakan penjualan di muka umum secara lelang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

5. Struktur Organisasi Perusahaan

Organisasi Perusahaan disusun dalam 2 (dua) tingkat, yaitu:

- a. Tingkat Pusat
- b. Tingkat Wilayah

Organisasi Tingkat Pusat terdiri atas:

- a. Direksi
- b. Direktorat Keuangan
- c. Direktorat Operasi Dan Pengembangan
- d. Direktorat Umum
- e. Sekretariat Perusahaan
- f. Satuan Pengawas Interen
- g. Pusat Teknologi Informasi
- h. Pusat Pendidikan Dan Pelatihan
- i. Satuan Manajemen Risiko
- j. Widyaiswara
- k. Pusat Pembinaan Usaha Kecil Dan Koperasi
- l. Anak Perusahaan/Dana Pensiun
- m. Yayasan Kesejahteraan Pegadaian Permata.

Organisasi Tingkat Wilayah terdiri atas :

- a. Kantor Wilayah
- b. Kantor Cabang

Kantor wilayah dipimpin oleh seorang pemimpin wilayah yang bertanggung jawab kepada direksi. Pemimpin wilayah mempunyai fungsi merencanakan,

mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan kegiatan perusahaan di wilayah terutama bidang operasional serta membantu fungsi-fungsi kantor pusat. Untuk menyelenggarakan fungsi tersebut, pemimpin wilayah mempunyai tugas:

- a. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan rencana jangka panjang dan rencana kerja dan anggaran kantor wilayah.
- b. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan kegiatan operasional usaha inti dan usaha lain serta usaha syari'ah di kantor wilayah dan kantor cabang.
- c. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan, mengendalikan dan mengamankan kekayaan perusahaan yang ada di kantor wilayah dan kantor cabang.
- d. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengembangkan serta mengendalikan strategi bisnis di kantor cabang yang menjadi acuan bagi para manajer cabang.
- e. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengembangkan serta mengendalikan kegiatan evaluasi berkala terhadap kinerja para manajer cabang dan staf.
- f. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan strategi pemecahan masalah teknis operasional kantor cabang.
- g. Mewakili kepentingan perusahaan di kantor wilayah dan kantor cabang, baik ke dalam maupun keluar berdasarkan kewenangan yang dilimpahkan direksi.

Dalam pelaksanaan fungsi sehari-hari, pemimpin wilayah dibantu oleh:

- a) Inspektur Wilayah
- b) Manajer Operasi dan Pengembangan
- c) Manajer Keuangan
- d) Manajer SDM
- e) Manajer Logistik
- f) Fungsional Humas dan Hukum
- g) Fungsional Ahli Taksir
- h) Fungsional Teknologi Informasi
- i) Fungsional Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi

j) Fungsional Manajemen Risiko.

1) Inspektur Wilayah

Inspektur wilayah mempunyai fungsi merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan penilaian atas sistem pengendalian manajemen dan pelaksanaan seluruh kegiatan perusahaan di kantor wilayah serta memberikan saran-saran perbaikan/penindakan.

Untuk menyelenggarakan fungsi tersebut, inspektur wilayah mempunyai tugas:

- a. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan rencana kerja dan anggaran inspektorat wilayah.
- b. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan rencana program kerja pemeriksaan inspektorat wilayah.
- c. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan program pemeriksaan rutin dan khusus.
- d. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan pelaksanaan pemeriksaan khusus dan pemeriksaan oleh auditor ekstern.
- e. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan kegiatan penyusunan laporan dan memberikan saran/rekomendasi hasil pemeriksaan kepada atasan.
- f. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan kegiatan pemberian pertimbangan terhadap kasus kecurangan maupun pelanggaran disiplin yang terjadi di wilayahnya berdasarkan ketentuan yang berlaku.

Inspektur wilayah dibantu oleh:

- a. Pemeriksa Madya
- b. Pemeriksa Muda.

2) Manajer Operasi dan Pengembangan

Manajer operasi dan pengembangan mempunyai fungsi merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan operasional dan pengembangan usaha inti, usaha lain dan usaha syari'ah serta melakukan pemasarannya. Untuk melaksanakan fungsi tersebut Manajer operasi dan pengembangan mempunyai tugas:

- a. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan penyusunan rencana kerja dan anggaran bagian operasi dan pengembangan.
- b. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi kegiatan pembinaan operasional usaha inti dan usaha lain serta usaha syari'ah.
- c. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi kegiatan penelitian dan pengembangan usaha inti dan usaha lain serta usaha syari'ah.
- d. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi kegiatan promosi usaha inti dan usaha lain serta usaha syari'ah.
- e. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan serta mengawasi penyusunan dan penyajian laporan statistik usaha inti dan usaha lain serta usaha syari'ah.

Manajer operasi dan pengembangan dibantu oleh :

- a. Asisten Manajer Usaha Inti
- b. Asisten Manajer Usaha Lain
- c. Asisten Usaha Syari'ah.

3) Manajer Keuangan

Manajer keuangan mempunyai fungsi merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan perbendaharaan serta akuntansi kantor wilayah. Untuk dapat menyelenggarakan fungsi tersebut, manajer keuangan mempunyai tugas:

- a. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan rencana kerja dan anggaran bagian keuangan.
- b. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi penyusunan rencana jangka panjang dan rencana kerja dan anggaran kantor wilayah, mengalokasikan anggaran, serta mengevaluasi realisasi anggaran dan pelaporan agar penggunaan keuangan dapat terkendali secara efektif dan efisien.
- c. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi kegiatan perbendaharaan dan perpajakan kantor wilayah.
- d. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi verifikasi dokumen keuangan, pembukuan serta menyajikan laporan keuangan kantor wilayah.
- e. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi kegiatan pengelolaan keuangan kantor wilayah dan pelaporannya.

Manajer keuangan dibantu oleh:

- a. Asisten Manajer Perbendaharaan
- b. Asisten Manajer Akuntansi.

4) Manajer Sumber Daya Manusia

Manajer SDM mempunyai fungsi merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan administrasi dan pengembangan serta kesejahteraan SDM. Untuk dapat menyelenggarakan fungsi tersebut manajer SDM mempunyai tugas:

- a. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan rencana kerja dan anggaran bagian SDM.
- b. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi administrasi dan pengembangan SDM.
- c. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi kesejahteraan SDM.

Manajer SDM dibantu oleh:

- a. Asisten Manajer Administrasi
- b. Pengembangan SDM dan Asisten Manajer Kesejahteraan.

5) Manajer Logistik

Manajer logistik mempunyai fungsi merencanakan, menkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan kegiatan perlengkapan, rumah tangga dan pengelolaan bangunan pada kantor wilayah dan kantor cabang. Untuk menyelenggarakan fungsi tersebut, manajer logistik mempunyai tugas:

- a. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan, dan mengendalikan rencana kerja dan anggaran bagian logistik.
- b. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi kebutuhan perlengkapan, rumah tangga serta bangunan.
- c. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi tata usaha, perlengkapan, rumah tangga dan bangunan kantor wilayah dan kantor cabang.
- d. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi kegiatan teknik bangunan.
- e. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi kegiatan tata usaha pembangunan.

Manajer logistik dibantu oleh:

- a. Asisten Manajer Perlengkapan Dan Rumah Tangga
- b. Asisten Manajer Bangunan.

6) Fungsional Humas dan Hukum

Fungsional humas dan hukum mempunyai fungsi merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan kehumasan, protokol dan hukum di kantor wilayah dan kantor cabang. Untuk dapat menyelenggarakan fungsi tersebut, fungsional humas dan hukum mempunyai tugas:

- a. Merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi rencana kerja dan anggaran fungsional humas dan hukum.
- b. Melakukan publikasi dan pelayanan informasi perkembangan perusahaan serta kegiatan litigasi dan penyuluhan hukum.
- c. Melaksanakan kegiatan kepastakaan serta evaluasi dan dokumentasi hukum.

- d. Melaksanakan kegiatan dokumentasi dan menyelesaikan masalah hukum.
- e. Melaksanakan pengurusan tamu dan kegiatan protokoler lainnya.
- f. Mendampingi/mewakili kantor/pemimpin wilayah dalam mengatasi masalah hukum.

7) **Fungsional Ahli Taksir**

Fungsional ahli taksir mempunyai fungsi membantu pemimpin wilayah dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pelaksanaan tugas sesuai dengan keahliannya dalam rangka penilaian dan penyesuaian taksiran barang jaminan. Untuk dapat menyelenggarakan fungsi tersebut, fungsional ahli taksir mempunyai tugas:

- a. Merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi rencana kerja dan anggaran fungsional ahli taksir.
- b. Melakukan analisis data perkembangan operasional kantor cabang dalam rangka pembinaan taksiran kantor cabang agar taksiran menjadi optimal.
- c. Melakukan evaluasi atas rata-rata taksiran/rata-rata uang pinjaman kantor cabang dalam rangka pembinaan taksiran dan uang pinjaman.
- d. Melakukan pengujian barang bukti perhiasan sesuai dengan permohonan instansi terkait dalam rangka penetapan nilai taksiran barang.
- e. Melakukan survei dan pengkajian Harga Pasar Setempat (HPS) atas barang jaminan sesuai dengan ketentuan yang berlaku sebagai bahan pedoman dalam menetapkan taksiran.
- f. Melakukan pemeriksaan taksiran ulang atas barang-barang jaminan/barang gantung yang diduga bermasalah bersama anggota tim.
- g. Melaksanakan tugas-tugas lain dalam bidang operasional sesuai perintah atasan.

8) **Fungsional Teknologi Informasi**

Fungsional teknologi informasi mempunyai fungsi merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi urusan *database*, perangkat lunak jaringan dan teknis perangkat keras dalam lingkup kantor wilayah. Untuk

dapat menyelenggarakan fungsi tersebut, fungsional teknologi informasi mempunyai tugas:

- a. Merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi rencana kerja dan anggaran fungsional teknologi informasi.
- b. Memberikan solusi atas *trouble shooting* atas pelaksanaan pengoperasian data dan sistem aplikasi di kantor wilayah maupun kantor cabang.
- c. Melakukan pemeliharaan dan pengamanan *database*, perangkat lunak jaringan dan teknis perangkat keras.
- d. Menyajikan informasi yang dibutuhkan manajemen.
- e. Melakukan uji validitas dan keterbiasaan sistem aplikasi yang diterapkan.

9) Fungsional Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK)

Fungsional Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK) mempunyai fungsi merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan pembinaan usaha kecil dan koperasi di kantor wilayah. Untuk dapat menyelenggarakan fungsi tersebut, fungsional Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK) mempunyai tugas:

- a. Merencanakan, melaksanakan dan mengevaluai rencana kerja dan anggaran Fungsional Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi.
- b. Menerima, meneliti dan memberikan rekomendasi berdasarkan evaluasi kepada pemimpin wilayah proposal permohonan dari mitra binaan berdasarkan ketentuan yang berlaku.
- c. Membuat rencana kunjungan dalam satu tahun ke lokasi mitra binaan.
- d. Mengevaluasi dan memantau kinerja mitra binaan, berdasarkan laporan triwulan, pembayaran angsuran dan lain-lain.
- e. Melaksanakan teknis penyaluran bantuan modal kerja, pelatihan, pendidikan, pemagangan, pameran, promosi berdasarkan petunjuk atasan.
- f. Mengusulkan solusi dan pemecahan masalah mitra binaan yang mengalami kemacetan angsuran.
- g. Melakukan pembukuan terhadap segala transaksi yang terjadi pada Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi di kantor wilayah.

- h. Mengawasi pelaksanaan tugas pekerjaan di bidang Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi.

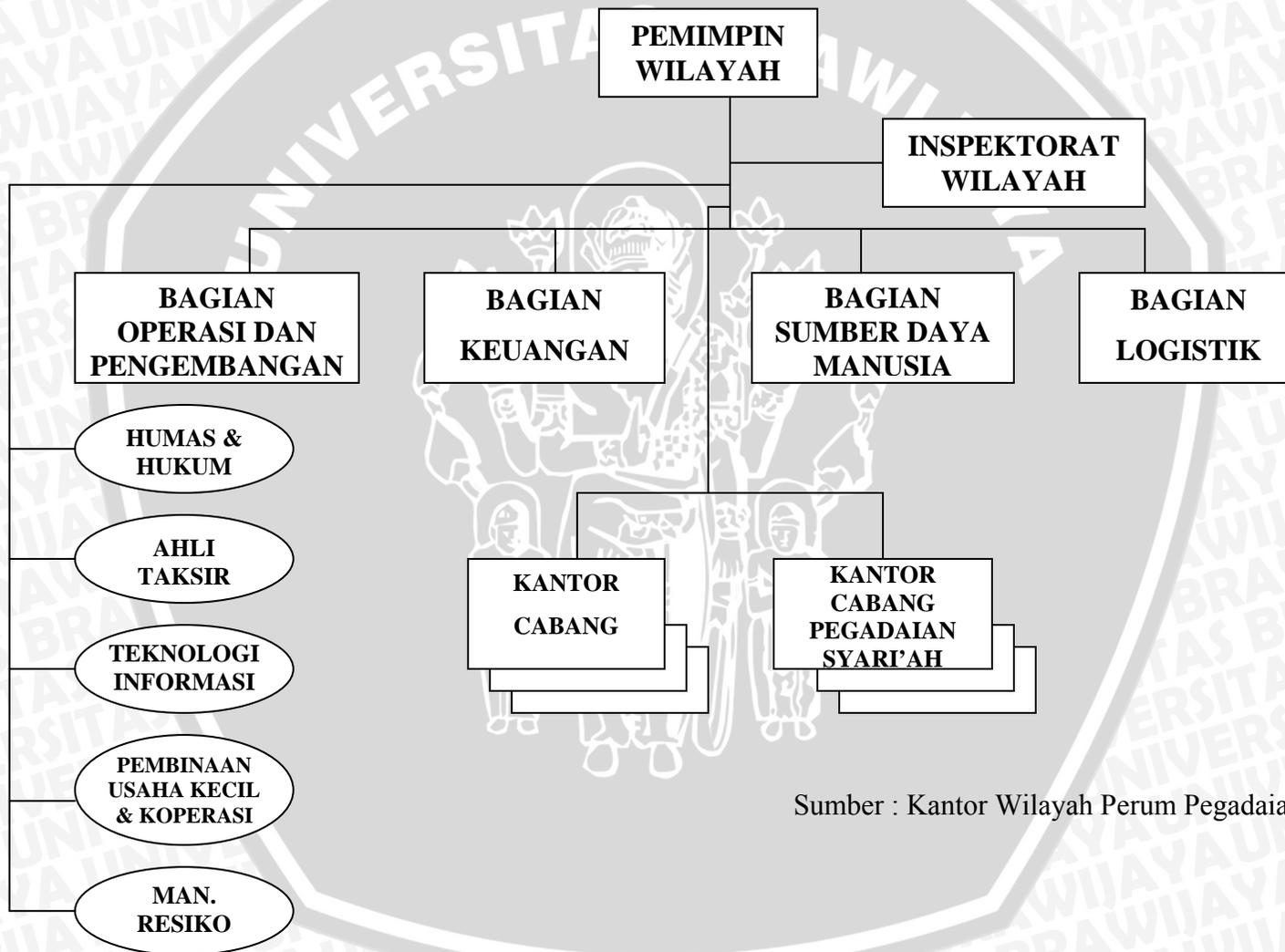
10) Fungsional Manajemen Risiko

Fungsional manajemen risiko mempunyai fungsi merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi risiko yang akan, sedang dan telah terjadi dalam rangka meminimalisasi risiko dan meningkatkan kinerja perusahaan. Untuk dapat menyelenggarakan fungsi tersebut, fungsional manajemen risiko mempunyai tugas:

- a. Merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan rencana jangka panjang serta rencana kerja dan anggaran fungsional manajemen risiko.
- b. Merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi risiko yang akan, sedang dan telah terjadi yang ditimbulkan oleh perubahan/penyempurnaan/ pengembangan sistem dan prosedur dalam pelaksanaan operasional sebagai akibat adanya perubahan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
- c. Merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi risiko yang akan, sedang dan telah terjadi ditimbulkan oleh perubahan/penyempurnaan/ pengembangan sistem dan prosedur dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan yang berpotensi menimbulkan kerugian perusahaan.
- d. Merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi risiko yang akan, sedang dan telah terjadi yang ditimbulkan oleh perubahan/penyempurnaan/ pengembangan sistem dan prosedur dalam pelaksanaan pengelolaan bidang SDM, logistik, yang berpotensi menimbulkan kerugian perusahaan.
- e. Melakukan koordinasi dengan unit kerja lain dalam melakukan pengujian ketaatan terhadap standar baku dan kebijakan perusahaan atas persetujuan pemimpin wilayah.
- f. Melakukan pengkajian dan evaluasi serta memberikan saran/pertimbangan dalam upaya mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).
- g. Menyusun laporan pertanggungjawaban pelaksanaan program kerja dan anggaran fungsional manajemen risiko kepada pemimpin wilayah.

Gambar 3

Bagan Struktur Organisasi Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang



Sumber : Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang

B. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner kepada para responden, yaitu pada karyawan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang sebanyak 50 karyawan maka dapat diambil beberapa gambaran tentang karakteristik responden yang diteliti meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan, dan masa kerja. Karakteristik responden dijelaskan sebagai berikut :

1. Usia

Tabel 6
Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	< 30 tahun	8	16
2	30 s/d 40 tahun	21	42
3	41 s/d 50 tahun	12	24
4	> 50 tahun	9	18
	Jumlah	50	100

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden berada pada usia 30-40 tahun yaitu sebesar 21 orang (42%). Selanjutnya sebanyak 12 orang (24%) berusia antara 41-50 tahun. Sebanyak 9 orang (18%) berada pada usia 50 tahun keatas. Sebanyak 8 orang (16%) berada pada usia kurang dari 30 tahun.

2. Jenis Kelamin

Tabel 7
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	39	78
2	Wanita	11	22
	Jumlah	50	100

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden adalah laki-laki yaitu 39 orang (78%) dan karyawan perempuan sebanyak 11 orang (22%).

3. Tingkat Pendidikan

Tabel 8
Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SMU	20	40
2	D3	3	6
3	S1	25	50
4	S2	2	4
5	S3	0	0
	Jumlah	50	100

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah responden yang memiliki tingkat pendidikan S1 merupakan tingkat pendidikan terbanyak yaitu 25 orang (50%), tingkat pendidikan SMU merupakan tingkat pendidikan terbanyak kedua yaitu 20 orang (40%), lalu kemudian tingkat pendidikan D3 sebanyak 3 orang (6%), dan tingkat pendidikan S2 sebanyak 2 orang (4%).

4. Masa Kerja

Tabel 9
Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1	< 10 tahun	10	20
2	10 s/d 20 tahun	23	46
3	21 s/d 30 tahun	14	28
4	> 30 tahun	3	6
	Jumlah	50	100

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah responden yang mempunyai masa kerja 10-20 tahun sebanyak 23 orang (46%), lalu responden yang memiliki masa kerja 21-30 tahun sebanyak 14 orang (28%), lalu yang memiliki masa kerja kurang dari 10 tahun sebanyak 10 orang (20%), dan bagi responden yang memiliki masa kerja lebih dari 30 tahun sebanyak 3 orang (6%).

C. Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Berdasarkan kuisioner yang diberikan pada responden maka, dapat diketahui persentase distribusi untuk masing-masing pertanyaan.

a. Perilaku Pemimpin (X1)

Tabel 10
Distribusi Frekuensi Item Variabel Perilaku Pemimpin (X1)

No	Keterangan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
X1.1	Atasan melibatkan bawahan dalam sebuah diskusi.		
	a. Sangat Setuju	11	22
	b. Setuju	21	42
	c. Ragu-ragu	10	20
	d. Tidak Setuju	8	16
	e. Sangat Tidak Setuju	-	-
	Jumlah	50	100
X1.2	Atasan mendorong bawahan untuk bekerja giat.		
	a. Sangat Setuju	18	36
	b. Setuju	23	46
	c. Ragu-ragu	9	18
	d. Tidak Setuju	-	-
	e. Sangat Tidak Setuju	-	-
	Jumlah	50	100

Sumber : Data primer diolah

Pada tabel 7 tentang variabel perilaku pemimpin untuk item atasan melibatkan bawahan dalam sebuah diskusi diketahui sebagian besar responden yaitu 21 orang (42%) menyatakan setuju, sebanyak 11 orang (22%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 10 orang (20%) menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 8 orang (16%) menyatakan tidak setuju.

Untuk item atasan mendorong bawahan untuk bekerja giat diketahui sebagian besar responden yaitu 23 orang (46%) menyatakan setuju, sebanyak 18 orang (36%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 9 orang (18%) menyatakan ragu-ragu.

Rata-rata jawaban responden pada variabel perilaku pemimpin (X1) berkisar pada nilai 4, hal ini menunjukkan bahwa responden setuju perilaku pemimpin dapat membangun kerja sama dan menjadi teladan bagi karyawan karena selalu memberikan kesempatan pada bawahan untuk ikut dalam sebuah diskusi dan selalu mendorong bawahan untuk bekerja lebih giat.

b. Komunikasi (X2)

Tabel 11
Distribusi Frekuensi Item Variabel Komunikasi (X2)

No	Keterangan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
X2.1	Kejelasan atasan dalam memberikan arahan dalam penyampaian tugas yang dibebani.		
	a. Sangat setuju	7	14
	b. Setuju	22	44
	c. Ragu-ragu	13	26
	d. Tidak setuju	8	16
	e. Sangat tidak setuju	-	-
	Jumlah	50	100
X2.2	Atasan dapat menerima informasi dari bawahan.		
	a. Sangat setuju	5	10
	b. Setuju	23	46
	c. Ragu-ragu	15	30
	d. Tidak setuju	7	14
	e. Sangat tidak setuju	-	-
	Jumlah	50	100
X2.3	Penyelesaian masalah melalui diskusi.		
	a. Sangat setuju	7	14
	b. Setuju	19	38
	c. Ragu-ragu	21	42
	d. Tidak setuju	3	6
	e. Sangat tidak setuju	-	-
	Jumlah	50	100

Sumber : Data primer diolah

Pada tabel 8 tentang variabel komunikasi untuk item Kejelasan atasan dalam memberikan arahan dalam penyampaian tugas yang dibebani diketahui sebagian besar responden yaitu 22 orang (44%) menyatakan setuju, sebanyak 13 orang (26%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 8 orang (16%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 7 orang (14%) menyatakan sangat setuju.

Untuk item yang atasan dapat menerima informasi dari bawahan diketahui sebagian besar responden yaitu 23 orang (46%) menyatakan setuju, sebanyak 15 orang (30%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 7 orang (14%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 5 orang (10%) menyatakan sangat setuju.

Untuk item penyelesaian masalah melalui diskusi diketahui sebagian besar responden yaitu 21 orang (42%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 19 orang (38%) menyatakan setuju, sebanyak 7 orang (14%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 3 orang (6%) menyatakan tidak setuju.

Rata-rata jawaban responden pada variabel komunikasi (X2) berkisar pada nilai 4, hal ini menunjukkan bahwa komunikasi dalam organisasi telah berperan penting dalam hubungan antar karyawan dengan atasan. Kejelasan

tentang tugas yang harus dilaksanakan membuat karyawan dapat bekerja secara optimal. Informasi yang diberikan kepada atasan juga mampu meningkatkan kinerja terhadap perusahaan.

c. Pengambilan Keputusan (X3)

Tabel 12
Distribusi Frekuensi Item Variabel Pengambilan Keputusan (X3)

No	Keterangan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
X3.1	Partisipasi bawahan dalam menentukan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan.		
	a. Sangat setuju	4	8
	b. Setuju	16	32
	c. Ragu-ragu	15	30
	d. Tidak Setuju	13	26
	e. Sangat tidak setuju	2	4
	Jumlah	50	100
X3.2	Keputusan dibuat berdasarkan informasi yang memadai.		
	a. Sangat setuju	11	22
	b. Setuju	19	38
	c. Ragu-ragu	12	24
	d. Tidak setuju	8	16
	e. Sangat tidak setuju	-	-
	Jumlah	50	100

Sumber : Data primer diolah

Pada tabel 9 tentang variabel pengambilan keputusan untuk item partisipasi bawahan dalam menentukan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan diketahui sebagian besar responden yaitu 16 orang (32%) menyatakan setuju, sebanyak 15 orang (30%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 13 orang (26%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 4 orang (8%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 2 orang (4%) menyatakan sangat tidak setuju.

Untuk item keputusan dibuat berdasarkan informasi yang memadai diketahui sebagian besar responden yaitu 19 orang (38%) menyatakan setuju, sebanyak 12 orang (24%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 11 orang (22%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 8 orang (16%) menyatakan tidak setuju.

Rata-rata jawaban responden pada variabel pengambilan keputusan (X3) berkisar pada nilai 4, hal ini menunjukkan bahwa responden setuju pengambilan keputusan dalam organisasi telah berjalan dengan baik. Pemimpin mampu mengambil keputusan dengan sistem keterbukaan yaitu memberi partisipasi bawahan dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan dan segala keputusan dibuat berdasarkan informasi yang memadai.

d. Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Tabel 13
Distribusi Frekuensi Item Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

No.	Keterangan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Y1	Gaji sesuai dengan jerih payah.		
	a. Sangat setuju	-	-
	b. Setuju	11	22
	c. Ragu-ragu	25	50
	d. Tidak setuju	14	28
	e. Sangat tidak setuju	-	-
	Jumlah	50	100
Y2	Tunjangan yang didapat telah memadai.		
	a. Sangat setuju	-	-
	b. Setuju	13	26
	c. Ragu-ragu	23	46
	d. Tidak setuju	14	28
	e. Sangat tidak setuju	-	-
	Jumlah	50	100
Y3	Tidak ada kesulitan dalam beradaptasi dengan pekerjaan yang dibebani.		
	a. Sangat setuju	1	2
	b. Setuju	26	52
	c. Ragu-ragu	20	40
	d. Tidak setuju	3	6
	e. Sangat tidak setuju	-	-
	Jumlah	50	100
Y4	Perhatian atasan terhadap suasana kerja.		
	a. Sangat setuju	-	-
	b. Setuju	12	24
	c. Ragu-ragu	30	60
	d. Tidak setuju	8	16
	e. Sangat tidak setuju	-	-
	Jumlah	50	100
Y5	Promosi sesuai dengan kemampuan.		
	a. Sangat setuju	1	2
	b. Setuju	26	52
	c. Ragu-ragu	21	42
	d. Tidak setuju	2	4
	e. Sangat tidak setuju	-	-
	Jumlah	50	100
Y6	Penilaian terhadap karyawan yang mendapat promosi bersifat obyektif.		
	a. Sangat setuju	-	-
	b. Setuju	12	24
	c. Ragu-ragu	28	56
	d. Tidak setuju	10	20
	e. Sangat tidak setuju	-	-
	Jumlah	50	100

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan Tabel 10 dapat diketahui bahwa untuk variabel kepuasan kerja karyawan untuk item gaji sesuai dengan jerih payah, sebanyak 25 responden

menyatakan ragu-ragu (50%), 14 responden menyatakan tidak setuju (28%), dan 11 responden menyatakan setuju (22%). Hal ini membuktikan gaji yang diterima masih belum mencukupi kebutuhan dari karyawan.

Frekwensi jawaban item pernyataan tunjangan yang didapat telah memadai diketahui sebanyak 23 orang (46%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 14 orang (28%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 13 orang (26%) menyatakan setuju. Hal ini membuktikan bahwa tunjangan yang diterima karyawan masih belum mencukupi kebutuhan dari karyawan.

Frekwensi jawaban item tidak ada kesulitan dalam beradaptasi dengan pekerjaan yang dibebani diketahui sebanyak 26 orang (52%) menyatakan setuju, sebanyak 20 orang (40%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 3 orang (6%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 orang (2%) menyatakan sangat setuju. Hal ini membuktikan karyawan tidak merasa kesulitan dalam beradaptasi dengan pekerjaan yang dibebani.

Frekwensi jawaban item perhatian atasan terhadap suasana kerja diketahui sebanyak 30 orang (60%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 12 orang (24%) menyatakan setuju, dan sebanyak 8 orang (16%) menyatakan tidak setuju. Hal ini menyatakan kurangnya perhatian atasan terhadap suasana kerja.

Frekwensi jawaban item promosi sesuai dengan kemampuan diketahui sebanyak 26 orang (52%) menyatakan setuju, sebanyak 21 orang (42%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 2 orang (4%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 orang (2%) menyatakan sangat setuju. Hal ini membuktikan promosi dilakukan sesuai dengan kemampuan.

Frekwensi jawaban item penilaian terhadap karyawan yang mendapat promosi bersifat obyektif diketahui sebanyak 28 orang (56%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 12 orang (24%) menyatakan setuju, sebanyak 10 orang (20%) menyatakan tidak setuju. Hal ini membuktikan penilaian terhadap karyawan yang mendapat promosi masih belum bersifat obyektif.

2. Analisis Inferensial

a. Uji Hipotesis

1) Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh signifikan variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Uji F dilakukan dengan membandingkan antara sig t dengan α . Setelah melakukan perhitungan maka hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut :

Tabel 14
Hasil Uji F

Hipotesis Alternatif (Ha)	Nilai	Status
Terdapat pengaruh yang signifikan secara serentak dari variabel Perilaku Pemimpin, Komunikasi, dan Pengambilan Keputusan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.	Sig F = 0,000	Ho ditolak

Sumber : Data primer (diolah)

Berdasarkan tabel di atas pada pengujian ini sig F lebih kecil dari α ($0,000 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara serentak atau simultan dari variabel Perilaku Pemimpin (X1), Komunikasi (X2), dan Pengambilan Keputusan (X3) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

2) Uji Parsial (Uji t)

Untuk menunjukkan apakah variabel bebas secara individu 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 :

Tabel 15
Hasil Uji t

Hipotesis Alternatif (Ha)	Nilai	Status
Variabel Perilaku Pemimpin berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Sig t = 0,020	Ho ditolak
Variabel Komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Sig t = 0,000	Ho ditolak
Variabel Pengambilan Keputusan berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Sig t = 0,031	Ho ditolak

Sumber : Data Primer (diolah)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui bahwa Sig t dari ketiga variabel lebih kecil dari α . Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel Perilaku Pemimpin, Komunikasi, dan Pengambilan Keputusan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan.

b. Analisis Regresi Linier Berganda

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan SPSS for windows 11.0 dengan menguji regresi berganda yang merupakan analisis untuk mengetahui besarnya pengaruh dari 3 variabel bebas terhadap 1 variabel terikat. Pada penelitian ini menggunakan pengujian yang dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95 % atau tingkat signifikan 5 % ($\alpha = 0,05$). Untuk menguji kebenaran hipotesis yang telah diajukan sebelumnya, digunakan analisis regresi linier berganda, hasil tampak pada tabel 11.

Tabel 16
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	Sig t	Keterangan
Konstanta	3,830	2,089	0,042	-
X1	0,624	2,405	0,020	Signifikan
X2	0,634	4,121	0,000	Signifikan
X3	0,520	2,230	0,031	Signifikan
R	= 0,797			
R square	= 0,635			
Adjusted R square	= 0,612			
F hitung	= 26,732			
Sig F	= 0,000			

Sumber : Data primer diolah

Keterangan : Jumlah data (observasi) = 50

Variabel tergantung pada regresi ini adalah Kepuasan Kerja Karyawan (Y) sedangkan variabel bebasnya adalah Perilaku Pemimpin (X1), Komunikasi (X2), Pengambilan Keputusan (X3). Model regresi berdasarkan hasil analisis di atas adalah :

$$Y = 3,830 + 0,624X1 + 0,634X2 + 0,520X3 + e$$

Tampak pada persamaan tersebut menunjukkan angka yang signifikan pada semua variabel. Interpretasi dari penjelasan tersebut adalah :

1. $b_0 = 3,830$

Nilai konstan ini menunjukkan bahwa apabila tidak ada variabel Perilaku Pemimpin (X_1), Komunikasi (X_2), Pengambilan Keputusan (X_3) ($X_1, X_2, \text{ dan } X_3 = 0$) maka Kepuasan Kerja Karyawan adalah sebesar 3,830. dalam arti kata Kepuasan Kerja Karyawan sebesar 3,830 sebelum atau tanpa adanya variabel Perilaku Pemimpin, Komunikasi, dan Pengambilan Keputusan, ($X_1, X_2, \text{ dan } X_3 = 0$).

2. $b_1 = 0,624$

Nilai parameter atau koefisien regresi b_1 ini menunjukkan bahwa setiap variabel Perilaku Pemimpin meningkat 1 kali, maka Kepuasan Kerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,624 kali atau dengan kata lain setiap peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan dibutuhkan variabel Perilaku Pemimpin sebesar 0,624, dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap ($X_2, \text{ dan } X_3 = 0$) atau *Ceteris Paribus*.

3. $b_2 = 0,634$

Nilai parameter atau koefisien regresi b_2 ini menunjukkan bahwa setiap variabel Komunikasi meningkat 1 kali, maka Kepuasan Kerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,634 kali atau dengan kata lain setiap peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan dibutuhkan variabel Komunikasi sebesar 0,634, dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap ($X_1, \text{ dan } X_3 = 0$).

4. $b_3 = 0,520$

Nilai parameter atau koefisien regresi b_3 ini menunjukkan bahwa setiap variabel Pengambilan Keputusan meningkat 1 kali, maka Kepuasan Kerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,520 kali atau dengan kata lain setiap peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan dibutuhkan variabel Pengambilan Keputusan sebesar 0,520, dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap ($X_1, \text{ dan } X_2 = 0$).

Besarnya kontribusi seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat pada nilai koefisien determinasi disesuaikan (*adjusted R square*) dalam tabel 11 yaitu sebesar 0,612 atau sebesar 61,2%. Angka ini menunjukkan bahwa variabel Perilaku Pemimpin (X_1), Komunikasi (X_2), dan Pengambilan Keputusan (X_3) memberikan sumbangan atau kontribusi Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

sebesar 61,2%, sedangkan sisanya 38,8% dipengaruhi oleh variabel yang lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan ada pengaruh signifikan dari variabel Perilaku Pemimpin (X1), Komunikasi (X2), dan Pengambilan Keputusan (X3) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Dengan demikian maka hipotesis telah teruji (terbukti)

3. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa Iklim Organisasi yang terdiri dari Perilaku Pemimpin, Komunikasi, Pengambilan Keputusan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang. Setiap variabel dijelaskan sebagai berikut :

a. Komunikasi (X2)

Rata-rata jawaban responden pada variabel Komunikasi (X2) berkisar pada nilai 4, hal ini menunjukkan bahwa komunikasi dalam organisasi telah berperan penting dalam hubungan antar karyawan dengan atasan. Kejelasan tentang tugas yang harus dilaksanakan membuat karyawan dapat bekerja secara optimal. Informasi yang diberikan kepada atasan juga mampu meningkatkan kinerja terhadap perusahaan.

Variabel komunikasi memiliki pengaruh dominan diantara ketiga variabel bebas lainnya. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung terbesar yaitu sebesar 4,121. Para karyawan merasa puas melakukan pekerjaannya dikarenakan pemimpin dalam berinteraksi 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 mendapatkan suatu masalah dalam melakukan pekerjaan atau tugas yang dibebankan kepada mereka. Komunikasi timbalbalik dari pimpinan 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 pemimpin 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, selain itu dengan komunikasi yang efektif dan memadai segala informasi yang diperlukan dapat terpenuhi sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Dukungan komunikasi ini tentu saja akan menciptakan Kepuasan Kerja Karyawan.

b. Perilaku Pemimpin

Rata-rata jawaban responden pada variabel Perilaku Pemimpin (X1) berkisar pada nilai 4, hal ini menunjukkan bahwa responden setuju perilaku pemimpin dapat membangun kerja sama dan menjadi teladan bagi karyawan karena selalu memberikan kesempatan pada bawahan untuk ikut dalam sebuah diskusi dan selalu mendorong bawahan untuk bekerja lebih giat.

Perilaku pemimpin merupakan sikap atau perilaku seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas karyawan untuk pencapaian tujuan perusahaan pada kondisi tertentu. Dalam hal ini pemimpin dituntut mempunyai kemampuan membangun kerjasama, menguasai tugas, tegas dan adil karena pemimpin dijadikan teladan karyawan. Dari rata-rata jawaban responden yang berkisar pada nilai 2,405 dan ditampilkan melalui distribusi frekwensi didapatkan bahwa sebagian besar karyawan menyetujui bahwa pemimpin bisa mengarahkan aktivitas karyawan dan menjadi teladan karyawan. Sikap perhatian pada karyawan dapat menumbuhkan kebersamaan dan mendorong karyawan bekerja sebagai satu tim yang dapat menyelesaikan semua pekerjaan. Disinilah peran pemimpin dalam menentukan kelancaran pelaksanaan kerja. Perilaku pemimpin seperti ini akan meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan sehingga tujuan perusahaan dan tujuan tiap individu yang ada dalam perusahaan tersebut dapat tercapai secara bersamaan.

Hal ini diperkuat dengan pendapat dari beberapa peneliti dalam studi di Universitas Negeri Ohio dalam Robbins (1996:41), mereka

menyatakan bahwa para pemimpin yang tinggi dalam struktur awal (mencakup perilaku yang berupaya mengorganisasi kerja, hubungan kerja, dan tujuan) dan pertimbangan (kepedulian akan kenikmatan, kesejahteraan status, dan kepuasan pengikutnya) akan cenderung mencapai Kepuasan Kerja Karyawan yang tinggi pula.

Dengan demikian perilaku pemimpin diharapkan dapat membuat karyawan merasa diperhatikan, diarahkan dan dibimbing yang nantinya akan mempengaruhi sikap serta tindakan karyawan ke arah positif.

c. Pengambilan Keputusan

Rata-rata jawaban responden pada variabel Pengambilan Keputusan (X3) berkisar pada nilai 4, hal ini menunjukkan bahwa responden setuju pengambilan keputusan dalam organisasi telah berjalan dengan baik. Pemimpin mampu mengambil keputusan dengan sistem keterbukaan yaitu memberi partisipasi bawahan dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan dan segala keputusan dibuat berdasarkan informasi yang memadai.

Pengambilan keputusan merupakan kegiatan dalam menentukan dan memutuskan sesuatu untuk pemecahan masalah. Kegiatan ini mencakup kemampuan pimpinan dalam pengambilan keputusan dan didukung sikap keterbukaan untuk menerima pendapat orang lain. Dari rata-rata jawaban responden yang berkisar pada nilai 2,230 dan ditampilkan dalam distribusi frekwensi diketahui bahwa sebagian besar karyawan setuju bahwa pengambilan keputusan didalam perusahaan berjalan dengan baik jika ada sikap profesionalisme pimpinan untuk bisa mengarahkan pada tujuan perusahaan. Kerjasama tim dalam penyelesaian masalah dan sikap keterbukaan pemimpin menerima dan meminta pendapat karyawan mutlak diperlukan selain itu pimpinan juga harus memiliki kecakapan dalam pengambilan keputusan.

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 perusahaan yang menyenangkan dan dapat meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan.

d. Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan Kerja Karyawan disini merupakan generalisasi sikap karyawan berdasarkan aspek gaji, aspek pekerjaan, aspek kondisi kerja dan aspek promosi. Dari rata-rata jawaban responden didapatkan bahwa sebagian besar karyawan setuju bahwa Kepuasan Kerja Karyawan pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang telah tercapai. Kepuasan tertinggi ada pada aspek pekerjaan diikuti aspek promosi dan aspek gaji. Sedangkan aspek kondisi kerja mempunyai tingkat terendah. Kondisi tersebut menggambarkan kepuasan kerja karyawan pada aspek kondisi kerja perlu mendapat perhatian lebih. Perhatian terhadap suasana kerja seperti kebersihan ruang kerja, pewarnaan ruangan yang cocok serta keamanan yang terjamin akan menunjang kelancaran pekerjaan. Kepuasan kerja karyawan pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang yang dicapai harus dipertahankan dan tetap mendapat perhatian dari pihak perusahaan.



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 Davis dan Newstrom (1997).

Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal suatu organisasi yang dialami oleh anggotanya dan tergambar dalam nilai-nilai dan karakteristik khusus organisasi, serta diasumsikan berpengaruh terhadap sikap dan perilaku individu-individu yang ada dalam organisasi. Variabel iklim organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah perilaku pemimpin, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Hasil penelitian ini menemukan jawaban atas permasalahan maupun hipotesis yang telah dirumuskan sebagai berikut :

1. Berdasarkan rata-rata jawaban responden yang berkisar pada nilai 4 menunjukkan bahwa responden setuju Iklim Organisasi yang ada pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang cukup kondusif untuk menciptakan Kepuasan Kerja Karyawan.
2. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan analisis regresi berganda, menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel Perilaku Pemimpin, Komunikasi, dan Pengambilan Keputusan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
3. Dari nilai koefisien determinasi disesuaikan (*adjusted R square*), ternyata besarnya sumbangan variabel Perilaku Pemimpin, Komunikasi, dan Pengambilan Keputusan sebesar 0,612 atau 61,2% terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Sedangkan sisanya 38,8% menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja Karyawan dipengaruhi oleh variabel-variabel bebas lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

4. Berdasarkan hasil pengujian dengan uji F, menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel Perilaku Pemimpin, Komunikasi, dan Pengambilan Keputusan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
5. Berdasarkan hasil pengujian dengan analisis regresi parsial yang menggunakan Uji t, menunjukkan bahwa secara parsial variabel Perilaku Pemimpin, Komunikasi, dan Pengambilan Keputusan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Diketahui variabel Komunikasi mempunyai pengaruh dominan diantara kedua variabel bebas lainnya. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung yang paling besar yaitu 4,121.
6. Dari penjelasan yang dikemukakan, maka penelitian ini berhasil membuktikan bahwa Perilaku Pemimpin, Komunikasi, dan Pengambilan Keputusan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang mengemukakan bahwa ada pengaruh signifikan antara variabel Perilaku Pemimpin, Komunikasi, dan Pengambilan Keputusan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dapat diterima.

B. Saran

1. Mengacu pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa variabel-variabel yang ada pada konsep Iklim Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Oleh karena itu pihak perusahaan harus tetap memperhatikan unsur-unsur yang ada guna menciptakan Iklim Organisasi yang kondusif agar Kepuasan Kerja Karyawan dapat tercapai. Jika Kepuasan Kerja Karyawan tinggi maka kinerja perusahaan secara keseluruhan akan meningkat ke arah yang lebih baik.
2. Komunikasi sebagai variabel yang mempunyai pengaruh dominan harus tetap dipertahankan atau bahkan ditingkatkan. Hal ini tidak terlepas dari Komunikasi yang terjalin dengan baik selama ini, baik itu komunikasi searah maupun komunikasi dua arah dapat meningkatkan kinerja dan mewujudkan tujuan organisasi. Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang

adalah sebuah Perum yang bergerak dalam bidang usaha bantuan finansial dan sangat membantu bagi masyarakat yang umumnya menengah ke bawah dalam memenuhi kebutuhan hidup dalam hal finansial. Oleh karena itu perlu terjalin komunikasi yang baik dalam organisasi sehingga tercipta Iklim Organisasi yang sehat dan pada akhirnya mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan.

3. Faktor lain yaitu Perilaku Pemimpin dan Pengambilan Keputusan hendaknya ditingkatkan. Hal ini tidak terlepas dari peran seorang pemimpin sebagai penggerak dalam sebuah organisasi. Dalam organisasi diperlukan pemimpin yang kompeten dan sanggup menjadi teladan bagi bawahannya. Hal ini dikarenakan dalam organisasi seperti Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang yang membawahi banyak Kantor Cabang di sebagian Jawa timur diperlukan figur-figur pemimpin yang cakap dan selalu mendorong bawahan agar bekerja lebih giat dan pada akhirnya menjadi seorang pemimpin yang kompeten dan menjadi teladan bagi bawahannya. Sedangkan dalam Pengambilan Keputusan sebaiknya meningkatkan peran serta atau partisipasi setiap karyawan dalam proses pengambilan keputusan tersebut. Partisipasi ini akan melatih karyawan untuk menggali potensi dirinya akan pemikiran-pemikiran inovasi yang mereka miliki sehingga mereka mampu memberikan suatu masukan bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1993. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT.Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktek)*. Ed. 4. cet. 11. Jakarta: Rineka Cipta.
- Davis, Keith, dan John Newstrom. 1997. *Perilaku dalam Organisasi*. Edisi Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Terjemahan. Jakarta: PT.Prenhallindo.
- Gibson, Ivancevich, Donnely. 1997. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Terjemahan. Jakarta: Bina Aksara.
- Gitosudarmo, Indriyo dan I Nyoman Sudita. 2000. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu .S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Hersey, Paul, dan Blanchard, Kenneth H. 2004. *Management of Organizational Behaviour, Utiliting Human Resource*. Terjemahan oleh: Agus Dharma. *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bina Aksara.
- Higgins, J.M. 2000. *Human Relations: Concepts and Skill*. United States: Random United,Inc
- Kossen, Stan. 1993. *Aspek Manusiawi dalam Organisasi*. Edisi Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Martoyo, Soesilo. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed. 3. Yogyakarta: BPFE.
- Mohyi. 1999. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Surabaya: UNIKA Press Rajasa.
- Nazir. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- 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. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Edisi Terjemahan. Jakarta: PT.Prenhallindo.
- Sanusi. 2003. *Metode Penelitian Praktis*. Cet. 1. Malang: Buntaran Media.
- Simamora, Henri. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simamora, Henri. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Efendi. 1995. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: PT.Pustaka LP3ES.
- Soedjadi, F.X. 1995. *Organizations and Methods*. Jakarta: PT.Gunung Agung.
- Sondang, P, Siagian. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Steers, R.M. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Edisi Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Sujak, Abi. 1990. *Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pusdiklat Depdikbud.
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV.Alfabeta.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Administrasi*. Ed. 10 (Edisi Revisi) Bandung: Alfa Beta.
- Tyson, Shann dan Tonny Jakson. 2000. *The Essence of Organizational Behaviour*. Edisi Terjemahan. Yogyakarta: Andi Offset.
- Umar, Husein. 2002. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, Husein. 2003. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wexley, Yulk. 1992. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.