

## BAB I PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG

Globalisasi identik dengan kondisi yang cepat berubah, fluktuatif, dan kompetitif. Hal ini menjadi suatu tantangan bagi organisasi untuk berusaha menyesuaikan organisasi dengan lingkungan. Keunggulan kompetitif dan berkesinambungan menjadi salah satu kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, seluruh elemen organisasi harus benar-benar memiliki kualitas yang tinggi agar tercipta efektivitas dan efisiensi organisasi.

Sumber daya manusia merupakan aset utama bagi setiap organisasi atau perusahaan, karena dengan potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang ada maka tujuan organisasi dapat dicapai. Tanpa adanya sumber daya manusia maka suatu organisasi atau perusahaan akan kesulitan dalam menjalankan, mengelola, dan mengembangkan organisasi.

Torsi dan Carol dalam Newstrom (1997:18) mengatakan pendekatan sumber daya manusia menganggap bahwa pekerjaan atau tugas merupakan sumber utama kepuasan hati dan motivasi bagi karyawan. Pernyataan tersebut menyiratkan bahwa perusahaan terutama pihak manajemen perlu memberikan perhatian dan kesempatan kepada karyawan di dalam melaksanakan pekerjaannya.

Setiap individu atau karyawan mempunyai sistem dan nilai-nilai yang berlaku bagi dirinya sendiri yang akan berpengaruh pada motivasi kerja individu tersebut. Untuk itu perusahaan dan para manajer perlu mengetahui nilai-nilai yang berbeda dari masing-masing karyawannya, sehingga hal itu dapat digunakan untuk memberikan penilaian terhadap karyawan yang potensial serta untuk menetapkan nilai-nilai karyawan yang sejalan dengan nilai-nilai dominan dari organisasi atau perusahaan. Karena pada akhirnya, nilai-nilai tersebut akan membentuk iklim organisasi.

Iklim organisasi merupakan refleksi keadaan yang diakibatkan oleh sifat atau ciri-ciri yang dapat dirasakan oleh individu atau karyawan yang nantinya

akan mempengaruhi sikap dan perilaku orang-orang dalam lingkungan perusahaan. Seperti diungkapkan pula oleh Steers (1985:121) bahwa iklim sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya dan dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan.

Menurut Likert dalam Newstorm (1997:22) iklim organisasi dapat diukur melalui perilaku pemimpin, komunikasi, pengambilan keputusan, dan lain-lain. Iklim dapat mempengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan karyawan tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan.

Harapan karyawan ditimbulkan oleh iklim organisasi dimana mereka bekerja. Munculnya harapan tersebut menimbulkan suatu kebutuhan yang menjadi salah satu motivator dalam melakukan sesuatu pekerjaan. Para karyawan menginginkan iklim organisasi yang menyenangkan dimana mereka dapat melakukan sesuatu yang bermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga. Motivasi kerja karyawan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaannya dapat meningkat, salah satunya didukung dengan iklim organisasi yang menyenangkan.

Dunia perbankan saat ini berkembang pesat sehingga terjadi persaingan yang sangat ketat antar bank yang satu dengan yang lainnya. Agar dapat bertahan maka kinerja suatu bank harus benar-benar maksimal. Kinerja suatu bank secara keseluruhan ditentukan oleh kinerja individu-individu yang ada di dalamnya, mulai dari tingkatan karyawan sampai dengan tingkatan manajemen. Oleh karena itu, iklim organisasi yang baik sangat dibutuhkan untuk mendukung kinerja karyawan.

PT Bank Central Asia Tbk Kantor Cabang Utama (KCU) Malang sebagai salah satu organisasi perusahaan besar yang bergerak di bidang perbankan dan mempunyai banyak karyawan dengan beragam karakteristik atau nilai yang berbeda-beda. Karakteristik atau nilai yang dibawa oleh masing-masing karyawan ini dapat menjadi suatu permasalahan perusahaan apabila tidak terintegrasi dengan baik. Permasalahan ini dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan karena tidak terpenuhinya kebutuhan kenyamanan saat bekerja.

Kenyamanan pada saat bekerja ini dapat diciptakan melalui iklim organisasi yang sehat dan menyenangkan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk mengangkat judul “*Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Bank Central Asia Tbk KCU Malang)*”.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Berdasar latar belakang yang telah diuraikan di atas , maka yang menjadi rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah deskripsi mengenai iklim organisasi yang terdiri dari variabel perilaku pemimpin, komunikasi, dan pengambilan keputusan dan motivasi kerja karyawan?
2. Apakah ada pengaruh iklim organisasi yang terdiri dari variabel perilaku pemimpin, komunikasi, dan pengambilan keputusan secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan?
3. Apakah ada pengaruh iklim organisasi yang terdiri dari variabel perilaku pemimpin, komunikasi, dan pengambilan keputusan secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan?

## **C. TUJUAN PENELITIAN**

Tujuan dari penelitian yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui deskripsi mengenai iklim organisasi yang terdiri dari variabel perilaku pemimpin, komunikasi, dan pengambilan keputusan dan motivasi kerja karyawan.
2. Untuk menjelaskan pengaruh iklim organisasi yang terdiri dari variabel perilaku pemimpin, komunikasi, dan pengambilan keputusan secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan?
3. Untuk menjelaskan pengaruh iklim organisasi yang terdiri dari variabel perilaku pemimpin, komunikasi, dan pengambilan keputusan secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan?

#### **D. KONTRIBUSI PENELITIAN**

##### **1. Kontribusi Praktis**

Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan obyektif bagi perusahaan dalam mengambil keputusan untuk memecahkan masalah-masalah yang berhubungan dengan iklim organisasi dan motivasi kerja dalam perusahaan.

##### **2. Kontribusi Akademis**

Dapat menambah pengetahuan bagi pihak-pihak yang berkepentingan atau tertarik dengan masalah ini serta dapat dipakai sebagai bahan pembandingan bagi rekan-rekan mahasiswa yang akan melakukan penelitian di bidang yang sama di masa yang akan datang.

#### **E. SISTEMATIKA PEMBAHASAN**

Rangkaian penulisan mulai persiapan hingga penelitian ini selesai, dilaksanakan, dan dituangkan dalam bentuk bab per bab adalah sebagai berikut:

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Secara garis besar bab pertama ini meliputi kerangka pemikiran yang menjadi dasar dalam penelitian ini, mulai dari latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

##### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab kedua ini membahas tinjauan pustaka yang menguraikan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan dengan topik penelitian, terutama yang mendukung perumusan hipotesis. Teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori iklim organisasi, dan teori motivasi kerja karyawan.

##### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bagian bab tiga ini memuat uraian tentang jenis penelitian, konsep, variabel dan pengukuran, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reabilitas, dan analisis data.

#### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab keempat ini meguraikan tentang hasil yag dicapai selama penelitian dilakukan beserta pembahasannya termasuk gambaran umum dari obyek penelitian.

#### BAB V PENUTUP

Bab kelima sebagai penutup berisi tentang hasil kesimpulan pembahasan terhadap permasalahan, berikut saran-saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak yang terkait.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. KAJIAN EMPIRIS

Dari data terdahulu yang dilakukan oleh Ridjal Hananta (2008) dengan judul “ Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi pada PT Malang Intermedia Pers)” diketahui bahwa:

1. Variabel Bebas, yaitu Iklim Organisasi (X), terdiri dari variabel:
  - Perilaku Pemimpin (X1)
  - Komunikasi (X2)
  - Pengambilan Keputusan (X3)

2. Variabel Terikat, yaitu Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Penelitian tersebut mempunyai dua tujuan sebagai berikut:

- a. Untuk menjelaskan pengaruh variabel iklim organisasi yang terdiri dari perilaku pemimpin, komunikasi, dan pengambilan keputusan secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Malang Intermedia Pers.
- b. Untuk menjelaskan pengaruh variabel iklim organisasi yang terdiri dari perilaku pemimpin, komunikasi, dan pengambilan keputusan secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Malang Intermedia Pers.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Teknik ini digunakan untuk menentukan ketepatan prediksi dan untuk melengkapi analisis seberapa besar variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Hasil dari penelitian tersebut adalah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel perilaku pemimpin, komunikasi, dan pengambilan keputusan terhadap motivasi kerja karyawan yang dapat dilihat dari hasil pengujian secara simultan yang didapatkan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $7,459 > 2,888$ ). Dari hasil pengujian secara parsial masing-masing variabel perilaku pemimpin dan komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Sedangkan variabel pengambilan keputusan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Variabel yang paling dominan adalah variabel komunikasi yang dilihat dari koefisien beta tertinggi sebesar 0,463. Di samping itu

koefiesin determinasi berganda (R Square) menunjukkan 0,387 artinya bahwa variabel perilaku pemimpin (X1), komunikasi (X2), dan pengambilan keputusan (X3) memberikan kontribusi sebesar 39,7% terhadap variabel motivasi kerja, dan sisanya sebesar 60,3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti.

## **B. KAJIAN TEORITIS**

### **A. IKLIM ORGANISASI**

#### **1. Pengertian Iklim Organisasi**

Iklim organisasi adalah iklim internal dan psikologi organisasi yang mempengaruhi praktek-praktek dan kebijakan sumber daya manusia yang diterima oleh anggota organisasi. Menurut Simamora (2001:81) iklim organisasi adalah iklim internal atau psikologi perusahaan yang mempengaruhi praktek-praktek dan kebijakan sumberdaya manusia yang diterima oleh anggota perusahaan. Menurut Davis (1997:87) iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Tagiuri dan Litwin dalam Wirawan (2007:121) iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi; mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu kesatuan karakteristik organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian iklim organisasi tersebut, dapat diambil benang merah bahwa iklim organisasi mengacu kepada kualitas lingkungan internal organisasi atau suasana hubungan kerja di dalam organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku anggotanya.

#### **2. Pengukuran Iklim Organisasi**

Cambell dan Beaty, Pitchard dan Karasick dalam Steers (1985:122) mengembangkan ukuran yang relatif independen dari dimensi iklim meliputi struktur tugas, hubungan imbalan hukum, sentralisasi keputusan, tekanan pada prestasi, tekanan pada pelatihan dan pengembangan, keamanan versus resiko, keterbukaan versus

ketertutupan, status dan semangat, pengakuan dan umpan balik, serta kompetensi dan keluwesan secara umum.

Menurut Stringer dalam Wirawan (2007:131), ada enam dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur iklim organisasi, yaitu:

a. Struktur.

Merefleksikan perasaan bahwa karyawan diorganisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka.

b. Standar.

Merefleksikan perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik.

c. Tanggung jawab.

Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “bos diri sendiri” dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain. Karyawan merasa memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan problemnya sendiri.

d. Penghargaan.

Merefleksikan perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

e. Dukungan.

Merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku di kelompok kerja.

f. Komitmen.

Merefleksikan perasaan kebanggaan sebagai anggota organisasi.

Likert dalam Newstrom (1997:24) mengembangkan instrumen klasik yang berfokus pada gaya manajemen. Survey Likert meliputi perilaku pemimpin, komunikasi, pengambilan keputusan, dan lain-lain.. Pada survey ini responden diminta untuk memilih sesuai dengan pandangannya pada setiap item yang mengidentifikasi arah organisasi tersebut cenderung otokratis, penstrukturan yang lebih tinggi/lebih partisipatif dan berorientasi manusia. Likert

menyimpulkan bahwa iklim yang berorientasi manusia menghasilkan tingkat prestasi yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih besar.

Jadi dalam penelitian ini, peneliti mengacu pada pendapat dari Likert untuk menjadikan perilaku pemimpin, komunikasi, dan pengambilan keputusan sebagai variabel untuk mengukur iklim organisasi.

### 3. Perilaku Pemimpin

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan, karena semua tindakan/perilaku pemimpin dapat mempengaruhi iklim organisasi itu sendiri. Menurut Thoah (2000:35), perilaku pemimpin atau disebut juga gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut berusaha mempengaruhi perilaku orang lain.

Hersey dan Blanchard (1995:114) membedakan perilaku pemimpin dalam dua dimensi, yaitu:

#### 1) Perilaku Tugas

Perilaku tugas merupakan perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan anggota kelompok, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan, kapan, dimana, dan bagaimana tugas itu harus dicapai. Dalam hal ini pemimpin dituntut untuk berperilaku dengan mendorong bawahan untuk dapat mencapai tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan, dengan cara memperjelas spesifikasi tugas-tugas bawahan dan mengurangi hal-hal yang menghambat penyelesaian pelaksanaan tugas.

Hersey dan Blanchard (1995:114) menjelaskan tentang perilaku tugas yaitu:

Kadar upaya pemimpin dalam mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut), menjelaskan aktivitas setiap 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.

Ada lima dimensi yang digunakan untuk mengukur perilaku tugas, yaitu seperti tabel 1 di bawah ini:

**Tabel 1**  
**Dimensi-dimensi Perilaku Tugas dan Indikatornya**

DIMENSI PERILAKU TUGAS	INDIKATOR PERILAKU
Penyusunan tujuan	Sejauh mana pemimpin menetapkan tujuan yang perlu dicapai orang-orang.
Pengorganisasian	Sejauh mana pemimpin mengorganisasi situasi kerja bagi orang-orangnya.
Menetapkan batas waktu	Sejauh mana pemimpin menetapkan batas waktu bagi orang-orangnya.
Pengarahan	Sejauh mana pemimpin memberikan arahan spesifik.
Pengendalian	Sejauh mana pemimpin menetapkan dan mensyaratkan adanya laporan reguler tentang kemajuan pelaksanaan pekerjaan.

Sumber: Hersey dan Blanchard (1995:191)

## 2) Perilaku Hubungan

Perilaku hubungan merupakan perilaku seorang pemimpin dimana ia memberikan kesempatan kepada anggota kelompoknya untuk menggunakan tanggung jawab dan potensi dirinya dalam melaksanakan tugasnya dengan cara membuka jalur komunikasi selebar-lebarnya. Sehingga pemimpin dapat membuka hubungan yang profesional dengan bawahan dan mengetahui perilaku dan sifat bawahannya.

Hersey dan Blanchard (1995:114) menjelaskan tentang perilaku hubungan yaitu:

Kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi di antara hubungan pribadi mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka (pengikut) dengan jalan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio-emosional, psikologis dan kemudahan perilaku.

Beberapa dimensi yang digunakan dalam pengukuran perilaku hubungan, antara lain:

**Tabel 2**  
**Dimensi-dimensi Perilaku Hubungan dan Indikatornya**

DIMENSI PERILAKU HUBUNGAN	INDIKATOR PERILAKU
Memberikan dukungan	Sejauh mana pemimpin memberikan dukungan dan dorongan.
Mengkomunikasikan	Sejauh mana pemimpin melibatkan orang-orang dalam diskusi yang bersifat “memberi dan menerima” tentang aktivitas kerja.
Memudahkan interaksi	Sejauh mana pemimpin memudahkan interaksi di antara orang-orangnya.
Aktif menyimak	Sejauh mana pemimpin berusaha mencari dan menyimak pendapat dan kerisauan orang-orangnya.
Memberikan balikan	Sejauh mana pemimpin memberikan balikan tentang prestasi orang-orangnya.

Sumber: Hersey dan Blanchard (1995:191)

Berdasarkan pendapat Hersey dan Blanchard di atas, maka peneliti menjadikan pendapat tersebut sebagai dasar acuan. Perilaku pemimpin dalam penelitian ini terdiri dari dua dimensi, yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan.

#### 4. Komunikasi

Komunikasi menjadi hal yang sangat penting di sebuah organisasi karena komunikasi merupakan suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain agar terjadi saling mempengaruhi diantara keduanya. Menurut Gitosudarmo dan Mulyono (2001:195) komunikasi adalah suatu proses penyampaian ide, konsep, gagasan atau informasi dari si pengirim kepada si penerima informasi. Sedangkan menurut Nimran (1999:42) komunikasi adalah aktivitas pemindahan pengertian yang mempunyai arti sangat penting

bagi manusia dimana saja, termasuk di dalam organisasi dan bisa berfungsi sebagai pengendali perilaku, motivasi, ekspresi emosi, dan informasi.

Dalam suatu perusahaan, komunikasi selalu ada di dalam setiap fungsi organisasi, baik komunikasi antar karyawan, antar pemimpin, maupun antara pemimpin dan karyawan. Veithzal Rivai (2004:427) menyebutkan terdapat empat arus komunikasi dalam suatu perusahaan, antara lain:

- a) *Komunikasi vertikal ke bawah*. Komunikasi model ini merupakan wahana bagi manajemen untuk menyampaikan berbagai informasi kepada bawahannya seperti perintah, instruksi, kebijakan baru, pengarahan, pedoman kerja, nasihat, dan teguran.
- b) *Komunikasi vertikal ke atas*. Komunikasi model ini di mana para anggota dalam perusahaan selalu ingin didengar keluhan-keluhan atau inspirasi mereka oleh atasannya.
- c) *Komunikasi horizontal*. Komunikasi model ini berlangsung antara orang-orang yang berada pada level yang sama dalam sebuah perusahaan. Komunikasi model ini cenderung mengarah pada “mengandai-andai” dari orang-orang seperusahaan tersebut. Artinya, jika ada kelompok karyawan misalnya, berkeinginan menaikkan upah atau gaji, maka keinginan itu hanyalah sebatas rencana saja.
- d) *Komunikasi diagonal*. Komunikasi model ini berlangsung antara dua satuan kerja yang berada pada jenjang perusahaan yang berbeda, tetapi pada perusahaan yang sejenis. Contoh, terjadi komunikasi antar Direktur Produksi pada perusahaan sejenis yang berkaitan dengan produksi yang dihasilkan oleh perusahaan masing-masing, sehingga dapat meningkatkan kualitas ataupun dalam menghadapi persaingan terhadap produk sejenis dari luar negeri.

Penelitian ini mengacu pada pendapat Rivai yang menguraikan ada empat arus komunikasi dalam suatu perusahaan. Sehingga peneliti menjadikan komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal untuk mengukur iklim organisasi dalam suatu perusahaan.

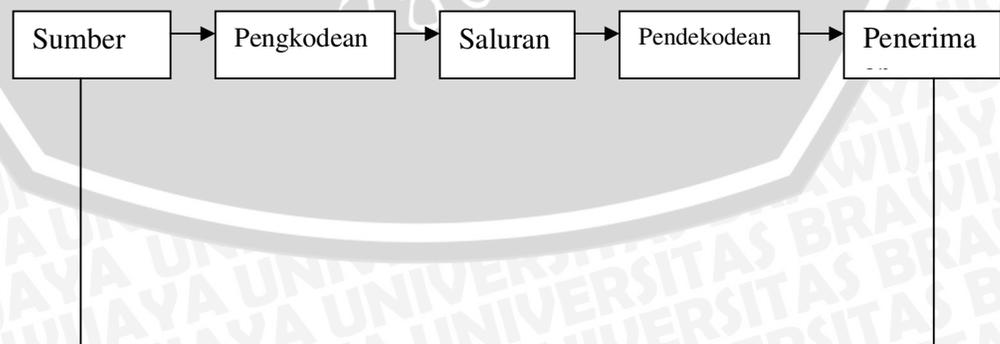
Dengan adanya komunikasi yang baik maka semua rencana, aturan, maupun keputusan dapat diterima dengan baik pula, sehingga tujuan yang dapat dicapai. Hal ini ditegaskan pula oleh Mohyi (1999:111) yang mengatakan bahwa komunikasi yang baik sangat dibutuhkan dalam organisasi sebagai pemindahan informasi antara orang satu

dengan orang lain yang dapat memberikan kelancaran aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Namun, tidak menutup kemungkinan pula bahwa komunikasi terkadang tidak tepat sasaran ataupun terputus. Faktor-faktor yang mempengaruhi berlangsungnya komunikasi antara lain:

- a) *Jabatan*, level jabatan sedikit banyak mempengaruhi kelancaran komunikasi di antara pihak-pihak. Bagi yang memiliki jabatan yang lebih tinggi mungkin malu jika harus berkomunikasi dengan bawahannya, demikian pula bawahan merasa canggung untuk berkomunikasi dengan atasannya.
- b) *Tempat*, ruang kerja yang terpisah akan mempengaruhi komunikasi, baik antar karyawan yang selevel maupun antara atasan dengan bawahan.
- c) *Alat komunikasi*, alat komunikasi mempunyai pengaruh yang sangat besar untuk membantu kelancaran berkomunikasi.
- d) *Kepadatan kerja*, kesibukan kerja yang dihadapi dari waktu ke waktu merupakan penghambat komunikasi, terutama di kota besar dengan volume kerja yang padat.

Proses komunikasi terdiri dari tujuh bagian: (1) Sumber komunikasi; (2) Pengkodean; (3) Pesan; (4) Saluran; (5) Pendekodean; (6) Penerima; dan (7) Umpan Balik.

**Gambar 1**  
**Model Proses Komunikasi**



Umpan Balik

Sumber: Robbin (1998:312)

Penjelasan dari model proses komunikasi di atas dimulai antara sumber dan penerima yang menghasilkan pentransferan dan pemahaman makna. Untuk itu pesan harus melalui proses pengkodean, yaitu diubah menjadi bentuk simbolis. Selanjutnya pesan dapat dikomunikasikan melalui medium yang dipilih oleh sumber. Pesan baru dapat diterima setelah melalui tahap pengkodean yaitu simbol-simbol yang ada diterjemahkan ke dalam suatu ragam yang dapat dipahami oleh penerima. Proses yang terakhir adalah mengembalikan pesan ke dalam sistem untuk mengetahui berhasil tidaknya pentransferan pesan dipahami oleh penerima.

Telah diuraikan sebelumnya bahwa komunikasi antara orang-orang dalam organisasi tetap diperlukan di dalam penyampaian informasi. Para manajer dituntut harus mampu menjadi komunikator yang efektif. Oleh karena itu, keahlian manajer dalam menyampaikan informasi mempunyai peran yang penting.

#### **5. Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan secara universal didefinisikan sebagai pemilihan di antara berbagai alternatif baik pembuatan pilihan (*choice making*) maupun pemecahan masalah (*problem solving*). Dalam suatu organisasi atau perusahaan, pengambilan keputusan harus dilakukan secara tepat dan dapat diterima untuk menyelesaikan suatu masalah. Dalam [www.geocities.com](http://www.geocities.com), G. R. Terry mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.

Menurut Simon dalam Steers (1985:184) proses pengambilan keputusan pada hakekatnya terdiri atas tiga langkah, yaitu:

- 1) Kegiatan inteligensi, yang mencakup pengenalan masalah dan mencari sebab-musabab masalah ini serta kemungkinan pemecahannya.
- 2) Kegiatan merancang, merumuskan dan menilai berbagai alternatif cara bertindak dari sudut positif atau negatif hasilnya.
- 3) Kegiatan pilihan, atau keputusan itu sendiri.

Proses ini dapat dijadikan pedoman untuk memperbaiki cara pengambilan keputusan dalam organisasi atau perusahaan. Perbaikan

sifat dan mutu keputusan yang dihasilkan dapat meningkatkan efektivitas melalui perbaikan alokasi dan pemanfaatan berbagai sumber daya organisasi untuk tujuan pelaksanaan tugas. Thomson dalam Steers (1985:184) mengemukakan bahwa keputusan dalam organisasi dicirikan oleh dua dimensi utama yaitu keyakinan mengenai hubungan sebab akibat dan preferensi dari antara hasil-hasil yang mungkin didapat.

Gibson, Ivancevich, Donnelly (1997:272) menyatakan para manajer di berbagai organisasi dengan latar belakang, gaya hidup, dan jarak yang berbeda-beda harus tetap mengambil suatu keputusan. Ada dua tipe keputusan yang menjadi tantangan seorang manajer yaitu keputusan terprogram dan keputusan tidak terprogram. Keputusan terprogram adalah keputusan yang dibuat menjadi suatu program yaitu menggunakan aturan, prosedur operasi standar dan struktur organisasi yang mengembangkan prosedur yang spesifik untuk mengatasi masalah. Keputusan terprogram dikembangkan untuk masalah yang rutin dan berulang. Sedangkan keputusan tidak terprogram adalah keputusan di dalam memecahkan masalah-masalah baru dan tak terstruktur dan dibuat berdasarkan proses pemecahan masalah yang umum, penilaian, intuisi, dan kreativitas. Biasanya keputusan semacam ini membutuhkan manajemen masalah yang unik dan kompleks.

Jadi, pengambilan keputusan yang menjadi salah satu variabel untuk mengukur iklim organisasi dalam penelitian ini menggunakan dasar pendapat dari Gibson, Ivancevich, Donnelly. Pengambilan keputusan ini terdiri dari keputusan terprogram dan keputusan tidak terprogram.

## **B. MOTIVASI KERJA**

### **1. Pengertian Motivasi Kerja**

Setiap tindakan yang dilakukan oleh manusia pasti memiliki sesuatu faktor yang mendorong seseorang itu melakukan suatu perbuatan atau tindakan. Motivasi berasal dari kata Latin “ movere”

yang berarti “dorongan atau daya penggerak”. John R. Schermerhorn Jr. Cs dalam Winardi (2000:2) mengemukakan tentang pandangan motivasi:

“Motivasi untuk bekerja merupakan sebuah istilah yang digunakan dalam bidang perilaku keorganisasian (organizational behavior) guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seorang individu, yang menjadi penyebab timbulnya tingkat arah, dan persistensi upaya yang dilaksanakan dalam hal bekerja”

Beberapa pengertian motivasi kerja yang lainnya adalah sebagai berikut:

- a. Manullang (2004:166) mendefinisikan motivasi kerja tidak lain dari sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja.
- b. Hasibuan (2003:95) menyebutkan motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.
- c. Handoko dan Reksohadiprodjo (1992:256) menyebutkan motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi yang ada dalam diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku atau tindakan guna mencapai sasaran atau tujuan yang diharapkan.

## 2. Tujuan Motivasi

Beberapa tujuan pemberian motivasi kepada para karyawan atau bawahan oleh pimpinan atau atasan menurut Hasibuan (2003:97) antara lain:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan;
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan;

- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan;
- 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.

### 3. Faktor-faktor Motivasi Kerja

Motivasi seorang karyawan untuk bekerja pada umumnya melibatkan beberapa faktor penting. Gomes (2002:180) mengungkapkan dua faktor yang terlibat dalam motivasi, yaitu faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong faktor-faktor organisasional adalah faktor-faktor yang berasal dari organisasi yang meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).

Sedangkan J. Ravianto dalam Martoyo (2000:165) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu atasan, rekan, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan, dan tantangan. Teori mengenai motivasi dapat pula dikelompokkan ke dalam dua kategori utama. Pertama, *teori content* yang menjelaskan bahwa perilaku manusia disorong oleh stimulasi internal (kebutuhan-kebutuhan tertentu). Oleh karena itu, teori ini lebih memperhatikan sebab-sebab internal dan eksternal perilaku (*needs and incentives*). Kedua, *teori proses atau reinforcement* yang menyatakan bahwa perilaku seorang pekerja dapat dikendalikan dengan *rewards punishment* (hukuman). Teori

menjelaskan bahwa perilaku seorang pekerja dapat dihasilkan dan dipertahankan melalui penyokong (*reinforcer*) luar/*rewards*.

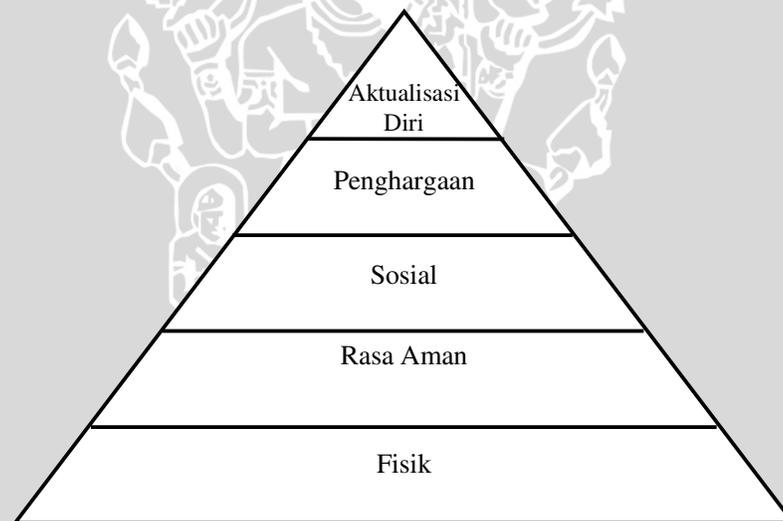
#### 4. Teori-teori Motivasi

Ada beberapa teori yang mendasari usaha pemberian motivasi kerja, antara lain:

a. Teori Hierarki Kebutuhan (*Need Heirarchy theory*)

Teori hierarkhi kebutuhan ini dikemukakan oleh Abraham Maslow yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia itu mengandung unsur bertingkat atau memiliki hierarki dari kebutuhan yang rendah sampai ke yang tertinggi. Ada lima urutan atau hierarkhi kebutuhan dari teori ini yang dapat digambarkan dalam bentuk sebagai berikut:

**Gambar 2**  
**Hierarki Kebutuhan Manusia**



Sumber: Gitosudarmo (2001:184)

Dari beberapa urutan kebutuhan manusia tersebut dapat disimpulkan bahwa kebutuhan yang belum terpenuhi akan menduduki hierarki yang tinggi, sedangkan kebutuhan yang sudah terpenuhi dan kebutuhan yang lain akan menduduki hierarki yang lebih rendah.

b. Teori ERG

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer, yang sesungguhnya sama dengan teori Maslow, yaitu bahwa hierarki kebutuhan ada tiga: kebutuhan eksistensi (*existence*), kebutuhan keterkaitan (*relatedness*), dan kebutuhan pertumbuhan (*growth*).

*Existence* berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan seseorang dalam hidupnya. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan.

*Relatedness* berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Dikaitkan dengan penggolongan kebutuhan dari Maslow, ini meliputi kebutuhan sosial dan penghargaan.

*Growth* berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identik dengan kebutuhan self-actualization yang dikemukakan oleh Maslow.

Usaha pemenuhan kebutuhan di atas tidaklah kaku seperti teori Maslow, yang sepertinya mengatakan bahwa orang akan mencari kebutuhan tingkat yang lebih tinggi dan seterusnya, yang selalu mengarah kepada kebutuhan tingkat tinggi. Namun menurut teori ERG ini, bila seseorang mengalami hambatan dalam memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi, orang tersebut akan kembali pada kebutuhan tingkat yang lebih rendah sebagai kompensasinya, yang disebut *frustation-regression dimension*.

Dalam penelitian ini, peneliti ini lebih mengacu pada pendapat Alderfer yang mengungkapkan ada tiga kebutuhan yang harus dipenuhi yang terdiri dari kebutuhan eksistensi, kebutuhan keterkaitan, dan kebutuhan pertumbuhan.

c. Teori Dua Faktor (*Motivator-Hygiene Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Fredrick Herzberg yang berkeyakinan bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap kerja sangat menentukan sukses tidaknya

individu tersebut. Kesimpulan dari teori ini memberikan gambaran bahwa kepuasan akan hasil pekerjaan dipengaruhi oleh suatu faktor yang disebut faktor pemuas (*satisfier factor*) dan di pihak lain terdapat rasa ketidakpuasan yang disebut dengan faktor pemeliharaan (*hygiene factor*).

Faktor pemuas tersebut timbul dari dalam diri pelaksana sebagai hasil dari pekerjaannya dan kemudian menciptakan perasaan berprestasi, dihargai, memperoleh kemajuan, telah mengerjakan yang cukup penting serta rasa tanggung jawab. Sedangkan faktor pemelihara berupa pengaruh lingkungan kerja, yaitu hubungan dengan supervisor, hubungan dengan teman kerja, rasa tidak aman dalam pekerjaan, kondisi kerja, status pekerjaan/jabatan, serta gaji yang cukup.

**Tabel 3**

**Faktor-faktor Motivasi-Iklim Baik**

<u>Motivator</u> Pekerjaan itu sendiri	<u>Faktor-faktor Iklim Baik</u> Lingkungan
Prestasi	Kebijakan dan administrasi
Penghargaan dan keberhasilan	Penyeliaan
Pekerjaan yang menantang	Kondisi kerja
Meningkatnya tanggung jawab	Hubungan antar pribadi
Pertumbuhan dan perkembangan	Uang, status, sekuriti.

Sumber: Hersey dan Blanchard (1995:69)

d. Teori X dan Teori Y

Teori X dan Y dikemukakan oleh Douglas Mc Gregor yang berusaha menonjolkan sisi peranan sentral yang dimainkan manusia dalam organisasi, dengan menempatkan beberapa aspek penting yang berhasil disadap dari hakikat manusia itu sendiri. Inti teori Mc Gregor terlihat pada klasifikasi yang dibuatnya tentang manusia, yakni:

- a. Teori X yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif;
- b. Teori Y yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku positif.

Kedua klasifikasi tentang manusia berdasar kedua teori tersebut, lebih rinci ditandai oleh beberapa karakteristik masing-masing sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Ciri-ciri Teori X dan Teori Y**

Teori X (tradisional)	Teori Y (potensial)
1. Manusia pada dasarnya malas. Mereka memilih untuk tidak mau mengerjakan apa-apa.	1. Manusia pada dasarnya aktif. Mereka merumuskan tujuan dan mengejar cita-cita.
2. Manusia bekerja untuk uang dan mengejar status.	2. Manusia mengejar kepuasan dalam bekerja, bangga mencapai prestasi, terangsang tantangan baru.
3. Agar manusia produktif harus ditakuti untuk dipecat atau dihukum.	3. Agar manusia produktif, mereka dirangsang untuk mencapai tujuan mereka sendiri dan tujuan organisasi.
4. Manusia adalah anak-anak yang tumbuh besar. Mereka tergantung pada pimpinan.	4. Manusia biasanya dewasa dalam pemikiran-pemikiran, punya tanggung jawab, dan kemampuan untuk memenuhi diri sendiri dan berdiri sendiri.
5. Orang mengharapkan dan tergantung pada atasan, mereka tidak mau berpikir untuk diri mereka sendiri.	5. Orang melihat dan merasa bahwa yang dibutuhkan dapat dicapainya sendiri.
6. Orang perlu diperintah, ditunjukkan dan dilatih dengan metode yang tepat.	6. Orang yang mengerti dan paham tentang yang dikerjakan dapat meningkatkan dan memperbaiki metode kerja mereka sendiri.
7. Orang perlu pengawasan ketat untuk bekerja baik dan menjauhkan kesalahan.	7. Orang perlu pengakuan bahwa mereka dihargai sebab tahu tanggung jawab dan bisa mengoreksi diri sendiri.
8. Orang hanya berminat terhadap kebutuhan sendiri.	8. Orang ingin memberi arti pada hidupnya dengan mengabdikan pada masyarakat, negara, dan bangsa.
9. Orang perlu instruksi khusus tentang yang harus dikerjakan.	9. Orang ingin meningkatkan pengertian terhadap yang dilakukan dan lingkungannya.

10.Orang senang diperlakukan secara terhormat.	10.Orang menghargai terhadap sesamanya.
11.Orang pada hakikatnya terkotak-kotak.	11.orang pada hakikatnya terintegrasi antara bekerja dan mengisi waktu senggang (terluang).
12.Orang sulit berubah, mereka memilih tinggal pada situasi lama.	12.Orang pada hakikatnya jemu pada hal-hal yang monoton dan rutin. Mereka ingin menikmati pengalaman baru. Pada hakikatnya orang itu kreatif.
13.Kerja adalah primer dan harus dikerjakan. Orang dipilih dan dilatih untuk bekerja. Manusia harus mengabdikan pekerjaannya.	13.Orang ingin merealisasikan cita-citanya. Kerja harus dipolakan, diubah dan diabdikan untuk manusia.
14.Orang terbentuk karena keturunan. Setelah dewasa mereka merasa statis.	14.Orang selalu tumbuh dan berkembang. Tak pernah terlambat untuk belajar. Mereka menikmati pertumbuhan pengertian dan kesanggupan.
15.Orang perlu diilhami, didorong, atau ditarik untuk maju.	15.Orang perlu diberi kebebasan, diberi semangat, diajak dan dibantu untuk maju

Sumber: Gomes (2002:194-195)

## 5. Pandangan-pandangan tentang Motivasi dalam Organisasi

Beberapa pandangan terhadap motivasi yang merupakan faktor penting dan penentu tentang bagaimana para manajer mengatur para bawahan, diantaranya yaitu:

### a. Model Tradisional

Dalam hal ini aspek penting dari pekerjaan para manajer adalah bagaimana membuat para karyawan dapat menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Secara tradisional para manajer mendorong atau memotivasi karyawan dengan cara memberikan imbalan berupa upah/gaji yang makin meningkat. Pandangan ini menganggap bahwa pada dasarnya para karyawan adalah malas dan dapat didorong kembali hanya dengan imbalan keuangan.

### b. Model Hubungan Manusiawi

Model ini lebih menekankan dan menganggap penting adanya faktor kontak sosial yang dialami para karyawan dalam bekerja,

daripada faktor imbalan sebagaimana dikemukakan dalam model tradisional. Manajer dapat memotivasi karyawan dengan cara mengahiri kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna.

c. Model Sumber Daya Manusia

Model ini timbul sebagai akibat kritikan terhadap model hubungan manusia tersebut di atas. Motivasi yang penting bagi para karyawan menurut model sumber daya manusia ini tidak hanya pada upah atau kepuasan kerja, tetapi juga pada pengembangan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi dan anggota-anggota organisasi, di mana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuan mereka.

### C. HUBUNGAN IKLIM ORGANISASI DENGAN MOTIVASI KERJA

Iklm yang diciptakan dalam suatu organisasi memiliki dampak yang berarti terhadap semua orang yang bekerja didalamnya. Seorang karyawan akan lebih termotivasi kerja untuk bekerja jika didukung oleh iklim organisasi yang sehat. Meskipun seorang karyawan mempunyai *skill* yang tinggi tetapi karyawan tersebut tidak termotivasi kerja, maka akan sia-sialah *skill* yang dimilikinya. Iklim organisasi mempunyai peranan yang cukup penting dalam mendorong anggota organisasi untuk berusaha lebih maksimal dalam melakukan pekerjaan mereka dalam organisasi . Sehingga dalam sebuah organisasi perlu diciptakan sebuah iklim organisasi yang baik.

Likert dalam Newstrom (1997:24) mengembangkan pengukuran iklim organisasi berdasar instrumen klasik yang berfokus pada gaya manajemen yang diterapkan. Survey Likert meliputi perilaku pemimpin, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Iklim dapat mempengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan karyawan tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel iklim tersebut jika terpenuhi dengan baik oleh organisasi akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Muchinsky dalam Newstrom (1997:24) menyebutkan unsur-unsur iklim yang membentuk iklim menyenangkan meliputi:

- Kualitas kepemimpinan
- Kadar kepercayaan
- Komunikasi, ke atas dan ke bawah
- Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat
- Tanggung jawab
- Imbalan yang adil
- Tekanan pekerjaan yang nalar
- Kesempatan
- Pengendalian, struktur, dan birokrasi yang nalar
- Keterlibatan pegawai, keikutsertaan

Iklm organisasi yang menyenangkan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Motivasi tersebut timbul karena kebutuhan karyawan akan kondisi dan situasi kerja yang kondusif yang meliputi variabel-variabel iklim organisasi seperti perilaku pemimpin, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang tepat. Dengan demikian, karyawan akan merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaannya sehingga pada akhirnya akan meningkatkan motivasi kerja ke arah yang lebih baik.

#### **D. MODEL KONSEP DAN HIPOTESIS**

##### **1. Konsep**

Menurut Singarimbun (1995:34) konsep adalah abstraksi mengenai fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik, kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu. Unsur penelitian yang terpenting dan merupakan definisi yang dipakai oleh para peneliti untuk menggambarkan secara abstrak suatu fenomena sosial ataupun fenomena alami. Jadi konsep merupakan definisi dari apa yang perlu diamati, konsep menentukan antar variabel-variabel mana kita ingin menentukan adanya hubungan empiris.

Pemilihan konsep-konsep yang tepat adalah sangat penting, tetapi rumit, karena adanya sekian banyak konsep yang dipilih. Maka perlulah ditentukan ruang lingkup dan batas persoalan, sehingga jumlah konsep yang bersangkutan paut dengan persoalan itu juga dapat dibatasi. Dari pengkajian secara teoritis mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi, maka dapat dirumuskan model konsep

sebagai dasar pembentukan model hipotesis, seperti terlihat pada gambar.

**Gambar 3**  
**Model Konsep**



keterangan:

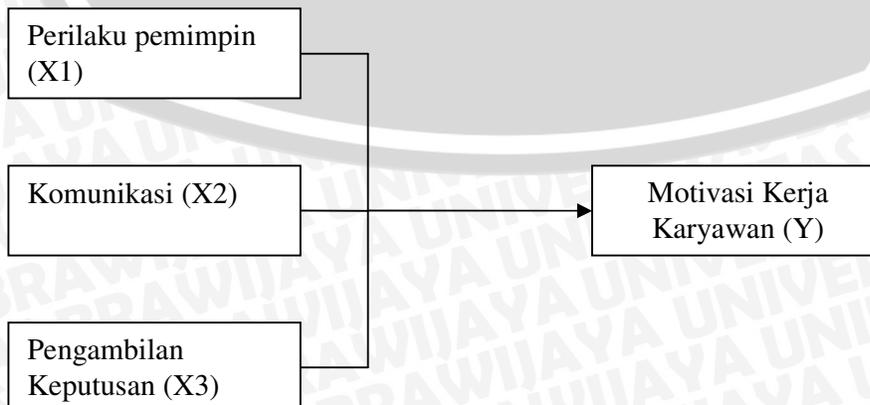
→ : Pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi.

2. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap suatu persoalan yang tujuannya adalah sebagai tuntunan sementara dalam penelitian untuk mencari jawaban sebenarnya, sebelum sampai kepada teori yang terbukti kebenarannya.

Menurut Sugiyono (2006:70) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum berdasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Maka dalam penelitian ini dapat disusun sebuah model hipotesis seperti terlihat pada gambar.

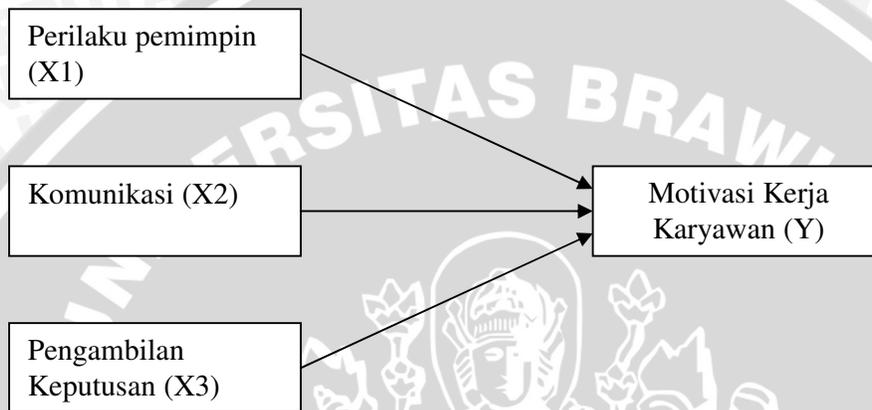
**Gambar 4**  
**Model Hipotesis 1**



Keterangan:

— : pengaruh dari iklim organisasi yang terdiri dari variabel perilaku pemimpin (X1), komunikasi (X2), dan pengambilan keputusan (X3) secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

**Gambar 5**  
**Model Hipotesis2**



Keterangan:

— : pengaruh dari iklim organisasi yang terdiri dari variabel perilaku pemimpin (X1), komunikasi (X2), dan pengambilan keputusan (X3) secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian, dan landasan teori yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Diduga ada pengaruh yang signifikan dari iklim organisasi yang terdiri dari variabel perilaku pemimpin (X1), komunikasi (X2), dan pengambilan keputusan (X3) secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan (Y).
2. Diduga ada pengaruh yang signifikan dari iklim organisasi yang terdiri dari variabel perilaku pemimpin (X1), komunikasi (X2), dan pengambilan keputusan (X3) secara parsial terhadap motivasi karyawan (Y).

### BAB III METODE PENELITIAN

#### A. JENIS PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini, maka jenis penelitian yang digunakan adalah eksplanatori. Alasan dalam memilih jenis penelitian eksplanatori sebagai format penulisan ini berdasarkan atas pendapat Singarimbun dan Effendi (1995:5) yang menyatakan bahwa: "Apabila untuk data yang sama peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa, maka penelitian tersebut tidak lagi dinamakan penelitian dekriptif melainkan penelitian pengujian hipotesa atau penelitian penjelasan (*explanatory research*)".

Berdasarkan pengertian diatas, maka fokus penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis yang telah diajukan, yaitu untuk menjelaskan pengaruh sejumlah variabel bebas dalam konsep iklim organisasi terhadap variabel terikat dalam konsep motivasi kerja karyawan.

#### B. KONSEP, VARIABEL, DAN PENGUKURAN

##### 1. Konsep dan Variabel

Menurut Singarimbun dan Effendi (1995:33) menjelaskan bahwa konsep adalah istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak: kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial.

Konsep merupakan suatu abstraksi dari suatu fenomena sehingga perlu dioperasionalkan lebih lanjut, artinya suatu konsep harus mempunyai pengukuran. Hal ini dilakukan dengan mencari variabel-variabel serta indikator yang ada. Menurut Sugiono (2006:38) variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsep iklim organisasi dan konsep motivasi kerja karyawan. Sedangkan variabel yang digunakan terdiri dari variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas terdiri dari variabel perilaku pemimpin (X1), komunikasi (X2), dan pengambilan keputusan (X3), sedangkan variabel terikat yaitu variabel motivasi kerja karyawan (Y).

#### 1. Iklim Organisasi (variabel bebas)

Iklim organisasi sebagai suatu unsur fisik, di mana iklim dapat sebagai suatu atribusi dari organisasi atau sebagai suatu atribusi daripada persepsi individu sendiri.. Konsep ini menguraikan variabel-variabelnya yaitu perilaku pemimpin (X1), komunikasi (X2), dan pengambilan keputusan (X3) yang memiliki indikator sebagai berikut:

##### 1) Perilaku Pemimpin

Adalah perilaku dimana pemimpin organisasi atau perusahaan mengarahkan dan mengendalikan karyawan dalam mencapai tujuan. Variabel ini mempunyai indikator sebagai berikut:

##### a. Perilaku tugas

Yaitu perilaku pemimpin dalam mengorganisir dan menetapkan peran anggota kelompok, menjelaskan aktivitas masing-masing anggota, serta kapan, dimana, dan bagaimana cara mencapai tujuan organisasi.

##### b. Perilaku hubungan

Yaitu perilaku pemimpin untuk memberi kesempatan kepada anggota kelompok untuk membicarakan tugas yang diberikan sebagai tanggung jawabnya sehingga dapat memberikan kontribusi pemikiran dalam pengambilan keputusan bersama.

##### 2) Komunikasi

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain agar terjadi saling mempengaruhi diantara keduanya. Variabel komunikasi mempunyai indikator sebagai berikut:

##### a. Komunikasi vertikal

Adalah komunikasi yang terjadi antara pimpinan dengan karyawan baik komunikasi antara pimpinan-karyawan (komunikasi ke bawah) maupun komunikasi antara karyawan-pimpinan (komunikasi ke atas).

b. Komunikasi horisontal

Adalah komunikasi yang terjadi antar fungsi dalam suatu organisasi atau komunikasi yang terjadi antar karyawan.

3) Pengambilan Keputusan

Adalah proses pemilihan suatu kegiatan dari sejumlah alternatif kegiatan. Dalam variabel pengambilan keputusan terdapat indikator-indikator, yaitu:

a. Keputusan terprogram

Merupakan keputusan yang telah memiliki prosedur spesifik yang dikembangkan untuk masalah yang rutin dan berulang.

b. Keputusan tidak terprogram

Merupakan keputusan yang membutuhkan manajemen masalah yang unik dan kompleks karena masalah yang timbul biasanya bersifat spesifik.

2. Motivasi Kerja Karyawan (variabel terikat)

Motivasi merupakan keinginan yang terdapat dalam diri seseorang yang mengundang perilaku untuk mengerjakan sesuatu tindakan tertentu untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Variabel ini terdiri dari beberapa variabel sebagai berikut:

1) Eksistensi

Eksistensi merupakan salah satu yang menjadi motivasi seseorang untuk bekerja dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasar seperti kebutuhan fisik, dan keamanan.

2) Keterkaitan

Keterikatan merupakan dorongan seseorang untuk memenuhi kebutuhannya terutama dalam kehidupan sosial antar sesama (hubungan antar individu).

## 3) Pertumbuhan

Sebagai harapan individu untuk mengembangkan diri dan dihargai oleh orang lain.

## 2. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberi arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka definisi dari variabel penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Konsep, Variabel, Indikator, Item**

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Iklim Organisasi (X)	Perilaku Pemimpin (X1)	Perilaku tugas	1. Menjelaskan tujuan yang harus dicapai 2. Memberi arahan kerja 3. Menetapkan waktu penyelesaian kerja
		Perilaku hubungan	1. Memberikan dukungan dan dorongan 2. Melibatkan karyawan dalam diskusi di dalam masalah kerja 3. Aktif menyimak pendapat
	Komunikasi (X2)	Komunikasi horisontal	1. Interaksi antar karyawan 2. Koordinasi lintas fungsi
		Komunikasi vertikal	1. Instruksi tugas (perintah) 2. Disposisi resmi 3. Pertemuan kelompok
	Pengambilan Keputusan (X3)	Keputusan terprogram	1. Prosedur untuk menyelesaikan masalah 2. Aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan menyelesaikan masalah
		Keputusan tidak terprogram	1. Kecepatan dan ketepatan dalam mengambil keputusan (intuisi) 2. Kreativitas dalam menyelesaikan masalah

Motivasi Kerja (Y)	Motivasi Kerja Karyawan (Y)	Eksistensi	1.Kemampuan memenuhi kebutuhan dasar 2.Adanya jaminan hari tua
		Keterkaitan	1.Kehadiran bisa diterima dalam kelompok 2.Adanya perlakuan yang adil dan wajar 3.Adanya penghargaan atas diri
		Pertumbuhan	1.Adanya kesempatan meningkatkan kepribadian 2.Adanya kesempatan meningkatkan kemampuan 3.Adanya kesempatan mengembangkan karir

### 3. Skala Pengukuran

Prosedur Likert menjadi pilihan dalam pemberian pilihan terhadap kuesioner-kuesioner yang disebarkan untuk mengukur variabel yang akan diteliti. Menurut pendapat Singarimbun dan Effendi (1995:111) yang dimaksud dengan skala Likert adalah cara pengukuran dengan menghadapkan responden dengan sebuah pertanyaan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban: “Selalu”, “Sering”, “Kadang-kadang”, “Hampir Tidak Pernah”, “Tidak Pernah”. Penilaian terhadap masing-masing jawaban akan diberi skor sebagai berikut :

- a. Pilihan jawaban A (selalu) diberi skor 5
- b. Pilihan jawaban B (sering) diberi skor 4
- c. Pilihan jawaban C (kadang-kadang) diberi skor 3
- d. Pilihan jawaban D (hampir tidak pernah) diberi skor 2
- e. Pilihan jawaban E (tidak pernah) diberi skor 1

Oleh karena itu, kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah mempergunakan lima alternatif jawaban yang harus dipilih para responden dengan memberikan bobot yang sesuai dengan item yang disusun.

## C. POPULASI DAN SAMPEL

### 1. Populasi

Sugiyono (2005:90) mengatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Dengan batasan pengertian seperti itu maka dimaksud sebagai populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT Bank Central Asia Tbk KCU Malang yang berjumlah 113 orang.

### 2. Sampel

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang diambil untuk diteliti sifat-sifatnya. Hasil dari penelitian ini berlaku untuk menarik kesimpulan. Dan kesimpulan ini berlaku bagi seluruh populasi yang dijadikan sampel. Pengertian sampel menurut Arikunto (2006:131) adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti.

Menurut Gulo (2002:78) menyatakan sampel sering juga disebut “contoh”, yaitu himpunan bagian (subset) dari suatu populasi. Untuk menentukan banyaknya sampel dari suatu populasi yang telah diketahui, maka rumusnya dapat dihitung dengan rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{(1 + N \cdot e^2)}$$

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

E = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir, misal 10% atau 0,1.

$$\begin{aligned} \text{Maka, } n &= \frac{113}{1 + 113(0,1)^2} \\ &= 53,05 \end{aligned}$$

Sampel yang diambil dengan menggunakan rumus Slovin dengan populasi sebanyak 113 orang, maka hasil yang didapat adalah sample sebanyak 53 orang (hasil pembulatan).

## **D. PENGUMPULAN DATA**

### **1. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada PT Bank Central Asia Tbk KCU Malang Jalan Basuki Rahmad No.70-74 Malang. Alasan pemilihan lokasi ini karena pada perusahaan tersebut mempunyai jumlah karyawan yang cukup besar dengan beragam karakteristik yang berbeda pada tiap-tiap individu, sehingga menarik untuk dijadikan topik penelitian. Lokasi yang sangat strategis dan mudah dijangkau baik oleh peneliti dan masyarakat umum.

### **2. Sumber Data**

Sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan teknik pengumpulan data. Menurut Suharsimi Arikunto (1994:99) data dapat didefinisikan sebagai hasil pencatatan peneliti, baik berupa fakta maupun angka.

Menurut Ali (1997:35) data primer adalah data pokok yang diperoleh melalui alat pengumpul data seperti wawancara, angket, dan observasi. Sedangkan data sekunder adalah data yang tersedia dan diperoleh sebagai hasil pengolahan data primer atau data yang menyangkut keadaan sesungguhnya dari suatu kondisi.

Di dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah:

1. Data primer, adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya yang diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Dalam penelitian ini, data primer yang diperoleh didapatkan dari kuesioner dan hasil wawancara yang dilakukan kepada karyawan.
2. Data sekunder, adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen, catatan-catatan, laporan-laporan, maupun arsip-arsip yang berkaitan dengan penelitian ini.

### 3. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

#### 1. Metode Interview (wawancara)

Merupakan teknik pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan responden yang punya relevansi dengan masalah yang diangkat. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan data tentang bagaimana iklim organisasi dan motivasi kerja karyawan.

#### 2. Metode Dokumentasi

Yaitu memperoleh data dengan melihat dan mencatat dokumen-dokumen maupun arsip-arsip yang dimaksudkan untuk mendapatkan informasi tentang keadaan perusahaan.

#### 3. Metode Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang utama didalam penelitian ini. Dimana kuesioner merupakan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Hasil dari jawaban ini dapat digunakan untuk mengukur pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja karyawan. Instrumen yang digunakan adalah pedoman kuesioner.

### 4. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data atau merekam berbagai informasi yang diperlukan.

Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan adalah:

1. Pedoman Wawancara, merupakan daftar pertanyaan yang diajukan langsung kepada pihak terkait sebagai sumber informasi sesuai dengan tujuan yang akan diteliti.
2. Dokumentasi, dengan mencatat dokumen-dokumen yang dimiliki oleh perusahaan. Dokumen yang dimaksudkan adalah dokumen yang di dalamnya terdapat informasi tentang perusahaan.

3. Kuesioner, merupakan daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden untuk memperoleh data primer.

## E. UJI VALIDITAS DAN REABILITAS

Data mempunyai kedudukan yang sangat penting bagi suatu penelitian, karena data merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat untuk membuktikan hipotesis. Oleh karena itu data dalam suatu penelitian dapat dikumpulkan dengan suatu insrumen. Instrumen yang dipakai dalam mengumpulkan data haruslah memenuhi dua persyaratan penting yaitu validitas dan reliabilitas.

### 1. Uji Validitas

Menurut Singarimbun dan Effendi (1995:124) mengungkapkan bahwa “Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukuran itu mengukur apa yang ingin diukur. Bila seseorang ingin mengukur berat suatu benda, maka dia harus menggunakan timbangan. Timbangan alat pengukur yang valid bila dipakai untuk mengukur berat. Tetapi timbangan, bukanlah alat pengukur yang valid bilamana digunakan untuk mengukur panjang”.

Dari jawaban yang diperoleh kemudian dilakukan perhitungan korelasi *product moment*, dengan rumus seperti yang dikemukakan oleh Singarimbun (1995:137):

$$r = \frac{n \sum x_1 y_1 (\sum x_1) (\sum y_1)}{\sqrt{\{n \sum x_1^2 - (\sum x_1)^2\} \{n \sum y_1^2 - (\sum y_1)^2\}}}$$

Dimana:

r = Koefisien korelasi variabel bebas dan variabel terikat

n = Banyaknya sampel

X = Skor tiap item

Y = Skor total variabel

Setelah nilai r diperoleh, selanjutnya membandingkan antara hasil nilai r perhitungan dengan tabel nilai kritis r pada taraf signifikan.

( $\alpha = 0,05$ ) Apabila  $r$  hitung yang diperoleh berada diatas nilai kritis berarti alat ukur yang digunakan telah valid. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan komputer dengan bantuan program *SPSS version 15 for Windows*.

## 2. Uji Realibilitas

Menurut Singarimbun dan Effendi (1995:140) mengemukakan bahwa reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Pada penelitian ini perhitungan reliabilitas menggunakan rumus alpha Croanbach seperti tertulis pada halaman berikut :

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

Dimana :

$r_{11}$  = reabilitas instrumen

$k$  = banyaknya butir pertanyaan

$\sigma b^2$  = jumlah varians butir

$\sigma^2$  = jumlah varians total

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dibuat dengan menggunakan computer dengan bantuan program *SPSS version 15 for Windows*.

## 3. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reabilitas

Pengujian terhadap validitas instrumen kuesioner yang digunakan dilakukan dengan menggunakan metode *construct validity*. Pengukuran ini menguji makna dan isi dari suatu konsep dan alat ukur yang dipakai untuk mengukur konsep tersebut. *Construct validity* diukur dengan cara mengkorelasikan masing-masing item pertanyaan dalam variabel dengan total skor variabel tersebut. Koefisien korelasi yang menghasilkan nilai signifikansi ( $p$ ) lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$  menunjukkan item pertanyaan tersebut memiliki validitas yang cukup tinggi.

Pengujian terhadap reliabilitas kuesioner dilakukan dengan menggunakan teknik estimasi koefisien reliabilitas dengan memakai

teknik *Cronbach's Alpha*. Koefisien *Cronbach's Alpha* mencerminkan koefisien reliabilitas seluruh item yang terdapat dalam suatu variabel yang diteliti. *Cronbach's Alpha* yang baik adalah yang semakin mendekati 1. Menurut Sekaran (1997) reliabilitas yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik, 0,6 sampai 0,8 dapat diterima, dan reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha* 0,8 atau di atasnya adalah baik.

Hasil pengujian terhadap masing-masing variabel penelitian dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Variabel Perilaku Pemimpin (X1)

Tabel berikut ini menyajikan hasil uji validitas terhadap item pertanyaan variabel perilaku pemimpin.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Item**  
**Variabel Perilaku Pemimpin (X1)**

Item	Korelasi (p)	Keterangan	Cronbach's Alpha	Keterangan
X1.1	0,454 (0,000)	Valid	0,726	Relibel
X1.2	0,253 (0,067)	Valid, pada $\alpha = 10\%$		
X1.3	0,789 (0,000)	Valid		
X1.4	0,715 (0,000)	Valid		
X1.5	0,819 (0,000)	Valid		
X1.6	0,788 (0,000)	Valid		

Sumber: data diolah lampiran

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, setiap sub item pertanyaan variabel berkorelasi signifikan dengan total skor variabel. Signifikansi yang lebih besar dari  $\alpha = 5\%$  hanya dihasilkan oleh item pertanyaan ke-2. Walaupun demikian, nilai signifikansi yang dihasilkan oleh item pertanyaan ke-2 tersebut masih lebih kecil dari  $\alpha = 10\%$  sehingga dinilai masih memiliki hubungan yang signifikan dengan toyal

skor. Berdasarkan hasil tersebut maka setiap item pertanyaan dapat disimpulkan lolos uji validitas. Hasil pengujian terhadap reliabilitas kuesioner menghasilkan angka *Cronbach's Alpha* sebesar 0,726. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan semua item pertanyaan kuesioner memiliki tingkat reliabilitas yang dapat diterima.

## 2. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Variabel Komunikasi (X2)

Tabel berikut ini menyajikan hasil uji validitas terhadap item pertanyaan variabel komunikasi.

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Item Variabel Komunikasi (X2)**

Item	Korelasi (p)	Keterangan	Cronbach's Alpha	Keterangan
X2.1	0,822 (0,000)	Valid	0,723	Relibel
X2.2	0,767 (0,000)	Valid		
X2.3	0,525 (0,000)	Valid		
X2.4	0,747 (0,000)	Valid		
X2.5	0,533 (0,000)	Valid		

Sumber: data diolah lampiran

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, setiap sub item pertanyaan variabel berkorelasi signifikan dengan total skor variabel. Berdasarkan hasil tersebut maka setiap item pertanyaan dapat disimpulkan lolos uji validitas. Hasil pengujian terhadap reliabilitas kuesioner menghasilkan angka *Cronbach's Alpha* sebesar 0,723. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan semua item pertanyaan kuesioner memiliki tingkat reliabilitas yang dapat diterima.

## 3. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Variabel Pengambilan Keputusan (X3)

Tabel berikut ini menyajikan hasil uji validitas terhadap item pertanyaan variabel pengambilan keputusan.

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Item**  
**Variabel Pengambilan Keputusan (X3)**

Item	Korelasi (p)	Keterangan	Cronbach's Alpha	Keterangan
X3.1	0,749 (0,000)	Valid	0,650	Relibel
X3.2	0,762 (0,000)	Valid		
X3.3	0,582 (0,000)	Valid		
X3.4	0,677 (0,000)	Valid		

Sumber: data diolah lampiran

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, setiap sub item pertanyaan variabel berkorelasi signifikan dengan total skor variabel. Berdasarkan hasil tersebut maka setiap item pertanyaan dapat disimpulkan lolos uji validitas. Hasil pengujian terhadap reliabilitas kuesioner menghasilkan angka *Cronbach's Alpha* sebesar 0,650. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan semua item pertanyaan kuesioner memiliki tingkat reliabilitas yang dapat diterima.

#### **4. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja (Y)**

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 9, setiap sub item pertanyaan variabel berkorelasi signifikan dengan total skor variabel. Berdasarkan hasil tersebut maka setiap item pertanyaan dapat disimpulkan lolos uji validitas. Hasil pengujian terhadap reliabilitas kuesioner menghasilkan angka *Cronbach's Alpha* sebesar 0,922. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan semua item pertanyaan kuesioner memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

Tabel 9 akan menyajikan hasil uji validitas terhadap item pertanyaan variabel motivasi kerja.

**Tabel 9**  
**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Item Variabel Motivasi Kerja (Y)**

Item	Korelasi (p)	Keterangan	Cronbach's Alpha	Keterangan
Y1	0,839 (0,000)	Valid	0,922	Relibel
Y2	0,826 (0,000)	Valid		
Y3	0,857 (0,000)	Valid		
Y4	0,766 (0,000)	Valid		
Y5	0,645 (0,000)	Valid		
Y6	0,840 (0,000)	Valid		
Y7	0,795 (0,000)	Valid		
Y8	0,849 (0,000)	Valid		

Sumber: data diolah lampiran

## F. ANALISIS DATA

Menurut Sugiyono (2005:169) kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasar variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan

Dalam penelitian ini analisis yang digunakan adalah sebagai berikut:

### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran tentang karakteristik responden serta menyusun distribusi frekuensi dengan menggunakan data dari kuisioner yang telah diberikan pada responden. Dalam penelitian ini, analisis deskriptif berisi distribusi item dari masing-masing variabel. Data yang telah dikelompokkan selanjutnya diedit dan ditabulasikan ke dalam tabel. Setelah itu dilakukan pembahasan secara deskriptif. Ukuran deskriptifnya adalah pemberian angka, baik dalam responden (orang) maupun dalam angka presentase.

## 2. Analisis Statistik Inferensial

Analisis inferensial digunakan untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh antar variabel yang diteliti. Berikut ini adalah teknik analisis yang digunakan :

### a. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda ini dapat digunakan untuk melihat pengaruh du atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama yang ditunjukkan oleh koefisien regresi. Rumus persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan:

Y = Variabel dependen (motivasi kerja karyawan)

a, b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub> = Koefisien

X<sub>1</sub> = Variabel independen (perilaku pemimpin)

X<sub>2</sub> = Variabel independen (komunikasi)

X<sub>3</sub> = Variabel independen (pengambilan keputusan)

### b. Uji hipotesis

#### 1. Uji simultan (uji F)

Uji f digunakan untuk menguji hipotesis perihal simultan antara variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat dalam model regresi berganda. Menguji signifikansi koefisien regresi berganda digunakan uji F dengan tingkat kepercayaan 95% atau  $\sigma = 0,05$  dengan rumus :

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

Keterangan :

F<sub>hit</sub> = F hasil perhitungan

R<sup>2</sup> = koefisien determinasi

k = jumlah variabel bebas

n = jumlah sampel

Adapun hipotesis untuk uji F sebagai berikut :

Ho : Secara simultan (bersama-sama), variabel bebas (perilaku pemimpin, komunikasi, dan pengambilan keputusan) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (motivasi kerja karyawan).

Hi : Secara simultan (bersama-sama), variabel bebas (perilaku pemimpin, komunikasi, dan pengambilan keputusan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (motivasi kerja karyawan).

Uji hipotesis dilakukan dengan membandingkan signifikan  $t$  dan signifikan  $\alpha$  :

- a. Jika  $\text{sig. } F < \text{sig. } \alpha$ , maka Ho ditolak
- b. Jika  $\text{sig. } F > \text{sig. } \alpha$ , maka Hi diterima

## 2. Uji parsial (uji t)

Uji t digunakan untuk menguji koefisien regresi secara parsial uatau untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Statistik uji t ini juga dapat digunakan untuk mengetahui variabel-variabel bebas mana yang paling dominan mempengaruhi variabel terikat. Rumus yang digunakan menurut Sugiarto (1993:26) :

$$t_{\text{hit}} = \frac{b_i}{Sb_i}$$

Keterangan :

$t_{\text{hitung}}$  = nilai dihitung dan menunjukkan nilai standar deviasi dari distribusi

$b_i$  = koefisien regresi

$Sb_i$  = standar error koefisien regresi

Dalam hal ini regresi berganda uji dengan derajat kepercayaan 95% atau dengan penyimpangan 5%. Seluruh rangkaian proses analisis data di atas dapat dilakukan melalui program SPSS *version 15 for Windows* yang dalam hal ini akan membantu menyelesaikan formulasi sebagaimana telah dijabarkan sebelumnya. Adapun hipotesis untuk perhitungan uji t adalah sebagai berikut :

Ho : Secara parsial, variabel-variabel bebas (perilaku pemimpin, komunikasi, dan pengambilan keputusan) tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (motivasi kerja karyawan).

Hi : Secara parsial, variabel-variabel bebas (perilaku pemimpin, komunikasi, dan pengambilan keputusan) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (motivasi kerja karyawan).

Uji hipotesis dilakukan dengan membandingkan signifikan t dan signifikan  $\alpha$  :

- a. Jika  $\text{sig. } t < \text{sig. } \alpha$ , maka Ho ditolak
- b. Jika  $\text{sig. } t > \text{sig. } \alpha$ , maka Hi diterima