BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Perusahaan

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah perusahaan yang bergerak pada bidang penyediaan jasa kereta api yang berupa pelayanan penumpang dan layanan pengangkutan barang baik kiriman hantaran dan biasa berdasarkan kontrak kerjasama dengan pihak lain PT. Kereta Api Indonesia (Persero) milik Pemerintah (BUMN) yang kemudian stastusnya berubah menjadi Persero, dimana yang semula tujuan usahanya memberikan pelayanan atau jasa transportasi dan tidak berorientasi mendapatkan keuntungan kemudian berubah menjadi memberikan pelayanan atau jasa transportasi dan berorientasi pada keuntungan perusahaan.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) mengalami berbagai perubahan dan perbaikan baik dalam status perusahaan maupun kegiatan operasional selama 67 tahun keberadaannya di Indonesia. Kehadiran kereta api ditandai dengan pembangunan jalan kereta api dari Kemijen menuju Desa Tanggung di Semarang sepanjang 26 km yang dipimpin oleh Ir. J.P de Bordes, pada 17 Juni 1864. Pada saat itu perusahaan kereta api mas ih bernama Naamlooze Venoot s chap Nederlandsch Indische Spoorweg Maatschappij (NV NISM).

Pembangunan rel kereta api terus dilakukan hingga panjangnya mencapai 5.910 km pada tahun 1950. Pembangunan tidak hanya dilakukan di Pulau Jawa, namun juga di Sumatera. Pengerjaan rel kereta api di Jawa dan Sumatera bahkan

melibatkan para pekerja paksa Romusha, yang selama pengerjaannya menelan korban yang cukup banyak. Hingga akhirnya setelah kemerdekaan Indonesia diproklamirkan pada 17 Agustus 1945, karyawan kereta api yang tergabung dalam Angkatan Muda Kereta Api (AMKA) mengambil alih perusahaan kereta api dari tangan Jepang. Peristiwa tersebut terjadi pada 28 September 1945, yang kemudian dijadikan sebagai hari lahir Kereta Api Indonesia.

Pada tanggal ini dibentuk pula Djawatan Kereta Api Republik Indonesia (DKARI). Sejak saat itulah perusahaan perkeretaapian Indonesia mengalami berbagai perubahan status perusahaan. Pada kurun waktu tahun 1971-1991 perusahaan kereta api Indonesia bernama PJKA (Perusahaan Jawatan Kereta Api). Kemudian pada tahun 1991-1998 status perusahaan berubah kembali menjadi Perumka (Perusahaan Umum Kereta Api). Statusnya berubah menjadi Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA) pada tahun 1963, dan pada tahun 1971 berubah lagi menjadi Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA).

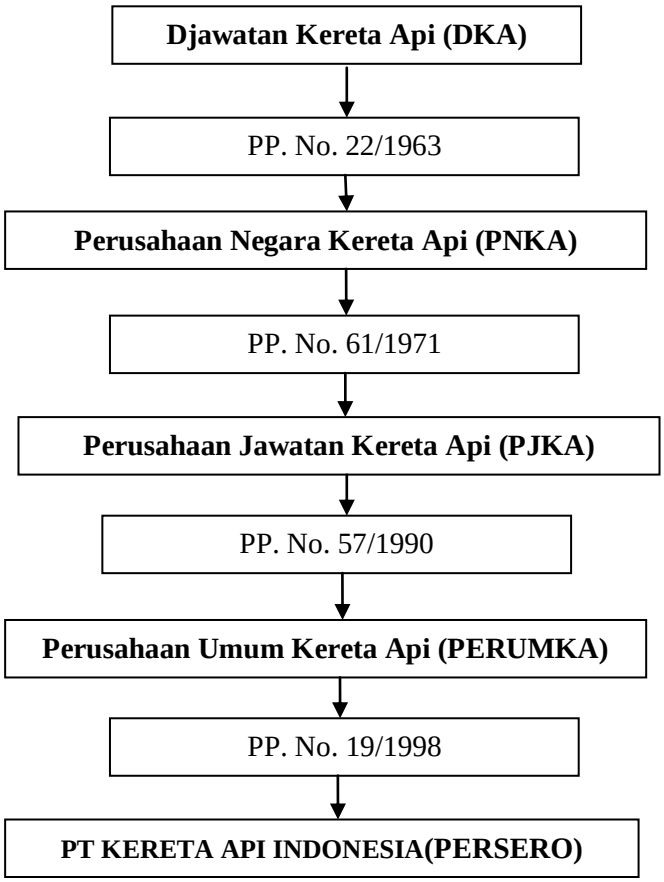
Seiring dengan perkembangan waktu, perkeretaapian di Indonesia diharapkan menjadi lebih maju dan mandiri, sehingga dengan PP No. 57/1991 tanggal 2 Januari 1991, PJKA berubah status menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (PERUMKA).

Akhirnya, pada tahun 1999, berubah status menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) berdasarkan PP No. 19/1998 tanggal 3 Februari 1998 dan Akte Notaris Imas Fatimah, SH No. 2 tanggal 1 Juni 1999 tentang “Pendirian PT. KERETA API (Persero)”. Hal ini sesuai dengan kriteria dalam PP No. 48/2000 tentang Perubahan Kedua Atas PP No. 98/1999 tentang Pengalihan Kedudukan, Tugas

dan Kewenangan, Menteri Keuangan selaku pemegang saham pada Perusahaan Perseroan (Persero) dan Perseroan Terbatas (PT) yang sebagian sahamnya dimiliki oleh Negara RI kepada Menteri Negara Penanaman Modal dan Pembinaan BUMN.

Kemudian pada tanggal 5 Oktober 2009, sesuai dengan surat dari Menteri Hukum dan HAM RI nomor AHU-AH.01-10-16788, perusahaan berubah nama menjadi PERUSAHAAN PERSEROAN (PERSERO) PT. KERETA API INDONESIA dan disingkat menjadi PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO).

Mengenai perkembangan bentuk usaha perkeretaapian di Indonesia dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1
Perkembangan Bentuk Usaha Perkeretaapian Indonesia
Sumber : PT. Kereta Api Indonesia (Persero), 2014

Akhirnya pada tahun 2010 sampai sekarang status perusahaan kereta api berubah menjadi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) atau yang biasa disebut dengan PT KAI.

Hingga tahun 2012, jumlah karyawan PT KAI berjumlah 27.030 orang. Sejalan dengan tuntutan pemenuhan kebutuhan bagi para pengguna jasa kereta api dari tahun ke tahun, PT KAI pun semakin mengembangkan usahanya. Kini PT KAI memiliki enam anak perusahaan yang bergerak dalam berbagai sektor usaha untuk mendukung bisnis perusahaan induk. Keenam anak perusahaan tersebut

yakni PT. KAI Commuter Jabodetabek, PT. KAI Pariwisata, PT. Reska Multi Usaha, PT. KAI Logistik, PT. Railink, dan PT. KAI Property Management. Sejak tahun 2009 hingga saat ini, PT KAI telah dan sedang mengalami perubahan yang sangat menonjol.

Berbagai inovasi dan perbaikan layanan terus dilakukan PT KAI untuk mengubah wajah perkeretaapian Indonesia. Kebijakan perusahaan diberlakukan untuk meraih kemajuan perkeretaapian dari sisi internal maupun eksternal. Dari sisi internal, perusahaan mulai menerapkan kebijakan yang tegas bagi para karyawannya. Budaya perusahaan yang lama mulai ditinggalkan dan diganti dengan budaya perusahaan baru dengan sistem kerja yang lebih modern dan efisien. Kedisiplinan ditegakkan dan kesejahteraan karyawan pun ditingkatkan.

Tercatat, dengan perubahan yang terus menerus dilakukan PT KAI mampu membukukan laba bersih hingga mencapai Rp 425 miliar pada tahun 2012. Jumlah ini sangat jauh meningkat jika dibandingkan pada tahun 2008 yang merugi hingga Rp 83 miliar. Dari sisi eksternal, PT KAI mulai membenahi berbagai pelayanan kepada para pengguna jasa kereta api di Indonesia. Beberapa transformasi yang dilakukan di antaranya pemberlakuan sistem *boarding*, kapasitas penumpang 100%, larangan merokok di stasiun dan di dalam kereta, larangan pedagang asongan di stasiun dan di dalam kereta, fasilitas stasiun yang semakin lengkap, perluasan peron dan tempat parkir stasiun, serta sistem penjualan tiket yang semakin modern, terintegrasi dengan saluran internet, dan mudah diakses oleh seluruh masyarakat. Perbaikan layanan kereta api ini tidak terlepas dari komitmen dan kerja keras para pegawai PT KAI. Terbukti, selama

kurun waktu tiga tahun terakhir ini, PT KAI telah berhasil meraih berbagai penghargaan dari beberapa pihak.

Penghargaan yang sangat membanggakan bagi PT KAI yaitu dengan diraihnya predikat “Best of The Best BUMN Inovatif Terbaik 2012” dalam ajang Anugerah BUMN 2012. Di ajang yang sama, PT KAI pun berhasil meraih Juara I dalam kategori Inovasi Pelayanan Publik BUMN Terbaik. Sejak tahun 2011 hingga 2012 sudah 62 penghargaan diraih oleh PT KAI.

Bahkan, operasional layanan Angkutan Lebaran tahun 2012 pun mendapat penghargaan khusus dari Menteri BUMN Dahlan Iskan, dengan memberikan nilai 8 untuk PT KAI. Berbagai pencapaian dan prestasi yang diraih selama ini terus memicu PT KAI untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat Indonesia, khususnya pengguna jasa kereta api. Selain layanan angkutan penumpang dan angkutan barang, pengusahaan aset pun menjadi perhatian PT KAI.

Untuk sektor angkutan penumpang, PT KAI selama kurun waktu tahun 2012 sudah mengangkut lebih dari 202 juta penumpang. Terlebih lagi di kawasan Jabodetabek dengan transportasi Kereta Rel Listrik (KRL) Commuter Line, penumpang yang terlayani dalam satu hari bisa mencapai 450.000-500.000 orang.

Jumlah ini akan terus ditingkatkan seiring dengan kebutuhan transportasi ibukota yang semakin mendesak. Terlebih lagi, dengan adanya Peraturan Presiden (Perpres) No.83 Tahun 2011 yang menugaskan PT KAI untuk menyelenggarakan operasional KA Bandara Soekarno-Hatta dan Jalur Lingkar Jabodetabek, maka target jumlah penumpang yang akan diangkut PT KAI pada tahun 2018 adalah 1,2 juta orang per hari.

Langkah-langkah untuk mencapai target 1,2 juta penumpang per hari tersebut mulai dilakukan saat ini. Salah satunya yaitu penertiban 63 stasiun di kawasan Jabodetabek untuk perluasan peron dan stasiun, peremajaan sarana kereta api, dan pemberlakuan sistem *e-ticketing.*

Adapun dalam sektor angkutan barang, selama tahun 2012, PT KAI telah berhasil mengangkut lebih dari 22 juta ton barang. Angkutan barang tersebut antara lain batubara, semen, petikemas, Bahan Bakar Minyak (BBM), barang *retail*, hasil perkebunan, dan barang hantaran.

Untuk mendukung operasionalnya sehari-hari, saat ini PT KAI memiliki sarana berupa lokomotif sebanyak 486 unit, kereta 1.716 unit, gerbong untuk angkutan barang 6.249 unit, Kereta Rel Listrik (KRL) 754 unit, dan Kereta Rel Diesel (KRD) 166 unit. Sedangkan prasarana berupa jalan rel yang dimiliki oleh PT KAI saat ini yaitu 2.710 km di sepanjang Pulau Jawa dan 1.151,5 km di sepanjang Pulau Sumatera.

Dalam melaksanakan kegiatan perusahaan, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Tbk memiliki visi dan misi sebagai berikut :

a. Visi Perusahaan

Menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders.*

b. Misi Perusahaan

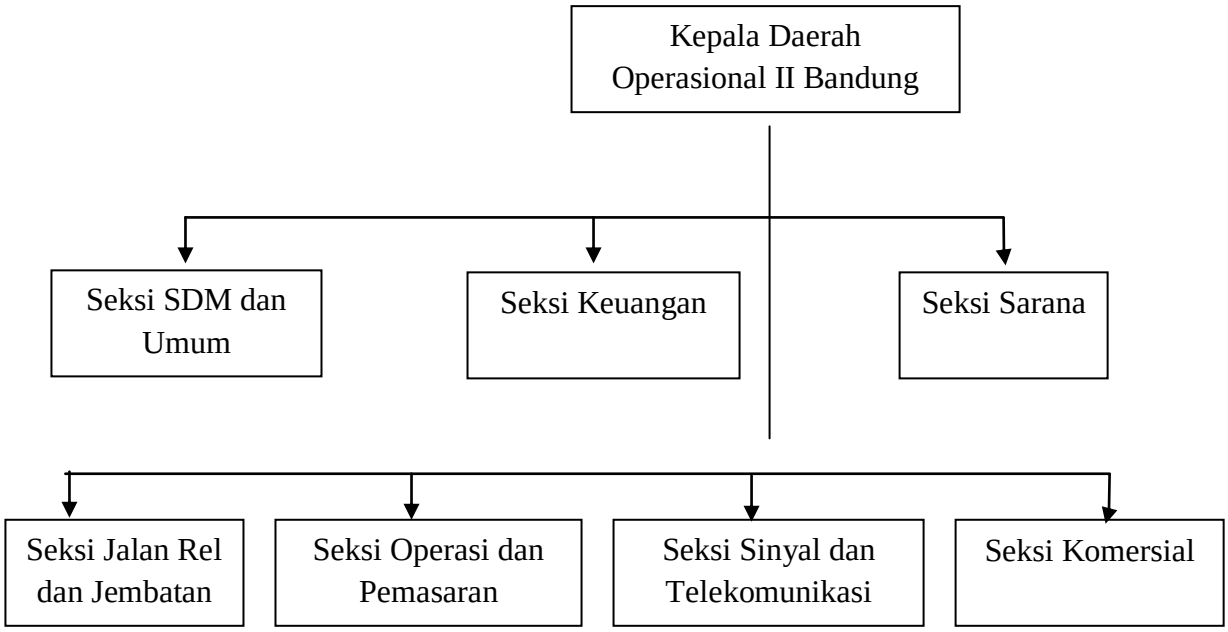
Menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya, melalui praktik bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholders* dan kelestarian lingkungan berdasarkan 4 pilar utama : Keselamatan, Ketepatan waktu, Pelayanan, dan Kenyamanan.

c. Maksud dan Tujuan Perusahaan

Melaksanakan dan mendukung kebijaksanaan dan program Pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional, khususnya di bidang transportasi, dengan menyediakan barang-jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk dapat melakukan ekspansi baik di pasar domestik maupun internasional di bidang perkeretaapian, yang meliputi usaha pengangkutan orang dan barang dengan KA, kegiatan perawatan dan pengusahaan prasarana perkeretaapian, pengusahaan bisnis properti secara profesional, serta pengusahaan bisnis penunjang prasarana dan sarana KA secara efektif untuk kemanfaatan umum.

4.1.2. Struktur Organisasi

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah badan usaha milik negara di bidang transportasi yang dipimpin oleh suatu direksi. Organisasi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) disusun dalam sebuah struktur sebagai berikut :



Gambar 4.2

Struktur Organisasi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung

4.1.3. Deskripsi Pekerjaan

Uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung adalah sebagai berikut:

1. **Vice President/Deputy Daerah Operasional 2 Bandung mempunyai tugas pokok dan bertanggung jawab atas tercapainya visi dan misi perusahaan yang diselenggarakan melalui Daerah Operasi, yaitu mencakup :**

a. Target pendapatan dan efisiensi biaya;

b. Keselamatan, pelayanan, kenyamanan dan ketepatan waktu;

c. Kesiapan dan kehandalan sarana/prasarana perkeretaapian;

d. Terselenggaranya proses peningkatan kualitas (*quality improvement*) secara berkelanjutan;

e. Melaksanakan program *Corporate Social Responsibility* (CSR), pelestarian cagar budaya dan kelestarian lingkungan;

f. Optimalisasi sumber daya perusahaan;

g. Terkendalinya operasi perjalanan KA serta keamanan dan ketertiban;

h. Terkendalinya aktifitas operasi layanan konsumen, penjualan dan *customer service*;

i. Aktifitas penyelenggaraan kerjasama/kemitraan dengan pihak eksternal;

j. Terjaganya perimbangan alokasi sumber daya terkait dengan angkutan KA jarak jauh dan KA jarak pendek;

k. Terkoordinasinya seluruh aktifitas operasi bisnis perkeretaapian yang diselenggarakan di wilayah geografisnya, baik aktifitas unit-unit organisasi di daerah operasi maupun aktifitas yang diselenggarakan oleh unit vertikal Kantor Pusat;

l. Memastikan bahwa semua resiko pada proses bisnis di dalam lingkup daerah operasi dipantau dengan semestinya secara berkelanjutan;

m. Mewakili perusahaan di wilayah geografisnya dalam hubungannya dengan pihak eksternal sesuai lingkup tanggung jawab dan bisnis Daerah Operasi.

Dalam menjalankan tugas pokok dan tanggung jawabnya, VP/Deputy VP Daerah Operasi 2 Bandung, dibantu oleh beberapa manager, yakni :

1. Seksi SDM dan Umum mempunyai tugas dan tanggung jawab :

a. Merumuskan penjabaran strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan kantor pusat, di wialayah Daop 2 Bandung;
b. Terselenggaranya proses peningkatan kualitas (*quality improvement*) secara berkelanjutan dan pengelolaan resikonya di seksinya;
c. Menyususn program pengelolaan dan evaluasi kinerja sumber daya manusia (SDM);
d. Mengelola Hygiene perusahaan, kesehatan kerja, dan lingkungan;
e. Mengelola dokumen perusahaan serta kegiatan administrasi kerumahtanggaan, protokoler dan umum serta;
f. Melaksanakan perawatan bangunan dinas di wilayah Daop 2 Bandung.

2. Manager Keuangan mempunyai tugas dan tanggung jawab :

a. Merumuskan penjabaran strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan kantor pusat, di wilayah Daop 2 Bandung;
b. Mengkoordinir penyusunan rencana kerja anggaran tahunan daerah operasi dan melaksanakan, mengendalikan dan melaporkan rencana serta pelaksanaan anggaran;
c. Terselenggaranya proses peningkatan kualitas (*quality improvement*) secara berkelanjutan serta pengelolaan risiko di seksinya;
d. Membina pelaksaanaan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan Daerah Operasi;

e. Melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan, pengesahan pembayaran gaji pegawaidan non pegawai, pengesahan pembayaran kepada pihak ketiga serta penyelesaian Dokumen analisa dan tata usaha keuangan;

f. Melaksanakan penagihan atas piutang usaha dari pengusahaan angkutan penumpang, barang dan penguasaan asset.

3. Seksi Sarana, mempunyai tugas dan tanggung jawab :

a. Merumuskan penjabaran dan strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan Kantor Pusat, di wilayah Daop 2 Bandung;

b. Terselengaranya proses peningkatan kualitas (*quality improvement*) secara berkelanjutan, pengelolaaan risiko dan terjaminnya *safety* di seksinya;

c. Menyusun program anggaran penyiapan sarana siap operasi, perawtan rutin, pengendalian dan evaluasi kinerja perawatan sarana (lokomotif dan KRD).

d. Menyusun program penyaiapan lokomotif dan KRD siap operasi, perawatan rutin dan pengendalian perawatan kereta dan gerbong;

e. Melaksanakan pemantauan, pengawasan, pemeriksaan dan pembinaan mutu pekerjaan teknis perawatan sarana, administrasi teknis perawatan sarana, keuangan dan pergudangan untuk seluruh wilayah seksi sarana Daop 2 Bandung;

f. Melaksanakan pembinaan teknis terhadap unit pelaksana teknis (UPT) yang berada di bawah seksi sarana di wilayah daop 2 bandung.

4. Seksi Jalan Rel dan Jembatan mempunyai tugas dan tanggung jawab :

a. Merumuskan penjabaran strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan kantor pusat, di wilayah Daop 2 Bandung;
b. Terselenggaranya proses peningkatan kualitas (*quality improvement*) secara berkelanjutan;
c. Melaksanakan penyusunan program kerja dan perencanaan teknis perawatan serta pemeliharaan kelaikan operasi jalan rel dan jembatan;
d. Melaksanakan program kerja, perencanaan teknis perawatan, pemeliharaan dan pengoperasian sarana atau mesin perawatan jalan rel berikut fasilitas perawatannya.

5. Manager Operasi mempunyai tugas dan tanggung jawab :

a. Merumuskan penjabaran strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan kantor pusat, di wilayah Daop 2 bandung;
b. Terselenggaranya proses peningkatan kualitas (*quality improvement*) secara berkelanjutan;
c. Melaksanakan pemantauan, pengawasan dan pemeriksaan dan pembinaan mutu pekerjaan teknis operasi di stasiun dan dalam kereta api, administrasi teknis operasional dan keuangan di seluruh UPT Stasiun;
d. Melaksanakan pengendalian operasi sarana telekomunikasi dan pemberian informasi atau telegram;
e. Menjamin keamanan, ketertiban dan kelancaran kegiatan angkutan kereta api.

6. Manager Sinyal, Telekomunikasi dan Listrik mempunyai tugas dan tanggung jawab:

a. Merumuskan penjabaran strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan kantor pusat, diwilayah Daop 2 bandung.

b. Terselenggaranya proses peningkatan kualitas (*quality improvement*) secara berkelanjutan;

c. Menyusun program kerja dan evaluasi kinerja perawatan Sinyal, Telekomunikasi dan Listrik;

d. Menyusun program dan melaksanakan perawatan sinyal;

e. Menyusun program dan melaksanakan komunikasi;

f. Menyusun program dan melaksanakan perawatan listrik.

7. Manager komersial mempuyai tugas dan tanggung jawab :

a. Merumuskan penjabaran strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan kantor pusat, di wilayah Daop 2 Bandung;

b. Terselenggaranya proses peningkatan kualitas (*quality improvement*) secara berkelanjutan;

c. Melaksanakan pengusahaan jasa angkutan penumpang, angkutan barang dan pengusahaan asset;

d. Mengelola *Customer Service* dan *Customer Retention*, termasuk penyelesaian klaim asuransi, *service recovery* serta penanganan insiden yang menimpa pengguna jasa;

e. Membuat perencanaan program dan melaksanakan perawatan hardware dan jaringan yang mendukung implementasi sistem informasi yang ada diwilayahnya, termasuk mendukung implementasi *software*nya.

4.1.4. Aktivitas Perusahaan

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 2 Bandung mempunyai tugas pokok menyelengarakan pengusahaan pelayanan jasa angkutan kereta api dalam rangka memperlancar arus perpindahan orang dan barang secara massal untuk menunjang pembangunan nasional dan ikut serta dalam membina kesatuan bangsa dalam rangka wawasan nusantara menuju masyarakat adil dan makmur. Untuk menyelsaikan kegiatan tersebut, PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 2 bandung, mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Penyediaan, pengoperasian, pendayagunaan, pemeliharaan, perbaikan, pengendalian dan pengembangan sarana angkutan yang merupakan kelanjutan angkutan kereta api.
2. Penyediaan, pemeliharaan, perbaikan dan pendayagunaan prasarana jalan rel, jembatan, terowongan, instalasi sinyal dan telekomunikasi, instalasi listrik umum dan aliran listrika atas serta penyediaan dan pendayagunaan bangunan stasiun, bangunan dipo, serta bangunan gedung lainnya, yang diperuntukan menunjang angkutan kereta api.
3. Pengoperasian, pendayagunaan, pengendalian pengusahaan stasiun-stasiun pemberangkatan penurunan dan angkutan penumpang maupun barang serta jasa angkutan lainnya yang terkait.

4. Pengelolaan dan pendayagunaan keuangan perusahaan.
5. Pengelolaan dan pendayagunaan dan pengembangan sumber daya manusia.
6. Pengawasan internal.

Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 2 bandung terdapat aktifitas-aktifitas yang digolongkan menurut bidang dan fungsi secara horizontal maupun secara vertikal. Hubungan secara horizontal ini terdapat pada tingkat manajemen, sedangkan hubungan vertikal adalah dari top manajemen ke tingkat manajemen yang lebih rendah. Untuk menjalankan fungsinya tersebut di atas, maka PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 2 Bandung membagi tugas dalam kegiatannya terdiri dari :

1. Tingkat pusat mempunyai tugas melaksanakan perumusan kebijaksanaan teknik yang berkaitan dengan tugas pokok dan pembinaan manajerial.
2. Tingkat wilayah usaha mempunyai tugas melaksanakan pembinaan teknik oprerasional.
3. Tingkat daerah operasi, mempunyai tugas melaksanakan pengendalian dan pengawasan teknik operasional.
4. Tingkat unit pelayanan teknis (UPT) mempunyai tugas melaksanakan langsung kegiatan- kegiatan operasional dan pelayanan jasa angkutan kereta api maupun kegiatan-kegiatan lainnya penunjang operasi.

Dalam menjalankan tugas kegiatan operasionalnya PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 2 Bandung membutuhkan sarana dan prasarana yang terdiri dari :

1. Bidang jalan, bangunan dan jembatan mempunyai tugas melaksanakan pembinaan mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan program pembangunan, pemeliharaan dan pendayagunaan jalan rel dan bangunan.

   Bidang jalan dan bangunan terdiri dari :

   a. Penyiapan program.
   b. Kontruksi dan jembatan.
   c. Jalan dan bangunan.
   d. Tanah dan sepur simpang.

2. Bidang sinyal, telekomunikasi dan elektronik mempunyai tugas melaksanakan menyiapkan pembinaan, mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan program dan pembangunan, pemeliharaan dan pendayagunaan peralatan sinyal, telekomunikasi dan elektronika yang terdiri dari program sinyal, telekomunikasi dan elektronika.
3. Bidang niaga mempunyai tugas melaksanakan pembinaan, menyusun rencana dan melaksanakan program pemasaran jasa angkutan penumpang dan barang serta menyiapkan pembinaan pelaksanaan penjualan jasa angkutan terdiri dari pemasarang angkutan penumpang, pemasaran angkutan barang bina pelanggan, bina pengendalian pendapatan.
4. Bidang bina operasi mempunyai tugas melaksanakan pembinaan, pengendalian dan mengevaluasi kinerja angkutan, lalu lintas dan peredaran gerbong terdiri dari pengendalian peredaran gerbong, lalu lintas, perjalanan, operasi kereta api, keamanan dan ketertiban operasi.

5. Bidang traksi mempunyai tugas melaksanakan pengaturan dan mengendalikan kesiapan penyusun rencana dan perawatan lokomotif, kereta rel, diesel, kereta rel listrik, gerbong dan kendaraan bermotor terdiri dari penyiapan pelaksanaan program, lokomotif rel diesel, mesin perawatan, krd, kereta, gerbong, krl dan fasilitas balai yasa.
6. Bidang Balai Yasa mempunyai tugas melaksanakan pembinaan serta menyusun program perawatan juga pelaksanaan perawatan secara mekanisme dan fasilitas balai yasa pengelasan rel dan pengawetan bantalan, produksi suku cadang serta pengendalian pelaksanaan program, lokomotif diesel, mesin perawatan, jalan rel, kereta, gerbong dan krd.
7. Balai Hiperkes dan keselamatan kerja mempunyai tugas melaksanakan pembinaan, pengujian, pengawasan dibidang *hygiene* perusahaan, kesehatan kerja dan keselamatan kerja, terdirti dari urutan *hygiene* perusahaan dan kesehatan, urutan keselamatan kerja, urutan perlindungan kerja, urutan pelayanan kerja.

4.2. Karakteristik Responden

Pada bagian ini akan disajikan hasil penelitian dan pembahasan yang diperoleh dari penyebaran angket kepada responden sebagai sumber data utama dalam penelitian ini, selain upaya perolehan data melalui observasi, wawancara dan studi pustaka untuk melengkapi data utama. Angket terdiri dari 37 butir pernyataan dengan perincian 16 butir pernyataan mengenai iklim organisasi, 11 butir pernyataan mengenai karakteristik pekerjaan dan 10 butir pernyataan tentang kepuasan kerja. Metode yang digunakan untuk mengolah dan menganalisis data

pada penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis regresi berganda sebagai alat bantu dalam penarikan kesimpulan.

4.2.1. Profil Responden

Data yang dikumpulkan pada penelitian ini adalah sebanyak 97 responden, yaitu pegawai di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung. Data mengenai karakteristik dari responden tersebut disajikan sebagai berikut:

1. Responden Berdasarkan JenisKelamin

Tabel 4.1
Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	72	74,23%
Wanita	25	25,77%
	97	100%

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Berdasarkan usia seperti tampak pada tabel 4.1 dapat diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebesar 74,23% dari total 97 responden. Kemudian responden yang berjenis kelamin perempuan hanya ada sebanyak 25,77 persen. Karena laki-laki dapat lebih diandalkan dalam segala bidang dan lebih bertanggungjawab terhadap pekerjaannya. Hal ini diperkuat Gallup Poll dalam Kreiter & Kinichi (2004:234) yang menunjukan bahwa secara umum dipersepsikan karakteristik laki-laki lebih berorientasi pada pekerjaan, lebih obyektif, independen, agtesif dan umumnya memiliki kemampuan lebih daripada perempuan dalam pertanggungjawaban manajerial.

2. Responden Berdasarkan Usia

Responden pada penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 rentang usia dan pada tabel 4.2 berikut ini dapat dilihat karakteristik responden berdasarkan usia.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur (tahun)	Frekuensi	Persentase
< 21-30	32	32,99%
31-40	55	56,70%
>40	10	10,31%
	97	100%

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Berdasarkan usia seperti tampak pada tabel 4.2 dapat diketahui bahwa paling banyak responden berusia antara 31-40 tahun sebanyak 56,70%. Disusul kemudian responden yang berusia 21 – 30 tahun. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung masih berusia cukup muda. Hal ini terjadi karena dalam rentang usia tersebut adalah masa pengembangan diri sehingga di dalam usia itu terdapat aktifitas yang sangat tinggi seperti yang dikatakan oleh Diah A.Witasari (2010), orang dalam masa pengembangan cenderung berambisi untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri.

3. Responden Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/D3	54	55,67%
S1	39	40,21%
S2	4	4,12%
	97	100%

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Berdasarkan pendidikan seperti disajikan pada gambar 4.3 dapat diketahui bahwa paling banyak responden adalah berpendidikan SMA/D3, disusul kemudian responden yang berpendidikan S1. Artinya dilihat dari pendidikan, pegawai di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung didominasi yang berpendidikan SMA/D3. Karena pekerjaan pada perusahaan ini tidak memerlukan pendidikan formal yang tinggi untuk dapat mengoperasikan alat transportasi kerte api. Karena sebelum diberi kehormatan untuk mengoperasikannya, calon pegawai diwajibkan mengikuti peatihan khusus sesuai jabatan dan bagian yang akan dijalankan.

Menurut Nasution (1999:13) mengatakan bahwa setiap bangsa, setiap individu pada umumnya menginginkan pendidikan. Dengan pendidikan yang dimaksud di sini sebagai pendidikan formal, makin banyak makin tinggi pendidikan makin baik. Bahkan diinginkan agar setiap warga Negara melanjutkan pendidikannya sepanjang masa.

4.3. Analisis Deskriptif

Gambaran data hasil tanggapan responden dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui gambaran data tanggapan responden dapat diketahui bagaimana kondisi setiap indikator variabel yang sedang diteliti. Agar lebih mudah dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap tanggapan responden berdasarkan persentase total skor tanggapan responden.

4.3.1. Analisis Deskriptif Iklim Organisasi

Tabel 4.4

Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Variabel Iklim Organisasi

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	Skor Aktual (%)	Kategori
1.	Fasilitas dan Dukungan Pemimpin	1195	1940	61,60	Cukup Kondusif
2.	Kerjasama kelompok, Keramahan dan Kehangatan	1067	1940	55,00	Cukup Kondusif
3.	Konflik dan Tekanan Kerja	1070	1940	55,15	Cukup Kondusif
4.	Perencanaan Organisasi Yang Terbuka	520	970	53,61	Cukup Kondusif
5.	Standar Kerja	513	970	52,89	Cukup Kondusif
Jumlah		4365	7760	56,25	Cukup Kondusif

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Tabel 4.5

Pengkategorian Skor Jawaban

No	% Jumlah Skor	Kriteria
1	20.00% - 35.00%	Sangat Tidak Kondusif
2	36.00% - 51.00%	Tidak Kondusif
3	52.00% - 67.00%	Cukup Kondusif
4	68.00% - 83.00%	Kondusif
5	84.00% - 100%	Sangat Kondusif

Melalui tabel 4.4 dapat diketahui persentase skor akumulasi tanggapan responden sebesar 56,25% yang termasuk dalam kategori cukup. Yang artinya iklim organisasi yang dirasakan pegawai di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung cukup kondusif. Karena menurut Litwin dan Stringer (dalam Wirawan, 2007: 121) Iklim organisasi merupakan suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi. Dimana masalah pada perusahaan lebih terlihat pada indikator Standar Kerja sebesar 52,89%, karena standard kerja pada perusahaan yang dirasakan karyawan masih kurang terkendali dan terkontrol dengan baik.

Iklim organisasi di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Iklim organisasi diukur menggunakan 5 (lima) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 16 butir pernyataan. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diperoleh gambaran tanggapan responden mengenai iklim organisasi sebagai berikut:

a) Fasilitas dan Dukungan Pemimpin

Gambaran tanggapan responden mengenai indikator fasilitas dan dukungan pemimpin terangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.6

Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Fasilitas dan Dukungan Pemimpin

No	Butir Pernyataan		Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			SS	S	R	TS	STS			
1	Perhatian atasan terhadap bawahan	F	2	23	26	46	0	272	485	56,08
		%	2,1	23,7	26,8	47,4	0,0			
2	Dukungan atasan terhadap masalah pekerjaan bawahan	F	0	33	31	33	0	291	485	60,00
		%	0,0	34,0	32,0	34,0	0,0			
3	Kejelasan dalam penjadwalan kerja yang diberikan atasan	F	7	31	31	28	0	308	485	63,51
		%	7,2	32,0	32,0	28,9	0,0			
4	Keterbukaan pimpinan terhadap bawahan	F	13	31	29	24	0	324	485	66,80
		%	13,4	32,0	29,9	24,7	0,0			
	Total Indikator							**1195**	**1940**	**61,60**

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Pada tabel 4.6 dapat dilihat persentase total skor tanggapan responden atas keempat butir pernyataan yang membentuk indikator fasilitas dan dukungan pemimpin sebesar 61,60%. Artinya di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung dukungan dari pimpinan sudah cukup baik, karena sebagian karyawan menyatakan bahwa atasan cukup memberikan dukungan dan perhatiannya terhadap pekerjaan dan hasil kerja bawahan, yang dinilai dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Namun sebagian lagi merasa pimpinan kurang mendukung terhadap penyelesaian masalah yang didapatkan bawahan. Dimana menurut Wayne dan Faules (2001:31) menegaskan apabila

hubungan antara atasan dan bawahan dapat diperkokoh, maka sumber daya manusia di seluruh organisasi akan dapat ditingkatkan. Selanjutnya tanggapan responden pada masing-masing butir pernyataan akan dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4.7

Perhatian Atasan Terhadap Bawahan

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	2	2,1	10
Setuju	4	23	23,7	92
Ragu-ragu	3	26	26,8	78
Tidak Setuju	2	46	47,4	92
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		70	100	272

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.7 dimana 46% responden tidak setuju bahwa pimpinan sangat memberikan perhatian terhadap bawahannya, hal ini menunjukkan bahwa pimpinan di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung kurang memberikan perhatian terhadap bawahan. Karena menurut sebagian besar pimpinan perhatian terhadap karyawan tidak begitu diperlukan, karena yang perlu diperhatikan adalah hasil pekerjaannya dan bukan memperhatikan yang mengerjakannya. Dimana perhatian pimpinan terhadap pekerjaan karyawan akan menciptakan iklim pada organisasi yang baik.

Tabel 4.8

Dukungan Atasan Terhadap Masalah Pekerjaan Bawahan

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	0	0,0	0
Setuju	4	33	34	132
Ragu-ragu	3	31	32	93
Tidak Setuju	2	33	34	66
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		70	100	291

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Tabel 4.8 menunjukan banyak responden sebesar 34% yang menyatakan tidak setuju bahwa pimpinan selalu memberikan ide/saran kepada bawahan untuk memecahkan persoalan bila bawahan mendapat masalah, ini menunjukkan bahwa pimpinan di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung jarang memberikan ide/saran kepada bawahan untuk memecahkan persoalan bila bawahan mendapat masalah. Karena pimpinan berfikir karyawan akan dapat memecahkan masalahnya masing-masing. Namun menurut Rifai (2004:53), fungsi kepemimpinan ada dua dimensi yaitu dimensi yang berkenaan dengan kemampuan mengarahkan (*direction*) dan dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan *(support*) terhadap karyawan.

Tabel 4.9

Kejelasan Dalam Penjadwalan Kerja Yang Diberikan Atasan

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	7	7,2	35
Setuju	4	31	32	124
Ragu-ragu	3	31	32	93
Tidak Setuju	2	28	28,8	56
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	308

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Tabel 4.9 menunjukan bahwa sebanyak 32% responden yang menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan tersebut. Data ini menunjukkan bahwa pimpinan di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung kurang memberi jadwal kerja yang jelas kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Karena waktu kerja yang ada pada perusahaan ini yang tergolong tidak terlalu ketat seperti perusahaan swasta yang mengutamakan kinerja karyawan.

Tabel 4.10

Keterbukaan Pimpinan Terhadap Bawahan

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	13	13,4	65
Setuju	4	31	32,0	124
Ragu-ragu	3	29	29,9	87
Tidak Setuju	2	24	24,7	48
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	324

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Tabel 4.9 menunjukan cukup banyak responden setuju bahwa pimpinan sangat terbuka dengan bawahan sebesar 32%. Data ini menunjukkan bahwa pimpinan di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung sudah cukup terbuka terhadap bawahan.

b) Kerjasama kelompok, keramahan dan kehangatan

Tabel 4.11

Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Kerjasama Kelompok, Keramahan dan Kehangatan

No	Butir Pernyataan		Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			SS	S	R	TS	STS			
5	Interaksi antar rekan kerja	F	3	15	34	45	0	267	485	55,05
		%	3,1	15,5	35,1	46,4	0,0			
6	Kepercayaan antar sesama rekan kerja	F	1	18	34	44	0	267	485	55,05
		%	1,0	18,6	35,1	45,4	0,0			
7	Keramahan yang ditunjukan antar rekan kerja	F	0	19	38	38	2	268	485	55,26
		%	0,0	19,6	39,2	39,2	2,1			
8	Kehangatan pergaulan sesama rekan kerja	F	0	18	35	44	0	265	485	54,64
		%	0,0	18,6	36,1	45,4	0,0			
	Total Indikator							**1067**	**1940**	**55,00**

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Pada tabel 4.11 dapat dilihat persentase total skor tanggapan responden atas keempat butir pernyataan yang membentuk indikator kerjasama kelompok, keramahan dan kehangatan sebesar 55,0% dan termasuk dalam kategori cukup sesuai. Artinya di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung kerjasama kelompok, keramahan dan kehangatan terjalin dengan cukup baik. Karena kerjasama dalam suatu kelompok kerja sangat dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Gambaran tanggapan responden mengenai

indikator kerjasama kelompok, keramahan dan kehangatan terangkum pada tabel berikut.

Tabel 4.12

Inetraksi Antar Rekan Kerja

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	3	3,1	15
Setuju	4	15	15,5	60
Ragu-ragu	3	34	35,1	102
Tidak Setuju	2	45	46,4	90
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	267

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Tabel 4.12 menunjukan sebanyak 46,4% responden tidak setuju rekan kerja selalu membantu apabila menghadapi kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan. Data ini menunjukkan bahwa rekan kerja di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung jarang membantu apabila ada yang menghadapi kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan. Karena masing-masing karyawan sibuk untuk menyelesaikan pekerjaan dan masalahnya, sehingga kurang berinteraksi antar karyawan.

Tabel 4.13

Kepercayaan Antar Sesama Rekan Kerja

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	1	1,0	5
Setuju	4	18	18,6	72
Ragu-ragu	3	34	35,1	102
Tidak Setuju	2	44	45,4	88
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	267

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Tabel 4.13 menunjukan 45,4% responden tidak setuju hubungan antar pegawai berdasarkan pada saling percaya dan penuh pengertian. Data ini menunjukkan bahwa hubungan antar pegawai di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung belum berdasarkan pada saling percaya dan penuh pengertian sehingga iklim dalam organisasi perusahaan ini masih kurang baik. Karena masih banyak karyawan yang mementingkan keselamatan bagi pekerjaan masing-masing, sehingga satu sama lain memiliki rasa ketakutan terhadap rekan kerja yang akan menjerumuskan satu sama lain. Dan kepercayaan yang seharusnya terbangun antar rekan kerja menjadi kecurigaan. Menurut (Dirut Johnson & Johnson dalam Lillico 1984:73) Intisari kerja sama adalah saling percaya yang didasarkan pada pertukaran informasi yg dapat diandalkan.

Tabel 4.14

Keramahan Yang Ditunjukan Antar Rekan Kerja

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	0	0,0	0
Setuju	4	19	19,6	76
Ragu-ragu	3	38	39,2	114
Tidak Setuju	2	38	39,2	76
Sangat Tidak Setuju	1	2	2,1	2
Jumlah		97	100	268

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.14 sebanyak 39,2% responden tidak setuju dan ragu merasakan adanya keramahan dan suasana yang menyenangkan dalam berinteraksi dengan rekan kerja sebesar 39,2%. Data ini menunjukkan bahwa di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung kurang dirasakan adanya keramahan dan suasana yang menyenangkan dalam berinteraksi dengan rekan kerja, karena suasana yang diciptakan antar karyawan pada lingkungan kerja terlalu formal, kurang adanya percakapan diluar pembahasan pekerjaan yang sebenarnya dapat membangun suasana ramah dan menyenangkan dalam lingkungan kerja. Seperti yang dikatakan Arep (2003:97) suasana yang dibangun lebih terkesan tidak formal sehingga menimbulkan suasana harmonis.

Tabel 4.15

Kehangatan Pergaulan Sesama Rekan Kerja

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	0	0,0	0
Setuju	4	18	18,6	72
Ragu-ragu	3	35	36,1	105
Tidak Setuju	2	44	45,4	88
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	265

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.15 sebanyak 45,4% responden tidak setuju pegawai berorientasi pada kelompok sehingga ada kehangatan dalam pergaulan. Data ini menunjukkan bahwa di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung pegawai lebih berorientasi pada kepentingan masing-masing sehingga kurang terasa adanya kehangatan dalam pergaulan.

c) Konflik dan tekanan kerja

Gambaran tanggapan responden mengenai indikator konflik dan tekanan kerja terangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.16

Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Konflik dan Tekanan Kerja

No	Butir Pernyataan		Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			SS	S	R	TS	STS			
9	Masalah yang timbul dalam organisasi	F	1	18	37	41	0	270	485	55,67
		%	1,0	18,6	38,1	42,3	0,0			
10	Penyelesaian masalah yang terjadi	F	0	15	35	47	0	259	485	53,40
		%	0,0	15,5	36,1	48,5	0,0			
11	Keterlibatan karyawan dalam menyelesaikan masalah	F	0	23	35	39	0	275	485	56,70
		%	0,0	23,7	36,1	40,2	0,0			
12	Keterlibatan pimpinan dalam menyelesaikan masalah	F	0	19	34	44	0	266	485	54,85
		%	0,0	19,6	35,1	45,4	0,0			
	Total Indikator							**1070**	**1940**	**55,15**

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Pada tabel 4.16 dapat dilihat persentase total skor tanggapan responden atas keempat butir pernyataan yang membentuk indikator konflik dan tekanan kerja sebesar 55,15%. Artinya di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung masih sering dirasakan adanya konflik dan tekanan kerja. Menurut Robbins (449-465) konflik adalah konsep mengenai oposisi, kelangkaan, dan halangan (*blokage*) dan asumsi bahwa terdapat dua pihak atau lebih yang kepentingannya atau tujuannya kelihatannya tidak cocok. Selanjutnya tanggapan responden pada masing-masing butir pernyataan akan dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4.17

Masalah Yang Timbul Dalam Organisasi

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	1	1,0	5
Setuju	4	18	18,6	72
Ragu-ragu	3	37	38,1	111
Tidak Setuju	2	41	42,3	82
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	270

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.17 sebanyak 42,3% responden tidak setuju ditempat bekerja tidak ada konflik sebesar, sehingga terasa ada kecocokan antar rekan kerja. Data ini menunjukkan bahwa di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung masih sering terjadi konflik yang ditimbulkan karena kesalahfahaman dan ketidakcocokan antar rekan kerja. Seperti yang dinyatakan Robbins (449-465) Konflik berakar dari karakteristik struktural maupun kepribadian yang tidak cocok.

Tabel 4.18

Penyelesaian Masalah Yang Terjadi

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	0	0,0	0
Setuju	4	15	15,5	60
Ragu-ragu	3	35	36,1	105
Tidak Setuju	2	47	48,5	94
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	259

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.18 responden tidak setuju setiap ada konflik yang terjadi selalu dapat diatasi sebanyak 48,5%,. Data ini menunjukkan bahwa di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung setiap ada konflik yang terjadi tidak selalu dapat diatasi, karena ada beberapa konflik yang butuh penanganan khusus sehingga tidak dapat langsung diatasi dengan cepat dan tepat.

Tabel 4.19

Keterlibatan Karyawan Dalam Menyelesaikan Masalah

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	0	0,0	0
Setuju	4	23	23,7	92
Ragu-ragu	3	35	36,1	105
Tidak Setuju	2	39	40,2	78
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	275

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.19 lebih banyak responden tidak setuju pencapaian tujuan selalu ditekankan pada pekerjaan yang dilakukan bawahan, sebesar 40,2%. Data ini menunjukkan bahwa di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung kurang ditekankan pada pekerjaan yang dilakukan bawahan, sehingga keterlibatan karyawan dalam pencapaian tujuan menjadi kurang. Dimana menurut Robbins dan Judge (208:99) Keterlibatan kerja adalah tingkat sejauh mana seseorang berkecimpung dalam pekerjaannya dan secara aktif berpartisipasi didalamnya.

Tabel 4.20

Keterlibatan Pimpinan Dalam Menyelesaikan Masalah

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	0	0,0	0
Setuju	4	19	19,6	76
Ragu-ragu	3	34	35,1	102
Tidak Setuju	2	44	45,4	88
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	266

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.20 sebanyak 45,4% responden tidak setuju pimpinan tidak pernah membiarkan karyawan terbelit masalah,. Data ini menunjukkan bahwa pimpinan di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung lebih membiarkan karyawan menyelesaikan masalah masing-masing. Sedangkan menurut Hicks dan gullett dalam Wahjosumidjo (2001:) menyebutkan bahwa peranan pimpinan dalam suatu organisasi adalah menciptakan rasa aman (*providing security*). Dengan terciptanya rasa aman , organisasi atau bawahan dalam melaksanakan tugas-tugasnya merasa tidak tertanggu, bebas dari segala perasaan gelisah, kekawatiran, bahkan merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan

d) Perencanaan organisasi yang terbuka

Gambaran tanggapan responden mengenai indikator perencanaan organisasi yang terbuka terangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.21

Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Perencanaan organisasi yang terbuka

No	Butir Pernyataan		Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			SS	S	R	TS	STS			
13	Kejelasan penyampaian kebijakan organisasi	F	0	14	37	45	1	258	485	53,20
		%	0,0	14,4	38,1	46,4	1,0			
14	Kejelasan prosedur kerja dan pembagian wewenang	F	0	19	30	48	0	262	485	54,02
		%	0,0	19,6	30,9	49,5	0,0			
	Total Indikator							**520**	**970**	**53,61**

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Pada tabel 4.21 dapat dilihat persentase total skor tanggapan responden atas kedua butir pernyataan yang membentuk indikator perencanaan organisasi yang terbuka sebesar 53,61%. Artinya di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung perencanaan organisasi masih sering dilakukan secara tertutup. Karena perencanaan organisasi cukup dilakukan oleh deretan pimpinan dan karyawan yang bersangkutan, yang kemudian setelah terbentuk hasilnya akan diberitahukan terhadap seluruh karyawan sesuai ketentuan dan bagian. Selanjutnya tanggapan responden pada masing-masing butir pernyataan akan dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4.22

Kejelasan Penyampaian Kebijakan Organisasi

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	0	0,0	0
Setuju	4	14	14,4	56
Ragu-ragu	3	37	38,1	111
Tidak Setuju	2	45	46,4	90
Sangat Tidak Setuju	1	1	1,0	1
Jumlah		97	100	258

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.22 sebanyak 46,4% responden tidak setuju kebijakan organisasi yang diterapkan disampaikan dengan jelas pada pegawai. Data ini menunjukkan bahwa di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung kebijakan organisasi yang diterapkan belum disampaikan dengan jelas pada pegawai, karena sebagian karyawan belum memahami tentang apa yang diterapkan perusahaan.

Tabel 4.23

Kejelasan Prosedur Kerja Dan Pembagian Wewenang

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	0	0,0	0
Setuju	4	19	19,6	76
Ragu-ragu	3	30	30,9	90
Tidak Setuju	2	48	49,5	96
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	262

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.23 sebagian besar responden tidak setuju prosedur kerja serta pembagian kewenangan di tempat kerja sudah jelas, sebesar 49,5%. Data ini menunjukkan bahwa di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung prosedur kerja serta pembagian kewenangan di tempat kerja masih kurang jelas. Batasan antara hak dan kewajiban dalam menyelesaikan tugas masing-masing karyawan masih samar, sehingga banyak yang melakukan pekerjaan secara rangkap tugas.

e) Standar kerja

Gambaran tanggapan responden mengenai indikator standar kerja terangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.24

Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Standar Kerja

No	Butir Pernyataan		Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			SS	S	R	TS	STS			
15	Akurasi kerja	F	0	12	34	51	0	252	485	51,96
		%	0,0	12,4	35,1	52,6	0,0			
16	Kualitas kerja	F	0	15	37	45	0	261	485	53,81
		%	0,0	15,5	38,1	46,4	0,0			
	Total Indikator							**513**	**970**	**52,89**

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Pada tabel 4.24 dapat dilihat persentase total skor tanggapan responden atas kedua butir pernyataan yang membentuk indikator standar kerja sebesar 52,89%. Artinya di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II

Bandung standar kerja belum seluruhnya terpenuhi. Selanjutnya tanggapan responden pada masing-masing butir pernyataan akan dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4.25

Akurasi Kerja

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	0	0,0	0
Setuju	4	12	12,4	48
Ragu-ragu	3	34	35	102
Tidak Setuju	2	51	52,6	102
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	252

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.25 sebanyak 52,6% responden tidak setuju setiap pekerjaan yang dihasilkan selalu dianggap akurat. Data ini menunjukkan bahwa di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung setiap pekerjaan yang dihasilkan seringkali dianggap tidak akurat. Karena masih banyak terjadi kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan sebelum hasilnya digunakan untuk kepentingan perusahaan.

Tabel 4.26

Kualitas Kerja

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	0	0,0	0
Setuju	4	15	15,5	60
Ragu-ragu	3	37	38,1	111
Tidak Setuju	2	45	46,4	90
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	261

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.26 sebanyak 46,4% responden tidak setuju pada pernyataan setiap pekerjaan yang dihasilkan telah dianggap berkualitas seperti yang diharapkan. Data ini menunjukkan bahwa di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung setiap pekerjaan yang dihasilkan seringkali dianggap belum berkualitas seperti yang diharapkan. Dimana menurut Bernardin dan Russel (dalam Martoyo, 2000) kualitas merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan. Sehingga dalam pekerjaan perlu memakai tolak ukur mengenai kualitas kerja yang menggambarkan hasil dari pekerjaan karyawan pada perusahaan.

4.3.2. Analisis Deskriptif Karakteristik Pekerjaan

Tabel 4.27

Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Variabel Karakteristik Pekerjaan

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	Skor Aktual (%)	Kategori
1.	Keragaman Keterampilan	512	970	52,78	Cukup
2.	Identitas Tugas/Pekerjaan	814	1455	55,95	Cukup
3.	Kepentingan Tugas	579	970	59,69	Cukup
4.	Otonomi	533	970	54,95	Cukup
5.	Umpan Balik	550	970	56,70	Cukup
Jumlah		2988	5335	56,01	Cukup

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Tabel 4.28

Pengkategorian Skor Jawaban

No	% Jumlah Skor	Kriteria
1	20.00% - 35.00%	Sangat Tidak Sesuai
2	36.00% - 51.00%	Tidak Sesuai
3	52.00% - 67.00%	Cukup Sesuai
4	68.00% - 83.00%	Sesuai
5	84.00% - 100%	Sangat Sesuai

Melalui tabel 4.27 dapat diketahui persentase skor akumulasi tanggapan responden sebesar 56,01% termasuk dalam kategori cukup. Artinya karaktiristik pekerjaan yang dirasakan pegawai di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung sudah cukup sesuai. Dimana pada dimensi keragaman keterampilan terdapat skor sebesar 52,78% yang berarti bahwa

pekerjaan yang dilakukan sebagian karyawan dianggap monoton, karena pekerjaan yang berulang-ulang dan suasana yang monoton.

Karakteristik pekerjaan di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Karakteristik pekerjaan diukur menggunakan 5 (lima) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 11 butir pernyataan. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diperoleh gambaran tanggapan responden mengenai karakteristik pekerjaan sebagai berikut:

a) Variasi keterampilan

Gambaran tanggapan responden mengenai indikator variasi keterampilan terangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.29

Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Variasi Keterampilan

No	Butir Pernyataan		Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			SS	S	R	TS	STS			
1	Keragaman keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan	F	0	12	33	49	3	248	485	51,13
		%	0,0	12,4	34,0	50,5	3,1			
2	Keragaman pekerjaan yang dilaksanakan	F	0	22	28	45	2	264	485	54,43
		%	0,0	22,7	28,9	46,4	2,1			
	Total Indikator							**512**	**970**	**52,78**

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Pada tabel 4.29 dapat dilihat persentase total skor tanggapan responden atas kedua butir pernyataan yang membentuk indikator variasi keterampilan sebesar 52,78%. Artinya di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP

II Bandung kurang memiliki variasi keterampilan, karena sebagian besar pekerjaan yang monoton dan berulang-ulang sehingga tidak memerlukan keragaman keterampilan. Sedangkan menurut Ivancevice, Konopaske dan Matteson (2007:186) karakteristik pekerjaan adalah deskripsi mengenai bagaimana satu pekerjaan berbeda dari yang lainnya dalam hal kebutuhan aktivitas, dan keterampilan yang diperlukan.

Selanjutnya tanggapan responden pada masing-masing butir pernyataan akan dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4.30

Keragaman Keterampilan Dalam Melaksanakan Pekerjaan

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	0	0,0	0
Setuju	4	12	12,4	48
Ragu-ragu	3	33	34,0	99
Tidak Setuju	2	49	50,5	98
Sangat Tidak Setuju	1	3	3,1	3
Jumlah		97	100	248

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.30 sebanyak 50,5% responden tidak setuju bahwa pekerjaan yang dia laksanakan membutuhkan keterampilan yang beragam. Data ini menunjukkan bahwa keragaman keterampilan di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung belum begitu dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan, karena jenis pekerjaan pada perusahaan ini cenderung berulang-ulang. Menurut Siagian (2001) bahwa variasi tugas memberikan keleluasaan dalam menentukan sendiri pekerjaannya.

Tabel 4.31

Keragaman Pekerjaan Yang Dilaksanakan

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	0	0,0	0
Setuju	4	22	22,7	88
Ragu-ragu	3	28	28,9	84
Tidak Setuju	2	45	46,4	90
Sangat Tidak Setuju	1	2	2,1	2
Jumlah		97	100	264

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.31 sebanyak 45% responden tidak setuju pada pernyataan pekerjaan yang saya lakukan tidak monoton berulang-ulang dan hanya itu-itu saja. Data ini menunjukkan bahwa keragaman pekerjaan yang dilaksanakan di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung monoton dan berulang-ulang, karena tidak ada perubahan susunan dan aturan yang signifikan dari waktu ke waktu. Sedangkan Sedangkan menurut Handoko (2000) .kurangnya variasi pekerjaan bisa menyebabkan kebosanan, dan selanjutnya kebosanan menimbulkan kelelahan, dan kelelahan mengakibatkan kesalahan-kesalahan.

b) Identitas tugas

Gambaran tanggapan responden mengenai indikator identitas tugas terangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.32

Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Identitas Tugas

No	Butir Pernyataan		Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			SS	S	R	TS	STS			
3	Keterlibatan dalam perencanaan tugas	F	0	18	30	49	0	260	485	53,61
		%	0,0	18,6	30,9	50,5	0,0			
4	Keterlibatan dalam melaksanakan pekerjaan	F	6	21	34	36	0	288	485	59,38
		%	6,2	21,6	35,1	37,1	0,0			
5	Pemahaman dalam prosedur kerja	F	4	14	32	47	0	266	485	54,85
		%	4,1	14,4	33,0	48,5	0,0			
	Total Indikator							**814**	**1455**	**55,95**

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Pada tabel 4.32 dapat dilihat persentase total skor tanggapan responden atas kedua butir pernyataan yang membentuk indikator identitas tugas sebesar 55,95%. Artinya di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung identitas tugas cukup jelas. Karena sebagian besar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Seperti yang disebutkan oleh Hackman dan Oldham (2000) menyatakan bahwa identitas tugas berhubungan .dengan kemampuan untuk mengenal pekerjaan dengan tingkat penyelesaian pekerjaan karyawan berdasarkan hasil kerja. Selanjutnya tanggapan responden pada masing-masing butir pernyataan akan dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4.33

Keterlibatan Dalam Perencanaan Tugas

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	0	0,0	0
Setuju	4	18	18,6	72
Ragu-ragu	3	30	30,9	90
Tidak Setuju	2	49	50,5	98
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	260

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.33 sebanyak 50,5% responden tidak setuju pada pernyataan selalu dilibatkan dalam membuat rencana kerja yang akan dilakukan. Data ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung jarang dilibatkan dalam membuat rencana kerja yang akan dilakukan, karena pelaksana dianggap tidak perlu ikut dalam pembuatan rencana, hanya *Middle* hingga *Top Manager* yang berhak membuat rencana kerja. Seperti yang dikatakan Davis dan Newstrom (2000:179) keterlibatan bukan hanya partisipasi dalam pekerjaan tapi juga pertemuan, meminta pendapat, dan lainnya.

Tabel 4.34

Keterlibatan Dalam Melaksanakan Pekerjaan

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	6	6,2	30
Setuju	4	21	21,6	84
Ragu-ragu	3	34	35,1	102
Tidak Setuju	2	36	37,1	72
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	288

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.34 sebanyak 37,1% responden tidak setuju selalu dilibatkan dalam melaksanakan pekerjaan dari awal sampai akhir. Data ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung jarang dilibatkan dalam melaksanakan pekerjaan dari awal sampai akhir, karena ada bagian pekerjaan yang harus diambil alih oleh pimpinan atau manajer tengah. Dimana menurut Siagian (2000:113) yang menyatakan bahwa karyawan produktif adalah mereka yang merasa bagian dalam kepentingan pekerjaan.

Tabel 4.35

Pemahaman Dalam Prosedur Kerja

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	4	4,1	20
Setuju	4	14	14,4	56
Ragu-ragu	3	32	33,0	96
Tidak Setuju	2	47	48,5	94
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	266

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.35 sebanyak 48,5% responden tidak setuju selalu memahami prosedur kerja yang ditetapkan. Data ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung jarang memahami prosedur kerja yang ditetapkan, karena penjelasan dari prosedur tersebut yang kurang dipaparkan dengan jelas saat penyampaian.

c) Kepentingan tugas

Gambaran tanggapan responden mengenai indikator kepentingan tugas terangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.36

Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Kepentingan Tugas

No	Butir Pernyataan		Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			SS	S	R	TS	STS			
6	Keberartian dari pekerjaan yang dilakukan terhadap diri sendiri	F	1	27	38	31	0	289	485	59,59
		%	1,0	27,8	39,2	32,0	0,0			
7	Keberartian dari pekerjaan yang dilakukan terhadap orang lain	F	4	22	40	31	0	290	485	59,79
		%	4,1	22,7	41,2	32,0	0,0			
	Total Indikator							**579**	**970**	**59,69**

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Pada tabel 4.36 dapat dilihat persentase total skor tanggapan responden atas kedua butir pernyataan yang membentuk indikator kepentingan tugas sebesar 59,69%. Artinya di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung kepentingan tugas cukup tinggi. Karena penilaian karyawan terhadap pentingnya tugas yang dikerjakan akan berdampak terhadap karakteristik pekerjaan. Menurut Panggabean (2004:130) “Karakteristik pekerjaan berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri dimana ia berkaitan dengan cara bagaimana

karyawan menilai tugas-tugas yang ada dalam pekerjaannya". Selanjutnya tanggapan responden pada masing-masing butir pernyataan akan dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4.37

Keberartian Dari Pekerjaan Yang Dilakukan Terhadap Diri Sendiri

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	1	1,0	5
Setuju	4	27	27,8	108
Ragu-ragu	3	38	39,2	114
Tidak Setuju	2	31	32,0	62
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	289

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.37 sebanyak 38% responden ragu pada pernyataan pekerjaan yang dia lakukan penting bagi dirinya sendiri. Data ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung merasa pekerjaan yang dia lakukan cukup penting bagi dirinya sendiri. Karena arti sebuah pekerjaan akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hackman dan Oldham (2000) dalam bukunya .*Job Diagnostic Survey*. menyatakan bahwa .tercapainya atau tidaknya kepuasan kerja karyawan akan sangat dipengaruhi oleh banyaknya ketrampilan yang diperlukan untuk melakukan

pekerjaan, dengan tingkat penyelesaian pekerjaan karyawan berdasarkan hasil kerja, dan tugas yang mempunyai arti bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Tabel 4.38

Keberartian Dari Pekerjaan Yang Dilakukan Terhadap Orang Lain

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	4	4,1	20
Setuju	4	22	22,7	88
Ragu-ragu	3	40	41,2	120
Tidak Setuju	2	31	32,0	62
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	290

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.38 sebanyak 41,2% responden ragu bahwa pekerjaan yang dia lakukan berdampak positif terhadap kelancaran pekerjaan orang lain. Data ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung merasa pekerjaan yang dia lakukan berdampak cukup positif terhadap kelancaran pekerjaan orang lain. Karena pekerjaan yang diselesaikan antar pegawai saling berkaitan, sehingga pekerjaan seseorang di perusahaan ini akan berdampak bagi pegawai lainnya.

d) Otonomi

Gambaran tanggapan responden mengenai indikator otonomi terangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.39

Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Otonomi

No	Butir Pernyataan		Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			SS	S	R	TS	STS			
8	Keleluasaan berinisiatif dalam merencanakan pekerjaan	F	0	16	37	44	0	263	485	54,23
		%	0,0	16,5	38,1	45,4	0,0			
9	Keleluasaan berinisiatif dalan melaksanakan pekerjaan	F	0	22	32	43	0	270	485	55,67
		%	0,0	22,7	33,0	44,3	0,0			
	Total Indikator							**533**	**970**	**54,95**

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Pada tabel 4.39 dapat dilihat persentase total skor tanggapan responden atas kedua butir pernyataan yang membentuk indikator otonomi sebesar 54,95% dan termasuk dalam kategori cukup. Artinya di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung pegawai memiliki otonomi yang cukup tinggi dalam melaksanakan pekerjaan. Karena masih ada sebagian karyawan yang mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya. Seperti yang dikatakan Sondang (2008:295) yang menjelaskan bahwa apabila dalam pekerjaanya seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi.Selanjutnya tanggapan responden pada masing-masing butir pernyataan akan dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4.40

Keleluasaan Berinisiatif Dalam Merencanakan Pekerjaan

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	0	0,0	0
Setuju	4	16	16,5	64
Ragu-ragu	3	37	38,1	111
Tidak Setuju	2	44	45,4	88
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	263

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.40 sebanyak 45,4% responden tidak setuju diberi keleluasaan dalam membuat rencana pekerjaan. Data ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung kurang diberi keleluasaan dalam membuat rencana pekerjaan. Karena perusahaan telah menentukan rencana kerja sesuai prosedur.

Tabel 4.41

Keleluasaan Berinisiatif Dalam Melaksanakan Pekerjaan

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	0	0,0	0
Setuju	4	22	22,7	88
Ragu-ragu	3	32	33,0	96
Tidak Setuju	2	43	44,3	86
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	270

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.41 sebanyak 44,3% responden tidak setuju pekerjaan yang dia lakukan menggunakan prosedur yang tidak berbelit-belit sehingga tidak menghalangi dia dalam berinisiatif dan berkreatif. Data ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung melakukan pekerjaan yang cukup berbelit-belit sehingga seringkali menghalangi karyawan dalam berinisiatif dan berkreatif. Karena mengingat pekerjaan yang berulang-ulang, maka secara tidak langsung membatasi inisiatif dan kreatif karyawan. Menurut Robbins (2002) .karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka.

e) Umpan balik

Gambaran tanggapan responden mengenai indikator umpan balik terangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.42

Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Umpan Balik

No	Butir Pernyataan		Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			SS	S	R	TS	STS			
10	Informasi tentang keberhasilan yang telah dicapai	F	2	21	36	38	0	278	485	57,32
		%	2,1	21,6	37,1	39,2	0,0			
11	Penerimaan informasi tentang kesesuaian pekerjaan yang dilakukan dengan keinginan atasan	F	0	21	36	40	0	272	485	56,08
		%	0,0	21,6	37,1	41,2	0,0			
	Total Indikator							**550**	**970**	**56,70**

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Pada tabel 4.42 dapat dilihat persentase total skor tanggapan responden atas kedua butir pernyataan yang membentuk indikator umpan balik sebesar 56,70% dan termasuk dalam kategori cukup. Artinya di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung umpan balik cukup tinggi. Karena informasi tentang pelaksanaan pekerjaan sesuai keinginan atasan, sehingga memberi motivasi untuk lebih baik. Handoko (2000) mempertegas lagi dengan menyatakan bahwa bila pekerjaan memberikan umpan balik tentang seberapa baik pelaksanaan pekerjaan, maka karyawan akan mempunyai pedoman atau motovasi untuk melaksanakan dengan lebih baik.

Selanjutnya tanggapan responden pada masing-masing butir pernyataan akan dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4.43

Informasi Tentang Keberhasilan Yang Telah Dicapai

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	2	2,1	10
Setuju	4	21	21,6	84
Ragu-ragu	3	36	37,1	108
Tidak Setuju	2	38	39,2	76
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	278

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.43 sebanyak 39,2% responden tidak setuju selalu dapat memperoleh informasi mengenai baik atau buruknya pekerjaan yang telah dia lakukan. Data ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung jarang dapat memperoleh informasi

mengenai baik atau buruknya pekerjaan yang telah dia lakukan. Karena organisasi beranggapan tidak diperlukannya informasi balik terhadap karyawan. Dimana salah seorang ahli Sondang (2008:295) menyebutkan, apabila karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas.

Tabel 4.44

Penerimaan Informasi Tentang Kesesuaian Pekerjaan Yang Dilakukan Dengan Keinginan Atasan

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	0	0,0	0
Setuju	4	21	21,7	84
Ragu-ragu	3	36	37,1	108
Tidak Setuju	2	40	41,2	80
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	272

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.44 sebanyak 41,2% responden tidak setuju terhadap pernyataan selalu dapat memperoleh informasi mengenai kesesuaian pekerjaan yang dilakukan dengan keinginan atasan. Data ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung jarang dapat memperoleh informasi mengenai kesesuaian pekerjaan yang dilakukan dengan keinginan atasan. Karena kurangnya umpan balik dari pimpinan terhadap hasil kerja bawahan. Hackman dan Oldham (2000) menyatakan bahwa .umpan balik adalah unsur yang rumit yang menciptakan hasil kerja berdasarkan pengetahuan yang didapat. Nilai daripada umpan balik adalah yang dapat menawarkan

informasi yang diketahui, dapat digunakan dalam melakukan pekerjaan yang diinginkan.

4.3.3. Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja

Tabel 4.45

Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Variabel Kepuasan Kerja

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	Skor Aktual (%)	Kategori
1.	Kompensasi	548	970	56,49	Cukup Puas
2.	Pekerjaan Itu Sendiri	534	970	55,05	Cukup Puas
3.	Promosi	532	970	54,85	Cukup Puas
4.	Kelompok Kerja	559	970	57,63	Cukup Puas
5.	Kondisi Kerja	547	970	56,39	Cukup Puas
Jumlah		2720	4850	56,08	Cukup Puas

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Tabel 4.46

Pengkategorian Skor Jawaban

No	% Jumlah Skor	Kriteria
1	20.00% - 35.00%	Sangat Tidak Puas
2	36.00% - 51.00%	Tidak Puas
3	52.00% - 67.00%	Cukup Puas
4	68.00% - 83.00%	Puas
5	84.00% - 100%	Sangat Puas

Melalui tabel 4.45 dapat diketahui persentase skor akumulasi tanggapan responden sebesar 56,08% termasuk dalam kategori cukup. Artinya kepuaan kerja yang dirasakan pegawai di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung dalam tingkatan cukup puas. Karena persentasi kepuasan pada

karyawan hampir seimbang antara yang menyatakan tidak puas dengan yang puas, dimana rasa puas didapatkan melalui pandangan seseorang terhadap pekerjaannya. Seperti yang dinyatakan Robbins Sondang (2008:295) Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaanya. Namun yang terlihat lebih rendah terdapat pada indikator Promosi sebesar 54,85%, hal ini disebabkan masih kurang objektif dalam penempatan pegawai pada suatu jabatan.

Kepuasan kerja di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Kepuasan kerja diukur menggunakan 5 (lima) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 10 butir pernyataan. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diperoleh gambaran tanggapan responden mengenai kepuasan kerja sebagai berikut:

a) Kompensasi

Gambaran tanggapan responden mengenai indikator kepuasan atas kompensasi dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.47

Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Kompensasi

No	Butir Pernyataan		Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			SS	S	R	TS	STS			
1	Kepuasan atas kecukupan imbalan yang diterima	F	0	19	31	40	7	256	485	52,78
		%	0,0	19,6	32,0	41,2	7,2			
2	Kepuasan atas kesempatan menambah pengalaman	F	5	23	37	32	0	292	485	60,21
		%	5,2	23,7	38,1	33,0	0,0			
	Total Indikator							**548**	**970**	**56,49**

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Pada tabel 4.47 dapat dilihat persentase total skor tanggapan responden atas kedua butir pernyataan yang membentuk indikator kepuasan atas kompensasi sebesar 56,49% dan termasuk dalam kategori cukup. Artinya di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung kompensasi yang diterima pegawai cukup memuaskan. Karena imbalan yang didapatkan sudah cukup memuaskan. Dalam Simamora (2004:442) mendefinisikan bahwa kompensasi meliputi imbalan finansial dan jasa terwujud serta tunjangan yang diterima oleh para pegawai sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima karyawan sebagai ganti kontribusi mereka terhdap organisasi. Selanjutnya tanggapan responden pada masing-masing butir pernyataan akan dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4.48

Kepuasan Atas Kecukupan Imbalan Yang Diterima

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	0	0,0	0
Setuju	4	19	19,6	76
Ragu-ragu	3	31	32,0	93
Tidak Setuju	2	40	41,2	80
Sangat Tidak Setuju	1	7	7,2	7
Jumlah		97	100	256

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.48 sebanyak 40% responden tidak setuju bahwa penghasilan yang dia terima mencukupi kebutuhan hidup. Data ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung

penghasilan yang dia terima belum mencukupi kebutuhan hidup. Karena biaya yang harus dikeluarkan sebagian orang lebih besar dari penghasilannya. Sehingga merasa kurang puas terhadap imbalan dari perusahaannya. . Dalam Robbins (2001:149) Ganjaran yang pantas, upah dan balas jasa yang adil, layak sesuai harapan Hal ini penting sekali kar na pekerja akan merasa puas jika balas jasaa yang didapatnya cukup untuk memenuhi kebutuhan hidupnya

Tabel 4.49

Kepuasan Atas Kesempatan Menambah Pengalaman

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	5	5,2	25
Setuju	4	23	23,7	92
Ragu-ragu	3	37	38,1	111
Tidak Setuju	2	32	33,0	64
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	292

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.49 sebanyak 38,1% responden ragu tidak memiliki waktu yang cukup untuk menambah penghasilan diluar jam kerja. Data ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung memiliki waktu yang cukup untuk menambah penghasilan diluar jam kerja. Karena waktu kerja yang memiliki banyak waktu senggang dan waktu libur kerja yang cukup untuk dapat mengerjakan pekerjaan di luar pekerjaan kantor.

b) Pekerjaan itu sendiri

Gambaran tanggapan responden mengenai indikator kepuasan atas pekerjaan itu sendiri dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.50

Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Pekerjaan Itu Sendiri

No	Butir Pernyataan		Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			SS	S	R	TS	STS			
3	Kepuasan atas kesulitan melaksanakan pekerjaan	F	5	19	34	39	0	281	485	57,94
		%	5,2	19,6	35,1	40,2	0,0			
4	Kepuasan atas Keragaman kerja	F	0	16	30	48	3	253	485	52,16
		%	0,0	16,5	30,9	49,5	3,1			
	Total Indikator							**534**	**970**	**55,05**

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Pada tabel 4.50 dapat dilihat persentase total skor tanggapan responden atas kedua butir pernyataan yang membentuk indikator kepuasan atas pekerjaan itu sendiri sebesar 55,05% dan termasuk dalam kategori cukup. Artinya di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung kepuasan yang dirasakan pegawai atas pekerjaan itu sendiri cukup tinggi. Selanjutnya tanggapan responden pada masing-masing butir pernyataan akan dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4.51

Kepuasan Atas Kesulitan Melaksanakan Pekerjaan

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	5	5,2	25
Setuju	4	19	19,6	76
Ragu-ragu	3	34	35,1	102
Tidak Setuju	2	39	40,2	78
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	281

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.51 sebanyak 40,2% responden tidak setuju bahwa tidak mendapat kesulitan untuk menyelesaikan pekerjaan. Data ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung cukup dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa banyak kesulitan. Karena pekerjaan yang berulang sehingga membuat karyawan yang bekerja pada bagian masing-masing menguasai pekerjaannya yang akan memudahkan dalam penyelesaian pekerjaan tersebut. Seperti yang dikatakan Tiffan & Munandar (2001) kepuasan kerja berhubungan dengan sifat karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pemimpin dan kerjasama antar rekan kerja.

Tabel 4.52

Kepuasan Atas Keragaman Kerja

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	0	0,0	0
Setuju	4	16	16,5	64
Kurang Setuju	3	30	30,9	90
Ragu-ragu	2	48	49,5	96
Sangat Tidak Setuju	1	3	3,1	3
Jumlah		97	100	253

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.52 sebanyak 49,5% responden tidak setuju bahwa pekerjaan yang dia hadapi membutuhkan kreatifitas dan kreasi dalam melaksanakannya. Data ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung merasa pekerjaan yang dia hadapi tidak begitu membutuhkan kreatifitas dan kreasi dalam melaksanakannya. Karena pekerjaan yang sama dan berulang, sehingga tidak memerlukan kreatifitas dan kreasi.

Robbins (2001:149) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja salah satunya adalah kerja yang secara mental menantang, tantangan profesional sesuai keterampilan dan kemampuan.

c) Promosi

Gambaran tanggapan responden mengenai indikator kepuasan atas promosi dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.53

Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Promosi

No	Butir Pernyataan		Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			SS	S	R	TS	STS			
5	Perhatian dan penghargaan pimpinan kepada pegawai	F	0	25	31	41	0	275	485	56,70
		%	0,0	25,8	32,0	42,2	0,0			
6	Kesempatan menduduki suatu jabatan	F	0	11	41	45	0	257	485	52,99
		%	0,0	11,3	42,2	46,4	0,0			
	Total Indikator							**532**	**970**	**54,85**

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Pada tabel 4.53 dapat dilihat persentase total skor tanggapan responden atas kedua butir pernyataan yang membentuk indikator kepuasan atas promosi sebesar 54,85% dan termasuk dalam kategori cukup puas. Artinya di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung kepuasan yang dirasakan pegawai atas promosi masih belum banyak yang merasa belum puas. Hal ini disebabkan oleh promosi jabatan bagi pegawai belum sepenuhnya berdasarkan prestasi yang didapatkan, melainkan berdasarkan seniroitas berdasarkan catatan senior yang ada pada organisasi. Karena pemberian promosi berdasarkan prestasi masih sulit untuk diterapkan. Menurut Saydam (2000:551) prestasi kerja merupakan sesuatu yang sukar untuk diperoleh. Karena menghendaki kecakapan,

kemampuan dan keuletan dari pegawai yang bersangkutan. Bila dasar prestasi kerja benar-benar diterapkan dalam organisasi, akan sulit melakukan promosi, karena prestasi kerja memerlukan persaingan yang ketat. Sehingga pada umumnya pegawai senior akan dipromosikan terlebih dahulu. Selanjutnya tanggapan responden pada masing-masing butir pernyataan akan dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4.54

Perhatian Dan Penghargaan Pimpinan Kepada Pegawai

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	0	0,0	0
Setuju	4	25	25,8	100
Ragu-ragu	3	31	32,0	93
Tidak Setuju	2	41	42,2	82
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	275

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.54 sebanyak 42,2% responden tidak setuju bahwa pimpinan memberikan perhatian dan penghargaan kepada pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Data ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung jarang mendapat perhatian dan penghargaan dari pimpinan dalam melaksanakan tugas. Karena bagi sebagian besar pimpinan beranggapan bahwa perhatian dan penghargaan kecil dari pimpinan tidak dibutuhkan oleh karyawan. Sedangkan menurut Gitosudarmo & Sudira (2000:31-32) mengatakan bahwa ada suatu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai, serta pengakuan kemampuan dan keahlian serta efektivitas kerja seseorang.

Tabel 4.55

Kesempatan Menduduki Suatu Jabatan

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	0	0,0	0
Setuju	4	11	25,8	44
Ragu-ragu	3	41	32,0	123
Tidak Setuju	2	45	42,2	90
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	257

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.55 sebanyak 42,2% responden tidak setuju bahwa pegawai yang berprestasi diberi kesempatan yang sama dalam menduduki suatu jabatan. Data ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung kurang mendapat kesempatan yang sama dalam menduduki suatu jabatan. Karena tidak seluruh pegawai yang berprestasi diberi kesempatan untuk menduduki suatu jabatan, disebabkan lebih mendahulukan pegawai dengan masa kerja lebih lama dan berpengalaman. Dimana menurut Wexley & Yulk (2003:136) Satisfiers adalah karakteristik pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan urutan lebih tinggi seseorang, serta perkembangan psikologisnya, seperti pekerjaan penuh tangtangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan dan promosi.

d) Kelompok Kerja

Gambaran tanggapan responden mengenai indikator kepuasan atas kelompok kerja dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.56

Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Kelompok Kerja

No	Butir Pernyataan		Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			SS	S	R	TS	STS			
7	Kepuasan atas kesempatan kerjasama dengan rekan kerja	F	0	21	34	42	0	270	485	55,67
		%	0,0	21,6	35,1	43,3	0,0			
8	Kepuasan atas Kerjasama dengan rekan kerja	F	1	28	36	32	0	289	485	59,59
		%	1,0	28,9	37,1	33,0	0,0			
	Total Indikator							**559**	**970**	**57,63**

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Pada tabel 4.56 dapat dilihat persentase total skor tanggapan responden atas kedua butir pernyataan yang membentuk indikator kepuasan atas kelompok kerja sebesar 57,63% dan termasuk dalam kategori cukup. Artinya di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung kepuasan yang dirasakan pegawai atas kelompok kerja cukup tinggi. Selanjutnya tanggapan responden pada masing-masing butir pernyataan akan dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4.57

Kepuasan Atas Kesempatan Kerjasama Dengan Rekan Kerja

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	0	0,0	0
Setuju	4	21	21,6	84
Ragu-ragu	3	34	35,1	102
Tidak Setuju	2	42	43,3	84
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	270

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.57 sebanyak 43,3% responden tidak setuju bahwa pegawai diberi kesempatan bekerjasama dan berdiskusi mengenai pekerjaan yang dilaksanakan. Data ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung jarang diberi kesempatan bekerjasama dan berdiskusi mengenai pekerjaan yang dilaksanakan.

Tabel 4.58

Kepuasan Atas Kerjasama Dengan Rekan Kerja

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	1	1,0	5
Setuju	4	28	28,9	112
Ragu-ragu	3	36	37,1	108
Tidak Setuju	2	32	33,0	64
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	289

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.58 sebanyak 37,1% responden ragu bahwa pegawai selalu mengerjakan pekerjaannya masing-masing. Data ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung cukup sering mengerjakan pekerjaannya masing-masing.

e) Kondisi Kerja

Gambaran tanggapan responden mengenai indikator kepuasan atas kondisi kerja dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.59

Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Kondisi Kerja

No	Butir Pernyataan		Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			SS	S	R	TS	STS			
9	Kepuasan atas Ketersediaan alat dan fasilitas kerja	F	4	19	39	35	0	283	485	58,35
		%	4,1	19,6	40,2	36,1	0,0			
10	Kepuasan atas Keefektifan jam kerja	F	0	17	36	44	0	264	485	54,43
		%	0,0	17,5	37,1	45,4	0,0			
	Total Indikator							**547**	**970**	**56,39**

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Pada tabel 4.59 dapat dilihat persentase total skor tanggapan responden atas kedua butir pernyataan yang membentuk indikator kepuasan atas kondisi kerja sebesar 56,39% dan termasuk dalam kategori cukup. Artinya di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung kepuasan yang dirasakan pegawai atas kondisi kerja cukup tinggi. Selanjutnya tanggapan responden pada masing-masing butir pernyataan akan dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4.60

Kepuasan Atas Ketersediaan Alat dan Fasilitas Kerja

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	4	4,1	20
Setuju	4	19	19,6	76
Ragu-ragu	3	39	40,2	117
Tidak Setuju	2	35	36,1	70
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	283

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014.

Dari tabel 4.60 sebanyak 40,2% responden ragu bahwa fasilitas kerja yang dapat menunjang pelaksanaan pekerjaan tersedia dengan baik. Data ini menunjukkan bahwa di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung fasilitas kerja yang dapat menunjang pelaksanaan pekerjaan cukup tersedia. Menurut Robbins (2001:149) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat tercapai karena kondisi kerja yang mendukung, kebutuhan yang ingin dipenuhi, lingkungan kerja yang nyaman dan dapat mendukung pekerjaan.

Tabel 4.61

Kepuasan Atas Keefektifan Jam Kerja

Pilihan Jawaban	Bobot	F	f (%)	Skor Total
Sangat Setuju	5	0	0,0	0
Setuju	4	17	17,5	68
Ragu-ragu	3	36	37,1	108
Tidak Setuju	2	44	45,4	88
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,0	0
Jumlah		97	100	264

Sumber : Hasil pengolahan data kuisioner, 2014

Dari tabel 4.61 sebanyak 45,4% responden tidak setuju bahwa jumlah jam kerja mendukung terlaksanya pekerjaan dengan baik. Data ini menunjukkan bahwa di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung jumlah jam kerja cukup mendukung terlaksanya pekerjaan dengan baik.

Setelah diuraikan hasil tanggapan responden pada masing-masing indikator, selanjutnya untuk mendapatkan gambaran variabel kepuaan kerja secara menyeluruh, dihitung akumulasi skor tanggapan responden dari seluruh indikator

yang membentuknya. Berikut gambaran hasil akumulasi tanggapan responden atas kelima indikator yang membentuk variabel kepuaan kerja.

4.4. Analisis Verifikatif

Pada sub bab ini hipotesis konseptual yang sebelumnya diajukan akan diuji dan dibuktikan melalui uji statistik. Hipotesis konseptual yang diajukan seperti yang telah dituangkan di dalam bab II adalah adanya pengaruh dari variabel iklim organisasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja. Analisis statistik yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

4.4.1. Uji Asumsi Klasik

Sebelum menguji pengaruh iklim organisasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik agar kesimpulan dari regressi tersebut tidak bias, diantaranya adalah uji normalitas, uji multikolinieritas (untuk regressi linear berganda) dan uji heteroskedastisitas. Pada penelitian ini ketiga asumsi yang disebutkan diatas tersebut diuji karena variabel independen yang digunakan pada penelitian ini lebih dari satu.

1) Uji Asumsi Normalitas

Asumsi normalitas merupakan persyaratan yang sangat penting pada pengujian kebermaknaan (signifikansi) koefisien regressi, apabila model regressi tidak berdistribusi normal maka kesimpulan dari uji F dan uji t masih meragukan, karena statistik uji F dan uji t pada analisis regressi diturunkan dari distribusi normal. Pada penelitian ini digunakan uji satu sampel Kolmogorov-Smirnov untuk menguji normalitas model regressi.

Tabel 4.62

Hasil Pengujian Asumsi Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		97
Normal Parameters[a,b]	Mean	0E-7
	Std. Deviation	,36186287
Most Extreme Differences	Absolute	,080
	Positive	,058
	Negative	-,080
Kolmogorov-Smirnov Z		,786
Asymp. Sig. (2-tailed)		,566

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Pada tabel 4.62 dapat dilihat nilai probabilitas (sig.) yang diperoleh dari uji Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,786. Karena nilai probabilitas pada uji Kolmogorov-Smirnov masih lebih besar dari tingkat kekeliruan 5% (0.05), maka disimpulkan bahwa model regressi berdistribusi normal.

2) Uji Asumsi Multikolinieritas

Multikolinieritas berarti adanya hubungan yang kuat di antara beberapa atau semua variabel independen pada model regresi. Jika terdapat Multikolinieritas maka koefisien regresi menjadi tidak tentu, tingkat kesalahannya menjadi sangat besar dan biasanya ditandai dengan nilai koefisien determinasi yang sangat besar tetapi pada pengujian parsial koefisien regresi, tidak ada ataupun kalau ada sangat sedikit sekali koefisien regresi yang signifikan. Pada penelitian ini digunakan nilai variance inflation factors (VIF) sebagai indikator ada tidaknya multikolinieritas diantara variabel independen.

Tabel 4.63

Hasil Pengujian Asumsi Multikolinieritas

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Iklim Organisasi	,724	1,381
	Karaktersitik Pekerjaan	,724	1,381

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

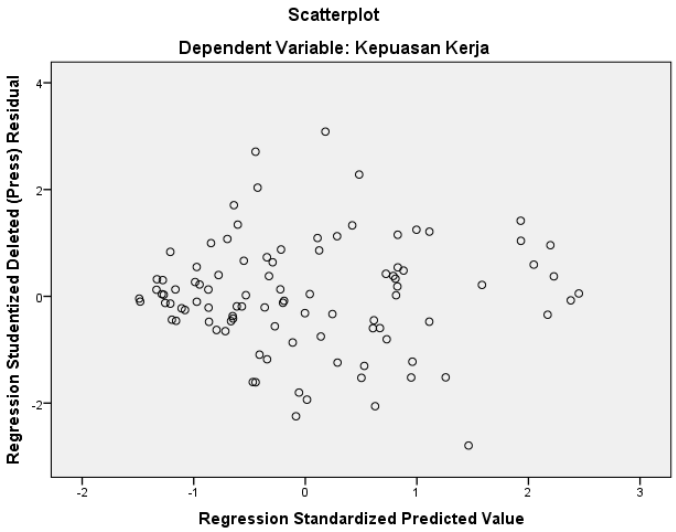
Berdasarkan nilai VIF yang diperoleh seperti terlihat pada tabel 4.63 diatas menunjukkan tidak ada korelasi yang cukup kuat antara sesama variabel independen, hal ini ditunjukkan oleh nilai VIF dari ketiga variabel independen lebih kecil dari 10 sehingga disimpulkan tidak terdapat multikolinieritas diantara kedua variabel independen.

3) Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas merupakan indikasi varian antar residual tidak homogen yang mengakibatkan nilai taksiran yang diperoleh tidak efisien. Tujuan dari uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.Dasar pengambilan keputusannya adalah :

- Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas
- Jika tidak ada pola yang jelas, seperti titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas

Berikut ini dilampirkan grafik *scatterplot* untuk menganalisis apakah terjadi heterokedaktisitas atau terjSadi heterokedaktisitas, adapun alat pengujian yang digunakan oleh penulis adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan redsidualnya (SDRESID).



Gambar 4.3

Grafik *Scatterplot* Uji Heteroskedastisitas

Dari grafik *scatterplot* terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tersebar secara merata baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi. Setelah ketiga asumsi regressi diuji dan semuanya terpenuhi, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis, yaitu pengaruh iklim organisasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja.

4.4.2. Estimasi Persamaan Regressi

Pada bagian ini akan diestimasi koefisien regressi pengaruh iklim organisasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja menggunakan

regressi linear berganda. Data yang digunakan dalam analisis regressi berdasarkan data hasil konversi skor hasil tanggapan responden .

Bentuk model persamaan regressi yang akan diestimasi adalah

$$\mathbf{Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \varepsilon}$$

Dimana:

Y = Kepuasan kerja

X_1 = Iklim organisasi

X_2 = Karakteristik pekerjaan

b_0 = konstanta

bi = koefisien regressi variabel Xi

ε = Pengaruh faktor lain

Model regressi digunakan untuk memprediksi dan menguji perubahan yang terjadi pada kepuasan kerja yang dapat diterangkan atau dijelaskan oleh perubahan kedua variabel independen (iklim organisasi dan karakteristik pekerjaan). Berdasarkan hasil pengolahan data iklim organisasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja di peroleh hasil regressi sebagai berikut.

Tabel 4.64
Hasil Estimasi Persamaan Regressi

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,019	,197		-,098	,922
	Iklim Organisasi	,414	,095	,340	4,360	,000
	Karaktersitik Pekerjaan	,604	,089	,531	6,815	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Melalui hasil pengolahan data seperti diuraikan pada tabel 4.64 maka dapat dibentuk model prediksi variabel iklim organisasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja sebagai berikut.

$$\hat{Y} = -0{,}019 + 0{,}414\,X_1 + 0{,}604\,X_2$$

Pada persamaan tersebut dapat dilihat koefisien iklim organisasi bertanda positif menunjukkan bahwa semakin kondusif iklim organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja. Demikian juga koefisien karakteristik pekerjaan bertanda positif menunjukkan bahwa semakin sesuai karakteristik pekerjaan akan meningkatkan kepuasan kerja. Seperti yang dikutip Irsan dalam Rongga (2001:79) yang membuktikan bahwa ada hubungan positif antara Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan.

4.4.3. Pengujian Secara Simultan

Pengujian secara secara simultan bertujuan untuk membuktikan apakah iklim organisasi dan karakteristik pekerjaan secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan rumusan hipotesis statistik sebagai berikut:

Ho : Semua $\beta i = 0$ $i = 1 \& 2$	Iklim organisasi dan karakteristik pekerjaan secara simultan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung.
Ha : Ada $\beta i \neq 0$ $i = 1 \& 2$	Iklim organisasi dan karakteristik pekerjaan secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja di

lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung.

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS diperoleh tabel Anova untuk pengujian secara simultan sebagai berikut:

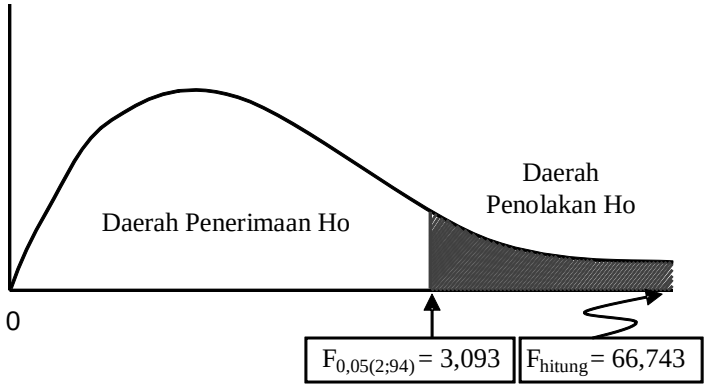
Tabel 4.65
Tabel Pengujian Secara Simultan

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,851	2	8,926	66,743	,000[b]
	Residual	12,571	94	,134		
	Total	30,422	96			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja
b. Predictors: (Constant), Karaktersitik Pekerjaan, Iklim Organisasi

Melalui tabel 4.65 diperoleh nilai F sebesar 66,743 dengan nilai signifikansi mendekati nol. Kemudian dari tabel t pada α = 5% dan derajat bebas 2 & 94 diperoleh nilai F_{tabel} sebesar 3,093. Karena nilai F (66,743) lebih besar dari t_{tabel} (3,093) maka diputuskan untuk menolak Ho sehingga Ha diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi dan karakteristik pekerjaan secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung.



Gambar 4.4

Grafik Daerah penerimaan dan Penolakan Ho Pada Uji Simultan

Pada grafik diatas dapat dilihat nilai F_{hitung} (66,743) jatuh pada daerah penolakan Ho, sehingga disimpulkan bahwa iklim organisasi dan karakteristik pekerjaan secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung.

4.4.4. Koefisien Determinasi

Setelah diuji dan terbukti bahwa iklim organisasi dan karakteristik pekerjaan secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, selanjutnya akan dihitung seberapa besar pengaruh iklim organisasi dan karakteristik pekerjaan secara simultan terhadap kepuasan kerja melalui koefisien determinasi. Pada permasalahan yang sedang diteliti yaitu pengaruh iklim organisasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja diperoleh koefisien determinasi sebagai berikut.

Tabel 4.66

Koefisien Determinasi

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,766[a]	,587	,578	,36569

a. Predictors: (Constant), Karaktersitik Pekerjaan, Iklim Organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Nilai korelasi berganda (R) sebesar 0,766 pada tabel 4.63 menunjukkan kekuatan hubungan kedua variabel independen (iklim organisasi dan karakteristik pekerjaan) secara simultan dengan kepuasan kerja. Jadi pada permasalahan yang sedang diteliti diketahui bahwa secara simultan kedua variabel independen (iklim organisasi dan karakteristik pekerjaan) memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung.

Selanjutnya nilai R-Square sebesar 0,587 atau 58,7 persen pada tabel 4.63 menunjukkan bahwa kedua variabel independen secara simultan mampu menerangkan perubahan pada kepuasan kerja sebesar 58,7 persen. Artinya secara simultan iklim organisasi dan karakteristik pekerjaan memberikan pengaruh sebesar 58,7% terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung. Menurut Ostroff (1992:971) yang dikutip Irsan dan Raeny dalam majalah ilmiah Unikom Vol 6 No 2:227 mengemukakan bahwa antara Iklim Organisasi, Karakteristik Pekerjaan dan partisipasi dalam menetukan keputusan memiliki hubungan sangat erat dengan kepuasan kerja karyawan. Sisanya pengaruh faktor-faktor lain yang tidak diteliti adalah sebesar 41,3%,

yaitu merupakan pengaruh faktor lain diluar iklim organisasi dan karakteristik pekerjaan. Faktor lain tersebut didapatkan dari hasil penelitian sebelumnya yaitu: Karakteristik Individu, Karakteristik Organisasi, Kompensasi dan Pengembangan Karir.

4.4.5. Pengujian Secara Parsial

Pada pengujian koefisien regresi secara parsial akan diuji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Statistik uji yang digunakan pada pengujian parsial adalah uji t, dimana nilai tabel yang digunakan sebagai nilai kritis pada uji parsial (uji t) sebesar 1,986 yang diperoleh dari tabel t pada $\alpha = 0.05$ dan derajat bebas 94 untuk pengujian dua arah. Nilai statistik uji t yang digunakan pada pengujian secara parsial dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.67

Nilai Statistik Uji Parsial (Uji t)

Coefficients[a]

Model		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations
		Beta			Zero-order
1	(Constant)		-,098	,922	
	Iklim Organisasi	,340	4,360	,000	,619
	Karaktersitik Pekerjaan	,531	6,815	,000	,709

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Nilai statistik uji t yang terdapat pada tabel 4.64 selanjutnya akan dibandingkan dengan nilai t_{tabel} untuk membuktikan apakah variabel yang sedang diuji berpengaruh signifikan atau tidak.

1) Pengaruh Iklim organisasi Terhadap Kepuasan kerja

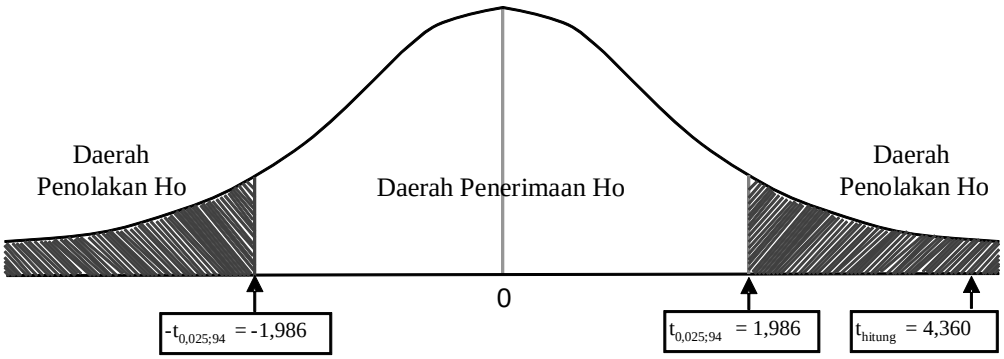
Dihipotesiskan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, karena itu peneliti menetapkan hipotesis penelitian untuk pengujian dua arah dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

Ho.$\beta_1 = 0$: Iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung.

Ha.$\beta_1 \neq 0$: Iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung.

Berdasarkan keluaran software SPSS seperti terlihat pada tabel 4.64 diperoleh nilai t dari variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 4,360 dengan nilai signifikansi mendekati nol. Karena nilai t variabel iklim organisasi (4,360) lebih besar dari t_{tabel} (1,986) maka diputuskan untuk menolak Ho sehingga Ha diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa semakin kondusif iklim organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung. Seperti yang dikutip Irsan dan Raeny dalam Rongga

(2001:79) yang membuktikan bahwa ada hubungan positif antara Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan.



Gambar 4.5

Grafik Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho Pada Uji Parsial

(Pengaruh iklim organisasi)

Pada grafik diatas dapat dilihat nilai t_{hitung} (4,360) jatuh pada daerah penolakan Ho, sehingga disimpulkan bahwa bahwa iklim organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung. Besar pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dapat dihitung dengan mengalikan nilai *standardized coefficients* dengan *zero order correlation* yang terdapat pada tabel 4.64. Jadi besar pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja = $0{,}340 \times 0{,}619 = 0{,}210$ atau 21,0 persen.

2) Pengaruh Karakteristik pekerjaan Terhadap Kepuasan kerja

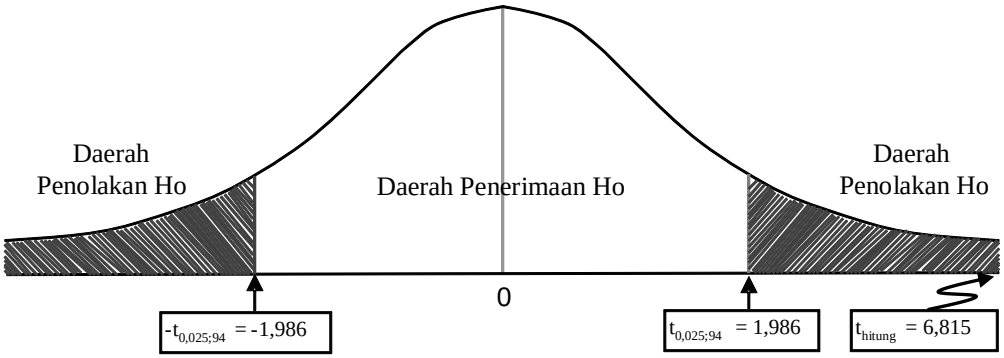
Dihipotesiskan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, karena itu peneliti menetapkan hipotesis penelitian untuk pengujian dua arah dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

Ho.$\beta_2 = 0$: Karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kepuasan

kerja di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung.

Ha.$\beta_2 \neq 0$: Karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung.

Berdasarkan keluaran software SPSS seperti terlihat pada tabel 4.64 diperoleh nilai t dari variabel karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja sebesar 6,815 dengan nilai signifikansi mendekati nol. Karena nilai t variabel karakteristik pekerjaan (6,815) lebih besar dari t_{tabel} (1,815) maka diputuskan untuk menolak Ho sehingga Ha diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa semakin sesuai karakteristik pekerjaan akan meningkatkan kepuasan kerja di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung. Menurut Robbins (2001:446) model karakteristik pekerjaan berupaya mengidentifikasi pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dan hubungan dari karakteristik tersebut dengan motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan.



Gambar 4.6

Grafik Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho Pada Uji Parsial

(Pengaruh karakteristik pekerjaan)

Pada grafik diatas dapat dilihat nilai t_{hitung} (6,815) jatuh pada daerah penolakan Ho, sehingga disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung. Besar pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja dapat dihitung dengan mengalikan nilai *standardized coefficients* dengan *zero order correlation* yang terdapat pada tabel 4.64. Jadi besar pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja = 0,531 × 0,709 = 0,377 atau 37,4 persen.