

658.02
1817
h c.1.

**HUBUNGAN ANTARA PEKERJAAN, BAYARAN, PROMOSI, SUPERVISI,
REKAN KERJA DAN KONDISI KERJA TERHADAP TINGKAT
KEPUASAN KERJA KARYAWAN BANK RAKYAT INDONESIA KANTOR
CABANG SEMARANG PATIMURA**

TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

N a m a : Djoddy Ismanta

N I M : C4AO97053

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
'TAHUN 2000**

Tesis berjudul

**HUBUNGAN ANTARA PEKERJAAN, BAYARAN, PROMOSI, SUPERVISI,
REKAN KERJA DAN KONDISI KERJA TERHADAP TINGKAT
KEPUASAN KERJA KARYAWAN BANK RAKYAT INDONESIA KANTOR
CABANG SEMARANG PATIMURA**

yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Djoddy Ismanta

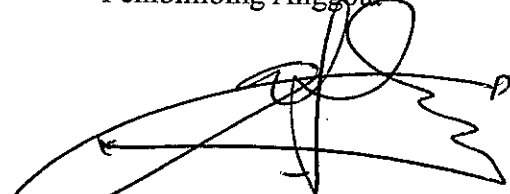
telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 28 April 2000 dan
dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Drs. Sugeng Pamudji, Akt, MSi
NIP: 130808733

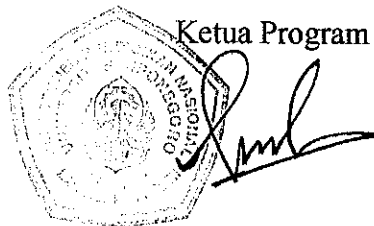
Pembimbing Anggota



Drs. Arifin Sabeni, Akt, M.Com (Hons)
NIP : 131696214

Semarang, 28 April 2000
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo
NIP. 130151324

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB, REWARDS, PROMOTION, CO-WORKER, SUPERVISOR AND WORKING CONDITION TO JOB SATISFACTION AT BANK RAKYAT INDONESIA SEMARANG PATIMURA BRANCH

The concept of job satisfaction is central to many aspects of industrial and organisational behavior. This could perhaps account for this concept being one of the most researched topics. The extent to which employees are satisfied with their job, has, therefore been considerable interest to both scholar and practitioner.

This research was carry out at Bank Rakyat Indonesia Semarang Patimura Branch. The organisation is one of Public Bank in Indonesia that specially to service the retail sector. A sample of 44 employees was drawn randomly from all departments and functions of the organisation and represents about 92% per cent of all level up to the rank of officer.

Data for the study were collected through a specially designed questionnaire consisted of several part questione about : Job Satisfaction, Rewards, Promotion, the job it self, co-worker, supervisor and working condition.

Using Chi Square Analysis indicate that 5 of 6 variables are positively and significantly related to employees job satisfaction. Only variable co worker has no relationship with job satisfaction and variable reward has the best relationship with job satisfaction. In so far job satisfaction is concerned, the mean score for the sample work out to 69,47% and to be falling in the good category. This suggests that the employee in this company are good satisfied with their jobs

ABSTRAK

HUBUNGAN ANTARA PEKERJAAN, BAYARAN, PROMOSI, SUPERVISI, REKAN KERJA DAN KONDISI KERJA TERHADAP TINGKAT KEPUASAN KERJA KARYAWAN BANK RAKYAT INDONESIA KANTOR CABANG SEMARANG PATIMURA

Konsep kepuasan kerja merupakan hal yang penting dalam lingkup ilmu perilaku organisasi dan industri. Hal ini merupakan salah satu sebab mengapa kepuasan kerja menjadi topik yang sangat sering diteliti. Seberapa jauh tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya merupakan hal yang paling menarik diteliti oleh ilmuwan maupun para praktisi.

Penelitian ini dilaksanakan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Semarang Patimura. BRI merupakan salah satu Bank Pemerintah yang terutama bertugas untuk melayani sektor retail. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 44 orang karyawan yang dipilih secara acak dari seluruh bagian dan fungsi di dalam organisasi yang mewakili sekitar 92% dari seluruh karyawan sampai tingkat officer.

Data untuk penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari beberapa pertanyaan meliputi : Kepuasan kerja, bayaran, promosi, pekerjaan itu sendiri, teman kerja, atasan dan kondisi kerja.

Dengan menggunakan analisa Kai Kuadrat memberikan hasil bahwa 5 dari 6 variabel yang diteliti mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Hanya variabel rekan kerja yang tidak mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja sedangkan variabel bayaran mempunyai hubungan yang paling erat dengan kepuasan kerja. Sedangkan tingkat kepuasan kerja yang menjadi perhatian utama mempunyai skor rata-rata 69, 47% dan masuk dalam kategori baik. Ini berarti bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan di BRI Semarang Patimura adalah baik.

KATA PENGANTAR

Krisis ekonomi yang di alami Indonesia sejak pertengahan tahun 1997 mengakibatkan dampak yang sangat luas terutama bagi dunia perbankan. Beberapa Bank Swasta terpaksa ditutup dan diambil alih oleh Pemerintah sedangkan Bank-Bank Pemerintah harus tetap bertahan dengan kondisi yang merugi. Salah satu Bank Pemerintah yang masih tetap bertahan adalah Bank Rakyat Indonesia. Namun untuk meningkatkan efisiensi BRI melakukan reorganisasi dengan mengurangi jumlah karyawan dan menutup kantor-kantor yang tidak produktif.

Salah satu dampak yang dapat dirasakan dengan adanya reorganisasi adalah karyawan yang masih tetap bekerja dituntut untuk lebih produktif dan bekerja dengan lebih profesional. Beberapa hasil penelitian menyebutkan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan akan bekerja lebih baik dibandingkan dengan yang tidak puas terhadap pekerjaannya. Selain itu banyak peneliti yang berusaha mengidentifikasi faktor-faktor yang merupakan penentu dari kepuasan kerja.

Penelitian ini dilaksanakan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Semarang Patimura untuk mengetahui seberapa jauh tingkat kepuasan kerja karyawan di sana dan berusaha mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh atau menentukan tingkat kepuasan kerja. Dengan harapan penelitian ini dapat bermanfaat baik bagi manajemen di BRI maupun sebagai bukti empirik untuk pengembangan dunia ilmu pengetahuan

Berbagai pihak telah banyak membantu dalam penelitian ini baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu pada kesempatan yang baik ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Sugeng Pamudji, Akt, MSi dan Bapak Drs. Arifin Sabeni, Akt, M.Com (Hons) yang telah berkenan membimbing penulis dalam penelitian dan penyusunan Tesis.
2. Pimpinan, staf dan seluruh karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Semarang Patimura yang telah banyak membantu dan mengizinkan penelitian di BRI Semarang Patimura.
3. Pengelola, Staf pengajar, Staf Administrasi, serta seluruh karyawan Program Magister Manajemen Undip yang telah memberikan bekal ilmu maupun memberikan kelancaran dalam menuntut ilmu di Undip.
4. Pihak Manajemen Bank Rakyat Indonesia yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk menuntut ilmu di Program Magister Manajemen Undip.
5. Rekan-rekan Mahasiswa di Program MM Undip, terutama rekan-rekan angkatan pertama kelas reguler pagi.
6. Keluarga tercinta, Army, Risa dan Dian yang telah mendorong penulis dalam menyelesaikan studi di MM Undip.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dalam penyelesaian Tesis ini.

Semarang, 28 April 2000

Djoddy Ismanta



UNIVERSITAS DIPONEGORO

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan.....	ii
Abstract.....	iii
Abstrak.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi.....	vii
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	7
1.3.1. Tujuan Penelitian.....	7
1.3.2. Kegunaan Penelitian.....	7
BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN PENELITIAN TERDAHULU.....	8
2.1. Telaah Pustaka.....	8
2.1.1. Motivasi	8
2.1.2. Hirarki Kebutuhan Maslow.....	10
2.1.3. Teori ERG Alderfer.....	12
2.1.4. Teori Dua Faktor dari Herzberg.....	13
2.1.5. Teori Kebutuhan dari Mc Clelland.....	16
2.1.6. Kepuasan Kerja.....	18
2.2. Penelitian Terdahulu.....	22
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	25

2.4.	Hipotesis.....	28
2.5.	Definisi Operasional Variabel.....	28
BAB III : METODE PENELITIAN.....		30
3.1.	Jenis dan Sumber Data.....	30
3.2.	Populasi dan Metode Pengambilan Sampel Penelitian.....	31
3.3.	Metode Pengumpulan Data.....	31
	3.3.1. Wawancara.....	31
	3.3.2. Kuesioner.....	32
3.4.	Alat Ukur.....	33
3.5.	Teknik Analisis.....	35
	3.5.1. Uji Validitas.....	35
	3.5.2. Uji Reliabilitas.....	35
	3.5.3. Uji Kuadrat Chi.....	36
	3.5.4. Koefisien Kontingensi.....	38
BAB IV : GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN.....		39
4.1.	Gambaran Umum Perusahaan.....	39
	4.1.1. Sejarah Singkat PT. Bank Rakyat Indonesia.....	39
	4.1.2. Visi, Misi dan Tujuan PT. Bank Rakyat Indonesia.....	41
	4.1.3. Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero).....	44
4.2.	Struktur Organisasi Kantor Cabang BRI Semarang Patimura.....	46
4.3.	Jasa Perbankan Yang Dilayani.....	47
4.4.	Beberapa Kebijakan Dibidang SDM di BRI.....	49
	4.4.1. Pengangkatan Pegawai.....	49
	4.4.2. Persyaratan Kenaikan Pangkat.....	52
	4.4.3. Gaji dan Komponen Gaji.....	55
	4.4.4. Hak Pegawai Lainnya.....	57

BAB V : PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

5.1.	Gambaran Umum Responden.....	58
5.1.1.	Gambaran Responden Berdasarkan Usia.....	58
5.1.2.	Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	59
5.1.3.	Gambaran Responden Berdasarkan Penghasilan.....	61
5.1.4.	Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	62
5.1.5.	Gambaran Responden Berdasarkan Pangkat.....	63
5.2.	Pengujian Data Penelitian.....	64
5.3.	Pembahasan Hasil Penelitian.....	64
5.3.1.	Hasil Perhitungan Skor Standar Untuk masing-masing Variabel..	64
5.3.2.	Hubungan Antara Variabel Pekerjaan, Bayaran, Kesempatan Promosi, Supervisi, Teman kerja dan Kondisi Kerja dengan Variabel kepuasan kerja.....	66
5.3.3.	Hubungan antara variabel Pekerjaan dengan variabel Kepuasan Kerja.....	67
5.3.4.	Hubungan antara variabel Bayaran dengan variabel Kepuasan Kerja.....	67
5.3.5.	Hubungan antara variabel Kesempatan Promosi dengan variabel Kepuasan Kerja.....	68
5.3.6.	Hubungan antara variabel Supervisi dengan variabel Kepuasan Kerja.....	69
5.3.7.	Hubungan antara variabel Teman Kerja dengan variabel Kepuasan Kerja.....	70
5.3.8.	Hubungan antara variabel Kondisi Kerja dengan variabel Kepuasan Kerja.....	70
5.4.	Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja antara Pegawai Kelompok Manajerial dengan Kelompok Pelaksana.....	71

5.5.	Rata-rata Persepsi Karyawan terhadap Variabel Pekerjaan, Bayaran, Kesempatan Promosi, Supervisi, Teman kerja dan Kondisi Kerja dan Variabel Kepuasan Kerja.....	71
5.6.	Analisis Hasil Penelitian.....	75
BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN		
6.1.	Kesimpulan.....	77
6.2.	Saran.....	79
DAFTAR PUSTAKA.....		81
LAMPIRAN.....		83
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENELITI.....		109

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Karyawan BRI Semarang Patimura Sebelum dan Sesudah Reorganisasi.....	2
Tabel 1.2 :	Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Semarang Patimura yang mengikuti Program Pengunduran Diri Sukarela Berdasarkan Golongan/Pangkat.....	3
Tabel 2.1.	Hasil Penelitian Rama J. Joshi tentang faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja.....	23
Tabel 5.1.	Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	59
Tabel 5.2 .	Distribusi Pegawai Berdasarkan Masa Kerja di BRI.....	60
Tabel 5.3.	Distribusi Pegawai Berdasarkan Tingkat Penghasilan.....	61
Tabel 5.4.	Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	62
Tabel 5.5.	Distribusi Responden Berdasarkan Pangkat.....	63
Tabel 5.6.	Skor Rata-rata Variabel Penelitian.....	72
Tabel 5.7.	Pengelompokan Variabel Penelitian.....	73
Tabel 5.8.	Hubungan masing-masing Variabel Penelitian Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Proses Motivasi.....	9
Gambar 2.2.	Hirarki Kebutuhan Maslow Dalam Lingkungan Kerja.....	10
Gambar 2.3	Teori Hubungan ERG antara Frustrasi, Kadar Penting dan Pemuasan Kebutuhan.....	13
Gambar 2.4.	Kepuasan Kerja menurut pandangan Traditional vs Pandangan Herzberg.....	15
Gambar 2.5	Kerangka Pemikiran Pola Hubungan Variable Penelitian	27
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi Kantor Cabang BRI Semarang Patimura.....	47
Gambar 5.1.	Distribusi Pegawai Berdasarkan Usia.....	59
Gambar 5.2.	Distribusi Pegawai Berdasarkan Masa Kerja di BRI	60
Gambar 5.3.	Distribusi Pegawai Berdasarkan Tingkat Penghasilan	61
Gambar 5.4.	Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	62
Gambar 5.5.	Distribusi Responden Berdasarkan Pangkat.....	63

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A	Surat Pengantar Penelitian.....	83
Lampiran B	Kuestionare.....	84
Lampiran C	Ijin Penelitian dari BRI Kantor Cabang Semarang Patimura.....	88
Lampiran D	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	89
Lampiran E	Perhitungan Skor Hasil Penelitian.....	95
Lampiran F	Perhitungan Kuadrat Chi dan Kontingen Kontingensi Untuk Variabel Pekerjaan x Kepuasan Kerja.....	102
Lampiran G	Perhitungan Kuadrat Chi dan Kontingen Kontingensi Untuk Variabel Bayaran x Kepuasan Kerja.....	103
Lampiran H	Perhitungan Kuadrat Chi dan Kontingen Kontingensi Untuk Variabel Promosi x Kepuasan Kerja.....	104
Lampiran I	Perhitungan Kuadrat Chi dan Kontingen Kontingensi Untuk Variabel Supervisi x Kepuasan Kerja.....	105
Lampiran J	Perhitungan Kuadrat Chi dan Kontingen Kontingensi Untuk Variabel Teman Kerja x Kepuasan Kerja.....	106
Lampiran K	Perhitungan Kuadrat Chi dan Kontingen Kontingensi Untuk Variabel Kondisi Kerja x Kepuasan Kerja.....	107
Lampiran L	Perhitungan Kuadrat Chi dan Kontingen Kontingensi Untuk Jabatan x Kepuasan Kerja.....	108

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sejak terjadinya krisis ekonomi di Indonesia pada pertengahan tahun 1997 membawa dampak yang sangat luas baik untuk sektor riil maupun sektor finansial. Di sektor finansial, yang sangat merasakan dampak dari krisis ekonomi adalah dunia perbankan. Pada bulan April 1998 BPPN telah menutup operasi 7 bank, dan bulan Agustus 1998 dibekukan lagi operasi 3 Bank sementara 4 bank lain diambil alih sahamnya oleh Pemerintah. Pada tanggal 13 maret 1999 Pemerintah melakukan likuidasi kembali terhadap 38 bank yang tidak dapat memenuhi kebutuhan modal. Perubahan kondisi perbankan yang kronis tersebut menarik bank-bank asing untuk melakukan pemasaran dengan lebih gencar di Indonesia diantaranya dilakukan oleh Citi Bank, HSBC, Standart Chartered Bank dll.

Dalam rangka menghadapi berbagai tantangan perubahan lingkungan bisnis tersebut di atas, Bank Rakyat Indonesia sebagai salah satu Bank Pemerintah melakukan pembenahan dan efisiensi organisasi yaitu dengan merubah sistem organisasi. Sistem organisasi yang diterapkan mengacu kepada pengelompokan/pemisahan Strategic Business Unit (SBU) sehingga bentuk organisasi BRI diharapkan lebih efisien dan efektif dibandingkan dengan bentuk organisasi yang ada saat ini.

Salah satu kantor cabang BRI yaitu kantor cabang Semarang Patimura dalam rangka reorganisasi telah melakukan pengurangan tenaga kerja/ karyawan pada bulan

September 1999. Jumlah karyawan tetap yang semula sebanyak 88 orang dikurangi hingga tinggal 58 orang karyawan.

Apabila digambarkan perubahan pegawai yang telah dilaksanakan di kantor cabang BRI Semarang Patimura adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1 : Jumlah Karyawan BRI Semarang Patimura Sebelum dan Sesudah Reorganisasi Periode September- Nopember 1999

Golongan	JUMLAH PEGAWAI		SELISIH
	SEBELUM PDS	SETELAH PDS	
F. III	1	1	0
F. II	0	0	0
F. I	2	4	2
E. II	5	2	-2
E. I	6	3	-3
D. II	13	5	-3
D. I	36	28	-10
C. II	8	5	-3
C. I	5	0	-5
B. II	4	0	-4
B. I	3	0	-3
A. II	0	0	-0
A. I	0	0	-0
KONTRAK	5	10	5
Jumlah	88	58	-30
Pengurangan			34 %

Sumber : BRI Cabang Semarang Patimura setelah diolah.

Sedangkan data mengenai pegawai yang telah melaksanakan program Pengunduran Diri Sukarela (PDS) berdasarkan golongannya adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2 : Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Semarang Patimura yang mengikuti Program Pengunduran Diri Sukarela Berdasarkan Golongan/Pangkat Data Bulan September 1999

GOLONGAN	JUMLAH PEGAWAI
E. I	6
D.II	6
D. I	10
C.II	1
C. I	5
B.II	4
B. I	3
JUMLAH	35

Sumber: Kantor Cabang BRI Semarang Patimura setelah diolah

Dari Tabel di atas nampak pengurangan karyawan di BRI kantor cabang Semarang Patimura jumlahnya relatif banyak yaitu sebanyak 35 karyawan atau 40% dibandingkan dengan jumlah karyawan sebelum adanya penawaran program Pengunduran Diri Sukarela (PDS). Bila dilihat dari golongan karyawan yang melaksanakan pengunduran diri yang paling banyak adalah dari golongan DI sebanyak 10 orang. Selain dari pengurangan dari program pengunduran diri sukarela, BRI Semarang Patimura juga menerima tambahan pegawai dari daerah lainnya seperti dari Kantor Wilayah Semarang yang ditutup serta menerima pegawai baru

dengan status pegawai kontrak sehingga akhirnya jumlah karyawannya menjadi 58 orang yang terdiri dari pegawai tetap dan pegawai kontrak.

Akibat adanya krisis ekonomi serta reorganisasi BRI yang dilanjutkan dengan program pengunduran diri sukarela tersebut akan berpengaruh terhadap para karyawan yang masih tinggal/tetap bekerja yang berkaitan dengan masalah seperti pekerjaan itu sendiri, promosi, gaji/bayaran, hubungan antara karyawan dan masalah supervisi.

Masalah pekerjaan yang mungkin muncul bagi karyawan yaitu semakin beratnya beban pekerjaan, dimana yang tadinya secara keseluruhan dipikul oleh sebanyak 88 orang karyawan saat ini hanya dikerjakan oleh 58 orang karyawan. Permasalahan ini tentu saja tidak merata untuk semua bagian atau seksi, tergantung dari beban pekerjaan dan jumlah pengurangan pegawai yang terjadi di bagian atau seksi yang ada.

Masalah promosi yang mungkin timbul yaitu dengan adanya beberapa posisi yang dihilangkan sehingga akan mengurangi gerak karyawan untuk mengisi posisi yang sebelumnya tersedia. Sebagai contoh pegawai kantor cabang misalnya yang tadinya dapat dipromosikan ke kantor wilayah dengan adanya reorganisasi tidak dapat dipromosikan ke Kantor Wilayah karena saat ini Kantor Wilayah Semarang telah ditutup dan digabung dengan Kantor Wilayah Yogyakarta.

Masalah masalah yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, promosi, supervisi, hubungan antar karyawan dan bayaran/gaji berkaitan dengan kepuasan kerja (Smith, P.L. Kendal and C. Hulin yang dikutip oleh Hellriegel :1979),

sedangkan Rama J. Joshi dan Baldev (1997) menemukan bahwa faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan adalah *Job Content* dan *training*.

Beberapa penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Likert, Mayo, Mc Gregor dikutip oleh Ostroff (1992) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dan kondisi kerja yang baik mempunyai hubungan yang positif dengan *performance*. Etzioni dalam Ostroff (1992) menyatakan bahwa karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya biasanya bekerja dengan lebih keras dan lebih baik dibanding dengan karyawan yang frustrasi. Kepuasan kerja dan sikap karyawan merupakan hal yang penting dalam menentukan perilaku dan respon terhadap pekerjaannya dan melalui perilaku ini organisasi yang efektif dapat dicapai. Sehingga dengan menghubungkan antara kepuasan kerja dengan produktivitas dapat menghasilkan suatu organisasi yang efektif (Kopelman, Brief, & Guzzo, McGregor, Roetlisberger, dalam Ostroff (1992)).

Konsep kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting pada aspek perilaku organisasi dan industri. Hubungan yang positif antara beberapa aspek personalitas dengan kepuasan kerja telah ditemukan oleh beberapa peneliti. Pandey dan Prakash dalam Rama (1997), menemukan bahwa responden yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi lebih merasa puas dibandingkan dengan pegawai yang motivasi berprestasinya rendah. Sementara itu Jagdish dalam Rama (1997) melaporkan adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan motivasi penghargaan dan status.

Beberapa peneliti lain telah menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan karakteristik pekerjaan tertentu. Lindstrom dalam Rama (1997) menemukan bahwa kebebasan, variasi pekerjaan yang tinggi, pekerjaan itu sendiri dan rasa aman dalam

bekerja merupakan sumber kepuasan kerja. Lambert dalam Rama (1997) menemukan bahwa pekerja yang yang mendapat kesempatan untuk mengerjakan tugas yang bervariasi dan tugas yang berarti bagi dirinya meningkatkan kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut di atas nampak bahwa kepuasan pegawai merupakan salah satu faktor faktor yang cukup penting untuk mencapai efektivitas organisasi. Berbagai masalah yang mungkin timbul dengan adanya reorganisasi yang diikuti dengan pengurangan pegawai di Bank Rakyat Indonesia kantor cabang Semarang Patimura yaitu hal-hal seperti bayaran, promosi, pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja dan atasan yang akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.. Untuk itu maka Tesis ini diberi judul Hubungan antara Pekerjaan, Bayaran, Promosi, Supervisi, Rekan Kerja dan Kondisi Kerja dengan Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Semarang Patimura.

1.2. Perumusan Masalah

Dari latar belakang di atas dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan hal penting dan harus diperhatikan dalam organisasi karena akan dapat mempengaruhi tingkat efektivitas organisasi. Hal-hal yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai diantaranya adalah pekerjaan itu sendiri, bayaran, kesempatan promosi, hubungan dengan teman kerja, hubungan dengan atasan dan kondisi kerja. Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja pegawai di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Semarang Patimura maka perlu diadakan penelitian terhadap persepsi karyawan atas faktor-faktor tersebut di atas sehingga reorganisasi yang diikuti dengan pengurangan pegawai dapat berjalan dengan efektif. Sehingga

permasalahan yang ada yang berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai yang akan diteliti meliputi :

- Faktor-faktor apakah yang cukup dominan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan BRI kantor cabang Semarang Patimura ?
- Bagaimanakah tingkat kepuasan kerja karyawan BRI kantor cabang Semarang Patimura setelah adanya pengurangan pegawai, apakah tingkat kepuasan kerjanya tinggi, sedang atau rendah ?
- Apakah ada perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan golongan manajerial dengan golongan pelaksana?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian:

Tujuan penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dominan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan .
- 2) Untuk mengetahui seberapa jauh tingkat kepuasan kerja karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Semarang Patimura.
- 3) Untuk mengetahui apakah ada perbedaan tingkat kepuasan kerja golongan manajerial dan golongan pelaksana.

1.3.2. Kegunaan Penelitian :

Kegunaan penelitian ini adalah :

- 1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi manajemen Bank Rakyat Indonesia mengenai faktor-faktor yang dominan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, khususnya BRI kantor cabang Semarang Patimura.
- 2) Memberikan masukan mengenai upaya yang dapat dilakukan oleh manajemen Bank Rakyat Indonesia guna meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawannya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENELITIAN TERDAHULU

2.1. Telaah Pustaka

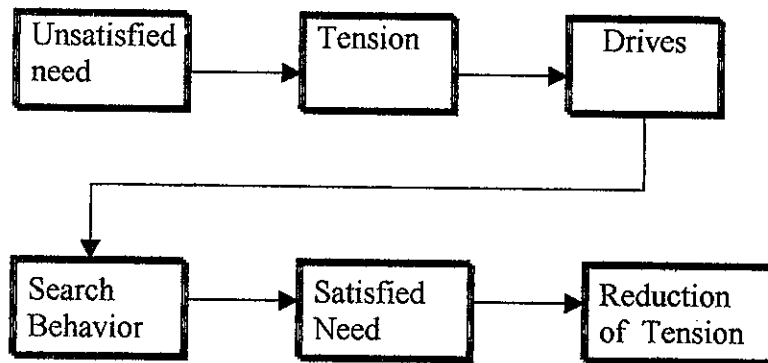
2.1.1. Motivasi

Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1995) mengartikan motivasi sebagai suatu konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku. Motivasi adalah suatu konsep yang digunakan menguraikan kekuatan-kekuatan yang bekerja didalam individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku. Konsep ini digunakan untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku dimana perilaku yang lebih bersemangat adalah hasil dari tingkat motivasi yang lebih kuat.

Kebutuhan menunjukkan kekurangan yang dialami seseorang pada suatu waktu tertentu. Kekurangan tersebut mungkin bersifat fisiologis (kebutuhan akan makanan), bersifat psikologis (kebutuhan akan harga diri) atau bersifat sosiologis (kebutuhan akan interaksi sosial). Kebutuhan dipandang sebagai penggerak atau pembangkit perilaku. Artinya jika kebutuhan akibat kekurangan itu muncul maka individu lebih peka terhadap motivasi individu.

Proses motivasi dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1 : Proses Motivasi



Sumber : Stephen . P. Robbins (1993)

Banyak teori tentang motivasi dan penemuan riset yang mencoba menjelaskan hubungan antara perilaku dan hasilnya, Campbell dalam Gibson (1995) mengelompokan teori motivasi dalam dua kategori :

Content theories memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang, yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. Teori ini mencoba menentukan kebutuhan khusus yang memotivasi orang.

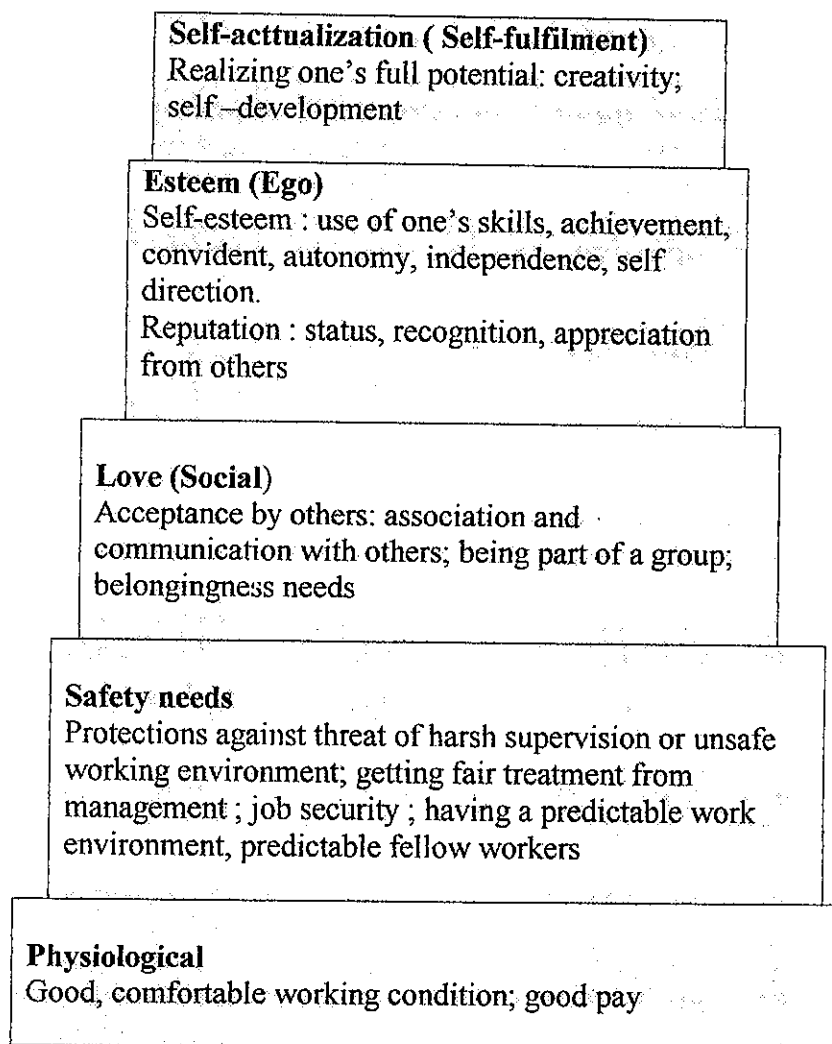
Teori proses (*process theories*). Teori ini menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung dan dihentikan.

Empat teori penting tentang kepuasan adalah teori kebutuhan dari Maslow, teori ERG dari Adelfer, teori dua faktor Herzberg dan teori kebutuhan Mc Clelland.

2.1.2. Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori Kebutuhan Maslow menyebutkan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki. Tingkat kebutuhan yang paling rendah ialah kebutuhan fisiologis dan tingkat yang tertinggi ialah kebutuhan akan perwujudan diri (*self actualization needs*). Apabila digambarkan maka akan nampak sebagai berikut :

Gambar 2.2 : Hirarki Kebutuhan Maslow Dalam Lingkungan Kerja



Sumber : AB (Rani) Shani , James B Lau (1997)

Penjelasan dari gambar di atas adalah sebagai berikut :

1. Fisiologis : Kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal dan bebas dari rasa sakit.
2. Keselamatan dan keamanan (*safety & security*) : kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni aman dari ancaman kejadian atau lingkungan.
3. Rasa memiliki (*belongingness*) , sosial dan cinta : kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta.
4. Harga diri (*esteems*) : kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.
5. Perwujudan diri (*self actualization*) : kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian dan potensi.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mengendalikan perilaku seseorang. Hal penting dalam pemikiran Maslow ialah bahwa kebutuhan yang telah terpenuhi mereda daya motivasinya.

Pada dasarnya yang diungkapkan dalam model hirarki kebutuhan dari Maslow adalah bahwa kebutuhan yang terpenuhi tidak sangat memotivasi dibandingkan dengan kebutuhan yang belum terpenuhi. Dengan demikian pegawai jauh lebih termotivasi oleh hal-hal yang ingin mereka miliki daripada oleh hal-hal yang telah

mereka peroleh. Pegawai mungkin bereaksi untuk melindungi dan mempertahankan hal-hal yang telah mereka peroleh, tetapi mereka hanya akan lebih antusias apabila berusaha mendapatkan sesuatu yang lain dari yang telah mereka miliki.

2.1.3. Teori ERG Alderfer.

Alderfer setuju dengan pendapat Maslow bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang tersusun dalam suatu hirarki. Akan tetapi hirarki kebutuhannya hanya meliputi tiga perangkat kebutuhan dan dikenal dengan nama ERG Theory (existence, relatedness, and growth) dengan penjelasan sbb:

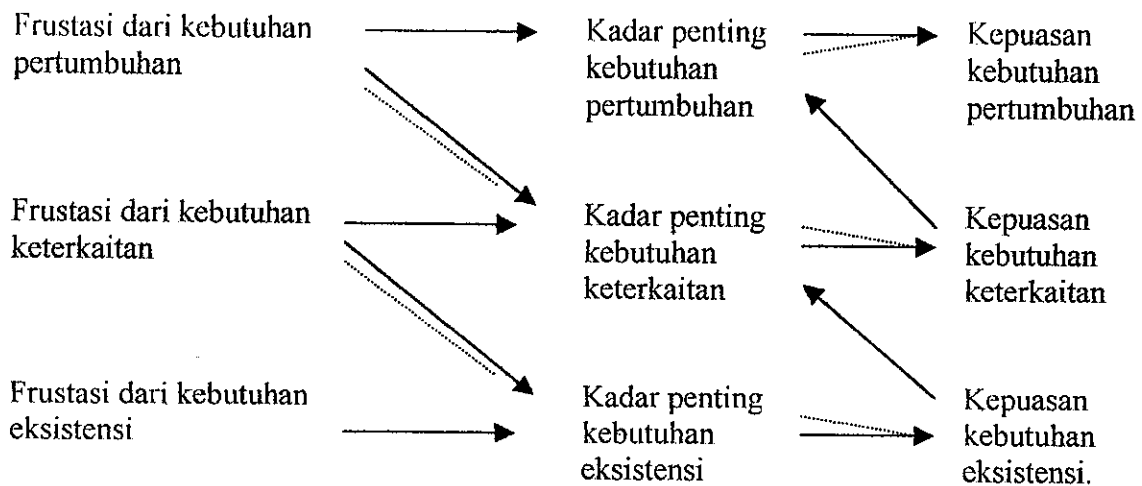
1. Eksistensi : Adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, air , udara, dan kondisi kerja.
2. Keterkaitan : Kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan antar pribadi yang bermanfaat.
3. Pertumbuhan : Adalah kebutuhan dimana individu merasa puas dengan membuat suatu kontribusi (sumbangan) yang kreatif dan produktif.

Teori ERG Alderfer mengemukakan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan yang dikemukakan oleh Maslow, juga terjadi proses pengurangan keputusan, yaitu jika seseorang terus menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan, maka kebutuhan akan keterkaitan akan muncul kembali sebagai kekuatan motivasi utama yang menyebabkan individu tersebut mengarahkan kembali upayanya menuju pemenuhan kategori kebutuhan yang lebih rendah. Jadi hambatan tersebut mengarah pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih

rendah. Teori ERG mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan tersebut.

Teori Hubungan ERG antara frustrasi, kadar penting dan pemuasan kebutuhan dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.3 : Teori Hubungan ERG antara Frustrasi, Kadar Penting dan Pemuasan Kebutuhan.



Sumber : F.j. Landy dan D.A. Trumbo dalam Gibson (1995)

2.1.4. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Herzberg mengembangkan teori kepuasan yang disebut teori dua faktor tentang motivasi. Teori dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas (*dissatisfier-satisfier*). Teori ini menjelaskan adanya kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan (*Job Context*), yang menghasilkan ketidakpuasan dikalangan karyawan jika kondisi tersebut tidak ada.

Jika kondisi tersebut ada maka tidak perlu memotivasi karyawan. Kondisi tersebut adalah faktor-faktor yang membuat orang merasa tidak puas (*dissatisfier*) atau disebut juga faktor iklim baik (*hygiene factors*) karena faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan tingkat yang paling rendah yaitu “tidak adanya ketidakpuasan”.

Faktor-faktor ini menurut Herzberg dalam Gibson (1995) mencakup :

1. Upah
2. Jaminan Pekerjaan
3. Kondisi Kerja
4. Status
5. Prosedur Perusahaan
6. Mutu Supervisi
7. Mutu hubungan antar pribadi diantara rekan sekerja, dengan atasan dan dengan bawahan.

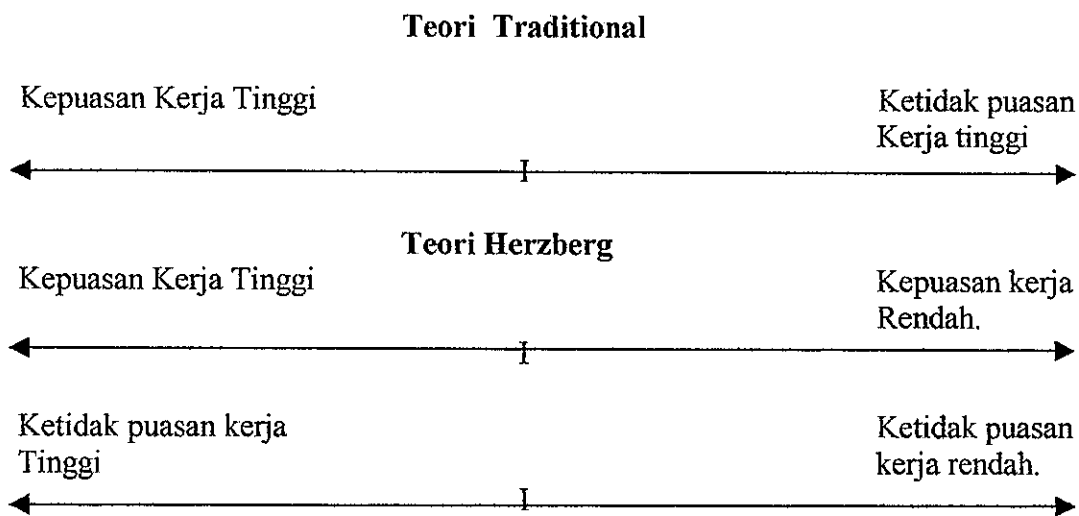
Yang kedua adanya serangkaian kondisi intrinsik, isi pekerjaan (*Job content*), yang apabila ada dalam pekerjaan tersebut akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Jika kondisi tersebut tidak ada maka tidak akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor-faktor dari rangkaian ini disebut pemuas atau motivator, menurut Herzberg dalam Gibson (1995) meliputi :

1. Prestasi (*achievement*)
2. Pengakuan (*recognition*)

3. Tanggung Jawab (*responsibility*)
4. Kemajuan (*advancement*)
5. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)
6. Kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*)

Model Herzberg pada dasarnya mengasumsikan bahwa kepuasan bukanlah konsep berdimensi satu. Penelitiannya menyimpulkan bahwa diperlukan dua kontinum untuk menafsirkan kepuasan kerja secara tepat. Teori sebelumnya memandang kepuasan kerja sebagai konsep berdimensi satu ; yaitu menempatkan kepuasan kerja pada satu ujung kontinum dan ketidak puasan kerja pada ujung lain dari kontinum yang sama. Ini berarti bahwa jika kondisi tersebut menimbulkan kepuasan, maka peniadaan kondisi tersebut akan menyebabkan ketidak puasan kerja dan sebaliknya.

Gambar 2.4. :Kepuasan Kerja menurut pandanganTraditional vs Pandangan Herzberg



Sumber : Gibson (1995)

2.1.5. Teori Kebutuhan dari McClelland

McClelland dalam Gibson (1995) mengemukakan mengenai kebutuhan yang dipelajari (*learned need*) yaitu kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*) dan kebutuhan berkuasa (*need for power*).

Ia mengemukakan bahwa jika kebutuhan seseorang sangat kuat, dampaknya ialah motivasi orang tersebut untuk menggunakan perilaku yang mengarah ke pemuasan kebutuhannya. Sebagai contoh seseorang yang mempunyai kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi terdorong untuk menetapkan tujuan yang penuh tantangan dan bekerja keras untuk mencapai tujuan tersebut serta menggunakan keahlian dan kemampuan yang diperlukan untuk mencapainya.

Salah satu ciri penting dari kebutuhan berprestasi dari McClelland ialah bahwa kebutuhan itu dapat dipelajari. Ia menyebutkan beberapa contoh dimana individu yang rendah kebutuhan berprestasinya harus dilatih atau mengikuti pengalaman belajar yang dapat meningkatkan kebutuhan berprestasi. Budaya suatu bangsa yang terbelakang pertumbuhan ekonominya dapat ditingkatkan secara dramatis dengan merangsang rakyatnya supaya memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi. Jika pendapat McClelland itu benar dan ada beberapa hasil riset yang mendukung teori itu, pendekatannya akan mempunyai dampak yang jelas dalam hal motivasi pada umumnya. Motivasi dapat diajarkan dalam lingkungan organisasi atau diluar itu.

Riset dari McClelland memberikan gambaran tentang orang-orang yang telah berprestasi tinggi dalam masyarakat. Gambaran deskriptif tersebut memberikan kesan bahwa :

1. Mereka yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi lebih suka menetapkan sendiri tujuan prestasinya.
2. Orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi lebih suka tujuan yang sesuai dengan kemampuan mereka.
3. Orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi lebih menyukai balikan (*feed back*) yang cepat dan efisien mengenai prestasi mereka.
4. Orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi suka tanggung jawab pemecahan masalah.

McClelland membuat saran yang khas tentang pengembangan kebutuhan yang tinggi akan prestasi secara positif yaitu suatu kebutuhan berprestasi yang tinggi dimana tidak ada rasa khawatir akan keberhasilan. Ia mengemukakan bahwa orang harus melakukan hal-hal berikut :

1. Susun semua tugas sehingga dapat diterima balikan yang teratur tentang prestasi, balikan tersebut akan menyediakan keterangan yang memungkinkan mereka memodifikasi perubahan atau memperbaiki.
2. Carilah model-model yang baik tentang prestasi. Mereka harus mencari pahlawan-pahlawan prestasi, orang-orang yang berhasil, pemenang-pemenang dan jadikan mereka sebagai contoh.

3. Modifikasi gambaran diri mereka. Orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi menyukai diri sendiri dan mencari tantangan dan tanggung jawab yang dapat diatasi.
4. Kendalikan khayalan mereka. Mereka harus berpikir dengan ukuran yang realistis dan berpikir secara positif tentang cara mencapai tujuan.

2.1.6. Kepuasan Kerja

Keith Davis dan John W. Newston (1996) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang sifatnya relatif yang berbeda dari pemikiran obyektif (pekerjaan saya rumit) dan keinginan (saya merencanakan untuk tidak lagi melakukan pekerjaan ini dalam tiga bulan). Pegawai yang bergabung dalam suatu organisasi akan membawa seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan.

Sebagai sekumpulan perasaan kepuasan kerja bersifat dinamik. Para manajer tidak dapat menciptakan kondisi yang dapat menimbulkan kepuasan kerja sekarang dan mengabaikannya selama beberapa tahun. Kepuasan kerja dapat menurun secepat timbulnya sehingga mengharuskan para manajer untuk selalu memperhatikannya setiap saat. Para manajer memerlukan informasi kepuasan kerja untuk mengambil

keputusan yang baik, baik dalam upaya mencegah maupun dalam menanggulangi berbagai masalah pegawai.

Baron (1993) mendefinisikan kepuasan kerja atau *Job Satisfaction* sebagai berikut :

"Most person can readily report positive and negative feelings toward their Job, various beliefs about them, and behavioral intentions relating to them. In short, they report holding various attitude toward their work and specific aspect of it. More formally Job satisfaction refer to individual cognitive, affective and evaluative reactions toward their jobs."

Smith, Kendall dan Hullin dalam Luthans (1995) mengatakan ada lima dimensi yang paling penting dalam pekerjaan dimana orang akan memberikan respon terhadap kepuasan kerja yaitu :

- Pekerjaan itu sendiri
- Bayaran / Gaji
- Kesempatan promosi
- Supervisi
- Teman Kerja

Locke dalam Luthans (1995) mendefinisikan *Job Satisfaction* sebagai berikut :

"A pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience. Job satisfaction is the results of employees perception of how well their job provide those thing which are viewew as important."

Robbins (1993) mengatakan bahwa dari hasil penelaahan terhadap beberapa literatur menyebutkan bahwa faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang menantang, penghargaan (bayaran/promosi), kondisi kerja yang mendukung dan rekan kerja yang baik/mendukung. Dengan penjelasan sebagai berikut :

- **Pekerjaan yang menantang** : Karyawan cenderung untuk mencari pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keahlian dan kemampuan mereka serta pekerjaan yang memberikan variasi tugas, kebebasan dan ada penilaian atas apa yang mereka kerjakan. Karakteristik ini menjadikan pekerjaan sesuatu yang menantang.
- **Penghargaan yang adil** : Karyawan menginginkan sistem gaji dan kebijaksanaan promosi yang adil. Apabila gaji yang dibayarkan sesuai dengan pekerjaannya, keahlian dan tingkat gaji yang berlaku di masyarakat maka akan menghasilkan kepuasan kerja. Demikian pula karyawan mencari kebijaksanaan dan praktek promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk peningkatan pribadi, tanggung jawab yang meningkat dan meningkatkan status. Individu yang merasa bahwa keputusan promosi yang ada telah berlaku dengan baik akan merasa puas terhadap pekerjaannya.
- **Kondisi kerja yang mendukung** : karyawan akan memperhatikan lingkungan kerjanya demi kenyamanan pribadi dan agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Karyawan lebih suka dalam lingkungan kerja yang tidak berbahaya dan

nyaman. Suhu, cahaya, tingkat kebisingan dan faktor lingkungan lainnya tidak ekstrem. Selain itu kebanyakan karyawan lebih suka apabila tempat kerjanya relatif dekat dengan rumah, dalam lingkungan yang bersih, fasilitas yang modern dan dilengkapi dengan peralatan dan mesin kerja yang memadai.

- **Teman kerja yang mendukung** : Untuk kebanyakan orang, bekerja merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan untuk melakukan interaksi sosial. Sehingga teman kerja yang baik dan teman kerja yang mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja. Sikap pimpinan juga merupakan salah satu faktor yang penting dalam menentukan kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan akan meningkat apabila atasannya bersikap pengertian dan bersahabat, memberikan penghargaan atas hasil kerja yang baik, mendengarkan pendapat bawahan dan memberikan perhatian secara pribadi terhadap karyawan.

Metode yang umumnya diterapkan untuk meneliti kepuasan kerja yaitu dengan melakukan survey tentang kepuasan kerja atau yang juga dikenal sebagai survei moral, opini, sikap, iklim atau kualitas kehidupan kerja. Survei kepuasan kerja adalah prosedur yang diterapkan untuk menghimpun perasaan pegawai tentang pekerjaan dan lingkungan kerja mereka. Tanggapan setiap pegawai dikombinasikan dan dianalisis. Beberapa manfaat yang dapat diambil dari hasil survei kepuasan kerja adalah:

- Pimpinan memperoleh indikasi tentang tingkat kepuasan kerja umumnya dalam perusahaan. Survei ini memberikan gambaran mengenai hal-hal yang

menimbulkan kepuasan dan ketidak puasan secara spesifik. Dengan kata lain survei ini mengungkapkan bagaimana perasaan pegawai tentang pekerjaan mereka. Survei merupakan alat diagnosis yang sangat baik untuk mengkaji berbagai masalah pegawai.

- Timbulnya komunikasi yang berharga melalui hasil survei. Komunikasi mengalir kesemua arah pada saat orang-orang merencanakan, melaksanakan dan membahas hasil survei. Komunikasi ke atas sangat bermanfaat apabila pegawai didorong untuk mengomentari hal-hal yang ada dalam pikiran mereka tentang berbagai topik yang penting.
- Manfaat lain yaitu membaiknya sikap dimana hasil survei bisa berfungsi sebagai katup pengaman, penyaluran emosi dan kesempatan untuk mengeluarkan pendapat. Selain itu juga sebagai ungkapan perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan pegawai.

2.2. Penelitian Terdahulu

Rama J.Joshi dan Baldev R. Sharma (1997) melakukan penelitian mengenai peranan faktor-faktor pekerjaan dan organisasi yang berkaitan dengan kepuasan kerja diantara pekerja pada level manajerial di Gujarat. Hasil penelitiannya menunjukkan lima belas faktor pekerjaan dan organisasi seluruhnya berhubungan secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja para manajer. Analisa statistik lebih lanjut memberikan hasil bahwa hanya variable *Job Content* dan *Training* yang dapat

digunakan sebagai ukuran yang terbaik baik kepuasan kerja. Secara ringkas hasil penelitiannya digambarkan sbb:

Tabel 2.1. : Hasil Penelitian Rama J. Joshi tentang faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja.

Most well looked after	Moderately well looked after	Least well looked after
Job Content (74,19%)	Performance Appraisal (61,92%)	Top Management Commitment to HRD (53,14%)
Training (64,32%)	Resourcing and Recruiting (61,02%)	Objectivity and Rationality (52,69%)
Communication (64,25%)	Recognition and Appreciation (60,22%)	Welfare Facilities (48,03%)
	Participative Management (59,32%)	Grievance Handlin (48,03%)
	Support and Warmth (57,53%)	Monetary Benefit (43,19%)
	Career/Succession Planning (56,99%)	
	Scope for Advancement (54,39%)	

Sumber: Rama J.Joshi (1997)

Dharmanto Utomo Ang, pada tahun 1997 melakukan penelitian mengenai hubungan antara faktor-faktor motivasi, kemampuan dan persepsi peran dengan kinerja karyawan produksi divisi sepatu pada CV. Tjahja Sari Semarang. Hasil

penelitiannya adalah sebagai berikut : Adanya hubungan yang signifikan antara faktor-faktor motivasi, kemampuan kerja, persepsi peran dengan kinerja.

Pola hubungan untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut variable motivasi (0,1906), kemampuan (0,1704), dan persepsi peran (0,1676) pada kelompok karyawan produksi borong. Sedangkan untuk kelompok karyawan produksi non borong variable motivasi (0,2742), kemampuan (0,1779) dan persepsi peran (0,1406).

Agus Permata Herman MP, pada tahun 1999 melakukan studi mengenai motivasi dan latihan kerja pada PT. Kubota Indonesia di Semarang. Hasil penelitiannya adalah sebagai berikut :

Hasil pengujian Hipotesis $R^2 = 86,98$, *Rangk Spearman multiple correlation* untuk hubungan ketiga variable motivasi, pelatihan dan kinerja pekerja = 80%. *Korelasi Rank Spearman* untuk Motivasi dan Pelatihan = 89,47. *Korelasi Rank Spearman* variable motivasi terhadap produktivitas kerja = 74,1%. Berdasarkan hasil perhitungan statistik tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan memberikan dampak yang lebih baik dalam mencapai peningkatan kinerja produktivitas tenaga kerja dibandingkan dengan pemberian motivasi.

Penelitian-penelitian lainnya diantaranya :

- Cheri Ostroff melakukan penelitian mengenai hubungan antara kepuasan kerja, perilaku dan performance pada level Organisasi. Hasilnya yaitu ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja, perilaku dan performance.

- Pearson dan Duffy melakukan penelitian mengenai peranan Job Content dan Informasi sosial terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa job content dan job context memberikan kontribusi yang berbeda terhadap kepuasan kerja.
- Judge dan Watanabe melakukan penelitian hubungan antara kepuasan kerja dengan kepuasan hidup. Hasil dari penelitiannya bahwa ada hubungan yang timbal balik antara kepuasan kerja dan kepuasan hidup.
- Begley dan Czajka melakukan penelitian pengaruh dari komitmen organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Keinginan untuk keluar dan terhadap kesehatan yang diakibatkan adanya perubahan organisasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa stress akan meningkatkan ketidakpuasan apabila komitmen terhadap organisasi rendah.
- Hudy melakukan penelitian mengenai pengukuran Kepuasan Kerja dengan *single item*. Hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan antara 0,45 s/d 0,69 antara pengukuran kepuasan kerja dengan *single item* dan *overall job satisfaction*.

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan latar belakang di atas dimana Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang BRI Semarang Patimura, setelah mengalami perubahan organisasi yang diikuti dengan adanya pengurangan pegawai, kemungkinan akan timbul permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan,

kesempatan untuk promosi, hubungan antar karyawan, supervisi dan masalah bayaran atau gaji. Hal itu akan mempengaruhi kepuasan pegawai.

Smith, Kendall dan Hullin dalam Luthans (1995) mengatakan ada lima dimensi yang paling penting dalam pekerjaan dimana orang akan memberikan respon terhadap kepuasan kerja yaitu :

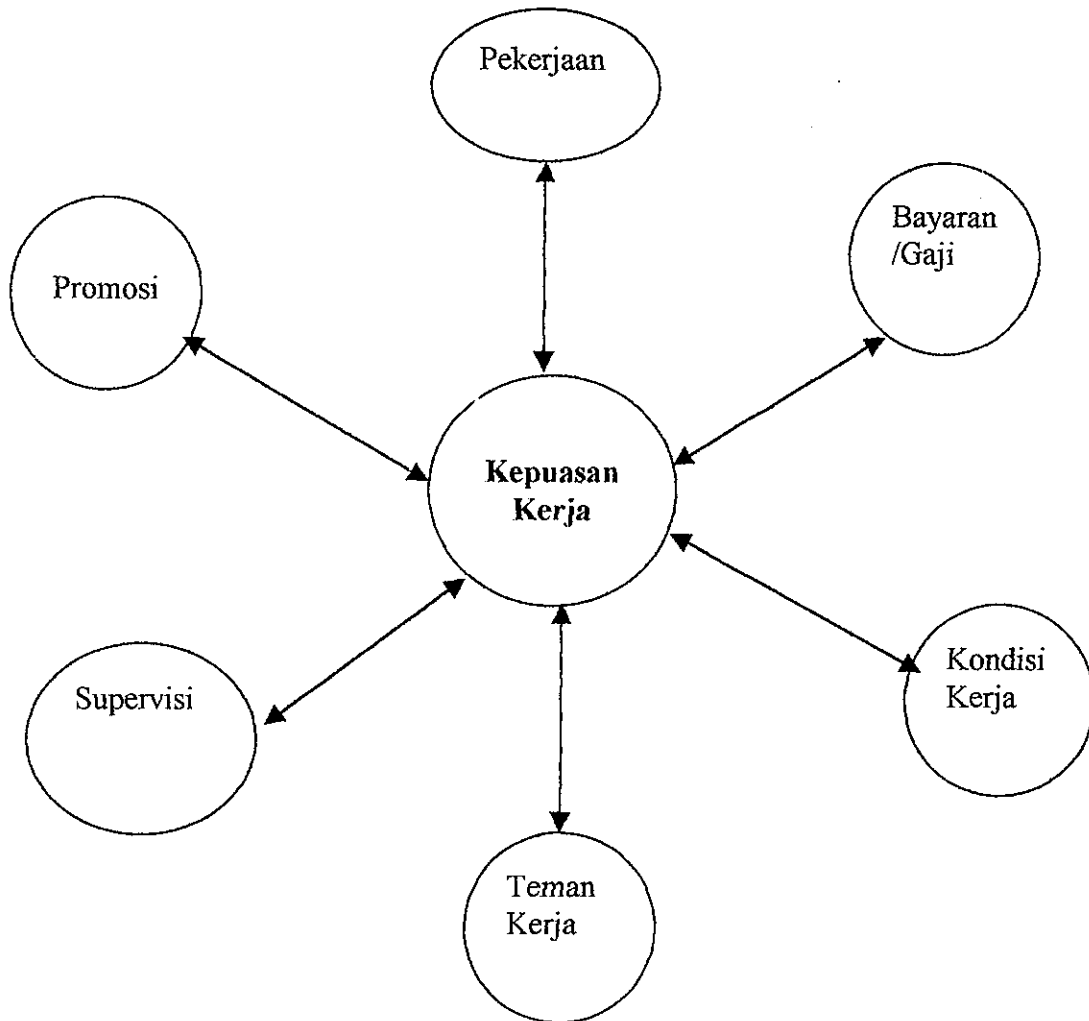
- Pekerjaan itu sendiri
- Bayaran / Gaji
- Kesempatan promosi
- Supervisi
- Teman Kerja

Rama J. Joshi dan Baldev R. Sarma (1997) dalam penelitiannya menemukan bahwa yang memberikan prediksi terbaik terhadap kepuasan kerja adalah *Job Content dan Training*.

Robbins (1993) menyebutkan bahawa selain lima variabel yang disebutkan oleh Kendall di atas juga menambahkan satu variabel yaitu kondisi kerja sebagai suatu faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

Dengan menggunakan beberapa hasil penelitian tersebut diatas sebagai acuan maka kerangka pemikiran dalam tesis ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.5 : Kerangka pemikiran Pola Hubungan Variable Penelitian :



2.4. Hipotesis.

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Diduga ada hubungan antara Pekerjaan itu sendiri dengan Kepuasan Kerja Karyawan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Semarang Patimura.
2. Diduga ada hubungan antara Bayaran dengan Kepuasan Kerja Karyawan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Semarang Patimura.
3. Diduga ada hubungan antara Kesempatan Promosi dengan Kepuasan Kerja Karyawan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Semarang Patimura.
4. Diduga ada hubungan antara Supervisi dengan Kepuasan Kerja Karyawan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Semarang Patimura.
5. Diduga ada hubungan antara Teman Kerja dengan Kepuasan Kerja Karyawan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Semarang Patimura.
6. Diduga ada hubungan antara Kondisi Kerja dengan Kepuasan Kerja Karyawan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Semarang Patimura.
7. Diduga ada perbedaan tingkat kepuasan kerja antara karyawan kelompok manajerial dengan kelompok pelaksana.

2.5. Definisi Operasional:

- ◆ Pekerjaan itu sendiri adalah persepsi karyawan atas baik dan buruknya atas jenis pekerjaan yang dilakukannya.

- ◆ Bayaran atau Gaji adalah persepsi karyawan terhadap gaji yang diterima beserta fasilitas-fasilitas lain baik berupa tunjangan maupun fasilitas lainnya seperti fasilitas perumahan, angkutan dll.
- ◆ Promosi adalah persepsi karyawan atas kesempatan untuk mendapatkan promosi dan peningkatan karir.
- ◆ Supervisi adalah persepsi karyawan mengenai baik atau buruknya tingkat supervisi yang dilakukan oleh atasan.
- ◆ Teman Kerja adalah persepsi karyawan mengenai baik buruknya mutu hubungan dengan teman sekerja.
- ◆ Kondisi kerja adalah persepsi karyawan tentang kondisi tempat karyawan bekerja mengenai fasilitas, peralatan, kebersihan, temperatur, cahaya dan kondisi lingkungan kerja lainnya.
- ◆ Kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap senang atau tidak senang atas apa yang diterima dari perusahaan .

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Adapun sumber data penelitian adalah sebagai berikut :

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden yaitu karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Semarang Patimura dengan cara menyebarkan kuesioner (Lampiran A dan B). Kuesioner terdiri dari tiga bagian, yaitu:
Bagian I : berupa pengantar yang menerangkan maksud dan tujuan dilakukannya penelitian.

Bagian II : memuat tentang data identitas responden yang akan mengisi kuesioner tersebut . Data identitas ini diperlukan untuk mengungkapkan latar belakang responden dan juga memuat tentang cara pengisian kuesioner

Bagian III: memuat butir pertanyaan yang harus dijawab lengkap dengan pilihan jawabannya. Jumlah butir pertanyaan yang meliputi unsur unsur; pekerjaan itu sendiri, gaji/bayaran, promosi, supervsisi, teman kerja kondisi kerja dan kepuasan kerja.

Data Sekunder diperoleh dari Seksi Rumah Tangga dan dari Bagian Operasional yang meliputi :

- a. Data mengenai karyawan.
- b. Data mengenai produk-produk perbankan yang dilayani BRI

- c. Data mengenai organisasi kantor cabang BRI Semarang Patimura
- d. Data mengenai gambaran umum perusahaan selain yang telah disebutkan di atas.

3.2. Populasi dan Metode Pengambilan Sampel Penelitian.

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga (Masri Singarimbun, 1995). Dalam penelitian ini populasi meliputi seluruh karyawan Bank Rakyat Indonesia kantor cabang Semarang Patimura yang statusnya sudah pegawai tetap (bukan pegawai kontrak) dengan jumlah sebanyak 48 karyawan. Sedangkan yang menjadi sampel dalam penelitian yaitu sebanyak 44 orang karyawan yang dipilih dengan metode simple random sampling (secara acak sederhana) dengan cara mengundi. Besarnya sample ditentukan dengan menggunakan tabel ukuran sampel dalam Sekaran (1992).

3.3. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

3.3.1. Wawancara

Metode ini dipergunakan untuk memperoleh data sekunder yaitu data intern perusahaan yang meliputi data kepegawaian, sistem kompensasi, kebijaksanaan promosi, dan gambaran umum perusahaan. Data-data tersebut diperoleh dari Kepala Seksi Rumah Tangga.

3.3.2. Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan kepada 44 orang responden karyawan tetap Bank Rakyat Indonesia kantor cabang Semarang Patimura.

Pembuatan kuesioner didasarkan pada berbagai karakteristik yang mempengaruhi kepuasan kerja yang terdiri dari 7 variabel yang tercantum dalam kerangka pemikiran. Kuesioner diserahkan secara langsung kepada karyawan maupun melalui atasan karyawan tersebut dalam amplop dan dikembalikan baik secara langsung kepada peneliti maupun melalui atasan karyawan tersebut dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiannya.

Kuesioner ini dibagi dalam 3 bagian :

1. Bagian I, berupa pengantar yang menerangkan maksud dan tujuan dilakukannya penelitian.
2. Bagian II, memuat tentang data identitas responden yang akan mengisi kuesioner tersebut . Data identitas ini diperlukan untuk mengungkapkan latar belakang responden dan juga memuat tentang cara pengisian kuesioner
3. Bagian III, memuat butir pertanyaan yang harus dijawab lengkap dengan pilihan jawabannya. Jumlah butir pertanyaan yang meliputi unsur unsur; pekerjaan itu sendiri, gaji/bayaran, promosi, supervisi, teman kerja, kondisi kerja dan kepuasan kerja.

Metode dengan menyebarkan kuesioner ini direkomendasikan untuk digunakan karena memiliki keuntungan dapat menghubungi responden yang sulit ditemui (pejabat perusahaan), lebih murah, dan responden memiliki waktu untuk mempertimbangkan jawaban secara langsung (Sekaran, 1992, Cooper dan Emory, 1995)

3.4. Alat Ukur.

Salah satu cara yang paling sering digunakan dalam menentukan skor adalah dengan menggunakan "Skala Likert" (Sofian Effendi dalam Masri, 1995) Cara pengukurannya adalah setiap responden diminta untuk memberikan pendapat atau pandangan terhadap pertanyaan yang diajukan. Salah satu alternatif jawaban yang umum dipakai menurut Djamaludin Ancok dalam Masri (1995) adalah sbb:

- a) Sangat Setuju (SS)
- b) Setuju (S)
- c) Tidak berpendapat (netral) (N)
- d) Tidak Setuju (TS)
- e) Sangat Tidak Setuju(STS)\

Untuk pernyataan yang mengukur nilai positif, jawaban tersebut dinilai dengan angka ; sangat setuju = 5, Setuju = 4, Tidak berpendapat =3, Tidak setuju =2 dan sangat tidak setuju =1.

Untuk pernyataan yang mengukur nilai negatif, nilai angka adalah kebalikan dari nilai di atas, yaitu : sangat setuju =1, setuju =2, tidak berpendapat =3, tidak setuju = 4, dan sangat tidak setuju = 5.

Salah satu cara untuk memberikan interpretasi terhadap skor individual dalam skala rating yang dijumlahkan adalah dengan membandingkan dengan harga rata-rata atau *mean* skor kelompok dimana subyek tersebut termasuk (Saifuddin Azwar, 1988). Agar perbandingan itu mempunyai arti haruslah dinyatakan dalam satuan deviasi standar kelompok itu sendiri yang berarti kita harus mengubah skor individual menjadi skor standar. Salah satu skor standar yang biasanya digunakan dalam skala Likert menurut Saifuddin Azwar (1988) adalah skor-T, dengan rumus sbb:

$$T = 50 + 10 \left[\frac{X - \bar{X}}{s} \right]$$

Dimana :

X = Skor individual yang diperoleh dari skor totalnya pada skala sikap

\bar{X} = Mean skor kelompok

s = Deviasi standar skor kelompok

T = Skor Standar

3.5. Teknik Analisis

3.5.1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin di ukur (Dajamaludin Ancok dalam Masri, 1995). Dalam penelitian ini uji validitas yang dilakukan adalah uji validitas konstruk yang dalam bahasa statistik dikenal dengan konsistensi internal (*internal consistency*) yaitu dengan membandingkan kesesuaian tiap komponen pertanyaan dengan total skor keseluruhan test. Caranya yaitu dengan jalan mengkorelasikan antara skor pertanyaan tertentu dengan skor total skala sikap dengan rumus korelasi *product moment* sebagai berikut:

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

Dimana :

r = Koefisien korelasi antara item dengan total skor

X= Skor pertanyaan yang dihitung validitasnya

Y= Total skor untuk variable yang terdiri dari beberapa komponen pertanyaan

N= Jumlah sampel.

3.5.2. Uji Reliabilitas

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menguji reliabilitas yaitu dengan metode *internal consistency* (dikenal juga dengan nama *single-trial administration* (Saifuddin Azwar, 1986). Hal tersebut dilakukan untuk menguji

sejauh mana pengukuran memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama. Tiap pertanyaan yang diajukan untuk mengetahui nilai suatu variabel dianggap sebagai belahannya, selanjutnya dilakukan estimasi keseluruhan test dengan menggunakan koefisien alpha yang dikemukakan oleh Cronbach tahun 1951 dengan rumus sebagai berikut :

$$\alpha = \left[\frac{J}{J-1} \right] \left[\frac{S^2 x \dots - \sum S^2 y_j}{S^2 x} \dots \right]$$

Dimana :

$S^2 x$ = Varian skor subjek pada keseluruhan test yang terdiri dari beberapa pertanyaan (belahan)

$S^2 y_j$ = Varian skor subyek pada belahan yang ke j; dimana j= 1,2,3.....j

α = Koefisien reliabilitas alpha

3.5.3. Uji Kuadrat Chi.

Uji kuadrat Chi dapat digunakan untuk menguji apakah beberapa ukuran nominal berhubungan satu sama lain atau tidak (Moh. Nazir, 1988). Menurut Sudjana (1997), penggunaan lain dari uji chi kuadrat ialah untuk uji independen antara dua faktor yang terdiri atas beberapa kategori. Data yang diperoleh dari kedua faktor ini biasanya disusun dalam daftar klasifikasi dua arah atau lebih yang dikenal dengan nama daftar kontigensi. Untuk mencari kuadrat chi adalah dengan menghitung

frekuensi teoritis (frekuensi yang diharapkan atau *expected frequency*) yaitu frekuensi yang terjadi bila tidak ada perbedaan dalam frekuensi pada dua variabel pokok. Rumus yang digunakan untuk menghitung frekuensi teoritis adalah sebagai berikut : (Sofian Efendi dan Chris Manning dalam Masri 1995).

$$ft_{ax} = \frac{K_a \times B_x}{T}$$

Dimana :

ft_{ax} = Frekuensi teoritis pada kotak dengan kolom a pada baris x

K_a = Jumlah pada kolom a

B_x = Jumlah pada baris x

T = Jumlah sampel total.

Untuk memperoleh kuadrat chi digunakan rumus sebagai berikut :

$$x^2 = \sum \left[\frac{(fo - ft)^2}{ft} \right]$$

Dimana :

x^2 = Kuadrat chi

fo = frekuensi yang diperoleh dari survey

ft = frekuensi teoritis

Untuk mengetahui apakah hasil yang diperoleh signifikan, dicari dahulu derajat kebebasannya dengan rumus $dk = (k-1)(b-1)$. Suatu hubungan dinyatakan signifikan jika x^2 yang diperoleh adalah sama atau melebihi angka yang terdapat dalam tabel distribusi x^2 untuk derajat kebebasan yang bersangkutan pada tingkat signifikansi tertentu.

Ada beberapa syarat dalam menghitung kuadrat chi yaitu :

- Tidak boleh dipakai untuk sampel yang kurang dari 20
- Frekuensi teoritis (f_t) minimum harus 5 dalam setiap kotak untuk tabel 2×2 (dua kolom, dua baris); untuk tabel yang lebih besar, 80% harus 5 atau lebih.
- Suatu kotak atau sel tidak boleh mempunyai frekuensi kurang dari 1.

3.5.4. Koefisien Kontingensi

Jika dari hasil perhitungan kuadrat chi, menunjukkan adanya hubungan antara faktor yang satu dengan faktor lainnya, selanjutnya adalah mencari derajat hubungan antara dua faktor tersebut dengan koefisien kontingensi dengan rumus sbb:

(Sudjana, 1997)

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{x^2 + n}}$$

Dimana :

C = Koefisien kontingensi

x^2 = Kuadrat chi

n = Jumlah Frekuensi yang didapat dari pengamatan

Makin besar C maka makin erat hubungan antara kedua variable (C berkisar antara 0 dan 1,00).

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Singkat PT. Bank Rakyat Indonesia

Bank Rakyat Indonesia sebagai bank berbadan usaha milik Negara didirikan pertama kali oleh Raden Aria Wiraatmaja di Purwokerto pada tanggal 10 Desember 1895, yang pada awalnya merupakan Bank Bantuan dan Simpanan milik badan Priyayi pribumi atau *Hulp-en Spaarkbank der Inlanche Bestuur Amtenaren*. Dalam perkembangannya bank ini telah beberapa kali mengalami perubahan nama, karena disesuaikan dengan kondisi Indonesia yang sedang mengalami penjajahan oleh bangsa asing yakni berubah menjadi *De Poerwokertoche Hulp Spaark-en Landbouw Credietbank*, yang pada perkembangannya lebih dikenal masyarakat sebagai *Volkbank* (Bank Rakyat). Pada tahun 1912 berubah menjadi *Centrale Kas Voor Het Volkscredietwezw n (AVB)* dan pada masa penjajahan Jepang pada tahun 1942 berubah menjadi *Sijomin Ginko*.

Pada periode setelah Indonesia merdeka Bank Rakyat Indonesia merupakan bank pemerintah pertama yang beroperasi di Indonesia berdasarkan peraturan pemerintah No.1 tahun 1946. Namun pada masa agresi Belanda tahun 1947 terutama dengan adanya perjanjian *Renville*; kelancaran operasional Bank Rakyat Indonesia menjadi terganggu sehingga sempat terhenti selama kurang lebih satu tahun sampai disepakatinya perjanjian *Roem-Royen* pada tahun 1959. Selanjutnya Bank Rakyat

Indonesia aktif kembali dengan nama Bank Republik Indonesia Serikat (BARRIS). Pada tahun 1960 berdasarkan PERPU No.41 tahun 1960 dibentuk Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari Bank Rakyat Indonesia, Bank Tani Nelayan dan Nederlanche Handels Maatschappij (NHM). Kemudian berdasarkan Penetapan Presiden (Penpres) No. 9 tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan Bank Indonesia Urusan Tani dan Nelayan.. Selanjutnya berdasarkan Penpres No. 17 tahun 1965 tentang pembentukan Bank Tunggal dengan Bank Negara Indonesia. Dalam ketentuan tersebut Bank Indonesia Urusan Koperasi dan Nelayan (eks BKTN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia Unit II Bidang Rural, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia Unit II Bidang Ekspor Impor (Exim).

Berdasarkan Undang-Undang No. 14 tahun 1967 tentang pokok-pokok Perbankan dan Undang-Undang No.13 tahun 1968 tentang Bank Sentral, yang pada intinya mengembalikan fungsi Bank Indonesia sebagai Bank Sentral, Bank Negara Indonesia Unit II Bidang Rural dan Ekspor Impor dipisahkan menjadi dua Bank yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor-Impor Indonesia. Kemudian berdasarkan Undang-Undang No. 21 tahun 1968 tugas-tugas pokok Bank Rakyat Indonesia ditetapkan kembali sebagai bank umum.

Selanjutnya berdasarkan Undang-Undang No.7 tahun 1992 tentang perbankan dan Peraturan Pemerintah No.21 tahun 1992 status Bank Rakyat Indonesia sejak tanggal 1 Agustus 1992 berubah menjadi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang kepemilikannya 100% masih di tangan pemerintah.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) sejak didirikan telah berperan dalam memajukan bangsa dan negara melalui perhatiannya terhadap pengembangan usaha kecil, disamping tetap menjalankan usaha perbankan modern yang siap bersaing. Dan sejak pertengahan tahun 1997, BRI dikhususkan untuk menangani kredit kecil dan bisnis retail banking yang mendukung usaha kredit kecil dan koperasi.

4.1.2. Visi, Misi dan Tujuan Bank Rakyat Indonesia (Persero).

Sebagai pedoman dalam pengelolaan usaha strategik (*Corporate Strategic*), Direksi Bank Rakyat Indonesia melalui *Corporate Plan* 2000 telah menetapkan Visi, Misi dan Tujuan Bank Rakyat Indonesia (Persero) yaitu, sbb:

- a) Visi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)
 - a) Bank Rakyat Indonesia adalah Bank komersial terkemuka di Indonesia, yang memberikan kontribusi bagi kesejahteraan dan kemajuan bangsa melalui layanan keuangan yang prima kepada pasar sarasannya.
 - b) Bank Rakyat Indonesia memimpin pasar melalui produk dan jasa perbankan yang menawarkan kemudahan serta tanggap terhadap kebutuhan nasabah dengan cara kompeten, produktif, profesional serta didukung karyawan bermotivasi tinggi dan teknologi perbankan tepat guna.
 - c) Bank Rakyat Indonesia diakui di tingkat regional, dan para nasabahnya yang puas akan terus mendukung dengan membawa nasabah baru untuk menikmati layanan Bank Rakyat Indonesia.

2) Misi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)

- a) Misi Bank Rakyat Indonesia adalah menunjang program pembangunan ekonomi Nasional melalui penyediaan jasa perbankan yang bermutu tinggi bagi seluruh lapisan masyarakat dengan melakukan kegiatan perbankan dalam pengertian seluas-luasnya sepanjang tidak bertentangan dengan perundang-undangan dan peraturan yang berlaku, dan tidak berdampak merugikan negara dan masyarakat.
- b) Bank Rakyat Indonesia melayani seluruh lapisan masyarakat, melalui usaha kecil, menengah dan besar baik nasabah perorangan maupun korporasi. Sektor-sektor usaha yang dilayani meliputi bidang pertanian, industri, perdagangan dan segmen-segmen lainnya di dalam dan di luar negeri. Dalam rangka ini Bank Rakyat Indonesia memiliki dan mempertahankan jaringan unit kerja yang luas dan tersebar merata diseluruh tanah air.
- c) Sektor retail banking baik secara langsung kepada nasabah perorangan maupun tidak langsung melalui koperasi atau lembaga swadaya masyarakat (LSM), serta memberikan pembinaan dan pengawasan terhadap lembaga-lembaga keuangan desa (BKD) sesuai dengan penugasan yang diberikan oleh pemerintah.

3) Tujuan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero).

Dalam upaya mencapai misi tersebut dan dengan menjunjung tinggi serta berpegang teguh pada kejujuran, integritas dan kepercayaan. Bank Rakyat Indonesia menetapkan beberapa tujuan diselaraskan bagi kepentingan *stakeholders*, yaitu :

a) Pemegang Saham

Memberikan hasil yang wajar (maksimal) bagi para pemegang saham tanpa meninggalkan tanggung jawab sosialnya.

b) Nasabah.

Memberikan pelayanan dengan kualitas terbaik dengan nilai tambah yang wajar (maksimal) demi terpeliharanya hubungan kemitraan dengan nasabah secara berkesinambungan.

c) Karyawan

Menjadikan karyawan sebagai asset utama perusahaan dengan menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang memuaskan, memberi kesempatan yang sama untuk berkembang sesuai dengan prestasi serta mengembangkan budaya perusahaan (*corporate culture*) yang berlandaskan suatu tekad untuk mempertahankan tradisi yang baik demi menjaga kehormatan pribadi maupun lembaga sehingga jelas identitasnya sebagai *banker entrepreneur* yang piawai dan mandiri.

d) Pemerintah

Menjadi persero yang sehat dengan mematuhi segala peraturan dan perundang-undangan yang berlaku dan berperan serta dalam meningkatkan mutu industri perbankan Indonesia.

e) Masyarakat

Memberikan kontribusi kepada masyarakat (setempat) untuk pembangunan ekonomi maupun sosial dengan menyisihkan sebagian dari hasil usaha yang diperoleh.

4.1.3. Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)

Mengingat organisasi Bank Rakyat Indonesia sangat besar, baik ditinjau dari jaringan usaha yang menyebar di seluruh Indonesia mulai dari desa-desa sampai kota besar, maupun dari segi jumlah personel serta kompleksitas permasalahannya, maka dalam rangka menghadapi tantangan globalisasi perbankan, persaingan yang semakin menajam, serta untuk mencapai maksud Bank Rakyat Indonesia untuk dapat *go public*, maka pengelolaan bisnis Bank Rakyat Indonesia harus lebih fokus, *individual accountability*, harus lebih tegas dan jelas melalui peningkatan pemberian wewenang dan pemberdayaan (*empowerment*), peningkatan profesionalisme dan spesialisasi maka berdasarkan Surat Keputusan Direksi Bank Rakyat Indonesia NOKEP: S.6-DIR/ORG/02/98 tanggal 4 Februari 1998 PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) melaksanakan reorganisasi dalam bentuk *Strategic Business Unit* (SBU) dan *Strategic Support Unit* (SSU). Sehingga sejak ditetapkannya organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia secara keseluruhan ditetapkan terdiri dari (3) tiga tingkat yaitu :

- 1) Tingkat kepemilikan, yaitu pemegang saham yang dilembagakan dalam bentuk Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

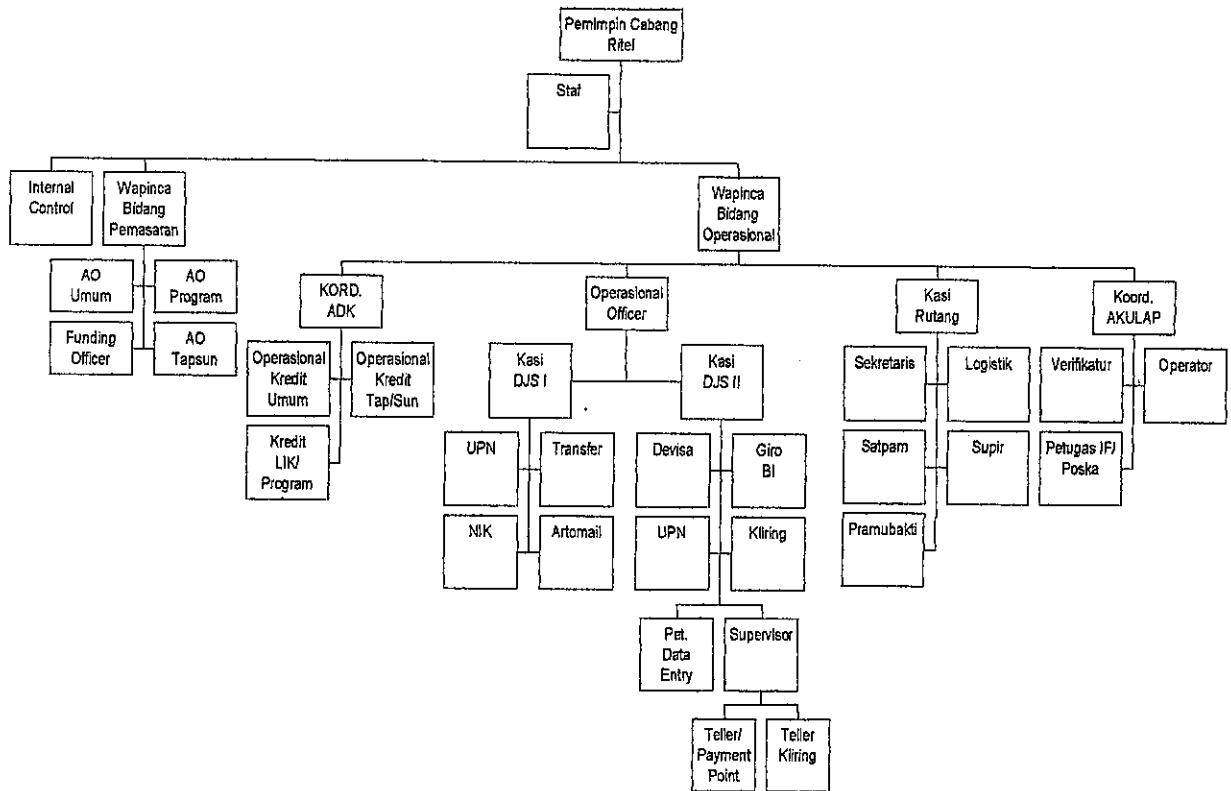
- 2) Tingkat penetapan arah strategik dan kebijakan perusahaan yang dilembagakan dalam bentuk struktur sebagai berikut :
 - a) Dewan Komisaris.
 - b) Direksi
 - c) Badan Audit yang terdiri dari Anggota Dewan Komisaris dan pihak ekstern bank yang independen.
 - d) Komite-komite untuk membantu Direksi dalam penyusunan strategi, tujuan dan kebijakan perusahaan.
- 3) Tingkat Manajemen dan Pelaksanaan Operasional yang terdiri dari :
 - a) Kelompok *Corporate Direction Control* yang dilembagakan dalam bentuk *Chief Executive Officer (CEO)*.
 - b) SBU *Micro Banking*, dengan tugas utama melayani segmen pasar *micro enterprises* dan sektor informal.
 - c) SBU Retail Banking, dengan tugas utama melayani segmen kredit program, kredit ritel dan *consumer loan*.
 - d) SBU *Corporate Banking* dengan tugas utama melayani segmen bisnis menengah (*midle market*) dan korporasi.
 - e) SBU *Investment Banking*, dengan tugas utama melayani sektor bisnis dengan produk atau jasa *fee-based*, serta mengelola *treasury product* bagi Bank Rakyat Indonesia sendiri dan pihak ketiga.

- f) SSU I, dengan tugas melayani semua SBU dan SSU yang berhubungan dengan SDM, logistik dan lain-lain.
- g) SSU II, dengan tugas utama melayani semua SBU dan SSU, yang berhubungan dengan teknologi komputer, komunikasi, accounting dan informasi manajemen.

4.2. Struktur Organisasi Kantor Cabang Bank Rakyat Indonesia Semarang Patimura.

Dengan pembentukan Strategic Business Unit (SBU) di Bank Rakyat Indonesia, maka struktur organisasi kantor cabang Bank Rakyat Indonesia Semarang Patimura mengalami perubahan dan menjadi bagian dari *Strategic Business Unit (SBU) Retail Banking* yang memfokuskan pada segmen pasar ritel dengan memberikan pelayanan produk dan jasa untuk segemen pasar ritel yang mencakup *consumer loan*, kredit program, dan bisnis kecil. Adapun Struktur Organisasi untuk kantor cabang Bank Rakyat Indonesia Semarang Patimura dan sesuai dengan gambar struktur organisasi pada gambar berikut:

Gambar 4.1. Struktur Organisasi Kantor Cabang BRI Semarang Patimura.



Sumber : Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Semarang Patimura

4.3. Jasa Perbankan Yang Dilayani

Jasa Perbankan yang dilayani oleh Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Semarang Patimura pada saat ini meliputi simpanan, pinjaman dan jasa bank lainnya dengan perincian sebagai berikut :

1. Simpanan, terdiri atas :
 - a) Giro Bank Rakyat Indonesia
 - b) Deposito BRI (DEPOBRI)
 - c) DEMUNA (Deposito Multiguna)

- d) Sertifikat Deposito (SERTIBRI)
 - e) Deposito On Call (DOC)
 - f) Tabungan (BRITAMA)
2. Pinjaman, terdiri atas :
- a) *Consumers Loan* (Kredit Konsumtif) meliputi :
 - KRETAP : Kredit kepada golongan berpenghasilan tetap
 - KRESUN : Kredit yang diberikan untuk pensiunan
 - Kredit kepada Karyawan BRI
 - Kredit dengan agunan kas
 - b) Kredit Program
 - c) Kredit Kecil, meliputi :
 - Kredit kecil Modal Kerja (KKM)
 - Kredit Investasi Kecil (KKI)
 - Kredit Kelayakan Usaha (KKU)
 - d) Kredit Komersial, meliputi :
 - Kredit Modal Kerja (KMK)
 - Kredit Investasi (KI)
3. Jasa-jasa Bank Lainnya, terdiri atas :
- a) Transfer Uang
 - b) Cek Perjalanan BRI (CEPEBRI)
 - c) Inkaso
 - d) Safe Deposit Box (SDB)

- e) Kliring
- f) Penerimaan Setoran dan Pembayaran
- g) Usaha Devisa.

4.4. Beberapa Kebijakan Dibidang Sumber Daya Manusia di Bank Rakyat Indonesia.

4.4.1. Pengangkatan Pegawai.

1. Beberapa Pengertian:

- Pengangkatan adalah suatu tindakan administrasi personil yang mengakibatkan penetapan suatu pangkat permulaan bagi pegawai baru dan pegawai yang baru lulus dari suatu pendidikan yang diadakan oleh Bank.
- Pegawai ialah mereka yang telah memenuhi syarat –syarat yang ditentukan diangkat sebagai pegawai Bank oleh Direksi atau pejabat lain yang diberi wewenang oleh Direksi sampai mereka diberhentikan.
- Trainee adalah status seseorang calon pegawai BRI sebelum diangkat sebagai pegawai sementara.
- Pegawai sementara adalah pengangkatan pertama menjadi pegawai setelah yang bersangkutan dianggap lulus dalam semua tahapn evaluasi dan dianggap layak sebagai pegawai.
- Pegawai tetap adalah pengangkatan kedua setelah Pegawai Sementara dianggap layak untuk diangkat menjadi pegawai dalam dinas tetap, setelah pegawai yang bersangkutan lulus Pemeriksaan kesehatan dan persyaratan

lainnya yang ditentukan untuk itu. Pegawai tetap merupakan status kepegawaian tertinggi di BRI dan berhak mendapat hak pensiun.

- Pegawai Kontrak adalah seseorang (tenaga kerja) yang diperkerjakan oleh BRI, dalam ikatan dinas terbatas untuk tugas/pekerjaan tertentu.

2. Syarat-syarat pengangkatan Pegawai :

a) Pengangkatan untuk Golongan A

- Pendidikan formal minimal lulus SLTP
- Ada lowongan formasi
- Melalui masa trainee 1 s/d 2 tahun

b) Pengangkatan untuk Golongan B

- Pendidikan formal minimal lulus SLTP, mempunyai kecakapan/keahlian/pengalaman pekerjaan yang diperlukan untuk pangkat untuk golongan ini.
- Ada lowongan formasi
- Melalui masa trainee 1 s/d 2 tahun

c) Pengangkatan untuk Golongan C

- Pendidikan formal minimal lulus SLTA/ sederajat yang sesuai atau mempunyai kecakapan/keahlian/pengalaman pekerjaan yang diperlukan untuk pangkat untuk golongan ini.
- Ada lowongan formasi
- Melalui masa trainee 1 s/d 2 tahun

- d) Pengangkatan untuk Golongan D
- Pendidikan formal minimal lulus Sarjana Muda yang sesuai atau mempunyai kecakapan/keahlian/pengalaman pekerjaan yang diperlukan untuk pangkat untuk golongan ini.
 - Ada lowongan formasi
 - Melalui masa trainee 1 s/d 2 tahun
- e) Pengangkatan untuk Golongan E
- Pendidikan formal minimal lulus Sarjana Lengkap, menurut jurusan keahlian atau mempunyai kecakapan/keahlian/pengalaman pekerjaan yang diperlukan untuk pangkat untuk golongan ini.
 - Ada lowongan formasi
 - Melalui masa trainee 1 s/d 2 tahun
- f) Pengangkatan untuk Golongan F
- Pendidikan formal minimal lulus Sarjana Lengkap, menurut jurusan keahlian yang diperlukan.
 - Mempunyai kecakapan dan pengalaman pekerjaan yang diperlukan untuk pangkat untuk golongan ini
 - Ada lowongan formasi
 - Melalui masa trainee 1 s/d 2 tahun, kecuali ditentukan lain oleh Direksi.

2. Cara Menghitung Gaji :

- a) Gaji Dasar : Gaji Pokok x Tunjangan Konjungtur
- b) Penghasilan Dasar : Gaji Dasar + Tunjangan Perusahaan
- c) Tunjangan lain-lain
 - Tunjangan jabatan
 - Tunjangan Khusus
 - dll
- d) Penghasilan kotor : Penghasilan + Tunjangan-tunjangan
- e) Potongan-potongan
 - Iuran Pensiun beban pegawai
 - ITHT beban pegawai
 - Jamsostek beban pegawai
 - Iuran KORPRI
 - Angsuran-angsuran pinjaman
 - Angsuran-angsuran persekot
 - Angsuran-angsuran kerugian BRI.
 - Dll

4.4.4. Beberapa Hak Pegawai lainnya:

1. Tunjangan Riset/Survey
2. Tunjangan Pengobatan
3. Uang Lembur
4. Cuti

BAB V

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

5.1. Gambaran Umum Responden

5.1.1. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Rakyat Indonesia kantor cabang Semarang Patimura dengan jumlah sampel sebanyak 44 orang karyawan dari total populasi (jumlah seluruh karyawan) sebanyak 48 orang atau dengan kata lain jumlah sampel yang digunakan sebanyak 91.66% dari total populasinya. Pengambilan sampel seperti telah dilakukan dengan menggunakan metode sampel acak sederhana dengan cara undian.

Status pegawai yang menjadi sampel adalah pegawai yang berstatus *trainee*, pegawai sementara dan pegawai tetap di luar pegawai kontrak. Pegawai kontrak tidak dimasukkan ke dalam sampel dengan pertimbangan bahwa pegawai kontrak memiliki perlakuan yang berbeda di dalam hal kebijaksanaan sumber daya manusia yang menyangkut hak dan kewajibannya.

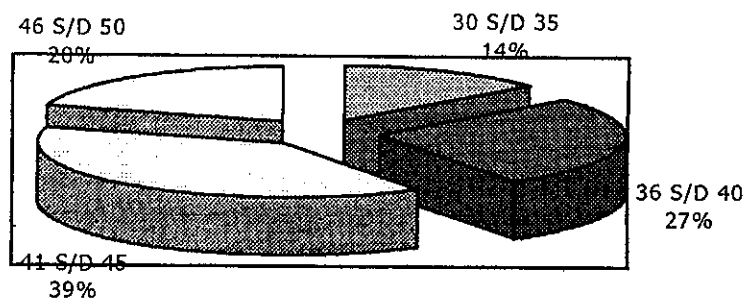
Apabila digambarkan berdasarkan usia, gambaran responden dalam penelitian ini nampak sebagaimana dalam tabel berikut ini :

Tabel 5.1. Distribusi Responden Berdasarkan Usia

DATA RESPONDEN BERDASARKAN USIA		
NO	USIA (TAHUN)	JUMLAH
1	30 S/D 35	6
2	36 S/D 40	12
3	41 S/D 45	17
4	46 S/D 50	9
TOTAL		44

Sumber : Diolah dari hasil penelitian

Gambar 5.1. Distribusi Pegawai Berdasarkan Usia



Sumber : Diolah dari data penelitian

Dari responden yang ada, yang berusia paling muda berumur 32 tahun dan paling tua berumur 50 tahun. Dan bila dilihat dari distribusi usia responden, mayoritas atau sebanyak 59 % sudah berusia di atas 40 tahun dan hanya 14% yang berusia di bawah 35 tahun.

5.1.2. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

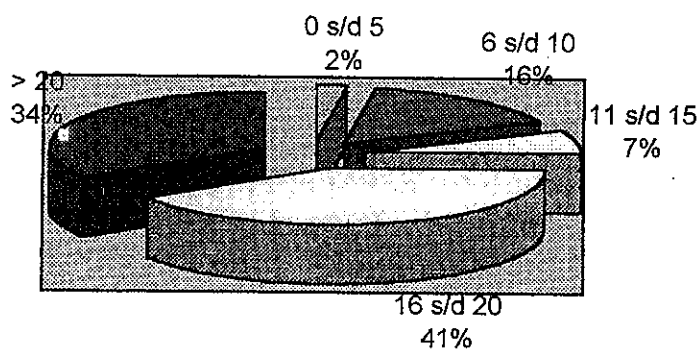
Distribusi responden berdasarkan masa kerja di Bank Rakyat Indonesia nampak dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.2 : Distribusi Pegawai Berdasarkan Masa Kerja di BRI

NO	LAMA KERJA (TAHUN)	JUMLAH PEGAWAI
1	0 S/D 5	1
2	6 S/D 10	7
3	11 S/D 15	3
4	16 S/D 20	18
5	Diatas 20	15
TOTAL		44

Sumber: Diolah dari data penelitian

Gambar 5.2. Distribusi Pegawai Berdasarkan Masa Kerja di BRI (Tahun)



Sumber : Diolah dari data penelitian

Dari tabel serta gambar di atas nampak bahwa distribusi responden berdasarkan masa kerja di BRI mayoritas dengan masa kerja di atas 15 tahun sebanyak 75% dari total pegawai, sedangkan pegawai yang masa kerja di BRI kurang dari 5 tahun hanya 1 orang atau hanya 2 % dari seluruh responden.

5.1.3. Gambaran Responden Berdasarkan Penghasilan

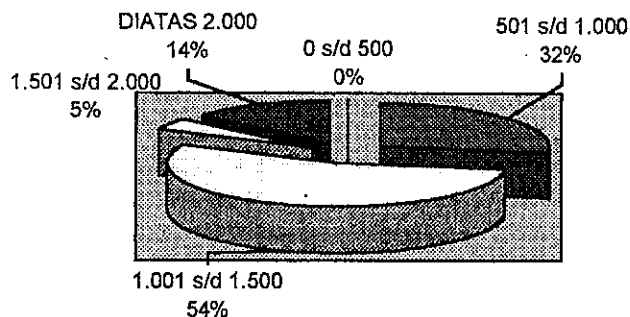
Yang dimaksud dengan tingkat penghasilan yang diterima karyawan adalah seluruh penghasilan setiap bulan berupa gaji dan tunjangan-tunjangan setelah dikurangi potongan-potongan seperti iuran pensiun, pajak dan potongan lainnya. Distribusi responden berdasarkan tingkat penghasilan setiap bulannya nampak dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.3. Distribusi Pegawai Berdasarkan Tingkat Penghasilan.

NO	PENGHASILAN (Rp.1.000,00)	JUMLAH PEGAWAI (ORANG)
1	0 S/D 500	0
2	501 S/D 1.000	12
3	1.001 S/D 1.500	24
4	1.501 S/D 2.000	2
5	DIATAS 2.000	6
TOTAL		44

Sumber : Diolah dari data penelitian

Gambar 5.3. Distribusi Pegawai Berdasarkan Tingkat Penghasilan (Dalam ribuan rupiah)



Sumber : Diolah dari data penelitian.

Dari tabel serta gambar di atas nampak bahwa tingkat penghasilan responden tidak ada yang dibawah Rp. 500.000,- per bulan, sedangkan mayoritas responden berpenghasilan antara Rp. 1.000.000,- s/d Rp. 1.500.000,- sebanyak 24 responden atau 54% dari total responden.

5.1.4. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

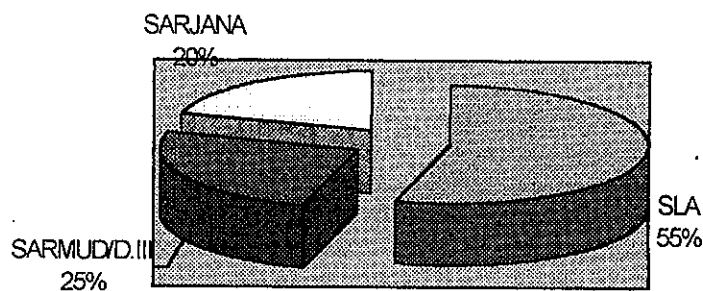
Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan nampak dalam tabel serta gambar dibawah ini :

Tabel 5.4. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH
1	SLA	24
2	SARMUD/D.III	11
3	SARJANA	9
TOTAL		44

Sumber : Diolah dari data penelitian

Gambar 5.4. Distribusi Responden Berdasarkan tingkat pendidikan



Sumber : Diolah dari data penelitian

5.1.5. Gambaran Responden Berdasarkan Pangkat

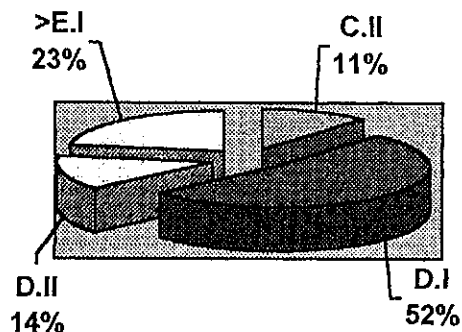
Jenjang Kepangkatan yang ada di BRI paling rendah adalah A.I dan yang paling tinggi adalah F.VI, apabila diurut dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi masing-masing sebagai berikut :A.I, A.II, B.I, B.II, C.I, C.II, D.I, D.II, E.I, E.II, F.I s/d F.VI . Distribusi responden berdasarkan jenjang kepangkatan yang ada di Kantor Cabang Bank Rakyat Indonesia Semarang Patimura adalah sebagai berikut :

Tabel 5.5. Distribusi Responden Berdasarkan Pangkat.

NO	PANGKAT	JUMLAH (Orang)
1	C.II	5
2	D.I	23
3	D.II	6
4	E.I S/D F.I	10
JUMLAH		44

Sumber : Diolah dari data penelitian.

Gambar 5.5. Distribusi Responden berdasarkan Pangkat.



Sumber : Diolah dari data penelitian

Dari tabel serta gambar di atas nampak bahwa pangkat terendah dari responden adalah C.II, hal ini disebabkan karena dari populasi yang adapun pangkat

terendahnya adalah CII, mengingat pegawai dengan golongan pangkat A dan B yang tadinya bekerja di BRI sekarang diganti dengan tenaga kontrak. Sedangkan golongan CI tidak ditemui karena rata-rata masa kerja karyawan di BRI Patimura sudah relatif lama (di atas 10 tahun). Sedangkan golongan pangkat yang tertinggi dari responden adalah FI dengan jabatan sebagai Officer. Distribusi Responden berdasarkan pangkat, nampak bahwa golongan mayoritas diduduki karyawan dengan pangkat DI atau sebanyak 52 % dari total responden.

5.2. Pengujian Data Penelitian.

Perhitungan validitas dan reliabilitas data-data dalam variabel penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS for MS Windows versi 9.0 yang secara lengkap dapat dilihat pada lampiran D. Sebanyak 41 pertanyaan setelah dilakukan korelasi dengan skor kelompoknya menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dengan tingkat korelasi antara 0,484 s/d 0,954, sedangkan perhitungan cronbach α antara 0,74 sampai dengan 0,81. Menurut Sekaran (1992) derajat α sebesar 0,7 menunjukkan tingkat reliabilitas yang dapat diterima dalam penelitian sosial.

5.3. Pembahasan Hasil Penelitian

5.3.1. Hasil Perhitungan Skor Standar Untuk masing-masing Variabel.

Persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan dibagi kedalam dua kategori. Pembagian kedua kategori tersebut berdasarkan hasil skor jawaban dimana kategori pertama adalah dengan skor di atas rata-rata sedangkan kategori ke dua dengan skor dibawah rata-rata.

Dari hasil penelitian responden yang mendapatkan skor di atas rata-rata ada sebanyak 27 responden. Sedangkan yang mempunyai skor dibawah rata-rata ada sebanyak 17 responden.

Persepsi karyawan terhadap bayaran yang diterima dibagi dalam dua kelompok dengan cara membagi skor di atas rata-rata dan skor di bawah rata. Dari hasil penelitian nampak bahwa responden yang memiliki skor di atas rata-rata ada sebanyak 24 responden . Sedangkan yang mempunyai skor di bawah rata-rata ada sebanyak 20 responden.

Persepsi karyawan terhadap kesempatan promosi dibagi dalam dua kelompok dengan cara membagi skor di atas rata-rata dan skor di bawah rata-rata. Dari hasil penelitian nampak bahwa responden yang memiliki skor di atas rata-rata ada sebanyak 25 responden . Sedangkan yang mempunyai skor di bawah rata-rata ada sebanyak 19 responden.

Persepsi karyawan terhadap Supervisi dibagi dalam dua kelompok dengan cara membagi skor di atas rata-rata dan skor di bawah rata. Dari hasil penelitian nampak bahwa responden yang memiliki skor di atas rata-rata ada sebanyak 26 responden. Sedangkan yang mempunyai pendapat sebaliknya ada sebanyak 18 responden.

Persepsi karyawan terhadap teman kerja dibagi dalam dua kelompok dengan cara membagi skor di atas rata-rata dan skor di bawah rata. Dari hasil penelitian nampak bahwa responden yang memiliki skor di atas rata-rata ada sebanyak 28

responden. Sedangkan yang mempunyai pendapat sebaliknya ada sebanyak 16 responden.

Persepsi karyawan terhadap kondisi kerja dibagi dalam dua kelompok dengan cara membagi skor di atas rata-rata dan skor di bawah rata. Dari hasil penelitian nampak bahwa responden yang memiliki skor di atas rata-rata ada sebanyak 32 responden. Sedangkan yang mempunyai pendapat sebaliknya ada sebanyak 12 responden.

Persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja dibagi dalam dua kelompok dengan cara membagi skor di atas rata-rata dan skor di bawah rata-rata. Dari hasil penelitian nampak bahwa responden yang memiliki skor di atas rata-rata ada sebanyak 20 responden. Sedangkan yang mempunyai skor di bawah rata-rata ada sebanyak 24 responden.

5.3.2. Hubungan Antara Variabel Pekerjaan, Bayaran, Kesempatan Promosi, Supervisi, Teman kerja dan Kondisi Kerja dengan Variabel Kepuasan Kerja.

Pada bagian ini akan dibahas mengenai hubungan antara variabel-variabel Pekerjaan, Bayaran, Kesempatan Promosi, Supervisi, Teman Kerja dan Kondisi Kerja dengan variabel Kepuasan Kerja. Alat analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan Chi square (Kai Kuadrat) dan koefisien kontingensi. Dalam melakukan perhitungan Kai Kuadrat dan Koefisien Kontingensi dibantu program

komputer SPSS for Windows versi 9.0, dimana hasil perhitungan secara lengkap terdapat pada lampiran F, G, H, I, J dan lampiran K.

5.3.3. Hubungan antara variabel Pekerjaan dengan variabel Kepuasan Kerja.

Hipotesis yang digunakan untuk kedua variabel di atas adalah : Ada hubungan antara Pekerjaan yang dilaksanakan dengan Kepuasan Kerja Karyawan.

Dari hasil perhitungan (Lampiran F), Kai kuadrat hasil perhitungan sebesar 8,640 dan probabilitas 0.003 dengan $\alpha = 0,05$ dan derajat bebas sebesar ($df= 1$) Secara statistik hal ini berarti bahwa kai kuadrat hasil perhitungan lebih besar dari pada kai kuadrat tabel ($x^2_0=8,640 > x^2_t =3,8415$) Atas dasar kenyataan ini maka hipotesis tersebut diterima, atau dengan kata lain ada hubungan antara Pekerjaan yang dilaksanakan dengan kepuasan kerja karyawan.

Untuk melihat keeratan hubungan kedua variabel di atas dilakukan perhitungan koefisien kontigensi dengan hasil perhitungan sebesar 0,405 dan probabilitas 0,008. Apabila dibandingkan dengan C maksimum (0,707) maka tingkat keeratan hubungannya menjadi sebesar 0,573.

5.3.4. Hubungan antara variabel Bayaran dengan variabel Kepuasan Kerja.

Hipotesis yang digunakan untuk kedua variabel di atas adalah : Ada hubungan antara Bayaran dengan Kepuasan Kerja Karyawan.

Dari hasil perhitungan (Lampiran G), Kai kuadrat hasil perhitungan sebesar 13,716 dan probabilitas 0.00 dengan $\alpha = 0,05$ dan derajat bebas sebesar ($df= 1$)

Secara statistik hal ini berarti bahwa χ^2 kuadrat hasil perhitungan lebih besar dari pada χ^2 kuadrat tabel ($\chi^2_0 = 13,716 > \chi^2_1 = 3,8415$) Atas dasar kenyataan ini maka hipotesis tersebut diterima, atau dengan kata lain ada hubungan antara Bayaran dengan kepuasan kerja karyawan.

Untuk melihat keeratan hubungan kedua variabel di atas dilakukan perhitungan koefisien kontigensi dengan hasil perhitungan sebesar 0,487 dan probabilitas 0,000. Apabila dibandingkan dengan C maksimum (0,707) maka tingkat keeratan hubungannya menjadi sebesar 0,687

5.3.5. Hubungan antara variabel Kesempatan Promosi dengan variabel Kepuasan Kerja.

Hipotesis yang digunakan untuk kedua variabel di atas adalah : Ada hubungan antara Kesempatan Promosi dengan Kepuasan Kerja Karyawan.

Dari hasil perhitungan (Lampiran H), χ^2 kuadrat hasil perhitungan sebesar 4,940 dan probabilitas 0.026 dengan $\alpha = 0,05$ dan derajat bebas sebesar ($df= 1$) Secara statistik hal ini berarti bahwa χ^2 kuadrat hasil perhitungan lebih besar dari pada χ^2 kuadrat tabel ($\chi^2_0 = 4,940 > \chi^2_1 = 3,8415$) Atas dasar kenyataan ini maka hipotesis tersebut diterima, atau dengan kata lain ada hubungan antara Kesempatan Promosi dengan kepuasan kerja karyawan.

Untuk melihat keeratan hubungan kedua variabel di atas dilakukan perhitungan koefisien kontigensi dengan hasil perhitungan sebesar 0,318 dan

probabilitas 0,026. Apabila dibandingkan dengan C maksimum (0,707) maka tingkat keeratan hubungannya menjadi sebesar 0,449

5.3.6. Hubungan antara variabel Supervisi dengan variabel Kepuasan Kerja.

Hipotesis yang digunakan untuk kedua variabel di atas adalah : Ada hubungan antara Supervisi dengan Kepuasan Kerja Karyawan.

Dari hasil perhitungan (Lampiran I), Kai kuadrat hasil perhitungan sebesar 6,631 dan probabilitas 0.010 dengan $\alpha = 0,05$ dan derajat bebas sebesar (df= 1) Secara statistik hal ini berarti bahwa kai kuadrat hasil perhitungan lebih besar dari pada kai kuadrat tabel ($x^2_0=6,631 > x^2_t =3,8415$) Atas dasar kenyataan ini maka hipotesis tersebut diterima, atau dengan kata lain ada hubungan antara Supervisi dengan kepuasan kerja karyawan.

Untuk melihat keeratan hubungan kedua variabel di atas dilakukan perhitungan koefisien kontigensi dengan hasil perhitungan sebesar 0,362 dan probabilitas 0,010. Apabila dibandingkan dengan C maksimum (0,707) maka tingkat keeratan hubungannya menjadi sebesar 0,512

5.3.7. Hubungan antara variabel Teman Kerja dengan variabel Kepuasan Kerja.

Hipotesis yang digunakan untuk kedua variabel di atas adalah : Ada hubungan antara Teman Kerja dengan Kepuasan Kerja Karyawan.

Dari hasil perhitungan (lampiran J), Kai kuadrat hasil perhitungan sebesar 0.642 dan probabilitas 0.423 dengan $\alpha = 0,05$ dan derajat bebas sebesar ($df= 1$) Secara statistik hal ini berarti bahwa kai kuadrat hasil perhitungan lebih kecil dari pada kai kuadrat tabel ($x^2_0=0.642 < x^2_1 =3,8415$) Atas dasar kenyataan ini maka hipotesis tersebut di atas ditolak, atau dengan kata lain tidak ada hubungan antara teman kerja dengan kepuasan kerja karyawan.

5.3.8. Hubungan antara variabel Kondisi Kerja dengan variabel Kepuasan Kerja.

Hipotesis yang digunakan untuk kedua variabel di atas adalah : Ada hubungan antara Kondisi Kerja dengan Kepuasan Kerja Karyawan.

Dari hasil perhitungan (Lampiran K), Kai kuadrat hasil perhitungan sebesar 5,515 dan probabilitas 0.019 dengan $\alpha = 0,05$ dan derajat bebas sebesar ($df= 1$) Secara statistik hal ini berarti bahwa kai kuadrat hasil perhitungan lebih besar dari pada kai kuadrat tabel ($x^2_0=5,515 > x^2_1 =3,8415$) Atas dasar kenyataan ini maka hipotesis tersebut diterima, atau dengan kata lain ada hubungan antara Kondisi Kerja dengan kepuasan kerja karyawan.

Untuk melihat keeratan hubungan kedua variabel di atas dilakukan perhitungan koefisien kontigensi dengan hasil perhitungan sebesar 0,334 dan probabilitas 0,019. Apabila dibandingkan dengan C maksimum (0,707) maka tingkat keeratan hubungannya menjadi sebesar 0,4724

5.4. Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja antara Pegawai Kelompok Manajerial dengan Kelompok Pelaksana

Hipotesis yang digunakan untuk kedua variabel di atas adalah : Ada perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan antara pegawai manajerial dan pegawai pelaksana.

Dari hasil perhitungan (lampiran L), Kai kuadrat hasil perhitungan sebesar 0.029 dan probabilitas 0.865 dengan $\alpha = 0,05$ dan derajat bebas sebesar ($df= 1$) Secara statistik hal ini berarti bahwa kai kuadrat hasil perhitungan lebih kecil dari pada kai kuadrat tabel ($x^2_0=0.029 < x^2_t =3,8415$) Atas dasar kenyataan ini maka hipotesis tersebut di atas ditolak, atau dengan kata lain tidak ada perbedaan tingkat kepuasan antara karyawan manajerial dan karyawan pelaksana.

5.5. Rata-rata Persepsi Karyawan Terhadap Variabel Pekerjaan, Bayaran, Kesempatan Promosi, Supervisi, Teman kerja dan Kondisi Kerja dan Variabel Kepuasan Kerja.

Untuk melihat tingkat rata-rata seluruh responden terhadap ketujuh variabel penelitian tersebut di atas maka dihitung rata-rata skor untuk masing-masing variabel dan rata-rata skor dalam persentase yaitu dengan membandingkan rata-rata skor dengan kemungkinan skor maksimalnya. Hasil perhitungannya nampak dalam tabel dibawah ini :

Tabel 5.6. Skor Rata-rata Variabel Penelitian.

NO	VARIABEL	RANGE SKOR	RATA-RATA	RATA-RATA (%)
1	Pekerjaan	5 s/d 25	17,70	70,82
2	Bayaran	6 s/d 30	18,04	60,15
3	Kesempatan Promosi	6 s/d 30	19,43	64,77
4	Supervisi	8 s/d 40	31,13	77,84
5	Teman Kerja	6 s/d 30	23,36	77,88
6	Kondisi Kerja	4 s/d 20	15,32	76,56
7	Kepuasan Kerja	6 s/d 30	20,84	69,47

Sumber : Diolah dari hasil penelitian

Apabila dari variabel-variabel di atas kita kelompokkan dalam lima kategori sebagai berikut :

20% s/d 40% : Persepsi karyawan terhadap variabel yang diteliti sangat buruk.

41% s/d 60% : Persepsi karyawan terhadap variabel yang diteliti buruk.

61% s/d 80% : Persepsi karyawan terhadap variabel yang diteliti baik.

81% s/d 100% : Persepsi karyawan terhadap variabel yang diteliti sangat baik.

Maka hasil pengelompokan ketujuh variabel penelitian tersebut akan nampak dalam tabel berikut :

Tabel 5.7. Pengelompokan Variabel Penelitian

SANGAT BURUK	BURUK	BAIK	SANGAT BAIK
-	Bayaran (60,15%)	Kesempatan Promosi (64,77%)	-
-		Kepuasan Kerja (69,47%)	-
-		Pekerjaan (70,82%)	-
-		Kondisi Kerja (76,59%)	-
-		Supervisi (77,84%)	-
-		Teman Kerja (77,88%)	-

Sumber : Diolah dari hasil penelitian

Dari tabel di atas nampak bahwa hanya variabel gaji yang menurut karyawan masuk dalam kategori buruk.. Variabel lainnya yaitu kesempatan promosi, pekerjaan, supervisi, teman kerja dan kepuasan kerja masuk kedalam kategori baik, ini dapat diartikan bahwa rata-rata seluruh karyawan di kantor cabang BRI Patimura mempunyai tingkat kepuasan kerja yang baik, meskipun ada satu variabel yaitu variabel gaji yang menurut persepsi karyawan masih dirasakan buruk.

Sedangkan hubungan masing-masing variabel Pekerjaan, Bayaran, Kesempatan Promosi, Supervisi, Teman Kerja dan Kondisi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan nampak dalam tabel dibawah ini :

Tabel 5.8. Hubungan masing-masing Variabel Penelitian Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

NO	FAKTOR	Koefisien Kontingensi (C)	C dibagi C Maks	Tingkat Hubungan
1	Pekerjaan	0,405	0,573	Erat
2	Bayaran	0.487	0,689	Erat
3	Kesempatan Promosi	0.318	0,449	Cukup
4	Supervisi	0.362	0,512	Erat
5	Teman Kerja	-	-	Tidak Ada
6	Kondisi Kerja	0,334	0,472	Cukup

Sumber : Diolah dari hasil penelitian

Dari tabel tersebut di atas nampak bahwa ada lima variabel yang mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja yaitu variabel, pekerjaan, bayaran, kesempatan promosi, supervisi dan kondisi kerja, dimana variabel bayaran mempunyai hubungan yang paling erat. Sedangkan dari uraian sebelumnya disebutkan bahwa persepsi karyawan terhadap variabel ini termasuk kedalam kategori buruk. Ini berarti bahwa manajemen harus memberikan perhatian terhadap variabel bayaran untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawannya.

5.6. Analisis Hasil Penelitian.

Dari hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa dari enam variabel yang diteliti, ada lima variabel yang mempunyai hubungan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan yaitu: variabel pekerjaan yang dilaksanakan, bayaran, promosi, supervisi dan variabel kondisi kerja sedangkan variabel teman kerja tidak ada hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan. Dari kelima variabel yang ada kaitannya dengan kepuasan kerja ternyata variabel bayaran yang mempunyai tingkat keeratan yang paling tinggi. Selain itu variabel bayaran merupakan satu-satunya variabel yang menurut persepsi karyawan masuk dalam kategori buruk.

Temuan ini cukup menarik mengingat bahwa selama ini karyawan Bank dikalangan masyarakat awam termasuk golongan yang berprestise cukup tinggi dan dianggap mempunyai tingkat penghasilan yang tinggi dibanding dengan karyawan di perusahaan lainnya. Beberapa hal yang mungkin menyebabkan karyawan mempunyai persepsi bahwa bayaran masuk dalam kategori buruk adalah hal-hal sebagai berikut:

- Sejak pengurangan karyawan pada bulan September 1999 sampai dengan saat penelitian dilaksanakan belum ada tingkat perubahan gaji baik yang menyangkut besarnya gaji dan fasilitas lainnya maupun yang berkaitan dengan sistem perhitungannya. Penyesuaian kenaikan gaji dilaksanakan sebelum adanya pengurangan pegawai untuk menyesuaikan adanya kenaikan harga-harga akibat krisis ekonomi.
- Biaya Hidup yang semakin meningkat sejak terjadinya krisis ekonomi.

- Dunia perbankan dihadapkan pada kondisi yang masih tidak stabil dimana hampir semua bank mengalami kerugian pada tahun 1999, termasuk BRI, sehingga akan sulit meningkatkan kesejahteraan karyawan dalam artian meningkatkan gajinya.

Hasil penelitian ini agak berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rama (1997) yang menemukan bahwa bahwa variabel *Job Content dan Training* yang sangat menentukan tingkat kepuasan pegawai. Perbedaan ini kemungkinan diakibatkan karena hasil penelitian Rama (1997) khusus meneliti pada level manajer sehingga masalah bayaran bukan lagi menjadi faktor yang paling penting.

Temuan lainnya yang cukup menarik yaitu bahwa antara karyawan kelompok manajerial dan kelompok pelaksana tidak ada perbedaan yang signifikan dalam hal tingkat kepuasan kerja. Ini berarti bahwa tingkat kepuasan kerja tidak bergantung pada pangkat yang dimiliki oleh seorang karyawan. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa ada karyawan yang golongan pangkatnya tinggi tetapi merasa tidak puas, demikian juga ada karyawan pelaksana yang merasa puas bekerja di BRI.

Variabel Teman kerja yang dalam teori perilaku organisasi merupakan faktor yang menentukan tingkat kepuasan kerja, ternyata dalam penelitian ini tidak ada hubungan yang signifikan dengan tingkat kepuasan kerja. Meskipun dalam penelitian ini didapat bahwa variabel teman kerja masuk dalam kategori yang paling baik yaitu dengan skor rata-rata 78,08%, tetapi ternyata variabel ini tidak ada kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan.

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan dalam bab lima, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a) Persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan termasuk dalam kategori baik dengan skor rata-rata sebesar 70,82%, ini berarti bahwa pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan rata-rata tidak monoton, ada feed back terhadap hasil yang dikerjakan oleh karyawan, pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan tingkat pendidikan yang dimiliki karyawan dan karyawan merasa bahwa pekerjaannya merupakan pekerjaan yang terhormat. Variabel ini mempunyai hubungan yang cukup erat dengan tingkat kepuasan kerja karyawan sehingga manajemen perlu mempertahankan pekerjaan yang dilaksanakan dengan cukup baik tersebut.
- b) Persepsi Karyawan terhadap variabel Bayaran ternyata masuk ke dalam kategori buruk, selain itu variabel ini merupakan variabel yang mempunyai tingkat hubungan yang paling erat terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan dibandingkan dengan variabel lainnya. Ini berarti bahwa rata-rata karyawan merasa bahwa sistem penggajian yang dilaksanakan di BRI masih kurang baik dan jumlah gaji yang diterima relatif tidak memadai.

- c) Persepsi Karyawan terhadap variabel promosi masuk dalam kategori baik dan variabel ini mempunyai hubungan yang cukup erat dengan tingkat kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian perusahaan sudah melaksanakan sistem promosi yang baik dalam artian perusahaan memberikan kesempatan untuk kemajuan pegawai, kenaikan pangkat sudah dilakukan secara obyektif dan adil. Namun demikian mengingat skor rata-rata yang didapat termasuk cukup rendah (64,77%), maka manajemen harus meningkatkan masalah promosi yang ada di perusahaan.
- d) Persepsi Karyawan terhadap variabel supervisi masuk dalam kategori baik dengan skor rata-rata 77,84% dan mempunyai hubungan yang cukup baik dengan tingkat kepuasan kerja karyawan. Ini berarti bahwa Atasan yang ada di BRI Patimura ; menguasai pekerjaannya, bijaksana, bersikap baik terhadap bawahan dan tidak memaksakan kehendaknya dalam bekerja.
- e) Persepsi karyawan terhadap variabel teman kerja masuk dalam kategori baik namun tidak ada hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini berarti bahwa hubungan yang baik diantara teman kerja yang ada di BRI dimana ; teman kerja memberikan bantuan dan nasehat saat terjadi masalah, bertanggung jawab, memberikan semangat dalam bekerja dan ada hubungan yang akrab antar teman kerja. Namun semua sikap positif yang didapat dari teman kerja tersebut tidak berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.
- f) Persepsi karyawan terhadap kondisi kerja masuk dalam kategori baik dengan skor rata-rata dalam persentase sebesar 76,59% dan variabel ini juga mempunyai

hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan koefisien kontingensi sebesar 0,334. Dengan demikian kondisi kerja yang ada di BRI Semarang Patimura sudah baik dalam artian tempat bekerja bersih dan nyaman, karyawan dalam bekerja didukung dengan peralatan yang memadai.

- g) Dari hasil uji statistik diperoleh kesimpulan bahwa antara karyawan yang termasuk dalam kelompok manajerial dan kelompok pelaksana tidak perbedaan yang signifikan mengenai kepuasan kerja. Ini berarti bahwa karyawan yang merasa puas tidak semuanya berasal dari kelompok manajerial tetapi juga dari kelompok pelaksana. Demikian pula karyawan yang merasa tidak puas tidak semuanya bersal dari kelompok pelaksana tetapi juga dari kelompok manajerial. Dengan demikian pangkat atau jabatan tidak ada hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja karyawan.

6.2. Saran.

Dari kesimpulan atas hasil penelitian ini, saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut :

- a) Meskipun dari hasil penelitian didapat bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan masuk dalam kategori baik, BRI kantor cabang Semarang Patimura harus memperhatikan masalah bayaran dan promosi yang mempunyai skor terendah atau dapat dikatakan bahwa masalah bayaran dan promosi merupakan masalah yang belum memuaskan bagi karyawan dan masih memerlukan perhatian bagi manajemen untuk ditingkatkan. Perbaikan yang dapat dilakukan untuk masalah

gaji terutama yang berhubungan dengan besaran dan sistem penggajian dimana hal ini berkaitan dengan kondisi makro ekonomi, yaitu adanya peningkatan biaya hidup akibat krisis ekonomi yang berkepanjangan. Apabila hal ini tidak dipenuhi dapat mengakibatkan terciptanya ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya akan menurunkan produktifitas kerja karyawan. Seperti diuraikan oleh Maslow bahwa kebutuhan bayaran masuk dalam kebutuhan fisiologis, dimana didalam hirarki kebutuhan Maslow masuk dalam kebutuhan yang paling bawah. Apabila kebutuhan yang paling mendasar ini belum terpenuhi maka akan sulit untuk memotivasi karyawan mengejar kebutuhan dalam hirarki yang lebih tinggi. Selain masalah bayaran masalah promosi juga harus menjadi perhatian manajemen dimana rata-rata karyawan masih merasa bahwa kebijakan promosi yang ada belum dilaksanakan dengan maksimal.

- b) Karena didalam penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara karyawan dalam kelompok manjerial maupun kelompok pelaksana, maka perhatian manajemen seperti disarankan dalam butir a) di atas tidak membedakan atau dapat dilaksanakan untuk kedua kelompok di atas.
- c) Penelitian lebih lanjut mengenai kepuasan kerja dapat dilakukan oleh peneliti lain dengan obyek penelitian yang berbeda di Bank Rakyat Indonesia di daerah atau cabang lain atau dapat dilakukan pula di tingkat kantor Wilayah maupun Kantor Pusat dengan populasi yang lebih besar. Karena ada kemungkinan bahwa hasil penelitian di daerah lain, di Kantor Wilayah dan di Kantor Pusat mungkin saja berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- A.B. (Rami) Shani dan James B. Lau., 1997, *Behavior in Organization Experimental Approach*, California State University and University San Louis Obispo.
- Baron, A Robert., 1990, *Behavior in Organization*, Third Edition Simon & Schuster, Massachusetts USA.
- Begly M. Thomas and Czajka M. Joseph, *Panel Analysis of the Moderating Effects Commitment on Job Satisfaction, Intent to Quit, and Health Following Organizational Change*, Journal of Applied Psychology 1993, Vol 78, No.4, 552-556
- Cooper Donald R and C. William Emory, 1997, *Metode Penelitian Bisnis (terjemahan)* Jilid 1, Edisi 5 , Penerbit Erlangga, Jakarta.
- David, F.R., 1997, *Strategic Management*, 6th Edition, Prentice-Hall International.
- Edwin B. Flippo, 1994, *Manajemen Personalia*, Edisi 6 , Penerbit Erlangga Jakarta.
- Garry Desler , 1997, *Human Resources Management*, Seven Edition Prentice Hall International Inc.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1995, *Organisasi Prilaku-Struktur-Proses*, Edisi 5 Penerbit Erlangga Surabaya
- Hellriegel Don, John W.Slocum, Jr1, 1979, *Organization Behavior*, 2nd Edition West Publishing Company.
- Hudy J. Michael, *Overall Job Satisfaction : How Good Are Single- Item Measures*, Journal of Applied Psychology 1997, Vol 82, No.2, 247-252.
- Judge A. Timothy and Watanabe Shinichiro, *Another Look at the Job Satisfaction – Life satisfaction Relationship*, Journal of Applied Psychology 1993, Vol 78, No.6, 939-948
- Keith Davis dan John W. Newstrom, 1996, *Prilaku Dalam Organisasi*, Edisi ketujuh Penerbit Erlangga, Jakarta
- Luthans Fred, 1995, *Organizational Behavior*, seventh edition, McGraw-Hill Book Co- Singapore

- Masri, Singarimbun Sofian Effendi, 1995, *Metode Penelitian Survey*, Cetakan Kedua, Penerbit PT Pustaka LP3ES Jakarta.
- Mendenhall William, 1991, *Statistic For Management And Economic*, Six Edition PWS-KENT Publishing Company Boston.
- Mondy, R. Wayne dan Robert M. Noe III, 1993 : *Human Resources Manajemen*, fifth Edition, Allyn and Bacon.
- Nazir, Mohammad, 1988 , *Metode Penelitian*, Cetakan ketiga, Penerbit Ghalia Jakarta.
- Ostroff Cheri, *The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis*, Journal of Applied Psychology 1992, Vol 77, No.6, 963-974
- Pearson A.L. Cecil and Duffy Carol, *The Importance of Job Content and Social Informantion on Organizational Commitment and Job Satisfaction : Astudy in Australian and Malaysian Nursing Contexts*, Asia Pacific Journal of Human Resources 1998, Vol 36 (3)
- Pearce II, J.A. dan R.B Robinson Jr., 1996, *Strategic Management*, Richard D. Irwin, Inc.
- Rama J. Joshi dan Baldev R. Sharma, 1997, *Determinant of Managerial Job Satisfaction in Private Organization*, Indian Journal of Industrial Relation
- Robbins, Stephen. P, 1993, *Organizational Behavior*, sixth edition, Prentice -Hall Inc A. Simon & Schuster Company Englewood Cliffs, New Jersey.
- Saifuddin, Azwar, 1988, *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*, Cetakan pertama, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Saifuddin, Azwar, 1986, *Reliabilitas dan Validitas*, Cetakan pertama, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Sekaran, U., 1992, *Research Methods for Business ; A Skill Building Approach*, 2nd Edition, John Wiley and Sons, Inc.
- Sudjana 1997, *Statistika Untuk Ekonomi dan Niaga*, Edisi ketiga, Penerbit Tarsito Bandung.
- Yin, R.K., 1994, *Case Study Research : Design and Methods*, 2nd Edition, Applied Sosial Research Methods Series, Volume 5. SAGE Publication International Educational and Professional Publisher.

Semarang, 29 Februari 2000.

Perihal : Permohonan Pengisian
Kuesioner

Kepada Yth :
Bapak/Ibu/Sdr/Sdr Karyawan
Bank Rakyat Indonesia
Kantor Cabang Semarang
Patimura
di-

Semarang

Surat Kaca BRI Semarang Patimura No. B.3024/KC-VII/SSS/SDM/10/99 Tgl. 21-10-99

Menunjuk Surat Kanca BRI Semarang Patimura tersebut di atas perihal persetujuan ijin riset, perkenalkanlah saya Djoddy Ismanta, mahasiswa program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang memohon waktu Bapak/Ibu/Sdr/Sdri Karyawan Bank Rakyat Indonesia untuk mengisi kuesioner (terlampir). Kuesioner ini dibuat dalam rangka penelitian untuk penulisan Tesis di Program Magister Manejemen di atas.

Jawaban atas pertanyaan yang ada di dalam kuesioner tidak ada yang benar ataupun yang salah. Untuk itu diharapkan dalam pengisian kusioner dapat dilakukan dengan seobyektif mungkin tanpa ada keraguan bahwa jawabannya salah. Selain itu juga kuesioner yang diisi juga bersifat anonim atau tanpa mencantumkan nama pengisinya dan diserahkan dalam amplop tertutup yang telah disediakan untuk memjamin kerahasiaan pengisinya.

Mengingat waktu yang diberikan kepada saya didalam penyusunan Tesis terbatas, maka diharapkan kuesioner dapat dikembalikan dalam waktu yang tidak terlalu lama (+/- satu minggu). Kuesioner dapat dikembalikan kepada saya secara langsung atau melalui Kepala Seksi Rumah Tangga Kanca BRI Semarang Patimura.

Demikian permohonan saya atas bantuan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Semarang Patimura sebelumnya saya sampaikan terima kasih.

Hormat Saya

Djoddy Ismanta

NIM: C4A097053

KUESIONER

BAGIAN SATU: DATA PRIBADI

- Petunjuk: - Isilah dengan huruf yang jelas pada titik-titik di bawah ini.
- Lingkari atau berilah tanda silang (X) pada salah satu huruf yang sesuai dengan data pribadi yang ada.

1. Usia :tahun
2. Jenis kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
3. Status perkawinan : a. Menikah b. Belum/Tidak menikah c. Lainnya
4. Pendidikan formal anda: a. SLA b. Sarmud/ Diploma III
c. Sarjana (S1) d. Lainnya, sebutkan :
5. Lama bekerja di BRI:tahun
6. Pangkat/Golongan : a. Trainee b. Pelaksana 1 / C.I
c. Pelaksana 2 / C.II d. Pelaksana 3 / D. I
e. Pelaksana 4 / D.II f. EI s/d F. III
g. lainnya
7. Jabatan : a. Officer b. Kasi c. Pelaksana d. Lainnya
8. Tingkat Penghasilan a. Dibawah Rp.500.000 b. Rp. 500 rb s/d 1 juta
c. Rp. 1 juta s/d 1,5 juta d. 1,5 juta s/d 2 juta
e. Diatas 2 juta.

BAGIAN DUA: PERNYATAAN SIKAP MENGENAI PEKERJAAN ITU SENDIRI, BAYARAN/GAJI/KESEMPATAN PROMOSI, SUPERVISI TEMAN KERJA DAN KONDISI KERJA.

Petunjuk: Lingkarilah atau silanglah pernyataan sikap yang paling sesuai atas pertanyaan-pertanyaan di bawah ini. Pernyataan sikap yang tersedia terdiri dari 5 (lima) yaitu :

- | | |
|-----------------------------|----------------------|
| - STS = Sangat Tidak Setuju | - TS = Tidak Setuju |
| - S = Setuju | - SS = Sangat Setuju |
| -TB = Tidak Berpendapat | |

I. Pekerjaan Yang Dilaksanakan

Pernyataan Sikap

- | | | | | | |
|--|-----|----|----|---|----|
| 1. Pekerjaan yang saya laksanakan sesuai dengan tingkat Pendidikan yang saya miliki..... | STS | TS | TB | S | SS |
| 2. Pekerjaan saya merupakan pekerjaan yang terhormat | STS | TS | TB | S | SS |
| 3. Pekerjaan saya monoton dan membosankan..... | STS | TS | TB | S | SS |
| 4. Pekerjaan saya cukup bervariasi..... | STS | TS | TB | S | SS |
| 5. Ada Feedback/umpan balik/penilaian atas apa yang telah Saya kerjakan..... | STS | TS | TB | S | SS |

II. Bayaran Anda Saat Ini

Pernyataan Sikap

- | | | | | | |
|---|-----|----|----|---|----|
| 1. Sistem penggajian yang ada saat ini di BRI sudah baik | STS | TS | TB | S | SS |
| 2. Saya merasa gaji yang diterima dari BRI relatif sama dengan yang diterima oleh pegawai Bank lainnya untuk golongan yang sama | STS | TS | TB | S | SS |
| 3. Hasil kerja saya dibayar tinggi oleh perusahaan dan sebanding dengan sumbangsih saya terhadap perusahaan ... | STS | TS | TB | S | SS |
| 4. Hasil kerja saya dibayar kurang oleh perusahaan..... | STS | TS | TB | S | SS |
| 5. Sistem Penggajian yang ada di BRI Buruk/Jelek..... | STS | TS | TB | S | SS |
| 6. Gaji yang diterima tidak cukup untuk biaya hidup..... | STS | TS | TB | S | SS |

III. Kesempatan Promosi

- | | | | | | |
|---|-----|----|----|---|----|
| 1. Perusahaan memberikan kesempatan yang bagus bagi kemajuan pegawai..... | STS | TS | TB | S | SS |
| 2. Kenaikan pangkat dan jabatan dalam perusahaan berdasarkan bakat, kemampuan dan prestasi kerja..... | STS | TS | TB | S | SS |
| 3. Kenaikan pangkat di BRI sangat obyektif. | STS | TS | TB | S | SS |
| 4. Kenaikan Pangkat dan Jabatan sangat tergantung dari penilaian pimpinan bukan berdasarkan prestasi..... | STS | TS | TB | S | SS |

Lampiran B (Lanjutan)

5. Pekerjaan saya tidak memungkinkan untuk naik pangkat dan jabatan yang lebih tinggi.....STS TS TB S SS
6. Kebijakan perusahaan dalam kenaikan pangkat dan jabatan tidak adil dan bukan berdasarkan prestasi..... STS TS TB S SS

IV. Supervisi

Pernyataan Sikap

1. Atasan saya cukup bijaksana dalam bertindak..... STS TS TB S SS
2. Saya merasakan bahwa atasan saya memiliki kemampuan dan menguasai pekerjaannya dengan baik.....STS TS TB S SS
3. Atasan saya tidak menguasai pekerjaannya STS TS TB S SS
4. Atasan saya tidak teliti dan sering melakukan kesalahan.STS TS TB S SS
5. Atasan selalu bersikap baik kepada saya STS TS TB S SS
6. Atasan saya bersahabat dan mendorong saya dalam bekerja..... STS TS TB S SS
7. Atasan selalu curiga dan tidak bersahabat STS TS TB S SS
8. Atasan saya selalu menekan dan memaksakan kehendaknya..... STS TS TB S SS

V. Teman Kerja

1. Teman Kerja saya selalu memberikan bantuan dan nasihat bila saya menghadapi masalah pekerjaan..... STS TS TB S SS
2. Teman kerja saya membuat saya bersemangat untuk bekerja.STS TS TB S SS
3. Teman kerja saya cukup bertanggung jawab..... STS TS TB S SS
4. Saya memiliki teman kerja yang membosankan..... STS TS TB S SS
5. Teman kerja saya kurang dapat melakukan pekerjaannya..... STS TS TB S SS
6. Teman kerja saya tidak bersahabat..... STS TS TB S SS

VI. Kondisi Kerja

1. Tempat saya bekerja bersih dan nyaman.....	STS	TS	TB	S	SS
2. Dalam bekerja saya didukung dengan peralatan yang baik.....	STS	TS	TB	S	SS
3. Komputer dan peralatan lainnya dalam bekerja tidak memadai	STS	TS	TB	S	SS
4. Tempat kerja saya jorok dan tidak bersih.....	STS	TS	TB	S	SS

BAGIAN TIGA: PERNYATAAN SIKAP MENGENAI KEPUASAN KERJA.

Kepuasan Kerja

Pernyataan Sikap

1. Saya merasa puas dengan sistem penggajian yang ada sekarang	STS	TS	TB	S	SS
2. Saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini.....	STS	TS	TB	S	SS
3. Saya merasa puas dengan sistem promosi yang ada	STS	TS	TB	S	SS
4. Saya merasa puas dengan supervisi yang dilaksanakan Oleh atasan saya.....	STS	TS	TB	S	SS
5. Saya merasa puas dalam bekerja sama dengan rekan kerja saya.....	STS	TS	TB	S	SS
6. Saya merasa puas dengan suasana/tempat kerja saya... ..	STS	TS	TB	S	SS

-----Terima Kasih-----