

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN PENGHARGAAN TERHADAP  
KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. ALTRAK 78  
CABANG PEKANBARU**

**A Y U<sup>1</sup>**

Fakultas Ekonomi Universitas Riau

**ABSTRACT**

*The study was conducted at PT. ALTRAK 78 branches Pekanbaru with the aim to analyze the influence of organizational climate on job satisfaction and reward employees. The study population is all employees in the company, amounting to 87 people. Due to the limited number of population, census sampling is done. The method of data analysis is descriptive and multiple regression analysis using SPSS 17 for windows tools.*

*From the descriptive analysis concluded that the application of organizational climate and reward system has been going well, so that employees have a high level of satisfaction. The test results concluded that the simultaneous regression, organizational climate and reward significant effect on job satisfaction. Partially, variable award is the most powerful factor affecting the level of employee satisfaction compared to the influence of organizational climate variables.*

*Recommendation that can be given is that management provide a greater opportunity for employees to innovate in the face of the problems encountered in the performance of its duties. Employees should also be more actively involved in the process of drafting rules and procedures so that rules and procedures are made to accommodate the aspirations of the employees. To further enhance employee satisfaction is suggested that the design of bonus made more attractive and can help meet the needs of employees in the economy.*

**Key words : Organizational Climate, and Job Satisfaction Awards**

## **1. Pendahuluan**

### **Latar Belakang**

Untuk memperoleh produktivitas kerja yang sesuai dengan yang diharapkan, perusahaan perlu melakukan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusianya secara optimal, mengingat peran karyawan yang sangat sentral bagi pelaksanaan kegiatan perusahaan. Oleh karena itu, isu mengenai kepuasan kerja menjadi bagian krusial dari pelaksanaan strategi sumber daya manusia dewasa ini. Peran SDM yang semakin penting menjadikan perusahaan semakin memperhatikan aspek-aspek yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja sendiri didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2009:76). Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual, artinya tingkat kepuasan kerja akan berbeda antara pegawai yang satu dengan yang lainnya, sesuai dengan standar nilai yang dimilikinya. Semakin mendekati standar nilai yang dimiliki oleh karyawan maka kepuasan kerjanya pun akan semakin besar. Sebaliknya jika semakin jauh dari harapan karyawan, maka akan semakin tidak merasa puas (Siagian, 2003:195).

Kepuasan kerja menjadi pembahasan umum yang berlaku bagi setiap perusahaan, baik yang berskala besar sampai ke skala mikro sekalipun. Demikian pula yang terjadi pada karyawan di PT. Altrak 78 cabang Pekanbaru yang merupakan perusahaan penjualan, penyewaan dan pemeliharaan alat berat nasional yang memiliki kantor cabang di Jl Soekarno-Hatta Pekanbaru

---

<sup>1</sup> koresponden : [nuya.wijaya@gmail.com](mailto:nuya.wijaya@gmail.com) -Hp : 0856 5800 8287

## Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang yang ada maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh iklim organisasi dan penghargaan secara simultan dan parsial terhadap kepuasan kerja pada karyawan di PT. Altrak 78 cabang Pekanbaru?
- 2) Faktor mana yang paling kuat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Altrak 78 cabang Pekanbaru?

## Tujuan dan Manfaat Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah yang telah ditetapkan maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

- 1) Menganalisis pengaruh iklim organisasi dan penghargaan secara simultan dan parsial terhadap kepuasan kerja pada karyawan di PT. Altrak 78 cabang Pekanbaru.
- 2) Menganalisis faktor yang paling kuat mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan di PT. Altrak 78 cabang Pekanbaru.

## Telaah Pustaka

Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan (Rivai & Mulyadi, 2003:246). Pengertian kepuasan kerja menurut Handoko (2009:76) adalah, keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual, artinya tingkat kepuasan kerja akan berbeda antara pegawai yang satu dengan yang lainnya, sesuai dengan standar nilai yang dimilikinya.

Dalam ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), dikenal beberapa teori mengenai kepuasan kerja, antara lain (dalam Winardi, 2009:247):

- 1) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*).
- 2) Teori Keadilan (*Equity Theory*)
- 3) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah *security feeling* (rasa aman) yang dirasakan oleh karyawan, yang memiliki segi-segi (Rivai & Mulyadi, 2003:246):

- a. Segi sosial ekonomi, yang terdiri dari gaji/upah dan jaminan sosial.
- b. Segi sosial psikologi, yang terdiri dari: kesempatan untuk maju, kesempatan untuk mendapatkan penghargaan, berhubungan dengan masalah pengawasan, dan berhubungan dengan pergaulan antara karyawan dengan karyawan, dan antara karyawan dengan atasan.

Umar (2008:36) mengemukakan bahwa dimensi kepuasan kerja dapat diukur dengan mengacu kepada JDI (*Job Descriptive Index*), yang menurut indeks ini, kepuasan kerja karyawan dibangun atas dasar 5 dimensi yaitu:

- a) Pembayaran, seperti gaji, upah dan insentif
- b) Sifat pekerjaan itu sendiri
- c) Program promosi karir dan jabatan
- d) Kepenyelaaian (supervisi)
- e) Hubungan dengan rekan sekerja

Dalam lingkungan kerja organisasi, atau iklim organisasi, banyak ditemukan beragam ekspresi karyawan. Ada yang murah senyum dan tertawa, ada yang suka mengeluh, ada yang akrab dengan sesama mitra kerja, ada yang senang mengisolasi diri, dan bahkan ada yang

terbiasa berekspresi emosional marah-marah atau kurang bersahabat dengan lingkungan kerja.

Salah satu faktor penyebab semua itu adalah perbedaan derajat kepuasan kerja. Semakin tinggi derajat kepuasan kerja semakin bersahabat sang karyawan dengan lingkungan kerja. Dengan kata lain dia memperoleh nilai pengakuan dari lingkungan kerjanya (Suryadi, 2010:110). Namun dalam prakteknya derajat tentang kepuasan kerja di antara karyawan sangat berkaitan dengan beberapa faktor yakni:

1. Sudut pandang tentang bekerja
2. Pandangan tentang makna kepuasan kerja.
3. Karakteristik seseorang.
4. Jenis pekerjaan, dan
5. Lingkungan kerja/Iklim (Kondisi) Organisasi .

Istilah iklim organisasi (*organizational climate*) pertama kalinya dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an. Oleh Tagiuri & Litwin iklim organisasi didefinisikan sebagai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi (dalam Wirawan, 2008:121).

Oleh Simamora (2004:81) disebutkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi seperti yang dinyatakan oleh Gibson, Ivancevich, and Donnelly (2009:702) merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung ataupun tidak langsung oleh karyawan, yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan.

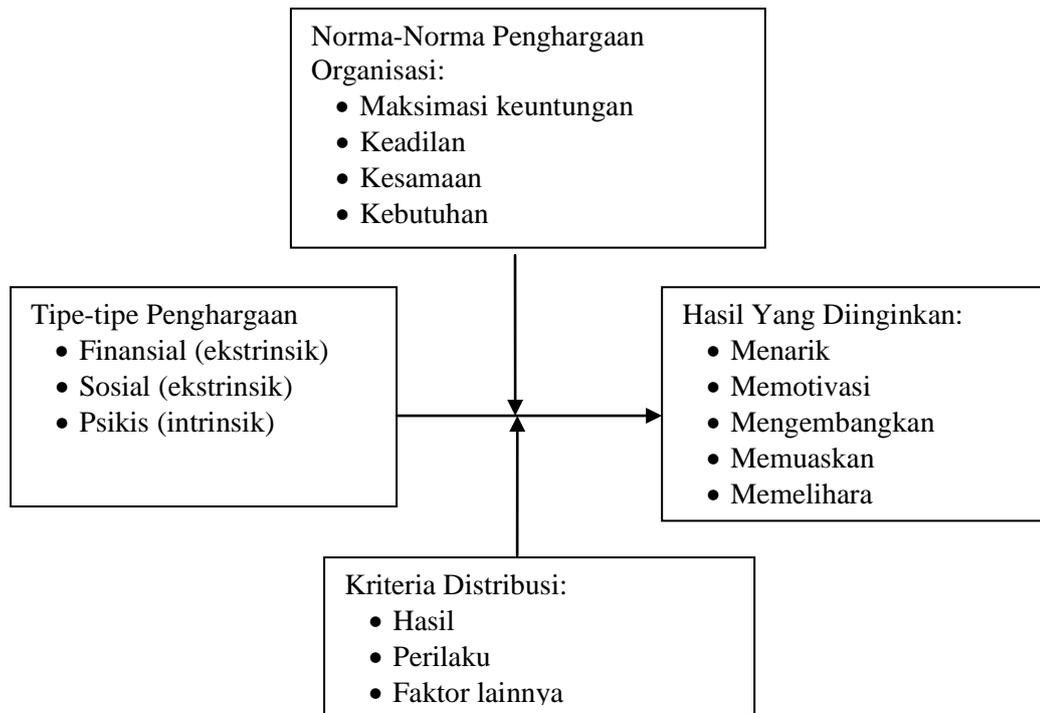
Menurut Wirawan (2008:128) dimensi dari iklim organisasi terdiri dari:

- a) Keadaan lingkungan fisik yaitu yang berhubungan dengan tempat kerja, peralatan kerja dan proses kerja.
- b) Keadaan lingkungan sosial yaitu interaksi yang terjadi antar anggota organisasi baik yang bersifat formal maupun informal.
- c) Pelaksanaan sistem manajemen yaitu pola pelaksanaan manajemen di dalam organisasi apakah bersifat otokrasi, demokratis, dan lain-lain.
- d) Produk dimana iklim organisasi akan sangat tergantung dari produk yang dihasilkannya.
- e) Konsumen yang dilayani akan sangat mempengaruhi bentuk iklim organisasinya
- f) Kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi yang mencakup kepada kesehatan, energisitas, kebugaran komitmen, moral, dan kebersamaan.
- g) Budaya organisasi yang merupakan nilai-nilai yang dipahami dan dijalankan di dalam organisasi akan mempengaruhi iklim organisasi suatu perusahaan.

Sedangkan menurut model Pines yang dikutip Siagian (2003:82), iklim kerja sebuah organisasi dapat diukur melalui empat dimensi sebagai berikut :

- a. Dimensi Psikologikal, yaitu meliputi variabel seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri (*self-fulfilment clershif*), dan kurang inovasi.
- b. Dimensi Struktural, yaitu meliputi variabel seperti fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik.
- c. Dimensi Sosial, yaitu meliputi aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama), dan penyelia (dukungan dan imbalan atau penghargaan)
- d. Dimensi Birokratik, yaitu meliputi undang-undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan.

Kreitner dan Kinicki (2003:284) menyampaikan model sistem penghargaan terhadap pegawai sebagai berikut:



Sumber : Kreitner & Kinicki (2003:284)

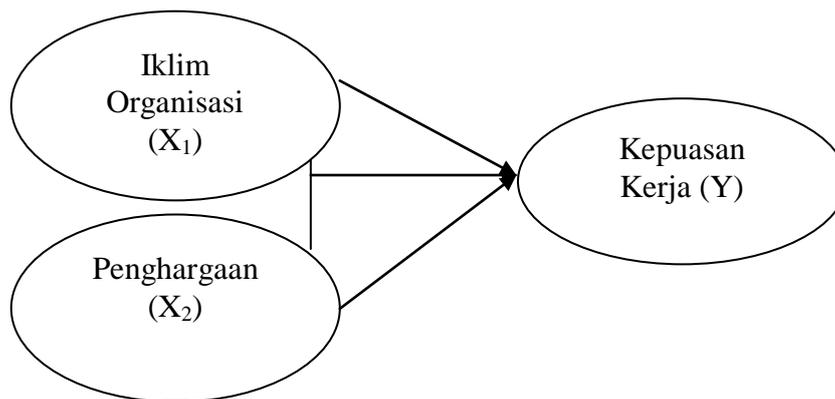
**Gambar 2.1. : Model Sistem Penghargaan Organisasi**

Dari gambar diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Norma-norma penghargaan organisasi:**

- Maksimasi keuntungan, yaitu model penghargaan organisasi dengan memberikan keuntungan yang maksimal kepada pegawai tanpa memandang kondisi finansial organisasi. Model ini akan memacu pegawai untuk memaksimalkan usaha untuk mendapat keuntungan.
- Keadilan, yaitu model penghargaan organisasi dengan memberikan penghargaan kepada pegawai sesuai dengan proporsinya. Prinsipnya adalah keadilan. Model ini tidak memandang setiap pegawai memperoleh penghargaan yang sama, tetapi tergantung kepada besar kontribusi yang diberikannya kepada organisasi dalam bentuk kinerja individualnya.
- Kesamaan, yaitu model penghargaan organisasi dengan memberikan penghargaan yang sama tanpa memandang derajat perbedaan kinerja setiap individu dalam organisasi.
- Kebutuhan, yaitu model yang memberikan penghargaan berdasarkan kebutuhan pegawai daripada kinerjanya.

## Kerangka Pemikiran



Sumber : Diadopsi dari Hakim & Widodo (2009); dan Umar (2007)

**Gambar 2.2. : Kerangka Penelitian**

## 2. Metode Penelitian

### Tempat Penelitian

Penelitian akan dilakukan di PT Altrak 78 yang beralamat di jalan Soekarno Hatta No. 214, Pekanbaru.

### Populasi Dan Sampel

Yang menjadi populasi penelitian adalah seluruh karyawan di PT. Altrak 78 Pekanbaru yang berjumlah 87 orang hingga akhir tahun 2011. Mengingat bahwa jumlah populasi terbatas, maka penulis melakukan teknik sensus (*full sampling*), yaitu dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel atau responden penelitian.

### Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam penulisan ini penulis menggunakan dua jenis data yaitu :

- Data primer, yaitu data yang langsung penulis peroleh dari objek penelitian, yaitu para responden yang merupakan karyawan pada PT. Altrak 78 Cabang Pekanbaru.
- Data skunder yaitu data yang penulis peroleh dari perusahaan dalam bentuk jadi seperti jumlah karyawan, gambaran umum penelitian, struktur organisasi dan tugas pokoknya

### Skala Pengukuran Data

Dalam penelitian ini skala yang dipergunakan adalah bentuk skala Likert, yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2009).

Kontinum skala terdiri dari 1 hingga 5 yang masing-masing memiliki kriteria sebagai berikut

Bobot Skala	Keterangan Skala
5	Sangat Setuju (SS)
4	Setuju (S)
3	Cukup Setuju (CS)
2	Tidak Setuju (TS)
1	Sangat Tidak Setuju (STS)

### 3. Hasil Pembahasan

#### Karakteristik Responden

Responden penelitian adalah seluruh karyawan di PT. Altrak 78 cabang Pekanbaru, baik yang bertugas di bagian kantor maupun lapangan. Masing-masing responden memiliki keunikan latar belakang mencakup kepada jenis kelamin, usia, masa kerja dan juga latar belakang pendidikan. Masing-masing aspek dari karakteristik tersebut akan dijelaskan pada bagian berikut ini:

#### Jenis Kelamin

Pengelompokan responden pertama kali dikategorikan berdasarkan jenis kelamin sebagaimana yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 5.1. : Pengelompokan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin Responden	Jumlah (Orang)	%
Pria	60	69
Wanita	27	31
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

Sumber: Data olahan (berdasarkan lampiran 2)

#### Usia

Selanjutnya, pengelompokan data responden dari sudut kelompok usia dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.2. : Pengelompokan Responden Berdasarkan Usia**

Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)	%
Kurang dari 25	7	8
25 - 35	39	45
36 - 45	20	23
46 - 55	14	16
Lebih dari 55	7	8
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

Sumber: Data olahan (berdasarkan lampiran 2)

#### Analisis Deskriptif

Analisis ini ditujukan untuk mengetahui kecondongan tanggapan rata-rata responden terhadap variabel iklim organisasi, penghargaan dan kepuasan kerja.

#### Iklim Organisasi

Pengukuran terhadap variabel iklim organisasi dilakukan terhadap 8 indikator dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 5.5.: Rekapitulasi Tanggapan Pada Variabel Iklim Organisasi**

No	Indikator		Alternatif Jawaban					Total	Kriteria
			5	4	3	2	1		
1	Beban kerja didistribusikan secara adil dan merata kepada seluruh karyawan	Jumlah	0	21	50	16	0	87	Baik
		Skor	0	84	150	32	0	266	
2	Karyawan diberi kebebasan berinovasi dalam melakukan tugasnya	Jumlah	0	5	59	18	5	87	Cukup baik
		Skor	0	20	177	36	5	238	
3	Lingkungan kerja sangat kondusif untuk bisa melakukan pekerjaan	Jumlah	0	16	60	11	0	87	Baik
		Skor	0	64	180	22	0	266	
4	Peralatan kerja yang disediakan sesuai dengan jenis pekerjaan masing-masing	Jumlah	4	48	31	4	0	87	Baik
		Skor	20	192	93	8	0	313	
5	Hubungan kerjasama dengan rekan kerja sangat baik dan harmonis	Jumlah	0	27	50	10	0	87	Baik
		Skor	0	108	150	20	0	278	
6	Hubungan kerjasama dengan atasan terjaga dengan baik dan saling menghormati	Jumlah	5	59	23	0	0	87	Baik
		Skor	25	236	69	0	0	330	
7	Karyawan dilibatkan dalam setiap pembuatan peraturan perusahaan	Jumlah	0	0	43	2	8	16	Buruk
		Skor	0	0	129	4	8	141	
8	Tidak pernah terjadi konflik antar karyawan karena sudah memiliki tugas yang jelas	Jumlah	0	16	60	11	0	87	Baik
		Skor	0	64	180	22	0	266	
Rata-rata penilaian terhadap iklim organisasi di perusahaan							262,3	Baik	

Sumber: Data olahan (Lampiran 3)

Secara umum penilaian rata-rata responden terhadap iklim organisasi yang berlangsung di perusahaan berada dalam kategori yang baik. Aspek yang paling baik dari iklim organisasi adalah hubungan kerjasama dengan atasan yang terjalin secara baik dan saling menghormati. Sedangkan aspek iklim organisasi yang paling buruk dinilai oleh responden adalah kurangnya keterlibatan karyawan di dalam proses pembuatan peraturan perusahaan.

### Penghargaan

Pengukuran terhadap variabel penghargaan dilakukan terhadap 6 indikator dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 5.6.: Rekapitulasi Tanggapan Pada Variabel Penghargaan**

No	Indikator		Alternatif Jawaban					Total	Kriteria
			5	4	3	2	1		
1	Bonus/komisi dibagi secara adil kepada seluruh karyawan	Jumlah	0	16	60	11	0	87	Baik
		Skor	0	64	180	22	0	266	
2	Bonus yang diberikan sangat menarik	Jumlah	0	5	59	18	5	87	Cukup baik
		Skor	0	20	177	36	5	238	
3	Bonus yang diterima sangat membantu ekonomi para karyawan	Jumlah	0	0	43	28	16	87	Cukup baik
		Skor	0	0	129	56	16	201	
4	Perlengkapan kerja sudah memadai dari sisi jumlah dan kualitasnya	Jumlah	5	59	23	0	0	87	Baik
		Skor	25	236	69	0	0	330	
5	Perusahaan membagi beban kerja yang lebih baik dan manusiawi kepada karyawan	Jumlah	0	22	49	16	0	87	Baik
		Skor	0	88	147	32	0	267	
6	Perusahaan menjanjikan karir menarik bagi setiap karyawan berprestasi	Jumlah	10	44	33	0	0	87	Baik
		Skor	50	176	99	0	0	325	
Rata-rata penilaian terhadap sistem penghargaan di perusahaan							271,2	Baik	

Sumber: Data olahan (Lampiran 4)

Secara umum penilaian rata-rata responden terhadap variabel penghargaan yang diberikan perusahaan sudah berada pada kategori baik. Aspek penghargaan yang paling baik dinilai oleh responden adalah pada pemberian penghargaan berupa penyediaan perlengkapan kerja yang memadai dari sisi jumlah maupun kualitasnya. Sedangkan aspek penghargaan yang paling rendah direspon oleh responden adalah pada kemampuan bonus dalam membantu perekonomian keluarga karyawan.

Penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan ada yang berbentuk finansial maupun non finansial. Kebanyakan bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan selama ini sudah ditanggapi dengan baik, terutama pada aspek keadilan pemberian bonus, perlengkapan kerja, pendistribusian beban kerja, dan juga jenjang karir. Aspek-aspek inilah yang kemudian memberikan dampak positif bagi munculnya kepuasan kerja pada diri karyawan.

### Kepuasan Kerja

Pengukuran terhadap variabel kepuasan kerja dilakukan terhadap 5 indikator dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 5.7.: Rekapitulasi Tanggapan Pada Variabel Kepuasan Kerja**

No	Indikator		Alternatif Jawaban					Total	Kriteria
			5	4	3	2	1		
1	Menerima gaji sesuai dengan jenis pekerjaan dan jabatan yang dimiliki saat ini	Jumlah	5	59	23	0	0	87	Puas
		Skor	25	236	69	0	0	330	
2	Puas karena perusahaan menyediakan paket jaminan sosial kepada karyawan	Jumlah	0	21	50	16	0	87	Puas
		Skor	0	84	150	32	0	266	
3	Perusahaan memberikan kesempatan untuk maju dalam karir	Jumlah	10	44	33	0	0	87	Puas
		Skor	50	176	99	0	0	325	
4	Puas karena pola pengawasan tidak terlalu menekan karyawan	Jumlah	10	44	33	0	0	87	Puas
		Skor	50	176	99	0	0	325	
5	Suasana hubungan di kantor sangat menyenangkan dan membuat betah bekerja	Jumlah	0	27	50	10	0	87	Puas
		Skor	0	108	150	20	0	278	
Rata-rata penilaian terhadap tingkat kepuasan kerja yang dirasakan							304.8	Puas	

Sumber: Data olahan (Lampiran 5)

Secara umum rata-rata responden sudah merasa puas selama menjadi karyawan di perusahaan. Indikator yang paling memuaskan karyawan berasal dari aspek kesesuaian gaji dengan jenis pekerjaan dan jabatan karyawan. Gaji pokok memang menjadi perhatian manajemen, sehingga perumusan besarnya selalu dibuat di atas nominal UMR yang berlaku. Saat ini UMR Riau adalah sebesar Rp 1.350.000/bulan/orang, sedangkan PT. Altrak 78 cabang Pekanbaru rata-rata sudah memberikan gaji pokok di atas Rp 1,5 juta perorang perbulan diluar tunjangan lain-lain. Hal inilah yang kemudian menyebabkan karyawan tidak mendapatkan masalah pada penggajian.

Indikator kepuasan kerja yang paling rendah berasal dari aspek paket jaminan sosial tenaga kerja (Jamsostek). Walaupun secara umum paket Jamsostek sudah memuaskan, namun oleh karena pada penerapannya karyawan masih harus dibebani dengan kontribusi premi sebesar 2% dari total 13,5% premi Jamsostek yang harus dibayarka setiap bulannya, maka sedikit banyaknya hal ini cukup mengurangi tingkat kepuasan karyawan. Adapun besaran premi 2% yang menjadi tanggungan karyawan dilakukan untuk paket Jaminan Hari Tua yang merupakan bagian dari Jamsostek.

## Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian regresi berganda untuk menguji pengaruh iklim organisasi dan penghargaan terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan informasi sebagai berikut:

**Tabel 5.8.: Hasil Pengujian Regresi Berganda**

No	Variabel Penelitian	Koefisien Regresi	$t_{hitung}$	Sig.t
1	Konstanta	0,436	3,514	0,001
2	Iklim organisasi ( $X_1$ )	0,926	6,028	0,000
3	Penghargaan ( $X_2$ )	1,904	11,601	0,000
$F_{hitung} : 314,828$ $F_{tabel} : 3,101$ $R^2 = 0,882$ $t_{tabel} : 1,988$ $\alpha 0,05$				

Sumber: Data olahan (lampiran 1)

Berdasarkan hasil pengujian regresi berganda diperoleh sebuah persamaan:  $Y = 0,436 + 0,926X_1 + 1,904X_2 + e_i$ . Dari persamaan ini dapat ditafsirkan bahwa jika diasumsikan variabel iklim organisasi dan penghargaan adalah konstan (tidak berubah), maka kepuasan kerja karyawan memiliki nilai sebesar 0,436.

Sementara jika variabel iklim organisasi ditingkatkan sebesar satu satuan, dan variabel penghargaan diasumsikan konstan maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,926. Sebaliknya, dalam hal variabel penghargaan ditingkatkan sebesar satu satuan dan variabel iklim organisasi diasumsikan konstan, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat sebesar 1,904.

Dari hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi dan penghargaan memberikan pengaruh yang positif bagi terjadinya peningkatan kepuasan kerja karyawan, dimana peran dari penghargaan menjadi lebih dominan dibandingkan dengan iklim organisasi. Hasil ini sekaligus menjawab kebenaran dan kedua pada penelitian ini.

Secara simultan nilai  $F_{hitung} 314,828 > F_{tabel} 3,101$  dengan tingkat signifikan  $0,001 < \alpha 0,05$  yang artinya bahwa, variabel iklim organisasi dan penghargaan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin baik iklim organisasi dan sistem penghargaan yang diterima karyawan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakannya. Nilai  $R^2 0,882$  mengindikasikan bahwa pengaruh variabel iklim organisasi dan penghargaan dalam menjelaskan variasi pada kepuasan kerja adalah sebesar 88,2%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak ikut dibahas di dalam penelitian ini. Dengan demikian maka hipotesis pertama pada penelitian ini telah dapat dibuktikan kebenarannya.

Secara parsial,  $t_{hitung}$  iklim organisasi  $6,028 > t_{tabel} 1,988$  dengan tingkat signifikansi  $0,000 < \alpha 0,05$  yang artinya bahwa, secara parsial iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kemudian  $t_{hitung}$  penghargaan  $11,601 > t_{tabel} 1,988$  dengan tingkat signifikansi  $0,000 < \alpha 0,05$  yang artinya bahwa, secara parsial penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## Pembahasan Hasil Penelitian

### Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik iklim organisasi yang dirasakan karyawan, maka tingkat kepuasan kerja akan semakin tinggi. Sebaliknya, jika iklim organisasi berjalan secara kurang kondusif, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin menurun. Hasil ini menunjukkan adanya hubungan yang positif dan searah pada iklim organisasi dan kepuasan kerja.

Secara teoritis maka kesimpulan penelitian ini mendukung landasan teori dari Suryadi (2010:110) yang menyatakan bahwa di dalam prakteknya kepuasan kerja dapat dipengaruhi

oleh iklim atau lingkungan organisasi yang melingkupi aktivitas karyawan sehari-hari. Sedangkan secara empiris, hasil penelitian ini sejalan dengan kesimpulan pada penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa semakin baik iklim organisasi maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang diperoleh (Hakim & Widodo, 2009; Santoso, 2005; Lumbantoruan, 2006; dan Suhanto, 2005).

Maka implikasi yang bisa diperoleh dari kesimpulan ini adalah agar perusahaan bisa mendapatkan suatu tingkat kepuasan kerja yang ideal dari para karyawannya, maka hal yang perlu mendapatkan perhatian adalah bagaimana mengkondisikan iklim di dalam organisasi agar kondusif bagi karyawan. Dengan iklim yang kondusif maka karyawan akan dapat merasakan kesenangan untuk datang bekerja setiap hari sehingga mereka bisa menemukan kepuasan dari perusahaan, tidak hanya kepuasan dari aspek finansial namun juga dari sisi non finansial.

### **Pengaruh Penghargaan Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik sistem penghargaan yang dirasakan karyawan, maka tingkat kepuasan kerja akan semakin tinggi. Sebaliknya, jika sistem penghargaan berjalan secara kurang baik, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin menurun. Hasil ini menunjukkan adanya hubungan yang positif dan searah pada penghargaan dan kepuasan kerja.

Secara teoritis maka kesimpulan penelitian ini mendukung landasan teori dari Siagian (2003:201) yang menyatakan faktor lain yang bisa meningkatkan kepuasan kerja adalah adanya sistem penghargaan yang efektif. Sedangkan secara empiris, hasil penelitian ini sejalan dengan kesimpulan Umar (2007) yang menyatakan bahwa *reward* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Maka implikasi yang bisa diperoleh dari kesimpulan ini adalah membangun sistem penghargaan yang efektif mutlak diperlukan agar tercipta suatu kondisi kerja yang memuaskan. Perusahaan harus menciptakan insentif finansial dan non finansial yang tepat agar karyawan bisa merasakan bahwa perusahaan telah menghargai keberadaan dan kontribusi mereka selama ini.

## **4. Kesimpulan dan Saran**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan temuan hasil penelitian maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Variabel iklim organisasi dan penghargaan secara bersama-sama mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan.
- 2) Iklim organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan, maka kepuasan kerjanya akan semakin meningkat.
- 3) Penghargaan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik sistem penghargaan yang dirasakan oleh karyawan, maka kepuasan kerjanya akan semakin meningkat.
- 4) Penghargaan menjadi faktor paling kuat yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

### **Saran**

Dari pembahasan hasil penelitian ditemukan sejumlah kelemahan baik pada variabel iklim organisasi maupun penghargaan yang bisa berpotensi menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu penulis memberikan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

- 1) Disarankan agar karyawan lebih diberikan peluang untuk berinovasi dengan kreativitasnya. Cara yang bisa dilakukan adalah dengan memberikan tantangan kepada karyawan dengan sebuah masalah faktual terkait dengan bidang pekerjaannya, lalu manajer melakukan penilaian. Penerapan pola penghargaan yang pantas mesti dilakukan kepada karyawan yang terbukti mampu memberikan solusi atas permasalahan yang diberikan.
- 2) Karyawan di kantor-kantor cabang hendaknya ikut dilibatkan dalam penyusunan peraturan dan prosedur kerja mengingat kondisi di setiap cabang berbeda-beda. Serikat pekerja di kantor cabang harus ikut memberikan masukan yang relevan terkait dengan kondisi di lapangan.
- 3) Pemberian bonus hendaknya dirancang lebih menarik, baik dari sisi jumlah maupun cara mendapatkannya. Disarankan agar besaran bonus tidak disamaratakan namun dibuat progresif, dimana besar kecilnya bonus yang diterima disesuaikan dengan pencapaian prestasi karyawan yang bersangkutan.
- 4) Besaran bonus hendaknya dirancang dengan pertimbangan keekonomian yang bisa membantu karyawan dalam menghidupi keluarganya. Jika perlu bonus bisa dialihkan dalam bentuk beasiswa kepada anak-anak karyawan yang berprestasi.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, Suharsimi, 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. PT.Rineka Cipta, Jakarta
- Armstrong, M., & Helen Murlis, 2003. *Reward Management*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Barkah, Sumanto, 2002. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta
- Decenzo, David & Robbins, Stephen, 2002. *Human Resource Management*. 7<sup>th</sup> ed., John Wiley & Sons, USA
- Dessler, Gary, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Indeks, Jakarta
- Gibson, Ivencevich dan Donnely, 2009. *Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta
- Hakim, A. Luqman dan S. Widodo, 2009. *Pengaruh Gaji, Iklim Organisasi, dan Penugasan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Agung Automall Bengkulu*. Penelitian dosen tidak dipublikasikan, Fakultas Ekonomi, Universitas Bengkulu
- Handoko, T, Hani, 2009. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE Yogyakarta
- Istijanto, 2008. *Riset Sumber Daya Manusia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki, 2003. *Organizational Behaviour*. 5<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, New York
- Kuncoro, Haryo, 2008. *Statistika Deskriptif Untuk Manager*. LPFE, Universitas Indonesia, Jakarta
- Langkamer, K.L., dan K.S. Ervin, 2008. *Psychological Climate, Organizational Commitment and Morale: Implications for Army Captain's Career Intent*. *Military Psychology*, 20:219-236
- Lumbantoruan, Liberta, 2006. *Analisis Hubungan Antara Iklim Kerja Dan Karakteristik Individu Dengan Kinerja Perawat Pelaksana Di Ruang Rawat Inap RSUP Adam Malik Medan*. Tesis Universitas Indonesia
- Lila, Rahmi, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Riduwan, dan E. Kuncoro, 2007. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- \_\_\_\_\_, 2008. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Penerbit Alfabeta, Bandung
- \_\_\_\_\_, 2009. *Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru, Karyawan, Dan Peneliti Pemula*. Penerbit Alfabeta, Bandung.

- Rivai, Veithzal, dan Deddy Mulyadi, 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Rajawali Press, Jakarta
- Santoso, Mariawaty, 2005. *Pengaruh Iklim Organisasi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Prudential Life Assurance*. Tesis Unika Atmajaya, Jakarta
- Siagian, Sondang, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Silaban, H. Sabrina, 2007. *Pengaruh Penghargaan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Sidikalang*. Skripsi diakses dari <http://researchgate.net/publication/42352642>
- Simamora, Henry, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Cetakan Ketiga, Yogyakarta
- Steers, RM., 2009. *Efektivitas Organisasi Seri Manajemen*. Penerbit Erlangga, Jakarta
- Sudarmanto, 2009. *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, Dan Implementasi Dalam Organisasi*. Pustaka Pelajar, Jogjakarta
- Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Suhanto, Edi, 2009. *Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*
- Suryadi, Sudirja, 2010. *Audit Manajemen*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Thorpe, Richard & Gill Homan, 2009. *Strategic Reward System*. Prentice Hall, London
- Umar, Husein, 2008. *Metode Penelitian Sumber Daya Manusia*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Umar, Yohanas, 2007. *Pengaruh Pemberian Reward Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank Riau*. Jurnal Aplikasi Manajemen, vol. 5, No. 1, April 2007, hal. 126-131
- Winardi, 2009. *Perilaku Keorganisasian*. Penerbit Kencana, Jakarta
- Wirawan, 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat, Jakarta
- <http://www.ronawajah.wordpress.com>, artikel Sjafrri Mangkuprawira, tanggal 13/01/2010