

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA
KARYAWAN PADA PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA, TBK.
KANDATEL MALANG**

Disusun oleh :
R. MUHAMMAD IKHSAN
0610223104

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Derajat Sarjana Ekonomi



**KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA
JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI & BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
2012**

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul :

Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan
 Pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Kandatel Malang

Yang disusun oleh :

Nama : R. Muhammad Ikhsan
 NIM : 0610223104
 Fakultas : Ekonomi & Bisnis
 Jurusan : Manajemen
 Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 30 Oktober 2012 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

1. Dr. Noermijati, SE., MTM.
 NIP. 19611108 198601 2 002
 (Dosen Pembimbing)
2. Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE., ME.
 NIP. 19580529 198403 1 002
 (Dosen Penguji I)
3. Misbahuddin Azzuhri, SE., MM.
 NIP. 19820309 200801 1 008
 (Dosen Penguji II)

Malang, Februari 2013
 Ketua Jurusan Manajemen

Dr. Fatchur Rohman, SE., M.Si
 NIP. 19610121 198601 1 002



RIWAYAT HIDUP

Nama : R. Muhammad Ikhsan
Tempat, Tanggal Lahir : Curup, 4 Agustus 1988
Jenis Kelamin : Laki-laki
Agama : Islam
Alamat : Jalan Danau Belayan E3B9 Malang

Riwayat Pendidikan

1. Sekolah Dasar Negeri 2 Center Curup, 1994-2000.
2. Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Curup, 2000.
3. Sekolah Menengah Pertama Negeri 4 Kepanjen, 2000-2003.
4. Sekolah Menengah Atas Negeri 10 Malang, 2003-2006.
5. Terdaftar sebagai mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, 2006.

Pengalaman Organisasi

6. Anggota Bidang Pengkaderan Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen.
7. *Head of Internal Sector Public Relation Department* Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen.
8. Anggota *External Affair Department* Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ekonomi.
9. Anggota *I-COSH (Inbox Economics of English)* Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ekonomi.

10. Anggota FORMASI (Forum Mahasiswa Studi Bahasa Inggris) Universitas Brawijaya.
11. Kepala Departemen Penerbitan Bidang Kekaryaannya Himpunan Mahasiswa Islam Komisariat Ekonomi Universitas Brawijaya.
12. Ketua Bidang Penelitian & Pengembangan + Bidang Kekaryaannya Himpunan Mahasiswa Islam Komisariat Ekonomi Universitas Brawijaya.

Pengalaman lain

13. Peserta “Pengenalan Kehidupan Kampus Mahasiswa Baru” PK2 Maba 2006.
14. Peserta Latihan Kader I HMI Komisariat Ekonomi Universitas Brawijaya, 2006.
15. Anggota Divisi Humas Seminar Nasional Inaugurasi 2007 dengan tema “Kebijakan Investasi Pemerintah RI Tahun 2007 Sebagai Faktor Penunjang Pertumbuhan Iklim Investasi yang Kondusif”.
16. *Participant of Job Preparation Training “Feel The Different Atmosphere! Be Professional!” held by AIESEC, 2007.*
17. Peserta *Training Organization I* Eksekutif Mahasiswa FE UB 2007-2008 dengan tema “Membentuk SDM yang berkompentensi tinggi, bertalenta, berkualitas, kritis, dan profesional berbasis intelektual menuju terciptanya sinergisitas yang berkontribusi tinggi terhadap Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya”.
18. Panitia Divisi Acara PK2MABA 2007.
19. Panitia acara *Welcome Maba* 2007.

20. Panitia “*Management Friendship Night*”.
21. Peserta *Upgrading* Sospol Eksekutif Mahasiswa FE-UB 2007-2008 dengan tema “Peningkatan Sensitifitas Sospol Eksekutif Mahasiswa Akan Kondisi Sosial dan Politik”.
22. Anggota Divisi Humas dalam Unibraw *Career Expo* 2008 dan *Talk Show Get Ready To Work* dengan tema “Dengan Nilai Profesional, Intelektualitas, Kerja Keras, Semangat yang Tinggi, Serta SDM yang Berkualitas Kita Tingkatkan Penyerapan Potensi Tenaga Kerja Lokal yang Kompeten Dalam Rangka Menghadapi Persaingan Kerja”.
23. Peserta Seminar Nasional “*Outlook* Kinerja Pemerintah Dalam Upaya Penuntasan Kemiskinan” Fakultas Ekonomi - Universitas Brawijaya, 2008.
24. *Participant at seminar of 2009 Economics Projection In The New Era of Leadership, Association of Management Student (HMJM)*, 2008.
25. Ketua Pelaksana dalam acara “*Management In Charity*” Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen, 2008.
26. Peserta Kunjungan Lapangan Penerapan *Total Quality Management* yang diselenggarakan atas kerja sama Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya dengan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Kandatel Malang, 2009.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul: Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Kandatel Malang.

Adapun tujuan dari penulisan Skripsi adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Sehubungan dengan selesainya karya akhir tersebut, penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dosen Pembimbing, Ibu Dr. Noermijati, SE., MTM.
2. Dosen Penguji I, Bapak Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE., ME.
3. Dosen Penguji II, Bapak Misbahuddin Azzuhri, SE., MM.
4. Ketua Jurusan Manajemen, Bapak Dr. Fatchur Rohman, SE., M.Si.
5. Human Resources Service Officers PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Kandatel Malang, Ibu Sri Martiana Setiahadhi dan Bapak Budi Pramono.
6. Karyawan-karyawan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Kandatel Malang yang menjadi responden penelitian ini.
7. Ibunda Ir. Rr. Retno Lestari Asri dan kakek H. Winoto Soewondo beserta keluarga besar Raden Affandi.
8. Teman-teman penulis yang tidak mampu disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu saran serta kritik yang membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya akhir ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Malang, Februari 2013

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
Kata Pengantar	i
Daftar Isi	iii
Daftar Gambar	v
Daftar Tabel	vi
Daftar Lampiran	vii
Ringkasan	viii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Kegunaan Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Iklim Organisasi	10
2.2 Motivasi	22
2.3 Hubungan Iklim Organisasi Kerja dengan Motivasi Kerja	34
2.4 Model Konsep dan Model Hipotesis	35
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian	38
3.2 Lokasi Penelitian	39
3.3 Populasi dan Sampel	39
3.4 Sumber Data	40
3.5 Teknik Pengumpulan Data	41



3.6	Definisi Operasional Variabel	42
3.7	Pengukuran Variabel	45
3.8	Uji Validitas dan Reliabilitas	46
3.9	Teknik Analisis Data	48

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1	Gambaran Umum Perusahaan	55
4.2	Karakteristik Responden	61
4.3	Deskripsi Jawaban Responden	64
4.4	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	68
4.5	Hasil Uji Asumsi Klasik	71
4.6	Analisis Regresi Linier Berganda	74
4.7	Pembahasan dan Implikasi Hasil Penelitian	81

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1	Kesimpulan	84
5.2	Saran	84

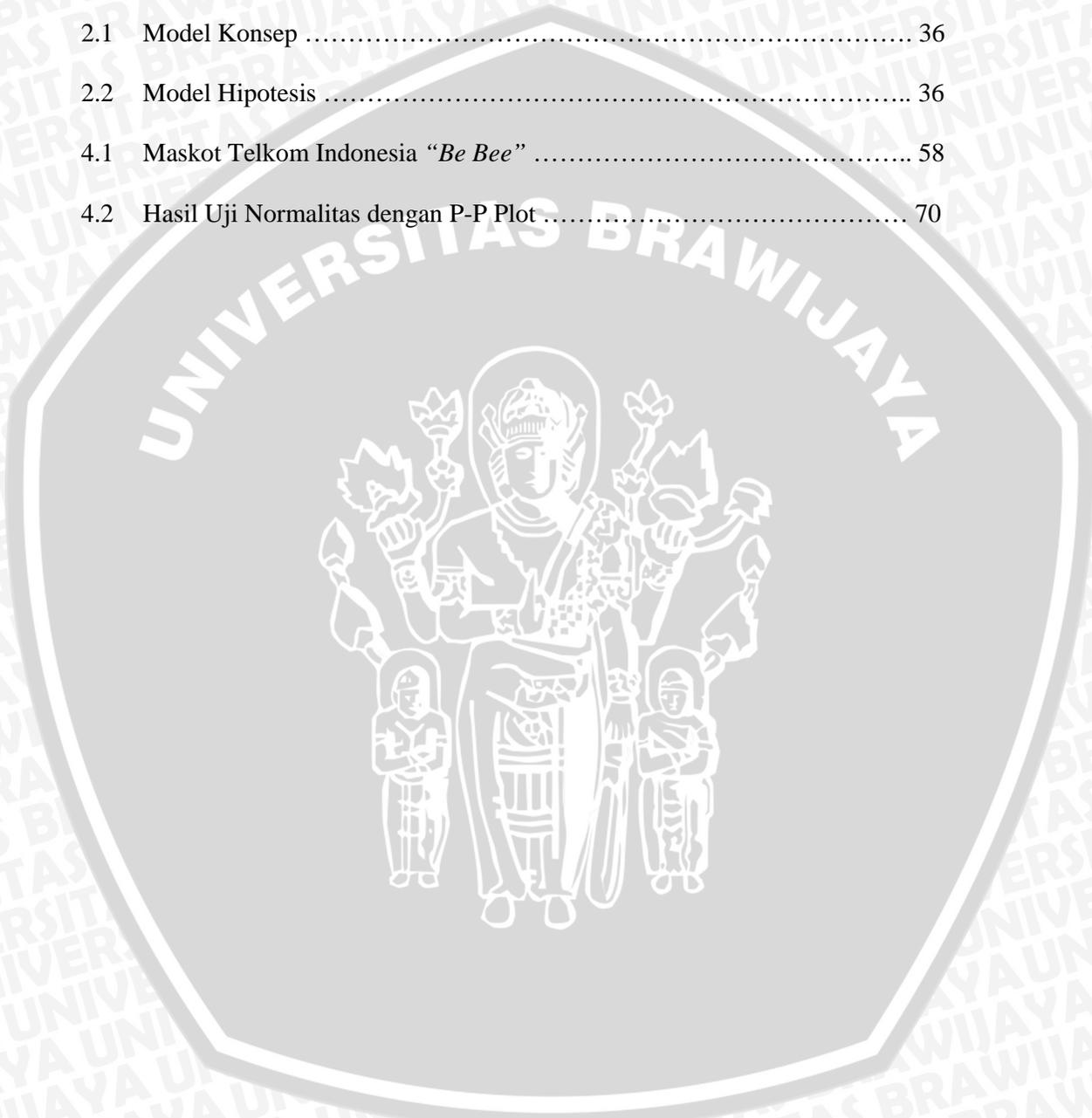
Daftar Pustaka	86
----------------------	----

Lampiran	88
----------------	----



DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
2.1	Model Konsep	36
2.2	Model Hipotesis	36
4.1	Maskot Telkom Indonesia “ <i>Be Bee</i> ”	58
4.2	Hasil Uji Normalitas dengan P-P Plot	70

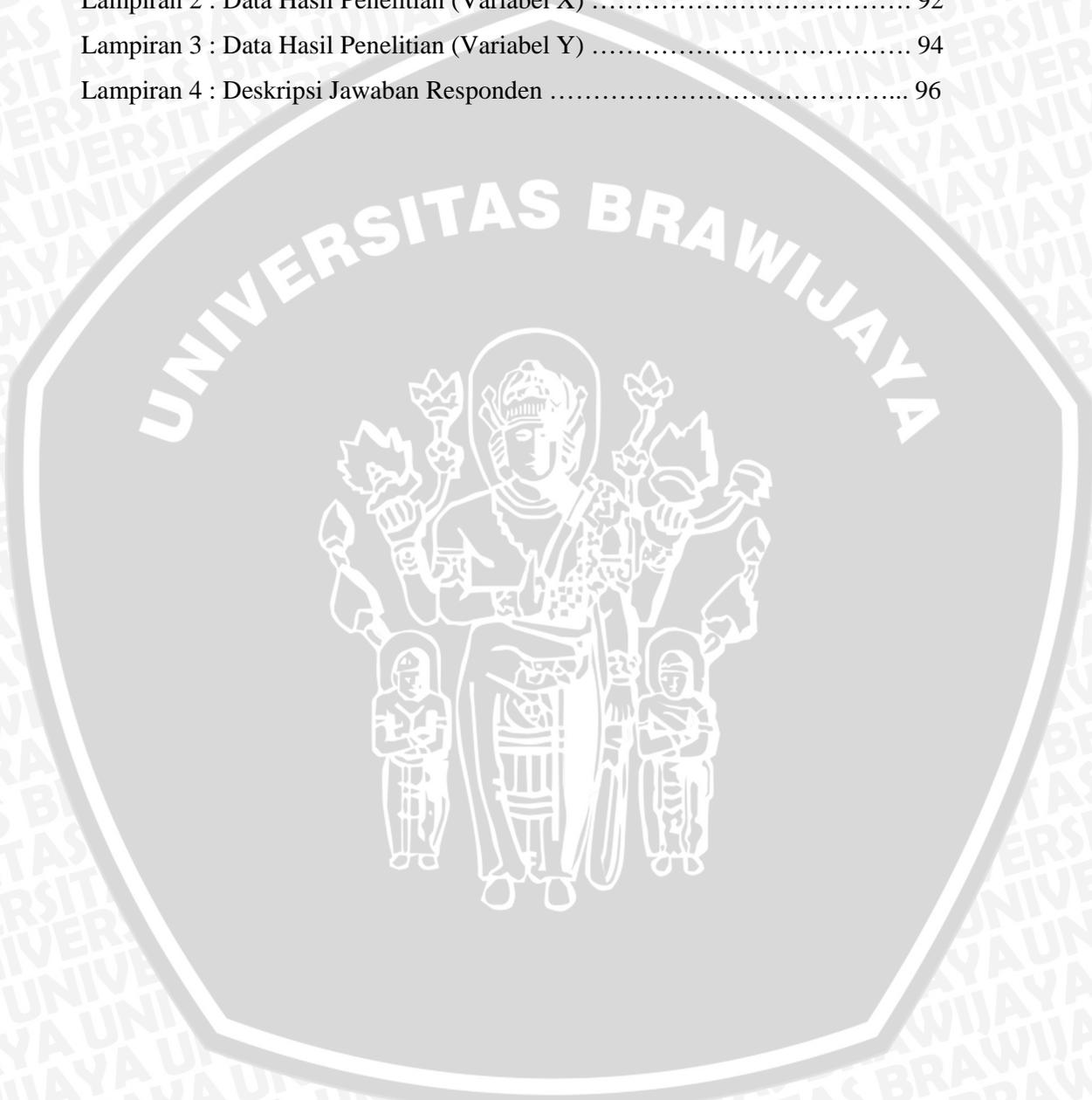


DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
2.1	Instrumen untuk Mengukur Perilaku Tugas	16
2.2	Instrumen untuk Mengukur Perilaku Hubungan Pemimpin	17
3.1	Variabel Indikator dan Item Penelitian	44
3.2	Kriteria Indeks dan Koefisien Reliabilitas	48
4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	60
4.2	Identitas 58 Orang Responden Berdasarkan Usia	62
4.3	Identitas 58 Orang Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	63
4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	63
4.5	Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel Perilaku Pemimpin (X_1) ..	64
4.6	Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel Komunikasi (X_2)	65
4.7	Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel Pengambilan Keputusan (X_3)	66
4.8	Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel Motivasi Kerja (Y)	67
4.9	Hasil Uji Validitas Instrumen	68
4.10	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	70
4.11	Hasil Uji Non Heteroskedastisitas	73
4.12	Hasil Uji Non Multikolinieritas dengan Menggunakan <i>Value Inflation Factor (VIF)</i>	74
4.13	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	74

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner 88
Lampiran 2 : Data Hasil Penelitian (Variabel X) 92
Lampiran 3 : Data Hasil Penelitian (Variabel Y) 94
Lampiran 4 : Deskripsi Jawaban Responden 96



repository.ub.ac

Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan
Pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang

Oleh :

R. Muhammad Ikhsan

Dosen Pembimbing

Dr. Noermijati, SE., MTM

RINGKASAN

Kata Kunci : Iklim Organisasi, Perilaku Pemimpin, Komunikasi, Pengambilan Keputusan, Motivasi Kerja Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Kandatel Malang

Latar belakang penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi yang terdiri dari tiga variabel, yaitu : (X_1) perilaku pemimpin, (X_2) komunikasi, dan (X_3) pengambilan keputusan terhadap (Y) motivasi kerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel terikat (iklim organisasi) terhadap variabel bebas (motivasi kerja karyawan) digunakan analisis regresi linier berganda dengan metode analisa uji F dan uji t.

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian *explanatory research* karena penelitian ini menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 58 karyawan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang. Teknik pengambilan sampel yang dipakai dalam penelitian ini adalah *Simple Random Sampling* agar setiap bagian memperoleh kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji F, uji t, dan uji variabel dominan.

Hasil uji F menunjukkan variabel perilaku pemimpin (X_1), komunikasi (X_2), dan pengambilan keputusan (X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y) yang ditunjukkan dengan besarnya F_{hitung} sebesar 299,436. Sedangkan F_{tabel} dengan derajat bebas $(k-1) = 4 - 1 = 3$ dan $(n - k) = (58 - 4) = 54$ diperoleh hasil sebesar 2,78. Karena nilai F_{hitung} yang diperoleh lebih besar dari F_{tabel} ($299,436 > 2,78$) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Hasil uji t menunjukkan variabel perilaku pemimpin (X_1) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 4,644 (Sig. $t = 0,000$). Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,599 > 2,0042$) atau sig $t < 0,05$ ($0,000 < 0,05$) maka secara parsial variabel perilaku pemimpin (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y). Variabel komunikasi (X_2) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 3,684 (Sig. $t = 0,001$). Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,571 > 2,0042$) atau sig $t < 0,05$ ($0,001 < 0,05$) maka secara parsial variabel komunikasi (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y). Variabel pengambilan keputusan (X_3) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2,236 (Sig. $t = 0,029$). Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,041 > 2,0042$) atau sig $t < 0,05$ ($0,029 < 0,05$) maka secara parsial variabel pengambilan keputusan (X_3) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y).

Uji variabel dominan menunjukkan variabel independen yang memiliki nilai koefisien beta yang terbesar adalah variabel perilaku pemimpin, yaitu sebesar 0.418. Hal ini berarti bahwa perilaku pemimpin memiliki pengaruh yang dominan terhadap motivasi kerja karyawan. Maka hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa variabel komunikasi berpengaruh dominan tidak terbukti.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi pada umumnya berada dalam lingkungan yang bergejolak dengan sumber daya terbatas. Lingkungan demikian, tentunya merupakan suatu peluang sekaligus ancaman bagi pertumbuhan dan kelangsungan hidupnya. Merupakan suatu peluang apabila organisasi mempunyai kemampuan daya tahan, yang ditentukan oleh seberapa jauh organisasi dapat mengantisipasi dan mengadaptasikan dirinya terhadap lingkungannya. Sebaliknya menurut Streers (1998 : 124), merupakan suatu ancaman bila organisasi tidak memenuhi serangkaian syarat organisasi (misalnya mendapatkan sumber daya, efisiensi, produksi, pembaharuan organisasi, unsur kepuasan) dan persyaratan perilaku tertentu sehubungan dengan para anggotanya (misalnya keanggotaan yang stabil, prestasi peranan yang dapat diandalkan, tingkah laku yang sopan dan inovatif).

Tosi dan Carol dalam Davis dan Newstrom (1997 : 24) mengatakan, pendekatan sumber daya manusia menganggap pekerjaan, atau tugas itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan hati dan motivasi bagi karyawan. Menurut Davis dan Newstrom (1997 : 24), nilai-nilai dari seorang individu akan membentuk iklim organisasi yang berbeda. Karyawan merasa bahwa iklim organisasi menyenangkan apabila mereka melakukan sesuatu yang bermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga. Kebanyakan karyawan menginginkan

tanggung jawab dan kesempatan untuk berhasil. Para karyawan ingin merasa bahwa organisasi benar-benar memperhatikan kebutuhan dan masalah mereka.

Secara umum seorang karyawan memiliki banyak motif yang melatarbelakangi dirinya untuk mau bekerja. Diantaranya motif yang melatarbelakangi dirinya untuk mau bekerja adalah untuk dapat mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari, untuk memperoleh pengakuan, sebagai simbol prestise di masyarakat, dan lain-lain.

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, organisasi dituntut lebih baik dalam segala aspek. Hal ini dikarenakan persaingan yang semakin ketat. Tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai apabila didorong dengan peningkatan potensi sumber daya manusianya. Tanpa didukung SDM yang berkualitas, sulit rasanya bagi organisasi untuk menjalankan, mengelola, dan mengembangkan usahanya. Dalam seluruh proses pengelolaan organisasi, manusia adalah faktor terpenting didalamnya.

Peranan manajemen dalam keadaan demikian adalah mengorganisasikan serta memanfaatkan sumber daya yang tersedia sedemikian rupa sehingga mampu menekan ancaman dan tekanan *extreme* sampai seminimal mungkin dan memperlancar pencapaian tujuan akhir organisasi. Nilai-nilai dari setiap individu yang berlainan harus diketahui oleh perusahaan agar dapat digunakan untuk menilai karyawan yang potensial dan menetapkan apakah nilai-nilai mereka segaris dengan nilai dominan organisasi. Sebab nilai-nilai dari seorang individu akan membentuk iklim organisasi.

Iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana para pegawai melakukan pekerjaan mereka dan pada gilirannya iklim tersebut dipengaruhi

oleh semua hal yang terjadi dalam organisasi. Iklim organisasi merupakan keseluruhan perasaan yang dibawa secara fisik, bagaimana seseorang berinteraksi, dan bagaimana anggota-anggota organisasi mampu membawa dirinya di hadapan pelanggan dan orang lain yang berasal dari luar organisasi. Menurut pandangan Steers (1998:121), iklim sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat para anggotanya dan dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan. Iklim organisasi sebagai suatu sistem sosial dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal. Dalam mengukur iklim organisasi, Likert dalam Davis dan Newstrom (1997 : 38) mengembangkan instrumen klasik yang berfokus pada gaya-gaya manajemen. Konsep iklim organisasi dalam penelitian ini diukur dengan mengadopsi pemikiran Likert dalam Newstrom (1997 : 24) yaitu perilaku pemimpin, komunikasi, dan pengambilan keputusan.

Iklim organisasi yang sehat merupakan rencana jangka panjang. Manajemen perlu melakukan pendekatan aktiva (*asset approach*) terhadap masalah iklim, yang berarti bahwa mereka memiliki pandangan jangka panjang tentang iklim sebagai aktiva organisasi. Harapan karyawan tentang konsekuensi yang timbul dari berbagai tindakan ditimbulkan oleh iklim organisasi yang mereka rasakan. Bermula dari harapan tersebut muncul kebutuhan dimana kebutuhan merupakan salah satu motivator dalam melakukan sesuatu. Pemenuhan kebutuhan karyawan menurut dua faktor dari Herzberg dalam Hersey dan Blanchard (2004 : 85) dipandang sebagai faktor pemeliharaan. Faktor tersebut bukanlah bagian dari pekerjaan namun berkaitan dengan bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Dalam arti pencegahan terjadinya

kerugian dalam prestasi karyawan karena restriksi kerja. Faktor yang menyenangkan seperti kebijakan perusahaan, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan pengakuan yang dapat dialami oleh seseorang dapat dijadikan sebagai motivator. Menurut J.Ravianto dalam Martoyo (1996 : 155) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang yaitu atasan, rekan kerja, sarana fisik, kebijakan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan. Perlu bagi organisasi untuk menelaah faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi tersebut, sehingga tercapai motivasi karyawan yang tinggi.

Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest L. McCormick dalam Mangkunegara (2003 : 94) mengemukakan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi yang mempengaruhi, membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Menurut Likert dalam Davis dan Newstrom (1997 : 38), iklim organisasi dapat diukur melalui perilaku pemimpin, komunikasi, pengambilan keputusan, dan sebagainya yang pada akhirnya iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja.

Berdasarkan hubungan yang dikemukakan pada teori para ahli, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa jika iklim organisasi tercipta dengan baik maka dapat mendorong peningkatan motivasi kerja karyawan, karena variabel iklim merupakan faktor dari motivasi.

Iklim organisasi yang sehat juga dibutuhkan dalam mengembangkan dunia pertelekomunikasian di Indonesia. Perkembangan industri yang pesat sedikit banyak telah membawa pengaruh bagi perubahan kebutuhan

masyarakat akan pentingnya alat komunikasi. PT Telekomunikasi Indonesia. Tbk sebagai objek penelitian merupakan salah satu dari sekian banyak pelaku bisnis di bidang telekomunikasi yang ada di Indonesia. Akibat dari ketatnya persaingan di bidang bisnis telekomunikasi ini, maka PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk dituntut untuk mampu terus meningkatkan kinerjanya. Karyawan sebagai sumberdaya manusia memegang peranan penting dalam setiap kegiatan yang dilakukan organisasi, yakni sebagai motor penggerak untuk mencapai keberhasilan usaha.

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Berbagai cara akan ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya, misalnya dengan melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi dan menciptakan kepuasan yang kondusif. Disisi lain kepuasan seorang pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawannya juga akan mempengaruhi kinerja. Efektivitas seorang pemimpin akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya.

Perilaku pemimpin pada dasarnya terkait dengan proses pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya. Seorang pemimpin dikatakan gagal, apabila tidak dapat memunculkan motivasi, menggerakkan dan memuaskan karyawan pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Selain itu tugas pemimpin adalah mendorong bawahan agar memiliki kompetensi melalui pelatihan – pelatihan dan dukungan, serta mengkondisikan bawahan memiliki

kesempatan untuk tumbuh berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang untuk bekerja di bawah kondisi yang mandiri

Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri begitu juga halnya dengan organisasi. Komunikasi yang baik, suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berhasil. Sebaliknya kurangnya atau tidak adanya komunikasi dapat menghambat kinerja organisasi.

Pengambilan keputusan merupakan unsur kegiatan yang sangat vital. Kerap kali terjadi hambatan-hambatan dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Ini merupakan masalah yang harus dipecahkan oleh pimpinan organisasi. Pengambilan keputusan dimaksudkan untuk memecahkan masalah tersebut. Jiwa kepemimpinan seseorang itu dapat diketahui dari kemampuan mengatasi masalah dan mengambil keputusan yang baik. Keputusan yang baik adalah keputusan yang cepat, tepat, mengutamakan tujuan organisasi, dan dapat diterima oleh bawahan.

Begitu pula dengan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang yang mempunyai komposisi pegawai dari berbagai kelompok. Dengan komposisi yang beragam, maka nilai-nilai individu yang ada juga semakin kompleks. Hal ini menimbulkan iklim kerja yang kurang menyenangkan apabila organisasi tidak memahami nilai-nilai dari setiap individu yang terkait di dalam organisasi sehingga mengakibatkan rendahnya motivasi kerja. Sedangkan organisasi ini dituntut untuk selalu berada dalam kondisi yang kondusif demi menghasilkan kinerja yang optimal bagi pelayanan masyarakat. Alasan lain yang memperkuat tujuan di atas adalah dikarenakan organisasi ini berhubungan dan melayani masyarakat secara langsung. Dimana tinggi-

rendahnya kinerja organisasi tergantung pada sumber daya manusia di dalamnya. Bertitik tolak dari fenomena tersebut, maka sangatlah penting untuk memberikan motivasi kepada karyawan agar kinerja dan pelayanan publik dapat terpelihara dengan baik. Salah satu yang perlu dilakukan adalah dengan tetap menjaga iklim organisasi agar tetap kondusif. Untuk itu diadakan penelitian dengan mengambil judul **“Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Kandatel Malang.”**

1.2 Perumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut.

1. Apakah iklim organisasi yang terdiri dari variabel perilaku pemimpin, komunikasi, dan pengambilan keputusan berpengaruh secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan?
2. Apakah iklim organisasi yang terdiri dari variabel perilaku pemimpin, komunikasi, dan pengambilan keputusan berpengaruh secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan ?
3. Manakah variabel perilaku pemimpin, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang mempunyai pengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah

- 1 Untuk menentukan pengaruh iklim organisasi yang terdiri dari variabel perilaku pemimpin, komunikasi, dan pengambilan keputusan secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan.
- 2 Untuk menentukan pengaruh iklim organisasi yang terdiri dari variabel perilaku pemimpin, komunikasi, dan pengambilan keputusan secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan.
- 3 Untuk menentukan variabel perilaku pemimpin, komunikasi dan pengambilan keputusan yang mempunyai pengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Praktis

a. Bagi peneliti

Sebagai sarana untuk memperdalam wacana dan pengetahuan khususnya mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja karyawan.

b. Bagi organisasi

Hasil penelitian ini digunakan sebagai pengetahuan baru untuk melihat seberapa besar pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja.

1.4.2 Teoritis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan studi perbandingan untuk penelitian selanjutnya demi menambah khasanah pengetahuan pembaca mengenai peranan iklim organisasi dalam memotivasi karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Iklim Organisasi

2.1.1 Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana para pegawai melakukan pekerjaan mereka dan pada gilirannya iklim tersebut dipengaruhi oleh hampir setiap hal yang terjadi dalam organisasi. Iklim merupakan suatu konsep yang dinamis. Semua organisasi selamanya unik, dimana masing-masing organisasi memiliki budaya, tradisi, dan metode tindakannya sendiri yang secara keseluruhan menciptakan iklimnya. Begitu uniknya sehingga masing-masing organisasi mempunyai kondisi psikologis yang berbeda. Suatu organisasi mungkin cenderung menciptakan nuansa dinamis dan menarik untuk bekerja bagi karyawannya, sementara organisasi lain memberikan nuansa yang lamban dan tidak produktif. Beberapa organisasi bisa terlihat sibuk dan efisien, yang lain tampak santai, atau sebagian lainnya cukup manusiawi, tetapi sebagian lainnya justru terlihat kaku dan dingin. Nuansa psikologis inilah yang membentuk iklim organisasi.

Organisasi cenderung menarik dan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan iklimnya sehingga pada tingkat tertentu polanya dapat langgeng (Davis dan Newstrom, 1997 : 24).

Iklm organisasi sebagai sistem sosial dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal meliputi desain pekerjaan dan aplikasi teknologi, kultur organisasi dan praktek-praktek manajerial, serta karakteristik anggota. Sedangkan lingkungan eksternal meliputi lingkungan sosial dan ekonomi dimana oraganisasi berada. Panduan lingkungan internal dan eksternal tersebut mempengaruhi aktivitas, norma, sikap, dan pelaksanaan peran, yang pada akhirnya mempengaruhi produktivitas, kepuasan, dan pertumbuhan organisasi (Sujak, 1990)

Para karyawan merasa bahwa iklim menyenangkan apabila mereka melakukan sesuatu yang bermanfaat dan menimbulkan perasaan yang berharga. Dalam hal ini pekerjaan yang menantang secara intrinsik memuaskan, tanggung jawab dan kesempatan untuk berhasil, didengar dan diperlukan sebagai orang yang bernilai serta memperhatikan kebutuhan dan masalah karyawan bisa menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan (Davis dan Newstrom, 1997 : 24).

Davis dan Newstrom (1997 : 28) menegaskan bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan.

Kossen dalam Gibson (1997 : 43) memandang bahwa iklim organisasi dibentuk dari hubungan manusiawi yang ada dalam suatu

organisasi, dimana hubungan manusiawi tersebut merupakan tanggung jawab utama untuk menegakkan iklim hubungan manusia yang menyenangkan, demikian pula para anggota bawahan (subordinat) dan para karyawan operasional organisasi juga mempunyai pengaruh yang kuat terhadap iklim organisasi dan sebaiknya berbagi tanggung jawab dalam hal ini.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah disebutkan di atas, maka iklim organisasi dalam penelitian ini dirumuskan sebagai kondisi lingkungan kerja suatu organisasi yang dirasakan oleh anggota-anggotanya yang dapat tergambar dalam nilai-nilai karakteristik tertentu perusahaan, serta diasumsikan berpengaruh terhadap sikap dan perilaku individu-individu yang ada dalam organisasi.

Pengukuran iklim organisasi menurut Likert dalam Davis dan Newstrom (1997 : 38) mengembangkan instrumen klasik yang berfokus pada gaya-gaya manajemen. Survey Likert meliputi kepemimpinan, komunikasi, interaksi, pengambilan keputusan, penetapan tujuan, dan pengendalian. Dalam hal ini responden diminta untuk memilih sesuai dengan pandangannya setiap item yang mengidentifikasi apakah organisasi tersebut cenderung otokratis, penstrukturan yang lebih tinggi atau lebih partisipatif dan berorientasi manusia.

Campbell dan Beaty (1971); Pitchard & Karasick (1973) dalam Steers (1998 : 122), mengembangkan ukuran yang relatif independen

dari dimensi iklim yang meliputi: struktur tugas, hubungan imbalan hukum, sentralisasi keputusan, tekanan pada prestasi, tekanan pada pelatihan dan pengembangan, keamanan versus risiko, keterbukaan versus ketertutupan, status dan semangat, pengakuan dan umpan balik, serta kompetensi dan keluwesan secara umum.

Merujuk dari beberapa pendapat para ahli yang telah disebutkan sebelumnya, maka konsep iklim organisasi dalam dalam penelitian ini diukur dengan tiga variabel yang mengadopsi pemikiran dari Likert dalam Newstroom yaitu variabel perilaku pemimpin, komunikasi, dan pengambilan keputusan.

2.1.2 Perilaku Pemimpin

Perilaku pemimpin merupakan faktor terpenting dalam menciptakan iklim organisasi yang memuaskan. Semua tindakan kepemimpinan mempengaruhi iklim organisasi. Perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh bawahan sejauh mereka pandang sebagai sumber motivasi atau saran bagi kepuasan di masa depan.

Perilaku pemimpin membuat bawahan memerlukan kepuasan yang tergantung pada kinerja yang efektif dan pemimpin yang harus memberikan latihan, bimbingan, dukungan, dan ganjaran yang perlu untuk kinerja yang efektif tersebut.

Terry dalam Mohyi (1999 : 175), mengemukakan tentang definisi kepemimpinan yaitu *leadership is the relationship in which one person, or the leader, influence other to work together willingly*

on the related task to attain that which the leader desires. Dari definisi tersebut maka dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara seorang dengan orang yang lain dalam arti mempengaruhi untuk bekerja ke arah pencapaian tujuan. Hubungan antara pemimpin dengan mereka yang dipimpin bukanlah satu arah tetapi merupakan timbal-balik.

Kepemimpinan terjadi jika seorang individu dapat mendorong orang lain mengerjakan sesuatu atas kemauannya sendiri bukan karena paksaan. Unsur sukarela inilah yang membedakan kepemimpinan dengan proses pengaruh lainnya seperti wewenang dan kekuasaan. Terdapat tiga pendekatan untuk menjelaskan tentang apa yang membuat pemimpin efektif yaitu pendekatan berdasarkan sifat, perilaku, dan situasional. Menurut Donnelly (1997 : 10) bahwa:

- a. Pendekatan sifat berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang diasosiasikan dengan keberhasilan pemimpin.
- b. Pendekatan perilaku diidentifikasi dimensi-dimensi independen dari perilaku pemimpin. Secara hakiki dimensi tersebut menjelaskan kebanyakan perilaku kepemimpinan yang diberikan kepada bawahannya. Dimensi pertama disebut struktur awal (*initiating structure*) dan yang kedua disebut dengan pertimbangan (*consideration*).

1) *Initiating structure* mencakup perilaku yang berupaya mengorganisasi kerja, hubungan kerja, dan tujuan.

2) Sedangkan *consideration* menunjukkan kepedulian akan kenikmatan, kesejahteraan, status, dan kepuasan pengikutnya. Kesimpulan dari hal tersebut adalah menemukan para pemimpin yang tinggi dalam *initiating structure and consideration*, cenderung mencapai kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi.

c. Pendekatan situasional yaitu suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa keefektifan pemimpin tergantung pada kesesuaian antara kepribadian, tugas, kekuatan, sikap, dan persepsi.

Berdasarkan pendekatan perilaku maka dapat diketahui bahwa terdapat dua macam perilaku pemimpin yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan.

a) Perilaku Tugas

Pengertian perilaku tugas oleh Hersey dan Blanchard sama dengan arahan, sedangkan Fiedler mengemukakan bahwa struktur tugas adalah sejauh mana kejelasan tugas dari orang yang bertanggung jawab melaksanakannya. Hersey dan Blanchard (2004 : 144) menjelaskan tentang perilaku tugas yaitu: kadar upaya memimpin, mengorganisasikan dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut), menjelaskan setiap aktivitas anggota serta kapan, dimana, dan bagaimana cara menyelesaikannya, dicirikan dengan upaya

untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas.

Dari pendapat Hersey tersebut jelas bahwa perilaku tugas di sini dapat menentukan apa yang dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan, kapan dikerjakan dan untuk apa, berapa biayanya, dari mana, dengan siapa mengerjakan, dan kesemuanya ini disampaikan kepada karyawan.

Tabel 2.1

Instrument Untuk Mengukur Perilaku Tugas

No.	Dimensi Perilaku Tugas	Gaya atau Perilaku Pemimpin
1	Penyusunan tujuan	Sejauh mana pemimpin menetapkan tujuan yang perlu dicapai orang-orang
2	Pengorganisasian	Sejauh mana pemimpin mengorganisasi situasi kerja bagi orang-orang
3	Pengarahan	Sejauh mana pemimpin memberikan arahan spesifik
4	Menetapkan batas waktu Pengendalian	Sejauh mana pemimpin menetapkan dan mensyaratkan adanya laporan regular tentang kemampuan pelaksanaan pekerjaan

Sumber : Hersey dan Blanchard (2004:191)

Perilaku tugas merupakan suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan anggota kelompok atau para pengikut, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, kapan dilaksanakan, dimana melaksanakannya, dan bagaimana tugas

itu harus diselesaikan. Dalam hal ini dituntut berperilaku dengan mendorong bawahan untuk dapat mencapai tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan, dengan jalan menjelaskan spesifikasi tugas-tugas-tugas bawahan, mengurangi atau menghilangkan hal-hal yang menghambat penyelesaian pelaksanaan tugas.

b) Perilaku Hubungan

Pengertian perilaku hubungan oleh Hersey dan Blanchard (2004 : 114) adalah suatu perilaku hubungan kepemimpinan dalam memberikan kesempatan kepada anggota untuk membicarakan segala sesuatunya yang berkenaan dengan tugas yang dilaksanakan bawahan. Sedangkan seberapa luas atau sempitnya kesempatan tersebut akan menyangkut gaya yang dilakukan pemimpin.

Tabel 2.2

Instrumen Untuk Mengukur Perilaku Hubungan Pemimpin

No.	Dimensi Perilaku Hubungan	Gaya atau Perilaku Pemimpin
1	Penyusunan dukungan	Sejauh mana pemimpin memberikan dukungan dan dorongan
2	Mengkomunikasikan	Sejauh mana pemimpin melibatkan orang-orang dalam diskusi yang bersifat “memberi dan menerima” tentang pekerjaan
3	Memudahkan interaksi	Sejauh mana pemimpin memudahkan interaksi diantara orang-orangnya

No.	Dimensi Perilaku Hubungan	Gaya atau Perilaku Pemimpin
4	Aktif menyimak	Sejauh mana pemimpin berusaha mencari dan menyimak pendapat dan kerisauan orang-orangnya
5	Memberikan bantuan	Sejauh mana pemimpin memberikan balikan tentang prestasi orang-orang

Sumber : Hersey dan Blanchard (2004:191)

Perilaku hubungan pada dasarnya merupakan kadar upaya kepemimpinan membina hubungan pribadi mereka sendiri dengan para anggota kelompok mereka dengan jalan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan emosional, psikologis, dan kemudahan perilaku.

Inti dari konsep perilaku tugas adalah terletak pada proses komunikasi satu arah yaitu pada petunjuk dari pemimpin yang perlu dilakukan oleh anggota atau bawahan. Sedangkan perilaku hubungan adalah adanya penggunaan komunikasi dua arah (timbang-balik) antara pemimpin dengan anggota, baik dalam pengambilan keputusan (menentukan program) maupun pelaksanaannya.

2.1.3 Komunikasi

Tidak dapat dipungkiri bahwa proses kepemimpinan memerlukan proses kepemimpinan yang efektif antar anggota-anggota kelompok. Komunikasi merupakan salah satu alat untuk

mentransfer ide tentang tujuan kelompok, sumbangsih dari anggota kelompok dan organisasi. Komunikasi dalam sebuah kelompok mempengaruhi secara langsung efektifitas dan efisiensi kelompok, komunikasi menyampaikan implikasi langsung terhadap pemecahan masalah, kepemimpinan, dan kepuasan anggota.

Menurut Gitosudarmo dan Sudita (2000 : 197), komunikasi didefinisikan sebagai penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik lisan, tertulis, maupun menggunakan alat komunikasi. Komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam mengintegrasikan dan mengorganisasikan semua bagian dan aktivitas di dalam organisasi. Menurut Gitosudarmo dan Sudita (2000 : 198), komunikasi memiliki dua macam arah yaitu:

a. Komunikasi Searah

Komunikasi searah adalah komunikasi yang ditandai oleh adanya satu pihak yang aktif, yaitu penyampai informasi; sedangkan pihak lainnya bersifat pasif dan menerima. Biasanya, komunikasi atasan kepada bawahan, seperti intruksi yang harus dikerjakan dan semacamnya adalah contoh dari komunikasi searah.

b. Komunikasi Dua Arah

Komunikasi dua arah adalah komunikasi yang ditandai oleh peran aktif pihak yang sama-sama sebagai penerima dan pemberi informasi. Pertukaran pendapat dan pikiran dalam rapat atau diskusi adalah contoh komunikasi dua arah.

Komunikasi ini diharapkan adanya umpan balik yang dapat disampaikan dalam suasana saling percaya, saling menghormati, dan saling memperhatikan. Komunikasi dalam sebuah kelompok mempengaruhi secara langsung terhadap pemecahan masalah, kepemimpinan, dan kepuasan anggota (Tyson, 2004 : 54).

Karyawan pada dasarnya ingin tahu apa yang mereka kerjakan dan mengapa, apa harapan atasan mereka, dan seberapa jauh kejadian di departemen lain berpengaruh terhadap mereka. Komunikasi yang baik dibutuhkan dalam organisasi sebagai pemindahan informasi antara orang satu dengan orang lain yang dapat memberikan kelancaran aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Jadi dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah aktivitas pemindahan pengertian yang mempunyai arti sangat penting bagi manusia di mana saja, termasuk di dalam organisasi dan bisa berfungsi sebagai pengendali perilaku, motivasi, ekspresi, dan informasi.

Seperti telah diuraikan sebelumnya bahwa komunikasi bukan saja dari atas ke bawah tetapi adanya umpan balik dari bawah ke atas yang dapat diwujudkan dalam bentuk respon. Respon dapat membangun rasa kepercayaan dan pengakuan bagi karyawan ketika respon yang dihasilkan adalah positif, sebaliknya ketiadaan respon menandakan ketidakpedulian, meremehkan, dan perlakuan kasar. Oleh karena itu keahlian

manajer dalam menyampaikan umpan balik mempunyai peranan sangat penting.

2.1.4 Pengambilan Keputusan

Perjalanan organisasi dengan kepemimpinannya tidak lepas dari pengambilan keputusan oleh pemimpin. Pengambilan keputusan oleh pemimpin hendaknya secara tepat dan dapat diterima. Gibson, *et al.*, (1997 : 272) menyatakan, bahwa para manajer di berbagai organisasi selalu dituntut untuk mengambil keputusan. Ada dua macam keputusan yang dihadapi oleh manajer yaitu keputusan terprogram dan keputusan tidak terprogram. Keputusan terprogram dihasilkan dengan menggunakan aturan, prosedur operasi standar, struktur organisasi yang mengembangkan prosedur spesifik untuk mengatasi masalah rutin. Sedangkan keputusan tidak terprogram berdasarkan proses pemecahan masalah yang umum, penilaian, intuisi, dan kreativitas, biasanya menjadi urusan manajemen tingkat atas dalam hirarki organisasi (Nimran, 1999 : 109).

Nimran (1999) menyimpulkan, bahwa proses pengambilan keputusan pada dasarnya sama dengan pemecahan masalah yaitu berkenaan dengan pemilihan sejumlah alternatif, sebelum memutuskan untuk menetapkan suatu keputusan terlebih dahulu, menghimpun data maupun informasi berdasarkan permasalahan yang dihadapi kemudian menentukan berbagai alternatif pemecahan masalah.

Sehingga dapat dikatakan bahwa dengan melibatkan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan dan semakin banyak orang yang terlibat didalamnya, maka akan meningkatkan kinerja dari para anggotanya di samping putusan yang diambil menjadi lebih efektif dan dapat diterima oleh anggotanya.

Persoalan utama dalam pengambilan keputusan adalah sejauh mana manajer mengizinkan para bawahannya berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Manajer tidak saja memilih solusi yang tepat tetapi juga menerjemahkan solusi itu menjadi pola perilaku dalam organisasi, hal ini dapat dilakukan dengan mengkomunikasikan secara efektif dengan individu dan kelompok yang tepat (Gibson, *et al.*, 1997 : 142). Maka dapat dilihat bahwa penggunaan partisipasi dalam pengambilan keputusan akan menjadikan suatu organisasi efektif, meningkatkan partisipasi bawahan yang berarti meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Selain itu pengambilan keputusan juga berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan pada kondisi apapun.

2.2 MOTIVASI

2.2.1 Pengertian Motivasi

Pada dasarnya manusia mau melakukan sesuatu karena adanya suatu dorongan baik dari dalam dirinya maupun dari luar untuk memenuhi kebutuhannya. Kebutuhan yang merupakan segi pertama

dari motivasi timbul dari dalam diri seseorang apabila ia merasa adanya kekurangan dari dirinya. Kebutuhan timbul atau diciptakan apabila dirasakan tidak ada keseimbangan antara apa yang dimiliki dengan apa yang menurut persepsi orang yang bersangkutan semestinya dapat dimiliki dalam arti fisiologis maupun psikologis. Usaha untuk mengatasi ketidakseimbangan biasanya menimbulkan dorongan, berarti dorongan merupakan usaha pemenuhan secara terarah.

Motivasi berasal dari bahasa latin “movere” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi sering diartikan sebagai daya penggerak yang berasal dari seseorang yang disebut oleh Stoner (1996 : 134) sebagai karakteristik psikologis manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang.

Berbicara mengenai motivasi maka kita akan terkait dengan istilah motif. Menurut Moekijat seperti dikutip Hasibuan (2003 : 95) “motif adalah suatu pengertian yang mengandung semua alat penggerak alasan-alasan atau dorongan-dorongandalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu.”

Handoko (2003 : 252) berpendapat bahwa motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Hersey (2004 : 16) menyebutkan bahwa motif adalah ikhwal ‘mengapanya” perilaku. Motif ada kalanya diartikan sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan dalam diri seseorang. Kemudian

menurut Hasibuan (2003 : 95), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, McCormick dalam Mangkunegara (2003 : 94) mengemukakan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi yang mempengaruhi, membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Dengan demikian, motivasi kerja berkaitan erat dengan lingkungan dimana individu bekerja. Ravianto dan Martoyo (1996 : 155) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang yaitu : atasan, rekan kerja, sarana fisik, kebijakan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan. Perlu bagi organisasi untuk menelaah faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi tersebut, sehingga tercapai motivasi karyawan yang tinggi.”

Setiap manusia melakukan atau berbuat sesuatu pada dasarnya karena didorong oleh suatu motivasi tertentu. Demikian pula halnya dengan seorang karyawan dalam sebuah organisasi. Walaupun motivasi timbul dari dalam diri seseorang, namun seorang pemimpin di suatu organisasi harus mampu mengendalikan kondisi lingkungan kerja agar tetap nyaman sehingga bisa memberikan motivasi karyawannya. Agar upaya organisasi untuk memotivasi karyawannya berhasil, maka pihak manajemen harus mampu melihat kebutuhan yang dirasakan di dalam individu, atau mereka harus

menyediakan alat-alat untuk memuaskan kebutuhan yang sudah ada pada diri individu yang bersangkutan.

Tugas utama seorang pemimpin adalah mengupayakan agar organisasi berjalan secara efektif, oleh karena itu pemimpin perlu mengupayakan pula agar kinerja bawahan mendukung tujuan tersebut, sekaligus memenuhi tujuan-tujuan (motif-motif) pribadi.

Individu dalam karyawan berbeda-beda, tidak hanya berbeda dalam hal kemampuannya melakukan sesuatu tetapi juga dalam kemauan mereka, atau motivasi mereka melakukan hal itu. Sementara itu Winardi dalam Hasibuan (2003 : 6) menjelaskan bahwa : Motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau secara negative, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Pada akhirnya, berbicara tentang motivasi atau lebih tepat tentang perilaku yang dimotivasi (*motivated behaviour*) maka kita mempersoalkan perilaku sebagai sesuatu hal yang memiliki tiga macam ciri khusus yaitu: Pertama, perilaku yang dimotivasi berkelanjutan. Maksudnya ia tetap ada dalam jangka waktu relative lama. Kedua, perilaku yang dimotivasi diarahkan ke arah pencapaian suatu tujuan. Ketiga, ia merupakan perilaku yang muncul karena adanya sesuatu kebutuhan yang dirasakan.

Dari beberapa pengertian tersebut ada beberapa unsur dari motivasi, yaitu bahwa motivasi merupakan karakteristik psikologi meliputi perilaku pemimpin, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dapat di bangun oleh diri sendiri, organisasi, maupun orang lain.

2.2.2 Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2003 : 145), tujuan dari pemberian motivasi pada pegawai antara lain sebagai berikut:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawannya
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

2.2.3 Teori Motivasi

Kekuatan motivasi menurut Atkinson adalah sebuah fungsi dari tiga variabel yang dinyatakan sebagai berikut:

$$\text{Motivasi} = f(\text{motif} + \text{harapan} + \text{insentif})$$

Istilah dari persamaan tersebut memiliki arti:

- a. Motif mengacu pada watak umum individu yang berusaha keras untuk memenuhi kebutuhannya. Motif menggambarkan keadaan yang mendesak dari kebutuhan untuk pemenuhan kebutuhan tersebut.
- b. Harapan adalah perhitungan probabilitas yang subyektif dari sebuah tindakan yang telah ditetapkan yang akan berhasil dalam memenuhi kebutuhan tersebut (mencapai tujuan tersebut).
- c. Insentif adalah perhitungan nilai yang subyektif dari *reward* atau ganjaran yang diharapkan untuk mencapai tujuan itu.

Mengacu pada pendapat ahli di atas, maka indikator yang akan digunakan dalam penelitian ini meliputi motif, harapan, dan insentif. Dapat disimpulkan bahwa motif merupakan dasar pemikiran dan pendapat, implementasi dari dorongan, serta jalan atau cara pemenuhan kebutuhan. Harapan dapat dijelaskan melalui tindakan yang akan dilakukan. Sedangkan insentif dapat dinilai melalui uang, jaminan sosial, maupun penghargaan.

2.2.4 Pendekatan Terhadap Motivasi

Untuk memahami lebih mendalam mengenai motivasi, maka dapat dilihat dari pendekatan-pendekatan terhadap motivasi. Menurut Yuli dalam Handoko (2000 : 143-145) secara umum motivasi dapat dikelompokkan dalam tiga pendekatan yaitu :

a. Pendekatan Tradisional (*Traditional Approach*)

Pendekatan ini disebutkan juga sebagai pendekatan klasik dan pertama kali diperkenalkan oleh Frederick Winslow Taylor. Disebut pendekatan klasik atau tradisional karena Taylor memandang bahwa motivasi para pekerja hanya dipandang dari sudut pemenuhan kebutuhan fisik atau biologi saja.

b. Pendekatan Hubungan Manusia (*Human Relation Approach*)

Pendekatan hubungan manusia menyangkal argument dari pendekatan tradisional. Pendekatan ini beranggapan bahwa manusia tidak hanya membutuhkan uang. Manusia juga membutuhkan interaksi dengan orang lain, dan uang tidak bisa memberikan semua itu. Munculnya pendekatan ini sebenarnya diakibatkan oleh kejenuhan pekerja dalam melakukan pekerjaan yang berulang-ulang serta menjemukan. Orang yang pertama kali memperkenalkan pendekatan ini adalah Elton Mayo, seorang psikolog dari Harvard University. Pentingnya pengakuan dan penghargaan terhadap kebutuhan sosial pekerja merupakan penekanan utama pendekatan ini.

c. Pendekatan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Approach*)

Douglas McGregor dan ahli teori lainnya mengkritik keras pandangan dua pendekatan sebelumnya. Mereka berpandangan bahwa dua pendekatan sebelumnya lebih mengarah pada upaya memanipulasi pekerja. Pendekatan sumberdaya manusia berpandangan bahwa manusia tidak secara otomatis melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak dikehendaki melainkan justru pekerjaan sebagai suatu kesempatan atau peluang yang perlu dikerjakan untuk memperoleh karir dan menghasilkan kepuasan.

Tiga prinsip utama dalam pendekatan sumberdaya manusia adalah sebagai berikut:

- 1) Pekerja cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik.
- 2) Mereka berprestasi bukan hanya karena insentif dan pengakuan sosial.
- 3) Motivasi kerja menurut pendekatan sumber daya manusia lebih disebabkan karena adanya kesadaran untuk meraih prestasi kerja itu sendiri.

2.2.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Beberapa teori motivasi yang telah dipaparkan menggambarkan kebutuhan-kebutuhan yang ingin diraih oleh karyawan melalui kinerja mereka di organisasi. Kebutuhan-kebutuhan para karyawan sangat beragam dan akan sukar bagi pemimpin untuk memenuhinya satu per satu. Hal ini dapat diatasi

dengan berusaha menimbulkan hal-hal yang dapat memotivasi karyawan. Ada beberapa yang dapat menimbulkan yang dapat menimbulkan motivasi dalam diri seorang karyawan. Faktor-faktor yang menimbulkan motivasi meliputi :

- a. Kondisi kerja yang baik, terutama terlihat dari segi fisik dan lingkungan kerja.
- b. Perasaan diikutsertakan dalam seluruh proses administrasi dan manajemen serta berlaku untuk semua tingkatan dan golongan jabatan.
- c. Cara mendisiplinkan yang manusiawi, yang bertitik tolak dari pandangan bahwa setiap anggota organisasi bahwa manusia biasa yang tidak luput dari kelemahan, kekurangan, dan bahkan kesalahan. Dalam hal ini, sikap yang seharusnya diambil adalah :
 - 1) Dilakukan secara obyektif dalam arti ditunjukkan kesahan yang diperbuat.
 - 2) Hukuman yang diberikan sebanding dengan kesalahan yang diperbuat.
 - 3) Teknik kedisiplinan tidak merendahkan martabat seseorang di mata orang lain.
 - 4) Tindakan yang dilakukan bersifat mendidik.
 - 5) Tindakan yang dilakukan tidak berdasarkan emosional.
- d. Pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik. Faktor motivasional ini didasarkan pada pemikiran bahwa setiap manusia memiliki kekuatan dan kemampuan tertentu.

- e. Kesetiaan manajemen terhadap bawahan. Kesetiaan ini sangat penting artinya bagi para bawahan, bagi manajer, juga sangat penting terutama jika ditinjau dari segi pembentukan perilaku.
- f. Memberikan gambaran yang jelas kepada para anggota organisasi tentang jenjang karir yang mungkin diperoleh karyawan tersebut apabila mereka mampu memberikan prestasi kerja yang memuaskan dan memenuhi syarat-syarat lainnya yang telah ditentukan organisasi.
- g. Adanya pengertian dan perhatian terhadap masalah pribadi karyawan.
- h. Keamanan pekerjaan (*job security*), setiap karyawan perlu merasakan yakin bahwa ia tidak akan diperlakukan secara semena-mena.
- i. Tugas pekerjaan yang bersifat menarik.

Menurut Chung dan Megginson dalam Gomes (2000 : 180-181), bahwa motivasi seorang pekerja itu melibatkan dua faktor, yaitu:

- a. Faktor individual, seperti kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitude*), kemampuan (*abilities*).
- b. Faktor organisasional, seperti pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Hagemann (1993), faktor-faktor motivasi antara lain:

- a. 60% menganggap motivasi berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis seperti umpan balik, rasa memiliki, keterbukaan, kejujuran, kredibilitas, kepercayaan, keadilan, perhatian, tanggung jawab, dan prestasi.
- b. 20% menganggap pemenuhan kebutuhan intelektual seperti rasa pemenuhan diri, tugas yang menarik dan bervariasi serta tantangan sebagai faktor yang memotivasi.
- c. 10% menyinggung tentang rangsangan materi.
- d. 10% menganggap kualitas ruangan untuk bekerja sangat penting.

Seorang karyawan yang terpenuhi kebutuhannya akan merasa puas. Kepuasan yang ia dapatkan dari organisasi, ia akan berusaha lebih keras untuk menyumbangkan potensi dan kemampuan yang dia miliki secara maksimal kepada organisasi. Dengan demikian ia telah memenuhi kebutuhan pribadinya dan telah berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Untuk memberikan motivasi pada karyawan, ada dua metode yang dapat digunakan oleh pemimpin, yaitu:

- a. Metode Langsung (*Direct Method*)

Motivasi ini diberikan secara langsung dan jelas kepada karyawan, baik berbentuk materi maupun non materi untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Motivasi bersifat khusus

dan dapat berupa bonus, pujian, penghargaan, dan lain sebagainya.

b. Metode Tidak langsung (*Indirect Method*)

Motivasi ini tidak diberikan secara terang-terangan yang biasanya berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung kelancaran kerja sehingga karyawan merasa betah dan semangat dalam bekerja. motivasi dapat berupa ruangan kerja yang nyaman, sirkulasi udara yang bagus, dan transportasi.

Motivasi ditimbulkan oleh faktor internal dan faktor eksternal. Motivasi internal berasal dari diri pribadi seseorang. Motivasi eksternal berasal dari rangsangan di luar diri manusia yang sebenarnya juga berasal dari internal.

Menurut Djanaid (1994 : 176) yang menghambat motivasi dalam organisasi terdiri dari:

- a. Pimpinan yang sering mengekang.
- b. Pimpinan yang banyak menuntut.
- c. Pemimpin yang terlalu keras.
- d. Pemimpin yang cenderung menolak.
- e. Pimpinan 'tak konsisten.
- f. Pimpinan memanjakan bawahan.
- g. Pimpinan masa bodoh.

2.3 Hubungan Iklim Organisasi Kerja dengan Motivasi Kerja

Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja McCormick dalam Mangkunegara (2003 : 94) mengemukakan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi yang mempengaruhi, membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Martoyo (1996 : 155) mengartikan motivasi kerja sebagai sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja berhubungan dengan lingkungan kerja. Ravianto & Martoyo (1996 : 155) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang yaitu atasan, rekan kerja, sarana fisik, kebijakan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan. Perlu bagi organisasi untuk menelaah faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi tersebut, sehingga tercapai motivasi kerja karyawan yang tinggi.

Iklim organisasi merupakan refleksi keadaan yang diakibatkan oleh sifat atau ciri-ciri yang dapat dirasakan oleh individu atau pegawai yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku orang-orang dalam lingkungan organisasi. Untuk menggambarkan iklim organisasi dapat diindikasikan dengan komunikasi, perilaku manajemen, tingkat partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan dan sebagainya.

Pengukuran iklim organisasi, Likert dalam Newstrom (1997 : 24) mengembangkan instrumen klasik yang berfokus pada gaya-gaya manajemen. Survei Likert meliputi kepemimpinan, motivasi, komunikasi, proses pengaruh interaksi, pengambilan keputusan, penyusunan tujuan, dan pengendalian. Variabel tersebut jika dapat

dipenuhi dengan baik oleh organisasi akan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, karena motivasi ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, menurut Chung dan Megginson dalam Gomes (2000 : 180-181), bahwa motivasi seorang pekerja melibatkan dua faktor, yaitu:

1. Faktor individual, seperti kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitude*), kemampuan (*abilities*).
2. Faktor organisasional, seperti pembayaran atau gaji (*pay*), kemanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).

Berdasarkan hubungan yang dikemukakan pada teori para ahli dapat ditarik kesimpulan jika iklim organisasi tercipta dengan baik maka dapat mendorong peningkatan motivasi kerja karyawan, karena variabel iklim organisasi merupakan faktor dari motivasi.

2.4 Model Konsep dan Model Hipotesis

2.4.1. Model Konsep

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah iklim organisasi (X) yang terdiri dari tiga variabel, yaitu X_1 = perilaku pemimpin, X_2 = komunikasi, X_3 = pengambilan keputusan, sedangkan variabel terikat adalah motivasi kerja karyawan (Y). variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat. Sedangkan variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.

Gambar 2.1 Model Konsep

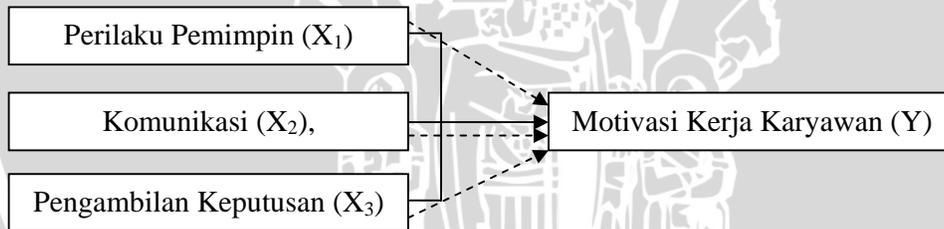


Keterangan : ———> Pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja karyawan

2.4.2. Model Hipotesis

Menurut Arikunto (2006 : 67), hipotesis adalah jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Berdasarkan model hipotesis tentang pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi, maka dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.2 Model Hipotesis



Keterangan : ———> Pengaruh Simultan
 - - - - -> Pengaruh Parsial

2.4.3 Hipotesis

Berdasarkan model hipotesis di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis 1

Terdapat pengaruh signifikan dari variabel perilaku pemimpin (X_1), komunikasi (X_2), dan pengambilan keputusan (X_3), secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

2. Hipotesis 2

Terdapat pengaruh signifikan dari variabel perilaku pemimpin (X_1), komunikasi (X_2), dan pengambilan keputusan (X_3), secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

3. Hipotesis 3

Terdapat pengaruh dominan dari variabel komunikasi (X_2) terhadap motivasi kerja karyawan.

Menurut Hananta (2012) diantara ketiga variabel yaitu perilaku pemimpin (X_1), komunikasi (X_2), dan pengambilan keputusan (X_3), yang mempunyai pengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan (Y) adalah variabel komunikasi (X_2) karena komunikasi merupakan pemegang peranan dalam usaha untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian yang digunakan adalah *Explanatory Research* atau penelitian penjelasan. Menurut Singarimbun dan Effendi (2006:5), bahwa penelitian *Explanatory* adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis. Berdasarkan tujuan penelitian yang ditetapkan yaitu untuk memberikan gambaran keadaan iklim organisasi yang ada serta untuk mengetahui pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan. Berkaitan dengan tujuan dan sifat yang terkandung dalam jenis penelitian survei seperti yang diungkapkan oleh Umar (2002:3) yaitu suatu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data yang pokok.

Sedangkan menurut Kerlinger seperti dikutip Sugiyono (2003 :2) menyebutkan bahwa penelitian survei adalah penelitian yang dilakukan dalam populasi besar atau kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis.

Jadi dapat disimpulkan bahwa penelitian survei atau *explanatory* adalah suatu penelitian yang menetapkan distribusi dan interelasi antara variabel sosiologis dan psikologis, dimana sampel diambil dari suatu populasi dengan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data yang pokok.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi yang dipilih untuk melakukan survei adalah PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang. Kantor ini berlokasi di Jalan Achmad Yani nomor 11 Kota Malang, Jawa Timur. Lokasi ini dipilih dengan pertimbangan bahwa PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk melayani masyarakat secara langsung khususnya dalam bidang telekomunikasi.

3.3 Populasi dan Sampel

Sugiyono (2005:90), menyatakan bahwa populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Yang dimaksud populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang sejumlah 134 orang.

Sampel adalah bagian dari suatu populasi. Agar sampel yang diambil representatif atau mewakili populasi maka pengambilan sampelnya harus tepat. Teknik pengambilan sampel yang dipakai dalam penelitian ini adalah *Simple Random Sampling*. Alasan penggunaan simple random sampling dalam penarikan sampelnya adalah dengan tujuan agar setiap bagian memperoleh kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang diambil pada penelitian ini digunakan rumus sebagai berikut (Slovin dalam Umar, 2002:141) :

$$n = \frac{N}{Ne^2 + 1}$$

Keterangan :

n : Ukuran sampel

N : Ukuran populasi

e : Kelonggaran ketidaktelitian karena ditolerir atau presisi

Kelonggaran ketidaktelitian ditetapkan sebesar 10% . Jadi sampel yang dapat digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 58 orang dengan perhitungan sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{Ne^2 + 1}$$

$$n = \frac{134}{134(0,1)^2 + 1} = \frac{134}{2,34} = 57,2 \text{ dibulatkan menjadi } 58 \text{ orang.}$$

3.4 Sumber Data

Berdasarkan cara memperolehnya, data dalam penelitian ini berupa :

1. Data Primer

Data Primer adalah data yang didapat dari sumber pertama, misalnya individu (Umar, 2002:84). Data ini diperoleh dan dikumpulkan langsung di lapangan oleh peneliti dalam melakukan penelitian. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner dan wawancara.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah diolah lebih lanjut menjadi bentuk-bentuk seperti tabel, grafik, diagram, gambar dsb (Umar, 2002:84).

Data ini biasanya diperoleh dari perpustakaan atau laporan penelitian

terdahulu. Sumber data sekunder tersebut dapat berupa buku, jurnal, artikel-artikel dari internet, skripsi.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dan wawancara:

1. Angket / Kuesioner

Menurut Arikunto (2002:128) kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui. Data kemudian dapat diolah dan dianalisis sesuai dengan penelitian yang dilakukan.

2. Wawancara (Interview)

Wawancara adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara (*Interviewer*) untuk memperoleh informasi dari terwawancara (*Interviewee*) (Arikunto, 2002:128). Metode ini dilakukan dengan cara tanya jawab secara langsung kepada responden yang akan diteliti berdasarkan kriteria-kriteria dalam penelitian.

3. Observasi Tingkah Laku

Metode pengumpulan data dengan cara mengamati langsung tingkah laku dari ciri-ciri individu untuk kemudian di tarik kesimpulan.

4. Dokumentasi

Data dicatat dan dikumpulkan dari dokumen yang telah tersedia, seperti struktur organisasi dan data – data lain yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

3.6 Definisi Operasional Variabel

Berikut definisi operasional variabel penelitian yang meliputi :

1. Perilaku Pemimpin (X_1) adalah perilaku dimana pemimpin mengendalikan dan mengarahkan kinerja karyawan demi mencapai tujuan. Variabel perilaku pemimpin memiliki dua indikator, yaitu :

a. Perilaku Tugas

Merupakan perilaku dimana pemimpin membangun pola komunikasi dengan menciptakan dan memberikan tugas secara jelas agar bawahan dapat bertanggung jawab dalam melaksanakannya.

b. Perilaku Hubungan

Merupakan perilaku dimana pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berdiskusi dan membicarakan tugas yang diberikan dengan harapan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam upaya pengambilan keputusan.

2. Komunikasi (X_2) didefinisikan sebagai penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik lisan, tertulis, maupun menggunakan alat komunikasi. Variabel komunikasi diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu :

a. Komunikasi Searah

Komunikasi searah adalah komunikasi yang ditandai oleh adanya satu pihak yang aktif, yaitu penyampai informasi. Sedangkan pihak lainnya bersifat pasif dan menerima. Biasanya, komunikasi atasan kepada bawahan seperti instruksi yang harus dikerjakan atau semacamnya adalah contoh komunikasi searah.

b. Komunikasi Dua Arah

Komunikasi dua arah adalah komunikasi yang ditandai oleh peran aktif pihak yang sama-sama sebagai pemberi dan penerima informasi. Pertukaran pendapat dan pikiran dalam rapat atau diskusi adalah contoh komunikasi dua arah.

3. Pengambilan Keputusan oleh Pemimpin (X_3) didefinisikan sebagai proses seorang pemimpin dalam memecahkan masalah yaitu yang berkenaan dengan pemilihan sejumlah alternatif, sebelum memutuskan untuk menetapkan suatu keputusan terlebih dahulu, menghimpun data dan informasi berdasarkan permasalahan yang dihadapi kemudian menentukan berbagai alternatif pemecahan masalah untuk dilaksanakan oleh bawahan .

Indikator dari variabel ini adalah kemampuan pengambilan keputusan.

4. Motivasi Kerja Karyawan (Y) didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang lebih tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Adapun indikator yang digunakan menurut Atkinson adalah sebagai berikut :

- a. Motif mengacu pada watak umum individu yang berusaha keras untuk memenuhi kebutuhannya. Motif menggambarkan keadaan yang mendesak dari kebutuhan untuk pemenuhan kebutuhan tersebut.
- b. Harapan adalah perhitungan probabilitas yang subyektif dari sebuah tindakan yang telah ditetapkan yang akan berhasil dalam memenuhi kebutuhan tersebut
- c. Insentif adalah perhitungan nilai yang subyektif dari reward atau ganjaran yang diharapkan mencapai tujuan itu.

Tabel 3.1
Tabel Variabel Indikator dan Item Penelitian

Konsep	Variabel	Kode	Indikator	Item	
Iklim Organisasi	Perilaku Pemimpin (X_1)	$X_{1.1}$	Perilaku Tugas	$X_{1.1.1}$	Penjelasan tujuan yang harus dicapai karyawan
				$X_{1.1.2}$	Pemberian arahan kerja yang spesifik
				$X_{1.1.3}$	Pencapaian batas waktu penyelesaian tugas
				$X_{1.1.4}$	Pelaporan pelaksanaan kegiatan
	$X_{1.2}$	Perilaku Hubungan	$X_{1.2.1}$	Pemberian dukungan dan selalu berinteraksi	
			$X_{1.2.2}$	Selalu memperhatikan pendapat bawahan	
			$X_{1.2.3}$	Pelibatan karyawan dalam diskusi pekerjaan	
	Komunikasi (X_2)	$X_{2.1}$	Komunikasi Searah	$X_{2.1.1}$	Kejelasan atasan dalam memberikan arahan dan penyampaian tugas yang dibebankan
				$X_{2.2}$	Komunikasi Dua Arah
	Pengambilan Keputusan (X_3)	$X_{3.1}$	Kemampuan Pengambilan Keputusan	$X_{3.1.1}$	Kecepatan pemimpin dalam mengambil keputusan
$X_{3.1.2}$				Ketepatan dan kecakapan pemimpin dalam pengambilan keputusan	
$X_{3.1.3}$				Keputusan yang diambil lebih mengutamakan tujuan organisasi	
$X_{3.1.4}$				Atasan dapat menerima pendapat bawahan dalam pengambilan keputusan	
Motivasi Kerja	Motivasi Kerja (Y)	$Y_{1.1}$	Motif	$Y_{1.1.1}$	Kesempatan berpikir dan berpendapat
				$Y_{1.1.2}$	Implementasi dari dorongan dan harapan
				$Y_{1.1.3}$	Jalan atau cara memenuhi kebutuhan
	$Y_{1.2}$	Harapan	$Y_{1.2.1}$	Alasan timbulnya harapan dan upaya untuk mewujudkannya	
			$Y_{1.2.2}$	Keputusan untuk memendam atau mewujudkan harapan	

	Kode	Indikator	Item	
			Y _{1.3}	Insentif
	Y _{1.3.2}	Berupa jaminan sosial		
	Y _{1.3.3}	Berupa penghargaan		

Sumber : Data diolah 2012

3.7 Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini terdapat variabel bebas yang meliputi perilaku pemimpin, komunikasi dan pengambilan keputusan serta variabel terikat yaitu *motivasi kerja karyawan*. Untuk mengukur keempat variabel tersebut digunakan instrumen pengukur yang berupa pernyataan dari masing-masing indikator untuk tiap-tiap variabel yang diajukan kepada responden melalui kuesioner. Jawaban dari tiap pernyataan dihitung dengan cara menjumlahkan angka-angka dari pernyataan, sehingga jawaban yang berada pada posisi sama, akan menerima secara konsisten nilai angka yang juga sama. Dalam Penelitian ini menggunakan pernyataan yang nantinya akan dianalisis secara kuantitatif dengan menggunakan Skala Likert. Skala Likert adalah Skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2005:86). Dalam penelitian ini menggunakan jenis data interval. Skala Likert mempunyai skala jawaban antara 1-5 adalah:

Skor 5 untuk jawaban Sangat Sering

Skor 4 untuk jawaban Sering

Skor 3 untuk jawaban Kadang-kadang

Skor 2 untuk jawaban Jarang

Skor 1 untuk jawaban Sangat Jarang

3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana tingkat ketepatan penggunaan alat ukur tersebut terhadap gejala yang ingin diukur. Menurut Santoso (2000:220), "kuesioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan dalam suatu angket atau kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner atau angket tersebut".

Dalam pengujian validitas instrumen penelitian, dilakukan dengan cara memasukkan butir-butir hasil jawaban responden untuk masing-masing variabel ke dalam penghitungan *Reliability Analysis* program SPSS. Kemudian nilai r hasil perhitungan dibandingkan dengan nilai r tabel *Product Moment* dengan level signifikansi 5%. Apabila r hasil lebih besar dari r tabel, maka butir atau variabel tersebut valid. Namun jika r hasil lebih kecil dari r tabel, maka butir atau variabel tersebut tidak valid. Di mana menurut Arikunto (2002:146) nilai r dapat dicari dengan menggunakan rumus korelasi *Product Moment*, yaitu :

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

Keterangan : r = koefisien korelasi Y = skor item Y

N = banyak sampel X = skor item X

3.8.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Instrumen yang baik tidak akan tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga, sehingga berapa kalipun diambil, hasilnya akan tetap sama. Untuk menguji digunakan *Cronbach's Alpha* dengan rumus (Arikunto, 2002:171):

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

Keterangan :

r_{11} : reliabilitas instrumen

k : banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

σ_b^2 : jumlah varians butir

σ_1^2 : varian total

Pengujian instrument penelitian adalah reliabel, dimana korelasinya r lebih besar dari 0.3 dan koefisien keandalannya (*Cronbach's Alpha*) lebih besar dari 0,6 (Masrun dalam Sugiyono, 2005:143). Arikunto (2002:171) menentukan kriteria indeks reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2
Kriteria Indeks Koefisien Reliabilitas

No	Interval	Kriteria
1.	< 0,200	Sangat rendah
2.	0,200 – 0,399	Rendah
3.	0,400 – 0,599	Cukup
4.	0,600 – 0,799	Tinggi
5.	0,800 – 1,00	Sangat tinggi

Sumber : Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (2002:171)

Uji reliabilitas yang digunakan adalah dengan *Alpha Cronbach*. Apabila alpha lebih kecil dari 0,6 maka dinyatakan tidak reliabel dan sebaliknya dinyatakan reliabel.

3.9 Teknik Analisis Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif.

3.9.1 Analisis Deskriptif

Data yang masih mentah diolah dalam bentuk tabel sehingga dapat diketahui frekuensi serta prosentase jawaban responden yang telah dikelompokkan berdasarkan skor yang ada untuk dapat digunakan sebagai dasar analisa . Analisa ini mendeskripsikan karakteristik data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data. Data yang dikumpulkan diedit dan ditabulasikan dalam bentuk tabel, kemudian pembahasan data dalam angka dan prosentase.

3.9.2 Uji Asumsi Klasik

Untuk mendapatkan nilai pemeriksa yang tidak bias dan efisien (*Best Linear Unbias Estimator/Blue*) dari satu persamaan regresi berganda dengan metode kuadrat terkecil (*Least Squares*) perlu dilakukan pengujian untuk mengetahui model regresi yang dihasilkan memenuhi persyaratan asumsi klasik (Santoso 2001:83). Persyaratan asumsi klasik itu meliputi:

1. Berdistribusi Normal. Distribusi normal merupakan distribusi teoritis dari variabel *Random* yang kontinyu (Dajan, 1986:172). Kurva yang menggambarkan distribusi normal adalah kurva normal yang berbentuk simetris. Untuk menguji apakah sampel penelitian merupakan jenis distribusi normal maka digunakan grafik normal plot. Uji Normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi, variabel *Independent*, variabel *Dependent* atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah data berdistribusi normal atau mendekati normal. Untuk mendeteksi normalitas pada model regresi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik normal plot. Menurut Ghozali (2005:112) dasar pengambilan keputusan uji normalitas berdasarkan kriteria uji sebagai berikut:
 - Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
 - Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Non Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau bisa dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk menguji tidak terjadinya heteroskedastisitas (varian variabel dalam model yang tidak sama/konstan) dilakukan dengan menggunakan uji *Glejser*, dengan cara meregresikan nilai mutlak residu hasil regresi dengan semua variabel bebas. Model regresi tidak mengandung masalah heteroskedastisitas, apabila nilai signifikansi hasil uji-t pada koefisien regresi lebih besar dari 0,05 (Sritua, 1993).
3. Uji *Non Multikolinieritas* . Uji non multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terjadi problem multikolinieritas atau multikol. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel bebas. Untuk mendeteksi adanya multiko dapat dilihat dari besaran *Value Inflation Factor (VIF)* dengan menggunakan SPSS. Apabila nilai VIF lebih besar dari pada 10 dikatakan memiliki gejala multikolinieritas (Santoso, 2000:381).

3.9.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini uji regresi berganda. Uji ini digunakan untuk menguji atau menganalisa pengaruh antara dua atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh Iklim Organisasi, yang terdiri dari: *Perilaku Pemimpin* (X_1), *Komunikasi* (X_2), dan *Pengambilan Keputusan* (X_3) terhadap *Motivasi Kerja Karyaw*.

Analisis regresi berganda merupakan teknik analisis yang umum digunakan dalam menganalisis hubungan dan pengaruh satu variabel terikat dengan dua atau lebih variabel bebas. Teknik analisis regresi berganda dapat dihitung dengan menggunakan rumus (Rangkuti, 2001:132). Analisis regresi berganda dengan menggunakan model, yaitu

Persamaan untuk model analisis regresi adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + e$$

Keterangan :

Y_1 = Variabel Terikat

a = Konstanta

b_1, b_2, b_3 = Koefisien regresi

X_1, X_2, X_3 = Variabel bebas

Dalam penelitian ini model regresi yang dianalisis adalah sebagai berikut :

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

3.9.4 Uji F

Untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel iklim organisasi secara simultan terhadap variabel motivasi kerja, digunakan uji F (Sudjana, 2002:108), merumuskan sebagai berikut :

$$F = \frac{JK_{reg} / k}{JK_{res} / (n - k - 1)}$$

Keterangan :

JK_{reg} = jumlah kuadrat regresi

JK_{res} = jumlah kuadrat residu

k = banyaknya variabel bebas

n = banyaknya subyek dengan *level of significance* (α) = 0,05

H_0 diterima, jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, atau $sig. > \alpha$, artinya secara simultan iklim organisasi, yaitu *perilaku pemimpin, komunikasi dan pengambilan keputusan* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

H_a diterima $F_{hitung} > F_{tabel}$, atau $Sig. \leq \alpha$, artinya secara simultan iklim organisasi, yaitu *perilaku pemimpin, komunikasi dan pengambilan keputusan* berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.
berpengaruh secara signifikan terhadap *Motivasi Kerja Karyawan*.

3.9.5 Uji t

Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi secara parsial terhadap variabel motivasi kerja karyawan digunakan uji t (Sudjana, 2002:111).

$$t = \frac{b_i}{Sb_i}$$

keterangan :

b_i : koefisien regresi

Sb_i : *Standart Error* koefisien regresi

Kriteria pengujian untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi secara parsial terhadap variabel motivasi kerja sebagai berikut:

Dengan level of significance (α) = 0,05

H_0 diterima jika, jika $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$ atau $\text{Sig.} > \alpha$ artinya secara parsial iklim organisasi, yaitu *perilaku pemimpin, komunikasi dan pengambilan keputusan* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Motivasi Kerja Karyawan*.

H_a diterima, jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ atau $-t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$, atau $\text{Sig.} \leq \alpha$, artinya secara parsial iklim organisasi, yaitu *perilaku pemimpin, komunikasi dan pengambilan keputusan* berpengaruh secara signifikan terhadap *Motivasi Kerja Karyawan*.

3.9.6 Uji Variabel Dominan

Sritua Arief (1993:12) menyatakan untuk menentukan variabel bebas yang paling menentukan (dominan) dalam mempengaruhi nilai dependen variabel dalam suatu model regresi linear, maka gunakanlah koefisien Beta (*Beta Coefficient*). Nilai-nilai dalam *Standardized Coefficients Beta* tersebut merupakan nilai dari variabel bebas yang sudah distandarkan dalam bentuk prosentase.

Jika $\beta_{X2} \leq \beta_{X1} \leq \beta_{X3}$ hipotesis ke tiga yang menyatakan bahwa variabel *Komunikasi* berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan, tidak terbukti.

Jika $\beta_{X2} \geq \beta_{X1} \geq \beta_{X3}$ maka hipotesis ke tiga yang menyatakan bahwa *Variabel Komunikasi* berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan terbukti.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia tentunya menghadapi banyak perubahan dalam lingkungan bisnisnya, mengingat tingginya tingkat persaingan akhir-akhir ini yang semakin ketat. Untuk itu PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk memerlukan budaya korporasi yang dapat menjadi:

- a. Sumber identifikasi bagi para insan Telkom Indonesia di dalam menghadapi perubahan besar.
- b. Merangsang inspirasi untuk memberikan yang terbaik kepada perusahaan.
- c. Memberikan kekuatan untuk memberikan keunggulan bersaing.

4.1.2 Budaya Telkom Indonesia 5C

Dalam rangka mendukung pencapaian visi dan rencana bisnis PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk tersebut, maka SDM sebagai mitra strategis berupaya menetapkan target produktivitas yang tinggi untuk para karyawannya. Produktivitas tersebut membutuhkan insan Telkom Indonesia yang memiliki fisik, mental dan spiritual yang tangguh, dan yang akan dapat diwujudkan melalui pembinaan Iman, Budaya dan Olahraga (IBO) secara berkesinambungan.

Pembentukan insan Telkom Indonesia tersebut membutuhkan dukungan budaya perusahaan yang baru. Untuk itu, Telkom Indonesia telah menyiapkan budaya perusahaan yang baru yaitu 5C (*Commitment to Long Term, Customer First, Caring Meritocracy, Co-Creation of Win-win Partnership, Collaborative Innovation*) untuk menggantikan Budaya Telkom Indonesia yang lama, The Telkom Indonesia Way 135.

Budaya Telkom Indonesia 5C adalah budaya perusahaan yang dikembangkan sebagai pedoman karyawan Telkom Indonesia dalam bekerja atau *the way we work*, yang berpijak pada 5 *Corporate Values* (nilai-nilai perusahaan) yaitu: *Commitment to Long Term*:

Melakukan sesuatu tidak hanya untuk masa kini tetapi juga untuk masa mendatang. *Value* ini dilandasi oleh 3 *key behaviors* (perilaku kunci), yaitu:

1. Target yang *stretch* (tidak hanya dirasakan pada jangka pendek tetapi juga jangka panjang)
 - Hasil yang berkelanjutan
 - Terus bertransformasi
2. *Customer First*:

Selalu mengutamakan pelanggan terlebih dahulu, baik untuk pelanggan internal maupun eksternal.

Value ini dilandasi oleh 3 *key behaviors* (perilaku kunci), yaitu:

- Membangun hubungan baik
- Proaktif memenuhi kebutuhan pelanggan
- Pelayanan lebih baik dari ekspektasi

3. *Caring Meritocracy*

Memberikan *rewards* dan *consequences* yang sesuai dengan kinerja dan perilaku yang bersangkutan.

Value ini dilandasi oleh 3 *key behaviors* (perilaku kunci), yaitu:

- Mencari *feedback* individual
- Mengembangkan orang lain
- *Rewards / consequences* sesuai kinerja

4. *Co-Creation of Win-win Partnership*

Memperlakukan mitra bisnis sebagai rekanan yang setara. *Value* ini dilandasi oleh 3 *key behaviors* (perilaku kunci), yaitu:

- Proaktif menangkap peluang kemitraan
- Kreatif bernegosiasi
- Aktif mencari *feedback* dan mengelola kinerja mitra

5. *Collaborative Innovation*

Menghilangkan *internal silos* and terbuka terhadap ide-ide dari luar.

Value ini dilandasi oleh 3 *key behaviors* (perilaku kunci), yaitu:

- Membagi sumber daya
- Mencari sumber daya dari pihak lain
- Mempengaruhi lingkungan eksternal

4.1.3 Maskot Telkom Indonesia

Gambar 4.1 Maskot Telkom Indonesia “Be Bee”



Makna “Be Bee”

- Antena lebah sensitif terhadap segala keadaan dan perubahan.
- Mahkota kemenangan.
- Mata yang tajam dan cerdas.
- Sayap lincah dan praktis.
- Tangan kuning memberikan karya yang terbaik.

4.1.4 Filosofi “Be Bee”

Lebah tergolong makhluk sosial yang senang bekerja sama, pekerja keras mempunyai kesisteman berupa pembagian peran operasional dan fungsional menghasilkan yang terbaik berupa madu yang bermanfaat bagi berbagai pihak. Di habitatnya lebah mempunyai dengung sebagai tanda keberadaannya dan loyal terhadap kelompok berupa perlindungan bagi koloninya, maka akan menyerang bersama bila diganggu. Lebah memiliki potensi diri yang baik berupa tubuh yang sehat, liat dan kuat sehingga bisa bergerak cepat, gesit dan efektif dalam menghadapi tantangan alam. Lebah

berpandangan jauh ke depan dengan merancang bangun sarang yang kuat dan efisien, berproduksi, berkembang biak dan menyiapkan persediaan makanan bagi kelangsungan hidup koloninya. Lebah berwarna biru merupakan penggambaran insan Telkom Indonesia.

4.1.5 Etika Bisnis PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Kebijakan etika kerja perseroan menuntut setiap karyawan untuk memahami visi dan misi Telkom Indonesia dengan tujuh tata nilai utama, yaitu kejujuran, transparan, komitmen, kerjasama, disiplin, peduli, dan tanggung jawab. Karyawan didorong untuk mendalami lima perilaku utama yaitu *stretch the goals* (mencapai target yang lebih tinggi), *simplify* (efisiensi dan efektifitas cara kerja), *involve everyone* (membangun kerja sama dan sinergi), *quality is my job* (mengutamakan kualitas) dan *reward the winner* (memberikan penghargaan).

Untuk memperkuat etika bisnis perusahaan, memperkokoh jiwa kebersamaan / *L'esprit de corps*, dan sekaligus membangun iklim pembelajaran yang sehat di kalangan pegawai, maka dilakukan beberapa revisi sehingga diharapkan terbentuk pemahaman dan kesatuan gerak pada semua serta fungsi perusahaan secara berkesinambungan.

Telkom Indonesia juga mengembangkan kebijakan etika bisnis yang komprehensif yang mendorong karyawan untuk memahami dan mempraktikkan prinsip-prinsip transparansi, kemandirian, akuntabilitas, tanggung jawab, dan kewajaran dalam aktivitas rutinnnya. Kebijakan etika bisnis memberikan panduan bagaimana perseroan, manajemen, dan

karyawan berperilaku dan berhubungan dengan pihak-pihak lain. Kebijakan memberikan arahan bagaimana karyawan bersikap dalam memelihara hubungan yang baik dengan *regulator* dan *stakeholders* lainnya, serta mengembangkan praktik bisnis yang sehat dan transparan.

4.1.6 Komitmen Divisi Regional V Jawa Timur

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk DIVRE V Jawa Timur memiliki komitmen yang tinggi untuk memberikan yang terbaik kepada pelanggan, pemegang saham, karyawan, pemasok, dan mitra serta lingkungan dan masyarakat. Untuk mencapai komitmen tersebut PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk DIVRE V Jawa Timur terus menerus meningkatkan pertumbuhan bisnis secara efektif dan efisien dengan menerapkan Telkom Indonesia *Quality Management System* (TQMS) berdasarkan ISO 9004-2000 melalui upaya-upaya:

1. Menyediakan jasa informasi dan komunikasi (*Infocom*) dengan *value* tinggi.
2. Membangun komitmen dan partisipasi aktif karyawan terhadap pemenuhan persyaratan-persyaratan pelanggan, pemegang saham, karyawan, pemasok, dan mitra lingkungan dan masyarakat.
3. Peningkatan yang berkelanjutan terhadap peningkatan TQMS.
4. Membudayakan mutu diseluruh unit kerja.

Setiap insan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Jawa Timur wajib mengimplementasikan komitmen ini.

4.2 Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian dari 58 orang responden yang merupakan pegawai di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang yang berstatus sebagai pegawai tetap, diperoleh gambaran umum mengenai identitas responden yang diklasifikasikan berdasarkan jabatan, usia responden, jenis kelamin responden, dan masa kerja responden.

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Hasil tabulasi deskripsi responden berdasarkan jabatan dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah (orang)	Prosentase
1.	Officer	42	72,4%
2.	Supervisor	10	17,2%
3.	Manajer	6	10,4%
	Jumlah	58	100 %

Sumber: Data primer, 2012

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa sebanyak 42 responden memiliki jabatan sebagai officer dengan prosentase sebesar 72,4%. Sebanyak 10 orang responden atau sebesar 17,2% memiliki jabatan sebagai supervisor dan sisanya sebanyak 6 orang atau sebesar 10,4% memiliki jabatan sebagai manajer.

4.2.2 Usia

Hasil tabulasi deskripsi responden berdasarkan usia dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.2 Identitas 58 Orang Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia (tahun)	Jumlah (orang)	Prosentase
1.	25 - 30	3	5,2%
2.	31 - 35	4	6,9%
3.	36 - 40	13	22,4%
4.	41 - 45	21	36,24%
5.	> 46	17	29,3%
	Jumlah	58	100 %

Sumber: Data primer, 2012

Berdasarkan Tabel 4.2 diketahui bahwa responden yang berusia 41 - 45 tahun menempati urutan pertama dengan jumlah 36.2 %, diikuti usia >46 tahun dengan jumlah 29,3 %, usia 36 - 40 tahun dengan jumlah 22,4 %, usia 31 – 35 tahun dengan jumlah 6,9 %, dan sisanya usia 25 – 30 tahun dengan jumlah 5,2 %. Dari uraian di atas terlihat bahwa mayoritas pegawai telkom usianya lebih tua. Karyawan yang umurnya lebih tua kondisi fisiknya kurang, tetapi bekerja ulet, tanggung jawabnya besar serta absensi dan *turnover*-nya rendah.

4.2.3 Jenis Kelamin

Hasil tabulasi deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.3 Identitas 58 Orang Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis kelamin	Jumlah (orang)	Prosentase
1.	Perempuan	9	15,52%
2.	Laki – laki	49	84,48%
	Jumlah	58	100 %

Sumber: Data primer, 2012

Berdasarkan Tabel 4.3 diketahui bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki menempati urutan pertama dengan jumlah sebesar 84,48%. Jenis kelamin perempuan menempati urutan kedua yaitu sebesar 15,52%. Dari penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan laki-laki mendominasi di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang, hal ini terjadi karena jenis pekerjaan di Telekomunikasi Indonesia, Tbk cenderung ke lapangan, sehingga pekerjaan ini lebih sesuai untuk jenis kelamin laki-laki.

4.2.4 Masa Kerja

Hasil tabulasi deskripsi responden berdasarkan masa kerja dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah (orang)	Prosentase
1.	1 – 5 tahun	5	8,6 %
2.	6 – 10 tahun	15	25,9 %
3.	11 – 15 tahun	14	24,1 %
4.	16 – 20 tahun	21	36,2 %
5.	> 20 tahun	3	5,2%
	Jumlah	58	100%

Sumber: Data primer ,2012

Berdasarkan Tabel 4.4 tampak bahwa sebanyak 5 orang responden atau sebesar 8,6% mempunyai masa kerja 1 – 5 tahun. Sebanyak 15 orang responden atau sebesar 25,9% mempunyai masa kerja 6 – 10 tahun. 14 orang responden atau sebesar 24,1% mempunyai masa kerja 11 – 15 tahun. Sebanyak 21 orang responden atau sebesar 36,2% telah bekerja 16 – 20 tahun. Sedangkan sisanya, yakni 3 orang atau atau sebesar 5,2% memiliki masa kerja > 20 tahun. Dari uraian di atas terlihat bahwa karyawan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Kandatel Malang mayoritas cukup lama bergabung menjadi pegawai PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Kandatel Malang. Perilaku kerja seseorang dipengaruhi oleh lamanya bekerja, artinya semakin senior seorang pekerja semakin tinggi motivasinya.

4.3 Deskripsi Jawaban Responden

Deskripsi jawaban responden masing-masing variabel dapat dilihat dalam lampiran 1. Adapun deskripsi masing-masing variabel dapat dilihat dari Tabel 4.5 di bawah ini :

Tabel 4.5 Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel Perilaku Pemimpin (X₁)

<i>Indicator</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean Total</i>
X _{1.1}	4	5	4,41	0,49	4,37
X _{1.2}	3	5	4,24	0,65	
X _{1.3}	4	5	4,51	0,50	
X _{1.4}	4	5	4,41	0,49	
X _{1.5}	4	5	4,46	0,50	
X _{1.6}	3	5	4,25	0,54	
X _{1.7}	4	5	4,31	0,46	

Sumber : Data Primer, 2012

Berdasarkan deskripsi jawaban responden pada Tabel 4.5 di atas terlihat bahwa dari tujuh indikator perilaku pemimpin yang terdiri dari : memberi penjelasan tujuan yang perlu dicapai, pemberian arahan yang spesifik, penetapan batas waktu penyelesaian tugas, mensyaratkan laporan pelaksanaan kegiatan, pemberian dukungan dan interaksi, aktif menyimak pendapat dan pelibatan karyawan dalam diskusi, ternyata indikator penetapan batas waktu penyelesaian tugas mempunyai nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,5172 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden memberikan jawaban setuju. Sedangkan yang memiliki rata-rata terendah dari ketujuh indikator tersebut adalah indikator pemberian arahan yang spesifik yaitu sebesar 4,2414 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden memberikan jawaban setuju

Tabel 4.6 Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel Komunikasi (X₂)

<i>Indicator</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean Total</i>
X _{2.1}	4	5	4,37	0,48	4,40
X _{2.2}	4	5	4,43	0,49	

Sumber : Data Primer, 2012

Berdasarkan deskripsi jawaban responden pada Tabel 4.6 di atas terlihat bahwa dari dua indikator variabel komunikasi yang terdiri dari ; penjelasan arahan tugas dan penyelesaian masalah melalui diskusi yang memiliki rata – rata tertinggi adalah penyelesaian masalah melalui diskusi yaitu sebesar 4,4310 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden memberikan jawaban setuju. Sedangkan yang memiliki rata-rata terendah dari kedua indikator tersebut adalah indikator penjelasan

arahan tugas yaitu sebesar 4,3793 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden memberikan jawaban setuju.

Tabel 4.7 Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel Pengambilan Keputusan (X_3)

<i>Indicator</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean Total</i>
$X_{3.1}$	4	5	4,56	0,49	4,42
$X_{3.2}$	4	5	4,46	0,50	
$X_{3.3}$	4	5	4,56	0,49	
$X_{3.4}$	3	5	4,08	0,73	

Sumber : Data Primer, 2012

Berdasarkan deskripsi jawaban responden pada Tabel 4.7 di atas terlihat bahwa dari empat indikator variabel pengambilan keputusan yang terdiri dari ; pengambilan keputusan dalam waktu singkat, pengambilan keputusan dengan tepat, partisipasi bawahan dalam mengambil kesimpulan dan pengambilan keputusan sesuai tujuan , ternyata indikator pengambilan keputusan dalam waktu singkat dan partisipasi bawahan dalam mengambil kesimpulan mempunyai nilai rata – rata tertinggi yaitu sebesar 4,5690 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden memberikan jawaban setuju. Sedangkan yang memiliki rata-rata terendah dari keempat indikator tersebut adalah indikator pengambilan keputusan sesuai tujuan yaitu sebesar 4,0862 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden memberikan jawaban setuju.

Tabel 4.8 Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel Motivasi Kerja (Y)

<i>Indicator</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean Total</i>
Y _{1.1.1}	3	5	4,36	0,58	4,24
Y _{1.1.2}	3	5	4,25	0,54	
Y _{1.1.3}	3	5	4,10	0,55	
Y _{1.2.1}	4	5	4,25	0,44	
Y _{1.2.2}	4	5	4,25	0,44	
Y _{1.3.1}	3	5	4,24	0,73	
Y _{1.3.2}	3	5	4,18	0,78	
Y _{1.3.3}	3	5	4,29	0,74	

Sumber : Data Primer, 2012

Berdasarkan deskripsi jawaban responden pada Tabel 4.8 di atas terlihat bahwa dari delapan indikator motivasi kerja yang terdiri dari : adanya kesempatan berpikir dan berpendapat, adanya implementasi dorongan dan harapan, untuk memenuhi kebutuhan, alasan timbulnya harapan dan upaya untuk mewujudkannya, keputusan untuk memendam atau mewujudkan harapan, insentif berupa uang, insentif berupa jaminan sosial dan insentif berupa penghargaan, ternyata indikator adanya kesempatan berpikir dan berpendapat mempunyai nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,3621 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden memberikan jawaban setuju. Sedangkan yang memiliki rata-rata terendah dari kedelapan indikator tersebut adalah motivasi untuk memenuhi kebutuhan yaitu sebesar 4,1034 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden memberikan jawaban setuju.

4.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

4.4.1 Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana tingkat ketepatan penggunaan alat ukur tersebut terhadap gejala yang ingin diukur. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Pengujian validitas menggunakan rumus korelasi *Product Moment* pada tingkat signifikan 95% ($\alpha = 0,05$), dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing instrumen/butir pertanyaan dengan skor total. Butir pertanyaan dinyatakan valid jika skor pertanyaan berkorelasi secara nyata (signifikan) dengan skor total yang ditunjukkan dari nilai signifikansi $< \alpha=0,05$ atau nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} . Adapun hasil uji validitas disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Instrumen

<i>Item</i>	Koefisien Korelasi (r_{hitung})	Signifikansi	Kesimpulan
X _{1.1.1}	0,683	0.000	<i>Valid</i>
X _{1.1.2}	0,834	0.000	<i>Valid</i>
X _{1.1.3}	0,702	0.000	<i>Valid</i>
X _{1.1.4}	0,721	0.000	<i>Valid</i>
X _{1.2.1}	0,764	0.000	<i>Valid</i>
X _{1.2.2}	0,786	0.000	<i>Valid</i>
X _{1.2.3}	0,818	0.000	<i>Valid</i>

<i>Item</i>	Koefisien Korelasi (r_{hitung})	Signifikansi	Kesimpulan
X _{2.1}	0,895	0.000	<i>Valid</i>
X _{2.2}	0,900	0.000	<i>Valid</i>
X _{3.1}	0,858	0.000	<i>Valid</i>
X _{3.2}	0,872	0.000	<i>Valid</i>
X _{3.3}	0,858	0.000	<i>Valid</i>
X _{3.4}	0,817	0.000	<i>Valid</i>
Y _{1.1}	0,721	0.000	<i>Valid</i>
Y _{1.2}	0,644	0.000	<i>Valid</i>
Y _{1.3}	0,515	0.000	<i>Valid</i>
Y _{1.4}	0,648	0.000	<i>Valid</i>
Y _{1.5}	0,686	0.000	<i>Valid</i>
Y _{1.6}	0,792	0.000	<i>Valid</i>
Y _{1.7}	0,656	0.000	<i>Valid</i>
Y _{1.8}	0,553	0.000	<i>Valid</i>

Sumber: Data primer, 2012

Keterangan : Jumlah data (observasi) = 58

$$r_{tabel} = r_{(df, \alpha)} = r_{(56, 0.05)} = 0,2586$$

Tabel 4.9 menjelaskan hasil uji validitas instrumen kinerja. Semua *item* pertanyaan mempunyai nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} (0,2586) dan nilai signifikansinya kurang dari 0.05, sehingga tidak ada *item* untuk variabel perilaku pemimpin (X_1) yang harus dikeluarkan dari pengujian. Dengan demikian maka ke-7 butir pertanyaan untuk mengukur variabel perilaku pemimpin (X_1) adalah *valid* untuk pengujian lebih lanjut.

Tabel 4.9 menunjukkan semua *item* pertanyaan mempunyai nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} (0,2586) dan nilai signya < 0.05 , sehingga tidak ada

item untuk variabel “Komunikasi (X_2)” yang harus dikeluarkan dari pengujian. Dengan demikian maka ke-2 butir pertanyaan untuk mengukur variabel “Komunikasi (X_2)” adalah *valid* untuk pengujian lebih lanjut.

Tabel 4.9 menunjukkan semua *item* pertanyaan mempunyai nilai r hitung lebih besar dari r_{tabel} (0,2586) dan nilai signya < 0.05 , sehingga tidak ada *item* untuk variabel “Pengambilan Keputusan (X_3)” yang harus dikeluarkan dari pengujian. Dengan demikian maka ke-4 butir pertanyaan untuk mengukur variabel “Pengambilan Keputusan (X_3)” adalah *valid* untuk pengujian lebih lanjut.

Tabel 4.9 menunjukkan semua *item* pertanyaan mempunyai nilai r hitung lebih besar dari r_{tabel} (0,2586) dan nilai signya < 0.05 , sehingga tidak ada *item* untuk variabel “Motivasi Kerja (Y)” yang harus dikeluarkan dari pengujian. Dengan demikian maka ke-8 butir pertanyaan untuk mengukur variabel “Motivasi Kerja (Y)” adalah *valid* untuk pengujian lebih lanjut.

4.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas yang digunakan adalah dengan *Alpha Cronbach*. Bila *Alpha Cronbach* lebih kecil dari 0,6 maka dinyatakan tidak *reliabel* dan sebaliknya dinyatakan *reliabel*. Hasil pengujian reliabilitas terhadap semua variabel ditunjukkan tabel di bawah ini:

Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
Perilaku Pemimpin(X_1)	0,786	<i>Reliabel</i>
Komunikasi (X_2)	0,892	<i>Reliabel</i>
Pengambilan Keputusan (X_3)	0,825	<i>Reliabel</i>

Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
Motivasi Kerja (Y)	0,758	Reliabel

Sumber: Data Primer, 2012

Dari Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa semua *item* pertanyaan dari semua variabel yang terdiri atas variabel Perilaku Pemimpin (X_1), Komunikasi (X_2), Pengambilan Keputusan (X_3), dan Motivasi Kerja (Y) mempunyai koefisien alpha lebih dari 0,6. Dengan demikian berarti bahwa *item* pertanyaan untuk semua variabel dinyatakan *reliabel*.

4.5 Hasil Uji Asumsi Klasik

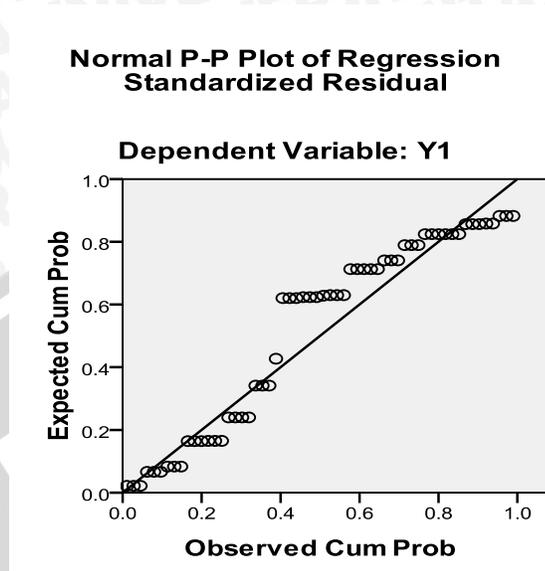
4.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi, variabel *independent*, variabel *dependent* atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah data berdistribusi normal atau mendekati normal. Untuk mendeteksi normalitas pada model regresi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik normal plot. Adapun dasar pengambilan keputusannya berdasarkan kriteria uji sebagai berikut :

- Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Dari hasil analisis data dengan SPSS, diperoleh hasil sebagai berikut :

Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas Dengan P-P Plot



Dari grafik tersebut di atas, terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Maka dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi asumsi normalitas.

4.5.2 Non Heterokedastisitas

Uji non heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan kepengamatan yang lain. Hal ini diuji dengan menggunakan uji *Glejser*, dengan cara meregresikan nilai mutlak residu hasil regresi dengan semua variabel bebas. Model regresi tidak mengandung masalah heteroskedastisitas, apabila nilai signifikansi hasil uji-t pada koefisien regresi lebih besar dari 0,05 (Sritua, 1993). Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Adapun hasil pengujian non heterokedastisitas dengan menggunakan SPSS sebagai berikut :

Tabel 4.11 Hasil Uji Non Heteroskedastisitas

		Coefficients ^a		
		Standardized Coefficients		
Model		Beta	t	Sig.
1	(Constant)		-1.073	.288
	X1	.251	1.554	.126
	X2	.344	1.998	.051
	X3	-.302	-1.618	.112

Hasil pengujian asumsi non heteroskedastisitas menunjukkan bahwa Signifikansi variabel X_1 sebesar 0,126, dengan variabel X_2 sebesar 0,051, dan variabel X_3 sebesar 0,112. Oleh karena nilai signifikansi yang diperoleh lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa dalam pengujian regresi linier berganda ini tidak terdapat gejala heteroskedastisitas (Non Heteroskedastisitas).

4.5.3 Non Multikolinieritas

Uji non multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terjadi problem multikolinieritas atau multiko. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel bebas. Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas dapat dilihat dari besaran *Value Inflation Factor* (VIF) dengan menggunakan SPSS. Apabila nilai VIF lebih besar dari pada 10 dikatakan memiliki gejala multikolinieritas (Santoso, 2000:381). Adapun hasil pengujian asumsi tersebut ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.12 Hasil Uji Non Multikolinieritas
Dengan Menggunakan Value Inflation Factor (VIF)**

Variabel	Tolerance	VIF
X1 Perilaku Pemimpin	.618	1.619
X2 Komunikasi	.544	1.839
X3 Pengambilan Keputusan	.461	2.168

Sumber: Data Primer, 2012

Dari Tabel 4.12 dapat disimpulkan bahwa untuk ke-3 variabel *independent* tidak terjadi multikolinieritas dengan ditunjukkan nilai VIF yang diperoleh lebih kecil dari 10. Maka dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan bebas multikolinieritas.

4.6 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis Regresi Linier Berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (*independent*) yaitu Perilaku Pemimpin (X_1), Komunikasi (X_2) dan Pengambilan Keputusan (X_3) terhadap variabel terikat (*dependent*) yaitu Motivasi Kerja (Y). Hasil analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Standardized Coefficients	t hitung	Sig	Keterangan
(Constant)	(Beta)	.573	0.569	
X_1	0.418	4.644	0.000	Signifikan
X_2	0.354	3.684	0.001	Signifikan
X_3	0.233	2.236	0.029	Signifikan
t tabel	= 2,0042	F hitung	= 48.524	
R	= 0,854	Sig F	= 0,000	
R ²	= 0,729	F tabel	= 2,78	
Adjusted R square	= 0,714	α	= 0,05	

Sumber: Data Primer, 2012

Dari Tabel 4.13, dapat disusun persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 0.418 X_1 + 0.354 X_2 + 0.233 X_3$$

Adapun interpretasi dari persamaan tersebut adalah :

1. $Y =$ Motivasi Kerja

Variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel independen. Pada penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah Motivasi Kerja yang akan dipengaruhi oleh variabel Perilaku Pemimpin (X_1), Komunikasi (X_2), dan Pengambilan Keputusan (X_3).

2. $b_1 = 0.418$

Nilai parameter atau koefisien regresi b_1 dengan tanda positif ini menunjukkan bahwa variabel Perilaku Pemimpin (X_1) yang terdiri dari memberi penjelasan tujuan yang perlu dicapai, pemberian arahan yang spesifik, penetapan batas waktu penyelesaian tugas, mensaratkan laporan pelaksanaan kegiatan, pemberian dukungan dan interaksi, aktif menyimak pendapat dan pelibatan karyawan dalam diskusi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Jadi apabila variabel Perilaku Pemimpin ditingkatkan maka motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat, dan sebaliknya apabila variabel perilaku pemimpin menurun maka motivasi kerja karyawan akan semakin menurun.

3. $b_2 = 0.354$

Nilai parameter atau koefisien regresi b_2 dengan tanda positif ini menunjukkan bahwa variabel komunikasi (X_2) yang terdiri dari penjelasan arahan tugas dan penyelesaian masalah melalui diskusi

berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Jadi apabila variabel komunikasi ditingkatkan maka motivasi kerja akan semakin meningkat, dan sebaliknya apabila variabel *komunikasi* menurun maka motivasi kerja akan semakin menurun.

4. $b_3 = 0.233$

Nilai parameter atau koefisien regresi b_3 dengan tanda positif ini menunjukkan bahwa variabel pengambilan keputusan (X_3) yang terdiri dari pengambilan keputusan dalam waktu singkat, pengambilan keputusan dengan tepat, partisipasi bawahan dalam mengambil kesimpulan dan pengambilan keputusan sesuai tujuan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Jadi apabila variabel pengambilan keputusan ditingkatkan maka motivasi kerja akan semakin meningkat, dan sebaliknya apabila variabel pengambilan keputusan menurun maka motivasi kerja akan semakin menurun.

Koefisien korelasi ganda R (*Multiple R*) sebesar 0.854 atau mendekati nilai 1, yang berarti antara variabel Perilaku Pemimpin, *Komunikasi* dan Pengambilan Keputusan dengan motivasi kerja karyawan menunjukkan hubungan yang sangat kuat dan searah (positif). Hasil ini menjelaskan bahwa peningkatan iklim organisasi cenderung akan menaikkan motivasi karyawan..

Koefisien determinasi (*R square* atau R^2), yaitu untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Menurut Santoso (2000:379), untuk jumlah variabel terikat lebih dari dua,

lebih baik digunakan *Adjusted R Square*. Dari hasil analisis diatas diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0.714, yang berarti bahwa sebesar 71.4% variabel Y (motivasi kerja) akan dijelaskan oleh variabel X Perilaku Pemimpin, Komunikasi dan Pengambilan Keputusan, sedangkan sisanya sebesar 28.6% akan dijelaskan oleh faktor lain diluar persamaan model regresi.

4.6.1 Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama adalah untuk mengetahui apakah variabel Perilaku Pemimpin (X_1), Komunikasi (X_2) dan Pengambilan Keputusan(X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Untuk menguji hipotesis pertama ini digunakan uji F (simultan) pada tingkat signifikansi 5%.

Kriteria pengujian :

- a. Bila $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan nilai signifikansi < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang artinya variabel independen secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependennya.
- b. Bila $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan nilai signifikansi > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang artinya variabel independen secara simultan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependennya.

Berdasarkan hasil analisis Tabel 4.13 dapat dilihat bahwa dari variabel Perilaku Pemimpin (X_1), Komunikasi (X_2) dan Pengambilan Keputusan(X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y) yang ditunjukkan dengan besarnya F_{hitung} sebesar 299.436. Sedangkan F

tabel dengan derajat bebas $(k-1) = 4 - 1 = 3$ dan $(n - k) = (58 - 4) = 54$ diperoleh hasil sebesar 2,78. Karena nilai F hitung yang diperoleh lebih besar dari F_{tabel} ($299.436 > 2,78$) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel Perilaku Pemimpin (X_1), Komunikasi (X_2) dan Pengambilan Keputusan (X_3) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

4.6.2 Pengujian Hipotesis Kedua

Pengujian hipotesis kedua ini adalah untuk mengetahui apakah semua variabel bebas yaitu Perilaku Pemimpin (X_1), Komunikasi (X_2) dan Pengambilan Keputusan (X_3) mempunyai pengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel terikat yaitu motivasi kerja karyawan (Y) maka digunakan Uji t. Pengujian ini dilakukan dengan cara membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} . Kriteria pengujian :

- Bila $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ atau $-t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$ dan nilai signifikansi < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang artinya variabel independen berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependennya.

Untuk menentukan t_{tabel} , berdasarkan tabel ANOVA nilai residual memiliki $df = 54$, oleh karena itu nilai t_{tabel} nya adalah $t_{(0,2,54)} = 2,0042$.

- Bila $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ atau $-t_{\text{hitung}} > -t_{\text{tabel}}$ dan nilai signifikansi > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang artinya variabel independen tidak berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependennya.

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat diketahui bahwa :

- Variabel Perilaku Pemimpin (X_1) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 4,644 (Sig. $t = 0,000$). Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,599 > 2,0042$) atau $sig\ t < 0,05$ ($0,000 < 0,05$) maka secara parsial variabel Perilaku Pemimpin (X_1) yang terdiri dari memberi penjelasan tujuan yang perlu dicapai, pemberian arahan yang spesifik, penetapan batas waktu penyelesaian tugas, mensaratkan laporan pelaksanaan kegiatan, pemberian dukungan dan interaksi, aktif menyimak pendapat dan pelibatan karyawan dalam diskusi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y).
- Variabel Komunikasi (X_2) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 3,684 (Sig. $t = 0,001$). Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,571 > 2,0042$) atau $sig\ t < 0,05$ ($0,001 < 0,05$) maka secara parsial variabel komunikasi (X_2) yang terdiri dari penjelasan arahan tugas dan penyelesaian masalah melalui diskusi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y).
- Variabel Pengambilan Keputusan (X_3) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2,236 (Sig. $t = 0,029$). Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,041 > 2,0042$) atau $sig\ t < 0,05$ ($0,029 < 0,05$) maka secara parsial variabel pengambilan keputusan (X_3) yang terdiri dari pengambilan keputusan dalam waktu singkat, pengambilan keputusan dengan tepat, partisipasi bawahan dalam mengambil kesimpulan dan pengambilan keputusan sesuai tujuan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y).

Berdasarkan hasil Uji t tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Perilaku Pemimpin (X_1), Komunikasi (X_2) dan Pengambilan Keputusan (X_3) berpengaruh signifikan terhadap variabel Y yaitu motivasi kerja, sehingga hipotesis kedua diterima.

4.6.3 Pengujian Hipotesis Ketiga

Pengujian hipotesis ketiga ini adalah untuk mengetahui apakah variabel *Komunikasi* mempunyai pengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan. Untuk menunjukkan variabel independen yang dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja, dengan melihat nilai koefisien beta yang distandarisasi yang paling besar. Hal ini juga didukung oleh Sritua (1993:12), yaitu: untuk menentukan variabel independen yang paling dominan dalam mempengaruhi variabel dependen dalam suatu model regresi linier, maka gunakanlah koefisien beta (*beta coefficient*) yang distandarisasi. Koefisien tersebut disebut *Standardized Coefficient*.

Dari Tabel 4.13, dapat diketahui bahwa nilai koefisien beta berkisar antara 0.233 sampai 0.418. Dari Tabel 4.13 juga dapat diketahui bahwa variabel independen yang memiliki nilai koefisien beta yang terbesar adalah variabel Perilaku Pemimpin, yaitu sebesar 0.418. Hal ini berarti bahwa perilaku pemimpin memiliki pengaruh yang dominan terhadap motivasi kerja karyawan. Maka hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa variabel komunikasi berpengaruh dominan tidak terbukti.

4.7 Pembahasan dan Implikasi Hasil Penelitian

4.7.1 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Pada bagian ini dijelaskan pembahasan hasil temuan yang diperoleh dari analisis regresi mengenai hubungan antara iklim organisasi yang terdiri dari variabel Perilaku Pemimpin (X_1), Komunikasi (X_2) dan Pengambilan keputusan (X_3) terhadap motivasi kerja karyawan didapatkan informasi bahwa pengaruh iklim organisasi sebagai variabel bebas terhadap motivasi kerja sebagai variabel terikat secara bersama-sama adalah signifikan, dan memiliki hubungan kuat. Artinya, iklim organisasi yang terdiri dari Perilaku Pemimpin, Komunikasi dan Pengambilan Keputusan mempunyai peranan penting dalam menentukan Motivasi Kerja Karyawan.

4.7.2 Pengaruh Variabel Perilaku Pemimpin (X_1) terhadap Motivasi Kerja (Y)

Dari tujuh indikator perilaku pemimpin yang terdiri dari : memberi penjelasan tujuan yang perlu dicapai, pemberian arahan yang spesifik, penetapan batas waktu penyelesaian tugas, mensyaratkan laporan pelaksanaan kegiatan, pemberian dukungan dan interaksi, aktif menyimak pendapat dan pelibatan karyawan dalam diskusi, ternyata indikator penetapan batas waktu penyelesaian tugas mempunyai nilai rata-rata tertinggi. Artinya indikator ini yang harus dipertahankan dan dapat ditingkatkan Namun demikian indikator yang lainnya yaitu memberi penjelasan tujuan yang perlu dicapai, pemberian arahan yang spesifik, mensyaratkan laporan pelaksanaan kegiatan, pemberian dukungan dan

interaksi, aktif menyimak pendapat dan pelibatan karyawan dalam diskusi tetap perlu ditingkatkan. Apabila hal ini dilakukan diharapkan motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat.

1.7.3 Pengaruh Variabel Komunikasi (X_2) terhadap Motivasi Kerja

Dari dua indikator variabel komunikasi yang terdiri dari ; penjelasan arahan tugas dan penyelesaian masalah melalui diskusi yang memiliki rata – rata tertinggi adalah penyelesaian masalah melalui diskusi .Artinya indikator ini yang harus dipertahankan dan dapat ditingkatkan, namun demikian indikator yang lainnya yaitu penjelasan arahan tugas tetap perlu ditingkatkan. Apabila hal ini dilakukan diharapkan motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat.

1.7.4 Pengaruh Variabel Pengambilan Keputusan (X_3) terhadap Motivasi Kerja

Dari empat indikator variabel pengambilan keputusan yang terdiri dari; pengambilan keputusan dalam waktu singkat, pengambilan keputusan dengan tepat, partisipasi bawahan dalam mengambil kesimpulan dan pengambilan keputusan sesuai tujuan , ternyata indikator pengambilan keputusan dalam waktu singkat dan partisipasi bawahan dalam mengambil kesimpulan mempunyai nilai rata – rata tertinggi. Artinya indikator ini yang harus dipertahankan dan dapat ditingkatkan. Apabila hal ini dilakukan diharapkan motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini pada intinya merekomendasikan bahwa terdapat :

1. Hubungan yang erat antara iklim organisasi secara simultan, parsial, dan dominan pada motivasi kerja karyawan. Untuk itu iklim organisasi dalam perusahaan PT Telkom,Tbk perlu ditingkatkan lagi, agar motivasi kerja karyawan juga meningkat sehingga kinerja karyawan pun semakin baik.
2. Berdasarkan hasil analisis kuantitatif variabel Perilaku Pemimpin (X_1) merupakan variabel yang berpengaruh dominan pada motivasi kerja, maka variabel ini harus diprioritaskan perbaikan kinerjanya.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Iklim organisasi yang terdiri dari perilaku pemimpin, komunikasi dan pengambilan keputusan mempunyai pengaruh secara simultan terhadap motivasi karyawan.
2. Iklim organisasi yang terdiri dari perilaku pemimpin, komunikasi dan pengambilan keputusan mempunyai pengaruh secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan.
3. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan.

5.2 Saran

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penelitian selanjutnya perlu dikembangkan dengan menambahkan beberapa variabel independen yang diduga mampu menjadi penjelas terhadap motivasi kerja karyawan seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi dan lain-lain.
2. Pemimpin perusahaan sebaiknya tetap selalu memberikan arahan tentang tujuan yang perlu dicapai karyawan, memberikan arahan kerja yang lebih spesifik, tegas dalam menetapkan batas waktu penyelesaian tugas, aktif

meminta laporan hasil pelaksanaan kegiatan, selalu terus memberikan dukungan, selalu berinteraksi dengan karyawan, selalu memperhatikan pendapat karyawan dan selalu melibatkan karyawan dalam diskusi pekerjaan.

3. Pemimpin perusahaan sebaiknya menciptakan kejelasan dalam penyampaian tugas yang diberikan oleh atasan kepada bawahan dan membuat *feedback* dalam berkomunikasi dua arah dengan bawahan untuk penyelesaian masalah pekerjaan melalui diskusi.
4. Pemimpin perusahaan sebaiknya mampu lebih cepat, tanggap dan cakap dalam mengambil keputusan. Keputusan yang diambil pemimpin juga seharusnya lebih mengutamakan tujuan organisasi serta selalu meminta pendapat karyawan dalam pengambilan keputusan.
5. Pemimpin perusahaan sebaiknya lebih memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berpendapat mengenai harapannya, mengimplementasikan dorongan dari harapannya, memilih jalan atau cara untuk memenuhi kebutuhannya, memberikan alasan tentang timbulnya harapan, mengambil keputusan untuk mewujudkan harapannya. Pemimpin juga perlu mengadakan insentif berupa uang, jaminan sosial, dan penghargaan agar motivasi kerja karyawan tetap terjaga dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ach, Mohyi. 1999. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang UMM Press
- Arif, Sritua. 1993. *Metodologi Penelitian Ekonomi*, UI Press, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan Praktek*. Ed.4. cetakan 11. Rineka cipta. Jakarta.
- Dajan, Anto 1986. *Pengantar Metode Statistik*, Jilid 1&2. LP3ES : Jakarta.
- Davis, Keith, dan Jhon Newstrom. 1997. *Organizational Behaviour: Human Behaviour at Work. Perilaku dalam Organisasi* Edisi Terjemah, Erlangga.
- Djanaid, Djanalis. 1994. *Kepemimpinan Teori dan Praktek*. Indonesia Multy Management. Malang
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Menggunakan Program SPSS*. Universitas Diponegoro Semarang
- Gibson, James, L. John M, Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. 1997. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi terjemahan. Jakarta. Bina aksara
- Gitosudarmo, Indriyo, dan I Nyoman Sudita. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan keempat, penerbit Andi Yogyakarta
- Hananta, Ridjal. 2011. *Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Pada PT Malang Intermedia Pers)*. Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan SDM*. Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu SP 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara
- Hersey, Paul, dan Blanchard, Kenneth H. 2004. *Manajemen of Organizational Behaviour, Utiliting Human Resource*. Terjemah oleh Agus Dharma. *Manajemen Perilaku Organisasi, Penyalahgunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Erlangga
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: PT. Retika Aditama

- Martoyo, Susilo.1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta.BPFE
- Nimran, Umar. 1999. *Perilaku Organisasi*. Surabaya. Citra Media
- Rangkuti, Freddy. 2001. *Riset Pemasaran*. PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta
- Santoso, 2001. *SPSS Versi 10 Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, PT Elex Media Komputindo.: Jakarta .
- _____, 2000. *Menguasai Statistik di Era Informasi dengan SPSS 12*. PT Elex Media Komputindo : Jakarta
- Singarimbun, Masri, dan Sofian, Effendi. 2006. *Metode Penelitian Survei*, Cetakan Ke Delapan Belas, LP3ES : Jakarta
- Sudjana, 2002. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para Peneliti*. Cetak Ulang kedua, Edisi Revisi, Tarsito: Bandung.
- Steers, Richard M. 1998. *Efektivitas Organisasi*. Edisi Terjemahan. Jakarta. Erlangga.
- Stoner, James A.F., Freeman, Edward R., dan Gilbert, Jr. 1996. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, cetakan Keempat. Jakarta. PT. Rineka Cipta
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Administrasi*. Ed. 10 (edisi revisi). Bandung. Alfa Beta
- Tyson, Shann dan Tonny Jackson. 2004. *The Essence of Organizational Behaviour*. Edisi Terjemahan. Jogjakarta. Andi Offset.
- Umar, Husein. 2002. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama
- Winardi. 2004. *Motivasi dan Pemutusan dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo

Lampiran 1 : Kuesioner

Kepada Yth :

Bapak/Ibu Karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang

Di tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyusunan skripsi saya yang berjudul **“Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang”**, saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi daftar pertanyaan ini.

Penelitian ini adalah untuk memenuhi tugas akhir dan kewajiban dalam memperoleh gelar Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Keberhasilan saya dalam melakukan penelitian ini tidak lepas dari kerelaan dan kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab semua pertanyaan dengan lengkap. Jawaban yang Bapak/Ibu berikan saya jamin kerahasiaannya, karena semata-mata hanya untuk kepentingan akademis dalam penyusunan skripsi dan hanya rekapitulasi hasil akhir yang akan dipublikasikan.

Atas bantuan dan kesediannya, saya sampaikan terima kasih.

Hormat saya,

R. Muhammad Ikhsan

I. Petunjuk Pengisian

1. Beri tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang Saudara/i anggap paling tepat.
2. Pilih hanya satu jawaban pada setiap pertanyaan.
3. Isilah titik-titik yang sesuai dengan pertanyaan yang tersedia dalam mengisi identitas.

Mohon diperiksa kembali apakah semua pernyataan sudah diisi oleh Saudara/i dan mohon jangan sampai terlewat atau kosong.

Keterangan : SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

II. Identitas Responden

Nama :

Usia Anda :

Jenis Kelamin : P / L

Jabatan :

Pendidikan Terakhir :

Masa Kerja :



Variabel Bebas :

• **Perilaku Pemimpin (X_1)**

No	Pernyataan	Tingkat Kepuasan				
		SS	S	N	TS	STS
1	Atasan selalu memberikan arahan tentang tujuan yang perlu dicapai karyawan					
2	Atasan selalu memberikan arahan kerja yang spesifik					
3	Atasan selalu menetapkan batas waktu penyelesaian tugas					
4	Atasan selalu meminta laporan hasil pelaksanaan kegiatan					
5	Atasan selalu memberikan dukungan dan selalu berinteraksi dengan karyawan					
6	Atasan selalu memperhatikan pendapat bawahan					
7	Atasan selalu melibatkan karyawan dalam diskusi pekerjaan					

• **Komunikasi (X_2)**

No	Pernyataan	Tingkat Kepuasan				
		SS	S	N	TS	STS
1	Adanya kejelasan dalam penyampaian tugas yang diberikan oleh atasan					
2	Ada umpan balik dalam komunikasi dua arah untuk penyelesaian masalah pekerjaan melalui diskusi					

• **Pengambilan Keputusan (X_3)**

No	Pernyataan	Tingkat Kepuasan				
		SS	S	N	TS	STS

No	Pernyataan	Tingkat Kepuasan				
		SS	S	N	TS	STS
1	Atasan cepat dan tanggap dalam mengambil keputusan					
2	Atasan mempunyai kecakapan dalam mengambil keputusan					
3	Keputusan yang diambil lebih mengutamakan tujuan organisasi					
4	Atasan selalu meminta pendapat karyawan dalam pengambilan keputusan					

Variabel Terikat :

• **Motivasi Kerja (Y)**

No	Pernyataan	Tingkat Kepuasan				
		SS	S	N	TS	STS
1	Karyawan diberi kesempatan berpendapat mengenai harapannya					
2	Karyawan selalu diberi kesempatan mengimplementasikan dorongan dari harapannya					
3	Karyawan diberi kesempatan untuk memilih jalan atau cara untuk memenuhi kebutuhannya					
4	Karyawan diberi kesempatan untuk memberikan alasan tentang timbulnya harapan					
5	Karyawan diberi kesempatan untuk mengambil keputusan untuk mewujudkan harapannya					
6	Ada pemberian insentif berupa uang					
7	Ada pemberian insentif berupa jaminan sosial					
8	Ada pemberian insentif berupa penghargaan					

Lampiran 2 : Data Hasil Penelitian (Variabel X)

No.	X _{1.1}	X _{1.2}	X _{1.3}	X _{1.4}	X _{1.5}	X _{1.6}	X _{1.7}	X ₁	X _{2.1}	X _{2.2}	X ₂	X _{3.1}	X _{3.2}	X _{3.3}	X _{3.4}	X ₃
1	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	35.00	5.00	5.00	10.00	5.00	5.00	5.00	5.00	20.00
2	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	27.00	4.00	5.00	9.00	4.00	4.00	4.00	3.00	15.00
3	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	28.00	5.00	4.00	9.00	4.00	4.00	4.00	4.00	16.00
4	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	35.00	5.00	5.00	10.00	5.00	5.00	5.00	5.00	20.00
5	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	28.00	4.00	4.00	8.00	5.00	4.00	4.00	4.00	17.00
6	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	30.00	4.00	4.00	8.00	4.00	4.00	4.00	4.00	16.00
7	4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	29.00	5.00	5.00	10.00	5.00	5.00	5.00	4.00	19.00
8	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	30.00	4.00	5.00	9.00	5.00	4.00	5.00	3.00	17.00
9	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	30.00	5.00	4.00	9.00	4.00	5.00	5.00	3.00	17.00
10	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	35.00	5.00	5.00	10.00	5.00	4.00	5.00	4.00	18.00
11	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	35.00	4.00	4.00	8.00	5.00	5.00	5.00	5.00	20.00
12	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	31.00	5.00	5.00	10.00	5.00	5.00	5.00	5.00	20.00
13	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	33.00	5.00	5.00	10.00	5.00	5.00	5.00	5.00	20.00
14	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	29.00	4.00	4.00	8.00	5.00	5.00	5.00	4.00	19.00
15	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	31.00	4.00	4.00	8.00	4.00	4.00	4.00	4.00	16.00
16	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	33.00	4.00	4.00	8.00	4.00	4.00	4.00	4.00	16.00
17	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	28.00	4.00	4.00	8.00	4.00	4.00	4.00	4.00	16.00
18	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	27.00	4.00	4.00	8.00	4.00	4.00	4.00	3.00	15.00
19	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	29.00	4.00	5.00	9.00	5.00	5.00	5.00	5.00	20.00
20	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	35.00	5.00	5.00	10.00	5.00	5.00	5.00	5.00	20.00
21	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	27.00	4.00	4.00	8.00	4.00	4.00	4.00	3.00	15.00
22	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	28.00	4.00	4.00	8.00	4.00	4.00	4.00	4.00	16.00
23	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	35.00	5.00	5.00	10.00	5.00	5.00	5.00	5.00	20.00
24	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	28.00	4.00	4.00	8.00	5.00	4.00	4.00	4.00	17.00
25	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	30.00	4.00	4.00	8.00	4.00	4.00	4.00	4.00	16.00
26	4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	29.00	5.00	5.00	10.00	5.00	5.00	5.00	4.00	19.00
27	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	30.00	4.00	5.00	9.00	5.00	4.00	5.00	3.00	17.00
28	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	30.00	5.00	4.00	9.00	4.00	5.00	5.00	3.00	17.00
29	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	35.00	5.00	5.00	10.00	5.00	4.00	5.00	4.00	18.00
30	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	35.00	4.00	4.00	8.00	5.00	5.00	5.00	5.00	20.00
31	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	31.00	5.00	5.00	10.00	5.00	5.00	5.00	5.00	20.00
32	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	33.00	5.00	5.00	10.00	5.00	5.00	5.00	5.00	20.00
33	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	29.00	4.00	4.00	8.00	5.00	5.00	5.00	4.00	19.00
34	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	31.00	4.00	4.00	8.00	4.00	4.00	4.00	4.00	16.00
35	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	33.00	4.00	4.00	8.00	4.00	4.00	4.00	4.00	16.00
36	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	28.00	4.00	4.00	8.00	4.00	4.00	4.00	4.00	16.00
37	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	27.00	4.00	4.00	8.00	4.00	4.00	4.00	3.00	15.00
38	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	29.00	4.00	5.00	9.00	5.00	5.00	5.00	5.00	20.00
39	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	35.00	5.00	5.00	10.00	5.00	5.00	5.00	5.00	20.00
40	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	27.00	4.00	4.00	8.00	4.00	4.00	4.00	3.00	15.00

No.	X _{1.1}	X _{1.2}	X _{1.3}	X _{1.4}	X _{1.5}	X _{1.6}	X _{1.7}	X ₁	X _{2.1}	X _{2.2}	X ₂	X _{3.1}	X _{3.2}	X _{3.3}	X _{3.4}	X ₃
41	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	28.00	4.00	4.00	8.00	4.00	4.00	4.00	4.00	16.00
42	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	35.00	5.00	5.00	10.00	5.00	5.00	5.00	5.00	20.00
43	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	28.00	4.00	4.00	8.00	5.00	4.00	4.00	4.00	17.00
44	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	30.00	4.00	4.00	8.00	4.00	4.00	4.00	4.00	16.00
45	4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	29.00	5.00	5.00	10.00	5.00	5.00	5.00	4.00	19.00
46	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	30.00	4.00	5.00	9.00	5.00	4.00	5.00	3.00	17.00
47	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	30.00	5.00	4.00	9.00	4.00	5.00	5.00	3.00	17.00
48	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	35.00	5.00	5.00	10.00	5.00	4.00	5.00	4.00	18.00
49	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	35.00	4.00	4.00	8.00	5.00	5.00	5.00	5.00	20.00
50	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	31.00	5.00	5.00	10.00	5.00	5.00	5.00	5.00	20.00
51	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	33.00	5.00	5.00	10.00	5.00	5.00	5.00	5.00	20.00
52	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	29.00	4.00	4.00	8.00	5.00	5.00	5.00	4.00	19.00
53	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	31.00	4.00	4.00	8.00	4.00	4.00	4.00	4.00	16.00
54	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	33.00	4.00	4.00	8.00	4.00	4.00	4.00	4.00	16.00
55	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	28.00	4.00	4.00	8.00	4.00	4.00	4.00	4.00	16.00
56	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	27.00	4.00	4.00	8.00	4.00	4.00	4.00	3.00	15.00
57	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	29.00	4.00	5.00	9.00	5.00	5.00	5.00	5.00	20.00
58	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	27.00	4.00	4.00	8.00	4.00	4.00	4.00	3.00	15.00



Lampiran 3 : Data Hasil Penelitian (Variabel Y)

No.	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆	Y ₇	Y ₈	Y
1	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	40.00
2	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	32.00
3	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	32.00
4	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	40.00
5	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	32.00
6	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	34.00
7	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	37.00
8	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	35.00
9	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	32.00
10	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	3.00	36.00
11	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	37.00
12	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	34.00
13	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	38.00
14	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	32.00
15	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	3.00	3.00	3.00	33.00
16	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	30.00
17	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	32.00
18	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	29.00
19	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	32.00
20	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	40.00
21	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	32.00
22	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	32.00
23	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	40.00
24	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	32.00
25	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	34.00
26	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	37.00
27	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	35.00
28	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	32.00
29	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	3.00	36.00
30	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	37.00
31	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	34.00
32	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	38.00
33	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	32.00
34	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	3.00	3.00	3.00	33.00
35	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	30.00
36	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	32.00
37	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	29.00
38	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	32.00
39	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	40.00
40	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	32.00

No.	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y
41	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	32.00
42	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	40.00
43	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	32.00
44	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	34.00
45	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	37.00
46	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	35.00
47	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	32.00
48	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	3.00	36.00
49	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	37.00
50	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	34.00
51	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	38.00
52	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	32.00
53	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	3.00	3.00	3.00	33.00
54	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	30.00
55	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	32.00
56	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	29.00
57	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	32.00
58	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	29.00



Lampiran 4 : Deskripsi Jawaban Responden

Variabel	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
Perilaku Pemimpin (X1)	Penjelasan tujuan yang harus dicapai karyawan	-	-	-	34	24	58
	Pemberian arahan kerja yang spesifik	-	-	7	30	21	58
	Pencapaian batas waktu penyelesaian	-	-	-	28	30	58
	Pelaporan Pelaksanaan kegiatan	-	-	-	34	24	58
	Pemberian dukungan serta selalu berinteraksi	-	-	-	31	27	58
	Selalu memperhatikan pendapat bawahan	-	-	3	37	18	58
	Pelibatan karyawan dalam diskusi pekerjaan	-	-	-	40	18	58
Komunikasi (X2)	Kejelasan atasan dalam memberikan arahan serta penyampaian tugas yang dibebankan	-	-	-	36	22	58
	Penyelesaian masalah dengan diskusi	-	-	-	33	25	58
Pengambilan Keputusan (X3)	Kecepatan pemimpin dalam mengambil keputusan	-	-	-	25	33	58
	Ketepatan serta kecakapan pemimpin dalam pengambilan keputusan	-	-	-	31	27	58
	Keputusan yang diambil lebih mengutamakan tujuan organisasi	-	-	-	25	33	58
	Atasan dapat menerima pendapat bawahan dalam pengambilan keputusan	-	-	13	27	18	58
Motivasi Kerja (Y)	Kesempatan untuk berpendapat	-	-	3	31	24	58
	Implementasi dari dorongan serta harapan	-	-	3	37	18	58
	Jalan atau cara memenuhi kebutuhan	-	-	6	40	12	58
	Alasan timbulnya harapan serta upaya untuk mewujudkannya	-	-	-	43	15	58
	Keputusan untuk memendam atau mewujudkan harapan	-	-	-	43	15	58
	Berupa uang	-	-	10	24	24	58
	Berupa jaminan sosial	-	-	13	21	24	58
	Berupa penghargaan	-	-	10	21	27	58

Keterangan:

NILAI	NOTASI	KETERANGAN
5	SS	Sangat Setuju
4	S	Setuju
3	N	Netral
2	TS	Tidak Setuju
1	STS	Sangat Tidak Setuju

Jumlah observasi : 58 responden

