

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA  
BANK BCA KCP. DINOYO MALANG**

**SKRIPSI**

Oleh

**RUDY SANTOSO  
NIM : 02220112**



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG**

**2008**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA  
BANK BCA KCP. DINOYO MALANG**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Malang  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam  
memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)

Oleh

**RUDY SANTOSO**  
NIM : 02220112



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG**

**2008**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA  
BANK BCA KCP. DINOYO MALANG**

**SKRIPSI**

Oleh

**RUDY SANTOSO  
NIM : 02220112**

Telah disetujui 26 Maret 2008

Dosen Pembimbing,

**Achmad Sani Supriyanto, SE. M.Si.  
NIP. 150327244**

Mengetahui:

D e k a n,

**Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA  
NIP. 150231828**

## PERSEMBAHAN

**Ku Persembahkan Karya Ilmiah Ini Kepada:**

**Bapak dan Ibu tercinta sembah sujud yang tulus dan untaian terima kasih untuk beliau berdua atas kasih sayang dan kesabarannya dalam mendidikku selama ini.**

**Kedua Kakakku**

**Yang selalu ada untuk aku**

**Saudara-saudaraku di Unit Olah Raga (UNIOR) :**

**Bajul, Faisol, Qodir Flo, Peche, P-New, Yusuf, Djenggot, Tencrem, Kadal, Cemet, imam koplo, di2cx, Mokondo, Palu, Congor, Coro, Suket, Buset, Che-crack, Huleg2, Che-neel, dan seluruhnya yang tidak dapat aku sebutkan semua "semangatlah, kalian penerus UNIOR"**

**Saudara-saudaraku angkatan 2002 (BEQHICHOTE) :**

**Jhon Paul Kuman (Gus Anil)'02, Embek YUS'02, Faisol'02, Bajul'02, qodir Flo'02, Mudhar'02, Wildan'02, Chimeng'02, Samhudi'02, P-New'02, Jumbo Tralala'02, Kenter'02, Bujal'02, Tonyek'02, Tumo'02, Germa'02, gipong'02, Kamil cobain'02, dan yang lain yang tidak bisa aku sebutkan semua.**

**Konco uripku:**

**Makky, Sutup, Jambul, Sarkali, Dudung, Dowed**

**Arek-arek tk2 dan GTB:**

**Cheng-ghuer, Qomar Trans TV, Tugi, Kang Jali, Guru Pudi, Uchild, Bencis, Bembeng, Ledre, Jabrik, dan yang lain yang tidak bisa aku sebutkan semua.**

**MOTTO**

**Staying Number One, Thinking like Number Two**

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'ailaikum Wr. Wb.*

Untaian puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, nikmat dan ma'unahnya kepada penulils. Sholawat serta salam selalu terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat dan para pengikutnya yang telah membawa umat manusia kepada jalan kebenaran.

Skripsi dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada BCA KCP. Dinoyo Malang", merupakan salah satu prasyarat untuk meraih gelar kesarjanaan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.

Tentunya tugas akhir (Skripsi) ini tidak akan terselesaikan tanpa bantuan, dukungan dan kerjasama dari berbagai pihak. Untuk itu dengan ketulusan hati penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo selaku Rektor UIN Malang.
2. Bapak Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi UIN Malang.
3. Bapak Ahmad Sani Supriyanto, SE. M.Si yang telah memberikan bimbingan selama proses penyusunan dan demi kesempurnaan

skripsi ini dengan penuh sabar dan pengertian beserta segenap nasehat-nasehatnya.

4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi UIN Malang yang selama ini telah membekali ilmu pengetahuan yang tidak dinilai harganya pada kami, sehingga dapat memperluas wawasan kami selama menempuh studi pendidikan di UIN Malang.
5. Bapak Bambang Sutanto selaku pimpinan BCA KCP. Dinoyo Malang yang telah menerima kami untuk melakukan penelitian di lembaga yang Bapak pimpin.
6. Bapak dan Ibunda, Kakak-kakakku dan semua keluarga tecinta yang telah memberikan dukungan baik materi, dorongan semangat serta semuanya tanpa mengharap balasan dan takkan bisa terbalas.
7. Segenap staf dan karyawan FE UIN Malang yang membantu segala proses perkuliahan sampai terselesaikannya skripsi ini.
8. Saudara-saudaraku di Unit Olah Raga (UNIOR), yang selalu memberikan dukungan sehingga terselesaikannya skripsi ini.
9. Seluruh teman-teman angkatan 2002 dan semuanya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kesalahan dan kekurangan, oleh karenanya penulis mengharapkan saran dan kritik dari pembaca yang sifatnya konstruktif demi kesempurnaan skripsi ini.

Mungkin hanya ucapan Jaza kumullah ahsanal jaza yang dapat penulis berikan kepada semua yang telah membantu atas terselesaikannya skripsi ini, semoga Allah SWT membalas dengan pahala berupa kebaikan yang berlipat ganda baik di dunia dan akhirat. Harapan terakhir semoga karya ilmiah ini dapat memberi manfaat yang besar bagi penulis dan semua pembaca. Amiin...

Malang, 25 Maret 2008

Penulis,

Rudy Santoso



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PERSEMBAHAN .....	iv
MOTTO.....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
ABSTRAK.....	xviii
<b>BAB I : PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB II : KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
A. Penelitian Terdahulu .....	10
B. Kajian Teoritis .....	12
1. Budaya Organisasi .....	12
2. Kepuasan Kerja .....	27
3. Kerangka Berpikir.....	33
4. Model Konsep .....	34
5. Model Hipotesis .....	35
C. Hipotesis .....	35

<b>BAB III</b>	<b>: METODE PENELITIAN .....</b>	<b>37</b>
	A. Lokasi Penelitian.....	37
	B. Jenis Penelitian.....	37
	C. Populasi dan Sampel.....	38
	D. Teknik Pengumpulan Data .....	39
	E. Skala Pengukuran.....	39
	F. Definisi Operasional Variabel.....	40
	G. Pengujian Instrumen.....	44
	I. Metode Analisis Data .....	46
<b>BAB II</b>	<b>: PAPARAN DAN PEMBAHASAN HASIL</b>	
	<b>PENELITIAN.....</b>	<b>51</b>
	A. Paparan Data .....	51
	1. Gambaran Umum BCA KCP. Dinoyo Malang.....	51
	2. Visi dan Misi.....	52
	3. Produk dan Layanan BCA .....	52
	4. Sumber Daya Manusia .....	54
	5. Job Discription BCA KCP. Dinoyo Malang .....	54
	B. Hasil Penelitian.....	56
	1. Karakteristik Responden .....	56
	2. Gambaran Distribusi Item.....	59
	3. Uji Validitas .....	67
	4. Uji Reliabilitas .....	69
	5. Analisis Regresi.....	69
	C. Pembahasan.....	75
<b>BAB II</b>	<b>: A. Kesimpulan.....</b>	<b>81</b>
	B. Saran .....	83
	DAFTAR PUSTAKA.....	86

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	: Persamaan dan Perbedaan Penelitian.....	11
Tabel 3.1	: Konsep, Variabel, indicator dan item-item .....	43
Tabel 4.1	: Karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	57
Tabel 4.2	: Karakteristik responden berdasarkan Usia.....	57
Tabel 4.3	: Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	58
Tabel 4.4	: Tabel Distribusi frekuensi item variabel inovasi dan pengambilan risiko .....	59
Tabel 4.5	: Tabel Distribusi frekuensi item variable perhatian.....	60
Tabel 4.6	: Tabel Distribusi frekuensi item variabel orientasi hasil .....	61
Tabel 4.7	: Tabel Distribusi frekuensi item variabel orientasi orang.....	62
Tabel 4.8	: Tabel Distribusi frekuensi item variabel orientasi Tim.....	63
Tabel 4.9	: Tabel Distribusi frekuensi item variabel keagresifan.....	64
Tabel 4.10	: Tabel Distribusi frekuensi item variabel kemantapan.....	65
Tabel 4.11	: Tabel Distribusi frekuensi item variabel kepuasan kerja karyawan.....	66
Tabel 4.12	: Hasil Uji Validitas .....	67
Tabel 4.13	: Uji reliabilitas .....	68

Tabel 4.14 : Rekapitulasi analisis regresi linier berganda ..... 71

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	: Skema Proses Pembentukan Budaya	
	Organisasi .....	22
Gambar 2.2	: Kerangka Berpikir.....	34
Gambar 2.3	: Model Konsep .....	34
Gambar 2.4	: Model Hipotesis .....	35

## ABSTRAK

Santoso, Rudy. 2008, Skripsi. Judul: Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di BCA KCP. Dinoyo Malang.

Pembimbing : Achmad Sani Supriyanto, SE. M.Si.

Kata Kunci : Budaya organisasi, kepuasan kerja

---

Budaya organisasi merupakan nilai dan norma bersama yang menuntun perilaku para anggota organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai batas-batas berperilaku, Menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai organisasi, Penumbuhan komitmen, Pemeliharaan stabilitas organisasional, Mekanisme pengawasan pada sebuah organisasi.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, dengan metode pendekatan survai. Menurut singarimbun dan effendi (1995:3) penelitian survai adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data pokok. Alat analisa yang digunakan adalah uji validitas dan reliabilitas.

Hasil penelitian ini diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BCA KCP. Dinoyo Malang. Hal ini diketahui dari Fhitung  $5,031 \geq F_{tabel} 2,36$ . dari uji t dapat diketahui bahwa variabel perhatian, variabel orientasi hasil, variabel orientasi tim, variabel keagresifan, variabel kemantapan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BCA KCP. Dinoyo Malang. Sedangkan variabel inovatif dan pengambilan risiko, dan variabel orientasi orang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BCA KCP. Dinoyo Malang.

## ABSTRAK

Santoso, Rudy. 2008, SKRIPSI. Title: The Effects of Organization's Culture on Job Satisfaction at BCA KCP. Dinoyo Malang employee.

Advisor : Achmad Sani Supriyanto, SE. M.Si.

Key Words : Organization Culture, Job Satisfaction.

---

---

Organization culture is a value and norm which is teach people's bahavioral of organization culture. The fuction are to give limit how to behave, to know their organization's identity, to keep the commitment, to keep the stability of organization and supervising to the organization.

This study has a quantitative research design using a survey approach. The instrument of this study are tried out using validity, reliability. The method of data analysis used in this study is doubled linier regression with F and t test.

The result or this study show that the organization's culture simultaneously give a significant effect on job satisfaction. The calculation of F test obtains  $F_{\text{count}} 5,031 \geq F_{\text{tabel}} 2,36$  with the  $p$  value  $0,001 \leq 0,005$ . From the t test it is known that parsially attention ( $X_2$ ), result orientation ( $X_3$ ), people orientation ( $X_4$ ), team orientation ( $X_5$ ), aggresiveness ( $X_6$ ), stability ( $X_7$ ) variables have a significant effect on the dependent variable, while innovation and taking risk ( $X_1$ ) variable have no significant effect on the dependent variable. Variable of dominant effect is attention ( $X_2$ ) obtaining 52,9%.

## المستخلص

بتأمنى الطبيعة ثقافة تأدية" بالعنوان الجامعي ،البحث2008,سنطاسو رودى  
"مالانج دينويو. BCA KCP فى العامل عمل  
الماجستير سفرينطو ثانى احمد :المشرف

---

---

العمل عمل تأمنى و الطبيعة ثقافة : الرئيسة الكلمات

بها ليسير و أعمالها لأقدام الطبيعة تملك مهم احد تكون الطبيعة ثقافة  
الفرد لمعرفة المعية احصاء و الأدب حد لتكون الطبيعة ثقافة .العمل فى عملها  
الطبيعة احد فى الحرس تركيب ,المنظمة القوة تنمية و المنظمة

و سغارنبون عند ,الطلعية بطريقة تقريبه و ,كونتنتاتف بطريقة البحث هذا  
و المجموعة احد من مثل يأخذ الذى البحث هي الطلعية بحث (3:1995) ايفندى  
ريبابليتاس و فلدتاس يستعمل الحاصل أخذ الة .الهام المادة لجمع الأسئلة يستعمل

عمل بتأمنى مهم اثر لها الطبيعة ثقافة من يعرف البحث هذا الحاصل  
Fhitung 5,031 ≥ Ftabel 2,36 من يعرف هذا .مالانج دينويو . BCA KCP العامل  
,الاعمال فصل ,العامة قوة فصل ,الحاصل فصل ,احتمام فصل t امتحان يعرف  
أخذ و القوة فصل .مالانج دينويو BCA KCP العامل عمل تأمنى الي كبير اثر لهم  
BCA KCP العامل عمل تأمنى الي مهم اثر تكون لا المقصود فصل و المنصب  
مالانج دينويو



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG**

Salah satu masalah nasional yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia yang besar apabila dapat didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya pembangunan nasional yang berkelanjutan. Melimpahnya sumber daya manusia yang ada saat ini mengharuskan berfikir secara seksama yaitu bagaimana dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal.

Saat ini kemampuan sumber daya manusia masih rendah baik dilihat dari kemampuan intelektualnya maupun keterampilan teknis yang dimilikinya. Persoalan yang ada adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Rivai (2004: 81), mengungkapkan sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor sentral dalam suatu perusahaan apapun bentuk dan tujuan perusahaan. Perusahaan dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaanya dikelola oleh manusia.

Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam suatu kegiatan perusahaan.

Manusia sebagai tenaga kerja yang selalu aktif dan yang paling dominan dalam setiap kegiatan. Karena manusia (tenaga kerja) sebagai perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan perusahaan. Tujuan tersebut tidak akan terwujud tanpa peran aktif tenaga kerja, meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih. Mengatur karyawan sangatlah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pemikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen. Sehingga tenaga kerja tidak dapat diatur sepenuhnya seperti mesin, gedung dan modal (Hasibuan, 2001: 10).

Produktivitas kerja merupakan tuntutan utama bagi perusahaan agar kelangsungan hidup atau operasionalnya dapat terjamin. Produktivitas suatu badan usaha dapat memberikan kontribusi kepada pemerintah daerah maupun pusat, artinya dari produktivitas regional maupun nasional, dapat menunjang perekonomian baik secara makro maupun mikro.

Disamping itu peranan manajemen sangat penting dalam menciptakan efisiensi dan efektivitas perusahaan. Melalui SDM yang efektif mengharuskan manajer atau pimpinan untuk menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan orang-orang yang ada dalam lingkungan organisasinya agar tujuan-tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

Banyak hal yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja, untuk itu perusahaan harus berusaha menjamin agar faktor-faktor yang berkaitan dengan produktivitas tenaga kerja dapat dipenuhi secara maksimal. Kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kinerja dapat tercipta dengan sempurna.

Sehubungan dengan hal tersebut, agar karyawan selalu konsisten dengan kepuasannya maka setidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan di mana karyawan melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Moeljono (2003: 132), mengungkapkan organisasi akan mencapai tujuannya jika dikelola dengan baik. Hanya saja, ternyata keberhasilan mengelola tidak lagi hanya ditentukan oleh keberhasilan implementasi prinsip-prinsip manajemen seperti *planning, organizing, leading, controlling*, karena terdapat faktor lain yang “tidak tampak” yang lebih menentukan keberhasilan organisasi mencapai tujuannya: menentukan apakah manajemen dapat diimplementasikan atau tidak. Faktor tersebut adalah budaya organisasi.

Tampubolon (2004: 178), menjelaskan secara garis besar, salah satu aspek kepuasan kerja diperlihatkan dari ukuran respon dan sikap

terhadap lingkungan kerja. Karena lingkungan kerja merupakan unsur budaya organisasi yang telah disepakati bersama menjadi suatu ciri budaya diantara sesama karyawan, yang disebut sebagai budaya organisasi.

Membahas masalah budaya itu sendiri merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Mengapa budaya organisasi penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Mc Tague (dalam Timpe: 1992: 3) menjelaskan, kelambanan pertumbuhan disebabkan oleh suatu kegagalan moral organisasi dan merupakan cerminan dari bagaimana para manajer dan para pekerja memandang organisasi mereka. Organisasi-organisasi yang bertanggungjawab secara terbuka dan jujur menuntun mereka ke dalam kualitas dan produktivitas. Analisa budaya tidak menekankan pada apa yang harus terjadi dari prespektif manajemen tetapi apa yang benar-benar terjadi.

Dalam organisasi tentunya banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan

jalannya organisasi atau perusahaan tentunya diwarnai oleh perilaku individu yang merasa berkepentingan dalam kelompoknya masing-masing. Perilaku individu yang berada dalam organisasi atau perusahaan tentunya sangat mempengaruhi organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung, hal ini akibat adanya kemampuan individu yang berbeda-beda dalam menghadapi tugas atau aktivitasnya. Perilaku akan timbul atau muncul akibat adanya pengaruh atau rangsangan dari lingkungan yang ada (baik internal maupun eksternal) begitu pula individu berperilaku karena adanya dorongan oleh serangkaian kebutuhan. Setiap manusia atau seseorang selalu mempertimbangkan perilakunya terhadap segala apa yang diinginkan agar dapat tercapai tanpa menimbulkan konflik baik secara individu maupun kelompok, sehingga kinerja dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan.

Dalam setiap organisasi (perusahaan) lazim telah tumbuh suatu budaya organisasi (perusahaan) yang dijadikan pedoman di dalam menjalankan tugas dan kewajiban oleh anggota-anggota organisasi, menurut Reimann dan Weinner (dalam Tika, 2006: 111), budaya organisasi yang kuat akan membantu perusahaan memberikan kepastian bagi seluruh individu yang ada dalam organisasi untuk berkembang bersama perusahaan dan bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan, walaupun tingkat pertumbuhan dari masing-masing individu sangat bervariasi.

Budaya organisasi ini akan benar-benar berfungsi sebagai kelangsungan hidup organisasi apabila dianut dan dilaksanakan secara bersama oleh pimpinan dan anggota organisasi dengan ikhlas dan sepenuh hati, sebaliknya akan menjadi lemah kalau anggota organisasi tersebut melaksanakan karena rasa takut, tertekan, dan terpaksa, oleh sebab itu penting bagi pimpinan organisasi untuk menciptakan dan menumbuhkan budaya organisasi.

Kotter dan Heskett (2006:18), mengungkapkan budaya yang kuat bisa mendukung kinerja perusahaan karena mampu menyulut motivasi yang tinggi dikalangan pekerja. Terkadang bahkan ada deklarasi bahwa nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja dalam sebuah organisasi. Komitmen atau loyalitas yang dirasa karyawan mendorong mereka bekerja lebih keras. Kadang dikatakan pula bahwa praktik-praktik tertentu yang ada dalam perusahaan berbudaya kuat membuat karyawan merasakan adanya penghargaan intrinsik selama bekerja. Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan mengakui kontribusi mereka adalah dua contoh yang umum.

Budaya yang kuat juga dikatakan juga mendukung kinerja karena menyediakan struktur dan kontrol tanpa perlu bergantung pada birokrasi formal yang bisa menghambat motivasi dan inovasi.

Bank Central Asia (BCA) KCP. Dinoyo Malang merupakan perusahaan dibidang jasa perbankan, sehingga kegiatannya selalu berhubungan dengan kepuasan seseorang dalam mendapatkan pelayanan.

Penulis meyakini bahwa di Bank Central Asia (BCA) KCP. Dinoyo Malang telah memiliki budaya organisasi yang dianut dan dilaksanakan oleh seluruh pimpinan dan karyawannya.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Dari latar belakang permasalahan dapat dirumuskan:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Central Asia (BCA) KCP. Dinoyo Malang?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Central Asia (BCA) KCP. Dinoyo Malang?
3. Variabel budaya organisasi manakah yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Central Asia (BCA) KCP. Dinoyo Malang?

### **C. TUJUAN PENELITIAN**

Dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dalam kaitannya dengan budaya organisasi yang ada dalam Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Laksamana Martadinata Malang;

Maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui sejauh mana budaya organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Bank Central Asia (BCA) KCP. Dinoyo Malang secara simultan.
2. Untuk mengetahui sejauh mana budaya organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Bank Central Asia (BCA) KCP. Dinoyo Malang secara parsial.
3. Untuk mengetahui variabel budaya organisasi mana yang paling dominan dalam kepuasan kerja karyawan Bank Central Asia (BCA) KCP. Dinoyo Malang.

### **D. MANFAAT PENELITIAN**

Dari penelitian ini, diharapkan berguna bagi penulis sendiri juga berguna bagi pihak lain yaitu perusahaan yang bersangkutan dan pihak lain yang melakukan penelitian lebih lanjut mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan budaya organisasi dan kepuasan kerja.



Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, baik teori maupun praktek dibidang sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

2. Bagi Perusahaan yang bersangkutan

Penelitian ini dapat memberikan beberapa informasi mengenai faktor-faktor yang dapat menunjang dan menghambat pelaksanaan budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam menyempurnakan pelaksanaan budaya organisasi dan kepuasan kerja selanjutnya.

3. Bagi Pihak lain

Budaya organisasi ini dapat dijadikan salah satu referensi bagi penelitian lebih lanjut mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### E. Penelitian Terdahulu

Kajian ini berguna untuk memberikan gambaran dan memperjelas kerangka berfikir pembahasan. Disamping itu juga bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Maka dalam kajian pustaka ini peneliti mencantumkan hasil penelitian terdahulu yang relevan mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank Central Asia (BCA) KCP. Dinoyo Malang.

Enik Ainul (2005), dalam penelitiannya yang membahas Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Klinik Bersalin dan Balai Pengobatan Gajayana Dinoyo Malang. Dengan variable: sikap terhadap pekerjaan ( $X_1$ ), perilaku ketika bekerja ( $X_2$ ), kenampakan atau sarana ( $X_3$ ), Etos Kerja ( $X_4$ ). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan, pengaruh, dan pengaruhnya yang dominant. Sample yang diambil dalam penelitiannya sebanyak 30 karyawan Klinik Bersalin dan Balai Pengobatan Gajayana Malang, dengan metode *explanatory research*. Adapun alat analisisnya menggunakan regresi linier berganda, uji t, dan uji F.

Dalam penelitian yang telah dilakukan menyatakan bahwa sikap terhadap pekerjaan ( $X_1$ ), perilaku ketika bekerja ( $X_2$ ), kenampakan atau

sarana ( $X_3$ ), Etos Kerja ( $X_4$ ) secara simultan hanya variable sikap terhadap pekerjaan, dan etos kerja yang memiliki hubungan dan pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan Klinik Bersalin dan Balai Pengobatan Gajayana Dinoyo Malang. Namun secara parsial semua variable memiliki hubungan dan pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan Klinik Bersalin dan Balai Pengobatan Gajayana Dinoyo Malang.

**Table 2.1**  
**Persamaan dan Perbedaan Penelitian**

NO	KETERANGAN	PENELITIAN TERDAHULU	PENELITIAN SEKARANG
1.	Lokasi Penelitian	Klinik Bersalin dan Balai Pengobatan Gajayana Malang	Bank Central Asia (BCA) KCP. Dinoyo Malang
2.	Objek yang diteliti	Budaya kerja	Budaya Organisasi
3.	Alat Analisis	Regresi linier berganda, uji F, uji t	Regresi linier berganda, uji F, uji t
4.	Hasil	Terdapat pengaruh	Terdapat pengaruh

## F. Kajian Teoritis

### 1. Budaya Organisasi

#### a. Pengertian Budaya Organisasi

Dalam beberapa literatur pemakaian istilah *corporate culture* biasa diganti dengan istilah *organization culture*. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Karena itu dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama, dan keduanya

memiliki satu pengertian yang sama. Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli. Moeljono (2003: 17) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan.

Menurut Druicker (dalam Tika 2006: 4), mendefinisikan budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah tersebut.

Ndraha (2005: 80), mendefinisikan "Budaya organisasi adalah sebuah proses (*throughput*) perubahan dari kondisi yang satu (*input*) ke kondisi selanjutnya (*output*) atau sebuah proses pengubahan seperangkat input menjadi output yang sesuai dengan visi dan misi atau tujuan organisasi.

Menurut Siagian (2005: 187), mendefinisikan "budaya organisasi ialah adanya persepsi yang sama dikalangan seluruh anggota organisasi tentang makna hakiki kehidupan bersama.

Luthans (dalam Chatab: 226), mendefinisikan budaya organisasi adalah nilai dan norma bersama yang menuntun perilaku para anggota organisasi.

Sedangkan menurut Amnuai (dalam Tika 2006: 4), mendefinisikan “ Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah-masalah integrasi internal.

#### **b. Karakteristik Budaya Organisasi**

Robbins (1994: 480), menyatakan ada 10 karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya organisasi.

##### 1) Inisiatif Individu

Yang dimaksud inisiatif adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pemimpin suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.

##### 2) Toleransi terhadap Tindakan Berisiko

Dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik,

apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau perusahaan serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

### 3) Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi atau perusahaan.

### 4) Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

### 5) Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

### 6) Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan.

#### 7) Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota atau karyawan suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian professional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi atau perusahaan.

#### 8) Sistem Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja dapat mendorong pegawai atau karyawan suatu organisasi atau perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

#### 9) Toleransi terhadap Konflik

Sejauh mana para pegawai atau karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Namun, perbedaan atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

#### 10) Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Sedangkan menurut Luthans dan Robbins (dalam Mangkunegara 2005: 122), mengemukakan bahwa pelaksanaan budaya organisasi dapat dikaji dari karakteristik budaya organisasi yaitu:

- 1) Perilaku individu yang tampak
- 2) Norma-norma yang berlaku dalam organisasi
- 3) Nilai-nilai yang dominant dalam keidupan organisasi
- 4) Falsafah manajemen
- 5) Peraturan-peraturan yang berlaku
- 6) Iklim organisasi
- 7) Inisitif individu organisasi



- 8) Toleransi terhadap tindakan berisiko
- 9) Pengarahan pimpinan (manajemen)
- 10) Integrasi kerja
- 11) Dukungan manajemen (pimpinan, dan manajer)
- 12) Pengawasan kerja
- 13) Identitas individu organisasi
- 14) Sistem penghargaan terhadap prestasi kerja
- 15) Toleransi terhadap konflik
- 16) Pola komunikasi kerja.

Rivai (2003: 434), mengemukakan tujuh karakteristik primer yang merupakan hakikat dari budaya organisasi. Ketujuh karakteristik tersebut, yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko, sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko
- 2) Perhatian, sejauh mana karyawan diharapkan memperhatikan presisi (kecermatan dan analisis)
- 3) Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil, bukan pada teknik dan proses
- 4) Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek keberhasilan orang-orang di dalam organisasi

- 5) Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan kepada tim bukannya individu-individu
- 6) Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif (kreatif) dan kompetitif
- 7) Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo

### **c. Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Siagian (2002: 199), menjelaskan lima fungsi budaya organisasi yang menonjol dan penting untuk diaktualisasikan adalah sebagai berikut:

- 1) Penentu batas-batas berperilaku

Budaya organisasi berperan dalam menentukan perilaku yang seyogyanya ditampilkan, dan perilaku yang harus dielakkan. Dengan kata lain, menentukan apa yang boleh dan yang tidak boleh dilakukan, criteria yang pantas dan yang tidak pantas, kriteria loyalitas, etos kerja yang harus ditaati, sert disiplin organisasi yang harus dipegang teguh. Singkatnya, menegaskan cara-cara berperilaku yang sesuai dengan tuntutan budaya organisasi.

- 2) Menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai organisasi

Budaya organisasi menuntut agar para anggotanya merasa bangga mengidentifikasi dirinya dengan organisasi. Hal itu hanya

akan timbul apabila semua organisasi merasa memiliki organisasi tersebut. Rasa memiliki yang mendalam akan mencegah para anggota organisasi melakukan hal-hal yang dapat merusak citra organisasi yang bersangkutan.

### 3) Penumbuhan komitmen

Sebagai konsekuensi logis dari rasa memiliki organisasi, para karyawan akan bersedia membuat komitmen, termasuk memberikan pengorbanan, sehingga mereka akan ikhlas bekerja demi keberhasilan organisasi.

### 4) Pemeliharaan stabilitas organisasional

Jika organisasi sering menghadapi guncangan, apalagi kalau ditimbulkan oleh faktor-faktor internal seperti persaingan yang tidak sehat serta menonjolnya kepentingan pribadi, maka sulit mengharapkan terwujudnya stabilitas organisasi.

### 5) Mekanisme pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi organik manajemen. Asumsi dasar dalam hal ini ialah, jika budaya organisasi dihayati dan dilaksanakan oleh para karyawan, budaya tersebut juga berfungsi sebagai instrument pengawasan sehingga pengawasan sebagai fungsi manajemen tidak memainkan peranan yang dominan lagi. Dengan kata lain, para karyawan mampu melakukan pengendalian dan pemantauan diri sendiri.

Jelaslah bahwa berfungsinya budaya organisasi akan mempunyai dampak positif yang sangat kuat terhadap perilaku para karyawan termasuk kerelaan untuk meningkatkan produktivitas kerja.

#### **d. Proses Pembentukan Budaya Organisasi**

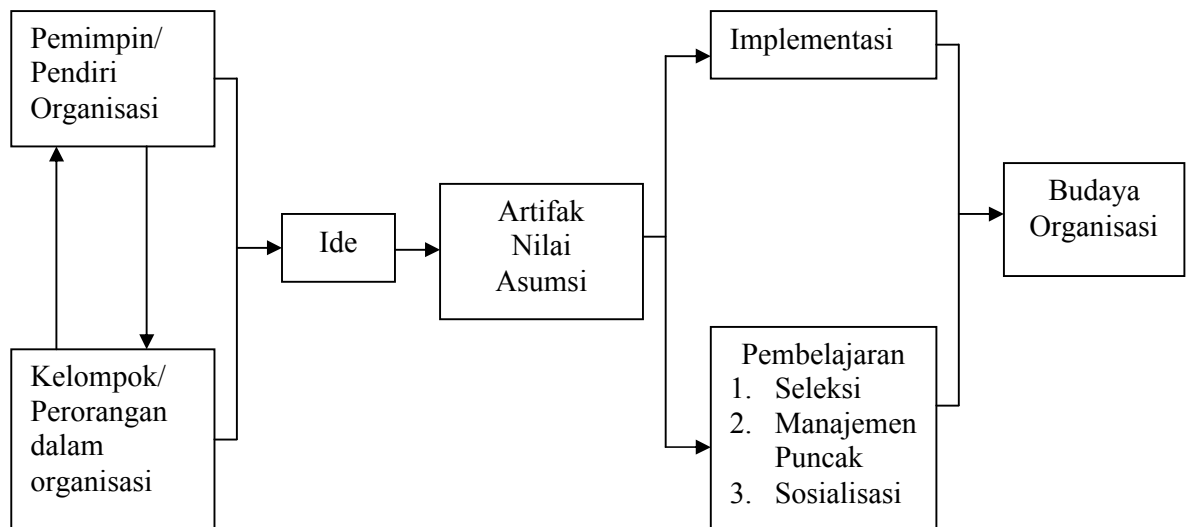
Menurut Kotter dan Heskett (dalam Tika 2006: 18), menjelaskan gagasan budaya organisasi bisa berasal dari mana saja; dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak organisasi. Akan tetapi dalam perusahaan, gagasan ini sering dihubungkan dengan pendiri atau pemimpin awal yang mengartikulasikannya sebagai suatu visi, strategi bisnis, filosofi, atau ketiga-tiganya.

Pengaruh pemimpin pada pembentukan budaya organisasi terutama ditentukan oleh para pendiri organisasi di mana tindakan pendiri organisasi menjadi inti dari budaya awal organisasi. Karena pemimpin bertanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi, maka dia memiliki kesempatan-kesempatan untuk mentransformasikan budaya organisasi dengan seperangkat atifak, perspektif, nilai, dan asumsi baru yang dibawanya masuk organisasi.

Menurut Tika (2006: 21), menjelaskan proses pembentukan budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Interaksi antar pemimpin atau pendiri organisasi dengan kelompok atau perorangan dalam organisasi.
- 2) Interaksi ini menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi.
- 3) Artifak, nilai, dan asumsi kemudian diimplementasikan sehingga menjadi budaya organisasi
- 4) Untuk mempertahankan budaya organisasi lalu dilakukan pembelajaran (learning) kepada anggota baru dalam organisasi.

**Gambar 2.1**  
**Skema Proses Pembentukan Budaya Organisasi**



Sumber: Pabundu Tika

#### **e. Kekuatan Budaya Organisasi**

Menurut Reimann dan Weinner (dalam Tika (2006: 111), budaya organisasi yang kuat akan membantu perusahaan memberikan kepastian bagi seluruh individu yang ada dalam organisasi untuk berkembang bersama perusahaan dan bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan, walaupun tingkat pertumbuhan dari masing-masing individu sangat bervariasi.

Darsono (2006:174) menjelaskan suatu perusahaan yang memiliki budaya yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang. Budaya yang kuat artinya seluruh karyawan memiliki satu persepsi yang sama dengan mencapai tujuan perusahaan. Kesatuan persepsi didasarkan pada kesamaan nilai yang diyakini, norma yang dijunjung tinggi, dan pola perilaku yang ditaati. Nilai, norma dan perilaku merupakan satu kesatuan yang membentuk watak semua orang yang melibatkan diri dalam kegiatan perusahaan. Makin menyatu ketiga unsur itu dalam kehidupan organisasi, makin kuat budayanya.

Ciri-ciri perusahaan yang mempunyai budaya kuat adalah:

- 1) Semua manajer memberikan kontribusi nilai dan metode kerja yang konsisten.
- 2) Eksekutif baru dan karyawan baru mengikutinya tanpa memberikan alternative pemikiran karena pemikiran yang

ada dianggap sudah cukup memadai, atau mereka tak mampu mengubah budaya yang sudah ada.

- 3) Cara menangani setiap permasalahan ditiru oleh perusahaan lain.
- 4) Semua level manajer melaksanakan visi dan misi perusahaan.

#### f. Pandangan Islam Tentang Budaya Organisasi

Luthans (dalam Chatab: 226), mendefinisikan budaya organisasi adalah nilai dan norma bersama yang menuntun perilaku para anggota organisasi.

Rivai (2003: 245), menjelaskan nilai adalah keyakinan-keyakinan dasar bahwa "suatu modus perilaku atau keadaan akhir yang berlawanan." nilai mengandung unsur pertimbangan dalam arti nilai mengemban gagasan-gagasan seorang individu mengenai apa yang benar, baik, atau diinginkan. Firman Allah SWT dalam surat Al-Isra' ayat 70:

الطَّيِّبَاتِ مِنَ رَزَقَتْهُمْ وَالْبَحْرِ الْبَرِّ فِي وَحْمَلْنَهُمْ ءَادَمَ بَنِي كَرَّمْنَا وَلَقَدْ تَفَضَّلْنَا عَلَى كَثِيرٍ عَلَى وَفَضَّلْنَاهُمْ

*Dan sesungguhnya, kami telah memuliakan anak-anak adam, dan kami telah bawa mereka di darat dan lautan. Dan kami telah beri mereka rezeki yang baik-baik atas mereka. Kami melebihkan mereka dengan kelebihan yang sempurna atas kebanyakan makhluk yang telah kami ciptakan. (Al-Isra': 70)*

Nilai, penting untuk dipelajari perilaku keorganisasian kerana nilai meletakkan dasar untuk memahami sikap dan motivasi, serta nilai mempengaruhi persepsi kita. Individu-individu memasuki suatu organisasi dengan gagasan yang dikonsepsikan sebelumnya mengenai apa yang “seharusnya” dan “tidak seharusnya.”

Dalam proses pengurusan organisasi, karyawan yang menjadi anggota sebuah organisasi adalah aspek penting dalam menentukan tujuan organisasi. Karyawan pada fitrahnya memiliki sifat makhluk individu dan social. Memahami hakikat itu sangat perlu untuk mencapai kejayaan dan kecermelangan dalam semua tugas. Sifat makhluk individu, menonjolkan setiap karyawan berkeinginan untuk mengaktualisasikan kepada kepentingan individu. Sedangkan, sebagai makhluk social, karyawan saling memerlukan antara satu sama lain dalam melaksanakan tugas organisasi.

Akhlak dan perilaku karyawan sepatut mengarah kepada tanggungjawabnya untuk menghayati segala nilai luhur dalam semua urusan pengendalian organisasi. Pendidikan akhlak dengan itu dapat membentuk sikap mulia, terbuka dan positif.

Daya usaha dan kreativitas seorang karyawan akan dapat dikembangkan jika sistem organisasi memberi ruang secukupnya kepada kebebasan usaha karyawan.



Sebelumnya telah dijelaskan pelbagai definisi budaya organisasi, yang salah satunya menurut Druicker (dalam Tika 2006: 4), budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah tersebut.

Sebagaimana yang dinyatakan dalam Al-Qur'an surat Ali-Imran: 159

حَوْلِكَ مِنْ لَأَنْفَضُوا الْقَلْبِ غَلِيظًا فَظًّا كُنْتَ وَلَوْ لَهُمْ لِنْتَ اللَّهُ مِنْ رَحْمَةٍ فِيمَا  
إِنَّ اللَّهَ عَلَى فَتَوَكَّلْ عَزَمْتَ فَإِذَا الْأَمْرِ فِي وَشَاوَرَهُمْ هُمْ وَأَسْتَغْفِرَ عَنْهُمْ فَأَعْفُ  
﴿١٥٩﴾ الْمُتَوَكِّلِينَ تُحِبُّ اللَّهُ

*"Maka disebabkan rahmat dari Allah lah kami berlaku lemah lembut terhadap mereka disekitarnya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu manfaatkan mereka, mohonlah ampun bagi mereka dan bermusyawarah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertakwa kepada-Nya". (Ali Imran: 159).*

Jika makna yang tersirat dalam ayat tersebut di atas diaplikasikan dalam perusahaan maka akan mempunyai dampak positif yang sangat kuat terhadap perilaku para karyawan termasuk kerelaan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan membantu perusahaan memberikan kepastian bagi seluruh individu yang ada dalam organisasi untuk berkembang bersama perusahaan dan

bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan, walaupun tingkat pertumbuhan dari masing-masing individu sangat bervariasi.

Rasulullah SAW telah menjelaskan bahwa bersabda:

٤٣٧٧ هـ: أَخْبَرَنَا مُحَمَّدُ بْنُ رَافِعٍ قَالَ حَدَّثَنَا عَبْدُ لَرِيْزٍ قَالَ قَالَ ابْنُ أَبِي شَيْبَةَ عَنْ يُّسُوبَ عَنْ سُلَيْمَانَ بْنِ أَبِي الْمُنْكَثَرِ عَنْ مُحَمَّدِ بْنِ أَبِي أُوَيْسٍ قَالَ سَمِعْتُ مِنَ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّهُ قَالَ إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ عَرَّفَ رُوحَ الْإِحْسَانِ عَسَى كُلُّ نَفْسٍ وَهِيَ فِي بَيْتِهَا فَتَلْقَاهُ فَتُحِبُّهُ فَيَقُولُ يَا دَنُوحُ مَا أَحْسَنُوا لَكَ بِحَيَاتِكَ وَبِحَيْدُ أَحْسَنُكُمْ شَفَرَةً ثُمَّ لَمْ يَلْمِخْ ذَبْحَةً ۞

Artinya:

Muhammad Ibnu Rofi' berkata dari Abdurrozzaq dari Ma'mar dari Ayub dari Abi Qilabah dari Abi Asy'as dari Syaddad bin Aus berkata: Aku telah mendengarkan dari Rasulullah SAW dua kali beliau bersabda: Sesungguhnya Allah 'Azza wa Jallah telah mencatat kebaikan atas setiap sesuatu, jika kalian membunuh maka bunuhlah dengan cara yang baik, dan jika menyembelih korban maka sembelihlah dengan baik dan mengambil kulitnya(4337).

Dalam hadis di atas dijelaskan bahwa pada saat seseorang melakukan pembunuhan (peperangan) maka seseorang itu harus membunuh musuhnya dengan cara yang baik, dan apabila seseorang akan menyembelih korban (hewan) maka harus dilakukan dengan baik. Makna yang tersirat dalam hadis di atas menjelaskan bahwa sesama makhluk Allah harus saling menghormati, dan berbuat baik walaupun kepada hewan atau musuh kita.

Jika makna yang tersirat dalam hadis di atas diaplikasikan dalam sebuah organisasi maka akan mempunyai dampak yang positif

terhadap perilaku anggota organisasi (karyawan), mereka akan saling menghormati dan berbuat baik antar sesama.

Dalam hadis lain Rasulullah SAW bersabda:

حدثنا هشام بن عمار حدثنا سمعان بن عياش عن ثمار بن عروة عن ربيعة بن ربيعة عن عبد الرحمن بن عبد الملك بن سعيد الأشجري عن أبي حنيفة الساعدي قال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم حاربوا في طلب الله فإن كل ما سئلنا خلق له ۞

Artinya:

Dari Hisyam bin 'Ammar dari Ismail bin Abbas dari Umarah bin Ghoziyah dari Robi'ah bin Abi Abdurrahmandari Abdul Malik bin Said Al-Anshori dari Abi Humaidi Assa'idi berkata Rasulullah SAW bersabda: Berbuat baiklah dalam mencari rizki, sesungguhnya semua kemudahan tercipta untuknya (2133)

Dalam hadis di atas dijelaskan bahwa seseorang harus berbuat baik dalam bekerja, akan tetapi, seseorang akan dapat berperilaku baik pada saat bekerja apabila lingkungan organisasi dalam pekerjaannya mendukung. Oleh karena itu, budaya organisasi yang harus dikembangkan disebuah organisasi atau perusahaan harus budaya organisasi yang baik dan membuang budaya organisasi yang buruk.

## 2. Kepuasan Kerja

### a. Pengertian Kepuasan Kerja

Sesuai dengan kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatnya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas. Artinya, kebutuhan selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan

segala kemampuannya untuk memenuhi atau memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan manusia diartikan sebagai sesuatu yang ingin dimilikinya, dicapai, dan dinikmati. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut manusia melakukan aktifitas yang disebut kerja, meskipun tidak semua aktifitas dikatakan kerja.

Rivai (2004: 475), menjelaskan kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, maka kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Sedarmayanti (2001: 54), menjelaskan kepuasan kerja merupakan suatu kondisi yang akan menampakkan kinerja seseorang. Kepuasan kerja dapat memberikan suatu karakteristik tertentu pada kinerja individu yang akhirnya nampak pula pada peningkatan produktifitas kerjanya.

Vroom (dalam Liliweri 1997: 331), mendefinisikan kepuasan kerja adalah orientasi positif individu yang mengarahkan individu untuk berperan lebih terhadap pekerjaannya sehingga dia menemukan

dan menhulang cara-cara yang dianggapnya lebih bervariasi dan bernilai demi mencapai hasil yang maksimal.

Francella (dalam Timpe, 2002: 91) menjelaskan manajer yang mampu menciptakan iklim organisasi positif dengan penghargaan moneter, susunan pekerjaan yang menggairahkan dan umpan balik positif, akan mendapatkan yang terbaik dari pegawainya. Lebih lanjut Reksohadiprojo dan Handoko (2001: 282), menjelaskan kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Robbins (2002: 36), menjelaskan Kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut.

#### b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan oleh Rivai (2004: 478), dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.

Liliweri (1997: 331) menjelaskan, Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

- 1) Gaya supervisi atau kepemimpinan
- 2) Minat intrinsik karyawan atas pekerjaannya
- 3) Jumlah tantangan atau perubahan
- 4) Keterpaduan kelompok kerja
- 5) Beban kerja dan tekanan
- 6) Martabat atau status pekerjaan
- 7) Jenis tingkat imbalan kerja
- 8) Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.

Robbins (2002: 36), menjelaskan faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan, penghargaan yang layak, kondisi kerja yang menunjang, dan rekan kerja yang mendukung.

#### c. Pengukuran Kepuasan Kerja

Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja, Rivai (2004: 480) mengkategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan, yaitu:

- 1) Manusia yang berhak diberlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan baik. Penting

juga memperhatikan indikator emosional atau kesehatan psikologis.

- 2) Prespektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan.

Sebagai seorang yang akan menjalankan tugas atau kegiatan, para karyawan tersebut akan menilai kemampuan, baik pengetahuan maupun ketrampilannya, untuk mengukur apakah karyawan tersebut mampu menyelesaikan tugas tersebut dengan baik atau tidak.

Apabila karyawan tersebut menjalankan tugasnya dengan baik maka karyawan tersebut seharusnya memperoleh imbalan. Sewaktu menerima imbalan karyawan tersebut akan merasa puas.

Menurut Rivai (2004: 479), menjelaskan Faktor-faktor seriing digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah:

- 1) Isi pekerjaan
- 2) Supervisi
- 3) Organisasi dan manajemen
- 4) Kesempatan untuk maju
- 5) Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya
- 6) Rekan kerja
- 7) Kondisi pekerjaan

d. Kepuasan kerja dalam Islam

Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Karyawan akan merasa puas jika mendapatkan imbalan yang sesuai dengan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Hal ini sesuai dengan firman Allah Swt. dalam Al-Quran surat Al-An'am 132:

يَعْمَلُونَ عَمَّا يُغْفِلُ رَبُّكَ وَمَا عَمِلُوا مِمَّا دَرَجَتْ وَلِكُلِّ

Artinya: “ Dan bagi masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya, dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang akan mereka kerjakan”. (Al-An'am: 132)

Dalam suatu pekerjaan karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dalam menawarkan beberapa tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Selain itu, para karyawan juga menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Allah swt berfirman dalam surat Al-Maidah (5) ayat 8:



..... لِلتَّقْوَىٰ أَقْرَبُ هُوَ أَعْدِلُوا.....

.....berlaku adillah, karena perilaku adil dekat kepada takwa....(Al Maidah(5):8)

Dalam sebuah hadis Rasulullah SAW bersabda:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ مَسْعُودٍ قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: «إِنَّ مِنْ أَعْيُنِ النَّاسِ أَعْيُنًا تُبْصِرُ فَحَسْبُ جُزْءٍ أَنْ يَبْجَعَهَا عَاقِلٌ»  
فَإِنْ رَوَى اللَّهُ عَلَيْهِمْ غُلُوبًا الْأَجْرُ جُزْءٌ فَفَلْ أَنْ يَبْجَعَهَا عَاقِلٌ

Artinya:

Dari Abbas bin Walid addimasyqo dari Wahab bin Syahid bin 'Athiyah Assalami dari Abdurrahman dari Zaid bin Aslam dari Bapakny dari Abdillah bin Umar berkata Rasulullah bersabda: berilah upah kepada pekerja sebelum keringatnya kering.

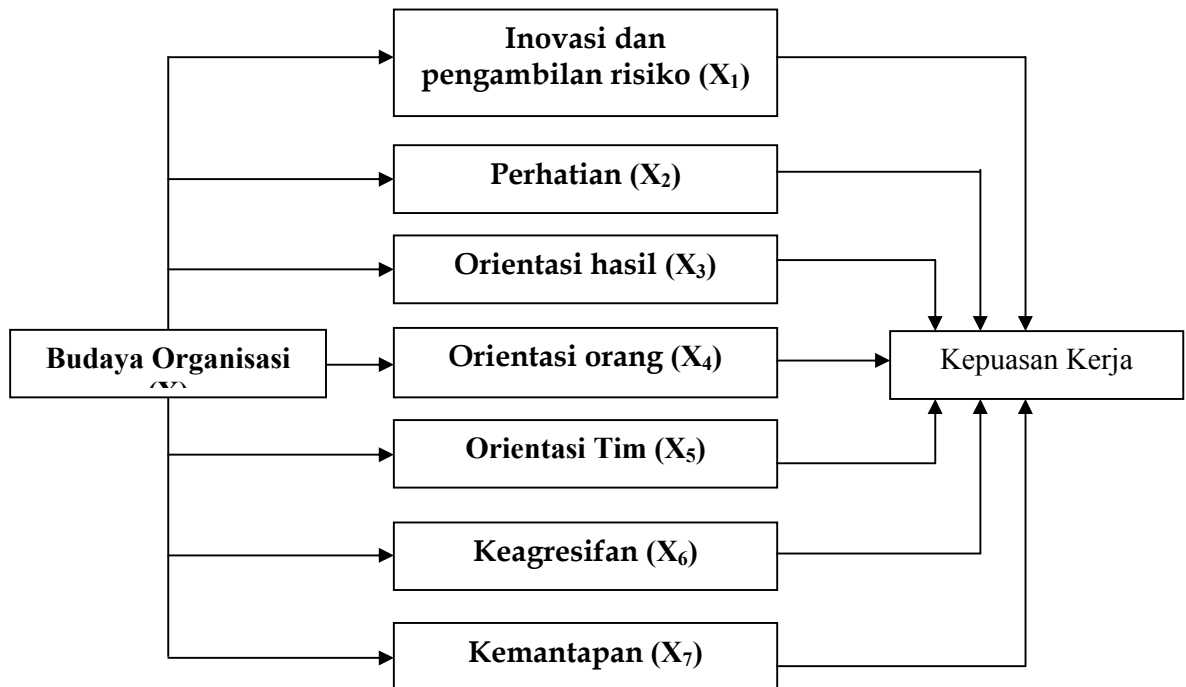
Makna yang tersirat dalam hadis di atas bahwa pimpinan sebuah organisasi (perusahaan) harus memberikan upah kepada karyawan atas prestasi kerjanya.

### 3. Kerangka Berpikir

Budaya organisasi (X) mengacu pada Rivai (2003: 434), yang mengemukakan tujuh karakteristik primer yang merupakan hakikat dari budaya organisasi. Ketujuh karakteristik tersebut, yaitu: Inovasi dan pengambilan risiko, Perhatian, Orientasi hasil, Orientasi orang, Orientasi tim, Keagresifan, Kemantapan. Sedangkan kepuasan kerja (Y) mengacu pada Robbins (2002: 36), yang menjelaskan faktor penting yang lebih

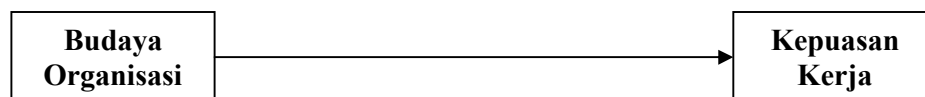
banyak mendatangkan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan, penghargaan yang layak, kondisi kerja yang menunjang, dan rekan kerja yang mendukung.

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Berpikir**



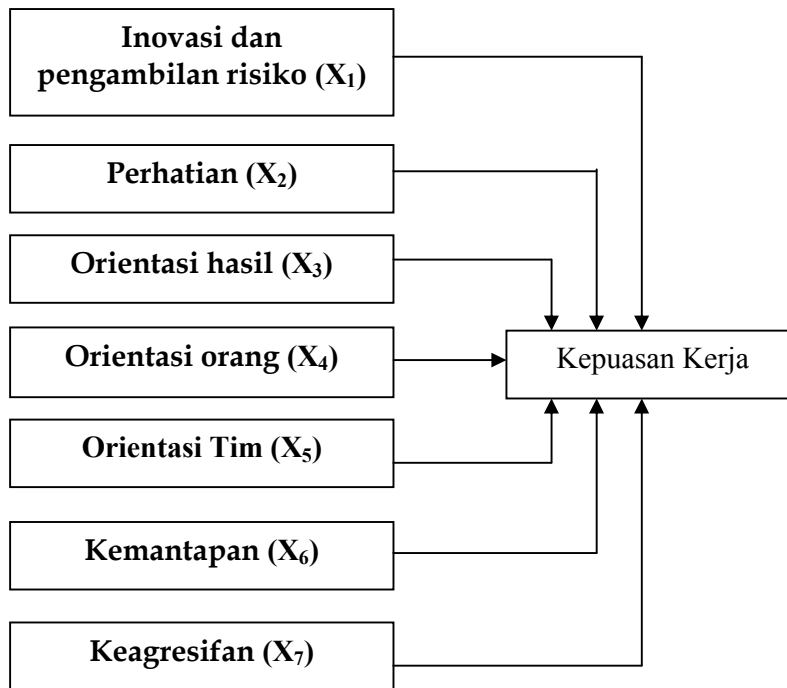
#### 4. Model Konsep

**Gambar 2.3**  
**Model Konsep**



## 5. Model Hipotesis

Gambar 2.4  
Model Hipotesis



## G. HIPOTESIS

Hipotesis menurut Arikunto (2006: 71) adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul.

Hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Diduga budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Central Asia (BCA) KCP. Dinoyo Malang.

2. Diduga budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Central Asia (BCA) KCP. Dinoyo Malang.
3. Variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Central Asia (BCA) KCP. Dinoyo Malang.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **1. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini bertempat di Bank Central Asia (BCA) KCP. Dinoyo Malang, dengan alamat di jalan MT. Haryono 160 Malang

#### **2. Jenis Penelitian**

Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian yang telah dikemukakan di atas, maka penelitian ini berusaha untuk mendapatkan informasi yang lengkap dan mendalam mengenai budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Central Asia (BCA) KCP. Dinoyo Malang.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, sesuai dengan namanya, banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dan hasilnya. (Arikunto, 2006: 12).

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (Eksplanatori research). Penelitian Eksplanatori adalah untuk menguji hipotesa antara variabel yang dihipotesiskan. Menurut Singarimbun (1989: 5) penelitian eksplanatori adalah penelitian yang menyoroti hubungan antar variabel-

variabel penelitian dengan menguji hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya.

Adapun dalam penelitian ini menggunakan metode survai karena menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Menurut Singarimbun dan Effendi (1989:3) penelitian survai adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.

### **3. Populasi dan Sampel**

#### **1. Populasi**

Populasi adalah sebagai jumlah keseluruhan semua anggota yang diteliti, sedangkan sample merupakan yang diambil dari populasi. (Istijanto, 2006: 109). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Central Asia (BCA) KCP. Dinoyo Malang, yaitu sebanyak 36 orang.

#### **2. Sampel**

Sampel menurut Arikunto (2006:131) adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Adapun dalam penelitian ini sampel sama dengan populasi karyawan Bank Central Asia (BCA) KCP. Dinoyo Malang, yaitu 36 orang.

### **4. Teknik Pengumpulan Data**

### 1) Kuesioner

Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang berguna untuk mengumpulkan data. (Nazir, 2005: 203).

### 2) Interview/wawancara

Metode pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan wawancara langsung dengan pihak responden untuk mendukung kuisoner penelitian ini. Sementara pertanyaan yang diajukan meliputi semua variabel Budaya organisasi dan kepuasan kerja.

### 3) Dokumentasi

Mengadakan pencatatan terhadap dokumen mengenai gambaran umum perusahaan yang sedang diteliti demi kelengkapan data. Peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, dan sebagainya.

## 5. Skala pengukuran

Skala pengukuran dalam penelitian ini adalah tingkat ukuran ordinal dengan menggunakan skala *likert*, yaitu mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian pernyataan yang mengukur suatu objek. (Istijanto, 2006: 81).

Dalam prosedur skala likert ini adalah menentukan skor atas setiap pertanyaan dalam kuesioner yang disebarkan, dimana responden diminta mengisi daftar pertanyaan dengan jumlah kategori sebanyak lima dan semua jawaban responden dihitung dengan menggunakan skor. Dalam

penelitian ini terdiri lima jawaban yang mengandung variasi nilai bertingkat, yaitu:

- a. Jawaban SS : Sangat setuju diberi skor 5
- b. Jawaban S : Setuju diberi skor 4
- c. Jawaban R : Ragu-ragu diberi skor 3
- d. Jawaban TS : Tidak setuju diberi skor 2
- e. Jawaban STS : Sangat tidak setuju diberi skor 1

## **6. Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variable atau konstruk dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variable tersebut (Nazir, 2005: 126). Sesuai dengan rumusan masalah, maka definisi operasional variable dalam penelitian ini adalah budaya organisasi (variable bebas) dan kepuasan kerja (variable terikat) yang dikategorikan sebagai berikut:

### **a. Variabel Bebas (X)**

Yaitu variabel yang dalam hubungannya dengan variabel lain bertindak sebagai penebab perubahan atau timbunya variabel terikat (dependen). Adapun variabel bebas dalam penelitian ini budaya organisasi (x).



Dalam penelitian ini, peneliti mengacu pada teori yang disampaikan oleh Rivai (2003: 434), yang mengungkapkan tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai variabel bebas dan indikator atau karakteristiknya sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko, sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
- 2) Perhatian, sejauh mana karyawan diharapkan memperhatikan presisi (kecermatan dan analisis)
- 3) Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil, bukan pada teknik dan proses
- 4) Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek keberhasilan orang-orang di dalam organisasi
- 5) Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan kepada tim bukannya individu-individu
- 6) Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif (kreatif) dan kompetitif
- 7) Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo.

b. Variabel Terikat

Yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Adapun variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan.

Yang dimaksud kepuasan kerja karyawan adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Robbins (2002: 36), menjelaskan seseorang dengan tingkat pekerjaan yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya. Faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan, penghargaan yang layak, kondisi kerja yang menunjang, dan rekan kerja yang mendukung.

Dalam penelitian ini, budaya organisasi (X) mengacu pada Rivai (2003: 434), yang mengemukakan tujuh karakteristik primer yang merupakan hakikat dari budaya organisasi. Ketujuh karakteristik tersebut, yaitu: Inovasi dan pengambilan risiko, Perhatian, Orientasi hasil, Orientasi orang, Orientasi tim, Keagresifan, Kemantapan. Sedangkan kepuasan kerja (Y) mengacu pada Robbins (2002: 36), yang menjelaskan seseorang dengan tingkat pekerjaan yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya. Faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan, penghargaan yang layak, kondisi kerja yang menunjang, dan rekan kerja

yang mendukung. Dari definisi operasional masing-masing variabel tersebut dapat kita lihat dalam table berikut:

**Table 3.1**  
**Konsep, variabel, indikator, dan item-item**

Konsep	Variabel	Indikator	Item
<b>Budaya Organisasi (X)</b>	1. Inovasi dan pengambilan risiko (X <sub>1</sub> )	1. Inovatif  2. Berani mengambil risiko	1. Karyawan didorong mempunyai ide-ide baru dalam bekerja 2. Karyawan diberi toleransi untuk mengambil risiko dalam pekerjaan
	2. Perhatian (X <sub>2</sub> )	1. Presisi (kecermatan dan analisis).	1. Karyawan diharapkan bekerja dengan cermat dan penuh analisis 2. Karyawan bekerja dengan cermat dan penuh analisis
	3. Orientasi hasil (X <sub>3</sub> )	1. Memusatkan perhatian pada hasil	1. Pimpinan Menilai pekerjaan berdasarkan hasil 2. Karyawan bekerja dengan orientasi hasil yang memuaskan
	4. Orientasi orang (X <sub>4</sub> )	1. Keputusan manajemen	1. Keputusan manajemen menguntungkan karyawan 2. Karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.
	5. Orientasi tim (X <sub>5</sub> )	1. Kerja diorganisasikan kepada tim bukan individu-individu	1. Pimpinan memberikan pekerjaan kepada tim bukan individu-individu. 2. Adanya kerjasama antar berbagai anggota organisasi dalam menjalankan tugas
	6. Keagresifan (X <sub>6</sub> )	1. Kreatif dan kompetitif	1. Karyawan bekerja dengan kreatif untuk memperoleh yang terbaik 2. Karyawan berlomba-lomba untuk memperoleh hasil kerja yang baik
	7. Kemantapan (X <sub>7</sub> )	1. Stabilitas dalam organisasi	1. Mempertahankan karyawan yang berpotensi

		2. Evaluasi penghargaan dan kinerja oleh manajemen ditekankan kepada upaya-upaya individual	2. Karyawan memperoleh penghargaan atas prestasinya
<b>Kepuasan Kerja (Y)</b>	Tingkat kepuasan kerja karyawan (Y)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan yang menantang</li> <li>2. Penghargaan yang layak</li> <li>3. Kondisi kerja yang Menunjang</li> <li>4. Rekan kerja yang mendukung</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan yang bervariasi</li> <li>2. Karyawan diberi kebebasan dalam menjalankan pekerjaannya</li> <li>3. Karyawan merasa puas dengan gaji dan kebijakan promosi yang mereka peroleh</li> <li>4. Adanya umpan balik tentang seberapa baik karyawan bekerja</li> <li>5. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, bersih, dan sedikit gangguan</li> <li>6. Karyawan bekerja dengan nyaman, mudah dan baik</li> <li>7. Karyawan bekerja dengan rekan-rekan kerja yang ramah dan mendukung</li> <li>8. Karyawan saling bekerja sama dalam menjalankan tugas</li> </ol>

Sumber: Rivai (2003: 434)

## 7. Pengujian instrumen

### a. Uji Validitas

Arti Validitas adalah kebenaran dan keabsahan instrument penelitian yang digunakan (Tika, 2006:65). Uji validitas suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau keshahihan sesuatu instrument (Arikunto, 2006: 168).

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

Dimana :

$r_{xy}$  = Korelasi product moment

$n$  = Jumlah responden atau sample

$x$  = Jumlah jawaban variable x

$y$  = Jumlah jawaban variable y

Sebuah data dikatakan valid, apabila validitas tersebut  $\geq 0,30$ , maka data tersebut dikatakan valid.

Singarimbun dan Effendi, (1995: 124), menyatakan jika  $P \leq 0,05$  maka pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid dan apabila  $P \geq 0,05$  maka pertanyaan tersebut dikatakan tidak valid.

#### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pengertian bahwa sesuatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik (Arikunto, 2006:178). Untuk mengetahui suatu alat ukur itu riabel dapat diuji dengan menggunakan rumus *Alpha* sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Dengan keterangan :

$r_{11}$  = Reliabilitas instrument

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varians butir

$\sigma_1^2$  = Varians total

sebuah data dapat dikatakan reliable, apabila hasil perhitungan memiliki koefisien keandalan (*reabilitas*) sebesar  $\geq 0.60$ .

## 8. Metode Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan:

### 1. Regresi Linier Berganda

Jika suatu variable dependen bergantung pada lebih dari satu variable independent, hubungan antara kedua variable disebut analisis regresi linier berganda (Sulaiman, 2004: 80). Sugiyono (2005: 250), dengan menggunakan rumus:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_7X_7 + e$$

Dimana:

$Y$  = variable terikat: Kepuasan kerja

$a$  = Konstanta

$X_1$  = Inovasi dan pengambilan resiko

$X_2$  = Perhatian

$X_3$  = Orientasi hasil

$X_4$  = Orientasi orang

X<sub>5</sub>= Orientasi tim

X<sub>6</sub>= Keagresifan

X<sub>7</sub>= Kemantapan

b<sub>1</sub> = Koefisien regresi variable bebas ke 1-7

e = Standart *error*

## 2. Pengujian Koefisien persamaan regresi

Untuk mengetahui hipotesis yang diajukan bermakana atau tidak maka digunakan perhitungan uji statistik, sebagai berikut:

### a. Uji F (uji simultan)

Digunakan untuk mengetahui apakah secara simultan koefisien variable bebas mempunyai pengaruh nyata atau tidak terhadap variable terikat (Sugiono, 2005: 250), dinyatakan sebagai berikut:

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

Dimana :

F = Harga F

R<sup>2</sup> = Koefisien korelasi berganda

K = Jumlah variabel bebas

N = Banyaknya sample

Adapun langkah-langkah uji F atau uji simultan adalah:



a. Perumusan hipotesis

Ho = Variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan

kerja karyawan

Ha = Variabel budaya organisasi ada pengaruh terhadap kepuasan kerja

karyawan

b. Nilai kritis distribusi  $F$  dengan level of signifikan  $\alpha = 5\%$

c. Kriteria penolakan atau penerimaan

Ho diterima jika:

$F_{hitung} \leq F_{table}$  maka Ho diterima dan Ha ditolak ini berarti tidak terdapat pengaruh simultan oleh variable X dan Y

Ho di tolak jika:

$F_{hitung} \geq F_{table}$  maka Ho ditolak dan Ha diterima ini berarti ada pengaruh simultan oleh variable X dan Y

b. Uji t (uji parsial)

Zikmund dalam Istijanto (2006:100), menjelaskan Uji t merupakan uji statistic terhadap signifikan tidaknya nilai rata-rata sample terhadap nilai yang diuji.

$$t = r \left\{ \frac{n-2}{1-r^2} \right\}^{1/2}$$

Dimana :

$r$  = Korelasi produk momen

$n$  = Jumlah responden

$t$  = Uji hipotesis

1) Perumusan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ )

a.  $H_0$  = Variabel inovasi dan pengambilan resiko tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

$H_a$  = Variabel inovasi dan pengambilan resiko ada pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

b.  $H_0$  = Variabel perhatian tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

$H_a$  = Variabel perhatian ada pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

c.  $H_0$  = Variabel orientasi hasil tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

$H_a$  = Variabel orientasi hasil ada pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

d.  $H_0$  = Variabel orientasi orang tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

$H_a$  = Variabel orientasi orang ada pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

e.  $H_0$  = Variabel orientasi tim tidak berpengaruh terhadap kepuasan

kerja karyawan.

Ha = Variabel orientasi tim ada pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

f. Ho = Variabel kegresifan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Ha = Variabel keagresifan ada pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

g. Ho = Variabel kemantapan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Ha = Variabel kemantapan ada pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

2) Menentukan nilai kritis dengan level signifikan  $\alpha = 5\%$

3) Penentuan criteria penerimaan dan penolakan

Ho diterima jika:

$t_{hitung} \leq t_{table}$  maka Ho diterima dan Ha ditolak, itu berarti tidak ada pengaruh yang bermakna oleh variable X dan Y

$t_{hitung} \geq t_{table}$  maka Ho ditolak dan Ha diterima, itu berarti ada pengaruh yang bermakna oleh variable X dan Y

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

#### A. Paparan Data

##### 1. Gambaran umum BCA KCP. Dinoyo Malang

BCA KCP. Dinoyo Malang yang beralamatkan di jalan MT. Haryono 160 Malang didirikan pada 1 Maret 1991 sebagai cabang pembantu dengan tujuan untuk lebih memahami dan memenuhi kebutuhan nasabah. Sebagai bank transaksional terdepan di Indonesia, BCA selalu bertumpu pada tiga prioritas yaitu mempertahankan keunggulan sebagai bank transaksional pilihan nasabah, menyalurkan kredit yang didukung manajemen risiko yang efektif, serta menerapkan tata kelola pada setiap menerapkan tata kelola pada setiap aspek bisnis. Saat ini BCA KCP. Dinoyo Malang memiliki lebih dari 19.000 nasabah.

Dalam menghadapi tantangan perubahan ekonomi yang bersifat struktural maupun pergerakan suku bunga, BCA KCP. Dinoyo berupaya untuk tetap konsisten dalam pengelolaan. Hal tersebut dimaksudkan dengan tujuan: mengoptimalkan posisi likuiditas untuk meningkatkan profitabilitas, dan investasi pada *franchise* BCA guna mengembangkan sumber daya yang menguntungkan.

## **2. Visi dan Misi**

Untuk dapat mencapai tujuan organisasinya, BCA KCP. Dinoyo Malang mempunyai visi dan misi sebagai berikut:

VISI:

Menjadi bank pilihan utama andalan masyarakat, yang berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia.

MISI:

1. Membangun institusi yang unggul dibidang penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan bagi nasabah bisnis dan perseorangan.
2. Memahami beragam kebutuhan nasabah dan memberikan layanan financial yang tepat demi tercapainya kepuasan optimal bagi nasabah.
3. Meningkatkan nilai *franchise* dan nilai *stakeholder* BCA.

## **3. Produk dan layanan BCA**

Sebagai bank transaksional terdepan di Indonesia, BCA telah mempunyai produk dan layanan terbaik. Produk dan layanan yang telah dikeluarkan oleh BCA adalah sebagai berikut:

NO	PRODUK	LAYANAN
1.	Produk Simpanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tahapan</li> <li>• Tahapan Gold</li> <li>• Giro</li> <li>• Tapres</li> <li>• Deposito Berjangka</li> <li>• BCA Dollar</li> </ul>
2.	Kartu kredit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BCA Card</li> <li>• BCA MasterCard</li> <li>• BCA VISA</li> <li>• BCA JCB</li> <li>• Astra World BCA Card</li> </ul>
3.	Perbankan Elektronik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ATM BCA</li> <li>• Debit BCA</li> <li>• Internet Banking Klik BCA</li> <li>• Mobile Banking m-BCA</li> <li>• Call Centre Halo BCA</li> <li>• BCA by Phone</li> <li>• Self Service Passbook Printer (SSPP)</li> <li>• EDCBIZZ</li> </ul>
4.	Layanan Transaksi Perbankan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Safe Deposit Box</li> <li>• Transfer dan Pengiriman Uang</li> <li>• Inkaso dan Kliring</li> <li>• Bank Notes</li> <li>• Travellers Cheque</li> </ul>
5.	Fasilitas Kredit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kredit Kepemilikan Rumah</li> <li>• Kredit Kendaraan Bermotor</li> <li>• Kredit Modal Kerja</li> <li>• Kredit Sindikasi</li> <li>• Kredit Ekspor</li> <li>• Trust Receipt</li> <li>• Kredit Investasi</li> </ul>
6.	Bank Garansi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bid Bond</li> <li>• Performance Bond</li> <li>• Advance Payment Bond</li> <li>• Pusat Pengelolaan dan Pengembalian Bea Masuk (P4BM)</li> </ul>
7.	Fasilitas Ekspor dan Impor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Letter of Kredit (L/C)</li> <li>• Negotiation</li> <li>• Bankers Acceptance</li> <li>• Bills Discounting</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentary Collection</li> </ul>
7.	Fasilitas Asing Valuta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spot</li> <li>• Forward</li> <li>• Swap</li> <li>• Produk Derivatif Lainnya</li> </ul>

Sumber: Dokumen BCA KCP. Dinoyo Malang

#### 4. Sumber Daya Manusia

Karyawan BCA KCP. Dinoyo Malang terdiri dari:

No.	BAGIAN	JUMLAH ORANG
1.	Pemimpin	1 Orang
2.	Kabag. Teller	1 Orang
	Teller	6 Orang
3.	Kabag. Operasional	1 Orang
	Customer Service Officer (CSO)	6 Orang
	Back Office (BO)	8 Orang
	Khasanah	2 Orang
	Umum	12 Orang
	Jumlah	37 Orang

Sumber: Profil BCA KCP. Dinoyo Malang

#### 5. Job Description BCA KCP. Dinoyo Malang

Seperti diketahui bahwa struktur organisasi suatu perusahaan dilihat dari bentuk dan ragamnya, sangat erat hubungannya dengan pencapaian tujuan perusahaan. Suatu usaha untuk mencapai tujuan perusahaan tidak dapat dilakukan oleh satu orang saja, akan tetapi selalu diperlukan bantuan dari orang lain yang dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan tersebut.

Struktur organisasi tersebut akan dapat dilihat tugas dan bagian pekerjaannya serta kepada siapa ia bertanggung jawab atas pelayanannya. Sedangkan tugas dan fungsi dari masing-masing bagian yang ada pada BCA KCP. Dinoyo Malang adalah sebagai berikut:

a. Pemimpin

Memimpin, menyusun kebijakan, membina, mengkoordinasikan dan mengawasi serta melakukan pengendalian terhadap pelaksanaan tugas sesuai dengan peraturan dalam BCA.

b. Kabag. Teller

Memimpin staf pada bagian teller, mengkoordinasikan dan mengevaluasi bagian teller pada saat melaksanakan tugasnya dalam memberikan pelayanan terhadap nasabah pada saat melakukan transaksi di bank.

c. Teller

Memberikan pelayanan terhadap nasabah dengan sebaik-baiknya pada saat melakukan transaksi di bank.

d. Kabag. Operational

Memimpin, mengontrol, dan mengawasi kegiatan bagian operasional perusahaan dalam menjalankan tugasnya.

e. Costumer Service Operation (CSO)



Menerima keluhan dan pertanyaan dari nasabah baik secara langsung maupun lewat telepon (Halo BCA), internet ([halobca@bca.co.id](mailto:halobca@bca.co.id))

f. Back Office (BO)

Melaksanakan keperluan administrasi seperti surat-menyurat dan kearsipan.

g. Khasanah

- 1) Bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan perusahaan.
- 2) Melaksanakan koordinasi dalam rangka mobilisasi dana.
- 3) Penyajian laporan keuangan dan kegiatan mobilisasi dana.

h. Umum

- 1) Melaksanakan administrasi kepegawaian
- 2) Melaksanakan kerumah tanggaan, perlengkapan kantor.

## **B. Hasil Penelitian**

Penelitian ini mengambil responden seluruh karyawan BCA KCP. Dinoyo Malang yang berjumlah 36 orang dengan menyebarkan kuesioner.

### **1. Karakteristik responden**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 36 karyawan BCA KCP. Dinoyo Malang melalui penyebaran kuesioner didapatkan

karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia dan pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

**Table 4.1**

**Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1	Laki-laki	20	55,6%
2	Perempuan	16	44,4 %
Jumlah		36	100 %

Sumber: Data primer diolah, 2008

Table 4.1 menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 20 responden (55,6 %), dan sebanyak 16 responden (44,4 %) berjenis kelamin perempuan. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki lebih banyak yaitu 20 responden (55,6 %).

- b. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

**Tabel 4.2**

**Karakteristik responden berdasarkan usia**

No	Usia	Jumlah	Prosentase
1	20-25 th	4	11,1 %
2	26-30 th	12	33,3 %
3	31-35 th	8	22,2 %
4	36-40 th	9	25 %
5	≥41 th	3	8,3 %
Jumlah		36	100 %

Sumber: Data primer diolah, 2008

Table 4.2 menunjukkan bahwa responden berusia 20-25 tahun berjumlah 4 responden (11,1 %), responden berusia 26-30 tahun berjumlah 12 responden (33,3 %), responden berusia 31-35 tahun berjumlah 8 responden (22,2 %), responden berusia 36-40 tahun berjumlah 9 responden (25 %), responden berusia  $\geq 41$  tahun berjumlah 3 responden (8,3 %). Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden yang paling banyak adalah berusia 36-40 tahun yaitu berjumlah 9 responden (25 %).

c. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir

**Tabel 4.3**

**Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir**

No	Usia	Jumlah	Prosentase
1	SD	-	0 %
2	SMP/SEDERAJAT	5	13,9 %
3	SMU/SEDERAJAT	11	30,6 %
4	D3	4	11,1 %
5	SARJANA	16	44,4 %
Jumlah		36	100%

Sumber: Data primer diolah, 2008

Table 4.3 menunjukkan bahwa responden berpendidikan terakhir SD tidak ada (0%), responden berpendidikan terakhir SMP/Sederajat berjumlah 5 responden (13,9%), responden berpendidikan terakhir SMU/Sederajat berjumlah 11 responden (30,6%), responden berpendidikan terakhir D3 berjumlah 4 responden

(11,1%), responden berpendidikan terakhir Sarjana berjumlah 16 responden (44,4%).

## 2. Gambaran distribusi item

Pada bagian ini akan dijabarkan mengenai distribusi item-item variable budaya organisasi yang terdiri dari inovasi dan pengambilan risiko ( $X_1$ ), perhatian ( $X_2$ ), orientasi hasil ( $X_3$ ), orientasi orang ( $X_4$ ), orientasi tim ( $X_5$ ), keagresifan ( $X_6$ ), kemantapan ( $X_7$ ) dan akan dijabarkan pula item variable kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ).

### a. Variabel Bebas ( $X$ )

#### 1) Variabel Inovasi dan pengambilan risiko ( $X_1$ )

**Variable inovasi dan pengambilan risiko terdiri dari tiga item, yaitu karyawan didorong mempunyai ide-ide baru dalam bekerja ( $X_{1.1}$ ), serta karyawan diberi toleransi untuk mengambil risiko dalam pekerjaan ( $X_{1.2}$ ).**

Table 4.4

bench distribusi frekuensi item variable inovasi dan pengambilan risiko

Item	1 STS		2 TS		3 R		4 S		5 SS		Total		statistik Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1.1	0	0	0	0	1	2,8	29	80,6	6	16,7	36	100	4,14
X1.2	0	0	0	0	6	16,7	25	69,4	5	13,6	36	100	3,97

Sumber: Data primer diolah, 2008

Dari table 4.4 di atas diketahui bahwa dua item variable inovasi dan pengambilan risiko, distribusi jawaban rata-rata tertinggi jawaban responden terletak pada item karyawan didorong mempunyai ide-ide baru dalam bekerja ( $X_{1.1}$ ) dengan rata-rata 4,14. hal ini menunjukkan bahwa karyawan BCA KCP. Dinoyo Malang didorong untuk melakukan ide-ide baru dalam bekerja.

Sedangkan distribusi rata-rata terendah jawaban responden terletak pada item karyawan diberi toleransi untuk mengambil risiko dalam pekerjaan ( $X_{1.2}$ ) dengan rata-rata 3,97. hal ini menunjukkan bahwa karyawan BCA KCP. Dinoyo Malang diberi toleransi untuk mengambil risiko dalam bekerja walaupun tak sekuat dengan dorongan untuk melakukan ide-ide dalam bekerja.

## 2) Variabel Perhatian ( $X_2$ )

Variable perhatian terdiri dari dua item, yaitu karyawan diharapkan bekerja dengan cermat dan penuh analisis ( $X_{2.1}$ ) dan karyawan bekerja dengan penuh analisis ( $X_{2.2}$ )

Table 4.5

Table distribusi frekuensi item variable perhatian

Item	1 STS		2 TS		3 R		4 S		5 SS		Total		statistik Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X2.1	0	0	0	0	2	5,6	19	52,8	15	41,7	36	100	4,36

X2.2	0	0	0	0	4	11,1	23	63,9	9	25	36	100	4,14
------	---	---	---	---	---	------	----	------	---	----	----	-----	------

Sumber: Data primer diolah, 2008

Dari table 4.5 di atas diketahui bahwa item variable perhatian, distribusi jawaban rata-rata tertinggi jawaban responden terletak pada item karyawan diharapkan bekerja dengan cermat dan penuh analisis (X<sub>2.1</sub>) dengan rata-rata 4,36. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan BCA KCP. Dinoyo Malang diharapkan bekerja dengan cermat dan penuh analisis dalam bekerja.

Sedangkan distribusi rata-rata terendah jawaban responden terletak pada item karyawan bekerja dengan penuh analisis (X<sub>2.2</sub>) dengan rata-rata 4,14.

### 3) Variabel Orientasi Hasil (X<sub>3</sub>)

Variable orientasi hasil terdiri dari dua item, yaitu pimpinan menilai pekerjaan berdasarkan hasil (X<sub>3.1</sub>), serta karyawan bekerja dengan orientasi hasil yang memuaskan (X<sub>3.2</sub>)

Table 4.6

Table distribusi frekuensi item variable orientasi hasil

Item	1 STS		2 TS		3 R		4 S		5 SS		Total		statistik Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X3.1	0	0	0	0	7	19,4	25	69,4	4	11,1	36	100	3,92
X3.2	0	0	0	0	9	25	23	63,9	4	11,1	36	100	3,86

Sumber: Data primer diolah, 2008

Dari table 4.4 di atas diketahui bahwa dua item variable orientasi hasil, distribusi jawaban rata-rata tertinggi jawaban responden terletak pada item pimpinan menilai pekerjaan berdasarkan hasil ( $X_{3.1}$ ) dengan rata-rata 3,92. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan BCA KCP. Dinoyo Malang menilai pekerjaan karyawan berdasarkan hasil dalam bekerja.

Sedangkan distribusi rata-rata terendah jawaban responden terletak pada item karyawan bekerja dengan orientasi hasil yang memuaskan ( $X_{3.2}$ ) dengan rata-rata 3,86. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan BCA KCP. Dinoyo Malang bekerja dengan orientasi hasil yang memuaskan walaupun tak sekuat pimpinan menilai pekerjaan karyawan berdasarkan hasil dalam bekerja.

#### 4) Variabel Orientasi Orang ( $X_4$ )

Variable orientasi orang terdiri dari dua item, yaitu keputusan manajemen menguntungkan karyawan ( $X_{4.1}$ ) dan keputusan pimpinan memperhitungkan efek keberhasilan karyawan ( $X_{4.2}$ ).

Table 4.7

Table distribusi frekuensi item variable orientasi orang

Item	1 STS		2 TS		3 R		4 S		5 SS		Total		statistik Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X4.1	0	0	0	0	1	2,8	33	91,7	2	5,6	36	100	4,03

X4.2	0	0	0	0	9	25	25	69,4	2	5,6	36	100	3,81
------	---	---	---	---	---	----	----	------	---	-----	----	-----	------

Sumber: Data primer diolah, 2008

Dari table 4.7 di atas diketahui bahwa item variable orientasi hasil, distribusi jawaban rata-rata tertinggi jawaban responden terletak pada keputusan manajemen menguntungkan karyawan ( $X_{4.1}$ ), dengan rata-rata 4,03. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan BCA KCP. Dinoyo Malang keputusan manajemen menguntungkan karyawan.

Sedangkan distribusi rata-rata terendah jawaban responden terletak pada item karyawan bekerja dengan orientasi hasil yang memuaskan ( $X_{4.2}$ ) dengan rata-rata 3,81.

#### 5) Variabel Orientasi Tim ( $X_5$ )

Variable orientasi tim terdiri dari dua item, yaitu Adanya kerjasama antar berbagai anggota organisasi dalam menjalankan tugas ( $X_{5.1}$ ). pimpinan memberikan pekerjaan berorientasikan tim bukan individu ( $X_{5.2}$ ).

Table 4.8

Table distribusi frekuensi item variable orientasi tim

Item	1 STS		2 TS		3 R		4 S		5 SS		Total		statistik Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X5.1	0	0	0	0	0	0	8	22,2	28	77,8	36	100	4,78
X5.2	0	0	0	0	1	2,8	31	86,4	4	11,1	36	100	4,08

Sumber: Data primer diolah, 2008



Dari table 4.8 di atas diketahui bahwa item variable orientasi tim, distribusi jawaban rata-rata tertinggi jawaban responden terletak pada Adanya kerjasama antar berbagai anggota organisasi dalam menjalankan tugas ( $X_{5.1}$ ), dengan rata-rata 4,78. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan BCA KCP. Dinoyo Malang melakukan kerjasama dalam melakukan pekerjaan.

Sedangkan distribusi rata-rata terendah jawaban responden terletak pada item pimpinan memberikan pekerjaan dengan orientasi tim bukan individu ( $X_{3.2}$ ) dengan rata-rata 4,08.

#### 6) Variabel Keagresifan ( $X_6$ )

Variable keagresifan terdiri dari dua item, yaitu karyawan bekerja dengan kreatif dan kompetitif untuk memperoleh yang terbaik ( $X_{6.1}$ ). adanya kompetisi yang sehat antar karyawan untuk memperoleh hasil yang terbaik ( $X_{6.2}$ ).

Table 4.9

Table distribusi frekuensi item variable keagresifan

Item	1 STS		2 TS		3 R		4 S		5 SS		Total		statistik Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X6.1	0	0	0	0	1	2,8	26	72,2	9	25	36	100	4,22
X6.2	0	0	0	0	7	19,4	25	69,4	4	11,1	36	100	3,92

Sumber: Data primer diolah, 2008

Dari table 4.9 di atas diketahui bahwa item variable keagresifan, distribusi jawaban rata-rata tertinggi jawaban

responden terletak pada karyawan bekerja dengan kreatif dan kompetitif untuk memperoleh yang terbaik ( $X_{6.1}$ ), dengan rata-rata 4,22. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan BCA KCP. Dinoyo Malang bekerja dengan kreatif dan kompetitif untuk memperoleh yang terbaik.

Sedangkan distribusi rata-rata terendah jawaban responden terletak pada item adanya kompetisi yang sehat antar karyawan untuk memperoleh hasil yang terbaik ( $X_{6.2}$ ) dengan rata-rata 3,92

7) Variabel Kemantapan ( $X_7$ )

Variable kemantapan terdiri dari dua item, yaitu mempertahankan karyawan yang berpotensi ( $X_{7.1}$ ), serta karyawan memperoleh penghargaan atas prestasinya ( $X_{7.2}$ )

Table 4.10

Table distribusi frekuensi item variable kemantapan

Item	1 STS		2 TS		3 R		4 S		5 SS		Total		statistik
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X7.1	0	0	2	5,6	6	16,7	29	80,6	1	2,8	36	100	Mean
X7.2	0	0	0	0	5	13,9	31	86,1	0	0	36	100	3,86

Sumber: Data primer diolah, 2008

Dari table 4.10 di atas diketahui bahwa dua item variable kemantapan, distribusi jawaban rata-rata sama antara variable ( $X_{7.1}$ ) dan ( $X_{7.2}$ ) dengan rata-rata 3,86. Hal ini menunjukkan

bahwa pimpinan BCA KCP. Dinoyo Malang memberikan penghargaan terhadap karyawan atas prestasinya.

b. Variable terikat (Y)

1) Variabel kepuasan kerja karyawan

Variable kepuasan kerja karyawan terdiri dari delapan item yaitu, pekerjaan yang bervariasi (Y<sub>1.1</sub>), karyawan diberi kebebasan dalam menjalankan pekerjaannya (Y<sub>1.2</sub>), karyawan merasa puas dengan gaji dan kebijakan promosi yang mereka peroleh (Y<sub>1.3</sub>), adanya umpan balik tentang seberapa baik karyawan bekerja (Y<sub>1.4</sub>), lingkungan kerja yang nyaman, aman, bersih, dan sedikit gangguan (Y<sub>1.5</sub>), karyawan bekerja dengan nyaman, mudah dan baik (Y<sub>1.6</sub>), karyawan bekerja dengan rekan-rekan kerja yang ramah dan mendukung (Y<sub>1.7</sub>), karyawan saling bekerja sama dalam menjalankan tugas (Y<sub>1.8</sub>).

Table 4.11

Table distribusi frekuensi item variable kepuasan kerja karyawan

Item	1 STS		2 TS		3 R		4 S		5 SS		Total		Statistik Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y1.1	0	0	0	0	2	5,6	19	52,8	15	41,7	36	100	4,36
Y1.2	0	0	1	2,8	2	5,6	19	52,8	14	38,9	36	100	4,28
Y1.3	0	0	1	2,8	2	5,6	22	61,1	11	30,6	36	100	4,19
Y1.4	0	0	1	2,8	4	11,1	18	47,2	14	38,9	36	100	4,28
Y1.5	0	0	0	0	0	0	16	44,4	20	55,6	36	100	4,56
Y1.6	0	0	0	0	1	2,8	19	52,8	16	44,4	36	100	4,42
Y1.7	0	0	0	0	2	5,6	23	63,9	11	30,6	36	100	4,25

Y1.8	0	0	0	0	2	5,6	18	50	16	44,4	36	100	4,39
------	---	---	---	---	---	-----	----	----	----	------	----	-----	------

Sumber: Data primer diolah, 2008

Dari table 4.11 di atas diketahui bahwa delapan item variable kepuasan kerja karyawan, distribusi jawaban rata-rata tertinggi jawaban responden terletak pada item lingkungan kerja yang nyaman, aman, bersih, dan sedikit gangguan (Y<sub>1.5</sub>) dengan rata-rata 4,56, kemudian karyawan bekerja dengan nyaman, mudah dan baik (Y<sub>1.6</sub>) kemudian karyawan saling bekerja sama dalam menjalankan tugas (Y<sub>1.8</sub>) dengan rata-rata 4,39. kemudian pekerjaan yang bervariasi (Y<sub>1.1</sub>) dengan rata-rata 4,36, kemudian pada item adanya umpan balik tentang seberapa baik karyawan bekerja (Y<sub>1.4</sub>) dengan rata-rata item 4,28, karyawan diberi kebebasan dalam menjalankan pekerjaannya (Y<sub>1.2</sub>) dengan rata-rata 4,28, karyawan diberi kebebasan dalam menjalankan pekerjaannya (Y<sub>1.2</sub>) dengan rata-rata 4,22, karyawan bekerja dengan rekan-rekan kerja yang ramah dan mendukung (Y<sub>1.7</sub>) dengan rata-rata 4,25, karyawan merasa puas dengan gaji dan kebijakan promosi yang mereka peroleh (Y<sub>1.3</sub>), dengan rata-rata 4,19.

### 3. Uji validitas

Untuk perhitungan validitas dan reliabilitas instrumen item masing-masing variabel pada penelitian ini peneliti menggunakan program SPSS 12.0 for *Windows*.

Pengujian validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah korelasi Product Moment dan dianggap valid jika Sebuah data dikatakan valid, apabila validitas tersebut  $\geq 0,30$ , atau  $P \leq 0,05$ , maka data tersebut dikatakan valid.

**Table 4.12**  
**Hasil uji validitas**

No	Variabel	Item	R	Probabilitas	Keterangan
1.	Inovasi dan pengambilan risiko (X <sub>1</sub> )	X1.1	0,613	0,000	Valid
		X1.2	0,801	0,000	Valid
2.	Perhatian (X <sub>2</sub> )	X2.1	0,729	0,000	Valid
		X2.2	0,613	0,000	Valid
3.	Orientasi hasil (X <sub>3</sub> )	X3.1	0,716	0,000	Valid
		X3.2	0,764	0,000	Valid
4.	Orientasi orang (X <sub>4</sub> )	X4.1	0,419	0,011	Valid
		X4.2	0,808	0,000	Valid
5.	Orientasi tim (X <sub>5</sub> )	X5.1	0,787	0,000	Valid
		X5.2	0,708	0,000	Valid
6.	Keagresifan (X <sub>6</sub> )	X6.1	0,688	0,000	Valid
		X6.2	0,773	0,000	Valid
7.	Kemantapan (X <sub>7</sub> )	X7.1	0,698	0,000	Valid
		X7.2	0,551	0,000	Valid
8.	Kepuasan kerja karyawan (Y)	Y1.1	0,570	0,000	Valid
		Y1.2	0,707	0,000	Valid
		Y1.3	0,730	0,000	Valid
		Y1.4	0,471	0,004	Valid
		Y1.5	0,534	0,001	Valid
		Y1.6	0,567	0,000	Valid
		Y1.7	0,644	0,000	Valid
		Y1.8	0,586	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2008

Dari tabel 4.12 dapat diketahui bahwa seluruh item variabel budaya organisasi yang terdiri inovasi dan pengambilan risiko (X1), perhatian (X2), orientasi hasil (X3), orientasi orang (X4), Orientasi tim (X5), Keagresifan (X6), Kemantapan (X7) dan kepuasan kerja karyawan (Y) mempunyai nilai  $r \geq 0,30$ . ini berarti bahwa seluruh item dari masing-masing variabel dinyatakan valid.

#### 4. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan konsistensi alat ukur yang digunakan atau sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Hasil reliabilitas dinyatakan reliabel jika perhitungan memiliki koefisien keandalan sebesar  $\geq 0,60$ .

**Table 4.12**  
**Hasil uji reliabilitas**

No	Variabel	Alpha	Keterangan
1	Inovasi dan pengambilan risiko (X <sub>1</sub> )	0,756	Reliabel
2	Perhatian (X <sub>2</sub> )	0,731	Reliabel
3	Orientasi Hasil (X <sub>3</sub> )	0,791	Reliabel
4	Orientasi orang (X <sub>4</sub> )	0,714	Reliabel
5	Orientasi tim (X <sub>5</sub> )	0,791	Reliabel
6	Keagresifan (X <sub>6</sub> )	0,775	Reliabel
7	Kemantapan (X <sub>7</sub> )	0,678	Reliabel
8	Kepuasan kerja karyawan (Y)	0,747	Reliabel

Dari tabel 4.12 diatas dapat diketahui bahwa seluruh variabel budaya organisasi yang terdiri inovasi dan pengambilan risiko (X1), perhatian (X2), orientasi hasil (X3), orientasi orang (X4), Orientasi tim (X5), Keagresifan (X6), Kemantapan (X7) dan kepuasan kerja karyawan (Y)

mempunyai koefisien keandalan sebesar  $\geq 0,60$ . ini berarti bahwa seluruh variabel dinyatakan reliabel.

## 5. Analisis regresi linier berganda

Pengujian melalui regresi linier berganda dilakukan untuk menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di BCA KCP. Dinoyo Malang.

Berdasarkan hipotesis dalam penelitian ini, yaitu;

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Central Asia (BCA) KCP. Dinoyo Malang.
- b. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Central Asia (BCA) KCP. Dinoyo Malang.
- c. Variabel budaya organisasi manakah yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Central Asia (BCA) KCP. Dinoyo Malang.

Maka untuk menguji hipotesis di atas diperlukan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS 12.0 *for Windows*.

Tingkat kepercayaan yang digunakan dalam perhitungan korelasi linier berganda adalah 95% atau dengan tingkat signifikansi 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ). Pada analisis linier berganda dilakukan uji F untuk simultan dan uji t untuk parsial. Berikut merupakan hasil uji dalam bentuk tabel:

**Table 4.13**

**Rekapitulasi analisis regresi linier berganda**

Variabel	B (koefisien regresi)	Beta	t hitung	t tabel	Sig t	Sig. Alpha	Hipotesis
Konstanta	11,192	-	0,911	-	0,370	-	-
X <sub>1</sub>	-1,340	-0,325	-1,625	1,684	0,115	0,05	Ditolak
X <sub>2</sub>	2,100	0,529	2,913	1,684	0,007	0,05	Diterima
X <sub>3</sub>	1,163	0,327	2,359	1,684	0,026	0,05	Diterima
X <sub>4</sub>	-1,387	-0,339	-2,592	1,684	0,015	0,05	Diterima
X <sub>5</sub>	1,769	0,359	2,594	1,684	0,015	0,05	Diterima
X <sub>6</sub>	1,096	0,285	2,083	1,684	0,047	0,05	Diterima
X <sub>7</sub>	1,507	0,286	2,218	1,684	0,035	0,05	Diterima
N = 36 R = 0,746 R Square = 0,557 Adjusted R Square = 0,446				F Hitung = 5,031 F table = 2,36 Sig F = 0,001 Alpha = 0,05			

Sumber: Data primer diolah, 2008

Uji hipotesis secara simultan yaitu menguji pengaruh secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji F. Dari hasil perhitungan pada tabel 4.13 diatas, dapat dilihat bahwa  $F_{hitung}$  5,031 dengan nilai  $p = 0,001 \geq 0,05$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Pengujian hipotesis dengan membandingkan  $F_{tabel}$  dengan  $df_1 =$  derajat pembilangan 7 dan  $df_2 = 28$  didapat 2,36 untuk taraf 5%. Maka dari tabel diatas membuktikan bahwa  $F_{hitung}$  5,031 lebih besar dari  $F_{tabel}$  2,36, sedangkan tingkat signifikansi (0,001) lebih kecil dari alpha pada taraf 5% atau 0,05. Sehingga  $H_a$  yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan antara inovasi dan pengambilan risiko, perhatian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan terhadap kepuasan



kerja karyawan Bank Central Asia (BCA) KCP. Dinoyo Malang diterima. Sedangkan  $H_0$  yang berbunyi tidak ada pengaruh yang signifikan antara inovasi dan pengambilan risiko, perhatian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Central Asia (BCA) KCP. Dinoyo Malang ditolak. Artinya variabel bebas berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat (Y).

Koefisien determinan (*Adjusted R Square*) sebesar 0,446 atau 44,6%, koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar prosentase pengaruh variable bebas inovasi dan pengambilan risiko ( $X_1$ ), perhatian ( $X_2$ ), orientasi hasil ( $X_3$ ), orientasi orang ( $X_4$ ), orientasi tim ( $X_5$ ), keagresifan ( $X_6$ ), dan kemantapan ( $X_7$ ) terhadap perubahan variabel terikat kepuasan kerja karyawan (Y), artinya besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat adalah 40,6%. Sedangkan sisanya yaitu 55,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Untuk menguji hipotesis secara parsial digunakan uji t yaitu untuk menguji secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil perhitungan pada tabel 4.13, dapat dilihat bahwa  $t_{hitung}$  dari setiap variabel  $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6$ , dan  $X_7$ , dengan nilai  $p \leq 0,05$ , apakah berpengaruh secara signifikan terhadap perubahan nilai Y (variabel terikat) dengan membandingkan  $t_{tabel}$  dengan nilai N = jumlah sampel 36 dengan  $\alpha = 0,05$  didapat  $t_{tabel}$  sebesar 1,684, maka diperoleh:

- 1)  $t_{hitung} X_1 -1,625 \leq t_{tabel} 1,684$  dan nilai  $p = 0,115 \geq 0,05$ , maka  $H_a$  yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan antara inovasi dan pengambilan risiko terhadap kepuasan kerja karyawan ditolak dan  $H_o$  yang berbunyi tidak ada pengaruh yang signifikan antara inovasi dan pengambilan risiko terhadap kepuasan kerja karyawan diterima, itu berarti tidak ada pengaruh yang bermakna oleh variabel X dan Y.
- 2)  $t_{hitung} X_2 2,913 \geq t_{tabel} 1,684$  dan nilai  $p = 0,007 \leq 0,05$ , maka  $H_a$  yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan antara perhatian terhadap kepuasan kerja karyawan diterima dan  $H_o$  yang berbunyi tidak ada pengaruh yang signifikan antara perhatian terhadap kepuasan kerja karyawan ditolak, itu berarti ada pengaruh yang bermakna oleh variabel X dan Y.
- 3)  $t_{hitung} X_3 2,359 \geq t_{tabel} 1,684$  dan nilai  $p = 0,026 \leq 0,05$ , maka  $H_a$  yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan antara orientasi hasil terhadap kepuasan kerja karyawan diterima dan  $H_o$  yang berbunyi tidak ada pengaruh yang signifikan antara orientasi hasil terhadap kepuasan kerja karyawan ditolak, itu berarti ada pengaruh yang bermakna oleh variabel X dan Y.
- 4)  $t_{hitung} X_4 -2,592 \leq t_{tabel} 1,684$  dan nilai  $p = 0,015 \leq 0,05$ , jika menggunakan uji t maka  $H_a$  yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan antara orientasi orang terhadap kepuasan kerja

karyawan ditolak dan  $H_0$  yang berbunyi tidak ada pengaruh yang signifikan antara orientasi orang terhadap kepuasan kerja karyawan diterima, akan tetapi, melihat dari sig t maka  $H_a$  yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan antara orientasi orang terhadap kepuasan kerja karyawan diterima dan  $H_0$  yang berbunyi tidak ada pengaruh yang signifikan antara orientasi orang terhadap kepuasan kerja karyawan ditolak,  $H_a$  itu berarti ada pengaruh tetapi menurun yang bermakna oleh variabel X dan Y.

- 5)  $t_{hitung} X_5 2,594 \geq t_{tabel} 1,684$  dan nilai  $p = 0,015 \leq 0,05$ , maka  $H_a$  yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan antara orientasi tim terhadap kepuasan kerja karyawan diterima dan  $H_0$  yang berbunyi tidak ada pengaruh yang signifikan antara orientasi tim terhadap kepuasan kerja karyawan ditolak, itu berarti ada pengaruh yang bermakna oleh variabel X dan Y.
- 6)  $t_{hitung} X_6 2,083 \geq t_{tabel} 1,684$  dan nilai  $p = 0,047 \leq 0,05$ , maka  $H_a$  yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan antara keagresifan terhadap kepuasan kerja karyawan diterima dan  $H_0$  yang berbunyi tidak ada pengaruh yang signifikan antara keagresifan terhadap kepuasan kerja karyawan ditolak, itu berarti tidak ada pengaruh yang bermakna oleh variabel X dan Y.

7)  $t_{hitung} X_7 2,218 \geq t_{tabel} 1,684$  dan nilai  $p = 0,035 \leq 0,05$ , maka  $H_a$  yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan antara kemantapan terhadap kepuasan kerja karyawan diterima dan  $H_o$  yang berbunyi tidak ada pengaruh yang signifikan antara kemantapan terhadap kepuasan kerja karyawan ditolak, itu berarti tidak ada pengaruh yang bermakna oleh variabel X dan Y.

Untuk menguji variabel dominan, terlebih dahulu diketahui kontribusi masing-masing variabel bebas yang diuji terhadap variabel terikat. Kontribusi masing-masing variabel diketahui dari koefisien determinasi regresi sederhana terhadap variabel terikat atau diketahui dari kuadrat korelasi sederhana variabel bebas terhadap variabel terikat.

Table 4.14

Kontribusi masing-masing variable bebas terhadap variable terikat

Variabel	B	Kontribusi
Inovasi dan pengambilan risiko ( $X_1$ )	-0,325	-32,5%
Perhatian ( $X_2$ )	0,529	52,9%
Orientasi hasil ( $X_3$ )	0,327	32,7%
Orientasi orang ( $X_4$ )	-0,339	33,9%
Orientasi tim ( $X_5$ )	0,359	35,9%
Keagresifan ( $X_6$ )	0,285	28,5%
Kemantapan ( $X_7$ )	0,286	28,6%

Sumber: Data primer diolah, 2008

Berdasarkan tabel 4.14 diatas, dapat diketahui bahwa dari ketujuh variabel budaya organisasi yang paling dominan adalah variabel perhatian dengan kontribusi sebesar 52,9%

### C. Pembahasan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dijabarkan dalam tujuh variable bebas (X) yaitu inovasi dan pengambilan risiko ( $X_1$ ), perhatian ( $X_2$ ), orientasi hasil ( $X_3$ ), orientasi orang ( $X_4$ ), orientasi tim ( $X_5$ ), keagresifan ( $X_6$ ), dan kemantapan ( $X_7$ ) secara simultan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan BCA. KCP Dinoyo Malang.

Berdasarkan penelitian ini, BCA KCP. Dinoyo Malang sebagai cabang dari bank transaksional terdepan di Indonesia seharusnya memperhatikan aspek budaya organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan di BCA KCP. Dinoyo Malang, yaitu sebagai berikut:

1. Karyawan selalu ingin berinovasi dan mengambil risiko dalam melakukan setiap pekerjaannya, hal ini mereka lakukan untuk menghindari kejenuhan dalam bekerja dan sebagai manusia mereka selalu ingin berkembang sesuai kemampuan atau potensi dalam dirinya. Dorongan-dorongan yang ada pada diri karyawan ini seharusnya dapat direspon oleh pimpinan selama tidak melanggar peraturan-peraturan yang ada di perusahaan.

Al-Qur'an menjelaskan bahwa setiap individu sejak dilahirkan membawa potensi dalam diri yang telah ditentukan Allah SWT antara lain kecerdasan, sifat-sifat tertentu, jodoh, rezeki, dan nasib. Allah berfirman dalam Al-Qur'an surat Ar-R'ad ayat 11 yang menyatakan:

..... بِأَنْفُسِهِمْ مَا يُغَيِّرُوا حَتَّىٰ بِقَوْمٍ مَا يُغَيِّرُ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ

*“...Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan.....”.*

Hal ini menunjukkan bahwa manusia sekalipun secara potensi telah ditentukan oleh Allah Swt, tetapi diberi peluang dan motivasi untuk memperbaiki sekaligus mengubah kondisi dirinya.

Berdasarkan hasil penelitian, inovasi dan pengambilan risiko (X1) memberi kontribusi cukup sebesar -1,625 terhadap kepuasan kerja karyawan (Y). Walaupun kontribusinya kecil dan pengaruhnya tidak signifikan, namun dalam kondisi ideal inovasi dan pengambilan risiko (X1) juga memiliki pengaruh.

Oleh karena itu, dalam mempengaruhi karyawan, pimpinan BCA KCP. Dinoyo Malang sebaiknya memperhatikan karyawan dalam berinovasi dan keinginan mengambil risiko dalam pekerjaannya.

2. Pimpinan selalu mengharapkan para karyawan dapat bekerja dengan baik, cermat dan teliti. Kecermatan dan ketelitian membutuhkan tingkat konsentrasi yang baik dari masing-masing individu karyawan. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari

dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pimpinan mengharapkan karyawan dapat bekerja dengan produktif, teliti dan cermat tidak akan terwujud.

Berdasarkan hasil penelitian, perhatian (X2) memberi pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 2,913, artinya jika karyawan BCA KCP. Dinoyo Malang bekerja dengan cermat dan teliti maka akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan BCA. KCP. Dinoyo Malang.

3. Motivasi yang selalu dimiliki karyawan selalu mengharap sesuatu yang dilakukannya dapat berhasil dengan memuaskan. Setiap individu yang mempunyai motivasi tinggi cenderung memiliki prestasi tinggi dan sebaliknya, jika motivasinya rendah prestasi kerjanya pun rendah. Pimpinan selalu berharap agar karyawannya bekerja dengan baik dan memperoleh hasil yang baik pula.

Berdasarkan hasil penelitian, orientasi hasil (X3) memberi pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 2,359, artinya jika karyawan BCA KCP. Dinoyo Malang bekerja dengan orientasi kerja yang memuaskan maka akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan BCA KCP. Dinoyo Malang.

4. Pimpinan dalam sebuah organisasi harus tegas, adil, jujur, dan bijaksana. Setiap kebijakan yang dibuat harus selalu berorientasikan

orang yang ada dalam organisasi tersebut. Hal ini sangat perlu untuk memotivasi karyawan dan sebagai karyawan mereka puas terhadap tindakan pimpinan tersebut.

Al-Qur'an menjelaskan bahwa setiap pemimpin harus berbuat adil jujur dan bijaksana.

﴿ نَقِيرًا النَّاسَ يُؤْتُونَ لَّا فَاِذَا الْمُلْكِ مِّنْ نَّصِيبِ هُمْ اَمَّ ﴾

artinya: Ataukah ada bagi mereka bagian dari kerajaan (kekuasaan)? kendatipun ada, mereka tidak akan memberikan sedikitpun (kebajikan) kepada manusia[310].

Dalam ayat di atas dijelaskan bahwa orang-orang yang tidak dapat memberikan kebaikan kepada manusia atau masyarakatnya, tidak selayaknya ikut memegang jabatan dalam pemerintahan.

Berdasarkan hasil penelitian ini, orientasi orang (X4) memberi kontribusi cukup sebesar -2,592 terhadap kepuasan kerja karyawan (Y). Walaupun kontribusinya kecil dan pengaruhnya tidak signifikan, namun dalam kondisi ideal orientasi orang (X4) juga memiliki pengaruh.

Oleh karena itu, dalam mempengaruhi karyawan, pimpinan BCA KCP. Dinoyo Malang sebaiknya memperhatikan setiap kebijakan yang



akan dibuat agar selalu berorientasikan orang yang ada dalam organisasi.

5. Sebaiknya setiap pekerjaan dikerjakan berdasarkan tim, selain menghemat waktu juga hasil yang dikeluarkan juga bagus. Jika pekerjaan dilakukan oleh tim maka mereka akan bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian ini, orientasi tim (X5) memberi pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 2,594, artinya jika karyawan BCA KCP. Dinoyo Malang bekerja dengan orientasi tim maka akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan BCA KCP. Dinoyo Malang.

6. Di dalam organisasi perlu tercipta suasana kerja yang kreatif dan kompetitif, hal ini akan sangat membantu organisasi dalam mencapai tujuan, dan visi, misinya. Dengan lingkungan kerja yang kreatif dan kompetitif maka karyawan akan selalu berusaha untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Berdasarkan hasil penelitian ini, keagresifan (X6) memberi pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 2,083, artinya jika karyawan BCA KCP. Dinoyo Malang bekerja agresif (kreatif dan kompetitif) maka akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan BCA KCP. Dinoyo Malang.

7. Pimpinan organisasi harus mempertahankan karyawan yang berpotensi dan mempunyai prestasi kerja yang tinggi. Pimpinan sebaiknya memberikan penghargaan atas dasar prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian ini, kemantapan (X7) memberi pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 2,218, artinya jika pimpinan BCA KCP. Dinoyo Malang memberikan penghargaan dan mempertahankan karyawan atas dasar prestasi kerja maka akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan BCA KCP. Dinoyo Malang.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Kesimpulan dari hasil penelitian pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di BCA KCP. Dinoyo Malang adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil dari analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa inovasi dan pengambilan risiko ( $X_1$ ), perhatian ( $X_2$ ), orientasi hasil ( $X_3$ ), orientasi orang ( $X_4$ ), orientasi tim ( $X_5$ ), keagresifan ( $X_6$ ), dan kemantapan ( $X_7$ ) mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ). Dari hasil perhitungan uji  $F$ , dapat dilihat bahwa  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ . Sehingga  $H_a$  yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan antara inovasi dan pengambilan risiko, perhatian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Central Asia (BCA) KCP. Dinoyo Malang diterima. Sedangkan  $H_o$  yang berbunyi tidak ada pengaruh yang signifikan antara inovasi dan pengambilan risiko, perhatian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Central Asia (BCA) KCP. Dinoyo Malang ditolak. Artinya variabel bebas ( $X$ ) berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat ( $Y$ ).

2. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan analisis regresi parsial variabel inovasi dan pengambilan risiko ( $X_1$ ) memiliki  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima, itu berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan oleh variabel inovasi dan pengambilan risiko ( $X_1$ ) terhadap perubahan variabel terikat kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ). Variabel perhatian ( $X_2$ ) memiliki  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, itu berarti terdapat pengaruh yang signifikan oleh variabel perhatian ( $X_2$ ) terhadap perubahan variabel terikat kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ). Variabel orientasi hasil ( $X_3$ ) memiliki  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, itu berarti terdapat pengaruh yang signifikan oleh variabel orientasi hasil ( $X_3$ ) terhadap perubahan variabel terikat kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ). Variabel orientasi orang ( $X_4$ ) memiliki  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima, itu berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan oleh variabel orientasi orang ( $X_4$ ) terhadap perubahan variabel terikat kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ). Variabel orientasi tim ( $X_5$ ) memiliki  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, itu berarti terdapat pengaruh yang signifikan oleh variabel orientasi tim ( $X_5$ ) terhadap perubahan variabel terikat kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ). Variabel keagresifan ( $X_6$ ) memiliki  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, itu berarti terdapat pengaruh yang signifikan oleh variabel keagresifan ( $X_6$ ) terhadap perubahan variabel terikat kepuasan kerja

karyawan (Y). dan variabel kemantapan ( $X_7$ ) memiliki  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, itu berarti terdapat pengaruh yang signifikan oleh variabel keagresifan ( $X_6$ ) terhadap perubahan variabel terikat kepuasan kerja karyawan (Y).

3. Variabel yang pengaruhnya paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) adalah variabel Perhatian, kemudian variabel Keagresifan, kemudian variabel Kemantapan, kemudian variabel Orientasi hasil, kemudian variabel orientasi tim, kemudian variabel Orientasi orang, kemudian variabel Inovasi dan pengambilan risiko.

## B. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan diatas, maka peeliti perlu memberikan saran-saran, diantaranya adalah:

1. Bagi peneliti selanjutnya
  - a. Dapat dijadikan sebagai rujukan dalam melakukan penelitian selanjutnya terlebih mengenai budaya organisasi dengan lebih sempurna lagi.

2. Bagi BCA KCP. Dinoyo Malang

Untuk lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan maka dalam penerapan budaya organisasi harus maksimal, mulai dari atasan sampai bawahan.

- a. Karyawan BCA KCP. Dinoyo Malang selalu ingin berinovasi dan mengambil risiko dalam melakukan setiap pekerjaannya, hal ini

mereka lakukan untuk menghindari kejenuhan dalam bekerja dan sebagai manusia mereka selalu ingin berkembang sesuai kemampuan atau potensi dalam dirinya. Dorongan-dorongan yang ada pada diri karyawan ini seharusnya dapat direspon oleh pimpinan selama tidak melanggar peraturan-peraturan yang ada di perusahaan.

- b. Pimpinan BCA KCP. Dinoyo Malang sebaiknya memotivasi para karyawan untuk dapat bekerja dengan baik, cermat dan teliti. Kecermatan dan ketelitian membutuhkan tingkat konsentrasi yang baik dari masing-masing individu karyawan. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pimpinan mengharapkan karyawan dapat bekerja dengan produktif, teliti dan cermat tidak dapat terwujud.
- c. Motivasi yang selalu dimiliki karyawan BCA KCP. Dinoyo Malang selalu mengharap sesuatu yang dilakukannya dapat berhasil dengan memuaskan. Setiap individu yang mempunyai motivasi tinggi cenderung memiliki prestasi tinggi dan sebaliknya, jika motivasinya rendah prestasi kerjanya pun rendah. Oleh karena itu,

pimpinan sebaiknya mendorong agar karyawannya bekerja dengan baik dan memperoleh hasil yang baik pula.

- d. Setiap keputusan yang di ambil oleh pimpinan sebaiknya berorientasikan orang-orang yang ada dalam organisasi (karyawan) BCA KCP. Dinoyo Malang.
- e. Sebaiknya setiap pekerjaan yang diberikan kepada karyawan BCA KCP. Dinoyo Malang selalu berorientasikan tim bukan individu. Selain hasilnya lebih cepat juga lebih akurat.
- f. Di dalam BCA KCP. Dinoyo Malang perlu dipertahankan suasana kerja yang kmpetitif dan kreatif. Hal ini dapat memberi motivasi bagi karyawan untuk melakukan yang terbaik.
- g. Pimpinan BCA KCP. Dinoyo Malang dalam mempertahankan dan memberi penghargaan kepada karyawan harus berdasarkan prestasi kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Arikunto, Suharsimi., (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi VI. Jakarta: Rineka Cipta.
2. Chatab, Nevizond., (2007). *Diagnostic Management*, Jakarta: Serambi.
3. Darsono P., (2006). *Budaya Organisasi*, Jakarta: Diadit Media.
4. Hasibuan, SP. Malayu., (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
5. Istijanto., (2006). *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
6. Kotter, Jhon.P dan Haekett, James.L., (2006). *Budaya Korporat dan Kinerja*: Jakarta: SAGA.
7. LiliWeri, Alo., (1997). *Sosiologi Organisasasi*, Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.
8. Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu., (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung: PT. Refika Aditama.
9. Moeljono, Djokosantoso., (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
10. Ndraha, Taliziduhu., (2005). *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
11. P. Siagian, Sondang., (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
12. Reksohadiprodjo, Sukanto dan Handoko, T. Hani., *Organisasi Perusahaan teori, struktur, dan perilaku*, Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.
13. Rivai, Veithzal., (2003). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.



14. Rivai, Veithzal., (2004). *Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
15. Robbins, Stephen P., (1994). *Teori Organisasi, Struktur, Desain, dan Aplikasi*, Jakarta: Arcan.
16. Robbins, Stephen P., (2002). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Edisi Kelima, Jakarta: Erlangga.
17. Sedarmayanti., (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju.
18. Simamora, Henry., (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN.
19. Tampubolon, Manahan P., (2004). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
20. Tika, Moh. Pabundu., (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
21. Tika, Moh. Pabundu., (2006). *Metodologi Riset Bisnis*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
22. Timpe, A. Dale., (2002). *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Memotivasi Pegawai*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
23. Timpe, A. Dale., (1992). *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Produktivitas*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

**Lampiran 1**

**Statistics**

		Jenis kelamin	usia	pendidikan terakhir
N	Valid	36	36	36
	Missing	0	0	0

**Jenis kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	55,6	55,6	55,6
	2	16	44,4	44,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	11,1	11,1	11,1
	2	12	33,3	33,3	44,4
	3	8	22,2	22,2	66,7
	4	9	25,0	25,0	91,7
	5	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**Pendidikan terakhir**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	13,9	13,9	13,9
	3	11	30,6	30,6	44,4
	4	4	11,1	11,1	55,6
	5	16	44,4	44,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**Lampiran 2**

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	5,6	5,6	5,6
	Ragu-ragu	3	8,3	8,3	13,9
	Setuju	22	61,1	61,1	75,0
	Sangat setuju	9	25,0	25,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	12	33,3	33,3	33,3
	Sangat setuju	24	66,7	66,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	13	36,1	36,1	36,1
	Sangat setuju	23	63,9	63,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**X3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	2	5,6	5,6	5,6
	Setuju	20	55,6	55,6	61,1
	Sangat setuju	14	38,9	38,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**X4.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	5	13,9	13,9	13,9
	Setuju	22	61,1	61,1	75,0
	Sangat setuju	9	25,0	25,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**X5.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	7	19,4	19,4	19,4
	Sangat setuju	29	80,6	80,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**X6.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	1	2,8	2,8	2,8
	Setuju	24	66,7	66,7	69,4
	Sangat setuju	11	30,6	30,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**X7.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	5,6	5,6	5,6
	Ragu-ragu	4	11,1	11,1	16,7
	Setuju	20	55,6	55,6	72,2
	Sangat setuju	10	27,8	27,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**X7.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	30	83,3	83,3	83,3
	Sangat setuju	6	16,7	16,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**Y1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	3	8,3	8,3	8,3
	Setuju	18	50,0	50,0	58,3
	Sangat setuju	15	41,7	41,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**Y1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	2,8	2,8	2,8
	Tidak setuju	1	2,8	2,8	5,6
	Ragu-ragu	1	2,8	2,8	8,3
	Setuju	19	52,8	52,8	61,1
	Sangat setuju	14	38,9	38,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**Y1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	2,8	2,8	2,8
	Ragu-ragu	3	8,3	8,3	11,1
	Setuju	21	58,3	58,3	69,4
	Sangat setuju	11	30,6	30,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**Y1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	2,8	2,8	2,8
	Ragu-ragu	4	11,1	11,1	13,9
	Setuju	17	47,2	47,2	61,1
	Sangat setuju	14	38,9	38,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**Y1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	5,6	5,6	5,6
	Setuju	14	38,9	38,9	44,4
	Sangat setuju	20	55,6	55,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**Y1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	5,6	5,6	5,6
	Ragu-ragu	1	2,8	2,8	8,3
	Setuju	17	47,2	47,2	55,6
	Sangat setuju	16	44,4	44,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**Y1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	5,6	5,6	5,6
	Ragu-ragu	5	13,9	13,9	19,4
	Setuju	16	44,4	44,4	63,9
	Sangat setuju	13	36,1	36,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**Y1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	5,6	5,6	5,6
	Ragu-ragu	8	22,2	22,2	27,8
	Setuju	15	41,7	41,7	69,4
	Sangat setuju	11	30,6	30,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**Lampiran 3**

**Correlations**

		X1.1	X1.2	Inovasi dan pengambilan risiko
X1.1	Pearson Correlation	1	-,054	,560(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,756	,000
	N	36	36	36
X1.2	Pearson Correlation	-,054	1	,797(**)
	Sig. (2-tailed)	,756	.	,000
	N	36	36	36
Inovasi dan pengambilan risiko	Pearson Correlation	,560(**)	,797(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
	N	36	36	36

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

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded (a)	0	,0
	Total	36	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,730	3

**Correlations**

		X2.1	Perhatian
X2.1	Pearson Correlation	1	1,000(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.
	N	36	36
Perhatian	Pearson Correlation	1,000(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.	.
	N	36	36

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

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded (a)	0	,0
	Total	36	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
1,000	2

**Correlations**

		X3.1	X3.2	Orientasi Hasil
X3.1	Pearson Correlation	1	,134	,698(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,437	,000
	N	36	36	36
X3.2	Pearson Correlation	,134	1	,803(**)
	Sig. (2-tailed)	,437	.	,000
	N	36	36	36
Orientasi Hasil	Pearson Correlation	,698(**)	,803(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
	N	36	36	36

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

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded (a)	0	,0
	Total	36	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,794	3



**Correlations**

		X4.1	Orientasi orang
X4.1	Pearson Correlation	1	1,000(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.
	N	36	36
Orientasi orang	Pearson Correlation	1,000(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.	.
	N	36	36

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

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded (a)	0	,0
	Total	36	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
1,000	2

**Correlations**

		X5.1	Orientasi tim
X5.1	Pearson Correlation	1	1,000(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.
	N	36	36
Orientasi tim	Pearson Correlation	1,000(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.	.
	N	36	36

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

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded (a)	0	,0
	Total	36	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
1,000	2

**Correlations**

		X6.1	Keagresifan
X6.1	Pearson Correlation	1	1,000(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.
	N	36	36
Keagresifan	Pearson Correlation	1,000(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.	.
	N	36	36

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

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded (a)	0	,0
	Total	36	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
1,000	2

**Correlations**

		X7.1	X7.2	Kemantapan
X7.1	Pearson Correlation	1	,255	,925(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,134	,000
	N	36	36	36
X7.2	Pearson Correlation	,255	1	,604(**)
	Sig. (2-tailed)	,134	.	,000
	N	36	36	36
Kemantapan	Pearson Correlation	,925(**)	,604(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
	N	36	36	36

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

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded (a)	0	,0
	Total	36	100,0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,812	3