

**ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
DI BANK KESEJAHTERAAN JAKARTA**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :
Achmad Ichsan Rafli
NIM.C4A 000203**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2003**

UPT-PUSTAK-UNDIP

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

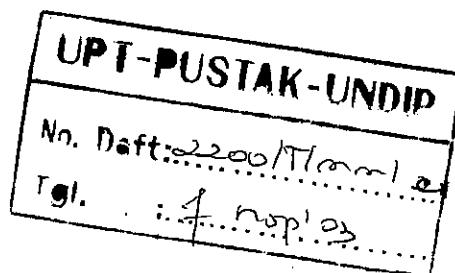


Sertifikasi

Saya, Achmad Ichsan Rafli, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya karena itu pertanggungjawaban sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, Januari 2003

Achmad Ichsan Rafli



PERSETUJUAN DRAFT TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa Draft Tesis berjudul :
**ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
DI BANK KESEJAHTERAAN JAKARTA**

Yang disusun oleh Achmad Ichsan Rafli, NIM C4A000203
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 24 Januari 2003

Pembimbing Utama



Drs. H. Mudji Rahardjo, SU

Pembimbing Anggota



Drs. Sugeng Wahyudi, MM

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa Draft Tesis berjudul :
**ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
DI BANK KESEJAHTERAAN JAKARTA**

Yang disusun oleh Achmad Ichsan Rafli, NIM C4A000203
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 24 Januari 2003

Pembimbing Utama



Drs. H. Mudji Rahardjo, SU

Pembimbing Anggota



Drs. Sugeng Wahyudi, MM

Semarang 24 Januari 2003
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

MOTTO

" Dan sesungguhnya Kami telah memberi ilmu kepada Daud dan Sulaiman; dan keduanya mengucapkan: "Segala puji bagi Allah yang melebihkan kami dari kebanyakan hamba-hambanya yang beriman" (An Naml: 15)

"Tuntutlah ilmu sampai ke negeri cina" (Al Hadits)

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor yang memotivasi karyawan untuk bekerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Kesejahteraan Jakarta. Dengan mengetahui motivator tersebut maka diharapkan kepuasan dapat ditingkatkan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank kesejahteraan Jakarta sebanyak 76. Teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel-variabel yang dapat memotivasi bekerja karyawan yaitu gaji, promosi, kondisi kerja, pengawasan dan pekerjaan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil estimasi regresi untuk variabel dependen kepuasan kerja adalah :

Kepuasan kerja = 0,372 Gaji + 0,322 Promosi + 0,360 Kondisi kerja + 0,343 Pengawasan + 0,396 Pekerjaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan gaji, promosi, kondisi kerja, pengawasan dan pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Kesejahteraan Jakarta dengan probabilitas pengujian 0,000 lebih kecil daripada taraf signifikansi uji 5%. Koefisien determinasi menunjukkan nilai sebesar 0,641 mengindikasikan bahwa 64,1% perubahan pada variabel kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh kombinasi perubahan-perubahan pada variabel independen yaitu gaji, promosi, kondisi kerja, pengawasan dan pekerjaan.

ABSTRACT

The purpose of this research is to find out the influence factors, which motivate employees toward job satisfaction of Bank Kesejahteraan employees'. Due to understand these motivators then increasing in job motivation would be expected. The populations of this research are all employees of Bank Kesejahteraan Jakarta consist of 76 subjects. The multiple linear regression analysis technique was used to find out the influence between variables, which motivate employees to work are pay, promotion, working condition, supervision, and the job. The estimation result of independent variable:

Employees' Job satisfaction = 0,372pay + 0,322promotion + 0,360working condition + 0,343supervision + 0,396job

The result of this research shows that there is significant influence of pay, promotion, working condition, supervision, and jobs toward employees' job satisfaction at Bank Kesejahteraan Jakarta with probability value 0.000 is lower than 5% level of significance test. Determinant coefficient (R square) shows the value of 0.641, which is indicate 64.1% changing in dependent variables was influenced by the changing in its independent variables that are pay, promotion, working condition, supervision, and job.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayahNya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul : Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Bank Kesejahteraan Jakarta.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat tugas akhir yang harus dipenuhi guna memperoleh derajat Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang Jawa Tengah. Dalam penyusunan tesis ini hingga selesai, penulis telah banyak mendapat bantuan, dalam bentuk bimbingan, keterangan, baik moril maupun materiil. Maka dengan ketulusan hati saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro beserta jajarannya yang telah memberikan pelayanan kepada penulis selama menjadi peserta didik.
2. Bapak Drs. H. Mudji Rahardjo, SU, selaku pembimbing utama yang dengan sabar dan arif telah membimbing penulis sehingga selesainya tesis ini.
3. Bapak Drs. Sugeng Wahyudi, MM, selaku pembimbing anggota yang dengan sabar dan bijak telah membimbing penulis sehingga selesainya tesis ini.
4. Ibu Dhini Laswita, SH., sebagai kepala divisi personalia Bank Kesejahteraan Jakarta yang telah memberikan izin kepada penulis dalam melaksanakan penelitian.

5. Ayahanda dan Ibunda tercinta yang telah memberikan bantuan baik moril maupun doa kepada penulis, serta Nita dan bang Ucok serta keponakanku yang lucu (Nadia dan Ilham Syah).
6. Rekan-rekan Kos (Pak Hari, Deni, Efri, Acoy, Budi, Azis, Enal, Syahril (kos 51), Mas Faizin, dan Mbak Indah) yang telah membantu dalam penulisan tesis ini, serta rekan-rekan yang ada di Studi S2 Angkatan XIV pagi dan sore.
7. Rekan-rekan Rismaba (Bambang, Hendra, Dayat, Sigit dll.)
8. Rekan-rekan RIC Computer yang telah membantu saya dalam penyelesaian tesis ini.

Tak ada gading yang tak retak, penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, kritik dan saran dari pembaca sangat penulis hargai, untuk perbaikan penulisan yang akan datang. Mudah-mudahan tesis ini ada manfaatnya.

Semarang, 2003

Penulis

Achmad Ichsan Rafli

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
PENGESAHAN.....	iv
MOTTO.....	v
ABSTACT.....	vi
ABSTRAKSI.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	3
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	4
1.3.1 Tujuan Penelitian	4
1.3.2 Kegunaan Penelitian	4
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1 Telaah Pustaka	5
2.1.1 Motivasi Kerja (<i>Motivation</i>).....	5
2.1.2 Hirarki Kebutuhan Maslow	7
2.1.3 Teori Dua Faktor dari Herzberg	8

2.2	Kepuasan Kerja	10
2.3	Pengaruh antara Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja ...	12
2.4	Penelitian Terdahulu.....	15
2.5	Kerangka Pemikiran Teoritis	20
2.6	Hipotesis.....	21
2.7	Definisi Operasional Variabel	22
 BAB III METODE PENELITIAN		
3.1	Jenis Data dan Sumber Data	23
	3.1.1. Data Primer	23
	3.1.2. Data Sekunder.....	23
3.2	Populasi	24
3.3	Metode Pengumpulan Data	24
3.4	Metode Pengukuran	25
3.5	Pengujian Instrumen Penelitian	26
3.6	Model Analisis Penelitian.....	27
3.7	Pengujian Hipotesis.....	28
	3.7.1 Pengujian Parameter Secara Parsial (t test)	28
	3.7.2 Pengujian Parameter Secara Simultan (F test).....	29
3.8	Uji Asumsi Klasik	29
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	30
	4.1.1. Sejarah Perusahaan	30
	4.1.2. Misi dan Kebijakan Usaha	31

4.1.3. Manajemen.....	34
4.1.4. Produk Bank.....	37
4.1.5. Perkembangan Usaha.....	38
4.1.6. Sumberdaya Manusia.....	46
4.1.7. Teknologi Informasi.....	47
4.1.8. Pengawasan Bank.....	48
4.1.9. Kebijakan Usaha	49
4.2. Pengujian Instrument Penelitian.....	50
4.3. Analisis Statistik Deskriptif.....	51
4.3.1. Tanggapan Responden Terhadap Gaji	51
4.3.2. Tanggapan Responden Terhadap Promosi.....	52
4.3.3. Tanggapan Responden Terhadap Kondisi Kerja	53
4.3.4. Tanggapan Responden Terhadap Pengawasan	54
4.3.5. Tanggapan Responden Terhadap Pekerjaan	55
4.3.6. Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja	56
4.4. Uji Asumsi Klasik	57
4.4.1. Pengujian Asumsi Klasik Multikolinieritas	57
4.4.2. Pengujian Asumsi Klasik Heteroskedastisitas	58
4.4.3. Pengujian Asumsi Klasik Autokorelasi	58
4.5. Analisis Statistik Inferensial.....	59
4.6. Pengujian Hipotesis	61
4.6.1. Pengaruh Variabel Gaji, Promosi, Kondisi kerja, Pengawasan dan Pekerjaan Terhadap Variabel	

	Kepuasan Kerja Secara Parsial.....	61
	4.6.2. Pengaruh Variabel Gaji, Promosi, Kondisi kerja, Pengawasan dan Pekerjaan Terhadap Variabel Kepuasan Kerja Secara Bersama-sama / Simultan ...	65
BAB V	KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	
	5.1. Simpulan.....	67
	5.2. Implikasi Teoritis	69
	5.3. Implikasi Manajerial.....	70
	5.4. Keterbatasan dan Rekomendasi Penelitian Mendatang	72
	DAFTAR PUSTAKA	
	KUESIONER PENELITIAN	
	LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Data Kehadiran Karyawan Bank Kesejahteraan Jakarta tahun 2001	3
Tabel 2.1. Resume Penelitian Terdahulu	18
Tabel 3.1. Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan Di Bank Kesejahteraan Jakarta Tahun 2002	24
Tabel 4.1. Tingkat Pendidikan Pegawai.....	47
Tabel 4.2. Ringkasan Rencana Usaha dan Anggaran (RUA 2002).....	49
Tabel 4.3. Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas.....	51
Tabel 4.4. Tanggapan Responden Terhadap Gaji	52
Tabel 4.5. Tanggapan Responden Terhadap Promosi.....	52
Tabel 4.6. Tanggapan Responden Terhadap Kondisi Kerja.....	53
Tabel 4.7. Tanggapan Responden Terhadap Pengawasan	54
Tabel 4.8. Tanggapan Responden Terhadap Pekerjaan	55
Tabel 4.9. Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja	56
Tabel 4.10. Ringkasan Hasil Uji t.....	61
Tabel 4.11. Anova Untuk Uji F.....	65.

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Proses Motivasi.....	6
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	20
Gambar 4.1. Struktur Organisasi	37

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Globalisasi dunia yang ditandai oleh terbukanya persaingan yang bebas di segala bidang merupakan suatu tantangan bagi pelaksanaan pembangunan bangsa Indonesia. Pada sektor perbankan, bank-bank menghadapi tantangan yaitu dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia karyawannya agar memiliki keahlian khusus sehingga mampu bersaing dengan para *competitor*-nya.

Karyawan bank yang profesional mempunyai peran yang strategis di dalam pengelolaan bisnis bank yaitu sebagai pemikir, perencana, pengendali sekaligus sebagai pelaksana bisnis bank tersebut. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa karyawan adalah aset utama bagi sebuah bank.. Berdasarkan pemikiran tersebut maka demi kelangsungan bisnis bank di butuhkan karyawan-karyawan yang profesional. Artinya karyawan yang memiliki kualitas kinerja yang tinggi, memiliki kemampuan dalam melayani, memenuhi kebutuhan serta menanggapi keluhan nasabahnya secara memuaskan dengan tetap mengacu pada kebijakan dan prosedur yang berlaku serta patuh kepada perangkat hukum yang ada.

Seorang karyawan tidak dapat melepaskan diri dari kenyataan bahwa mereka adalah individu yang juga mempunyai kebutuhan, keinginan dan juga harapan bagi dirinya sendiri dari tempatnya bekerja. Situasi ini sering dialami oleh para karyawan bank bahkan berkaitan erat dengan kualitas hasil kerja mereka. Motivasi kerja mereka terkait erat dengan persoalan-persoalan manusiawi yang ada pada setiap individu. Motivasi kerja dipengaruhi oleh

beberapa faktor antara lain : gaji, promosi kerja, kondisi kerja, pengawasan dan pekerjaan itu sendiri (Yuan Ting, 1996).

Kebutuhan, keinginan dan juga harapan seorang karyawan tercermin dari kepuasan kerja karyawan. Perusahaan harus dapat memberikan suatu motivasi atau dorongan dimana bentuk dari dorongan atau motivasi itu bisa berupa gaji, promosi, kondisi kerja, pengawasan dan pekerjaan itu sendiri. Adapun tujuan dari suatu dorongan atau motivasi itu agar karyawan tersebut merasa puas dalam bekerja. Karyawan akan merasa terpuaskan, bila perusahaan memberikan suatu imbalan (*rewards*), yang mana imbalan (*rewards*) yang diinginkan karyawan tersebut bisa berupa gaji atau promosi. Penelitian Barbara K Holland (1989) menyebutkan bahwa dalam memberikan suatu imbalan (*rewards*) berupa gaji atau promosi didasarkan pada faktor motivasi ekonomi (*economic motivation*). Selain itu, peningkatan kepuasan karyawan juga dapat diberikan melalui peningkatan dorongan atau motivasi berupa *salary, benefits, working condition* (Emily Hulling, 2000, hal. 31). Motivasi kerja karyawan akan terpuaskan, bila perusahaan memperhatikan faktor-faktor yang dapat mendorong karyawan tersebut merasa puas. Adapun dorongan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan agar karyawan tersebut merasa puas adalah dorongan seperti pemberian gaji, promosi, kondisi kerja yang baik, pengawasan dan pekerjaan itu sendiri (Choc Kalingam Viewasuaran, 1998, hal. 365).

Bank Kesejahteraan Jakarta adalah salah satu Bank Umum Swasta Nasional. Berdasarkan studi pendahuluan diketahui bahwa saat ini bank tersebut sedang menghadapi masalah internal organisasi yaitu tingkat absensi karyawannya cukup tinggi. Dari data absensi karyawan selama tahun 2001 adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1. Data Kehadiran Karyawan Bank Kesejahteraan Jakarta Tahun 2001

Divisi	ST	IC	I	A	Jumlah
1. Operasi	3	2	0	0	5
2. Kepatuhan	3	2	2	0	7
3. Satuan tugas Penyelesaian Kredit Bermasalah	2	1	0	0	3
4. Pengendalian & Dokumentasi Kredit	3	3	0	0	6
5. Perencanaan	2	2	0	0	4
6. SDU	2	2	0	0	4
7. Kredit	2	2	0	0	4
8. Pengembangan TSI	2	1	0	0	3
9. Satuan Kerja Auditor	9	9	2	0	20
10. Dana	2	2	0	0	4
11. Kemanan	1	1	0	0	2
Jumlah	31	27	4	0	62

Sumber : Data Bagian SDU tahun 2001

Keterangan :

ST = Sakit Tanpa Surat Dokter

IC = Ijin dipotong Cuti

I = Ijin

A = Alpa

Dilihat dari data jumlah absensi karyawan Bank Kesejahteraan selama satu (1) tahun terlihat bahwa tingkat absensinya adalah sebesar 18,42%. Tingkat absensi tersebut terbilang cukup tinggi, sehingga dikhawatirkan dapat menyebabkan penurunan kinerja bank tersebut. Dengan kata lain besarnya angka persentase karyawan yang absen dapat diidentifikasi bahwa telah terjadi penurunan motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka perlu diadakan penelitian tentang **“Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Bank Kesejahteraan Jakarta”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut di atas, maka yang akan menjadi perumusan masalah, yaitu :

1. Apakah ada pengaruh antara gaji terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Kesejahteraan.
2. Apakah ada pengaruh antara promosi kerja terhadap kepuasan kerja di Bank Kesejahteraan.

1. Apakah ada pengaruh antara kondisi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Kesejahteraan.
2. Apakah ada pengaruh antara pengawasan terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Kesejahteraan.
3. Apakah ada pengaruh antara pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Kesejahteraan

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan penelitian yang ada, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Menganalisis dan mengetahui pengaruh gaji terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Kesejahteraan.
- 2) Menganalisis dan mengetahui pengaruh promosi terhadap kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Kesejahteraan.
- 3) Menganalisis dan mengetahui pengaruh kondisi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Kesejahteraan.
- 4) Menganalisis dan mengetahui pengaruh pengawasan terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Kesejahteraan.
- 5) Menganalisis dan mengetahui pengaruh pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Kesejahteraan.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

- 1) Memberikan masukan kepada Bank Kesejahteraan tentang alternatif-alternatif pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui pendekatan gaji, promosi, kondisi kerja, pengawasan dan pekerjaan.
- 2) Memberikan sumbangan pikiran dalam perkembangan ilmu pengetahuan dibidang peningkatan kualitas sumber daya manusia pada umumnya dan khususnya pada devisi sumber daya manusia di Bank Kesejahteraan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Motivasi Kerja (*Motivation*)

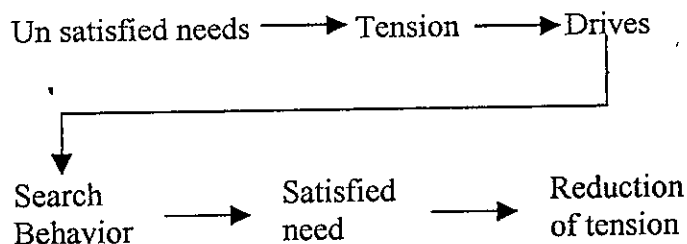
Motivasi dapat dilihat sebagai kegiatan atau bagian yang fundamental dari kegiatan manajemen. Sehingga sesuatunya dapat ditunjukkan kepada pengarah, potensi, daya manusia dengan jalan menimbulkan, menghidupkan dan menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggi, kebersamaan dalam menjalankan tugas perorangan maupun kelompok dalam organisasi (Buchari Zainun, 1989 : hal. 41). Jadi motivasi merupakan bagian integral dari kegiatan organisasi dalam proses pembinaan, pengembangan dan pengarah tenaga kerja manusia dalam suatu organisasi.

Motivasi juga merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan (Sukanto Reksohadiprojo, 1992 : hal. 256). Jadi motivasi merupakan rangkaian dorongan yang menyebabkan seseorang bertindak atau berperilaku untuk mencapai tujuan. Dorongan ini berasal dari dalam diri seseorang atau bisa berasal dari orang lain. Dengan demikian motivasi bukanlah sesuatu yang bisa diamati, tetapi motivasi dapat dilihat dari perilakunya sebagai perwujudan seseorang yang mempunyai motivasi tersebut.

Gibson, Ivoncevich dan Dannely (1995) mengartikan motivasi adalah suatu konsep yang digunakan untuk menguraikan kekuatan-kekuatan yang bekerja didalam individu untuk memulai dan mengarahkan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku dimana perilaku yang lebih bersemangat adalah hasil dari tingkat motivasi yang 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 1. Proses Motivasi



Sumber : P. Stephen Robbinson (1992)

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

1. *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.

2. *Process Theories* (teori proses), teori ini menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu digerakan, diarahkan, didukung dan dihentikan.

2.1.2 Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori kebutuhan Maslow menyebutkan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu tingkat kebutuhan yang paling rendah ialah kebutuhan fisiologis dan tingkat yang tertinggi ialah kebutuhan akan perwujudan diri (*self actualization needs*)

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan dari 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 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 (*dissatisfer*) dan faktor yang membuat orang merasa puas (*satisfer*). 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 (*dissatifer*) atau disebut juga faktor iklim (*hygiene factor*) 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 kerja dengan atas 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 (1996) 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 (*posibility of growth*)

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

2.2. Kepuasan Kerja

Keith Davis and 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 berbeda dari pemikiran obyektif (pekerjaan saya rumit) dan keinginan (saya merencanakan untuk tidak lagi melakukan pekerjaan ini dalam tiga bulan). Sedangkan Smith, Kendal dan Hullin dalam Luthan (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
- Rekan kerja

Robbins (1993) mengatakan bahwa dari hasil penelitian terhadap beberapa literatur menyebutkan bahwa faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang menantang, penghargaan (bayaran/promosi) dan kondisi kerja yang mendukung. Pekerjaan yang menantang ialah karyawan cenderung untuk mencari pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keahlian dan kemampuan mereka serta pekerjaan yang memberikan variasi tugas, kebebasan, dan ada

penilaian apa yang mereka kerjakan. Penghargaan yang adil ialah karyawan menginginkan sistem gaji dan kebijaksanaan promosi yang adil apabila gaji yang dibayarkan sesuai dengan pekerjaan, tingkat keahlian dan tingkat gaji yang berlaku dimasyarakat maka akan menghasilkan kepuasan kerja. Demikian pula karyawan mencari kebijakan dan praktek promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk meningkatkan Pribadi, Tanggung jawab serta meningkatkan status. Individu yang merasa bahwa keputusan promosi yang ada telah berlaku dengan baik akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Kondisi kerja yang mendukung ialah 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. selain itu kebanyakan karyawan lebih suka apabila tempat kerjanya lebih relatif dekat dengan tempat tinggal karyawan tersebut.

Bekerja merupakan bagian yang tidak terpisahkan di dalam kehidupan manusia karena ia harus melakukan selama manusia masih hidup. Bekerja merupakan bagian yang paling mendasar di dalam manusia menjalani hidupnya, sehingga akan memberikan isi dan makna pada kehidupan manusia. Manusia bekerja karena ada tujuan, ada sesuatu yang hendak dicapainya antara lain dengan bekerja serta melakukan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh akan membawanya pada keadaan yang lebih baik, memberinya status serta mencapai suatu kondisi yang memuaskan. Karena itu pekerjaan merupakan bagian penting kehidupan

yang dapat memberikan kepuasan kerja dan juga mempengaruhi kepuasan hidupnya (Agus Dharma, 1992, hal. 105-106).

Kepuasan kerja adalah bagian utama dan penting bagi manusia sebagai pribadi, bagi organisasi tempat bekerja ataupun bagi manusia secara keseluruhan, karena kepuasan kerja akan membuat manusia berbahagia, sehingga pada kelanjutannya akan bekerja lebih baik lagi.

Kepuasan kerja adalah suatu penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya dan sekaligus merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya (As'ad, 1995, hal 104). Selanjutnya menurut Frone, Russel & Cooper (1994) kepuasan kerja dapat dilihat melalui tiga dimensi penting, yaitu : (1) kepuasan pekerjaan merupakan respon emosional terhadap situasi kerja; (2) kepuasan pekerjaan seringkali ditentukan oleh seberapa baik hasil yang diperoleh atau diharapkan; dan (3) kepuasan pekerjaan mempresentasikan beberapa sikap terkait sebagai sumber kepuasan pekerjaan.

Dari dimensi-dimensi yang dijelaskan diatas maka dimensi yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan dimensinya Frone, Russel & Cooper (1994). Penelitian ini dijadikan indikator pengukuran terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.3 Pengaruh antara Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan

perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Koontz dan Donnel, 1992 : 443-445). Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian karyawan profesional mengenai pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan dan keinginannya (As'ad, 1995 : 104).

Motivasi kerja karyawan antara lain ditandai dengan dorongan untuk bekerja baik dan mempertahankan umpan balik. Seorang karyawan yang masuk dan bekerja pada suatu kantor bertujuan untuk mendapatkan penghasilan guna memenuhi kebutuhan hidupnya, juga mempunyai beberapa harapan, hasrat dan cita-cita yang diharapkan dapat dipenuhi dari kantor tempat bekerja. Jika didalam menjalani pekerjaan tersebut ada kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang dihadapi maka akan timbul kepuasan di dalam diri karyawan. (Agus Dharma, 1996 : 105-106).

Faktor penting dan utama yang berhubungan dengan kepuasan kerja adalah imbalan, termasuk di dalamnya upah, tunjangan, insentif dan penghargaan lainnya yang berupa materi. Apabila kebutuhan dasar karyawan terpenuhi dan taraf hidupnya makin meningkat, maka factor imbalan yang berupa materi berkurang. Dalam hal ini maka tahap selanjutnya karyawan akan membutuhkan imbalan berbentuk lain, seperti pengakuan dalam bentuk status atau jabatan, lingkungan kerja yang menyenangkan, pimpinan yang bijak dan adil, rasa diakui, penghargaan dan lainnya (Stoner, 1995 : 454-455).

Kepuasan kerja merupakan suatu penilaian dari pekerja mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Hal ini karena kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan maka kepuasan kerja bersifat dinamik. Artinya dapat naik turun, karena itu faktor-faktor dalam organisasi yang berhubungan dengan perasaan dan kepuasan perlu diperhatikan secara berkesinambungan. Hal ini menjadi sangat penting karena kepuasan dan perasaan sebagai bagian dari tuntunan hidup. Dengan demikian maka kepuasan kerja sangat mempengaruhi perasaan karyawan dalam melaksanakan aktivitas kerjanya (Green Berg J, Robert A. Barone, 1995 : 177-178).

Berkaitan dengan hal di atas motivasi kerja adalah merupakan suatu faktor yang berpengaruh pada pekerja di dalam melaksanakan tugas dan aktivitasnya, hal ini didasarkan pada asumsi-asumsi sebagai berikut : (1) individu mempunyai kesadaran yang bervariasi, tujuan yang kompleks serta perasaan bersaing (2) sebagian besar perilaku individu dilakukan dengan sadar mengarah pada tujuan dan (3) individu memberi reaksi, penilaian serta perasaan terhadap hasil kerjanya.

Yuan Ting (1996) melakukan penelitian mengenai pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan yang beraneka macam dalam kepuasan kerja tersebut dapat di identifikasikan sebagai bagian faktor pekerjaan dan organisasi yang sama baik dengan karakteristik individu yang efeknya terhadap kepuasan kerja, khususnya mengenai kekuatan bekerjanya karyawan kantor di negara federal.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya tentang motivasi dan hubungannya dengan kepuasan kerja antara lain adalah penelitian yang dilakukan oleh Emily Huling (2000), dengan agen asuransi di perusahaan asuransi di New York Amerika Serikat sebagai obyek penelitiannya. Dalam rekomendasinya Emily Huling menyarankan agar perusahaan Asuransi di Amerika Serikat lebih memperhatikan kepuasan kerja karyawan khususnya para agen asuransinya agar mereka tidak sering absen (meninggalkan pekerjaan). Upaya yang disarankan oleh Emily Huling untuk meningkatkan kepuasan kerja para agen asuransi adalah berupa pemberian peningkatan gaji (*salary*), kesempatan promosi (*promotion work opportunity*) dan perbaikan kondisi kerja (*working condition*). Menurut Huling, jika ketiga unsur motivasi tersebut terpenuhi maka para agen asuransi akan bekerja dengan lebih baik. (Emily Huling, 2000, hal. 31)

Penelitian yang hampir serupa oleh Barbara K. Holland (1989) tentang keterkaitan antara motivasi dengan kepuasan kerja karyawan dengan perhatian utamanya pada keseimbangan antara efisiensi dengan tugas obyek pekerjaan menunjukkan bahwa selain faktor-faktor yang memotivasi karyawan adapula keseimbangan antara dorongan dan kontrol yang ada dalam perasaan manusia. Perasaan membutuhkan dorongan, perasaan memiliki, dan kebutuhan bagi tercapainya kesuksesan atau otonomi akan menimbulkan kepuasan kerja. Beliau mengatakan bahwa gaji dan promosi merupakan imbalan yang harus diberikan kepada karyawan tersebut agar karyawan tersebut dapat berprestasi dalam bekerja. Apabila gaji dan promosi tersebut tidak dapat memuaskan karyawan maka akan terjadi peningkatan absensi dan

keluar masuk karyawan yang cukup tinggi di perusahaan tersebut (Barbara K Holland, 1989, hal 34).

Penelitian yang dilakukan oleh Robert Heller (1998) membahas tentang cara memotivasi karyawan agar karyawan tersebut terpenuhi kebutuhan yang mereka inginkan. Robert Heller dalam penelitiannya lebih menekankan kepada pemberian imbalan atau *Reward* kepada karyawan berupa pemberian gaji dan promosi (Robert Heller, 1998, hal. 24).

Sedangkan keterkaitan antara motivasi dengan kepuasan kerja tampak pada hasil penelitian Mark A. Emmert dan Walied A. Taher (1992). Dalam penelitiannya tentang pengaruh karakteristik kerja terhadap motivasi dan kepuasan kerja bagi karyawan profesional dan karyawan biasa menunjukkan bahwa pegawai negeri profesional memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah daripada karyawan biasa sehingga telah mengakibatkan rendahnya pula motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai negeri tersebut dibandingkan dengan karyawan biasa.

Dalam melakukan penelitian ini, mereka menggunakan alat ukurnya *multiple regresi* tersebut digunakan untuk mengukur :

- 1) *White collar worker* (Pekerja Publik Profesional)
- 2) *Blue collar worker*.

Dalam penelitian kepuasan kerja yang dilakukan oleh Chockalingam Viewaswaran, Satish P. Deshpande dan Jacob Joseph (1998) mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari beberapa hal yang mendorong tindakan atau motivasi untuk bekerja bisa diberikan oleh seorang pimpinan atau manajer kepada karyawannya berupa gaji, kesempatan promosi, kondisi kerja, pengawasan (supervisi) dan pekerjaan itu sendiri. Penelitian tersebut dilakukan di dua (2) perusahaan di India bagian selatan

dan bahasa yang digunakan adalah bahasa Inggris sebagai pengantarnya. Metode metode yang digunakan dalam penelitian adalah standar deviasi yang mengukur hubungan kepuasan kerja karyawan melalui dorongan atau motivasi dengan gaji, promosi, kondisi kerja, pengawasan dan pekerjaan. Objek penelitian ini adalah tingkat manajer yang bekerja pada dua (2) perusahaan di India Selatan atau dengan kata lain respondennya adalah karyawan pada tingkat manajer yang berjumlah 77 orang. Hasil penelitian Chock Kalingam Viewasuaran adalah tidak ada hubungan yang signifikan antara dorongan berupa gaji, promosi, kondisi kerja, pengawasan dan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan perusahaan kepada karyawan

Thad Green (2000) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan dengan cara memotivasinya. Ada tiga langkah memotivasi karyawan agar terpenuhinya kepuasan karyawan itu sendiri : *promotes confidence, trust and satisfaction*.

Yuan Ting (1996) melakukan penelitian mengenai pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan yang beraneka macam. Dalam kepuasan kerja tersebut dapat diidentifikasi sebagai bagian faktor pekerjaan dan organisasi yang sama baik dengan karakteristik individu yang efeknya terhadap kepuasan kerja, khususnya mengenai kekuatan bekerjanya karyawan kantor di negara federal. Dalam penelitian ini menggunakan *Survey of Federal Employees*, yang menggambarkan tentang karakteristik pekerjaan dengan kepuasan gaji, kesempatan promosi, dan klarifikasi pekerjaan yang mempunyai efek signifikan yang konsisten dengan kepuasan kerja karyawan pada pemerintahan federal. Karakteristik organisasi dengan beberapa komitmen organisasi dan hubungan timbal balik terhadap pengawasan dan kondisi kerja juga memperlihatkan efek yang sangat kuat terhadap kepuasan kerja karyawan.

Tabel 2.1. Resume Penelitian Terdahulu

Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Variabel	Metode	Hasil
1. Mark A. Emmert dan Walied A. Taher (1992)	Public Sector Professional : The effect of Public sector jobs on motivation, job satisfaction and work involvement	X : job characteristics Y : Job satisfaction	Regression	Public sector profesional mempunyai kepuasan kerja rendah dan tidak tingginya dorongan kerja atau keterlibatan bekerja dari pekerjaan lapangan (blue collar worker)
2. Chock Kalingan Wiswesvaren, Satish P. Despande dan Jacob Joseph (1998)	Job Satisfaction as on a Function of Top Management Support for Ethical Behaviour	X : Top management support Y : Satisfaction with pay, promotion, co-workers, supervision and work	Correlation	Hubungan antara dukungan top manajer terhadap tindak tanduk yang pantas dan menckankan kepuasan kerja, satu hubungan signifikan, hubungan top manajemen dan komitmen bagi tindak tanduk yang tinggi dengan gambaran kepuasan pengawasan. Karakteristik pekerjaan diantaranya gaji, promosi, kejelasan tugas dan pemanfaatan mempunyai pengaruh yang signifikan dan konsisten terhadap kepuasan kerja.
3. Yuan Ting (1996)	Analysis of job satisfaction of the federal white collar work force : findings from the suvey of federal employcees	X : -Kepuasan gaji -Kesempatan promosi -Kemampuan akan ketrampilan -Hubungan dalam kerja -Hubungan dengan pengawasan Y: - Kepuasan kerja	Regression	Hubungan secara signifikan antara kepuasan gaji dengan peningkatan kepuasan kerja. Seluruh karyawan pada pemerintahan federal AS atau negara bagian yang tingkat signifikansinya sebesar 1%. Hubungan secara signifikan antara kesempatan promosi dengan peningkatan kepuasan kerja seluruh karyawan yang bekerja pada kantor Federal, yang tingkat signifikansinya adalah sebesar 1%.

				<p>Hubungan secara signifikan antara kondisi kerja dengan peningkatan kepuasan kerja khususnya karyawan yang bekerja pada kantor Federal atau bagian-bagian yang tertentu pada kantor pemerintah Federal AS yang jenis golongannya adalah minoritas tingkat signifikansinya adalah sebesar 1%.</p> <p>Hubungan secara signifikan antara pengawasan dengan peningkatan kepuasan kerja khususnya karyawan yang bekerja pada kantor Federal, yang tingkat signifikansinya adalah sebesar 1%.</p> <p>Hubungan secara signifikan antara kemampuan dan ketrampilan (pekerjaan) dengan peningkatan kepuasan kerja seluruh karyawan yang bekerja pada kantor Federal, yang tingkat signifikansinya adalah sebesar 1%.</p>
--	--	--	--	---

Sumber : Data sekunder, diolah 2003

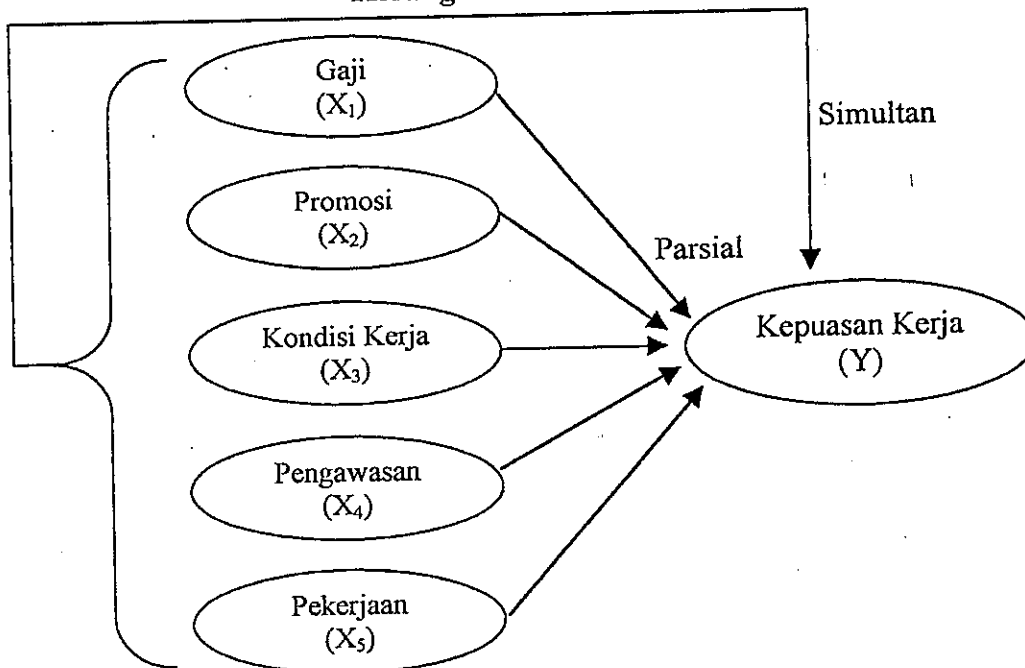
2.5 Kerangka Pemikiran Teoritis

Dalam penelitian ini akan diteliti mengenai analisa pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini merupakan pengembangan model dari Yuan Ting (1996) tentang motivasi kerja karyawan tersebut yang dapat dilihat dari unsur-unsur, seperti : gaji, promosi, kondisi kerja, pengawasan dan pekerjaan itu sendiri.

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dibuat suatu kerangka teoritis yang menggambarkan pengaruh antar variabel dengan model skema sebagai berikut :

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Teori



Sumber : dikembangkan untuk penelitian

2.6 Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H₁ : ada pengaruh yang signifikan gaji terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Kesejahteraan Jakarta.
- H₂ : ada pengaruh yang signifikan promosi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Kesejahteraan Jakarta.
- H₃ : ada pengaruh yang signifikan kondisi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Kesejahteraan Jakarta.
- H₄ : ada pengaruh yang signifikan pengawasan terhadap kepuasan karyawan di Bank Kesejahteraan Jakarta.
- H₅ : ada pengaruh yang signifikan pekerjaan terhadap kepuasan karyawan di Bank Kesejahteraan Jakarta.
- H₆ : ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara gaji, promosi, kondisi kerja, pengawasan dan pekerjaan terhadap kepuasan karyawan di Bank Kesejahteraan Jakarta.

2.7 Definisi Operasional Variabel.

Yang menjadi variabel bebas adalah Gaji (X_1), Promosi kerja (X_2), Kondisi kerja (X_3), pengawasan (X_4), pekerjaan (X_5) dan yang menjadi variabel terikat adalah kepuasan kerja (Y).

Dalam penelitian ini variabel yang akan dioperasionalkan menggunakan kriteria-kriteria atau aspek bertujuan agar mempermudah dalam pengujian hipotesis adalah :

1. Gaji/pembayaran : persepsi karyawan terhadap gaji yang diterima beserta fasilitas-fasilitas lain berupa tunjangan maupun fasilitas lainnya seperti fasilitas perumahan, angkutan.
2. Promosi adalah persepsi karyawan atas kesempatan untuk mendapatkan promosi dan peningkatan karir.
3. Kondisi kerja adalah persepsi karyawan tentang kondisi tempat karyawan bekerja mengenai fasilitas, peralatan, kebersihan, temperatur, cahaya dan kondisi lingkungan kerja.
4. Pengawasan adalah persepsi karyawan tentang tingkat wewenang seseorang atas isi dan pelaksanaan suatu pekerjaan, misalnya *controlling* dari atasan kepada bawahan.
5. Pekerjaan adalah persepsi karyawan tentang keyakinan karyawan akan baiknya bekerja dalam perusahaan tersebut, misalnya tantangan pekerjaan yang baru.
6. Kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap senang atau tidak senang atas apa yang diterima dari perusahaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Data dan Sumber Data

Jenis data dan sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

3.1.1 Data Primer

Jenis data yang dipergunakan adalah data primer. Data primer adalah data yang berasal dari sumber asli dan dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1995). Dalam penelitian ini data primer diperoleh dengan menggunakan daftar pertanyaan yang terstruktur dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi dari para karyawan pada semua jabatan yang terpilih sebagai responden. Data primer dalam penelitian ini berupa opini responden tentang gaji, promosi jabatan, kondisi kerja, pengawasan dan pekerjaan yang mereka alami secara khusus dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian.

3.1.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang tidak diperoleh langsung dari nara sumber. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari Bank Kesejahteraan Jakarta berupa sejarah perusahaan, struktur organisasi, data keuangan berupa laporan neraca, laporan rugi laba serta laporan perkembangan modal perusahaan., data absensi karyawan dan informasi lain yang relevan dengan penelitian.

3.2. Populasi

Populasi adalah sekumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah diterapkan berdasarkan kualitas dan ciri-ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan. Karakteristik (Cooper dan Emory, 1995). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang terdapat pada Bank Kesejahteraan Jakarta pada tahun 2002 sebanyak 76 orang. Karena jumlah populasinya yang kecil maka sebagai respondennya adalah seluruh populasi yang ada di Bank Kesejahteraan Jakarta tersebut diambil secara keseluruhan.

Tabel 3.1. Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan di Bank Kesejahteraan Jakarta Tahun 2002

Tingkat Pendidikan	Jumlah
Pasca Sarjana	1 orang
Strata 1	35 orang
Diploma	20 orang
SMU	20 orang
Jumlah	76 orang

Sumber : Bagian Personalia, 2002

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode Pengumpulan data dilakukan dengan cara :

1. Wawancara : yaitu pengumpulan data dengan bertanya langsung pada responden dengan mempergunakan panduan pertanyaan. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap, maka perlu dilakukan

wawancara kepada pihak-pihak yang mewakili berbagai tingkatan yang ada dalam obyek.

2. Kuesioner, pengumpulan data dilakukan dengan memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden. Responden diminta untuk memberikan opini mengenai hal-hal yang menjadi obyek penelitian ini secara obyektif menurut apa yang mereka alami dan mereka rasakan.

3.4 Metode Pengukuran

Perilaku seseorang dapat diukur dengan alat pengukur yang disebut dengan skala sikap. Skala sikap ini dapat mempunyai sifat skala nominal, ordinal, maupun interval. Skala ratio tidak dapat digunakan untuk mengukur sikap seseorang, karena dalam sikap manusia tidak terdapat suatu titik nol yang mutlak, yang berarti sama sekali tidak mempunyai sikap. Skala sikap merupakan kumpulan pernyataan sikap atau suatu rangkaian kalimat yang mengatakan sesuatu mengenai obyek sikap yang diukur. Jadi apabila suatu skala dipergunakan untuk mengukur sikap seseorang karyawan terhadap suatu masalah, maka karyawan tersebut merupakan obyek sikap dan setiap hal yang diketahui mengenai hal-hal yang dipertanyakan tersebut merupakan pernyataan sikap. Pengukuran ini menggunakan pertanyaan atau pertanyaan dan dalam menanggapi pertanyaan tersebut subyek memilih salah satu dari empat sesuai dengan keadaan subyek.

Untuk pertanyaan *favorable* skor jawabannya masing-masing adalah

- (1) sangat setuju (SS) diberi skor 5
- (2) setuju (S) diberi skor 4
- (3) netral (N) diberi skor 3
- (4) tidak setuju (TS) diberi skor 2
- (5) sangat tidak setuju (STS) diberi skor 1

Sedangkan untuk pertanyaan/ Pernyataan *unfavorable* skor jawaban yang diberikan adalah :

- (1) sangat setuju (SS) diberi skor 1
- (2) setuju (S) diberi skor 2
- (3) netral (N) diberi skor 3
- (4) tidak setuju (TS) diberi skor 4
- (5) sangat tidak setuju (STS) diberi skor 5

3.5. Pengujian Instrument Penelitian

Untuk memenuhi kriteria sebagai instrumen penelitian yang valid dan reliabel, kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini diuji validitas (kesahihan) dan reliabilitasnya (keandalan) menggunakan SPSS 10 dengan tingkat signifikansi 0,05. Pengujian reliabilitas untuk seluruh butir instrumen penelitian dengan menggunakan koefisien reliabilitas (*cronbach alpha*). Apabila hasil *cronbach alpha* diperoleh lebih besar dari 0,6 maka dikatakan instrumen penelitian valid dan reliabel digunakan untuk mengukur konstruk dan layak digunakan sebagai model pengukuran dalam penelitian.

3.6 Model Analisis Penelitian

Penelitian bertujuan untuk mengevaluasi atau menganalisis variabel penelitian yaitu gaji, promosi, kondisi kerja, dan rekan kerja terhadap kepuasan kerja. Model yang digunakan untuk analisis penelitian ini adalah regresi linier berganda

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + E$$

Keterangan :

Y = kepuasan kerja

X1 = gaji

X2 = promosi

X3 = kondisi kerja

X4 = pengawasan

X5 = pekerjaan

E = kesalahan pengganggu

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui hubungan variabel independen (variabel bebas) terhadap variabel dependen (variabel terikat). Untuk mengestimasi parameter regresi menggunakan analisis *Ordinary Least Square (OLS)*. Pengaruh antar instrumen di atas adalah linear, menunjukkan adanya variasi variabel yang tidak selalu sama pada tiap responden. Hasil persamaan model tersebut menghasilkan nilai β untuk tiap instrumen yang merupakan elastisitas. Uji hipotesis persamaan tersebut di atas menggunakan alat bantu komputer dengan aplikasi program statistik SPSS 10.

3.7. Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan hasil analisis regresi berganda yang terdiri dari uji parsial (uji-t) dan uji simultan (Uji-F) dan koefisien determinasi (R^2) untuk menentukan tingkat signifikansi dan besarnya pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Untuk menguji hipotesa tersebut menggunakan SPSS 10.

3.7.1. Pengujian Parameter Secara Parsial (t-test)

Penggunaan "t-test" dimaksudkan untuk mengetahui apakah secara individual ada pengaruh antara variabel-variabel bebas dengan variabel terikat. Pengujian secara parsial untuk setiap koefisien regresi diuji untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara variabel bebas dengan variabel terikat dengan melihat tingkat signifikansi nilai (t) pada ($\alpha = 5\%$) dengan rumus (Damodar Gujarati, 1999).

$$t_h = \frac{\hat{\beta}_i - \beta_i}{S_e(\beta_i)}$$

Keterangan :

t_h = t hitung

β = parameter yang diestimasi

S_e = standar error

Pengujian setiap koefisien regresi dikatakan signifikan bila nilai mutlak "t hitung" lebih besar atau sama dengan dari "t tabel" maka hipotesis

nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima, sebaliknya dikatakan tidak signifikan bila nilai "t hitung" lebih kecil dari "t label" maka hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_a) ditolak.

3.7.2. Pengujian Parameter Secara Simultan (F test)

Untuk mengetahui hubungan secara bersama-sama antara variabel bebas dengan variabel terikat dengan melihat tingkat signifikan (f) pada $\alpha = 5\%$ dengan rumus (Damodar Gujarati, 1999).

$$F_h = \frac{R^2 / K - 1}{(1 - R^2) / (N - K)}$$

Keterangan :

R = Koefisien Korelasi Ganda

F_h = F hitung

K = jumlah variabel bebas

N = jumlah sampel yang dipakai

3.8. Uji Asumsi Klasik

Model regresi yang baik seharusnya memenuhi asumsi-asumsi klasik yaitu : (1) variabel bebas tidak memiliki hubungan dengan variabel bebas lainnya (multikolinier), (2) residual (kesalahan pengganggu) harus bebas dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya (autokorelasi), dan (3) memiliki kesamaan varians dari, residual satu pengamatan ke pengamatan lain (homoskedastisitas). Jika ketiga asumsi klasik tersebut terpenuhi maka model regresi adalah model yang baik dan layak untuk memprediksi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1. Sejarah Perusahaan

PT. Bank Kesejahteraan Ekonomi atau dengan nama panggilan Bank Kesejahteraan berkedudukan di Jakarta, didirikan tanggal 4 Oktober 1991 dengan akta notaris Ny. Henny Shidki No.37, disempurnakan dengan akta No.122 tanggal 20 Nopember 1991. Akta anggaran dasar memperoleh persetujuan menteri kehakiman dengan Surat Keputusan tanggal 27 Nopember 1991 No. c.2.7107HT 01.01 Thn 1991 dan diumumkan dalam berita negara No.528 Tahun 1992 yang dimuat dalam Tambahan Berita Negara tanggal 7 Februari 1992 No.11. Bank Kesejahteraan mulai beroperasi pada tanggal 27 Februari 1992 berdasarkan izin Menteri Keuangan No.256/KMK.013/1992 tanggal 21 Februari 1992.

Sejalan dengan pemberlakuan Undang Undang Nomor 1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas, Anggaran Dasar Bank Kesejahteraan telah disesuaikan dan Akta Perubahan Anggaran Dasar Bank Kesejahteraan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia tanggal 7 Januari 1999.

Pendiri Bank Kesejahteraan adalah Induk Koperasi Pegawai Negeri Republik Indonesia atau disingkat IKPN-RI yang didirikan tahun 1984, dengan nama semula adalah Gabungan PKPN Seluruh Indonesia (1958) dan IKPN Seluruh Indonesia (1961) sebagai pemegang saham mayoritas (90%)

dan PT Dana Tabungan Dan Asuransi Pegawai Negeri (Persero) sebagai pemegang saham selebihnya. Dalam perkembangan selanjutnya jumlah pemegang saham bertambah dengan Dana Pensiun Pertamina, Dana Pensiun PT Jasa Indonesia, Dana Pensiun PT Jasa Raharja, PT Asuransi Ekspor Indonesia (Persero), Koperasi Pegawai PT Bank Kesejahteraan Ekonomi (KPBKE).

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Koperasi Dan Pembinaan Pengusaha Kecil Nomor 0021 BHIPADIM.IIIVI1995 tanggal 4 April 1995 nama Induk Koperasi Pegawai Negeri Republik Indonesia (IKPN-RI) diubah menjadi Induk Koperasi Pegawai Republik Indonesia atau disingkat IKP-RI. Pada waktu ini IKP-RI memiliki 26 anggota meliputi Gabungan Koperasi dan Pusat Koperasi untuk tingkat sekunder, yang dibawahnya tercakup lebih dari 11.000 Koperasi Pegawai Republik Indonesia tingkat primer.

Prof. Dr. Sumitro Djojohadikusumo diangkat menjadi Ketua Umum IKP-RI sejak 1980. Pada waktu Bank Kesejahteraan didirikan dan beroperasi mulai 1992, beliau duduk sebagai Direktur Utama hingga 1995, yang selanjutnya menjadi Komisaris Utama.

4.1.2. Misi dan Kebijakan Usaha

Sebagai kepanjangan tangan dari Induk Koperasi Pegawai Republik Indonesia (IKP-RI), Bank Kesejahteraan didirikan dengan maksud ikut berperan serta mendukung perjuangan untuk peningkatan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil (PNS) beserta keluarganya melalui kemitraan dengan

Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI), disamping tidak tertutup kemungkinannya terhadap masyarakat pada umumnya.

Untuk mampu menjalankan fungsinya, harus disadari bahwa Bank Kesejahteraan sebagai bank umum didalam pertumbuhannya harus tetap mentaati azas perbankan yang sehat menurut ketentuan dan ukuran yang berlaku bagi perbankan pada umumnya.

Sektor kegiatan Bank Kesejahteraan mengutamakan bidang ritel yang meliputi diantaranya usaha koperasi, terlebih lagi koperasi PNS, tanpa mengabaikan bentuk usaha lainnya, terutama yang berkaitan atau memberi manfaat untuk peningkatan kesejahteraan PNS beserta keluarganya.

Berdasarkan visi dan cita-cita pendiri yang didukung berbagai pihak sejak didirikan maupun dalam perjalanannya digariskan misi Bank Kesejahteraan sebagai rambu-rambu yang memandu dan mengatur operasi bank dalam mencapai tujuan ataupun didalam merealisasikan kegiatan usahanya yaitu menjalankan usaha sebagai bank umum yang sehat yang mengutamakan bidang ritel serta dengan memperhatikan kemajuan dan kesejahteraan para pegawai dan pemegang sahamnya, Bank Kesejahteraan senantiasa berperan aktif dalam usaha meningkatkan kesejahteraan pegawai negeri sipil beserta keluarganya melalui kemitraan usaha dengan koperasi, terutama koperasi pegawai negeri serta dengan nasabah lain pada umumnya, menjadi bank nasional yang disegani dan akrab dengan pegawai negeri, koperasi pegawai negeri, koperasi lain dan segenap lapisan masyarakat.

Semboyan :

Sebagai landasan berkarya, Bank Kesejahteraan memiliki motto "Sejahtera Bersama Kami" yang didalamnya terkandung makna bahwa sebagai mitra perbankan terpercaya, Bank Kesejahteraan memiliki komitmen untuk menghadirkan layanan terbaik kepada nasabah dengan semangat pengabdian, dedikasi dan loyalitas guna mewujudkan misi yang sangat mulia ini.

Sejalan dengan rencana peningkatan modal pada tahun 2000 sebesar Rp. 50 milyar, maka disamping penambahan modal dalam bentuk dividen saham, perseroan juga telah melaksanakan penawaran umum terbatas dan menghasilkan penambahan saham baru sekaligus menyetujui masuknya investor baru Koperasi Pegawai PT Bank Kesejahteraan Ekonomi (KPBKE) untuk mengambil porsi saham yang ditawarkan.

Pada akhir Desember 2001, modal yang ditempatkan dan telah disetor penuh sebesar 4.636.469 lembar saham @ Rp. 10.000,- per lembar saham atau meningkat dari tahun sebelumnya sebanyak 308.169 lembar senilai Rp 3.081 juta sehingga komposisi saham didasarkan kepemilikan menjadi sebagai berikut : Induk Koperasi Pegawai Republik Indonesia 75,14%; PT Dana Tabungan Dan Asuransi Pegawai Negeri (Persero) 1,89%; Dana Pensiun Pertamina 7,64%; Dana Pensiun PT Jasa Indonesia 1,66%; Dana Pensiun PT Jasa Raharja 1,53%; Koperasi Pegawai PT. Bank Kesejahteraan Ekonomi (KPBKE) 1,19%; PT Asuransi Ekspor Indonesia (Persero) 0,95%.

4.1.3. Manajemen

Dewan Komisaris

Komisaris Utama	Suwarsono, SH.
Komisaris	Hendrojogi SE, MSc.
Komisaris	Amir Imam Poero, SE
Komisaris	Drs. Mohammad Thaher

Direksi

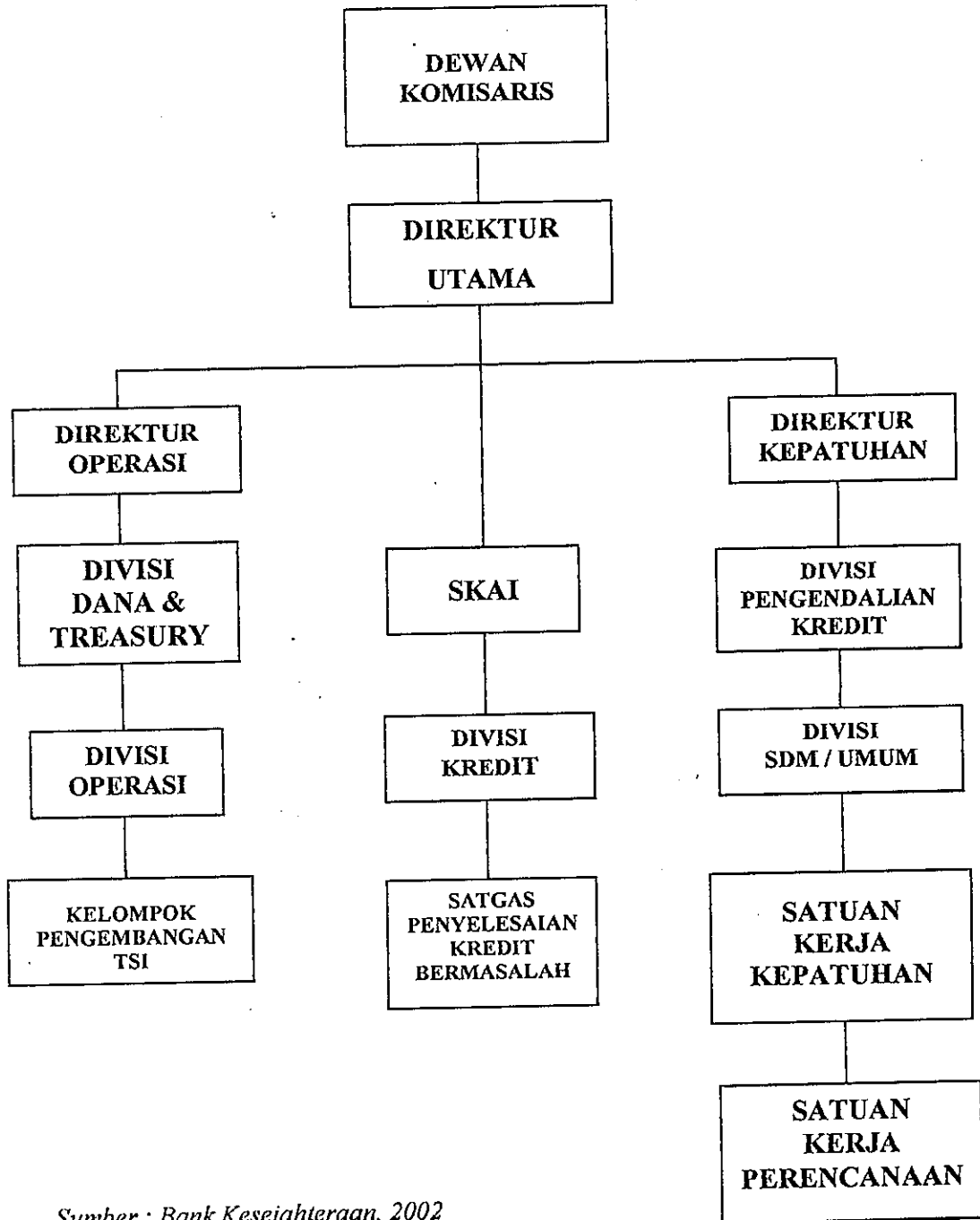
Direktur Utama	A. Moenir Rony
Direktur	Drs. Ridwan Mahmud, MM.
Direktur	RM Yunianto Budi Sudarmodjo, SE.

Kepala Divisi / Satuan

Divisi Operasi	Drs. Leonar Dasmin
Divisi Dana Dan Treasury	Arif Hidayat, SE, Akt.
Divisi Kredit	Ir. Bambang Heru T.
Divisi Pengendalian Kredit	Drs. Silo Edi
Satuan Kerja Audit Intern	Drs. Rasyid Ali, MM.
Divisi SDM/Umum	Dhini Laswita, SH.

Gambar 4.1.

STRUKTUR ORGANISASI



Sumber : Bank Kesejahteraan, 2002

Direktur Utama, membawahi 3 divisi kerja, yaitu :

1. Divisi Satuan Kerja Audit Intern (SKAI)
2. Divisi Kredit
3. Divisi Satuan Tugas penyelesaian Kredit Bermasalah

Tugas *Direktur Utama* antara lain adalah :

- Mengoptimalkan pencapaian laba, pertumbuhan, tingkat kesehatan, rasio kredit bermasalah dan efisiensi Bank.
- Mengkoordinasi semua aktivitas (bidang operasional, pendanaan, perkreditan, pemasaran dan SDM)
- Menjamin pelaksanaan operasi, penghimpunan dana dan penyaluran kredit dengan baik, tertib dan lancar sesuai dengan ketentuan perbankan dan perundang-undangan yang berlaku
- Mempertanggungjawabkan laporan untuk disampaikan kepada Bank Indonesia serta pihak berwenang lainnya
- Menciptakan citra yang baik dan hubungan yang harmonis dengan nasabah dan lingkungan masyarakat sekitar bank.

Direktur Operasi membawahi 3 divisi kerja, yaitu :

1. Divisi Dana dan Treasury
2. Divisi Operasi
3. Divisi Kelompok Pengembangan TSI

Tugasnya antara lain :

- Mengkoordinasi seluruh kegiatan operasional terutama pelayanan dan pemrosesan
- Memastikan kegiatan operasional sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku
- Memastikan keakuratan laporan keuangan ke Bank Indonesia dan instansi terkait

Direktur Kepatuhan membawahi 4 divisi kerja, yaitu :

1. Divisi Pengendalian Kredit
2. Divisi Sumberdaya Manusia dan Umum (SDU)
3. Divisi Satuan Kerja Kepatuhan
4. Divisi Satuan Kerja Perencanaan

Tugas Direktur Kepatuhan adalah :

- Menetapkan langkah-langkah yang diperlukan guna memastikan ketaatan Bank dalam memenuhi seluruh peraturan Bank Indonesia, peraturan perundangan yang lain yang berlaku dan perjanjian / komitmen bank dengan Bank Indonesia
- Mengawasi kegiatan operasional bank secara keseluruhan
- Pengawasan dalam pencairan kredit, penyaluran dana dan penghimpunan dana

4.1.4. Produk Bank

Sebagai bank umum, Bank Kesejahteraan bergerak dalam bidang usaha bank dalam arti seluas-luasnya.

Produk-produk yang dimiliki antara lain :

Produk Dana :

- Giro, yaitu simpanan nasabah pada Bank dalam mata uang rupiah atau valas, yang penarikannya dapat dilakukan dengan media Cek Bilyet Giro atau Pemindahbukuan berdasarkan persyaratan tertentu yang ditetapkan.
- Tabungan, merupakan simpanan masyarakat atau nasabah pada Bank dalam mata uang rupiah, yang penarikannya dapat dilakukan berdasarkan persyaratan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya oleh Bank.
- Deposito Berjangka, yaitu suatu simpanan nasabah pada bank yang penarikannya dapat dilakukan setelah jangka waktu tertentu dengan imbalan berupa pendapatan bunga yang besarnya sesuai dengan kebijakan bank yang bersangkutan. Bukti simpanannya adalah surat bilyet deposito yang mencantumkan nama deposan, jumlah simpanan, mata uang yang ditetapkan, jangka waktu penyimpanan yang disepakati, tanggal jatuh tempo, cara pembayaran bunga, besarnya suku bunga imbalannya dan syarat-syarat dan peraturan tentang tata cara dan ketentuan yang harus dilaksanakan dalam penyimpanan deposito.

Produk Jasa :

- Kiriman Uang, yaitu jasa pemindahbukuan atas saldo nasabah antar kantor diluar wilayah kliring.
- Inkaso, yaitu jasa penagihjan warkat / surat berharga / tagihan diluar wilayah kliring.
- Jasa-Jasa Bank lainnya seperti safe deposit box (SDB), pembayaran rekening telepon, listrik, air dan lain-lain.

Produk Kredit :

- Kredit Investasi, yaitu kredit jangka menengah atau jangka panjang yang diberikan oleh suatu bank kepada perusahaan untuk melakukan investasi atau penanaman modal.
- Kredit Modal Kerja, yaitu krejit jangka waktu pendek untuk membiayai kebutuhan modal kerja agar dapat berjalan lancar. Biasanya dipakai untuk membeli bahan baku, bahan penolong dan biaya-biaya produksi lainnya seperti upah buruh, biaya pengepakan dan sebagainya.
- Kredit Pemilikan Rumah, kredit yang diberikan untuk membiayai pembelian rumah baru, atau biaya renovasi rumah / bangunan.
- Kredit Multi Guna, kredit yang dapat digunakan untuk membiayai pembelian kendaraan bermotor, alat-alat praktek kedokteran dan untuk membiayai kegiatan lainnya bagi para profesional.
- Bank Garansi, suatu jaminan Bank yang diberikan kepada pihak ketiga lainnya dimana apabila nasabah yang dijamin oleh Bank Wanprestasi, maka Bank akan membayar sejumlah yang dijamin.

4.1.5. Perkembangan Usaha

Tahun 2000, perolehan pendapatan secara keseluruhan tercatat mengalami penurunan sebesar Rp. 3.713 juta atau 9,09% dari tahun lalu, yang juga diikuti dengan penurunan biaya yang lebih besar, yaitu Rp. 6.477 juta atau 22,08% dari total biaya tahun 2000. Penurunan pendapatan terutama disebabkan menurunnya perolehan bunga yang berasal dari SBI dan Pasar Uang, yang sepanjang tahun 2001 suku bunganya berada pada kisaran 11% -14,50% untuk SBI dan 9,5% -11,60% untuk Pasar Uang Antar Bank. Kondisi ini sangat jauh berbeda dibanding tahun 2000 yang berkisar antara 12,39 % - 35,77 % untuk SBI dan 12,45% - 41,79% untuk Pasar Uang Antar Bank. Meski terjadi penurunan suku bunga dalam penempatan dana pada SBI, namun peningkatan bunga kredit sebesar Rp. 6.290 juta atau 30.61% dan penempatan pada reksadana telah memberikan kontribusi cukup berarti, di dalam upaya mencapai sasaran perolehan laba. Perolehan laba setelah pajak sebesar Rp. 9.977 juta tercatat berada jauh di atas target yang ditetapkan yakni sebesar Rp. 5.653 juta atau melampaui 76,49%.

Dari pencapaian laba tersebut di atas, dapat dicatat beberapa hal antara lain :

- Adanya peningkatan "efisiensi" yang tercermin dari ratio biaya operasi terhadap pendapatan operasi yang meningkat lebih baik dari realisasi tahun 2000 yaitu dari sebesar 71,74 % menjadi 61,61% pada tahun 2001.
- Laba sebelum pajak terhadap total aktiva atau ROA meningkat dari semula 5,36% pada tahun 2000 menjadi 6,55% pada tahun 2001.

- Peningkatan pendapatan bunga pinjaman yang semakin membaik, terutama karena membaiknya kualitas kredit telah berhasil memperbaiki prestasi atas peningkatan sumber pendapatan.
- Pajak penghasilan perusahaan yang dibayarkan ke kas negara pada tahun buku 2000 sejumlah Rp. 3.502 juta, meningkat menjadi sejumlah Rp.4.291 juta pada tahun buku 2001.

Dengan dapat dipertahankannya kontinuitas usaha, perolehan laba sebelum pajak pada tahun 2001 direalisasikan sebesar Rp. 14.268 Juta, suatu peningkatan sebesar Rp. 2.764 juta dari tahun sebelumnya. Kenaikan laba ini terutama dipengaruhi oleh meningkatnya jumlah kredit yang disalurkan serta optimalisasi penanaman dana ke dalam bentuk penempatan yang mampu memberikan "optimal return" namun aman.

Peran pemegang saham merupakan bagian tidak terpisahkan dari keberhasilan bank dalam mengembangkan usahanya. Oleh karena itu patut disyukuri bahwa komitmen para pemegang saham tentang arti penting permodalan telah memberi peluang besar kepada bank untuk tetap tumbuh dari berkembang dalam usaha mewujudkan bank yang sehat. Sebagai bukti dukungan para pemegang saham, pada tanggal 31 Maret 2001 melalui RUPS antara lain telah diperoleh persetujuan untuk membagi dividen sebagian dalam bentuk saham guna meningkatkan modal bank. Besarnya tambahan modal dari hasil dividen dalam bentuk saham untuk tahun buku 2001 sebesar Rp. 2.143 juta. Modal disetor yang pada tahun 2000 sebesar Rp. 43,283 juta, pada tahun 2001 meningkat menjadi Rp. 46.365 juta atau meningkat sebesar Rp. 3.082 juta (7,12%). Ditinjau dari tingkat kecukupan modal, dengan

meningkatnya Aktiva Tertimbang Menurut Resiko (ATMR) sebagai konsekwensi -meningkatnya jumlah kredit yang disalurkan, ratio kecukupan modal (CAR) pada Desember 2000 sebesar 47,17 %, pada tahun 2001 menurun menjadi 40,08 %.

Return kepada para pemegang saham mengalami peningkatan cukup berarti hal mana ditandai oleh meningkatnya ratio perolehan laba bersih dibandingkan dengan ekuitas (ROE). Pada tahun 1999 ROE 15,22%, meningkat menjadi 16,53% pada tahun 2000, sementara target ROE adalah sebesar 11,76 %.

Selama tahun 2001, aktivitas pemberian kredit mencatat perkembangan yang cukup pesat. Sejalan dengan potensi pasar yang terus berkembang, portofolio kredit mengalami peningkatan diikuti pula dengan membaiknya kualitas kredit. Kredit yang telah disalurkan pada tahun 2000 sebesar Rp. 124.088 Juta meningkat di akhir tahun 2001 menjadi sebesar Rp. 161.081 juta atau terjadi ekspansi netto sebesar Rp. 36.993 juta (29,81%).

Kontribusi didalam memberikan pelayanan kepada nasabah dan pengembangan koperasi semakin nyata walaupun belum sepenuhnya dapat terjangkau secara luas. Eksistensi Bank Kesejahteraan sebagai bank yang melayani kebutuhan Pegawai Negeri melalui kemitraan dengan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KP-RI) terus meningkat sebagaimana terlihat dalam perbandingan porsi kredit kepada KP-RI yang pada tahun 1999 sebesar Rp. 65.793 juta, pada tahun 2000 meningkat menjadi Rp. 80.121 juta dan pada tahun 2001 telah mencapai Rp. 115.391 juta. Perkembangan kredit bila ditinjau dari besaran nominal, komposisi pembiayaan kepada Koperasi

Pegawai Republik Indonesia (KP-RI) adalah 71,64% dari total kredit, disusul kemudian secara berturut-turut Kredit Pemilikan Rumah (KPR) 20,23% yang sebagian besar (90 %) disalurkan kepada PNS, Kredit Umum dan Perorangan 6,42% serta Gabungan Koperasi Pegawai (GKP-RI/ PKP-RI) 1,71 %. Penekanan terhadap upaya meningkatkan kualitas kredit sebagai sasaran utama tahun 2001 dengan strategi yang sistematis, konsisten dan menyeluruh agar kredit lancar dipenghujung tahun 2001 sebesar 94,91%, telah memberikan hasil yang menggembarakan walaupun belum dapat dicapai sepenuhnya. Sebagai gambaran kemajuan atas segala upaya perbaikan yang telah ditempuh, prosentase kredit lancar telah menunjukkan kemajuan yang berarti dengan meningkatnya ratio kredit lancar dari sebesar 84,17% pada tahun 2000 nienjadi sebesar 92,22 % pada tahun 2001, atau meningkat sebesar 8,05%. Dalam upaya peningkatan mutu kredit, juga telah dilakukan penyempurnaan sistem dan prosedur dalam proses kredit dengan tujuan untuk lebih meminimalkan timbulnya kredit bermasalah baru.

Di tengah situasi perekonomian yang belum sepenuhnya stabil, Kinerja bank dalam rangka menghimpun dana masyarakat sampai dengan tahun 2001 telah mencapai Rp 113.991 juta naik 16,43 % dibanding tahun 2000 yang baru mencapai Rp 97.905,- juta. Hal yang lebih menggembarakan, laju peningkatan jumlah dana diikuti pula dengan kenaikan jumlah nasabah dari 1.766 nasabah rahun 2000 menjadi 2.238 nasabah tahun 2000. Sampai sejauh ini pertumbuhan penghimpunan dana mencerminkan kondisi yang cukup baik dengan komposisi pendanaan yang cukup seimbang, hal ini tercermin dari perbandingan antara sumber dan penggunaan dana yang tetap

berada pada tingkat yang efisien. Kemampuan bank menjaga stabilitas pertumbuhan penghimpunan dana menunjukkan minat positif menabung dikalangan anggota koperasi dan masyarakat telah berkembang dengan baik, kepercayaan dan dukungan kepada kredibilitas Bank Kesejahteraan yang semakin meningkat. Jumlah simpanan masyarakat dalam bentuk giro, deposito, tabungan yang per 31 Desember 2000 mencapai Rp.97.905 juta, pada penghujung tahun 2001 mencapai Rp.113.991 juta atau berhasil ditingkatkan sampai 16,43%. Penghimpunan dana giro pada tahun 2001 mencapai sebesar Rp 35.124 juta yang berarti mengalami kenaikan sebesar Rp 7.019 juta atau 24,97% apabila dibandingkan dengan jumlah dana giro yang berhasil dihimpun tahun 2000 sebesar Rp 28.105 juta. Sementara itu, deposito yang terhimpun pada tahun 2001 adalah sebesar Rp. 61.182 juta mengalami kenaikan sebesar Rp. 1.731 juta atau 2,91%, dibandingkan dengan posisi tahun 2000 sebesar Rp 59.451 juta. Penghimpunan dana tabungan pada tahun 2001 sebesar Rp 17.681 juta mengalami kenaikan sebesar Rp. 7.336 juta atau 70,89% dibandingkan dengan tahun 2000 sebesar Rp.10.349 juta. Dari jumlah tabungan sebesar Rp.17.685 juta tersebut, yang dimiliki Koperasi Pegawai Republik Indonesia tercatat sebesar Rp. 15.957 juta (90,23%) dengan penabung sebanyak 1.061 KPRI. Seiring dengan semakin meningkatnya sumber dana masyarakat dan dengan memperhatikan hasil perhitungan biaya dana yang lebih menguntungkan, secara bertahap Bank Kesejahteraan telah mengurangi pemakaian sumber dana dari bank lain dalam rangka pembiayaan bersama dalam pemberi kredit, yaitu dari Rp.6.690juta pada tahun 2000 turun menjadi Rp 450 juta pada tahun 2001.

Ditengah situasi yang cepat berubah mengelola kegiatan pasar uang bukanlah masalah yang mudah. Aktivitas ini menuntut antisipasi yang cepat sekaligus berhati-hati karena mengandung "interest risk" yang senantiasa mengikuti perkembangan pasar. Oleh karenanya, sepanjang tahun 2001, kebijakan yang ditempuh didalam penetapan strategi dan target pasar diarahkan untuk :

- Mengendalikan posisi pada tingkat risiko terendah sekaligus mampu memberikan return optimal atas investasi yang dilakukan.
- Pemanfaatan secara optimal kelebihan likuiditas harian.

Aktivitas pasar uang melalui instrumen Surat Berharga Bank Indonesia (SBI) pada tahun 2000 yang justru meningkat relatif tajam dengan return yang cukup baik, pada tahun 2001 justru sebagian portofolionya dialihkan dalam bentuk kredit dan reksa dana sebagai alternatif pilihan atas kecenderungan terus menurunnya tingkat suku bunga SBI agar tidak berdampak secara signifikan kepada menurunnya hasil dari Aktiva Produktif. Berdasarkan pendekatan konservatif terhadap risiko dan sejalan dengan perubahan kondisi, pengalihan penempatan dana pada reksa dana "berpendapatan tetap" merupakan momen yang tepat dalam usaha mengoptimalkan penghasilan, mengingat pengelolaan sebagian portofolio reksa dana ini dirancang investasinya pada instrumen obligasi yang tingkat suku bunganya lebih menarik dari bentuk surat berharga lainnya. Hasil yang diperoleh dari penempatan reksa dana sepanjang tahun 2001 telah memberikan kontribusi yang cukup berarti dalam perolehan laba.

Sementara itu, penempatan dana pada bank lain pada akhir Desember 2001 hanya sebesar Rp. 7.700 juta atau 25,67% dari realisasi tahun lalu. Investasi ini terus menurun sejalan dengan stabilnya likuiditas bank pada umumnya dan turunnya tingkat Bunga Antar Bank. Sebaliknya, posisi penempatan dana oleh bank lain bank lain - di Bank Kesejahteraan sebesar Rp. 4.000 juta yang berarti bila dibandingkan dengan jumlah penempatan pada bank lain menunjukkan saldo netto yang positif.

4.1.6. Sumberdaya Manusia

Pembinaan SDM yang meliputi aspek integritas, dan profesionalisme di dalam melaksanakan tugas mengelola bank akan menjadi penentu di dalam meraih keberhasilan yang optimal. Karena itu bank dalam ikhtiarnya mengembangkan usaha selalu memprioritaskan program pengembangan kualitas SDM dengan meningkatkan profesionalisme maupun tingkat kesejahteraannya. Di dalam upaya ini, Bank Kesejahteraan telah menempuh strategi melalui berbagai program seperti :

- Reorganisasi disesuaikan dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan, merumuskan kembali uraian tugas dari masing- masing pegawai dengan tujuan untuk mempertajam fungsi dan meningkatkan efektivitas kerja.
- Merekrut secara selektif tenaga baru, diantaranya yang telah berpengalaman terutama di bidang perbaikan.
- Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan berorientasi pada kebutuhan dalam pemenuhan kualifikasi jabatan.

- Membentuk Koperasi Pegawai PT Bank Kesejahteraan Ekonomi atau disingkat dengan sebutan “KPBKE” yang diharapkan dapat menumbuhkan rasa ikut memiliki sehingga dapat memotivasi keinginan untuk selalu berusaha memajukan bank dimana mereka ikut menjadi pemegang saham.

Jumlah karyawan menurun dari 78 orang pada tahun 2001 menjadi 76 orang pada tahun 2002, namun penurunan ini tidak mengakibatkan penurunan kinerja bank. Jumlah pegawai menurut latar belakang pendidikannya dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1. Tingkat Pendidikan Pegawai

Tingkat Pendidikan	Tahun 2001	%	Tahun 2002	%
SMU	22	28,20	20	26,31
Diploma	24	30,77	20	26,31
Strata 1	31	39,75	35	40,06
Pasca Sarjana	1	1,28	1	1,32
Jumlah	78	100	76	100

Sumber : Bagian Personalia, Bank Kesejahteraan 2002

4.1.7. Teknologi Informasi

Teknologi informasi sudah menjadi kebutuhan yang tidak terelakkan dalam menunjang operasi bank pada era perbankan modern saat ini. Infrastruktur komunikasi ini menjadi mutlak diperlukan dalam hal memberikan kemudahan layanan produk dan jasa serta ketepatan informasi. Realita ini mengharuskan bank untuk senantiasa memberikan perhatian besar terhadap perkembangan perangkat teknologi dan pendaaygunaan untuk diarahkan menunjang pencapaian usaha yang efektif dan efisien. Sebagai kelanjutan dari kebijakan tahun 2001 dan berdasarkan hasil survai kelayakan

Komite sistem Teknologi yang dibentuk bank untuk menetapkan pilihan solusi terbaik diantara beragam pilihan, bank telah memutuskan untuk membeli paket software aplikasi "Bank Vision". Diharapkan dengan adanya penggantian teknologi ini mampu memenuhi tuntutan kebutuhan saat ini hingga beberapa tahun mendatang.

Dengan berbagai kemampuan yang dimiliki oleh software ini, peluang untuk mengembangkan usaha semakin terbuka, diantaranya memperluas jaringan kantor cabang dan inovasi produk.

4.1.8. Pengawasan Bank

Dalam rangka menerapkan azas keuangan yang sehat dengan mengacu kepada ketaatan terhadap aturan dan peraturan perbankan, telah dilakukan pengendalian di semua sektor kegiatan secara maksimal. Pengendalian diusahakan telah dimulai sejak kebijakan dirumuskan dan pada pelaksanaannya untuk memastikan apakah seluruh kegiatan usaha telah berjalan mencapai sasaran secara efektif dan efisien sehingga risiko yang dapat timbul dalam suatu kegiatan dapat dihindari.

Berdasarkan temuan-temuan dari hasil pemeriksaan sepanjang tahun 2001 telah diperoleh gambaran obyektif bahwa dalam penetapan asumsi dan estimasi pada aspek kelayakan, perencanaan, penjadwalan tidak diketemukan hal-hal yang secara signifikan akan mempengaruhi atau mengancam kelangsungan usaha bank.

4.1.9. Kebijakan Usaha

Secara umum Rencana Usaha dan Anggaran (RUA) 2002 berpegang pada kebijakan yang telah digariskan dalam Corporate Plan 1998-2002 Bank Kesejahteraan, yaitu seperti tabel berikut :

Tabel 4.2. Ringkasan Rencana Usaha dan Anggaran (RUA) 2002

Indikator Kinerja	Sasaran Yang dituju	Dasar Kebijakan
Return On Assets	Minimum 1,25%	Corporate Plan 1998-2002
Capital Adequacy Ratio	Minimum 12%	Corporate Plan 1998-2002
Biaya Ops thd Pend. Ops	Minimum 90%	Corporate Plan 1998-2002

Sumber : Bank Kesejahteraan, 2002

Target laba sebelum pajak ditargetkan sebesar Rp. 12.301 juta, naik sebesar Rp. 4.238 juta dari target laba 2001 sebesar Rp. 8.063 juta. Dengan total aset akhir 2002 sebesar Rp. 229.913 juta. Modal dasar Bank Kesejahteraan ditetapkan sebesar Rp. 100 milyar terdiri atas 10 juta lembar saham @ Rp.10.000,-. Atas modal tersebut telah ditempatkan dan disetor penuh sebanyak 4.636.500 lembar saham atau senilai Rp. 46.365 juta.

Untuk terus memperkuat permodalan, para pemegang saham telah memiliki komitmen :

- Melanjutkan usaha menambah modal ditempatkan/disetor pada tahun 2001 sekurang-kurangnya menjadi Rp. 50.000 juta.
- Menambah cadangan umum minimal sesuai ketentuan Anggaran Dasar.

Dana masyarakat (giro, tabungan dan deposito) yang per 31 Desember 2001 sebesar Rp. 11 3.991 juga ditargetkan pada penghujung tahun 2002 menjadi sebesar Rp. 123.100 juta. Jumlah kredit yang disalurkan posisi per 31 Desember 2001 sebesar Rp. 161.081 juta ditargetkan menjadi sebesar Rp. 167.300 juta atau naik sebesar 3,86%. Sejalan dengan peningkatan

volume kredit, juga ditargetkan peningkatan kualitas kredit lancar hingga mencapai sebesar 95%.

Kegiatan pasar uang akan ditingkatkan peranannya dengan sasaran antara lain :

- Memelihara dan meningkatkan pengelolaan sumber dan penggunaan dana seefisien mungkin.
- Terus mengurangi sumber dana dari pembiayaan bersama dengan bank lain.

Mengimplementasikan dan mengembangkan Teknologi Sistem Informasi Bank Vision untuk menunjang pengembangan usaha dan pengembangan produk. Meningkatkan kemampuan sumber daya manusia agar menjadi lebih profesional dan integritas yang tinggi, sehingga mampu dan percaya diri dalam menyikapi tantangan mendatang melalui pendidikan dan pelatihan serta rekrutmen tenaga kunci, yang pelaksanaannya didasarkan pada tingkat prioritas. Khusus untuk pendidikan dan pelatihan dilakukan dengan orientasi yang jelas dan terarah sesuai kebutuhan sehingga diharapkan mampu meningkatkan produktivitas.

4.2. Pengujian Instrumen Penelitian

Hasil pengujian validitas dengan metode *corrected item to total correlation* menggunakan SPSS 10 untuk 76 responden dalam 25 butir pertanyaan menunjukkan nilai yang r lebih besar dari r tabel pada $n-2$ yaitu 0,226 (Imam Ghozali, 2001), sehingga keduapuluh lima butir pertanyaan dinyatakan valid.

Hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3. Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas

No	Indikator Variabel	Jumlah Butir	Cronbach Alpha (α)	Keterangan
1	Motivasi bekerja :			
	- Gaji	4	0,7978	Reliabel
	- Promosi	4	0,7897	Reliabel
	- Kondisi kerja	4	0,7745	Reliabel
	- Pengawasan	4	0,7559	Reliabel
	- Pekerjaan	5	0,8130	Reliabel

Sumber : Output SPSS versi 10

Dari tabel 4.3. di atas dapat dilihat bahwa nilai *cronbach alpha* (α) untuk semua indikator variabel motivasi bekerja lebih besar dari 0,7 sehingga dapat dikatakan instrumen penelitian ini handal. Suatu konstruk atau variabel akan dikatakan reliabel atau handal apabila memberikan nilai *cronbach alpha* (α) lebih besar dari 0,60 (Nunnally dalam Imam Ghozali, 2001).

4.3. Analisis Statistik Deskriptif

Untuk menggambarkan variabel yang diteliti berdasarkan jawaban responden berikut ini penulis sampaikan uraiannya untuk masing-masing variabel tersebut.

4.3.1. Tanggapan Responden Terhadap Gaji

Gaji merupakan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya. Gaji adalah imbalan yang harus diberikan kepada seorang karyawan agar karyawan merasa puas dalam bekerja. (Barbara K. Holland, 1989). Untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, pihak manajemen Bank Kesejahteraan memberikan dorongan berupa peningkatan gaji setiap tahun sekali. Tanggapan dari para karyawan tentang gaji yang diberikan di Bank Kesejahteraan dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4.

Tanggapan Responden Terhadap Gaji

Kategori Variabel	Frekuensi	Persentase
Memadai (15 – 19)	48	63,2
Sedang (10 - 14)	26	34,2
Kurang memadai (5 - 9)	2	2,6
Jumlah	76	100

Sumber : Data primer diolah, 2003

Dari Tabel 4.4. di atas dapat diketahui gaji yang diberikan oleh Bank Kesejahteraan dinilai memadai oleh para karyawannya. Hal ini disebabkan gaji yang dibayarkan di Bank Kesejahteraan Jakarta jauh di atas Upah Minimum Propinsi (UMP) DKI Jakarta.

4.3.2. Tanggapan Responden Terhadap Promosi

Promosi merupakan peningkatan jabatan yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya yang dinilai berprestasi dan mampu. Emili Huling (2000) mengungkapkan bahwa karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila perusahaan memberikan suatu dorongan berupa promosi jabatan kepada karyawannya.

Tanggapan dari para karyawan tentang promosi yang diberikan di Bank Kesejahteraan dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5.

Tanggapan Responden Terhadap Promosi

Kategori Variabel	Frekuensi	Persentase
Sangat Memuaskan (17 – 19)	57	74,9
Cukup memuaskan (14 – 16)	8	10,5
Kurang memuaskan (11 – 13)	11	14,6
Jumlah	76	100

Sumber : Data primer diolah, 2003

Dari Tabel 4.5. di atas dapat diketahui bahwa promosi jabatan yang diberikan di bank Kesejahteraan dinilai oleh sebagian besar karyawan sangat memuaskan. Hal ini disebabkan sistem kepegawaian yang dibuat oleh manajemen Bank Kesejahteraan berjalan dengan baik sehingga mampu memberikan penghargaan dan jaminan bagi peningkatan karir para karyawannya.

4.3.3. Tanggapan Responden Terhadap Kondisi Kerja

Kondisi kerja merupakan situasi atau suasana kerja yang berlangsung di lingkungan kerja yang dialami oleh para karyawannya. Kondisi kerja juga merupakan hubungan yang terjadi di dalam Bank Kesejahteraan baik antara atasan dengan bawahan maupun sesama bawahan dan pimpinan. Tanggapan karyawan Bank Kesejahteraan atas kondisi kerja di Bank Kesejahteraan dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6.

Tanggapan Responden Terhadap Kondisi Kerja

Kategori Variabel	Frekuensi	Persentase
Kondusif (16 – 18)	4	5,3
Cukup Kondusif (13 – 15)	56	73,6
Kurang kondusif (10 – 12)	16	21,1
Jumlah	76	100

Sumber : Data primer diolah, 2003

Dari Tabel 4.6. di atas terlihat bahwa menurut para karyawannya kondisi kerja yang berlangsung di Bank Kesejahteraan adalah cukup kondusif. Hal ini terjadi karena pekerjaan di Bank Kesejahteraan telah

didesain dengan baik sehingga hubungan-hubungan dalam kerja terencana dengan rapi dan teratur akibatnya setiap karyawan bekerja sesuai dengan uraian pekerjaannya masing-masing maka suasana kerja menjadi cukup kondusif.

4.3.4. Tanggapan Responden Terhadap Pengawasan

Pengawasan disini adalah berupa supervisi atau kepenyeliaan yang dilakukan dengan tujuan untuk memastikan kegiatan pekerjaan telah dilakukan dengan benar dan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Menurut Chock Kalingam Wiesveswaran (1998) pengawasan dapat mendorong karyawan untuk bekerja sehingga dapat mencapai kepuasan kerja. Tanggapan atas supervisi di yang dilakukan di Bank Kesejahteraan yang dirasakan oleh para karyawannya dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7.

Tanggapan Responden Terhadap Pengawasan

Kategori Variabel	Frekuensi	Persentase
Ketat (16 – 17)	45	59,2
Sedang (14 – 15)	19	25,0
Lemah (12 – 13)	12	15,8
Jumlah	76	100

Sumber : Data primer diolah, 2003

Dari Tabel 4.7. di atas terlihat bahwa pengawasan atau supervisi di Bank Kesejahteraan Jakarta dilakukan secara ketat. Hal ini telah mendorong ditaatinya peraturan dan prosedur kerja oleh para karyawan. Selain itu karyawan juga berkepentingan terhadap supervisi ini karena

pekerjaannya menjadi memiliki standar yang jelas sehingga karyawan akan mendapat penghargaan dan dapat terpuaskan apabila menyelesaikan pekerjaan dengan benar sesuai prosedur kerja.

4.3.5. Tanggapan Responden Terhadap Pekerjaan

Pekerjaan itu sendiri atau tugas yang diemban oleh seorang karyawan di bank Kesejahteraan dapat mendorongnya untuk segera mengerjakan dan menyelesaikannya. Pekerjaan yang menarik dan jumlah pertanggungjawaban dalam pekerjaan dapat menumbuhkan perasaan untuk menyelesaikannya (Viswesvaran, Dhespande dan Joseph, 1998). Pekerjaan dapat menjadi suatu hal yang menarik atau sebaliknya tidak menarik dan membosankan. Tanggapan responden terhadap pekerjaannya di Bank Kesejahteraan seperti Tabel 4.8.

Tabel 4.8.

Tanggapan Responden Terhadap Pekerjaan

Kategori Variabel	Frekuensi	Persentase
Sangat menarik (16 – 18)	22	28,9
Cukup menarik (13 – 15)	42	55,3
Tidak Menarik (10 – 12)	12	28,9
Jumlah	76	100

Sumber : Data primer diolah, 2003

Dari Tabel 4.8. di atas dapat diketahui bahwa pekerjaan di Bank Kesejahteraan menurut sebagian besar responden adalah cukup menarik. Hal ini terjadi karena pekerjaan cukup bervariasi serta karyawan diberi kebebasan untuk bekerja sesuai dengan caranya

asalkan tidak menyimpang dari prosedur standarnya. Dengan demikian pekerjaan di Bank Kesejahteraan adalah sesuatu yang menarik dan bila karyawan dapat terselesaikan maka akan mencapai kepuasan kerja.

4.3.6. Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja tercermin dari tanggapan atas pertanyaan puas atau tidak puas terhadap indikator-indikator gaji, promosi, kondisi kerja, pengawasan, dan pekerjaan di Bank Kesejahteraan Jakarta sesuai dengan yang dirasakan para karyawannya. Untuk mengetahui tanggapan dari para karyawan terhadap kepuasan kerja di Bank Kesejahteraan diuraikan seperti dalam Tabel 4.9. berikut ini :

Tabel 4.9.

Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja

Kategori Variabel	Frekuensi	Persentase
Tinggi (24 – 27)	8	10,5
Sedang (20 – 23)	55	72,4
Rendah (16 – 19)	13	17,1
Jumlah	76	100

Berdasarkan Tabel 4.9. di atas diketahui bahwa sebagian besar karyawan Bank Kesejahteraan merasa tingkat kepuasan kerjanya sedang. Hal ini menjadi indikator bahwa manajemen Bank Kesejahteraan belum menempuh upaya yang optimal dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.

4.4. Analisis Statistik Inferensial

Setelah dilakukan analisis dengan SPSS versi 10 diperoleh koefisien regresi dari masing-masing variabel bebas sehingga model persamaan regresi linier berganda yang terjadi antara gaji, promosi, kondisi kerja, pengawasan dan pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Kesejahteraan Jakarta adalah sebagai berikut :

$$\text{Kepuasan Kerja} = 0,372 \text{ Gaji} + 0,322 \text{ Promosi} + 0,360 \text{ Kondisi kerja} + 0,343 \text{ Pengawasan} + 0,396 \text{ Pekerjaan}$$

Nilai koefisien regresi variabel-variabel tersebut menunjukkan besarnya pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Koefisien regresi semuanya bertanda positif menunjukkan arah pengaruh yang searah dengan peningkatan nilai variabel terikatnya, artinya dengan hasil berikut bahwa meningkatnya gaji yang dibayarkan akan mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja karyawan. Besarnya nilai koefisien regresi variabel promosi menunjukkan bahwa dengan meningkatnya kesempatan promosi kerja akan mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja karyawan. Besarnya nilai koefisien regresi variabel kondisi kerja menjelaskan bahwa dengan meningkatnya kualitas kondisi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Besarnya nilai koefisien regresi variabel pengawasan atau supervisi menunjukkan bahwa dengan meningkatnya pengawasan atau supervisi kerja akan meningkatkan pula kepuasan kerja karyawan. Besarnya nilai koefisien regresi variabel pekerjaan menjelaskan bahwa dengan meningkatnya kualitas pekerjaan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) menunjukkan besarnya perubahan pada variabel dependen yang dipengaruhi oleh perubahan-perubahan variabel-variabel independen secara bersama-sama. Dari hasil estimasi model regresi diperoleh koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,641. Angka ini menjelaskan bahwa perubahan yang terjadi pada kepuasan kerja 64,1% disebabkan oleh perubahan pada variabel gaji, promosi, kondisi kerja, pengawasan, dan pekerjaan, sedangkan sisanya sebesar 35,9% disebabkan oleh variabel lain yang tidak tercakup dalam model penelitian ini.

4.5. Uji Asumsi Klasik

Model regresi yang baik seharusnya memenuhi asumsi-asumsi klasik yaitu : (1) variabel bebas tidak memiliki hubungan dengan variabel bebas lainnya, (2) residual (kesalahan pengganggu) harus bebas dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya, dan (3) memiliki kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika ketiga asumsi klasik tersebut tidak terpenuhi maka model regresi bukanlah model yang baik untuk memprediksi.

4.5.1. Pengujian Asumsi Klasik Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Hasil pengujian menunjukkan bahwa dengan melihat besaran korelasi antar variabel bebas tampak tidak satupun variabel bebas yang mempunyai korelasi di atas 90%, maka dapat dikatakan tidak terjadi multikolinieritas.

Hasil perhitungan nilai *tolerance* juga menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 10%, serta hasil perhitungan nilai *variance inflation factor* (VIF) menunjukkan hal yang sama yaitu tidak ada satu variabel bebas pun yang memiliki VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

4.5.2. Pengujian Asumsi Klasik Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Hasil pengujian dengan menggunakan grafik *scatter plot* menunjukkan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y serta tidak ada pola yang jelas, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

Selain dengan melihat grafik plot, pengujian untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas juga dilakukan dengan uji Glejser. Uji ini dilakukan dengan cara menerapkan model regresi untuk nilai absolut residual terhadap variabel bebas dengan persamaan regresi $|U_t| = \alpha + \beta X_t + v_i$ (Gujarati dalam Imam Ghozali, 2001). Hasil uji menunjukkan bahwa tidak ada satu pun variabel bebas yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel terikat nilai absolut. Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5%. Jadi, dapat disimpulkan model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.5.3. Pengujian Asumsi Klasik Autokorelasi

Pengujian untuk mendeteksi ada tidaknya problem autokorelasi digunakan uji Durbin –Watson. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak terjadi autokorelasi dalam model regresi dengan nilai Durbin-Watson hasil perhitungan sebesar 1,544. Model regresi yang baik dan *feasible* untuk memprediksi harus terbebas dari adanya masalah autokorelasi.

4.6. Pengujian Hipotesis

4.6.1. Pengaruh Variabel Gaji, Promosi, Kondisi Kerja, Pengawasan dan Pekerjaan terhadap Variabel Kepuasan Kerja secara Parsial.

Untuk membuktikan apakah variabel independen secara parsial dapat mempengaruhi variabel dependen maka digunakan uji hipotesis secara parsial dengan menggunakan uji t. Dalam menentukan hipotesis diterima atau ditolak dilakukan dengan melakukan perbandingan nilai t hitung dan nilai t tabel selain membandingkan nilai probabilitas (*P value*) dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha=0,05$). H_0 ditolak dan H_a diterima jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ pada taraf signifikansi 5%. Berdasarkan probabilitas akan menolak H_0 dan menerima H_a jika $P \text{ value} > \text{tingkat signifikansi } 0,05$. Dengan bantuan program SPSS versi 10 diperoleh nilai t hitung untuk masing-masing variabel independen seperti tabel 4.10.

Tabel 4.10. Ringkasan Hasil Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.347	2.612		2.812	.006
	Gaji	.330	.116	.372	2.835	.006
	Promosi	.381	.163	.322	2.335	.022
	Kondisi Kerja	.372	.152	.360	2.457	.016
	Pengawasan	.322	.135	.343	2.386	.021
	Pekerjaan	.300	.101	.396	2.982	.004

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Output SPSS versi 10

Pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha=0,05$) dengan derajat bebas sampel 70 nilai t pada tabel distribusi *student t* adalah sebesar 1,994. Dari Tabel 4.10. dapat diketahui bahwa nilai t hitung variabel gaji sebesar 2,835 dengan nilai probabilitas (*p value*) 0,006. Untuk variabel gaji hipotesis yang diajukan adalah :

Ho₁ : Gaji tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Ha₁ : Gaji berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hal ini berarti nilai t hitung untuk variabel gaji > nilai t tabel sehingga hipotesis Ho₁ ditolak dan menerima Ha₁. Selain itu nilai *P* untuk variabel gaji adalah $0,006 < 0,05$ sehingga terbukti bahwa gaji berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Kesejahteraan Jakarta. Hasil penelitian ini menegaskan penelitian Chockalingam Viswesvaran (1998) yang mengindikasikan adanya hubungan gaji, promosi, kondisi kerja, pengawasan, pekerjaan secara keseluruhan memiliki hubungan dengan

kondisi kerja adalah $0,006 < 0,05$ sehingga terbukti bahwa kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Kesejahteraan Jakarta. Penelitian sebelumnya oleh Yuan Ting (1996) konsisten dengan penelitian ini bahwa hubungan pekerja dengan atasannya dan hubungan antar pekerja mempengaruhi faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan.

Nilai t hitung variabel pengawasan dari Tabel 4.10 sebesar 2,386 dengan nilai probabilitas (p value) 0,021. Untuk variabel pengawasan hipotesis yang diajukan adalah :

H_{04} : Pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H_{a4} : Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Nilai t hitung untuk variabel pengawasan $>$ nilai t tabel sehingga hipotesis H_{04} ditolak dan menerima H_{a4} . Selain itu nilai P untuk variabel pengawasan adalah $0,021 < 0,05$ sehingga terbukti bahwa pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Kesejahteraan Jakarta. Penelitian yang dilakukan oleh Yuan Ting (1996) tentang hubungan penyelia dengan karyawan termasuk di dalamnya pengawasan mempunyai hasil yang konsisten yaitu berpengaruh signifikan dengan kepuasan kerja karyawan.

Nilai t hitung variabel pekerjaan dari Tabel 4.10 sebesar 2,982 dengan nilai probabilitas (p value) 0,004. Untuk variabel pekerjaan hipotesis yang diajukan adalah :

Ho₅ : Pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Ha₅ : Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hal ini berarti nilai t hitung untuk variabel pekerjaan > nilai t tabel sehingga hipotesis Ho₅ ditolak dan menerima Ha₅. Disamping itu nilai P untuk variabel pekerjaan adalah $0,004 < 0,05$ sehingga terbukti bahwa pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Kesejahteraan Jakarta. Hasil ini sesuai dengan penelitian Kane (1977) ; Mark A. Emmert dan Walied A. Taher (1992) yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi akan mempengaruhi kepuasan kerjanya.

4.6.2. Pengaruh Variabel Gaji, Promosi, Kondisi Kerja, Pengawasan dan Pekerjaan terhadap Variabel Kepuasan Kerja secara Bersamaan / simultan.

Untuk membuktikan apakah variabel independen secara simultan (serempak) dapat mempengaruhi variabel dependen maka digunakan uji hipotesis secara simultan dengan menggunakan uji F. Penentuan hipotesis diterima atau ditolak dilakukan dengan melakukan perbandingan nilai F hitung (dengan menggunakan ANOVA tabel) dan nilai F tabel, disamping membandingkan nilai probabilitas (P value) dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha=0,05$). Ho ditolak dan Ha diterima jika F hitung < F tabel pada taraf signifikansi 5%. Berdasarkan probabilitas akan menolak Ho₆ dan menerima Ha₆ jika P value > tingkat signifikansi 0,05. Dengan bantuan program SPSS versi 10 diperoleh nilai F hitung seperti berikut.

Tab 4.11 ANOVA Untuk Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	123.479	5	24.696	12.847	.000 ^a
	Residual	134.561	70	1.922		
	Total	258.039	75			

a. Predictors: (Constant), Pekerjaan, Pengawasan, Promosi, Kondisi Kerja, Gaji

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Output SPSS versi 10

Hipotesis yang diajukan adalah :

H_{05} : Gaji, promosi, kondisi kerja, pengawasan dan pekerjaan secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H_{a5} : Gaji, promosi, kondisi kerja, pengawasan dan pekerjaan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pada tingkat signifikansi (α) sebesar 5% ($\alpha=0,05$) dengan derajat bebas pembilang (df_1) = 5, dan derajat bebas penyebut (df_2) = 70 nilai dari Tabel distribusi F adalah sebesar 2,346. Dari Tabel 5.11 Nilai F hitung dapat diketahui sebesar 12,847 dengan nilai probabilitas (*p value*) 0,000. Hal ini berarti nilai F hitung > nilai F tabel sehingga hipotesis H_{06} ditolak dan menerima H_{a6} disamping itu nilai *P* adalah $0,000 < 0,05$ sehingga terbukti bahwa gaji, promosi, kondisi kerja, pengawasan dan pekerjaan secara serempak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Kesejahteraan Jakarta. Penjelasan model persamaan linier berdasarkan kekuatan pengaruhnya ditunjukkan dengan besarnya *Standardized Coeficient Beta* menunjukkan bahwa variabel yang memiliki pengaruh dari paling tinggi

sampai terendah dalam model regresi ini terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Kesejahteraan adalah secara berurutan variabel pekerjaan, gaji, kondisi kerja, supervisi dan promosi.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Simpulan

Penelitian ini menggunakan teknik regresi linier berganda untuk menguji model perilaku karyawan yaitu kepuasan kerja karyawan Bank Kesejahteraan di Jakarta. Atas dasar model tersebut peneliti menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel gaji, promosi, kondisi kerja, pengawasan dan pekerjaan terhadap kepuasan kerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa gaji berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Kesejahteraan. Pengaruh tersebut ditunjukkan oleh besarnya nilai estimasi koefisien regresi variabel gaji, yaitu sebesar 0,372. Dengan demikian hipotesis H_1 yang menyatakan ada pengaruh gaji terhadap kepuasan kerja karyawan terbukti kebenarannya.
2. Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa variabel promosi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Kesejahteraan. Pengaruh tersebut ditunjukkan oleh besarnya nilai estimasi koefisien regresi variabel promosi, yaitu sebesar 0,322. Dengan demikian hipotesis H_2 yang menyatakan ada pengaruh promosi terhadap kepuasan kerja karyawan terbukti kebenarannya.
3. Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa variabel kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Kesejahteraan. Pengaruh tersebut ditunjukkan oleh besarnya nilai estimasi koefisien regresi variabel kondisi kerja, yaitu sebesar 0,360. Dengan demikian

- hipotesis H_3 yang menyatakan ada pengaruh kondisi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan terbukti kebenarannya.
4. Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa variabel pengawasan (supervisi) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Kesejahteraan. Pengaruh tersebut ditunjukkan oleh besarnya nilai estimasi koefisien regresi variabel pengawasan, yaitu sebesar 0,343. Dengan demikian hipotesis H_4 yang menyatakan ada pengaruh pengawasan terhadap kepuasan kerja karyawan terbukti kebenarannya.
 5. Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa variabel pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Kesejahteraan. Pengaruh tersebut ditunjukkan oleh besarnya nilai estimasi koefisien regresi variabel pekerjaan, yaitu sebesar 0,396. Dengan demikian hipotesis H_5 yang menyatakan ada pengaruh pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan terbukti kebenarannya.
 6. Secara bersama-sama kelima variabel yang diteliti ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Besarnya koefisien determinasinya adalah sebesar 0,641 yang berarti 64,1% perubahan yang terjadi pada kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh perubahan-perubahan kelima variabel bebas yaitu gaji, promosi, kondisi kerja, pengawasan dan pekerjaan secara bersama-sama, sedangkan 35,9% sisanya dipengaruhi oleh sebab-sebab lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini. Dengan demikian hipotesis H_6 yang menyatakan ada pengaruh gaji, promosi, kondisi kerja, pengawasan, dan pekerjaan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan terbukti kebenarannya.

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini secara deskriptif memperkuat penelitian yang telah dilakukan oleh Chockalingam Viswesvaran (1998) yang mengindikasikan adanya hubungan gaji, promosi, kondisi kerja, pengawasan, pekerjaan secara keseluruhan memiliki hubungan dengan kepuasan kerja walaupun seberapa jauh hubungan tersebut tidak dijelaskan oleh Chockalingam Viswesvaran (1998). Penelitian oleh Yuan Ting (1996) menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan memang dipengaruhi oleh variabel diantaranya yaitu gaji, promosi, kondisi kerja, supervisi (pengawasan) dan pekerjaan. Selain itu juga pekerjaan yang diindikasikan dengan keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan Kane (1977); Mark A. Emmert dan Walied A. Taher (1992) yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi akan mempengaruhi kepuasan kerjanya. Baik penelitian terdahulu oleh Kane (1977); Mark A. Emmert dan Walied A. Taher (1992) maupun studi oleh Yuan Ting (1996) dengan mengambil sampel dalam lingkup yang besar yaitu data survei *Federal Employee*, semuanya menunjukkan kesesuaian atau konsistensi hasil dimana penelitian ini dilakukan pada lingkup makro. Sedangkan penelitian ini dilakukan pada lingkup mikro, yaitu karyawan Bank Kesejahteraan Jakarta menunjukkan hasil yang konsisten dengan penelitian pada skala makro.

Dengan beberapa modifikasi dan pengembangan, model penelitian ini dapat menjadi kerangka riset sumber daya manusia bagi organisasi pada umumnya dan organisasi bank serta lembaga keuangan sejenisnya pada

khususnya untuk mendapatkan masukan dari para karyawannya tentang kepuasan kerja mereka. Di samping itu perlu pengembangan konsep peningkatan kepuasan kerja karyawan secara berkelanjutan di masa mendatang atas dasar besarnya pengaruh variabel *motivator* yang mempengaruhi kepuasan kerja.

5.3. Implikasi Manajerial

Manajemen Bank Kesejahteraan perlu mengubah paradigma manajemen sumber daya manusia yang hanya bertumpu pada kemauan karyawan atas dasar *common sense* tanpa melihat apa yang sebenarnya perlu didorong oleh manajemen. Hal ini perlu ditekankan agar kepuasan kerja karyawan meningkat sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan hasil kerja karyawan. dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen perlu melakukan desain pekerjaan yang lebih baik dengan pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) bagi karyawannya. Pengayaan pekerjaan ini akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Disamping itu karyawan perlu diberikan kebebasan dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Manajemen perlu juga mendesain pekerjaan menjadi lebih bervariasi dan lebih menarik dengan tujuan untuk menghindari kejenuhan karyawan terhadap pekerjaannya.

Selanjutnya dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan, manajemen Bank Kesejahteraan perlu mempertimbangkan untuk memberikan kenaikan gaji setiap tahun kepada karyawan. Kenaikan gaji ini diberikan berdasarkan atas hasil penilaian prestasi tahunan karyawan yang dilakukan

oleh atasan langsung atau bagian personalia Bank Kesejahteraan. Hal ini ditujukan agar prestasi karyawan dapat dinilai secara obyektif dan adil. Dengan sistem ini perusahaan telah memberikan apresiasi kepada pegawai yang memiliki kerja yang baik dan akan berpengaruh pada kepuasan kerja mereka.

Penciptaan kondisi kerja atau suasana kerja yang kondusif pada saat melakukan kegiatan pekerjaan dan menumbuhkan rasa kebersamaan yang tinggi diantara seluruh jajaran karyawan Bank Kesejahteraan mulai dari karyawan tingkat tertinggi sampai dengan karyawan tingkat yang paling rendah. Caranya dapat dilakukan melalui penyelenggaraan kegiatan-kegiatan informal di luar pekerjaan baik di dalam maupun di luar kantor. Kegiatan ini misalnya kegiatan pengajian bulanan, olahraga, kesenian dan rekreasi bersama.

Untuk menjamin terlaksananya kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi Bank Kesejahteraan, manajemen perlu terus melakukan pengarahan serta supervisi kepada seluruh jajarannya. Pengarahan ini dimaksudkan untuk menyamakan visi, agar para karyawan mengetahui tujuan sebenarnya dari suatu kegiatan pekerjaan. Dengan demikian diharapkan kinerja karyawan akan mengarah kepada usaha pencapaian tujuan perusahaan secara terintegrasi.

Manajemen juga perlu memperhatikan promosi jabatan bagi karyawan agar karyawan merasa dihargai kemampuannya dan keterampilannya dalam bekerja. Penghargaan berupa promosi ini dapat memuaskan karyawan karena akan membuat karyawan tersebut merasa

semakin diakui kemampuannya dalam bekerja. Disamping itu promosi juga dapat memberikan kepuasan bagi karyawan karena status dalam organisasi juga meningkat. Dengan meningkatnya status seorang karyawan maka peranan dalam organisasi semakin besar pula.

5.4. Keterbatasan dan Rekomendasi Penelitian Mendatang

Untuk penelitian di masa yang akan datang, peneliti menyarankan kepada peneliti lain untuk berupaya mengurangi keterbatasan yang ada pada penelitian ini. Beberapa keterbatasan yang perlu dikurangi pada penelitian selanjutnya adalah :

1. Keterbatasan lingkup atau cakupan penelitian. Penelitian ini hanya memfokuskan pada aspek *motivator* atau hal-hal yang diindikasikan dapat menyebabkan menurunnya tingkat kepuasan kerja karyawan mengacu model yang digunakan pada penelitian yang dilakukan oleh Yuan Ting (1996). Untuk penelitian mendatang disarankan untuk memperluas cakupan atau ruang lingkup penelitian sehingga variabel yang dianalisis dapat lebih variatif dan lebih representatif. Perluasan variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja dan penambahan variabel yang diindikasikan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dapat dipertimbangkan demi memperluas cakupan tersebut.
2. Kuesioner (instrumen penelitian) yang disusun dalam penelitian ini perlu dikembangkan lebih lanjut untuk mendapatkan berbagai dimensi lain dari masing-masing variabel atau konstruk-konstruk lain yang belum ditemukan dalam penelitian ini. Untuk penelitian lebih lanjut,

pengembangan dan variasi perlu dilakukan untuk membangun konsep baru mengenai kepuasan kerja yang tidak hanya terpaku pada kelima variabel yang telah dianalisis. Diantaranya dapat dilakukan dengan melakukan kegiatan prasurvei untuk mengeksplorasi pendapat para karyawan tentang hal-hal yang dapat memotivasi mereka dalam bekerja sehingga memperoleh kepuasan kerja. Hasil eksplorasi tersebut kemudian diseleksi untuk memperoleh faktor-faktor yang dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja para karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh, 1995, **Psikologi Industri**, Edisi Keempat, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Barbara K. Holland, CPM, 1989, "Motivation and Job Satisfaction" **Journal of Property Management**.
- Buchairi, Zainun, 1989, **Manajemen dan Motivasi**, Edisi Revisi, penerbit Balai Aksara, Jakarta.
- Choc Kalingan Viswesvaran, Satish P. Deshpande, Jacob Joseph, 1998, "Job Satisfaction as a Function of Top Management Support For Ethical Behavior : A Study of Indian Manager", **Journal of Business Ethics**.
- Donald. R., Cooper dan William , Emory, 1995. **Business Research Methods**, Fifth Edition, Chicago: Richard D. Irwin, Inc.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom, 1996, **Perilaku dalam Organisasi**, Terjemahan Edisi Ketujuh Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Davis, Keith, 1989, **Human Behaviour At Work : Organization Behavior**, Mc Grow Hill. Inc. New York.
- Dharma, Agus, 1996, **Perilaku dalam Organisasi**, Jilid 1 dan 2, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Emily, Huling, 2000, "Motivate Employess To Grow Your Agency" **Journal Property and Casualty/Risk and Benefite Management**.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1995, **Organisasi Perilaku-Struktur-Proses**, Terjemahan Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Surabaya.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron, 1995, **Behavior in Organization: Understanding and Managing The Human Side of Work**, 5th Ed. Englewood Cliff: Prentice-Hall.
- Gujarati, Damodar 1999, **Basic Econometrics**, Terjemahan Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Heller, Robert, 1995. "How To Motivate Your Employees", **HR Magazines**.
- Imam, Ghozali, 2001, "Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS", Edisi Pertama, Penerbit Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Koontz, Harold, Cyrill O'Donnel dan Heinz Weihrich, 1992, **Management**, New York: The Free Press.

Luthans, Fred, 1995, **Organizational Behavior**, Seventh Edition, Mc Grow-Hill Book co
– Singapore.

Maslow, Abraham H. , 1970, **Motivation and Personality**. New York: Harper and Row
Publisher

Mark E., Emmert dan Walied A., Taher, 1992, “Public Sector Professional : The Effect of
the public sector jobs on motivation, job satisfaction, and work involvement”,
Americans Review of Public Administration Journals, Vol.22. Number 1
March 1992.

Michael R. Frone, Marcia Russell dan M. Lynne Cooper, 1992, “Antecedents and Out
Comes of Work Family Conflict : Testing a Model of The Work Family
Interface”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 77, No.1, 65-78.

Robbin, Stephen P. ,1996, **Organizational Behaviour: Concept, Controversies and
Applications**. Englewood Cliff: Prentice-Hall.

Stoner, James. AF. 1995, **Administrative Behaviour**, New York: The Free Press.

Sukanto, Reksohadiprojo, R. 1992, **Organisasi Perusahaan**, Yogyakarta: BPFE

Thad Green, 2000, “Three Steps To Motivating Employees”, **HR Magazine**.

Veithzal Rifai, “Beberapa Upaya Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Profesional Staf”,
Jurnal Ekonomi Perusahaan IBII, Vol.8 No.2

Yuan Ting, 1996, “Analysis of Job Satisfaction of the Federal White Collor Work Force :
Findings From The Survey of federal Employee”, **Journal American Review
of Public Administration**, Vol. 26, No. 4.

KUESIONER
PT. BANK KESEJAHTERAAN JAKARTA

Tujuan riset ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Kesejahteraan Jakarta.

A. Identitas Responden

Petunjuk

Isilah dengan huruf yang jelas pada titik-titik dibawah ini.

Berilah tanda silang pada salah satu kotak jawaban yang menurut anda paling sesuai.

1. Nama : (boleh tidak diisi).
2. Jenis Kelamin : a. laki-laki b. wanita
3. Umur : tahun
4. Status Perkawinan : a. menikah b. belum menikah c. duda/janda
5. Pendidikan : a. SMA c. Akademi e. S2
b. STM d. Sarjana f. S3
6. Jabatan :
7. Masa Kerja :

B. Daftar Pertanyaan

B1. Motivasi

I. Motivasi Kerja dengan gaji (X₁)

	1. Sangat Tidak Setuju	2. Tidak Setuju	3. Ragu-ragu	4. Setuju	5. Sangat Setuju
Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1. Bank Kesejahteraan membayar gaji saya lebih dari Bank-bank lain.					
2. Gaji saya mampu mengingatkan saya akan tanggung jawab.					
3. Gaji saya dibayar kurang dengan apa yang saya kerjakan.					
4. Tunjangan tambahan bagi saya cukup banyak.					

II. Motivasi Kerja dengan promosi (X₂)

1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Ragu-ragu 4. Setuju 5. Sangat Setuju					
Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1. Saya tidak senang dengan sistem yang dimiliki oleh Bank Kesejahteraan dalam hal mempromosikan karyawan.					
2. Kenaikan pangkat lancar sekali di Bank Kesejahteraan.					
3. Jika saya bekerja dengan baik, kemungkinan saya akan dipromosikan.					
4. Saya sangat puas dengan penilaian promosinya.					

III. Motivasi Kerja dengan kondisi kerja (X₃)

1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Ragu-ragu 4. Setuju 5. Sangat Setuju					
Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1. Saya bekerja dengan rekan kerja saya yang tidak memberikan dorongan yang cukup.					
2. Komputer dan peralatan lainnya dalam bekerja memadai.					
3. Saya bersama rekan kerja menikmati kondisi kerja di sini.					
4. Saya bertanggung jawab atas pekerjaan saya terhadap rekan kerja disini.					

IV. Motivasi Kerja dengan pengawasan (X₄)

1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Ragu-ragu 4. Setuju 5. Sangat Setuju					
Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1. Pimpinan selalu mengontrol pekerjaan saya.					
2. Pimpinan mencatat hasil pekerjaan saya.					
3. Pengawas tidak mendengarkan saran saya.					
4. Pimpinan tidak memperlakukan saya dengan adil.					

V. Motivasi Kerja dengan pekerjaan (X₅)

1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Ragu-ragu 4. Setuju 5. Sangat Setuju					
Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1. Pekerjaan saya adalah menarik.					
2. Saya merasa senang mengenai tanggung jawab saya dalam hal bekerja.					
3. Saya harus menilai perbuatan diluar pekerjaan yang lain.					
4. Saya mendapatkan sedikit pengertian mengenai prestasi kerja dari pekerjaan saya.					

B.2 Kepuasan Kerja (Y)

	1. Sangat Tidak Setuju	2. Tidak Setuju	3. Ragu-ragu	4. Setuju	5. Sangat Setuju
Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1. Saya merasa senang ditempat kerja selama bekerja					
2. Saya merasa beruntung ditempat kerja.					
3. Saya merasa bahagia ditempat kerja.					
4. Saya bangga dengan pekerjaan saya.					
5. Secara umum saya sangat puas dengan pekerjaan saya					

Terima kasih !!!