

PENGARUH PERAN MANAJER TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN

(Studi pada Karyawan PT. ASKES (Persero), Cabang Boyolali)

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya**

**Chatarina Widhya
NIM 0910320030**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2013**

Didalam hidup ini, semua ada waktunya
Ada waktunya kita menabur...
Ada waktunya kita menuai
Mungkin dalam hidupmu bagai datang menyerbu,
Mungkin doamu bagai tak terjawab
Namun yakinlah tetap
Tuhan tak'kan terlambat!
Juga tak akan lebih cepat
Semuanya....
Dia jadikan indah tepat pada waktunya.
Tuhan selalu dengar doamu !
Tuhan tak pernah tinggalkanmu !
pertolongannya pasti akan tiba tepat pada waktunya

1 korintus 10 : 13 dan Pengkotbah

3 : 11a

KUPERSEMBAHKAN SEMUA INI UNTUK

AYAH DAN IBUKU TERKASIH...

Karena doa dan semangatmu,

aku bisa

melangkah pasti

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Peran Manajer Terhadap Motivasi Kerja Karyawan
(Studi Pada Karyawan Pt. Askes (Persero), Cabang Boyolali)

Disusun oleh : Chararina Widhya

NIM : 0910320030

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 3 Mei 2013

Komisi Pembimbing

Ketua



Dr. Kusdi Rahardjo, DEA
NIP. 19570127 198403 1 001

Anggota



Mochamad Djudi, Drs. Msi
19520607 198010 1 001

TANDA PENGESAHAN

**TELAH DIPERTAHANKAN DI DEPAN MAJELIS PENGUJI SKRIPSI,
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG PADA:**

Hari : Senin
 Tanggal : 3 Juni 2013
 Jam : 11.30 WIB
 Judul : Pengaruh Peran Manajer terhadap Motivasi Kerja Karyawan
 (Studi pada Karyawan PT. ASKES (Persero) Cabang Boyolali)

DAN DINYATAKAN LULUS

MAJELIS PENGUJI

KETUA



Dr. Kusdi Rahardjo, DEA
NIP. 19570127 198403 1 001

ANGGOTA



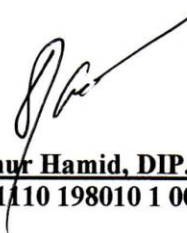
Drs. Mochamad Djudi, M.Si
NIP. 19520607 198010 1 001

ANGGOTA



Prof. Dr. Taher Alhabsji
NIP. 19420421 196902 1 001

ANGGOTA



Dr. Djamhur Hamid, DIP. BUS. M.Si
NIP. 19481110 198010 1 001

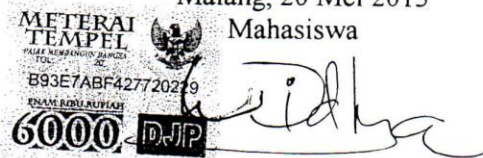


PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka. Apabila ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundangundangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 20 Mei 2013

Mahasiswa



Nama : Chatarina Widhya
NIM : 0910320030

RINGKASAN

Chatarina Widhya, 2009, Pengaruh Peran Manajer terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. ASKES (Persero) Cab.Boyolali),
Dr.Kusdi Rahardjo, DEA, dan Mochamad Djudi, Drs, Msi

Penelitian ini berjudul Pengaruh Peran Manajer terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. ASKES (Persero) Cab.Boyolali). Peran manajer dibutuhkan dalam mengelola sumber daya manusia karena manajer merupakan kunci pokok proses perubahan suatu pandangan dan perilaku dari setiap karyawan baik individu maupun kelompok untuk memperbaiki hubungan formal ataupun informal. Karyawan harus mempunyai kesempatan yang tepat, bantuan dan motivasi yang cukup untuk mengembangkan potensi yang tepat secara maksimal, maka manajer harus memperhatikan elemen manusia karena fungsi-fungsi fundamental manajemen hanya dapat dicapai melalui manusia serta mengerti tentang kebutuhan karyawan. Teori ERG menerangkan bahwa lebih dari satu kebutuhan dapat bekerja pada saat bersamaan dan jika untuk mencapai pemuasan kebutuhan yang lebih tinggi terhalang, artinya jika seorang karyawan tidak diberi kesempatan untuk bertumbuh disebuah organisasi, maka karyawan akan kembali untuk memenuhi kebutuhan bersosialisasi, jika lingkungan atau keadaan tidak memungkinkan, karyawan mungkin kembali untuk memenuhi kebutuhan bersosialisasi. Dalam penelitian ini cara untuk dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan yaitu dengan melakukan ketiga peran manajer yaitu peran hubungan antar pribadi, peran informasional, dan peran pengambil keputusan.

Tujuan utama dalam penelitian ini adalah mengetahui pengaruh peran hubungan antar pribadi terhadap motivasi kerja karyawan, mengetahui pengaruh peran informasional terhadap motivasi kerja karyawan dan mengetahui peran pengambil keputusan motivasi kerja karyawan.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Sampel dalam penelitian berjumlah 34 karyawan dan merupakan sampel jenuh. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linear berganda. Untuk menganalisis data tersebut menggunakan program *SPSS versi 17.0 for windows*.

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa Variabel Peran Hubungan Antar Pribadi (X_1) mempunyai pengaruh parsial yang signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y_1) dengan nilai sebesar 0.486. Variabel Peran Informasional (X_2) mempunyai pengaruh parsial yang signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y_1) dengan nilai sebesar 0.303. Variabel Peran Pengambil Keputusan (X_1) mempunyai pengaruh parsial yang signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y_1) dengan nilai sebesar 0.361.

SUMMARY

Chatarina Widhya, 2009, Effect of Role Manager against Employee Motivation (Studies to employee of PT. ASKES (Persero) Subdivision Of Boyolali), Dr.Kusdi Rahardjo, DEA, and Mochamad Djudi, Drs, Msi

This study entitled Effect of Role Manager to Employees Motivation (Study to employee PT. ASKES (Persero) Subdivision Of Boyolali). The role of the manager is required to manage the human resources manager is the key principal due process and behavioral changes in a view of each employee both individuals and groups to improve formal or informal relationship. Employees shall have the right opportunity, aid and enough motivation to develop the maximum potential of the right, then managers should pay attention to the human element as fundamental functions of management can only be achieved through people and understand the needs of employees. ERG theory explains that more than one needs to work at the same time and if it is to achieve the satisfaction of higher needs unobstructed, meaning that if an employee is not given a chance to grow in organization, then the employee will return to meet social needs, if the environment or circumstances not possible, the employee may return to meet social needs.

In this study a way to improve employee motivation by performing the role of manager of the three interpersonal roles, informational roles, and the role of decision making.

The main objective of this research was to determine the role of interpersonal influence on employee motivation, determine the effect of the informational role on employee motivation and decision-makers determine the role of employee motivation.

Types of research used in this research is the explanatory research with a quantitative approach. The samples totaling 34 employees and a saturated sample. Analysis of the data in this study using descriptive analysis and multiple linear regression analysis. To analyze the data using SPSS version 17.0 for Windows.

Based on the results of multiple linear regression analysis showed that the variable role of Personal Relationships (X_1) has a significant partial effect on Employee Motivation (Y_1) with a value of 0.486. Informational Role of variables (X_2) has a significant partial effect on Employee Motivation (Y_1) with a value of 0.303. Role of Decision Makers variable (X_3) has a significant partial effect on Employee Motivation (Y_1) with a value of 0.361.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis haturkan ke hadirat Tuhan YME atas segala limpahan rahmat dan berkat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “Pengaruh Peran Manajer terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT.ASKES (Persero) Cab. Boyolali)”.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terselesaikan tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, M.S. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Ibu Dr. Srikandi Kumadji, M.S, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Ibu Devi Farah.A, S.Sos, MAB, selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Dr. Kusdi Rahardjo, DEA dan Bapak Mochamad Djudi, Drs, Msi selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, dorongan dan ilmu yang sangat bermanfaat sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya yangtelah memberikan bimbingan dan curahan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
6. Pimpinan dan staf PT. ASKES (Persero) Cabang Boyolali yang telah memberikan izin dan membantu terlaksananya penelitian skripsi ini.
7. Orangtua dan Adek serta Pepencku yang senantiasa membimbing dan memberikan doa serta dukungannya kepada penulis selama ini, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan baik.
8. Teman-teman Seperjuangan Awang, Fitri, Mesh, Nia yang telah memberikan bantuan dan dukungannya dalam menyelesaikan skripsi ini.

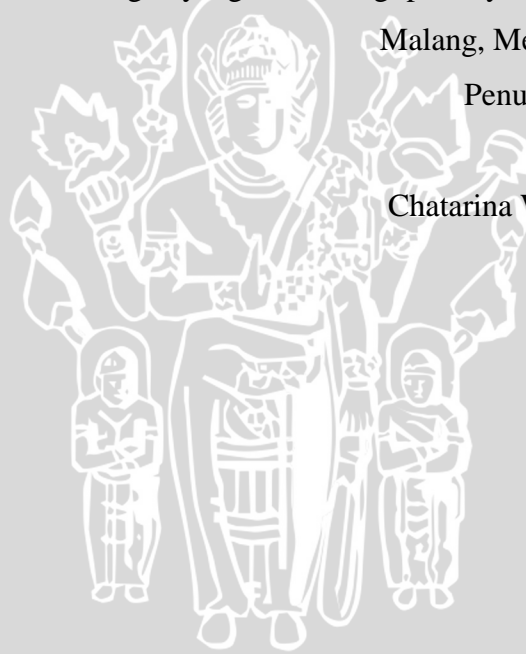
9. Teman-teman Mahasiswa Fakultas Administrasi Bisnis yang telah memberikan bantuan, doa dan dukungannya demi terselesaikannya skripsi ini.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan kepada penulis secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak luput dari kesalahan dan kekurangan sehingga masih memerlukan bantuan dari segenap pihak. Demikian demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Mei 2013

Penulis

Chatarina Widhya



DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	i
TANDA PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iii
RINGKASAN	iv
SUMMARY	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian	7
E. Sistematika Pembahasan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
A. Penelitian Terdahulu.....	10
B. Peran.....	13
1. Pengertian Peran.....	13
C. Manajer.....	13
1. Pengertian Manajer.....	13
2. Tugas-tugas Manajer.....	14
3. Peran Manajer.....	16
4. Keahlian Manajer.....	19
5. Kualifikasi-kualifikasi Manajer.....	20
D. Motivasi.....	21
1. Definisi Motivasi.....	21
2. Jenis-jenis Motivasi.....	23
2.1 Motivasi Positif.....	23
2.2 Motivasi Negatif.....	23
3. Prinsip dalam Memotivasi Kerja Karyawan.....	23
4. Faktor-faktor Motivasi	24
5. Teori Motivasi	25
5.1 Teori Hierarki Kebutuhan.....	25
5.2 Teori Kebutuhan McClelland.....	26
5.3 Teori ERG	26
E. Hubungan Peran Manajer dengan Motivasi Kerja Karyawan.....	28
F. Model Konsep dan Hipotesis	29



BAB III METODE PENELITIAN	32
A. Jenis Penelitian.....	32
B. Lokasi Penelitian	33
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Pengukurannya	33
1. Konsep.....	33
2. Variabel.....	33
3. Definisi Operasional.....	35
4. Skala Pengukuran.....	40
D. Populasi dan Sampel	40
1. Populasi.....	40
2. Sampel.....	41
E. Pengumpulan Data	41
1. Sumber Data.....	41
2. Uji Validitas dan Reabilitas.....	42
2.1 Validitas.....	42
2.2 Reabilitas.....	43
3. Metode Pengumpulan Data	44
4. Instrumen Penelitian	45
5. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reabilitas.....	46
5.1 Uji Validitas.....	46
5.2 Uji Reabilitas.....	46
F. Teknik Analisis Data	48
1. Analisis Deskriptif.....	48
2. Analisis Linear Berganda.....	49
3. Pembuktian Hipotesis.....	49
a. Uji Simultan.....	49
b. Uji Parsial.....	50
 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	 52
A. Gambaran Umum Perusahaan	52
1. Sejarah Perusahaan	52
2. Lokasi Perusahaan	54
3. Program PT ASKES (Pesero) Cab.Boyolali.....	55
4. Visi dan Misi PT ASKES (Pesero) Cab.Boyolali.....	59
5. Bentuk dan Tujuan PT ASKES (Pesero) Cab.Boyolali.....	59
6. Struktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan Perusahaan.....	61
7. Hari Kerja Karyawan di PT ASKES (Pesero) Cab.Boyolali.....	64
B. Gambaran Umum Responden	64
1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	65
2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	65
3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	66
4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja	67
5. Tabulasi Silang antara Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan Karyawan PT ASKES (Pesero) Cab.Boyolali	68
6. Tabulasi Silang 3 Dimensi : Usia, Pendidikan, Masa Kerja Karyawan PT ASKES (Pesero) Cab.Boyolali.....	69

C. Analisis Data	73
1. Analisis Deskriptif Penelitian.....	73
a. Distribusi Frekuensi Variabel Peran Antarpersonal (X_1)	73
b. Distribusi Frekuensi Variabel Peran Informasional (X_2)	77
c. Distribusi Frekuensi Variabel Peran Pengambilan Keputusan (X_3)	81
d. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y)	85
2. Analisis Statistik Inferensial Variabel Penelitian.....	89
a. Analisis Regresi Linear Berganda.....	89
b. Hasil Pengujian Hipotesis.....	91
D. Pembahasan Hasil Penelitian.....	92
BAB V PENUTUP	99
A. Kesimpulan	99
B. Saran	101
DAFTAR PUSTAKA	104

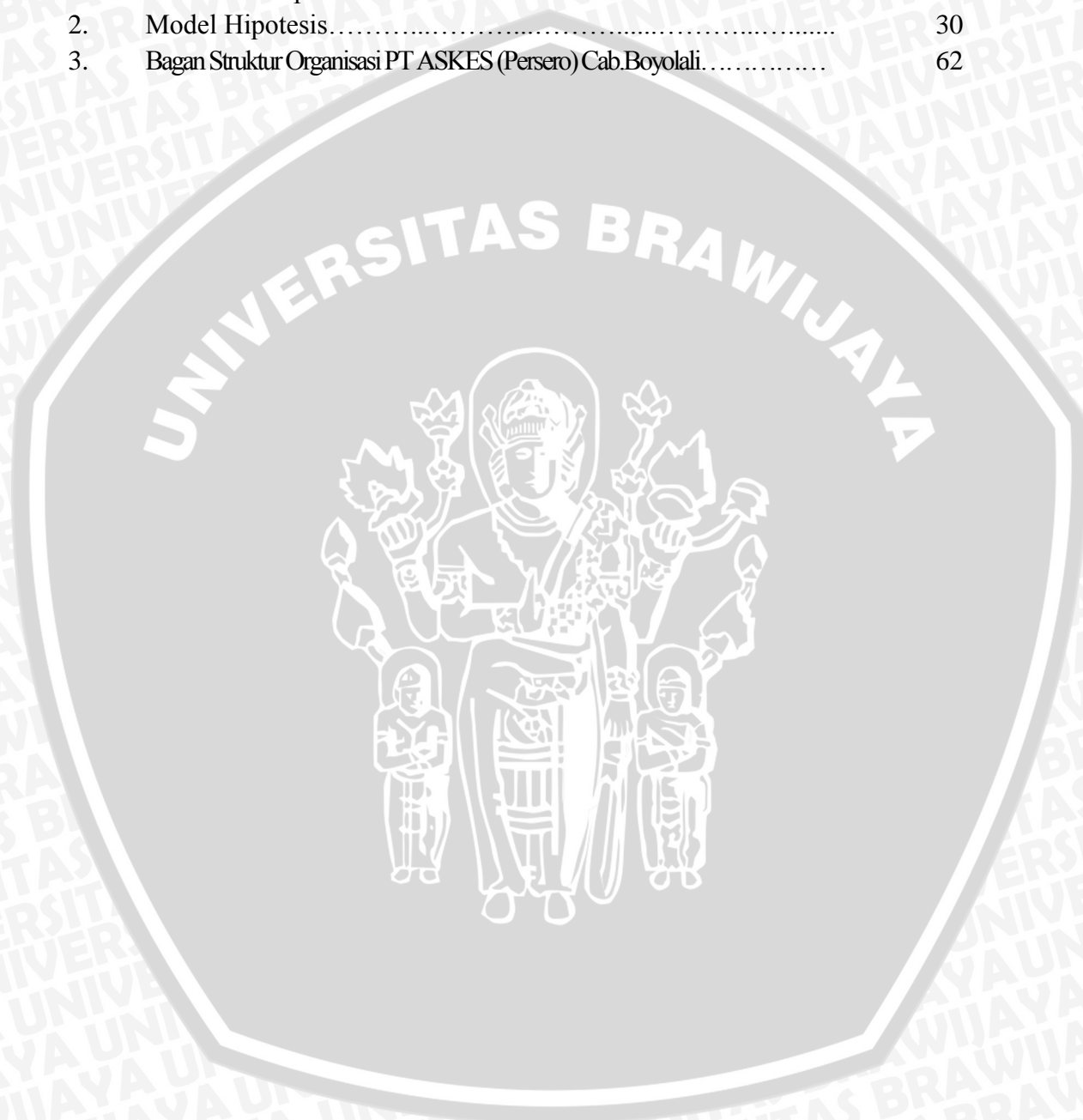


DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
1.	Peran-Peran Manajerial Mintzberg.....	17
2.	Konsep, Variabel dan Indikator.....	38
3.	Penentuan Skor Jawaban Responden.....	40
4.	Uji Validitas Variabel.....	47
5.	Uji Reabilitas Variabel.....	48
6.	Jam Kerja Karyawan.....	64
7.	Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	65
8.	Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	66
9.	Jumlah Responden Berdasarkan Usia.....	67
10.	Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	68
11.	Tabulasi Silang antara Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan Karyawan PT. ASKES (Persero) Cab.Boyolali.....	69
12.	Tabulasi Silang 3 Dimensi : Usia, Pendidikan, Masa Kerja Karyawan PT ASKES (Persero) Cab.Boyolali.....	70
13.	Intepretasi Hasil Jawaban Responden.....	73
14.	Distribusi Frekuensi Variabel Peran Antarpersonal.....	74
15.	Distribusi Frekuensi Variabel Peran Informasional.....	79
16.	Distribusi Frekuensi Variabel Peran Pengambilan Keputusan.....	83
17.	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan.....	85
18.	Rekapitulasi Hasil Uji Korelasi dan Analisis Regresi Linear Berganda antara Variabel Bebas dan Variabel Terikat.....	90

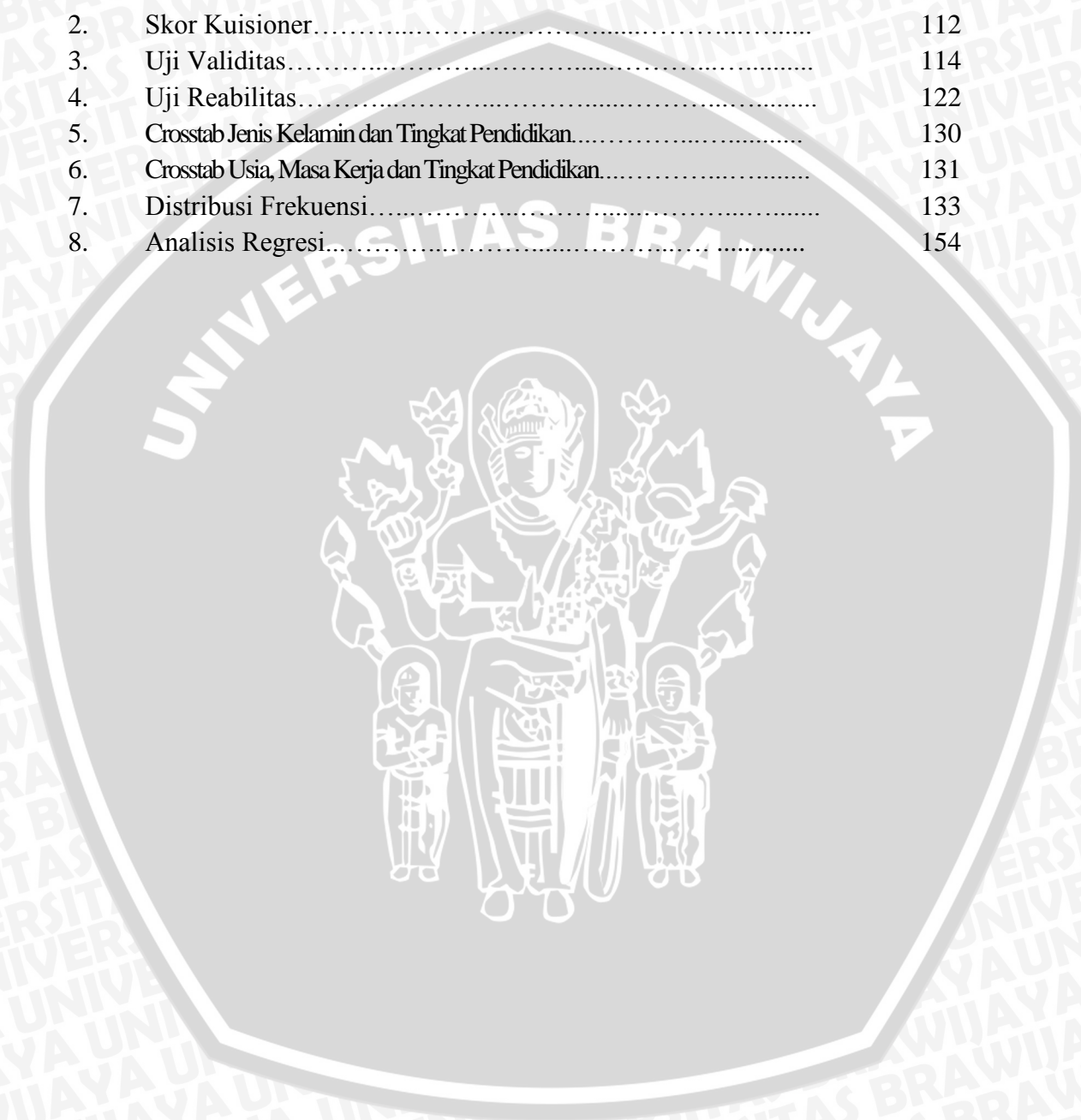
DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
1.	Model Konsep.....	30
2.	Model Hipotesis.....	30
3.	Bagan Struktur Organisasi PT ASKES (Persero) Cab.Boyolali.....	62



DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
1.	Daftar Kuisisioner.....	107
2.	Skor Kuisisioner.....	112
3.	Uji Validitas.....	114
4.	Uji Reabilitas.....	122
5.	Crosstab Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan.....	130
6.	Crosstab Usia, Masa Kerja dan Tingkat Pendidikan.....	131
7.	Distribusi Frekuensi.....	133
8.	Analisis Regresi.....	154



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dunia usaha harus mempunyai strategi dalam mencapai keunggulan kompetitif sehingga menuntut banyak perusahaan menjadi sebuah organisasi bisnis yang mampu beradaptasi dalam menanggapi persaingan usaha. Perusahaan dapat berkembang merupakan harapan setiap individu dalam perusahaan tersebut sehingga perusahaan harus memperhatikan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki karena menjadi faktor penting terutama bagi perusahaan yang telah mempunyai arah dan tujuan yang pasti. Ivancevich (2005:27) mengatakan “kunci keberhasilan organisasi adalah pengelolaan sumber daya manusianya. Organisasi memerlukan sumber daya manusia yang mau bekerja keras, berfikir secara efektif, dan berkinerja unggul”.

Manajer merupakan seseorang yang mengemban tugas penting dalam sebuah organisasi dimana tugas seorang manajer mencakup memotivasi karyawan, mengarahkan pekerjaan karyawan, membimbing dan mengatur semua unsur yang ada dalam organisasi seperti dana, daya, sarana dan prasarana. Segala tugas yang dilakukan manajer merupakan suatu jalan untuk memperbaiki hubungan formal ataupun informal sebagai proses perubahan suatu sumber daya manusia yang berkualitas.

Setiap perusahaan membutuhkan wujud seorang manajer yang harus mampu menciptakan kondisi yang dapat membuat para karyawan menjadi

bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan meningkatkan kehidupan organisasi atau perusahaan, sehingga diperlukan peran manajer sebagai motivator yang mendorong bangkitnya semangat kerja karyawan. Tindakan dan ucapan yang mengandung emosi dapat menyebabkan penurunan motivasi kerja bagi karyawan.

Motivasi sebagaimana diungkapkan oleh Mangkunegara (2009:94) “didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”. Karyawan harus mempunyai kesempatan yang tepat, bantuan dan motivasi yang cukup untuk mengembangkan potensi yang tepat secara maksimal, untuk dapat mencapai hal tersebut maka manajer harus memperhatikan elemen manusia karena fungsi-fungsi fundamental manajemen hanya dapat dicapai melalui manusia serta mengerti tentang kebutuhan karyawan. Alderfer's dalam Hassibuan (2003:113) mengemukakan “bahwa ada tiga kelompok kebutuhan utama, yaitu : kebutuhan akan keberadaan, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan kemajuan”. Teori tersebut dikenal dengan teori ERG.

Teori ERG menerangkan bahwa lebih dari satu kebutuhan dapat bekerja pada saat bersamaan dan jika untuk mencapai pemuasan kebutuhan yang lebih tinggi terhalang, maka keinginan untuk memuaskan kebutuhan lebih rendah menjadi meningkat, artinya jika seorang karyawan tidak diberi kesempatan untuk bertumbuh disebuah organisasi, maka karyawan akan kembali untuk memebuhi kebutuhan bersosialisasi, dan apabila lingkungan atau keadaan tidak memungkinkan karyawan akan kembali untuk memenuhi kebutuhan

bersosialisasi(Hassibuan,2003). Motivasi penting bagi manajer karena manajer bekerja bersama dan melalui orang lain, sehingga manajer harus paham mengenai hak-hak dan kebutuhan karyawan karena dengan memahami maka dapat mempengaruhi karyawan untuk bertindak sesuai dengan keinginan perusahaan (Stoner,1986).

Menurut Mintzberg Robbins dan Judge (2008) terdapat sepuluh peran yang berbeda yang dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu peran hubungan antar pribadi, peran informasional dan peran pengambil keputusan. Peran hubungan antar pribadi terdiri peran manajer sebagai tokoh yang harus mampu menjadi contoh yang baik bagi para bawahannya sehingga para karyawan akan termotivasi untuk dapat bekerja dengan baik, peran sebagai pemimpin yang harus mampu mempengaruhi bawahan agar dapat bekerja sesuai aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dan peran sebagai penghubung yang sangat penting untuk menciptakan hubungan kerja sama dengan karyawan.

Peran manajer menurut Mintzberg yang kedua adalah peran informasional yang terdiri dari peran sebagai pemantau, penyebar informasi dan juru bicara organisasi. Peran sebagai pemantau diantaranya pemberian tambahan penghasilan, pujian dan pemberian hadiah, cara lain yaitu dengan memberikan hukuman yang merupakan jenis pemberian motivasi secara negatif kepada karyawan apabila pekerjaan mereka kurang baik. Sebagai penyebar informasi manajer harus mampu memberikan informasi kepada karyawan dengan jelas, dan dapat meminimalisir terjadinya kesalahpahaman informasi. Manajer juga harus bertanggung jawab

menjelaskan kepada pihak luar apabila terjadi sesuatu hal yang menyangkut perusahaan karena manajer juga berperan sebagai juru bicara organisasi.

Peran manajer yang ketiga yaitu peran manajer sebagai pengambil keputusan, terdiri dari peran kewirausahaan, sebagai penyelesaian masalah dan pengalokasi sumber daya. Manajer harus berani mengambil resiko terhadap keputusannya merupakan contoh peran sebagai wirausaha. Jika terjadi konflik atau perselisihan diantara individu dalam perusahaan maka peran manajer sangat dibutuhkan untuk mencari pemecahan masalah, sedangkan sebagai pengalokasi sumber daya, manajer harus dengan tepat dalam menempatkan karyawan sesuai kemampuan, sebab karyawan akan bersemangat untuk bekerja sesuai dengan tanggungjawabnya bila ditempatkan sesuai dengan keahliannya.

Berdasarkan peran manajer yang dikemukakan Mintzberg, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajer berpengaruh terhadap motivasi kerja bila dihubungkan dengan teori motivasi ERG. Robbins dan Judge (2008:14-15) mengungkapkan :

Penjelasan ERG Alderfer mengenai motivasi memberikan teori yang menarik bagi manajer mengenai perilaku. Jika kebutuhan bawahan dengan urutan yang lebih tinggi (misalnya : pertumbuhan) dihalangi, mungkin karena kebijakan perusahaan atau kurangnya sumber daya, ada baiknya apabila manajer berusaha mengarahkan ulang usaha bawahan menuju kebutuhan hubungan atau eksistensi. Teori ERG mengimplikasikan bahwa individu termotivasi untuk terlibat dalam perilaku memuaskan salah satu dari tiga rangkaian kebutuhan”.

Perkembangan selanjutnya, hal-hal yang penting untuk diperhatikan adalah dengan tidak memperlakukan karyawan sebagai mesin tetapi karyawan dijadikan suatu mitra sehingga karyawan akan merasa menjadi bagian dari organisasi. Dengan demikian, seorang manajer diharuskan memiliki keterampilan mengembangkan kemampuan dan pengetahuan para karyawan, serta mampu

mampu berperan secara aktif terhadap situasi dan kondisi yang sedang terjadi agar peranan manajer sebagai unsur penggerak dapat terlaksana dengan baik.

PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali merupakan salah satu perusahaan Asuransi Sosial melalui penyelenggaraan asuransi atau jaminan kesehatan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS), penerima pensiun veteran, perintis kemerdekaan beserta keluarganya yang berada di Kota Boyolali. PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali selalu berusaha semaksimal mungkin untuk memenuhi kebutuhan karyawan melalui pemberian motivasi diantaranya pemberian gaji yang sesuai beban pekerjaan dan adanya jaminan sosial. Selain kedua hal tersebut PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali juga memiliki data yang dibutuhkan dalam penelitian ini yaitu tentang peran manajer dan juga PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali pernah menjadi tempat untuk magang bagi penulis. Pada waktu penulis melaksanakan kegiatan magang, penulis melihat adanya indikasi-indikasi yang perlu diperhatikan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan melalui pelaksanaan peran manajer kepada karyawan yang mempengaruhi motivasi. Menurut gambaran tersebut, peneliti ingin mengetahui sejauh mana manajer personalia atau/sumber daya manusia di PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali menjalankan peran manajer terhadap karyawannya yang dituntut agar melakukan berbagai macam langkah agar motivasi karyawan dapat meningkat sehingga sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat diketahui bahwa peranan manajer mempunyai makna yang penting dalam meningkatkan motivasi karyawan

dalam perusahaannya, maka penulis tertarik untuk mengadakan suatu penelitian dan menulis dalam bentuk skripsi dengan judul: *Pengaruh Peran Manajer Terhadap Motivasi Karyawan (Studi Pada Karyawan PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali)*.

B. Perumusan Masalah

Untuk mencapai suatu sasaran yang diinginkan dalam suatu penelitian maka pasti tidak lepas dari masalah yang mana merupakan sesuatu yang akan dicari jawaban dan pemecahannya dalam penelitian yang dilakukan.

Sebagai manajer harus memahami dan mengerti dalam mengelola motivasi kerja para karyawan agar tujuan organisasi tercapai. Dan sesuai latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya maka permasalahan dalam hal ini adalah

1. Apakah ada pengaruh yang signifikan secara simultan dari peran manajer terhadap motivasi kerja karyawan di PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali?
2. Apakah ada pengaruh yang signifikan secara parsial peran manajer terhadap motivasi kerja karyawan di PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini sesuai dengan permasalahan adalah :

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh yang signifikan secara simultan dari peran manajer terhadap motivasi kerja karyawan.

2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh yang signifikan secara parsial dari peran manajer terhadap motivasi kerja karyawan.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini akan memberikan sumbangan manfaat sebagai berikut:

1. Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis di bidang sumber daya manusia, khususnya mengenai pentingnya peran seorang manajer dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan agar tujuan perusahaan tercapai. Sedangkan bagi perusahaan diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan saran yang membangun khususnya bagi pihak manajemen dalam hal ini adalah manajer terutama mengenai masalah yang terkait dengan judul yang diteliti.

2. Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan bagi para peneliti yang berminat mengkaji lebih jauh terutama mengenai permasalahan yang sama dengan penelitian ini dan untuk peneliti berikutnya diharapkan untuk menambahkan faktor-faktor motivasi selain peran manajer misalnya pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas yang dilakukan karyawan dengan baik dan memberikan gambaran yang jelas kepada karyawan tentang jenjang karir yang mungkin diperoleh karyawan apabila memenuhi syarat yang ditentukan perusahaan, dan lain-lain

E. Sistematika Pembahasan

Pembahasan yang sistematis akan mempermudah dalam memahami suatu hasil karya ilmiah bagi para pembacanya sehingga pembaca akan dapat mengetahui dan memahami secara berurutan dalam satu sajian yang terinci.

Penulisan skripsi ini terdiri dari lima bab dan merupakan suatu rangkaian yang berkaitan secara berurutan. Adapun sistematika pembahasannya adalah sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Bab ini memberikan penjelasan secara umum mengenai latar belakang dilakukannya penelitian antara lain rumusan masalah, tujuan yang akan dicapai, dan manfaat yang diharapkan dapat diberikan dari penelitian, serta sistematika pembahasan.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Dalam bab ini penulis menjelaskan mengenai konsep, pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dan tulisan-tulisan ilmiah yang berkaitan dengan pengertian Peran; Manajer: (pengertian manajer, tugas-tugas manajer, jenis-jenis manajer, peran manajer, kualifikasi-kualifikasi manajer; motivasi: (definisi motivasi, jenis-jenis motivasi, prinsip-prinsip motivasi, faktor-faktor motivasi, teori motivasi); dan pengaruh peran manajer terhadap motivasi karyawan.

Bab III : Metode Penelitian

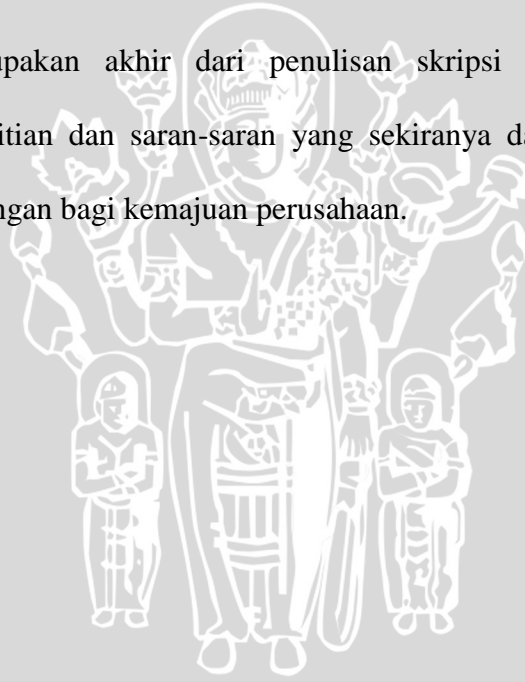
Bab ini merupakan penjelasan mengenai metode penelitian yang digunakan yang mencakup jenis penelitian yang digunakan; variabel penelitian dan pengukurannya; sumber data; populasi dan sampel; metode pengumpulan data; instrumen penelitian; dan analisa data.

Bab IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini terdiri dari penyajian data, analisis dan interpretasi data yang diperoleh selama penelitian.

Bab V : Penutup

Bab ini merupakan akhir dari penulisan skripsi yang terdiri dari kesimpulan hasil penelitian dan saran-saran yang sekiranya dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan bagi kemajuan perusahaan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

1. Shandi Amri Azhar (2009)

Penelitian dengan judul “*Peranan Pemimpin dalam Memotivasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Jawa Pos Radar Madiun)*”. Penelitian dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif, data yang digunakan adalah analisa deskriptif yang dimaksudkan untuk eksplorasi dan klarifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial dengan cara mendeskripsikan masalah dan unit yang diteliti. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Azhar, dapat disimpulkan bahwa peranan pemimpin di PT. Jawa Pos Radar Madiun dikatakan baik, karena pemimpin telah dapat melaksanakan perannya dalam berkomunikasi, mengarahkan dan memberikan bimbingan, pemberian pengawasan dan hukuman serta pemberian penghargaan kepada karyawan sehingga mau bekerja dengan baik. Berdasarkan analisa dan intepretasi data dapat diketahui bahwa pimpinan telah berperan dalam memotivasi karyawan dalam setiap pelaksanaan tugasnya. Dengan adanya motivasi, karyawan akan memiliki dorongan untuk bekerja dengan lebih baik karena kebutuhan dari karyawan telah terpenuhi dengan baik selama karyawan bekerja pada PT. Jawa Pos Radar Madiun. Adapun kebutuhan untuk memotivasi kerja karyawan yang didahulukan adalah kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan yang dengan sendirinya karyawan akan mempunyai

rasa memiliki terhadap perusahaan, yang akan berbanding lurus dengan tingkat produktifitas dan kinerja karyawan yang akan semakin baik.

Saran yang dapat diajukan adalah dalam hal pemberian pengawasan, sebaiknya pimpinan lebih memperhatikan lagi sehingga karyawan dapat meningkatkan kedisiplinan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pemberian penghargaan pada PT. Jawa Pos Radar Madiun telah dilaksanakan dengan baik yaitu dengan diberikannya kesempatan untuk bersekolah lagi, tetapi alangkah baiknya agar persyaratannya diperingan untuk karyawan yang mempunyai masa kerja belum lama tetapi mempunyai kinerja dan integritas yang bagus bagi perusahaan sehingga layak mendapatkan apresiasi sehingga baik untuk dipertimbangkan oleh perusahaan di kedepannya

2. Sanjaya Ferryanto Kusuma (2005)

Penelitian dengan judul "*Peranan Manajer Dalam Memotivasi Karyawan (Studi pada Radio Elfara FM, Malang)*". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peranan manajer dalam memotivasi karyawan yang penelitiannya dilakukan dengan cara menguraikan data dari hasil penelitian kemudian menginterpretasikan data yang diperoleh dilapangan. Hasil penelitian ini adalah manajer berusaha menanamkan loyalitas, menghargai pekerjaan bawahan, pemberian fasilitas, dan lain lain yang diharapkan nantinya akan mempengaruhi karyawan untuk terus termotivasi dengan bekerja, tetapi apabila dibandingkan dengan data yang dihasilkan dilapangan, karyawan masih merasa bahwa pengaruh dari manajer untuk memotivasi karyawan kurang sehingga saran yang dapat diajukan adalah manajer harus lebih meningkatkan interaksi

kepada karyawan, melibatkan karyawan dalam berbagai keputusan yang dibuat perusahaan karena dengan melaksanakan hal itu karyawan akan merasa pendapatnya dihargai dan dapat termotivasi untuk bekerja dengan baik.

3. Rizki Adriani (2006)

Penelitian dengan judul "*Pengaruh Kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan (Studi pad Perusahaan Infomedia Nusantara Malang)*" dilakukan terhadap 70 orang karyawan dan bertujuan untuk menggambarkan orientasi tugas (X_1), dan orientasi hubungan (X_2) serta motivasi kerja (Y_1) dan kinerja karyawan (Y_2) dan faktor apa dari kepemimpinan yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap motivasi kerja karyawan yang dibuktikan dengan hasil kerja karyawan.

Dari hasil penelitian tersebut diketahui bahwa data yang diperoleh menunjukkan data valid dan reabilitas. Hasil penelitian dengan menggunakan beta (β) menunjukkan bahwa motivasi kerja (Y_1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap orientasi tugas (X_1) dan orientasi hubungan (X_2) dengan nilai beta 0.380 dan 0.461, dimana orientasi hubungan memiliki pengaruh yang paling signifikan. Sedangkan orientasi tugas (X_1), orientasi hubungan (X_2) dan motivasi kerja (Y_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2) menunjukkan nilai betha sebesar 0.364 (X_1), 0.350 (X_2) dan 0.534 (Y_1), sehingga dari hasil analisis tersebut dapat diketahui bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikasi sebesar 5%.

Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah orientasi hubungan (X_2) merupakan variabel yang berpengaruh paling signifikan terhadap motivasi kerja

dan merupakan variabel yang berpengaruh paling signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dan juga sangat signifikan terhadap kinerja karyawan.

B. Pengertian Peran

Menurut Daft (2002:24) “suatu peran (*role*) dapat didefinisikan sebagai serangkaian perkiraan dari perilaku seseorang”. Disamping itu menurut Mulyadi (2007:654) “peran dirumuskan sebagai tanggung jawab, perilaku, atau kinerja yang diharapkan dari seseorang yang menjalankan fungsi tertentu”. Peran juga diartikan oleh Hariandja (2002:11) sebagai “keterlibatan seseorang atau satu unit dalam proses pencapaian tujuan organisasi yang dapat berkaitan dengan penentuan strategi atau cara pencapaian tujuan tersebut”.

Ketika kata peran digunakan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan, maka seseorang diharapkan mampu dan mau menjalankan perannya sesuai dengan apa yang diharapkan pada posisi atau jabatannya, namun kesimpulannya peran adalah kumpulan tugas (tanggung jawab) yang dilimpahkan pada seseorang melalui jabatan tertentu maupun kedudukannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Sehingga peranan yang harus dijalankan seseorang dalam pencapaian tujuan organisasi sangatlah penting.

C. Manajer

1. Pengertian Manajer

Manajer adalah akar kegiatan yang terdapat di perusahaan. Kelangsungan hidup suatu perusahaan selalu dikaitkan dengan kemampuan manajemen dalam

mengelola perusahaan agar dapat bertahan hidup dalam arti perusahaan tersebut dapat mempertahankan kelangsungan usahanya.

Sedangkan menurut Robbin (2007:35) Manajer adalah “*someone who coordinates and oversees the work of other people so that organizational goals can be accomplished*”. Manajer menurut Suprpto (2009:134) adalah “orang yang bertanggung jawab atas hasil kerja satu orang atau lebih dalam suatu organisasi”. Selain itu, menurut Griffin (2004:8) “manajer adalah seseorang yang merencanakan dan membuat keputusan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan sumber-sumber daya manusia finansial, fisik dan informasi”.

Pengertian manajer dari beberapa ahli tersebut memang diutarakan dengan bahasa yang berlainan namun dapat disimpulkan bahwa definisi dari manajer adalah seseorang dalam sebuah organisasi yang tidak henti-hentinya berusaha mencapai tujuan organisasi dengan cara mengatur, membina, membimbing dan memimpin dan bertanggung jawab terhadap para anggotanya sehingga tujuan yang telah ditetapkan perusahaan tercapai.

2. Tugas-tugas Manajer

Manajer mempunyai tugas yang penting dalam proses manajemen. Tugas-tugas seorang manajer dikemukakan sebagai berikut (Winardi,2004:4-9) :

1. Para manajer bekerja dengan dan melalui orang-orang lain.
Istilah orang-orang bukan saja mencakup pihak bawahan dan para supervisor, tetapi pula manajer lain didalam organisasi yang bersangkutan misalnya para pelanggan, para klien, para rekanan, pihak serikat buruh, dan sebagainya.
2. Para manajer bertanggung jawab dan dari mereka dapat diminta pertanggungjawaban.
Manajer ditugasi untuk mengupayakan agar tugas-tugas khusus dilaksanakan secara berhasil. Sukses atau kegagalan para bawahan merupakan suatu refleksi langsung tentang keberhasilan atau kegagalan

manajer yang bersangkutan. Sesungguhnya semua anggota sesuatu organisasi, termasuk didalamnya mereka yang tidak merupakan manajer (para non-manajer) bertanggung jawab terhadap tugas mereka masing-masing. Adapun perbedaannya ialah bahwa para manajer diminta pertanggungjawaban mereka bukan saja atas pekerjaan mereka sendiri, tetapi, pula untuk pekerjaan pihak lain.

3. Para manajer mengimbangi tujuan-tujuan yang bersaing dan mereka menetapkan prioritas-prioritas.

Setiap saat, setiap manajer menghadapi sejumlah tujuan-tujuan keorganisasian—sejumlah problem dan sejumlah kebutuhan—yang semuanya meminta waktu dan sumber-sumber daya sang manajer tersebut (baik sumber daya manusia maupun sumber daya material). Mengingat bahwa sumber-sumber daya demikian adalah terbatas, maka para manajer, harus mengupayakan adanya suatu imbalan antara berbagai macam tujuan dan kebutuhan yang ada.

4. Para manajer harus berpikir secara analitikal dan konseptual
Untuk dapat berpikir secara analitikal, seorang manajer harus mampu mengurai sebuah problem dalam komponen-komponennya, tetapi hal yang lebih penting adalah manajer harus pula merupakan seorang pemikir konseptual, yang mampu memandang seluruh tugas yang ada didalamnya sesuai dengan abstraksinyadan menghubungkan dengan tugas-tugas lainnya.

5. Para manajer merupakan pihak penengah yang menyelesaikan perselisihan-perselisihan (mediators).

Dengan adanya orang-orang, maka muncul pula ketidaksepakatan antara mereka atau pertengkaran. Manajer perlu menyisihkan waktu mereka untuk berperan sebagai pihak yang menengahi perselisihan-perselisihan yang terjadi (*mediators*), dan penyelesaian perselisihan demikian harus dilaksanakan dengan cepat sebelum persoalan menjadi lebih rumit.

6. Para manajer merupakan politisi.

Manajer harus membangun hubungan-hubungan baik dan bahwa mereka dapat menggunakan persuasi dan tindakan kompromis untuk mempromosikan tujuan-tujuan keorganisasian.

7. Para manajer merupakan diplomat.

Para manajer pada waktu-waktu tertentu merupakan wakil resmi dari organisasi mereka pada pertemuan-pertemuan organisasi.

8. Para manajer merupakan simbol-simbol.

Para manajer memersonifikasi (baik untuk para anggota organisasi yang bersangkutan, maupun untuk pengamat luar), keberhasilan atau kegagalan organisasi.

9. Para manajer membuat keputusan-keputusan sulit.

Manajer adalah orang yang diharapkan dapat memberikan pemecahan pada masalah yang sukar dan terus melaksanakan keputusannya, walaupun dengan cara itu ia menjadi tidak populer.

Menjadi manajer harus terus-menerus berusaha agar kepemimpinannya menjadi efektif dan efisien. Menurut Drucker dalam Sule dan Saefullah (2010:10) efektif adalah mengerjakan pekerjaan yang benar sedangkan efisien menurutnya adalah mengerjakan pekerjaan dengan benar. Kemampuan manajer dalam menjalankan tugasnya dengan baik dan benar merupakan ciri manajer yang efektif dan efisien”.

Contoh melakukan pekerjaan yang benar adalah pekerjaan yang tidak melanggar peraturan perusahaan, sedangkan contoh melakukan pekerjaan dengan benar adalah bagaimana cara manajer dalam mengambil sebuah keputusan yang tidak merugikan atasan dan bawahan. Manajer harus mengutamakan tugas, tanggung jawab dan serta mengupayakan agar karyawan yang dipimpinnya diarahkan dengan benar sehingga memotivasi karyawan semakin baik dan meningkat.

3. Peran Manajer

Penelitian Mintzberg dalam Robbins dan Judge (2008:8) bahwa manajer mempunyai 10 peran yang berbeda, yang terbagi dalam 3 kategori dasar yaitu seperti yang terlihat pada tabel 1.

Peran manajer menurut Mintzberg's adalah:

1. Peran hubungan antarpersonal:

- a. Peran sebagai tokoh : seorang manajer seringkali berperan dengan melakukan tugas-tugas seremonial seperti menghadiri undangan dan menyambut tamu. Seorang manajer harus menjalankan sejumlah tugas rutin resmi atau yang bersifat sosial

Tabel 1
Peran-peran Manajerial Mintzberg

Peran	Deskripsi
Antarpersonal	
Tokoh	Pemimpin simbolis; diwajibkan melakukan sejumlah tugas rutin dari sebuah lembaga hukum atau sosial.
Kepemimpinan	Bertanggung jawab memotivasi dan mengarahkan karyawan.
Penghubung	Mempertahankan jaringan koneksi luar yang memberikan pertolongan dan informasi.
Informasional	
Pemantau	Menerima berbagai informasi; bertindak sebagai pusat saraf informasi internal dan eksternal organisasi.
Penyebarnya	Meneruskan informasi yang diterima dari orang luar atau karyawan lain kepada anggota organisasi.
Juru Bicara	Meneruskan informasi kepada orang luar mengenai rencana, kebijaksanaan, tindakan, dan hasil organisasi; bertindak selaku ahli dalam industri organisasi.
Pengambilan Keputusan	
Kewirausahaan	Mencari peluang dalam organisasi dan lingkungannya serta memprakarsai proyek-proyek untuk membuat perubahan.
Penyelesai Masalah	Bertanggungjawab atas tindakan korektif ketika organisasi menghadapi gangguan penting yang tidak terduga.
Pengalokasi Sumber Daya	Membuat atau menyetujui keputusan-keputusan organisasi yang signifikan.
Negosiator	Bertanggung jawab mewakili organisasi dalam negosiasi-negosiasi besar.

(Sumber: Robbin dan Judge, 2008:8)

- b. Peran sebagai pemimpin : seorang manajer bertanggung jawab untuk memotivasi dan menggerakkan bawahannya, bertanggung jawab dalam penempatan, pelatihan, dan mensosialisasikan tugas-tugas kepada karyawan.
- c. Peran sebagai penghubung : sebagai penghubung, manajer melakukan hubungan dengan orang-orang yang bukan bawahan atau atasan diluar organisasinya dan memelihara perkembangan komunikasi dengan pihak diluar organisasi dan penyedia informasi.

2. Peran informasional :

- a. Peran sebagai pemantau : manajer menyerap informasi untuk mengembangkan organisasi dan lingkungannya serta sebagai pusat informasi internal dan eksternal organisasi.
- b. Peran sebagai penyebar informasi : menyalurkan informasi yang diterima dari pihak luar dan dari unit yang lain kepada seluruh anggota organisasi.
- c. Peran sebagai juru bicara : menyampaikan dan menjabarkan informasi kepada pihak di luar unit bahkan di luar organisasi mengenai rencana organisasi, kebijakan, langkah-langkah, hasil, dan sebagainya.

3. Peran pengambilan keputusan:

- a. Peran Kewirausahaan : memanfaatkan peluang organisasi untuk menciptakan rencana pengembangan yang berguna untuk

membawa organisasi pada suatu perubahan yang lebih baik, dan mengawasi rencana-rencana tersebut agar berjalan dengan baik.

- b. Peran sebagai penyelesaian masalah : bertanggung jawab untuk mereda gangguan, menyelesaikan masalah, dan memberikan solusi pada saat organisasi mengalami gangguan tidak diprediksikan sebelumnya.
- c. Peran sebagai pengalokasi sumber daya : bertanggung jawab untuk mengalokasikan semua jenis sumber daya organisasi berdasarkan persetujuan semua keputusan organisasi.
- d. Peran sebagai negosiator : manajer melakukan negosiasi dengan pihak luar untuk meningkatkan keuntungan unitnya, bahkan organisasinya, misalnya manajer bagian produksi melakukan perundingan dengan pemasok.

4. Keahlian manajer

Manajer memerlukan beberapa ketrampilan khusus untuk menggenapi perannya sebagai manajer agar berhasil mencapai tujuan perusahaan. Ada tujuh jenis dasar keahlian yang dibutuhkan oleh semua manajer antara lain sebagai berikut : (Griffin,2004:19-20)

1. Keahlian teknis
Keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikan atau memahami suatu jenis pekerjaan tertentu yang dilaksanakan dalam suatu organisasi.
2. Keahlian intrapersonal
Kemampuan untuk memahami, memotivasi, dan berkomunikasi dengan individu maupun kelompok.
3. Keahlian konseptual
Kemampuan manajer untuk berpikir secara abstrak.
4. Keterampilan diagnostik

Kemampuan manajer untuk memvisualisasikan jawaban yang paling sesuai untuk situasi tertentu.

5. Keterampilan komunikasi

Kemampuan manajer untuk mengirimkan ide dan informasi secara efektif kepada orang lain maupun untuk menerima ide dan informasi secara efektif dari orang lain.

6. Keahlian pengambilan keputusan

Kemampuan manajer untuk mengenali dan mendefinisikan masalah dan kesempatan untuk memperbaikinya dan kemudian memilih suatu tindakan yang sesuai untuk memecahkan masalah dan memanfaatkan kesempatan.

Keahlian-keahlian tersebut harus dimiliki oleh seorang manajer karena keahlian tersebut adalah pegangan bagi seorang manajer. Keterampilan tersebut dibutuhkan untuk menjadi seorang manajer yang kompeten sehingga dapat dengan siap siaga menghadapi situasi dan kondisi yang terjadi di perusahaan.

5. Kualifikasi-kualifikasi Manajer

Keberhasilan manajer dalam memimpin membutuhkan kualifikasi-kualifikasi tertentu. Menurut Koontz dan O'Donnell dalam Hassibuan (2003:50-51) dapat dikualifikasikan sebagai berikut :

1. *Intelligence*, artinya memiliki kecerdasan melebihi orang-orang yang dipimpinya
2. *Leadership ability*, artinya mempunyai kemampuan memimpin, mempunyai perhatian terhadap kepentingan yang menyeluruh.
3. *Communication ability*, artinya mempunyai kemampuan berkomunikasi
4. *Logical approach to problem*, artinya matang dalam berpikir dan emosi untuk menyelesaikan masalah.
5. *Cultural interest*, memiliki dorongan yang kuat untuk memimpin.
6. *Moral virtues*, artinya menghayati kepentingan kerja sama.
7. *Good judgement*, artinya mampu mengambil keputusan yang baik.

Kualifikasi tersebut sangat penting dimiliki oleh pihak manajemen dalam perusahaan karena untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, manajer tidak dapat bekerja sendiri melainkan melalui orang lain dalam perusahaan yang dipimpinya. Seorang manajer harus dapat mengambil

keputusan yang baik sehingga dapat menguntungkan berbagai pihak manajemen. Kualifikasi manajer seperti kecerdasan melebihi orang-orang yang dipimpinnya dapat mengajarkan dan mengembangkan bawahannya dalam bekerja karena pengetahuan yang dimiliki oleh manajer dapat meminimalisir kesalahan yang dilakukan oleh para karyawan yang dipimpinnya.

Seorang manajer bertanggung jawab dalam mengarahkan kepada tujuan yang dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Berbagai strategi harus diteliti dan dipelajari sehingga menjadi strategi yang tepat untuk diimplementasikan dalam perusahaan. Strategi yang paling tepat pada akhirnya akan menjadi panduan manajer untuk mewujudkan tujuan utama perusahaan.

Keberhasilan dalam mengelola perusahaan tidaklah lepas dari usaha seorang manajer dalam memahami bagaimana cara meningkatkan motivasi karyawan. Kualifikasi *moral virtues* diharapkan menjadikan perusahaan tersebut kuat menghadapi tantangan.

Menurut Hassibuan (2003:47) :

Pekerjaan manajer meliputi masalah internal dan eksternal perusahaan yang dipimpinnya. Masalah internal perusahaan harus dibenahi dengan baik, supaya semua potensi perusahaan lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Masalah eksternal perusahaan harus diperhitungkan, diamati, dan diimplikasikan mengenai kondisi-kondisi yang mendukung dan menghambat tercapainya tujuan perusahaan”.

D. Motivasi

1. Definisi Motivasi Kerja

Dalam upaya mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan, maka salah satu strategi yang dapat dilakukan oleh manajer adalah memberikan dorongan atau motivasi bagi karyawannya. Menurut Robbins dan Judge

(2008:222) ”motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya”. Motivasi dalam hubungannya dengan lingkungan kerja menurut McCormick dalam Mangkunegara (2009:93) didefinisikan sebagai “kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”.

Para ahli lain juga memahami beberapa pengertian motivasi, diantaranya menurut Siagian (1995:135) adalah :

Daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi atau dan rela mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Dari beberapa pengertian motivasi yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi mengandung tiga hal yang penting, yaitu:

- a. Pemberian motivasi berpengaruh dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional.
- b. Motivasi merupakan kesediaan untuk mengarahkan usaha tingkat tinggi untuk pencapaian tujuan organisasi
- c. Motivasi merupakan kekuatan yang dihasilkan dari keinginan.

Memahami motivasi merupakan tugas penting manajer, karena manajer bertindak melalui orang lain. Sehingga dengan memahami motivasi dapat mendorong orang lain mengerjakan keinginan manajer agar tujuan organisasi semakin terarah.

2. Jenis-jenis Motivasi

Menurut Fuad (2000:97) ada dua jenis motivasi yang dapat ditanamkan sebagai berikut :

2.1 Motivasi Positif

Yaitu proses mempengaruhi orang lain dengan memberikan tambahan tingkat kepuasan tertentu, misalnya memberikan promosi, tambahan penghasilan, menciptakan kondisi kerja yang nyaman, dan sebagainya.

2.2 Motivasi Negatif

Yaitu proses mempengaruhi orang lain dengan memberikan ancaman atau mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu dengan terpaksa. Misalnya ancaman penurunan pangkat, pemotongan gaji, atau dipecat dari jabatannya.

Manajer dapat menggabungkan penggunaan motivasi positif maupun negatif dalam memberikan dorongan kepada bawahan yang tentunya disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi yang dihadapi.

Menurut Hassibuan (2003:100) “motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedang motivasi negatif efektif untuk jangka pendek saja, tetapi manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya”. Untuk itu penerapan motivasi positif atau motivasi negatif harus tepat agar secara efektif mampu menimbulkan semangat kerja karyawan.

Manajer harus selalu mengawasi para bawahannya supaya dapat mengetahui serta memahami apa dibutuhkan dari para bawahannya, sehingga manajer dapat menentukan motivasi mana yang perlu diterapkan dan diimplementasikan secara tepat terkait keadaan yang ada dalam suatu perusahaan.

3. Prinsip-prinsip Dalam Memotivasi Kerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2009:100-101) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu :

- 1) Prinsip partisipasi
Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
- 2) Prinsip komunikasi
Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- 3) Prinsip mengakui andil bawahan
Pemimpin mengakui bahwa karyawan mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- 4) Prinsip pendelegasian wewenang
Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh organisasi.
- 5) Prinsip memberikan perhatian
Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh organisasi.

4. Faktor-faktor Motivasi

Menurut Siagian (2003:65) terdapat faktor-faktor yang menimbulkan motivasi yaitu meliputi :

- a. Kondisi kerja yang baik, terutama terlihat dari segi fisik dan lingkungan kerja. Perasaan diikutsertakan dalam seluruh proses administrasi dan manajemen serta berlaku untuk semua tingkatan dan golongan jabatan.
- b. Cara mendisiplinkan yang manusiawi, yang bertitik tolak dari pandangan 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 kesalahan yang diperbuat.
 2. Hukuman yang diberikan sebanding dengan kesalahan yang diperbuat
 3. Teknik kedisiplinan tidak merendahkan seseorang dimata orang lain
 4. Tindakan yang dilakukan bersifat mendidik
 5. Tindakan yang dilakukan tidak berdasarkan emosional
- c. Pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik. Faktor motivasional ini didasarkan pada pemikiran bahwa setiap manusia memiliki kekuatan dan kemampuan tertentu.

- d. Kesetiaan manajemen pada bawahan. Kesetiaan ini sangat penting artinya bagi para bawahan, bagi manajer, juga sangat penting terutama apabila ditinjau dari segi pembentukan perilaku.
- e. 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 lainnya yang telah ditentukan perusahaan.
- f. Adanya pengertian dan perhatian terhadap masalah pribadi karyawan.
- g. Keamanan pekerjaan (*job security*) setiap karyawan perlu merasakan yakin bahwa ia tidak akan diperlakukan semena-mena.
- h. Tugas pekerjaan yang bersifat menarik.

5. Teori Motivasi

5.1 Teori Hierarki Kebutuhan

Menurut Maslow dalam Hanafi (2003:310) terdapat kebutuhan seseorang yang tersusun secara hirarkis. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah :

1. Aktualisasi diri : kebutuhan untuk berkembang, kebutuhan untuk mewujudkan potensi diri.
2. Pengakuan : kebutuhan dihormati orang lain, kebutuhan mampu menyelesaikan
3. Sosial : kebutuhan akan cinta, kebutuhan mampu menyelesaikan pekerjaan, kebutuhan *self-esteem*.
4. Keamanan : kebutuhan akan keamanan, dan bebas dari ketakutan akan ancaman.
5. Fisiologis : kebutuhan akan udara, makan, minum, tempat tinggal, dan sex

Sesuai dengan teori ini, seorang pegawai tidak akan termotivasi untuk bekerja dengan baik bilamana pelaksanaan pekerjaan tidak dapat memenuhi kebutuhannya (Hariandja,2005:328).

Menurut Hasibuan, (2001:156-157) Terdapat kebaikan dari hierarki kebutuhan ini, antara lain adalah sebagai berikut :

- b) Manajer mengetahui bahwa seseorang berperilaku atau bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, materiil dan nonmateriil yang akan memberikan kepuasan kepadanya.
- c) Kebutuhan manusia berjenjang sesuai dengan kedudukan atau sosial ekonominya. Seorang yang berkedudukan rendah cenderung dimotivasi

oleh materi, sedang orang yang berkedudukan tinggi cenderung dimotivasi nonmaterial.

- d) Manajer akan lebih mudah memberikan alat motivasi yang paling sesuai untuk merangsang semangat bekerja karyawannya.

Jika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, pimpinan akan mengalami kesulitan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

5.2 Teori Kebutuhan McClelland

McClelland dalam Hariandja (2005:332) mengatakan bahwa ada tiga kebutuhan manusia, sebagai berikut:

1. Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan sebelumnya.
2. Kebutuhan untuk berkuasa (*need for power*), yaitu kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh terhadap orang lain.
3. Kebutuhan afiliasi (*need for affiliation*), yaitu kebutuhan untuk disukai, mengembangkan, atau memelihara persahabatan dengan orang lain.

Hassibuan (2003:111-112) menerangkan :

Teori McClelland berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi ini akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat, Harapan keberhasilannya, Nilai insentif yang terlekat pada tujuan.

5.3 Teori ERG (*Existence, Related and Growth*)

Menurut Alderfer dalam Hariandja (2005:332) bahwa ada tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu :

1. *Existence*

Berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya (Hariandja,2005:332). Kebutuhan *existence* berupa semua kebutuhan fisiologis dan material dan kebutuhan rasa aman.

Dalam organisasi kebutuhan ini termasuk upah, kondisi lingkungan pekerjaan, jaminan kesehatan dan keselamatan kerja.

2. *Related*

Berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain (Hariandja,2005:332). Kebutuhan akan hubungan meliputi semua semua bentuk kebutuhan yang berkaitan dengan setiap hubungan antar pribadi dalam organisasi. Kebutuhan hubungan akan terpenuhi dengan adanya hubungan sosial dan hubungan antar pribadi.

3. *Growth*

Berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri yang identik dengan kebutuhan *self-actualization* yang dikemukakan oleh Maslow (Hariandja,2005:332). Kebutuhan pertumbuhan akan terpuaskan oleh seseorang individu menciptakan kontribusi yang kreatif dan produktif.

Pada penelitian ini penulis mengambil teori motivasi ERG. Penjelasan tentang teori ERG Aldefer menyediakan sarana yang penting bagi manajer tentang perilaku. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang bawahan misalnya, pertumbuhan tampak terkendali, mungkin karena kebijaksanaan perusahaan, maka hal ini harus menjadi perhatian utama manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya bawahan yang bersangkutan memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi. Teori ERG Aldefer memberitahukan bahwa individu akan terdorong untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan.

E. Hubungan Peran Manajer dengan Motivasi Kerja Karyawan

Tujuan MSDM adalah meningkatkan kontribusi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi, yang secara sosial dan etis dapat dipertanggungjawabkan (Hariandja,2002:26). Ini berarti dalam mencapai tujuan organisasi, tanggung jawab sosial (*social responsibility*) sangat dibutuhkan untuk melengkapi keberhasilan strategis sebuah perusahaan dalam menghadapi tantangan baik berasal dari eksternal maupun internal

Managers expand their responsibilities to another important stakeholders group—employees, because they want to attract, keep and motivate good employees. Managers improve working condition,expand employee rights, increase job security, and focus on human resource concern (Robbin, 2007:147).

Dengan adanya pernyataan tersebut, maka dijelaskan bahwa manajer memperluas tanggung jawabnya terhadap karyawan karena manajer ingin menarik, menjaga dan memotivasi karyawan agar bekerja dengan baik. Manajer diharuskan meningkatkan kondisi kerja (dimana keadaan lingkungan dimana karyawan dalam sebuah perusahaan bekerja harus diperhatikan dengan baik sehingga para pekerja dapat bekerja dengan nyaman. Keadaan lingkungan perusahaan harus mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik), memperluas hak-hak karyawan, meningkatkan keamanan kerja, dan fokus pada kepedulian sumber daya manusia.

Penjelasan diatas didukung dengan teori yang dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak (2005:98,100) yaitu :

“Peranan manajemen sangat penting dan dominan dalam peningkatan kinerja karyawan, baik dalam meningkatkan kompetensi dan motivasi kerja

karyawan, maupun dalam membangun sistem kerja yang efektif dan menciptakan kondisi dan suasana kerja yang harmonis, aman dan menyenangkan.

Pertama, sebagaimana diuraikan diatas, manajemen dapat membuka kesempatan yang seluas-luasnya bagi para pekerja untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerjanya, baik melalui program pendidikan dan pelatihan maupun melalui rotasi jabatan atau penugasan khusus.

Kedua, manajemen sebagai pemimpin harus mampu membangun dan meningkatkan motivasi kerja karyawan, baik melalui pemberian imbalan yang layak dan adil, maupun dengan membangun komunikasi yang efektif, demikian juga dengan memberi kesempatan seluas-luasnya bagi para pekerja dalam proses pengambilan keputusan dan membangun karirnya.

Ketiga, manajemen berperan menciptakan sistem kerja yang efektif, lingkungan dan kondisi kerja yang aman, nyaman, dan harmonis, sehingga para pekerja dapat melakukan tugasnya dengan semangat kerja yang tinggi.

Keempat, manajemen sebagai pemimpin harus mampu membangun kerjasama yang efektif antara pekerja dalam satu unit organisasi, dan antar unit organisasi.

Kelima, manajemen sebagai pemimpin harus mampu memberdayakan setiap pekerja, mengenali dan mengoptimalkan pendayagunaan potensi atau keunggulan setiap pekerja, serta mendukung kelemahan dan kekurangan pekerja”.

Dengan adanya pernyataan tersebut, maka dapat dikaitkan bahwa seorang manajer mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

F. Model Konsep dan Hipotesis

1. Model Konsep

Penjelasan tentang persoalan utama dalam penelitian adalah sangat penting agar permasalahan yang diangkat menjadi jelas. Peneliti harus membuat suatu konsep yang jelas dan dapat menggambarkan secara tepat tentang persoalan yang diteliti. Menurut Rianto (2004:27) “Konsep merupakan generalisasi dari dari sekelompok fenomena tertentu, sehingga dapat dipakai untuk menggambarkan berbagai fenomena tertentu”. Berdasarkan uraian dari tinjauan teoritis mengenai

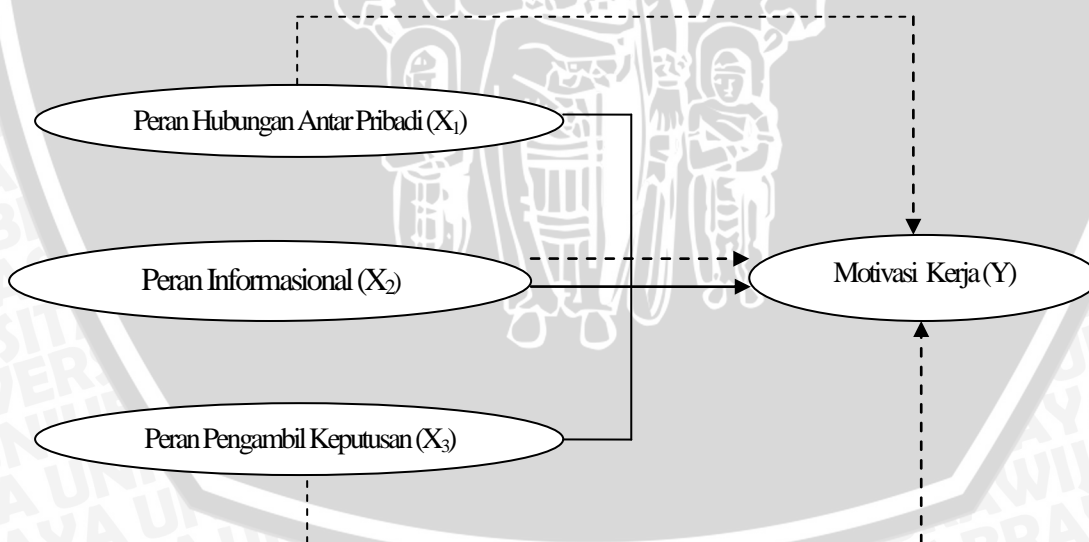
pengaruh peran manajer terhadap motivasi karyawan maka dapat dirumuskan model konsep sebagai dasar pembentukan hipotesis, yaitu:



Gambar 1
Model Konsep

2. Model Hipotesis

Menurut Arikunto (2010:110), “hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul”. Berdasarkan model konsep yang sudah ada dapat dijabarkan dalam model hipotesis yaitu :



Gambar 2
Model Hipotesis

Keterangan :

- : Pengaruh simultan Peran Antarpribadi (X_1), Peran Informasional (X_2), Peran Pengambilan Keputusan (X_3) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y).
- : Pengaruh parsial Peran Antarpribadi (X_1), Peran Informasional (X_2), Peran Pengambilan Keputusan (X_3) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y).

Berdasarkan model hipotesis tentang pengaruh peran manajer terhadap motivasi karyawan, maka dapat dijabarkan dalam hipotesis sebagai berikut :

- a. Diduga ada pengaruh simultan yang signifikan dari peran hubungan Antarpribadi (X_1), Peran Informasional (X_2), dan Peran Pengambil Keputusan (X_3) Terhadap Motivasi Karyawan (Y) Pada PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali.
- b. Diduga ada pengaruh parsial yang signifikan dari peran hubungan Antarpribadi (X_1), Peran Informasional (X_2), dan Peran Pengambil Keputusan (X_3) Terhadap Motivasi Karyawan (Y) Pada PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Sesuai dengan tujuan permasalahan yang ada pada latar belakang permasalahan dan keterangan dalam rumusan permasalahan maka penelitian ini merupakan jenis penelitian *explanatory research* (penjelasan). Hal ini sesuai dengan pendapat Singarimbun dan Effendi (2006:5) yang menyatakan bahwa “penelitian penjelasan adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa”.

Nur dan Bambang (2002:12) mengatakan “Metode pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik.”

Berdasarkan pengertian diatas, maka penelitian dengan judul “Pengaruh Peran Manajer terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali)” merupakan penelitian penjelasan karena menjelaskan pengaruh variabel peran manajer terhadap variabel motivasi kerja karyawan dengan menggunakan pengujian hipotesis statistik dan melakukan pengukuran terhadap fenomena sosial dimana setiap variabel diukur dengan menggunakan metode pendekatan kuantitatif.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali yang berlokasi di Jalan Randuasri Siswodipuran Boyolali Provinsi Jawa Tengah. Perusahaan ini bergerak di bidang asuransi. Alasan melakukan penelitian di PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali adalah untuk mengetahui peran manajer dalam meningkatkan motivasi kerja para karyawan. Selain itu, PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali merupakan tempat magang peneliti, sehingga peneliti melihat dengan jelas situasi yang terjadi pada perusahaan bahwa pada PT.ASKES (Persero) Cab. Boyolali mempunyai indikasi-indikasi yang perlu diperhatikan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan melalui pelaksanaan peran manajer kepada karyawan yang mempengaruhi motivasi. Peneliti juga memberikan kontribusi dalam bentuk saran untuk PT. ASKES Cab. Boyolali untuk melakukan berbagai macam langkah agar motivasi karyawan dapat terus meningkat sehingga sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

1. Konsep dan Variabel

Menurut Nur dan Bambang (2002:58) “konsep merupakan abstraksi dari realitas yang tersusun dengan mengklasifikasikan fenomena-fenomena yang memiliki kesamaan karakteristik”, sedangkan konsep menurut Nazir (2009:123) menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap sesuatu yang khas. Tujuan konsep adalah untuk

menyederhanakan pemikiran dengan cara menggabungkan sejumlah peristiwa-peristiwa dibawah suatu judul yang umum.

Penelitian ini terdiri dari dua konsep yaitu Peran Manajer dan Motivasi Kerja Karyawan yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Peran manajer

Peran manajer merupakan perilaku yang diharapkan dari seseorang yang menjalankan sebagai manajer.

b. Motivasi

Sesuatu yang dapat menimbulkan semangat dalam bekerja.

Menurut Nazir (2009:123), “Variabel adalah konsep yang mempunyai bermacam-macam nilai. Konsep dapat diubah menjadi variabel dengan cara memusatkan pada aspek tertentu dari variabel itu sendiri”. Dari pengertian tersebut maka variabel dapat dijelaskan sebagai konsep yang memiliki banyak nilai, sehingga dalam pelaksanaan penelitian variabel perlu dioperasionalisasikan sehingga menjadi petunjuk tentang apa yang harus diamati dan bagaimana mengukur suatu variabel. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

a. Variabel Bebas (Variabel *Independent*)

Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari Peran Hubungan Antarpribadi (X_1), Peran Informasional (X_2), dan Peran Pengambil Keputusan (X_3).

b. Variabel Terikat

Variabel terikat dalam penelitian ini yaitu Motivasi Kerja Karyawan (Y) PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali.

2. Definisi Operasional

Definisi Operasional menurut Nasir (2009:152) merupakan “definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau kontrak dengan cara memberi arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur kontrak atau variabel tersebut”. Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Variabel Bebas terdiri dari :

1) Peran Antarpersonal (X_1)

Peran hubungan antar pribadi adalah peran manajer untuk berinteraksi dengan menggunakan keterampilan-keterampilan baik kepada atasan, para bawahan dan berbagai pihak yang berkepentingan didalam maupun diluar organisasi. Variabel ini terdiri dari 3 (tiga) indikator yaitu :

a. Peran sebagai tokoh :

Peran manajer untuk melakukan tugas-tugas seremonial

b. Peran Kepemimpinan :

Seorang manajer bertanggung jawab untuk memotivasi dan menggerakkan unit-unit dibawahnya,

c. Peran sebagai penghubung

Manajer melakukan hubungan dengan orang-orang yang bukan bawahan atau atasan diluar organisasinya dan memelihara perkembangan komunikasi dengan pihak diluar organisasi dan penyedia informasi.

2) Peran Informasional (X_2)

Peran Informasional adalah peran manajer dalam mengelola informasi secara lengkap dan dapat dipercaya agar kegiatan organisasi dapat terlaksana dengan efektif dan efisien. Variabel ini terdiri dari 3 (tiga) indikator yaitu :

a. Peran sebagai pemantau :

Peran manajer dalam menyerap informasi untuk mengembangkan organisasi dan lingkungannya.

b. Peran sebagai penyebar informasi :

Menyalurkan informasi yang diterima dari pihak luar atau dari unit yang lain kepada seluruh anggota organisasi.

c. Peran sebagai juru bicara :

Menyampaikan dan menjelaskan informasi kepada pihak di luar unit bahkan di luar organisasi mengenai rencana organisasi, kebijakan, langkah-langkah, hasil, dan sebagainya.

3) Peran pengambilan keputusan (X_3)

Peran pengambil keputusan adalah kemampuan manajer dalam membuat keputusan yang dipertimbangkan dengan berbagai aspek sehingga tidak ada yang dirugikan dalam pengambilan keputusan.

a. Peran Kewirausahaan

Manajer harus memanfaatkan peluang organisasi untuk berinisiatif menciptakan rencana pengembangan organisasi pada suatu perubahan yang lebih baik

b. Peran sebagai penyelesaian masalah :

Manajer harus bertanggung jawab untuk mereda gangguan agar tidak terjadi masalah yang lebih rumit.

c. Peran sebagai pengalokasi sumber daya :

Bertanggung jawab untuk mengalokasikan semua jenis sumber daya organisasi berdasarkan persetujuan semua keputusan organisasi.

b. Variabel terikat (Y) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Pada penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah motivasi kerja karyawan yang dapat diukur dengan indikator sebagai berikut :

1. Kebutuhan *Existence* (eksistensi) adalah kebutuhan yang berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya

2. Kebutuhan *Related* (keterikatan) adalah kebutuhan yang berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain
3. Kebutuhan *Growth* (pertumbuhan) adalah kebutuhan yang berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri.

Tabel 2
Konsep, Variabel, Indikator, Item

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Peran Manajer	Peran Antarpersonal (X ₁)	Sebagai Tokoh	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajer menghadiri undangan para bawahan 2. Manajer mengadakan rapat mengenai pekerjaan
		Sebagai Pemimpin	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajer memberikan semangat kepada karyawannya 2. Manajer menjelaskan setiap tugas yang diberikan kepada karyawan 3. Manajer menekankan karyawan untuk memenuhi aturan yang telah ditetapkan
		Sebagai Penghubung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajer menciptakan hubungan kerja sama dengan karyawan 2. Manajer membiarkan karyawan mengetahui apa yang diharapkan manajer
	Peran Informasional (X ₂)	Sebagai Pemantau	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajer menerapkan sanksi atau hukuman jika pekerjaan tidak sesuai 2. Manajer menetapkan batas waktu menyelesaikan pekerjaan 3. Manajer memberi masukan bila terjadi kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan
		Penyebarkan Informasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajer tidak terlambat dalam memberikan informasi 2. Manajer memberikan

		Juru Bicara Organisasi	informasi dengan jelas <ol style="list-style-type: none"> 1. Manajer bertanggungjawab menjelaskan kepada pihak luar bila terjadi suatu hal yang menyangkut perusahaan 2. Manajer selalu sigap menjadi narasumber pada kegiatan di luar organisasi
Peran Pengambil Keputusan (X ₃)		Kewirausahaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajer memiliki ide-ide baru dalam mengembangkan produk 2. Manajer berani mengambil resiko terhadap keputusannya
		Penyelesai Masalah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajer menyediakan waktu untuk mendengarkan keluhan bawahan 2. Manajer membantu menyelesaikan konflik 3. Manajer merespon gangguan yang timbul diperusahaan
		Pengalokasi Sumber Daya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajer menempatkan karyawan sesuai kemampuan 2. Manajer menyediakan alat yang dibutuhkan dalam bekerja. 3. Manajer menyediakan fasilitas dalam pelaksanaan pekerjaan
Motivasi	Motivasi Kerja Karyawan (Y)	Kebutuhan Eksistensi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji yang sesuai dengan pekerjaan yang dibebankan 2. Adanya jaminan kesehatan 3. Adanya lingkungan pekerjaan yang aman
		Kebutuhan keterikatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi komunikasi yang baik dengan manajer 2. Kerjasama antar rekan kerja yang baik 3. Karyawan memepunyai rasa persaudaraan yang kuat dengan karyawan
		Kebutuhan pertumbuhan	<ol style="list-style-type: none"> 1. kebebasan dalam bekerja tanpa pengawasan ketat 2. Mampu mengemukakan ide-ide dan kritik terhadap sesuatu 3. Adanya kesempatan

			karyawan untuk berkreasi dalam pekerjaannya
			4. Mendapatkan pujian bila bekerja dengan baik

(Sumber : Diolah oleh peneliti,2013)

3. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Skala Likert merupakan metode yang mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap subyek,obyek dan kejadian tertentu (Nur dan Bambang,2002:104). Dengan cara menghadapkan pertanyaan kepada responden. Sehingga jawaban yang diberikan responden, diberi nilai yang sudah ditetapkan sesuai dengan jawaban yang diperoleh dari responden.

Tabel 3
Penentuan Skor Jawaban Responden

No.	Jawaban	Score
1	Sangat Setuju/Selalu	5
2	Setuju/Sering	4
3	Ragu-Ragu/Jarang	3
4	Tidak setuju/Kadang-kadang	2
5	Sangat Tidak Setuju/Tidak pernah	1

(Sumber : Sugiyono,2010:133)

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Dikemukakan oleh Wiyono (2007:40) populasi adalah semua anggota kelompok orang, kejadian atau objek yang dirumuskan secara jelas. Sedangkan Sugiyono (2010:115) mendefinisikan “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik

kesimpulannya”. Pada penelitian ini populasi yang digunakan adalah 34 orang karyawan.

2. Sampel

Menurut Riduwan dan Akdon (2010:240) “Sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti. Karena tidak semua data dan informasi yang akan diproses dan tidak semua orang atau benda akan diteliti melainkan cukup dengan menggunakan sampel yang mewakilinya”. Pengambilan sampel dimaksudkan untuk memperoleh keterangan mengenai obyek-obyek penelitian dengan cara mengamati sebagian populasi. Penentuan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian dipengaruhi oleh beberapa faktor selain karena pertimbangan biaya, waktu dan tenaga.

Sampel dalam penelitian ini adalah 34 orang, diambil dari jumlah seluruh karyawan, maka dalam penelitian menggunakan seluruh populasi sebagai sampel.

E. Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Sumber data adalah subyek darimana data diperoleh, apabila peneliti menggunakan kuesioner dan wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber datanya disebut responden yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti, baik pertanyaan tertulis maupun lisan (Arikunto, 2010:172). Dalam penelitian ini data yang akan diperoleh berdasarkan sumbernya. Data berdasarkan sumbernya diklasifikasikan menjadi data primer dan data sekunder.

1. Data primer

Asep (2005:168) mendefinisikan bahwa data primer merupakan data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti untuk menjawab masalah atau tujuan penelitian. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang telah dilakukan penulis kepada karyawan.

2. Data sekunder

Asep (2005:168) menyatakan bahwa “data sekunder merupakan struktur data historis mengenai variabel-variabel yang telah dikumpulkan dan dihimpun sebelumnya oleh pihak lain”. Data sekunder yang diperoleh dalam penelitian ini adalah berupa data karyawan, struktur organisasi, dan data-data yang berhubungan erat dengan peran manajer dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

2. Uji Validitas dan Reabilitas

2.1 Uji Validitas

Validitas didefinisikan sebagai ukuran seberapa cermat suatu instrumen melakukan fungsinya. Suatu instrumen dikatakan valid, apabila instrumen itu mengukur apa yang hendak diukur (Wiyono,2007:53). Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan cara membandingkan indeks *product moment* (r hitung) dengan nilai kritisnya yang mana r hitung dapat dicapai dengan rumus :

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

Keterangan :

r	= Koefisien Korelasi
n	= Banyaknya sampel
X	= Variabel yang mempengaruhi (bebas)
Y	= Variabel yang dipengaruhi (terikat)

Setelah nilai r (disebut dengan r hitung) diperoleh maka selanjutnya membandingkan angka probabilitas r dengan alpha yang ditetapkan (0,05). Bila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid. Pengujian validitas item masing-masing variabel pada penelitian ini menggunakan program *SPSS(Statistic Program for Sosial Sciences) for windows* versi 17.0.

2.2 Uji Reabilitas

Selain memenuhi persyaratan validitas, suatu instrumen yang baik juga harus memenuhi persyaratan realibilitas. Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel bila memiliki nilai konsistensi yang tinggi (Wiyono,2007:54). Arikunto (2006:178) menyatakan “Reabilitas merupakan suatu instrumen yang cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data, karena instrumen tersebut sudah baik.”

Uji realibilitas dilakukan dengan menguji skor antara item dengan rumus *Alpha Cronbach* dengan rumus sebagai berikut :

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

Keterangan :

r	= Realibilitas instrumen
k	= Banyak butir pertanyaan
$\sum \sigma_b^2$	= Jumlah varian butir
σ_1^2	= Varian total

Suatu Instrumen dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* \geq 0,60. Setelah dilakukan pengujian terhadap data, maka akan dapat diketahui bahwa data yang diperoleh adalah valid dan reliabel sehingga proses analisis dapat dilakukan.

3. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang telah ditetapkan (Sugiyono,2010:401).

Untuk mengumpulkan data dan keterangan yang diperlukan, maka penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Kuesioner

Metode kuesioner menurut Narbuko dan Achmadi (2003:76) adalah “suatu daftar yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai sesuatu masalah atau bidang yang akan diteliti. Untuk memperoleh data, angket disebarakan kepada responden”.

2. Dokumentasi

Dengan melakukan pencatatan dari dokumen-dokumen tertentu yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Beberapa dokumen yang diperoleh peneliti dalam penelitian ilmiah ini, adalah sebagai berikut:

- a. Sejarah PT.ASKES (Persero) Cab.Bojolali
- b. Struktur organisasi

c. Data karyawan

d. Data-data yang berhubungan erat dengan masalah yang akan dianalisis dalam penelitian ini

4. Instrumen Penelitian

Untuk mendukung atau membantu peneliti dalam melakukan pengumpulan data digunakan beberapa instrumen penelitian. Menurut pendapat Sugiyono (2010:146) “Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati”. Sedangkan arikunto (2010:192) mengemukakan bahwa instrumen adalah “alat pada waktu penelitian menggunakan suatu metode”. Beberapa instrumen yang dapat digunakan dalam metode pengumpulan data adalah :

1) Daftar Kuesioner

Kuesioner dalam penelitian ini merupakan seperangkat daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden yaitu karyawan PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali guna mengetahui seberapa jauh peran manajer dalam meningkatkan motivasi kerja karyawannya.

2) Dokumentasi

Dokumentasi yaitu data yang dikumpulkan melalui instrumen ini adalah tentang sejarah berdiri dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi dan catatan lain yang mendukung data penelitian. dokumentasi dilakukan dengan menggunakan alat-alat seperti buku, pensil, atau bolpoin yang

difungsikan untuk mencatat langsung data yang diperlukan sesuai dengan penelitian ini.

5. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reabilitas

Kuisisioner dalam penelitian ini digunakan sebagai alat penganalisa, oleh karena itu dalam analisa yang telah dilakukan sesuai pada skor dari tiap-tiap pengamatan, sedangkan benar tidaknya skor respon tergantung pada pengumpulan data. Instrumen pengamatan yang baik harus valid dan reliabel.

5.1 Uji Validitas

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan perhitungan dengan korelasi *Product Moment Pearson*, dapat dilihat pada tabel 4. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai r hitung item pertanyaan lebih besar dari r tabel 0.05 ($\alpha = 0.05$) yang berarti tiap-tiap item variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel peran antarpersonal, peran informasional, peran pengambil keputusan.

5.2 Uji Realibilitas

Realibitas alat ukur menunjukkan tentang sifat suatu alat ukur dalam pengertian apakah suatu alat ukur cukup akurat, stabil atau konsisten dalam mengukur apa yang ingin diukur. Pengujian realibilitas menggunakan nilai koefisien alpha. Syarat pengambilan keputusannya adalah jika nilai dari koefisiem realibilitas alpha lebih besar dari 0.6 maka variabel tersebut sudah reliabel. Seperti yang dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 4
Uji Validitas Variabel

No	Variabel	Indikator	Koefisien Validitas	r tabel	Keterangan
1	Peran Antarpersonal	X1.1	0.894	0.338	Valid
2		X1.2	0.545	0.338	Valid
3		X1.3	0.527	0.338	Valid
4		X1.4	0.595	0.338	Valid
5		X1.5	0.894	0.338	Valid
6		X1.6	0.590	0.338	Valid
7		X1.7	0.645	0.338	Valid
8	Peran Informasional	X2.1	0.749	0.338	Valid
9		X2.2	0.768	0.338	Valid
10		X2.3	0.721	0.338	Valid
11		X2.4	0.743	0.338	Valid
12		X2.5	0.792	0.338	Valid
13		X2.6	0.821	0.338	Valid
14		X2.7	0.669	0.338	Valid
15	Peran Pengambil Keputusan	X3.1	0.632	0.338	Valid
16		X3.2	0.804	0.338	Valid
17		X3.3	0.751	0.338	Valid
18		X3.4	0.687	0.338	Valid
19		X3.5	0.707	0.338	Valid
20		X3.6	0.587	0.338	Valid
21		X3.7	0.780	0.338	Valid
22		X3.8	0.648	0.338	Valid
23	Motivasi Kerja Karyawan	Y1.1	0.696	0.338	Valid
24		Y1.2	0.628	0.338	Valid
25		Y1.3	0.600	0.338	Valid
26		Y1.4	0.609	0.338	Valid
27		Y1.5	0.428	0.338	Valid
28		Y1.6	0.738	0.338	Valid
29		Y1.7	0.782	0.338	Valid
30		Y1.8	0.675	0.338	Valid
31		Y1.9	0.750	0.338	Valid
32		Y.10	0.575	0.338	Valid

(Sumber : Data Primer Diolah, 2013)

Dari tabel 5 diketahui bahwa nilai alpha cronbach untuk semua variabel lebih besar dari 0.6 yang menandakan bahwa semua variabel yang digunakan untuk melihat pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan sudah reliabel.

Tabel 5
Uji Realibilitas Variabel

No.	Variabel	Koefisien Realibilitas Alpha	Keterangan
1	Peran Antarpersonal	0.809	Reliabel
2	Peran Informasional	0.870	Reliabel
3	Peran Pengambil Keputusan	0.850	Reliabel
4	Motivasi Kerja Karyawan	0.854	Reliabel

(Sumber : Data Primer Diolah, 2013)

F. Teknik Analisis Data

Setelah melalui tahap pengumpulan data, langkah yang dilakukan selanjutnya adalah menganalisis data untuk mencari hubungan terhadap variabel-variabel yang diteliti untuk membenarkan atau menyalahkan hipotesis penelitian.

Menurut Sugiyono (2010:428) :

Analisa data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Tujuan dari penggunaan analisis data adalah untuk menyederhanakan data kedalam bentuk yang lebih mudah untuk dibaca dan dipahami serta diinterpretasikan sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan maka dalam penelitian ini analisis data yang digunakan meliputi

1. Analisis Deskriptif

Statistik Deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data (Wiyono,2007:61). Selain itu statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran tentang karakteristik dan sebagaimana adanya serta menyusun tabel distribusi frekuensi dengan menggunakan data dari kuesioner yang telah diberikan kepada responden. Sehingga dapat diperoleh skor, persentase, frekuensi serta rata-

rata jawaban dari responden. Masing-masing item variabel menggambarkan tanggapan dari responden terhadap setiap item pertanyaan yang diberikan pada setiap variabel. Dengan demikian skor yang diperoleh pada masing-masing item variabel tersebut dianalisis untuk mengungkapkan fenomena yang ada pada setiap variabel sesuai dengan persepsi responden sehingga nantinya hal tersebut dapat berguna bagi perusahaan dimana penelitian ini dilakukan sebagai masukan yang bermanfaat.

2. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis Regresi Linear berganda digunakan untuk meramalkan nilai variabel terikat (Y) apabila variabel bebas minimal dua atau lebih (Riduwan dan Akdon,2010:142). Persamaan umum regresi linear berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

Keterangan :

Y	= Variabel terikat (Motivasi Kerja Karyawan)
a	= Konstanta
X ₁ ,X ₂ ,X ₃	= Variabel Bebas (Peran Hubungan AntarPribadi, Peran Informasional, Peran Pengambil Keputusan)
b ₁ ,b ₂ ,b ₃	= Koefisien regresi parsial

3. Pembuktian Hipotesis

a. Uji Simultan (Uji F)

Uji F ini dilakukan untuk menguji hipotesis pertama, signifikan atau tidak secara simultan dapat diuji dengan rumus sebagai berikut :

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

Keterangan :

F	= F hasil perhitungan
R ²	= Koefisien korelasi ganda
k	= jumlah variabel bebas/independen
n	= jumlah anggota sampel

Adapun uji hipotesis untuk uji F sebagai berikut :

H₀ : Secara simultan (bersama-sama), variabel bebas (peran hubungan antar pribadi, peran informasional, dan peran pengambilan keputusan) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (motivasi kerja karyawan)

H_a : Secara simultan (bersama-sama) variabel bebas (peran hubungan antar pribadi, peran informasional, dan peran pengambilan keputusan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (motivasi kerja karyawan)

Uji hipotesis dilakukan dengan membandingkan Signifikan F dan Signifikan α :

- Sig F \leq sig. α , maka H₀ ditolak.
- Sig F \geq sig. α , maka H_a diterima.

b. Uji Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh parsial dari masing-masing variabel (X₁, X₂, X₃) yaitu variabel peran antarpersonal, peran informasional, dan peran pengambilan keputusan terhadap motivasi kerja karyawan PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali dengan rumus :

$$t = \frac{r_p n - 3}{1 - r_p^2}$$

Keterangan :

- r_p = korelasi parsial yang ditemukan
 n = jumlah sampel
 t = t hitung yang selanjutnya dikonsultasikan dengan t tabel

Adapun uji hipotesis untuk uji t sebagai berikut :

H_0 : Secara parsial, variabel bebas (peran hubungan antar pribadi, peran informasional, dan peran pengambilan keputusan) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (motivasi kerja karyawan)

H_a : Secara parsial, variabel bebas (peran hubungan antar pribadi, peran informasional, dan peran pengambilan keputusan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (motivasi kerja karyawan)

Uji hipotesis dilakukan dengan membandingkan Signifikan F dan Signifikan α :

- a. $\text{Sig } t \leq \text{sig.}\alpha$, maka H_0 ditolak.
- b. $\text{Sig } t \geq \text{sig.}\alpha$, maka H_a diterima.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan

Pada tahun 1968, Pemerintah mengeluarkan kebijakan yang secara jelas mengatur pemeliharaan kesehatan bagi pegawai negeri dan penerima pensiun (PNS dan ABRI) beserta anggota keluarganya berdasarkan keputusan presiden Nomor 230 tahun 1968. Menteri kesehatan membentuk badan khusus dilindungi Depertemen Kesehatan RI yaitu badan penyelenggara dana pemeliharaan kesehatan (BPDPK), dimana oleh menteri kesehatan RI pada waktu itu (Prof.G.A.Siwabessy) dinyatakan sebagai embrio asuransi kesehatan nasional.

Kemudian tahun 1984, untuk lebih meningkatkan program jaminan pemeliharaan kesehatan bagi peserta dan agar dapat dikelola secara professional. Pemerintah menerbitkan peraturan pemerintah nomor 22 tahun 1984 tentang pemeliharaan kesehatan bagi pegawai negeri sipil, penerima pension (PNS, ABRI dan Pejabat Negara) beserta anggota keluarganya. Dengan peraturan pemerintah Nomor 23 tahun 1984, status badan penyelenggara diubah menjadi Perusahaan Umum Husada Bhakti.

Di tahun 1934, Berdasarkan peraturan pemerintah Nomor 69 tahun 1934, kepersertaan program jaminan pemeliharaan kesehatan yang dikelola Perum Husada Bhakti ditambah dengan Veteran dan Perintis Kemerdekaan beserta

anggota keluarganya. Disamping itu, perusahaan diijinkan memperluas jangkauan kepesertaannya melalui Badan Usaha dan Badan lainnya sebagai peserta sukarela.

Status Perum diubah menjadi Perusahaan Perseroan (PT.Persero) berdasarkan peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1992 dengan pertimbangan fleksibilitas pengelolaan keuangan, kontribusi kepada Pemerintah dapat dinegosiasi untuk kepentingan pelayanan kepada peserta dan manajemen lebih mandiri.

Berdasarkan ditunjuk sebagai penyelenggara Program Jaminan Kesehatan Bagi Masyarakat Miskin (PJKMM). PT.ASKES (Persero) mendapat penugasan untuk mengelola kepesertaan serta pelayanan kesehatan dasar dan rujukan. Sesuai keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor 1241/Menkes/XI/2004, PT.ASKES (Persero) pada tahun 2005.

Tahun 2008, pemerintah mengubah nama Program Jaminan Kesehatan Bagi Masyarakat Miskin (PJKMM) menjadi Program Jaminan Kesehatan Masyarakat (Jamkesmas). PT.ASKES (Persero) berdasarkan surat Menteri Kesehatan RI Nomor 112/Menkes/II/2008 mendapat penugasan untuk melaksanakan manajemen kepesertaan Program Jankesmas yang meliputi tatalaksana kepesertaan, tatalaksana pelayanan dan tatalaksana organisasi dan manajemen. Sebagai tindak lanjut atas diberlakukannya Undang-Undang Nomor 40/2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN) PT.ASKES (Persero) pada 6 Oktober 2008 PT.ASKES (Persero) mendirikan anak perusahaan PT.ASKES (Persero) dengan nama PT.Asuransi Jiwa *Inhealth* Indonesia yang dikenal juga dengan sebutan PT.AJII.

Dengan dikeluarkannya ijin operasional pada tanggal 20 Maret 2009 berdasarkan surat keputusan Menteri Keuangan Nomor Kep-38/KM.10/2009 PT.Asuransi Jiwa inhealth Indonesia selaku anak perusahaan dari PT.ASKES (Persero) dapat mulai menyelenggarakan asuransi kesehatan bagi masyarakat.

Pada Tahun 2011,Terkait UU Nomor 40 tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional di tahun 2011, PT Askes (Persero) resmi ditunjuk menjadi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) yang meng-cover jaminan kesehatan seluruh rakyat Indonesia yang tertuang dalam UU BPJS Nomor 24 tahun 2011.

Bulan maret tepatnya tanggal 16 tahun 2011 Pemkab Boyolali menandatangani kerjasama dengan PT ASKES (Persero) Cabang Boyolali untuk Program Jaminan Kesehatan Masyarakat Umum (PJKMU) bagi Masyarakatnya. Kepesertaan PJKMU ini diutamakan untuk masyarakat Miskin yang belum masuk dalam Program Jamkesmas .

2. Lokasi Perusahaan

Penentuan lokasi bagi perusahaan merupakan salah satu faktor yang sangat penting karena akan mempengaruhi atau menunjang kelangsungan hidup perusahaan, terutama menyangkut kelancaran aktivitas serta proses operasi perusahaan. Adapun lokasi PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali Jalan Randuasri Siswodipuran Boyolali Provinsi Jawa Tengah. Dipilihnya lokasi perusahaan karena tanah tersebut didapatkan dengan harga yang murah selain itu lokasi perusahaan ini berada ditengah kabupaten Boyolali yang menjadi tempat strategis dalam mendirikan PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali. Pemilihan pendirian lokasi

PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali adalah untuk meningkatkan pelayanan PT.ASKES sebab di kota Boyolali belum ada PT. ASKES, sehingga dengan didirikannya PT.ASKES di Boyolali dapat berguna untuk menunjang kesehatan bagi Pegawai Negeri Sipil, Penerima Pensiun PNS dan TNI/POLRI, Veteran, Perintis Kemerdekaan beserta keluarganya dan Badan Usaha lainnya. Selain itu, tujuan didirikannya PT.ASKES di boyolali adalah upaya implementasi visi misi Bupati Boyolali untuk mewujudkan masyarakat sehat dan berdaya saing.

3. Program PT.ASKES (Persero)

3.1 Program Askes Sosial

Merupakan penugasan Pemerintah kepada PT.ASKES (Persero) melalui peraturan Pemerintah Nomor 69 Tahun 1991 dengan peserta pegawai negeri sipil, pejabat Negara, penerima pensiun PNS, penerima pensiun TNI atau Polri, penerima pensiun pejabat Negara, Veteran dan Perintis Kemerdekaan yang membayar iuran untuk jaminan pemeliharaan kesehatan, serta pegawai negeri tidak tetap (dokter/dokter gigi/bidan-PTT,melalui SK Menkes Nomor 1540/MENKES/SK/XII/2002, tentang penempatan tenaga medis melalui masa bakti dan cara lain).

3.1.1 Jenis pelayanan kesehatan yang dijamin oleh PT.ASKES (Persero) bagi peserta ASKES Sosial

- a. Pelayanan kesehatan tingkat pertama di puskesmas atau dokter keluarga, yang meliputi layanan rawat jalan tingkat pertama dan rawat inap tingkat pertama.
- b. Pelayanan kesehatan tingkat lanjutan dirumah sakit, yang meliputi layanan:
 - Rawat jalan tingkat lanjutan
 - Rawat inap tingkat lanjutan

- Rawat inap ruang khusus (ICU,ICCU)
 - Pelayanan gawat darurat (emergency)
 - Persalinan
 - Pelayanan transfuse darah
 - Pelayanan obat sesuai daftar dan plafon harga obat (DPHO) PT.ASKES
 - Tindakan medis operatif dan tindakan medis non operatif
 - Pelayanan cuci darah
 - Cangkok (transplantasi) ginjal dan ESWL (tembak batu ginjal)
- c. Alat kesehatan, yang meliputi:
- IOL, Pen dan Screw dan Implant lainnya.
 - Kacamata (hanya peserta, tidak untuk anggota keluarga)
 - Gigi tiruan (hanya peserta, tidak untuk anggota keluarga)
 - Alat bantu dengar (hanya peserta, tidak untuk anggota keluarga)
 - Kaki atau tangan tiruan (hanya peserta, tidak untuk anggota keluarga)

3.2 Pemberi pelayanan kesehatan (PPK) PT.ASKES (Persero)

Peserta mendapatkan pelayanan kesehatan pada pemberi pelayanan kesehatan (PPK) yang bekerja sama dengan PT.ASKES (Persero), yang terdiri:

- a. Puskesmas, dokter keluarga, klinik dan balai pengobatan umum
- b. Rumah sakit pemerintah
- c. Rumah sakit TNI/Polri atau Swasta
- d. Rumah sakit swasta tertentu
- e. Unit pelayanan tranfusi darah (UPTD)/PMi

- f. Apotik
- g. Optikal
- h. Balai pengobatan khusus
- i. Laboratorium kesehatan daerah di seluaruh Indonesia

3.3 Jaminan Kesehatan Masyarakat (Jamkesmas)

Sebagai salah satu upaya untuk mengentaskan kemiskinan, Pemerintah melalui Departemen Kesehatan sejak Tahun 2005 membuat program jaminan kesehatan bagi masyarakat miskin dan tidak mampu yang disebut dengan program Askeskin. Pengelolaan program Askeskin yang dilaksanakan oleh PT.ASKES (Persero) merupakan penugasan dari Pemerintah berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kesehatan Nomor:1241/MENKES/SK/XI/2004. Sebagai BUMN, penugasan tersebut dilaksanakan dengan mengacu pada pasal 66 UU Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN dan telah mendapatkan persetujuan Menteri Negara BUMN dengan surat persetujuan Meneg BUMN Nomor S-697/HBU/2004 tanggal 31 Desember 2004.

Sejak tahun 2008 Departemen Kesehatan mengubah terminology Askeskin menjadi Jamkesmas dengan memugaskan PT.ASKES (Persero) untuk mengelola manajemen kepesertaannya. Merujuk pada surat Menteri Kesehatan RI Nomor 1279/MENKES/XII/2009, tanggal 30 Desember 2009 diatur tentang pengelolaan manajemen kepesertaan program Jamkesmas 2010.

3.3.1 Sasaran program Jamkesmas

Sasaran program Jamkesmas adalah setiap orang miskin dan tidak mampu sebesar 19,1 juta rumah tangga miskin (RTM) atau sekitar 76,4 juta jiwa berdasarkan data badan pusat statistic atau BPS tahun 2006.

3.3.2 Kebersertaan Jamkesmas

Berdasarkan kuota yang ditetapkan oleh Menkes RI, Bupati/WaliKota menetapkan surat keputusan tentang peserta Jamkesmas yang dilapiri dengan identitas secara lengkap. Sedangkan penetapan peserta untuk gelandangan, pengemis, anak terlantar serta masyarakat miskin yang tidak mempunyai identitas dilakukan oleh kepala Dinas Sosial Kabupaten atau Kota atau Dinas lain yang ditunjuk oleh Bupati/WaliKota. Berdasarkan penetapan tersebut diatas, PT.ASKES (Persero) melakukan pencetakan dan mendistribusikan kartu peserta jamkesmas.

3.4 Program jaminan Kesehatan Masyarakat Umum (PJKMU)

Program jaminan kesehatan masyarakat umum (PJKMU) adalah suatu program yang memberikan jaminan pemeliharaan kesehatan bagi masyarakat umum yang iurannya dapat bersumber dari Pemerintah daerah atau Badan/Organisasi.Lembaga yang Berbadan Hukum. Program ini merupakan bagian dari upaya untuk memperluas cakupan kepesertaan masyarakat yang akan menjadi bagian dari jaminan kesehatan nasional.

3.5 Program Jaminan Pemeliharaan Kesehatan Menteri dan Pejabat tertentu (Jamkesmas)

Merupakan program pelayanan kesehatan bagi menteri ataupun pejabat tertentu selama melaksanakan tugasnya. Pelaksanaan program ini berdasarkan peraturan Presiden Nomor 10/2009 yang dimulai sejak 18 Maret 2009.

4. Visi dan Misi PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali

Visi dari PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali adalah menjadi spesialis dan pusat unggulan asuransi Kesehatan di Indonesia. Sedangkan misi yang diemban oleh PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali adalah :

- Memberikan kepastian jaminan pemeliharaan kesehatan kepada peserta (masyarakat Indonesia) melalui system pengelolaan yang efektif dan efisien.
- Mengoptimalkan pengelolaan dana dan pengembangan sistem untuk memberikan pelayanan prima secara berkelanjutan kepada peserta.
- Mengembangkan pegawai untuk mencapai kinerja optimal dan menjadi salah satu keunggulan bersaing utama perusahaan.
- Membangun koordinasi dan kemitraan yang erat dengan seluruh *stakeholder* untuk bersama menciptakan pelayanan kesehatan yang berkualitas.

5. Bentuk dan Tujuan PT.ASKES (Persero) Boyolali

5.1 Bentuk Badan Usaha

PT. ASKES (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara yang ditugaskan khusus oleh pemerintah untuk menyelenggarakan jaminan pemeliharaan kesehatan bagi Pegawai Negeri Sipil, Penerima Pensiun PNS dan TNI/POLRI, Veteran, Perintis Kemerdekaan beserta keluarganya dan Badan Usaha lainnya dan masyarakat miskin yang belum mengikuti Jamkesmas.

PT ASKES (Persero) didirikan dengan Akte Notaris Muhani Salim, SH No. 104 dan 105, tanggal 20 Agustus 1992 yang telah diubah terakhir dengan Akte Notaris Nanda Fauz Iwan, SH.

5.2 Tujuan Perusahaan

a. Tujuan Khusus

Turut melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan nasional.

b. Tujuan Umum

Menyelenggarakan asuransi atau jaminan kesehatan bagi Pegawai Negeri Sipil, penerima pension, Veteran, Perintis Kemerdekaan beserta keluarganya, dan masyarakat lainnya, serta optimalisasi pemanfaatan sumberdaya perseroan untuk menghasilkan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat guna meningkatkan nilai manfaat bagi peserta dan nilai perseroan dengan menerapkan prinsip-prinsip perseroan terbatas.

Untuk mencapai tujuan dan maksud tersebut diatas, perseroan dapat melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan asuransi kesehatan yang bersifat menyeluruh (komprehensif) bagi Pegawai Negeri Sipil, penerima pensiun, Veteran dan Perintis Kemerdekaan beserta keluarganya.
2. Menyelenggarakan asuransi kesehatan bagi pegawai dan penerima pensiun badan usaha dan badan lainnya.

3. Menyelenggarakan jaminan kesehatan bagi masyarakat yang telah membayar iuran dan iurannya dibayar oleh Pemerintah sesuai dengan prinsip penyelenggaraan system jaminan social Nasional.
4. Melakukan kegiatan investasi dengan memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan.

6. Struktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan Perusahaan

Struktur organisasi yang baik akan banyak membantu jalannya perusahaan, sebab tanpa adanya struktur organisasi yang baik akan mengakibatkan kesimpang - siuran dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan, yang pada akhirnya dapat mengakibatkan pemborosan waktu, tenaga, dan biaya. Adapun PT Askes (Persero) memiliki struktur organisasi berbasis fungsi untuk memperkuat organisasi pada tingkat cabang, kabupaten/kota, dan Askes Center. Untuk lebih jelasnya, bagian struktur organisasi perusahaan PT. ASKES (Persero) Boyolali, dapat dilihat pada gambar 3.

Untuk lebih memahami tentang tugas dan tanggung jawab dari masing – masing bagian yang ada dalam perusahaan, maka penulis akan menjelaskan secara garis besar tugas dan tanggung jawab masing – masing bagian tersebut yang meliputi :

1. Kepala Cabang

Kepala cabang mempunyai beberapa tugas yang sangat penting yaitu sebagai pimpinan utama para staf PT.ASKES (Persero) Boyolali. Kepala cabang bertanggung jawab atas kemajuan perusahaan PT.ASKES (Persero) Boyolali serta

bertanggung jawab atas kelancaran jalannya operasional PT.ASKES (Persero) Boyolali.



(Sumber : PT. ASKES, 2013)

Gambar 3
Bagan Struktur Organisasi PT.ASKES (Persero) Boyolali

2. Kepala Seksi Kemitraan dan Eksternal

Kepala Seksi Kemitraan dan Eksternal bertanggungjawab kepada Kepala Cabang. Tugas Kepala Seksi Kemitraan dan Eksternal adalah memastikan peningkatan jumlah mitra kerja melalui pembukaan kerjasama dengan RS, Klinik, Apotek yang belum terdaftar namun memiliki pelayanan yang baik dan juga bertugas meningkatkan hubungan kemitraan, melalui pengadaan kegiatan-kegiatan untuk lebih mendekatkan hubungan dengan pihak terkait yang memberikan manfaat bagi perusahaan.

3. Kepala Seksi Keuangan dan Umum

Kepala Seksi Keuangan dan Umum bertanggung jawab kepada Kepala cabang dan memiliki tugas memastikan bahwa fungsi-fungsi akuntansi, keuangan, manajemen sumberdaya manusia dan sumberdaya sarana dan bertanggungjawab menjalankan fungsi administrasi dengan baik sebagaimana yang ditetapkan dalam Kontrak Kerja Tahunan untuk mendukung berjalannya fungsi operasional kantor cabang.

4. Kepala Seksi Hubungan Pelanggan dan Pemasaran

Kepala Seksi Hubungan Pelanggan dan Pemasaran bertanggungjawab kepada Kepala Cabang. Tugas dari Kepala Seksi Hubungan Pelanggan dan Pemasaran adalah memastikan tersedianya Rencana Kerja Anggaran (RKA). RKA adalah Program rencana kerja dimana karyawan membuat rancangan anggaran yang akan dikerjakan dan merupakan perencanaan untuk jangka waktu tahun selanjutnya. Tugas Kepala Seksi Hubungan Pelanggan dan Pemasaran yang lainnya adalah pengelolaan administrasi kepesertaan, pembinaan dan penyuluhan peserta dan penanganan keluhan.

5. Kepala Seksi Kepesertaan dan Pengendalian Manfaat

Kepala Seksi Kepesertaan dan Pengendalian Manfaat bertanggung jawab kepada Kepala Cabang. Tugas dari Seksi Kepesertaan dan Pengendalian manfaat adalah memastikan para peserta ASKES telah mendapatkan layanan kesehatan yang sesuai dan memastikan klaim peserta sudah diganti sesuai dengan prosedur yang ada.

6. Askes Center

Merupakan petugas ASKES yang ada di Rumah Sakit dan tugasnya adalah sebagai penghubung antar Rumah sakit dan ASKES verifikator dan memberikan informasi kepada pasien di Rumah Sakit sehubungan dengan pelayanan ASKES.

6. Hari dan Jam Kerja Karyawan

Pada perusahaan PT. ASKES (Persero) Cab. Boyolali para karyawan bekerja selama 5 (lima) hari dalam seminggu, yaitu Hari Senin sampai Hari Jumat. Untuk lebih jelasnya perincian jam kerjanya adalah sebagai berikut :

Tabel 6
Jam Kerja Karyawan

Hari kerja	Jam Kerja	Jam Istirahat
Senin-Kamis	07.30-16.30	12.00 – 13.00
Jumat	07.30-16.00	11.00 – 13.00

(Sumber : PT. ASKES (Persero) Cab. Boyolali, 2013)

Jumlah hari kerja perusahaan adalah 5 (lima) hari dalam seminggu dan 9 (sembilan) jam kerja dalam satu hari. Karyawan memiliki waktu istirahat selama 1 (satu) jam pada hari Senin-Kamis, sedangkan pada hari Jumat karyawan mempunyai waktu istirahat selama 2 (dua) jam. Jam kerja tersebut berlaku untuk seluruh karyawan PT. ASKES (Persero) Cab. Boyolali.

B. Gambaran Umum Responden

Hasil penelitian berdasarkan deskripsi identitas responden pada PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali yang meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan, dan lama bekerja. Keseluruhan karakteristik responden dijelaskan sebagai berikut :

1. Jenis Kelamin

Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 7 :

Tabel 7
Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	15	44.1%
Wanita	19	55.9%
Total	34	100%

(Sumber : PT.ASKES (Persero) Boyolali, 2013)

Dari tabel 7 dapat dilihat perbandingan jumlah responden perempuan lebih dari responden laki-laki, dimana jumlah responden perempuan berjumlah 19 orang (55.9%) dan laki-laki 15 orang (44.1%). Hal ini disebabkan pada perusahaan PT.ASKES (Persero) bergerak di bidang asuransi sosial, dimana pelayanan kepada publik diutamakan sehingga jumlah karyawan bagian kantor khususnya bagian administrasi mayoritasnya adalah wanita dan laki-laki ditempatkan pada bagian hubungan kemitraan pelanggan dilapangan.

2. Tingkat Pendidikan

Gambaran mengenai tingkat pendidikan responden terbagi menjadi 3 (tiga) kelompok dan jumlah responden pada masing-masing kelompok dapat dilihat pada tabel 8. Tabel 8 dapat dilihat perbandingan jumlah responden dengan tingkat pendidikan SMA berjumlah 2 responden (5.9%), 9 responden (26.5%) berpendidikan D3, yang berpendidikan D4 sebanyak 1 responden (2.9%) dan yang berpendidikan S1 berjumlah 22 responden (64.7%). Tingkat pendidikan responden yang paling banyak adalah S1 hal ini disebabkan pendidikan Sarjana yang paling banyak dibutuhkan di bagian kantor yang tugasnya mengerjakan

pekerjaan seperti bagian keuangan dan kolektif, manajemen provider, administrasi klaim, dan lain-lain.

Tabel 8
Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SMA	2	5.9%
2	D3	9	26.5%
3	D4	1	2.9%
4	S1	22	64.7%
	Total	34	100%

(Sumber : PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali, 2013)

Selain itu, hal ini dikarenakan PT. ASKES (Persero) Cab.Boyolali menuntut pendidikan karyawan S1 karena merupakan pendidikan yang cukup tinggi dan memenuhi syarat perusahaan serta karyawan dengan pendidikan S1 lebih memiliki pengetahuan dan pemikiran yang lebih baik untuk menjadikan perusahaan lebih berkualitas. Karyawan yang berpendidikan D4 dan D3 ditempatkan dibagian koordinator *verifikator* klaim karena dalam tingkat pendidikan tersebut memiliki pengetahuan dalam hal praktek kerja yang matang, sehingga tepat bila ditempatkan di bidang *verifikator* klaim dan yang berpendidikan SMA hanya 2 responden karena memiliki masa kerja yang cukup lama sehingga pada masa itu masih jarang karyawan yang mempunyai pendidikan Sarjana sehingga karyawan tersebut memulai karirnya dari jabatan yang paling bawah sampai mendapatkan posisi yang sekarang.

3. Usia Responden

Gambaran mengenai usia responden terbagi menjadi 7 (tujuh) kelompok dan jumlah masing-masing kelompok dapat dilihat pada tabel 9. Berdasarkan tabel 9, responden yang berusia 25-29 tahun berjumlah 13 orang (38.2%), responden yang

berusia 30-34 tahun berjumlah 9 orang (26.5%), responden yang berusia 35-39 tahun berjumlah 5 orang (14.7%), responden yang berusia 40-44 tahun berjumlah 1 orang (2.9%), responden yang berumur 45-49 tahun berjumlah 2 orang (5.9%), responden yang berumur 50-54 tahun berjumlah 2 orang (5.9%), dan responden yang berusia 55-59 tahun sebanyak 2 orang (5.9%). Jadi responden paling banyak berdasarkan usia adalah responden yang berusia 41-55 tahun berjumlah 15 orang.

Tabel 9
Jumlah Responden Berdasarkan Usia

Kelompok Usia	Frekuensi	Persentase
25 – 29 Tahun	13	38.2%
30 – 34 Tahun	9	26.5%
35 – 39 Tahun	5	14.7%
40 – 44 Tahun	1	2.9%
45 – 49 Tahun	2	5.9%
50 – 54 Tahun	2	5.9%
55 – 59 Tahun	2	5.9%
Total	34	100%

(Sumber : Data Primer Diolah, 2013)

Hal ini dikarenakan oleh pada tingkat usia 25-29 karena merupakan masa yang matang dan produktif untuk bergabung dan menjalankan sebuah perusahaan. PT. ASKES (Persero) Cab. Boyolali juga mengharapkan perusahaannya dapat berjalan dengan baik sesuai tujuan utamanya.

4. Masa Kerja

Pada tabel 10 menunjukkan bahwa 17 responden (50.0%) dengan masa kerja 1 – 4 tahun, 7 responden (20.6%) yang mempunyai masa kerja 5 – 8 tahun, 3 responden (8.8%) dengan masa kerja 9 – 12 tahun, 1 responden (2.9%) dengan masa kerja 13 – 16 tahun, 1 responden (2.9%) dengan masa kerja 17 – 20 tahun, 1 responden (2.9%) dengan masa kerja 21 – 24 tahun dan 4 responden (11.8%) yang memiliki masa kerja 25 – 28 tahun.

Tabel 10
Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1 – 4 Tahun	17	50.0 %
5 – 8 Tahun	7	20.6%
9 – 12 Tahun	3	8.8%
13 – 16 Tahun	1	2.9%
17 – 20 Tahun	1	2.9%
21 – 24 Tahun	1	2.9%
25 – 28 Tahun	4	11.8%
Total	34	100%

(Sumber : Data Primer Diolah, 2013)

Jadi, masa kerja karyawan yang paling banyak adalah masa kerja 1-4 tahun masa bekerja, karena PT.ASKES (Persero) setiap tahunnya merekrut karyawan baru yang merupakan *Fresh Graduate* sehingga jumlah responden termasuk karyawan baru. Dari hasil tersebut diatas, karyawan dalam PT.ASKES (Persero) Boyolali memiliki masa kerja yang bervariasi, sehingga diharapkan memiliki persepsi yang berbeda-beda tentang peran manajer dan motivasi kerja yang pada akhirnya mampu menggambarkan kondisi sebenarnya di lokasi penelitian.

5. Tabulasi Silang antara Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan Karyawan PT.ASKES (Persero) Boyolali

Berdasarkan tabel 11 mengenai tabulasi silang antara jenis kelamin dengan tingkat pendidikan karyawan PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali dapat diketahui sejumlah 15 orang berjenis kelamin pria dengan tingkat pendidikan sebagai berikut: 2 orang karyawan yang berpendidikan SMA. 5 orang karyawan berjenis kelamin pria yang berpendidikan D3, 1 orang karyawan berjenis kelamin pria berpendidikan D4 dan 7 orang karyawan berjenis kelamin pria berpendidikan S1.

Tabel 11
Tabulasi Silang Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan Karyawan

Pendidikan	Jenis Kelamin		Total
	Pria	Wanita	
SMA	2	0	2
D3	5	4	8
D4	1	0	1
S1	7	15	22
Total	15	19	34

(Sumber : Data Primer Diolah,2013)

Sedangkan untuk karyawan berjenis kelamin wanita berjumlah 19 orang dengan tingkat pendidikan sebagai berikut : tidak ada karyawati yang berpendidikan SMA, 4 orang karyawati berpendidikan D3, tidak ada karyawati berpendidikan D4, dan 15 orang karyawati berpendidikan S1.

Menurut penjelasan diatas maka dapat diketahui bahwa karyawan PT.ASKES (Persero) Boyolali mayoritasnya adalah wanita dengan tingkat pendidikan terbanyak adalah S1, hal ini dikarenakan karyawan wanita lebih banyak bekerja dibagian administrasi di kantor yang membutuhkan pelayanan maksimal kepada peserta ASKES.

6. Tabulasi Silang 3 Dimensi : Usia, Pendidikan, Masa Kerja Karyawan PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali

Setelah mengetahui tabulasi silang antara jenis kelamin dengan tingkat pendidikan karyawan, maka selanjutnya penulis menghitung tabulasi 3 dimensi yang terdiri dari usia, pendidikan, masa kerja karyawan PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali. Hasil tabulasi tiga dimensi akan menyajikan data yang dapat menjelaskan tiga elemen dari identitas responden yaitu usia, pendidikan, masa kerja karyawan. Data tabulasi 3 dimensi disajikan pada tabel 12.

Tabel 12
Tabulasi Silang Usia, Pendidikan, Masa Kerja Karyawan

Masa Kerja	Usia	Pendidikan				Total
		SMA	D3	D4	S1	
1 – 4 tahun	25 – 29 tahun		6	1	6	13
	30 – 34 tahun		1	0	3	4
	Total		7	1	9	17
5 – 8 tahun	30 – 34 tahun		1		4	5
	35 – 39 tahun		0		2	2
	Total		1		6	7
9 – 12 tahun	35 – 39 tahun				3	3
	Total				3	3
13 – 16 tahun	40 – 44 tahun				1	1
	Total				1	1
17 – 20 tahun	50 – 54 tahun	1				1
	Total	1				1
21 – 24 tahun	45 – 49 tahun				1	1
	Total				1	1
25 – 28 tahun	45 – 49 tahun	0	0		1	1
	50 – 54 tahun	0	0		1	1
	55 – 59 tahun	1	1		0	2
	Total	1	1		2	4

(Sumber : Data Primer Diolah,2013)

Menurut data pada tabel 12 yang ditampilkan dapat diketahui bahwa karyawan PT.ASKES (Persero) Boyolali adalah sebagai berikut : karyawan usia 25 – 29 tahun dengan masa kerja 1 – 4 tahun yang memiliki tingkat pendidikan D3 adalah 6 orang karyawan, karyawan usia 25 – 29 tahun dengan masa kerja 1 – 4 tahun yang memiliki tingkat pendidikan D4 adalah 1 orang karyawan dan karyawan usia 25 – 29 tahun dengan masa kerja 1 – 4 tahun yang memiliki tingkat pendidikan S1 adalah 6 orang karyawan sehingga total karyawan dengan usia 25 – 29 tahun dengan masa kerja 1 – 4 tahun adalah 13 orang karyawan. Karyawan yang berusia 30 – 34 tahun dengan masa kerja 1 – 4 tahun yang mempunyai pendidikan D3 berjumlah 1 orang dan karyawan yang berpendidikan S1 sebanyak 3 (tiga) orang. Sehingga total karyawan yang memiliki masa kerja 1

– 4 tahun dan berusia 30 – 34 tahun adalah 4 orang karyawan. Maka total karyawan yang memiliki masa kerja 1 – 4 tahun berjumlah 17 orang.

Karyawan dengan masa kerja 5 – 8 tahun yang berusia 30 – 34 tahun yang memiliki masa kerja 5 – 8 tahun dan berpendidikan D3 sebanyak 1 orang karyawan, sedangkan karyawan usia 30 – 34 tahun yang memiliki masa kerja 5 – 8 tahun dan berpendidikan S1 sebanyak 4 orang karyawan sehingga total karyawan berumur 30 – 34 tahun dengan masa kerja 5 – 8 tahun berjumlah 5 orang. Karyawan usia 35 – 39 tahun yang memiliki masa kerja 5 – 8 tahun dan berpendidikan S1 sebanyak 2 orang karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa total karyawan dengan masa kerja 5 – 8 tahun adalah 7 orang.

Karyawan dengan masa kerja 9 – 12 tahun yang berusia 35 – 39 tahun dengan pendidikan S1 sebanyak 3 orang, Sehingga total dari karyawan dengan masa kerja 9 – 12 tahun sebanyak 3 orang.

Karyawan dengan masa kerja 13 – 16 tahun dengan usia 40 – 44 tahun dengan pendidikan S1 sebanyak 1 (satu) orang karyawan. Sehingga total karyawan dengan masa kerja 13 – 16 tahun sebanyak 1 orang.

Karyawan dengan masa kerja 17 – 20 tahun yang berusia 50 – 54 tahun dan berpendidikan SMA sebanyak 1 orang. Total karyawan dengan masa kerja 17 – 20 tahun sebanyak 1 orang.

Karyawan dengan masa kerja 21 – 24 tahun dan berusia 45 – 49 tahun yang memiliki pendidikan S1 berjumlah 1 orang,. Total karyawan dengan masa kerja 21 – 24 tahun sebanyak 1 orang.

Karyawan dengan masa kerja 25 – 28 tahun dengan usia 45 – 49 tahun yang berpendidikan S1 sebanyak 1 orang. Karyawan dengan usia 50 – 54 tahun dan memiliki masa kerja 25 – 28 tahun yang berpendidikan S1 sebanyak 1 (satu) orang. Karyawan dengan usia 55 – 59 tahun dan memiliki masa kerja 25 – 28 tahun yang berpendidikan SMA sebanyak 1 (satu) orang sedangkan yang berpendidikan D3 sebanyak 1 orang. Total karyawan dengan masa kerja 25 – 28 tahun sebanyak 4 orang.

Dari 34 karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan memiliki pendidikan S1 hal ini disebabkan karena pendidikan Sarjana yang paling banyak dibutuhkan di bagian kantor yang tugasnya mengerjakan pekerjaan seperti bagian keuangan dan kolekting, manajemen provider, administrasi klaim, dan lain-lain. selain itu perusahaan menuntut pendidikan S1 karena merupakan pendidikan yang cukup tinggi dan memenuhi syarat perusahaan serta karyawan dengan pendidikan S1 lebih memiliki pengetahuan dan pemikiran yang lebih baik untuk menjadikan perusahaan lebih berkualitas. Karyawan yang berpendidikan D4 dan D3 ditempatkan dibagian koordinator verifikator klaim karena dalam tingkat pendidikan tersebut memiliki pengetahuan dalam hal praktek kerja yang matang, sehingga tepat bila ditempatkan di bidang verifikator klaim dan yang berpendidikan SMA hanya 2 responden karena memiliki masa kerja yang cukup lama sehingga pada masa itu masih jarang karyawan yang mempunyai pendidikan Sarjana sehingga karyawan tersebut memulai karirnya dari jabatan yang paling bawah sampai mendapatkan posisi yang sekarang.

C. Analisis Data

1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang diberikan kepada 34 responden maka dengan analisis deskriptif didapatkan gambaran dari masing-masing item pertanyaan mengenai Variabel Peran Antarpersonal (X_1) yang terdiri dari indikator peran manajer sebagai tokoh, peran manajer sebagai pemimpin dan sebagai penghubung. Variabel Peran Informasional (X_2) terdiri dari sebagai pemantau, penyebar informasi dan juru bicara organisasi. Variabel Peran Pengambil Keputusan (X_3) terdiri dari kewirausahaan, penyelesaian masalah dan pengalokasi sumber daya. Variabel Motivasi Kerja (Y) yang terdiri dari kebutuhan eksistensi, kebutuhan keterikatan dan kebutuhan pertumbuhan.

Untuk membahas hasil analisis deskriptif diperlukan pedoman interpretasi hasil jawaban responden dengan skala interval 0.8 yang dapat dilihat pada tabel 13.

Tabel 13
Intepretasi Hasil Jawaban Responden

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
1 – 1.8	Pada daerah sangat negatif (sangat kurang)
> 1.8 – 2.6	Pada daerah negatif (kurang)
> 2.6 – 3.4	Pada daerah tengah (sedang)
> 3.4 – 4.2	Pada daerah positif (baik)
> 4.2 – 5	Pada daerah sangat positif (sangat baik)

a. Distribusi Frekuensi Variabel Peran Antarpersonal (X_1)

Dalam penelitian ini variabel Peran Antarpersonal (X_1) terdapat 7 (tujuh) buah pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 14.

Tabel 14
Distribusi Frekuensi Variabel Peran Antarpersonal

No.	item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	X1.1	1	2.9	2	5.9	9	26.5	11	32.4	11	32.4	3.85
2.	X1.2	0	0	2	5.9	4	11.8	17	50.0	11	32.4	4.09
3.	X1.3	0	0	1	2.9	9	26.5	18	52.9	6	17.6	3.85
4.	X1.4	0	0	1	2.9	3	8.8	19	55.9	11	32.4	4.18
5.	X1.5	1	2.9	2	5.9	9	26.5	11	32.4	11	32.4	3.85
6.	X1.6	0	0	1	2.9	2	5.9	20	58.8	11	32.4	4.21
7.	X1.7	1	2.9	1	2.9	7	20.6	19	55.9	6	17.6	3.82
Mean untuk Variabel $X_1 = 3.97$												

(Sumber: Data Diolah, 2013)

Keterangan :

- X1.1 = menghadiri undangan yang diadakan karyawan
- X1.2 = mengadakan rapat dengan karyawan
- X1.3 = memberi semangat kepada karyawan
- X1.4 = menjelaskan tugas yang diberikan kepada karyawan
- X1.5 = menekankan kepada karyawan untuk mematuhi peraturan
- X1.6 = menciptakan hubungan kerja sama
- X1.7 = memberitahukan keinginan yang diharapkan oleh atasan

Pada tabel diketahui bahwa dari 34 responden yang bekerja pada PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali pada item pertama pernyataannya adalah “Atasan menghadiri undangan yang diadakan oleh Bapak/Ibu.” terdapat 11 responden (32.4%) yang menyatakan selalu, 11 responden (32.4%) yang menyatakan sering, 9 responden (26.5%) yang menyatakan jarang, sedangkan terdapat 2 responden (5.9%) yang mengatakan kadang-kadang dan 1 (satu) responden (2.9%) yang menyatakan tidak pernah. Rerata mean yang dihasilkan dari pernyataan item pertama adalah 3.85 yang artinya tingkat interpretasi hasil jawaban dari item pertama berada pada daerah positif (baik), yang berarti atasan sering menghadiri undangan yang diadakan oleh karyawan.

Item kedua, yaitu pernyataan “atasan mengadakan rapat dengan Bapak/Ibu mengenai pekerjaan.” dapat diketahui bahwa 11 responden (32.4%) menyatakan selalu, 17 responden (50.0%) menyatakan sering, 4 responden (11.8%) menyatakan jarang, 2 responden (5.9%) menyatakan kadang-kadang, dan tidak ada responden yang menjawab tidak pernah. Rerata mean yang dihasilkan dari pernyataan item kedua adalah 4.09 yang berarti tingkat interpretasi hasil jawaban responden berada pada daerah positif (baik), yang berarti atasan sering mengadakan rapat dengan karyawan mengenai pekerjaan.

Pada item ketiga pernyataannya adalah “Atasan memberi semangat kepada Bapak/Ibu dalam menyelesaikan pekerjaan.” diketahui terdapat 6 responden (17.6%) yang menjawab selalu, 18 responden (52.9%) yang menyatakan sering, ada 9 responden (26.5 %) yang menyatakan jarang, 1 responden (2.9%), dan tidak ada responden yang menyatakan tidak pernah. Rerata mean yang didapat dari hasil pernyataan item ketiga adalah 3.85. sehingga hasil dari tingkat inpretasi hasil jawaban dari item pertama berada pada daerah positif (baik) sehingga menunjukkan bahwa atasan sering memberi semangat kepada bawahannya

Untuk item keempat, yaitu pernyataan “atasan menjelaskan tugas yang diberikan Bapak/Ibu.” Dapat diketahui 11 responden (32.4%) menyatakan selalu, 11 responden (55.9%) menyatakan sering, 3 responden (8.8%) menyatakan jarang, 1 responden (2.9%) menyatakan kadang-kadang, dan tidak terdapat responden yang menjawab tidak pernah. Rerata mean yang didapat dari hasil pernyataan item keempat adalah 4.18 sehingga hasil dari tingkat inpretasi hasil

jawaban dari item keempat berada pada daerah positif (baik) sehingga menunjukkan bahwa atasan sering menjelaskan tugas kepada bawahannya.

Untuk item kelima, yaitu pernyataan “atasan menekankan kepada Bapak/Ibu untuk mematuhi peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan.” Dapat diketahui 11 responden (32.4%) menyatakan selalu, 11 responden (32.4%) menyatakan sering, 9 responden (26.5%) menyatakan jarang, 2 responden (5.9%) menyatakan kadang-kadang, dan 1 responden (2.9%) responden yang menjawab tidak pernah. Rerata mean yang didapat dari hasil pernyataan item kelima adalah 3.85 sehingga hasil dari tingkat inpretasi hasil jawaban dari item kelima berada pada daerah positif (baik) sehingga menunjukkan bahwa atasan sering menekankan bawahan untuk mematuhi peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Untuk item keenam, yaitu pernyataan “atasan Bapak/Ibu menciptakan hubungan kerja sama dalam penyelesaian pekerjaan.” Dapat diketahui 11 responden (32.4%) menyatakan selalu, 20 responden (58.8%) menyatakan sering, 2 responden (5.9%) menyatakan jarang, 1 responden (2.9%) menyatakan kadang-kadang, dan tidak terdapat responden yang menjawab tidak pernah. Rerata mean yang didapat dari hasil pernyataan item keenam adalah 4.21 sehingga hasil dari tingkat inpretasi hasil jawaban dari item keenam berada pada daerah sangat positif (sangat baik) sehingga menunjukkan bahwa atasan selalu menciptakan hubungan kerja sama dalam penyelesaian pekerjaan.

Untuk item ketujuh, yaitu pernyataan “atasan Bapak/Ibu merupakan seorang yang memberitahukan keingan yang diharapkan kepada Bapak/Ibu.” Dapat

diketahui 6 responden (17.6%) menyatakan selalu, 19 responden (55.9%) menyatakan sering, 7 responden (20.6%) menyatakan jarang, 1 responden (2.9 %) menyatakan kadang-kadang, dan 1 responden (2.9 %) responden yang menjawab tidak pernah. Rerata mean yang didapat dari hasil pernyataan item kelima adalah 3.82 sehingga hasil dari tingkat inpretasi hasil jawaban dari item ketujuh berada pada daerah positif (baik) sehingga menunjukkan bahwa atasan sering memberitahukan keinginannya kepada para bawahan.

Hasil rerata mean untuk seluruh hasil pernyataan pada variabel X_1 adalah 3.97 yang berarti responden memberikan respon positif (baik) pada seluruh pernyataan variabel peran antarpersonal (X_1).

b. Distribusi Frekuensi Variabel Peran Informasional (X_2)

Dalam penelitian ini variabel peran informasional (X_2) terdapat 7 (tujuh) buah pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 15. Pada tabel 15 dapat diketahui dari 34 responden yang merupakan karyawan PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali terdapat 10 responden (29.4%) yang memberikan tanggapan selalu pada item pertama yaitu "atasan Bapak/Ibu memberikan sanksi kepada Bapak/Ibu apabila tidak mengerjakan tugas dengan baik.", 17 responden (50.0 %) yang menyatakan sering, 4 responden (11.8%) menyatakan jarang, 2 responden (5.9%) menyatakan kadang-kadang, dan yang memberi tanggapan tidak pernah terdapat 1 responden (2.9%). Rerata mean yang dihasilkan dari pernyataan item pertama adalah 3.97 yang berarti tingkat intepretasi hasil jawaban dari item pertama berada pada daerah

positif (baik) sehingga berarti atasan sering memberikan sanksi apabila karyawan tidak mengerjakan tugas dengan baik.

Tabel 15
Distribusi Frekuensi Variabel Peran Informasional

No.	item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	X2.1	1	2.9	2	5.9	4	11.8	17	50.0	10	29.4	3.97
2.	X2.2	0	0	3	8.8	5	14.7	16	47.1	10	29.4	3.97
3.	X2.3	0	0	2	5.9	7	20.6	19	55.9	6	17.6	3.85
4.	X2.4	1	2.9	3	8.8	10	29.4	10	29.4	10	29.4	3.74
5.	X2.5	1	2.9	3	8.8	5	14.7	17	50.0	8	23.5	3.82
6.	X2.6	0	0	3	8.8	7	20.6	15	44.1	9	26.5	3.88
7.	X2.7	0	0	2	5.9	3	8.8	19	55.9	10	29.4	4.09
Mean untuk Variabel $X_2 = 3.90$												

(Sumber: Data Primer Diolah, 2013)

Keterangan :

- X2.1 = pemberian sanksi kepada karyawan bila tidak mengerjakan tugas dengan baik
- X2.2 = menetapkan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan
- X2.3 = memberikan saran apabila karyawan melakukan kesalahan dalam pekerjaan
- X2.4 = tepat waktu memberikan informasi penting kepada karyawan
- X2.5 = memberikan penjelasan tentang tugas yang diberikan kepada karyawan sampai karyawan paham
- X2.6 = bertanggungjawab menjelaskan kepada pihak luar bila terjadi suatu hal yang menyangkut perusahaan
- X2.7 = selalu sigap menjadi narasumber pada kegiatan di luar organisasi

Item kedua, yaitu pernyataan “Atasan menetapkan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan oleh Bapak/Ibu.” dapat diketahui bahwa 10 responden (29.4%) menyatakan selalu, 16 responden (47.1%) menyatakan sering, 5 responden (14.7%) menyatakan jarang, 3 responden (8.8%) menyatakan kadang-kadang, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak pernah. Rerata mean yang dihasilkan dari pernyataan item kedua adalah 3.97 yang berarti tingkat interpretasi hasil jawaban responden berada pada daerah positif (baik), yang berarti atasan sering menetapkan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan.

Untuk item ketiga, yaitu pernyataan “Atasan Bapak/Ibu memberikan saran atau masukan apabila Bapak/Ibu melakukan kesalahan dalam pekerjaan.” dapat diketahui bahwa 6 responden (17.6%) menyatakan selalu, 19 responden (55.9%) menyatakan sering, 7 responden (20.6%) menyatakan jarang, 2 responden (5.9%) menyatakan kadang-kadang, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak pernah. Rerata mean yang dihasilkan dari pernyataan item ketiga adalah 3.85 yang berarti tingkat interpretasi hasil jawaban responden berada pada daerah positif (baik), yang berarti atasan sering memberikan saran atau masukan apabila karyawan melakukan kesalahan dalam pekerjaan.

Item keempat, yaitu pernyataan “Atasan tepat waktu memberikan informasi penting kepada Bapak/Ibu.” dapat diketahui bahwa 10 responden (29.4%) menyatakan selalu, 10 responden (29.4%) menyatakan sering, 10 responden (29.4%) menyatakan jarang, 3 responden (8.8%) menyatakan kadang-kadang, dan 1 responden (2.9%) menyatakan tidak pernah. Rerata mean yang dihasilkan dari pernyataan item keempat adalah 3.74 yang berarti tingkat interpretasi hasil jawaban responden berada pada daerah positif (baik), yang berarti atasan sering tepat waktu dalam memberikan informasi penting kepada karyawan.

Item kelima, yaitu pernyataan “Atasan memberikan penjelasan tentang tugas yang diberikan kepada Bapak/Ibu dengan sampai Bapak/Ibu paham dan jelas dengan tugas tersebut.” dapat diketahui bahwa 8 responden (23.5%) menyatakan sangat setuju, 17 responden (50.0%) menyatakan setuju, 5 responden (14.7%) menyatakan ragu-ragu, 3 responden (8.8%) menyatakan tidak setuju, dan 1 responden (2.9%) menyatakan sangat tidak setuju. Rerata mean yang dihasilkan

dari pernyataan item kelima adalah 3.82 yang berarti tingkat interpretasi hasil jawaban responden berada pada daerah positif (baik), yang berarti atasan memberikan penjelasan tentang tugas yang diberikan kepada karyawan sampai karyawan paham dengan tugas tersebut.

Item keenam, yaitu pernyataan “Menurut Bapak/Ibu, Atasan Bapak/Ibu bertanggungjawab menjelaskan kepada pihak luar bila terjadi suatu hal yang menyangkut perusahaan.” dapat diketahui bahwa 9 responden (26.5%) menyatakan sangat setuju, 15 responden (44.1%) menyatakan setuju, 7 responden (20.6%) menyatakan ragu-ragu, 3 responden (8.8%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Rerata mean yang dihasilkan dari pernyataan item keenam adalah 3.88 yang berarti tingkat interpretasi hasil jawaban responden berada pada daerah positif (baik), yang berarti atasan bertanggung jawab dalam menjelaskan kepada pihak luar bila terjadi suatu hal yang menyangkut perusahaan.

Item ketujuh, yaitu pernyataan “Menurut Bapak/Ibu, Atasan selalu sigap menjadi narasumber pada kegiatan diluar organisasi.” dapat diketahui bahwa 10 responden (29.4%) menyatakan sangat setuju, 19 responden (55.9%) menyatakan setuju, 3 responden (8.8%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden (5.9%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Rerata mean yang dihasilkan dari pernyataan item keenam adalah 4.09 yang berarti tingkat interpretasi hasil jawaban responden berada pada daerah positif (baik), yang berarti atasan selalu sigap menjadi narasumber pada kegiatan diluar organisasi.

Hasil rerata (*mean*) untuk seluruh hasil pernyataan pada variabel X_2 adalah 3.90 yang berarti responden memberikan respon positif (baik) pada seluruh pernyataan variabel peran informasional (X_2).

c. Distribusi Frekuensi Variabel Peran Pengambilan Keputusan (X_3)

Dalam penelitian ini variabel peran pengambil keputusan (X_3) terdapat 8 (delapan) buah pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 16.

Berdasarkan tabel 16 dapat diketahui dari 34 responden yang merupakan karyawan PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali terdapat 6 responden (17.6%) menyatakan sangat setuju pada item pertama yaitu “Menurut Bapak/Ibu, Atasan Bapak/Ibu adalah seseorang yang memiliki ide-ide baru dalam mengembangkan produk”, 17 responden (50.0%) menyatakan setuju, 9 responden (26.5%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden (5.9%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang memberi tanggapan sangat tidak setuju. Rerata mean yang dihasilkan dari pernyataan item keenam adalah 3.79 yang berarti tingkat interpretasi hasil jawaban responden berada pada daerah positif (baik), yang berarti atasan seseorang yang memiliki ide-ide baru dalam mengembangkan produk.

Item kedua, yaitu pernyataan “Dalam pengambilan keputusan, Atasan Bapak/Ibu tegas dalam mengambil resiko.” dapat diketahui bahwa 4 responden (11.8%) menyatakan sangat setuju, 22 responden (64.7%) menyatakan setuju, 5 responden (14.7%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden (5.9%) menyatakan tidak setuju, dan 1 responden (2.9%) yang menyatakan sangat tidak setuju. Rerata mean yang dihasilkan dari pernyataan item kedua adalah 3.76 yang berarti tingkat

intepretasi hasil jawaban responden berada pada daerah positif (baik), yang berarti atasan dalam pengambilan keputusan tegas dalam mengambil resiko.

Tabel 16
Distribusi Frekuensi Variabel Peran Pengambil Keputusan

No.	item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	X3.1	0	0	2	5.9	9	26.5	17	50.0	6	17.6	3.79
2.	X3.2	1	2.9	2	5.9	5	14.7	22	64.7	4	11.8	3.76
3.	X3.3	1	2.9	3	8.8	7	20.6	15	44.1	8	23.5	3.76
4.	X3.4	0	0	2	5.9	4	11.8	22	64.7	6	17.6	3.94
5.	X3.5	0	0	2	5.9	8	23.5	15	44.1	9	26.5	3.91
6.	X3.6	1	2.9	2	5.9	2	5.9	20	58.8	9	26.5	4.00
7.	X3.7	0	0	3	8.8	5	14.7	20	58.8	6	17.6	3.85
8.	X3.8	0	0	2	5.9	7	20.6	21	61.8	4	11.8	3.79
Mean untuk Variabel $X_3 = 3.85$												

(Sumber: Data Primer Diolah, 2013)

Keterangan :

X3.1 = mempunyai ide-ide baru dalam mengembangkan produk

X3.2 = tegas dalam pengambilan keputusan

X3.3 = mempunyai waktu untuk mendengarkan keluhan karyawan

X3.4 = memberikan bantuan dalam menyelesaikan konflik

X3.5 = merespon gangguan keamanan yang timbul diperusahaan

X3.6 = atasan menempatkan pekerjaan sesuai dengan bidang kemampuan karyawan

X3.7 = menyediakan alat kerja yang dibutuhkan karyawan

X3.8 = menyediakan fasilitas yang dibutuhkan Bapak/Ibu dalam bekerja

Untuk item ketiga, yaitu pernyataan “Atasan mempunyai waktu untuk mendengarkan keluhan Bapak/Ibu mengenai masalah yang terjadi di perusahaan.” dapat diketahui bahwa 8 responden (23.5%) menyatakan selalu, 15 responden (44.1%) menyatakan sering, 7 responden (20.6%) menyatakan jarang, 3 responden (8.8%) menyatakan kadang-kadang, dan 1 responden (2.9%) yang menyatakan tidak pernah. Rerata mean yang dihasilkan dari pernyataan item ketiga adalah 3.76 yang berarti tingkat intepretasi hasil jawaban responden berada pada daerah positif (baik), yang berarti atasan mempunyai waktu untuk mendengarkan keluhan karyawan mengenai masalah yang terjadi di perusahaan.

Untuk item keempat, yaitu pernyataan “Atasan memberikan bantuan kepada Bapak/Ibu dalam menyelesaikan konflik yang terjadi diperusahaan.” dapat diketahui bahwa 6 responden (17.6%) menyatakan selalu, 22 responden (64.7%) menyatakan sering, 2 responden (5.9%) menyatakan jarang, tidak ada responden yang menyatakan kadang-kadang, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak pernah. Rerata mean yang dihasilkan dari pernyataan item keempat adalah 3.94 yang berarti tingkat interpretasi hasil jawaban responden berada pada daerah positif (baik), yang berarti atasan memberikan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan konflik yang terjadi diperusahaan.

Untuk item kelima, yaitu pernyataan “Atasan merespon gangguan keamanan yang timbul diperusahaan.” dapat diketahui bahwa 9 responden (26.5%) menyatakan selalu, 15 responden (44.1%) menyatakan sering, 8 responden (23.5%) menyatakan jarang, 2 responden (5.9%) menyatakan kadang-kadang, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak pernah. Rerata mean yang dihasilkan dari pernyataan item kelima adalah 3.91 yang berarti tingkat interpretasi hasil jawaban responden berada pada daerah positif (baik), yang berarti atasan merespon gangguan keamanan yang terjadi diperusahaan.

Item keenam, yaitu pernyataan “Bapak/Ibu mendapatkan penempatan dalam pekerjaan sesuai dengan bidang kemampuan Bapak/Ibu.” dapat diketahui bahwa 9 responden (26.5%) menyatakan sangat setuju, 20 responden (58.8%) menyatakan setuju, 2 responden (5.9%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden (5.9%) menyatakan tidak setuju, dan 1 responden (2.9%) responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Rerata mean yang dihasilkan dari pernyataan

item keenam adalah 4.00 yang berarti tingkat interpretasi hasil jawaban responden berada pada daerah positif (baik), yang berarti atasan menempatkan pekerjaan sesuai dengan bidang kemampuan karyawan.

Untuk item ketujuh, yaitu pernyataan “Atasan menyediakan alat kerja yang dibutuhkan Bapak/Ibu dalam bekerja.” dapat diketahui bahwa 6 responden (17.6%) menyatakan selalu, 20 responden (58.8%) menyatakan sering, 5 responden (14.7%) menyatakan jarang, 3 responden (8.8%) menyatakan kadang-kadang, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak pernah. Rerata mean yang dihasilkan dari pernyataan item ketujuh adalah 3.85 yang berarti tingkat interpretasi hasil jawaban responden berada pada daerah positif (baik), yang berarti atasan sering menyediakan alat kerja yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja.

Untuk item kedelapan, yaitu pernyataan “Atasan menyediakan fasilitas yang dibutuhkan Bapak/Ibu dalam bekerja” dapat diketahui bahwa 4 responden (11.8%) menyatakan selalu, 21 responden (61.8%) menyatakan sering, 7 responden (20.6%) menyatakan jarang, 2 responden (5.9%) menyatakan kadang-kadang, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak pernah. Rerata mean yang dihasilkan dari pernyataan item kedelapan adalah 3.79 yang berarti tingkat interpretasi hasil jawaban responden berada pada daerah positif (baik), yang berarti atasan sering menyediakan fasilitas yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja.

Hasil rerata mean untuk seluruh hasil pernyataan pada variabel X_3 adalah 3.85 yang berarti responden memberikan respon positif (baik) pada seluruh pernyataan variabel peran pengambil keputusan (X_3).

d. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Dalam penelitian ini variabel motivasi kerja karyawan (Y) terdapat 10 (sepuluh) buah pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 17 sebagai berikut :

Tabel 17
Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan

No.	item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	Y.1	0	0	2	5.9	8	23.5	14	41.2	10	29.4	3.94
2.	Y.2	0	0	1	2.9	3	8.8	17	50.0	13	38.2	4.24
3.	Y.3	0	0	1	2.9	7	20.6	17	50.0	9	26.5	4.00
4.	Y.4	0	0	1	2.9	3	8.8	18	52.9	12	35.3	4.21
5.	Y.5	0	0	1	2.9	6	17.6	22	64.7	5	14.7	3.91
6.	Y.6	0	0	1	2.9	7	20.6	19	55.9	7	20.6	3.94
7.	Y.7	1	2.9	3	8.8	6	17.6	13	38.2	11	32.4	3.88
8.	Y.8	0	0	2	5.9	3	8.8	17	50.0	12	35.3	4.15
9	Y.9	0	0	1	2.9	8	23.5	16	47.1	9	26.5	3.97
10	Y.10	0	0	1	2.9	3	8.8	19	55.9	11	32.4	4.18
Mean untuk Variabel Y = 4.04												

(Sumber: Data Primer Diolah, 2013)

Keterangan :

- Y.1 = besarnya gaji yang diterima karyawan sesuai dengan beban pekerjaan
- Y.2 = kebijakan jaminan kesehatan yang diterima karyawan sudah sesuai
- Y.3 = karyawan merasakan lingkungan kerja yang nyaman
- Y.4 = karyawan dapat berkomunikasi dengan atasan langsung secara terbuka
- Y.5 = karyawan dapat bekerja sama dengan karyawan lain
- Y.6 = karyawan mempunyai rasa persaudaraan yang kuat dengan karyawan lain
- Y.7 = adanya kebebasan dalam bekerja tanpa pengawasan ketat
- Y.8 = karyawan mengemukakan ide-ide dan kritik atas apa yang terjadi di perusahaan
- Y.9 = karyawan mendapatkan kesempatan berkreasi dalam pekerjaannya
- Y.10 = karyawan mendapatkan pujian dari atasan bila bekerja dengan baik

Pada tabel tersebut dapat diketahui dari 34 responden yang merupakan karyawan PT.ASKES (Persero) Cab.Boyolali terdapat 10 responden (29.4%) menyatakan sangat setuju pada item pertama yaitu “Besarnya gaji yang Bapak/Ibu terima sesuai dengan pekerjaan yang dibebankan”, 14 responden (41.2%) menyatakan setuju, 8 responden (23.5%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden

(5.9%) yang menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang memberi tanggapan sangat tidak setuju. Rerata mean yang dihasilkan dari pernyataan item kesatu adalah 3.94 yang berarti tingkat interpretasi hasil jawaban responden berada pada daerah positif (baik), yang berarti besarnya gaji yang diterima karyawan sesuai dengan beban pekerjaan yang dilakukan.

Untuk item kedua, yaitu pernyataan “Bagi Bapak/Ibu, Kebijakan Jaminan Kesehatan yang diberikan oleh perusahaan kepada Bapak/Ibu sudah sesuai ” dapat diketahui bahwa 13 responden (38.2%) menyatakan sangat setuju, 17 responden (50.0%) menyatakan setuju, 3 responden (8.8%) menyatakan ragu-ragu, 1 responden (2.9%) yang menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang memberi tanggapan sangat tidak setuju. Rerata mean yang dihasilkan dari pernyataan item kesatu adalah 4.24 yang berarti tingkat interpretasi hasil jawaban responden berada pada daerah sangat positif (sangat baik), yang berarti kebijakan jaminan kesehatan yang diterima karyawan sangat sesuai.

Untuk item ketiga, yaitu pernyataan “Bapak/Ibu merasakan lingkungan pekerjaan yang nyaman” dapat diketahui bahwa 9 responden (26.5%) menyatakan selalu, 17 responden (50.0%) menyatakan sering, 7 responden (20.6%) menyatakan jarang, 1 responden (2.9%) menyatakan kadang-kadang, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak pernah. Rerata mean yang dihasilkan dari pernyataan item ketiga adalah 4.00 yang berarti tingkat interpretasi hasil jawaban responden berada pada daerah positif (baik), yang berarti karyawan sering merasakan lingkungan kerja yang nyaman.

Untuk item keempat, yaitu pernyataan “Bapak/Ibu dapat berkomunikasi dengan atasan langsung secara terbuka.” dapat diketahui bahwa 12 responden (35.3%) menyatakan sangat setuju, 18 responden (52.9%) menyatakan setuju, 3 responden (8.8%) menyatakan ragu-ragu, 1 responden (2.9%) yang menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang memberi tanggapan sangat tidak setuju. Rerata mean yang dihasilkan dari pernyataan item keempat adalah 4.21 yang berarti tingkat interpretasi hasil jawaban responden berada pada daerah positif (baik), yang berarti karyawan dapat berkomunikasi dengan atasan langsung secara terbuka.

Untuk item kelima, yaitu pernyataan “Bapak/Ibu bekerja sama dengan rekan karyawan lain dalam penyelesaian pekerjaan.” dapat diketahui bahwa 5 responden (14.7%) menyatakan selalu, 22 responden (64.7%) menyatakan sering, 6 responden (17.6%) menyatakan jarang, 1 responden (2.9%) menyatakan kadang-kadang, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak pernah. Rerata mean yang dihasilkan dari pernyataan item kelima adalah 3.91 yang berarti tingkat interpretasi hasil jawaban responden berada pada daerah positif (baik), yang berarti karyawan sering dapat bekerja sama dengan karyawan lain.

Untuk item keenam, yaitu pernyataan “Bapak/Ibu mempunyai rasa persaudaraan yang kuat dengan rekan karyawan lain” dapat diketahui bahwa 7 responden (20.6%) menyatakan selalu, 19 responden (55.9%) menyatakan sering, 7 responden (20.6%) menyatakan jarang, 1 responden (2.9%) menyatakan kadang-kadang, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak pernah. Rerata mean yang dihasilkan dari pernyataan item keenam adalah 3.94 yang berarti tingkat

intepretasi hasil jawaban responden berada pada daerah positif (baik), yang berarti karyawan sering mempunyai rasa persaudaraan yang kuat dengan karyawan lain.

Untuk item ketujuh, yaitu pernyataan “Bapak/Ibu diberikan kebebasan dalam bekerja tanpa pengawasan ketat.” dapat diketahui bahwa 11 responden (32.4%) menyatakan sangat setuju, 13 responden (38.2%) menyatakan setuju, 6 responden (17.6%) menyatakan ragu-ragu, 3 responden (8.8%) yang menyatakan tidak setuju, dan 1 responden (2.9%) yang memberi tanggapan sangat tidak setuju. Rerata mean yang dihasilkan dari pernyataan item ketujuh adalah 3.88 yang berarti tingkat intepretasi hasil jawaban responden berada pada daerah positif (baik), yang berarti karyawan mendapatkan kebebasan dalam bekerja tanpa pengawasan ketat.

Untuk item kedelapan, yaitu pernyataan “Bapak/Ibu mengemukakan ide-ide dan kritik atas apa yang terjadi diperusahaan.” dapat diketahui bahwa 12 responden (35.3%) menyatakan selalu, 17 responden (50.0%) menyatakan sering, 3 responden (8.8%) menyatakan jarang, 2 responden (5.9%) menyatakan kadang-kadang, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak pernah. Rerata mean yang dihasilkan dari pernyataan item kedelapan adalah 4.15 yang berarti tingkat intepretasi hasil jawaban responden berada pada daerah positif (baik), yang berarti karyawan sering mengemukakan ide-ide dan kritik mengenai yang terjadi diperusahaan.

Untuk item kesembilan, yaitu pernyataan “Bapak/Ibu mendapatkan kesempatan berkreasi dalam pekerjaannya.” dapat diketahui bahwa 9 responden (26.5%) menyatakan selalu, 16 responden (47.1%) menyatakan sering, 8

responden (23.5%) menyatakan jarang, 1 responden (2.9%) menyatakan kadang-kadang, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak pernah. Rerata mean yang dihasilkan dari pernyataan item kesembilan adalah 3.97 yang berarti tingkat interpretasi hasil jawaban responden berada pada daerah positif (baik), yang berarti karyawan sering mendapatkan kesempatan berkreasi dalam pekerjaannya.

Untuk item kesepuluh, yaitu pernyataan “Bapak/Ibu mendapatkan kesempatan berkreasi dalam pekerjaannya.” dapat diketahui bahwa 11 responden (32.4%) menyatakan selalu, 19 responden (55.9%) menyatakan sering, 3 responden (8.8%) menyatakan jarang, 1 responden (2.9%) menyatakan kadang-kadang, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak pernah. Rerata mean yang dihasilkan dari pernyataan item kesepuluh adalah 4.18 yang berarti tingkat interpretasi hasil jawaban responden berada pada daerah positif (baik), yang berarti karyawan sering mendapatkan pujian dari atasan bila bekerja dengan baik.

2. Analisis Statistik Inferensial Variabel Penelitian

c. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis linear berganda pada penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas, yaitu variabel peran antarpersonal (X_1), variabel peran informasional (X_2), variabel peran pengambil keputusan (X_3), terhadap variabel terikat yaitu motivasi kerja karyawan (Y) secara simultan maupun parsial. Perhitungan analisis regresi linear berganda pada penelitian ini menggunakan bantuan *software SPSS versi 17.00 for windows*.

Tabel 18
Rekapitulasi Hasil Uji Korelasi dan Regresi Linear Berganda antara
Variabel Bebas dan Variabel Terikat

Variabel	B	std error	Betha	t _{hitung}	Sign t	Keterangan
X						
(constant)	7.373	3.512		2.099	0.044	
X ₁	0.486	0.209	0.371	2.323	0.027	Signifikan
X ₂	0.303	0.142	0.274	2.139	0.041	Signifikan
X ₃	0.361	0.170	0.319	2.121	0.042	Signifikan
Multiple R	= 0.866					
R Square	= 0.751					
Adjusted R Square	= 0.726					
F _{hitung}	= 30.106					
F _{tabel}	= 2.91					
t _{tabel}	= 2.036					
Sig F	= 0.000					

(Sumber: Data Primer Diolah, 2013)

- a. Dari nilai *Adjusted R Square* menunjukkan nilai sebesar 0.726 atau 72.6 %, artinya bahwa variabel Y dipengaruhi sebesar 72.6 % oleh X₁, X₂ dan X₃ sedangkan sisanya 27.4 % dipengaruhi oleh variabel lain diluar tiga variabel bebas yang diteliti.
- b. Persamaan Regresi : $Y = 7.373 + 0.486 X_1 + 0.303 X_2 + 0.361 X_3$
- c. Dari nilai t_{hitung} menunjukkan bahwa :
 1. Variabel X₁ nilai t_{hitung} sebesar 2.323 dengan probabilitas sebesar 0.027 karena sig t < dari 5 % (0.027 < 0.05), maka secara parsial variabel X₁ berpengaruh signifikan terhadap variabel Y.
 2. Variabel X₂ nilai t_{hitung} sebesar 2.139 dengan probabilitas sebesar 0.041. karena sig t < dari 5 % (0.041 < 0.05), maka secara parsial variabel X₂ berpengaruh signifikan terhadap variabel Y.

3. Variabel X_3 nilai t_{hitung} sebesar 2.121 dengan probabilitas sebesar 0.042. karena $sig\ t < \text{dari } 5\%$ ($0.042 < 0.05$), maka secara parsial variabel X_3 berpengaruh signifikan terhadap variabel Y .
- d. Berdasarkan Beta dari masing-masing variabel yaitu variabel X_1 sebesar 0.371, variabel X_2 sebesar 0.274, dan variabel X_3 sebesar 0.319, maka dapat disimpulkan bahwa variabel X_1 adalah variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap Y .

d. Hasil Pengujian Hipotesis

1. Uji F / Simultan

Melalui tabel sebelumnya dapat diketahui bahwa pada hasil pengujian analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan melalui uji F. Nilai Signifikansi sebesar 0.000 lebih kecil daripada α sebesar 0.05 maka H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel peran antarpersonal (X_1), variabel peran informasional (X_2), dan variabel peran pengambil keputusan (X_3) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y).

2. Uji t / Parsial

Untuk menunjukkan apakah variabel peran antarpersonal (X_1), variabel peran informasional (X_2), dan variabel peran pengambil keputusan (X_3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y), maka digunakan uji t. Hasil dari pengujian tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pada variabel peran antarpersonal (X_1), nilai signifikansi sebesar 0.027 lebih kecil dibandingkan dengan α 0.05 sehingga H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel peran antarpersonal (X_1) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan (Y).
- b. Pada variabel peran informasional (X_2), nilai signifikansi sebesar 0.041 lebih kecil dibandingkan dengan α 0.05 sehingga H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel peran informasional (X_2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan (Y).
- c. Pada variabel peran pengambil keputusan (X_2), nilai signifikansi sebesar 0.042 lebih kecil dibandingkan dengan α 0.05 sehingga H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa peran pengambil keputusan (X_2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

D. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Peran Antarpersonal (X_1), Peran Informasional (X_2), Dan Peran Pengambil Keputusan (X_3) Secara Simultan (Bersama-Sama) Terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

Dalam penelitian ini variabel peran antarpersonal (X_1), variabel peran informasional (X_2), dan variabel peran pengambil keputusan (X_3) memberikan kontribusi terhadap variabel terikat yaitu motivasi kerja karyawan (Y) sebesar 72.6% sedangkan sisanya sebesar 27.4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak

diteliti dalam penelitian ini. Misalnya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan yaitu pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas yang dilakukan karyawan dengan baik dan memberikan gambaran yang jelas kepada karyawan tentang jenjang karir yang mungkin diperoleh karyawan apabila memenuhi syarat yang ditentukan perusahaan. Cara untuk mengetahui pengaruh signifikansi antara variabel peran antarpersonal (X_1), variabel peran informasional (X_2), dan variabel peran pengambil keputusan (X_3) secara bersama-sama terhadap variabel terikat yaitu motivasi kerja karyawan (Y) dapat ditunjukkan dengan nilai Sig F, dari hasil penelitian yang diolah oleh peneliti menunjukkan Sig F dari ketiga variabel bebas sebesar 0.000 maka kesimpulannya terdapat pengaruh yang signifikan antara peran antarpersonal (X_1), peran informasional (X_2), dan peran pengambil keputusan (X_3) berpengaruh secara bersama-sama terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

2. Pengaruh Peran Antarpersonal (X_1) Secara Parsial Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Peran antarpersonal (X_1) yang terdiri dari indikator peran sebagai tokoh, peran sebagai pemimpin, dan peran sebagai penghubung memiliki rerata mean 3.97 yang menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden pada daerah positif (baik) yang berarti Peran antarpersonal (X_1) PT. ASKES (Persero) Cab. Boyolali sudah baik. Pada item X1.1 yaitu atasan menghadiri undangan yang diadakan karyawan, mean yang diperoleh sebesar 3.85 yang menandakan bahwa manajer sering menghadiri undangan yang diadakan oleh karyawan. Pada item X1.2 yaitu atasan mengadakan rapat dengan karyawan mengenai pekerjaan memiliki mean sebesar 4.09 yang artinya manajer sering mengadakan rapat mengenai pekerjaan

dengan karyawan. Pada item X1.3 yaitu atasan memberi semangat kepada karyawan memiliki mean 3.85 yang berarti manajer sering memberikan semangat kepada karyawan. Pada item X1.4 yaitu manajer menjelaskan tugas yang diberikan kepada karyawan memiliki mean 4.18 yang artinya manajer sering menjelaskan tugas yang diberikan kepada karyawan. Pada item X1.5 yaitu atasan menekankan kepada karyawan untuk mematuhi peraturan memiliki mean sebesar 3.85 yang menunjukkan bahwa manajer sering menekankan pada karyawan untuk memenuhi peraturan yang ditetapkan. Pada item X1.6 yaitu atasan menciptakan hubungan kerja sama memiliki mean sebesar 4.21 yang artinya manajer selalu menciptakan hubungan kerja sama dalam penyelesaian pekerjaan. Pada item X1.7 yaitu atasan memberitahukan keinginan yang diharapkan oleh atasan memiliki mean sebesar 3.82 yang mempunyai arti manajer sering memberitahukan keinginan manajer kepada para karyawan.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel peran antarpersonal (X_1) memiliki nilai $B_1 = 0.486$ yang bertanda positif. Maka terdapat hubungan searah, sehingga setiap peningkatan satu peranan antarpersonal maka motivasi kerja karyawan akan naik sebesar 0.486 dan begitu juga sebaliknya. Untuk mengetahui signifikansi antara peran antarpersonal (X_1) secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan (Y) dapat dilihat dari Sig t peran antarpersonal (X_1). Dari hasil penelitian dapat dilihat nilai Sig t peran antarpersonal (X_1) adalah 0.027, hal ini membuktikan terdapat pengaruh signifikan antara peran antarpersonal (X_1) secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

3. Pengaruh Peran Informasional (X_2) Secara Parsial Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Peran informasional (X_2) yang terdiri dari peran sebagai pemantau, peran penyebar informasi dan peran sebagai juru bicara organisasi memiliki rerata mean sebesar 3.90 yang menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden pada peran informasional (X_2) PT. ASKES (Persero) Cab.Boyolali sudah baik. Pada item X2.1 yaitu atasan memberi sanksi kepada karyawan apabila tidak mengerjakan tugas dengan baik memiliki mean 3.97 yang menunjukkan bahwa manajer sering memberikan sanksi kepada karyawan apabila karyawan tidak mengerjakan tugas dengan baik. Pada item X2.2 yaitu atasan menetapkan batas waktu dalam penyelesaian pekerjaan yang dilakukan memiliki mean 3.97 yang menunjukkan bahwa manajer sering menetapkan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan. Pada item X2.3 yaitu atasan memberikan saran apabila karyawan melakukan kesalahan dalam pekerjaan mempunyai nilai mean sebesar 3.85 yang berarti manajer sering memberikan saran apabila karyawan melakukan kesalahan dalam pekerjaan. Pada item X2.4 yaitu atasan tepat waktu memberikan informasi yang penting kepada karyawan memiliki mean 3.74 yang berarti manajer sering tepat waktu memberikan informasi penting kepada karyawan. Pada item X2.5 yaitu atasan memberikan penjelasan tentang tugas yang diberikan kepada karyawan sampai karyawan paham memiliki mean 3.82 yang menunjukkan bahwa responden merespon positif. Pada item X2.6 yaitu bertanggung jawab menjelaskan kepada pihak luar bila terjadi suatu hal yang menyangkut perusahaan menunjukkan mean sebesar 3.88 yang menunjukkan bahwa responden memberikan respon positif. Pada item X2.7 yaitu atasan selalu sigap menjadi nara

sumber pada kegiatan diluar organisasi memiliki mean sebesar 4.09 yang menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan positif.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel peran informasional (X_2) memiliki nilai $B_2 = 0.303$ yang bertanda positif. Maka terdapat hubungan searah, sehingga setiap peningkatan satu peranan informasional maka motivasi kerja karyawan akan naik sebesar 0.303 dan begitu juga sebaliknya. Untuk mengetahui signifikansi antara peran informasional (X_2) secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan (Y) dapat dilihat dari Sig t peran informasional (X_2). Dari hasil penelitian dapat dilihat nilai Sig t peran informasional (X_2) adalah 0.041, hal ini membuktikan terdapat pengaruh signifikan antara peran informasional (X_2) secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

4. Pengaruh peran Pengambil Keputusan (X_3) Secara Parsial Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Peran pengambil keputusan (X_3) yang terdiri dari peran kewirausahaan, penyelesaian masalah dan pengalokasi sumber daya memiliki rerata mean 3.85 yang menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden pada daerah positif atau baik. Pada item X3.1 yaitu atasan mempunyai ide-ide baru dalam mengembangkan produk memiliki mean 3.79 yang artinya responden memberikan respon positif. Pada item X3.2 yaitu dalam pengambilan keputusan atasan tegas dalam pengambilan resiko memiliki mean 3.76 yang menunjukkan bahwa responden menanggapi respon positif. Pada item X3.3 yaitu atasan mempunyai waktu untuk mendengarkan keluhan karyawan memiliki mean 3.76 yang menunjukkan bahwa manajer sering mempunyai waktu untuk mendengarkan keluhan karyawan. Pada item X3.4 yaitu atasan memberikan bantuan dalam menyelesaikan konflik

memiliki mean 3.94 yang artinya manajer sering memberikan bantuan dalam menyelesaikan konflik. Pada item X3.5 yaitu atasan merespon gangguan keamanan yang timbul diperusahaan memiliki mean 3.91 yang menunjukkan bahwa manajer sering merespon gangguan keamanan yang timbul diperusahaan. Pada item X3.6 yaitu atasan menempatkan pekerjaan sesuai dengan bidang kemampuan karyawan memiliki mean 4.00 yang artinya responden memberikan tanggapan positif. Pada item X3.7 yaitu atasan menyediakan alat kerja yang dibutuhkan karyawan memiliki mean 3.85 yang artinya manajer sering menyediakan alat kerja yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja. Pada item X3.8 yaitu atasan menyediakan fasilitas yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja memiliki mean 3.79 yang menunjukkan bahwa manajer sering menyediakan fasilitas yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel peran pengambil keputusan (X_3) memiliki nilai $B_2 = 0.361$ yang bertanda positif. Maka terdapat hubungan searah, sehingga setiap peningkatan satu peranan informasional maka motivasi kerja karyawan akan naik sebesar 0.361 dan begitu juga sebaliknya. Untuk mengetahui signifikansi antara peran pengambil keputusan (X_3) secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan (Y) dapat dilihat dari Sig t peran pengambil keputusan (X_3). Dari hasil penelitian dapat dilihat nilai Sig t peran pengambil keputusan (X_3) adalah 0.042, hal ini membuktikan terdapat pengaruh signifikan antara peran informasional (X_2) secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

Berdasarkan hasil analisis diatas menunjukkan bahwa variabel peran informasional (X_1) merupakan variabel yang lebih dominan mempengaruhi motivasi kerja karyawan (Y) dibandingkan dengan 2 (dua) variabel lainnya yaitu peran informasional (X_2) dan peran pengambil keputusan (X_3), dapat terlihat dari nilai *standarized coefficients* (beta) peran informasional (X_1) sebesar 0.371 yang lebih besar dibandingkan dengan peran informasional (X_2) yaitu 0.274 dan peran pengambil keputusan (X_3) yaitu 0.319. Dengan demikian dapat diketahui bahwa peran manajer sebagai antarpersonal memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap motivasi kerja karyawan sehingga dapat diinterpretasikan bahwa peran informasional dan peran pengambil keputusan masih perlu ditingkatkan.

Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam penelitian ini adalah dengan lebih meningkatkan dalam peran informasional dan sebagai pengambil keputusan kepada karyawan karena keduanya mempunyai pengaruh yang positif untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan yang akhirnya tujuan perusahaan dapat dicapai.

BAB V

PENUTUP

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan kepada karyawan PT. ASKES (Persero) Cab. Boyolali tentang pengaruh peran manajer terhadap motivasi kerja karyawan, maka dapat diketahui hal-hal yang merupakan kesimpulan dari penelitian ini, yaitu :

1. Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan dengan analisis regresi linear berganda, terbukti bahwa secara simultan bahwa variabel peran antarpersonal (X_1), variabel peran informasional (X_2), dan variabel peran pengambil keputusan (X_3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y). Hal ini ditunjukkan dengan F_{hitung} menunjukkan nilai sebesar 30.106 dengan $Sig F = 0.000$ sehingga $Sig F < 5\%$ ($0.000 < 0.05$), dapat diinterpretasikan peran antarpersonal, peran informasional dan variabel peran pengambil keputusan secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.
2. Pengaruh secara parsial pada variabel peran antarpersonal (X_1) memiliki koefisien regresi parsial sebesar 0.486. nilai tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan searah antara peran antarpersonal dengan motivasi kerja karyawan sehingga kenaikan satu-satuan pada variabel peran antarpersonal maka akan naik sebesar satu-satuan yang dimiliki variabel

motivasi kerja karyawan. Hasil uji t yang didapat bahwa nilai signifikansi sebesar 0.027 lebih kecil dibandingkan 0.05 dan nilai $\text{sig } t \leq \text{sig } \alpha$ maka H_0 ditolak. Hal ini menandakan bahwa peran antarpersonal (X_1) berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y).

3. Pengaruh secara parsial pada variabel peran informasional (X_2) memiliki koefisien regresi parsial sebesar 0.303. nilai tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan searah antara peran informasional dengan motivasi kerja karyawan sehingga kenaikan satu-satuan pada variabel peran informasional maka akan naik sebesar satu-satuan yang dimiliki variabel motivasi kerja karyawan. Hasil uji t yang didapat bahwa nilai signifikansi sebesar 0.041 lebih kecil dibandingkan 0.05 dan nilai $\text{sig } t \leq \text{sig } \alpha$ maka H_0 ditolak. Hal ini menandakan bahwa peran informasional (X_2) berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y).
4. Pengaruh secara parsial pada variabel peran pengambilan keputusan (X_3) memiliki koefisien regresi parsial sebesar 0.361. nilai tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan searah antara peran pengambilan keputusan dengan motivasi kerja karyawan sehingga kenaikan satu-satuan pada variabel peran pengambilan keputusan maka akan naik sebesar satu-satuan yang dimiliki variabel motivasi kerja karyawan. Hasil uji t yang didapat bahwa nilai signifikansi sebesar 0.042 lebih kecil dibandingkan 0.05 dan nilai $\text{sig } t \leq \text{sig } \alpha$ maka H_0 ditolak. Hal ini menandakan bahwa peran pengambilan keputusan (X_3) berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y).

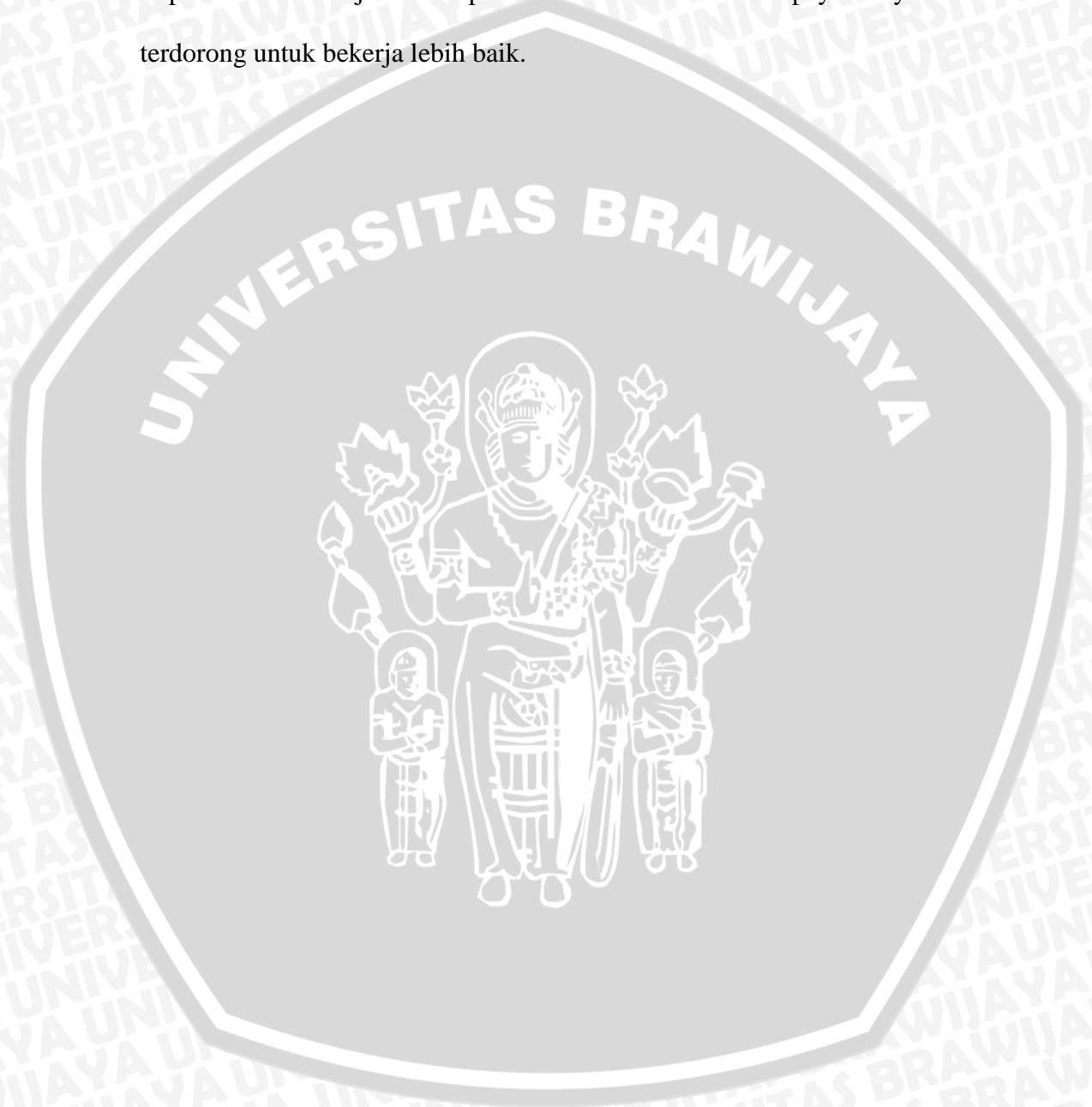
2. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas, penulis mencoba memberikan saran yang dapat membantu memecahkan masalah penerapan peran manajer dalam rangka meningkatkan motivasi kerja karyawan pada PT. ASKES (Persero) Cab. Boyolali. Adapun saran dari penulis untuk perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Hasil *Adjusted R Square* pada variabel peran antarpersonal (X_1), variabel peran informasional (X_2), dan variabel peran pengambil keputusan (X_3) terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y) adalah sebesar 72.6%, artinya bahwa perubahan variabel motivasi kerja karyawan (Y) adalah sebesar 72.6%, sedangkan sisanya yaitu sebesar 27.4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sehingga untuk perusahaan diharapkan lebih memperhatikan faktor-faktor motivasi lain yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan sehingga di kemudian hari motivasi menjadi lebih meningkat. Misalnya faktor-faktor motivasi tersebut adalah kejelasan tentang jenjang karir yang ada diperusahaan apabila memenuhi syarat yang ditentukan oleh perusahaan. Manajer harus bisa menciptakan suasana yang nyaman dilingkungan kerja sehingga karyawan merasa senang dan memiliki semangat saat datang untuk bekerja di kantor, selain itu sebaiknya manajer mengadakan acara *outbond* diluar jam kerja agar diantara para karyawan dapat melatih kerja sama dengan lebih baik lagi.

2. Peran Antar Personal memang memiliki pengaruh yang paling dominan, namun jika lebih diteliti lagi pada item X1.7 yaitu tentang memberitahukan keinginan yang diharapkan pada karyawan memiliki mean yang paling rendah yaitu sebesar 3.82 sehingga manajer diharapkan memberitahukan setiap keinginan kepada karyawan dengan cara mengutarakan apa yang harus dikerjakan karyawan sehingga karyawan menangkap maksud yang diharapkan oleh manajer dengan tepat dan karyawan tidak mengalami kesalahan dalam pengerjaan tugasnya.
3. Peran Informasional merupakan variabel yang tidak dominan, sehingga manajer diharapkan lebih melaksanakan peran informasional terutama yang berdasarkan hasil penelitian pada item X2.4 yaitu tentang tepat waktu memberikan informasi penting kepada karyawan memiliki mean paling rendah yaitu sebesar 3.74 diantara item yang lainnya sehingga manajer diharapkan lebih bisa memprioritaskan informasi penting yang harus diberikan kepada karyawan supaya karyawan tidak terburu-buru dalam melaksanakan informasi yang diterima mungkin berupa tugas-tugas atau pertemuan sehingga hasil pekerjaan yang diharapkan menjadi lebih baik
4. Peran Pengambil Keputusan juga tidak berpengaruh paling besar sehingga manajer perlu untuk melaksanakan peran ini supaya dikemudian hari peran pengambil keputusan ini sama besar dengan peran antarpersonal terutama lebih dilaksanakan yang berdasarkan hasil penelitian pada item X3.3 memiliki mean paling rendah diantara item yang lainnya sehingga manajer

harus mempunyai waktu untuk mendengarkan keluhan karyawan supaya pekerjaan mereka tidak terhambat dengan masalah yang belum terpecahkan. Manajer diharapkan memberikan solusi supaya karyawan terdorong untuk bekerja lebih baik.



DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Adi, Rianto. 2004. *Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum*, Edisi Pertama. Jakarta: Granit.

Daft, Ricard L. 2002. *Manajemen*, Edisi Kelima. Dialihbahasakan oleh Emil Salim, Tinjung Desy Nursanti, Maryanmi Hermanto. Jakarta: Erlangga.

Fuad, M., Chirstin H., Nurlela, Sugiarto, Paulus, Y.E.F.2000.*Pengantar Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

Griffin, Ricky. 2004. *Manajemen*, Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga.

Hanafi, Mamduh M.2003.*Manajemen*, Edisi Revisi. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN

Hariandja, Marihot T.E. 2002. *Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktifitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.

Hasibuan, S. P. Malayu. 2003. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.

-----, 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hermawan, Asep. 2005. *Penelitian Bisnis*. Jakarta: Grasindo.

Indriantoro, Nur, dan Bambang S. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*, Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

Ivancevich, J.M., Robert Konopaske, dan Michael T.M. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga.

Mangkunegara, Anwar P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat

Narbuko, Cholid, dan Abu Achmadi. 2003. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara

Nawawi, Hadari H. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Nazir, Moh, Ph.D. 2009. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Riduwan dan Akdon. 2010. *Rumus dan Data dalam Analisis Statistika*. Bandung: Alfabeta.

Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2007. *Management*, Ninth Edition. Canada: Prentice Hall.

Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi*, Edisi 12. Dialihbahasakan oleh Diana angelica, Ria Cahyani, Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat.

Siagian, Sondang P. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Stoner. James A.F. 1986. *Manajemen*, Edisi Kedua. Dialihbahasakan oleh Agus Maulana MSM, Hendaridi Ir. Khristina. Jakarta: Erlangga.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Sule, Ernie T, dan Kurniawan S. 2010. *Pengantar Manajemen*, Edisi Pertama. Jakarta: Kencana.

Suprpto, Tommy. 2009. *Pengantar Teori dan Manajemen Komunikasi*. Yogyakarta: MedPress.

Winardi, J. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.

Wiyono, Bambang B. 2007. *Metodologi Penelitian*. Malang : Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang



Lampiran

Lampiran 1 : Daftar Kuisisioner

PENGANTAR KUISISIONER

Bapak/Ibu yang Terhormat,

Sehubungan dengan penyusunan skripsi yang berjudul *Pengaruh Peran Manajer terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. ASKES(Persero) Cab. Boyolali)*, saya mengharapkan bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk meluangkan waktu mengisi kuisisioner ini.

Penelitian ini adalah untuk memenuhi tugas akhir guna memperoleh gelar Strata Satu (S1) di Universitas Brawijaya Malang. Keberhasilan dalam melaksanakan penelitian ini tidak lepas dari kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuisisioner dengan lengkap. Jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan akan saya gunakan dengan tetap menjunjung kode etik penelitian. Segala informasi mengenai responden akan tetap dijaga kerahasiaannya.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i, saya mengucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Chatarina Widhya

PETUNJUK PENGISIAN KUISISIONER:

1. Beri tanda checklist (√) sesuai dengan pendapat anda pada jawaban yang tersedia.
2. Pilih **hanya satu** jawaban dari setiap pernyataan.

IDENTITAS RESPONDEN

1. USIA : tahun
2. JENIS KELAMIN : Pria Wanita
3. PENDIDIKAN TERTINGGI : TAHUN PEROLEHAN :
4. LAMA BEKERJA : TAHUN

PERAN MANAJER

1. Atasan menghadiri undangan yang diadakan oleh Bapak/Ibu

Selalu	Sering	Jarang	Kadang-Kadang	Tidak Pernah

2. Atasan mengadakan rapat dengan Bapak/Ibu mengenai pekerjaan

Selalu	Sering	Jarang	Kadang-Kadang	Tidak Pernah

3. Atasan memberi semangat kepada Bapak/Ibu dalam menyelesaikan pekerjaan

Selalu	Sering	Jarang	Kadang-Kadang	Tidak Pernah

4. Atasan menjelaskan tugas yang diberikan kepada Bapak/Ibu

Selalu	Sering	Jarang	Kadang-Kadang	Tidak Pernah

5. Atasan menekankan kepada Bapak/Ibu untuk mematuhi peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan

Selalu	Sering	Jarang	Kadang-Kadang	Tidak Pernah

6. Atasan Bapak/Ibu menciptakan hubungan kerjasama dalam penyelesaian pekerjaan

Selalu	Sering	Jarang	Kadang-Kadang	Tidak Pernah

7. Atasan Bapak/Ibu merupakan seorang yang memberitahukan keinginan yang diharapkan kepada Bapak/Ibu

Selalu	Sering	Jarang	Kadang-Kadang	Tidak Pernah

8. Atasan memberikan sanksi kepada Bapak/Ibu bila tidak mengerjakan tugas dengan baik

Selalu	Sering	Jarang	Kadang-Kadang	Tidak Pernah

9. Atasan menetapkan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan oleh Bapak/Ibu

Selalu	Sering	Jarang	Kadang-Kadang	Tidak Pernah

10. Atasan Bapak/Ibu memberikan saran atau masukan apabila Bapak/Ibu melakukan kesalahan dalam pekerjaan

Selalu	Sering	Jarang	Kadang-Kadang	Tidak Pernah

11. Atasan tepat waktu memberikan informasi penting kepada Bapak/Ibu

Selalu	Sering	Jarang	Kadang-Kadang	Tidak Pernah

12. Atasan memberikan penjelasan tentang tugas yang diberikan kepada Bapak/Ibu dengan jelas

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

13. Menurut Bapak/Ibu, Atasan Bapak/Ibu bertanggungjawab menjelaskan kepada pihak luar bila terjadi suatu hal yang menyangkut perusahaan

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

14. Menurut Bapak/Ibu, Atasan Bapak/Ibu selalu sigap menjadi narasumber pada kegiatan di luar organisasi

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

15. Menurut Bapak/Ibu, Atasan Bapak/Ibu adalah seseorang yang memiliki ide-ide baru dalam mengembangkan produk

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

16. Dalam pengambilan keputusan, Atasan Bapak/Ibu tegas dalam mengambil resiko

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

17. Atasan mempunyai waktu untuk mendengarkan keluhan Bapak/Ibu mengenai masalah yang terjadi di perusahaan

Selalu	Sering	Jarang	Kadang-Kadang	Tidak Pernah

18. Atasan memberikan bantuan kepada Bapak/Ibu dalam menyelesaikan konflik yang terjadi diperusahaan

Selalu	Sering	Jarang	Kadang-Kadang	Tidak Pernah

19. Atasan merespon gangguan keamanan yang timbul diperusahaan

Selalu	Sering	Jarang	Kadang-Kadang	Tidak Pernah

20. Bapak/Ibu mendapatkan penempatan dalam pekerjaan sesuai dengan bidang kemampuan Bapak/Ibu

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

21. Atasan menyediakan alat kerja yang dibutuhkan Bapak/Ibu dalam bekerja

Selalu	Sering	Jarang	Kadang-Kadang	Tidak Pernah

22. Atasan menyediakan fasilitas yang dibutuhkan Bapak/Ibu dalam bekerja

Selalu	Sering	Jarang	Kadang-Kadang	Tidak Pernah

MOTIVASI KERJA KARYAWAN

23. Besarnya gaji yang Bapak/Ibu terima sesuai dengan pekerjaan yang dibebankan

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

24. Bagi Bapak/Ibu, Kebijakan Jaminan Kesehatan yang diberikan oleh perusahaan kepada Bapak/Ibu sudah sesuai

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

25. Bapak/Ibu merasakan lingkungan pekerjaan yang nyaman

Selalu	Sering	Jarang	Kadang-Kadang	Tidak Pernah

26. Bapak/Ibu dapat berkomunikasi dengan atasan langsung secara terbuka

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

27. Bapak/Ibu bekerja sama dengan rekan karyawan lain dalam penyelesaian pekerjaan

Selalu	Sering	Jarang	Kadang-Kadang	Tidak Pernah

28. Bapak/Ibu mempunyai rasa persaudaraan yang kuat dengan rekan karyawan lain

Selalu	Sering	Jarang	Kadang-Kadang	Tidak Pernah

29. Bapak/Ibu diberikan kebebasan dalam bekerja tanpa pengawasan ketat

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

30. Bapak/Ibu mengemukakan ide-ide dan kritik atas apa yang terjadi diperusahaan

Selalu	Sering	Jarang	Kadang-Kadang	Tidak Pernah

31. Bapak/Ibu mendapatkan kesempatan berkreasi dalam pekerjaannya

Selalu	Sering	Jarang	Kadang-Kadang	Tidak Pernah

32. Bapak/Ibu mendapatkan pujian dari atasan langsung apabila bekerja dengan baik

Selalu	Sering	Jarang	Kadang-Kadang	Tidak Pernah



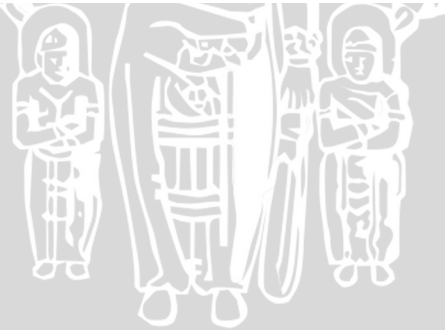
Lampiran 2 : Skor Kuisiner

Resp	1	2	3	4	5	6	7	Total	8	9	10	11	12	13	14	Total	15	16	17	18	19	20	21	22	Total	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	Total
1	4	2	4	4	4	4	1	23	1	2	4	4	1	2	4	18	4	1	2	4	4	1	2	4	22	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	36
2	3	4	4	4	3	4	3	25	4	4	3	3	5	5	4	28	4	3	3	4	5	4	4	3	30	3	5	5	4	4	3	3	5	5	4	41
3	4	4	4	5	4	5	4	30	5	4	4	4	5	5	5	32	4	4	4	5	5	5	4	4	35	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	46
4	1	2	2	4	1	4	2	16	4	2	2	1	2	2	4	17	2	2	1	2	2	4	2	2	17	4	4	4	4	2	2	1	2	2	4	29
5	5	5	4	5	5	5	5	34	5	5	5	5	5	5	5	35	4	4	4	5	4	4	4	4	33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
6	3	4	3	4	3	4	4	25	4	4	4	3	4	4	4	27	3	4	4	4	3	4	4	4	28	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	33
7	4	4	4	3	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	3	27	4	4	4	4	5	4	4	3	32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
8	4	5	3	4	4	3	4	27	4	5	5	3	3	4	4	28	3	4	4	5	5	4	4	4	33	4	5	5	3	3	4	4	5	5	3	41
9	5	3	5	4	5	4	5	31	5	3	4	5	5	3	4	29	5	5	3	4	5	5	3	4	34	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	44
10	5	4	4	4	5	4	4	30	5	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	4	4	3	4	5	32	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
11	5	3	3	5	5	5	4	30	5	3	4	5	3	4	5	29	3	4	5	3	4	5	3	4	31	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	41
12	4	5	4	5	4	5	5	32	5	5	5	4	5	5	5	34	4	5	5	4	4	5	5	5	37	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	47
13	4	5	5	4	4	4	3	29	4	5	3	4	5	3	4	28	5	3	4	3	3	4	5	3	30	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	40
14	5	4	4	5	5	5	4	32	5	4	4	5	4	4	5	31	4	4	5	4	4	5	4	4	34	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	44
15	5	3	3	5	5	5	4	30	5	3	4	5	3	4	5	29	3	4	5	3	4	5	3	4	31	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	41
16	3	4	3	4	3	4	4	25	4	4	4	3	4	4	4	27	3	4	4	4	3	4	4	4	30	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49
17	4	5	4	5	4	4	4	30	4	5	4	4	4	4	5	30	4	4	4	4	5	4	4	4	33	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	42
18	5	4	4	5	5	5	3	31	5	4	3	5	4	3	5	29	4	3	5	4	3	5	4	3	31	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	41

X1.5	Pearson Correlation	.894**	1.000**	.259	.438**	.520**	1	.464**	.403*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.139	.010	.002		.006	.018
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
X1.6	Pearson Correlation	.590**	.464**	.020	-.058	.786**	.464**	1	.266
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.909	.746	.000	.006		.129
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
X1.7	Pearson Correlation	.645**	.403*	.568**	.240	.149	.403*	.266	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.018	.000	.172	.401	.018	.129	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



X2.5	Pearson Correlation	.792**	.558**	.665**	.469**	.460**	1	.674**	.288
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.005	.006		.000	.098
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
X2.6	Pearson Correlation	.821**	.441**	.766**	.653**	.458**	.674**	1	.350*
	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.000	.000	.006	.000		.043
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
X2.7	Pearson Correlation	.669**	.714**	.300	.412*	.523**	.288	.350*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.085	.016	.002	.098	.043	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Uji Validitas Peran Pengambil Keputusan (X₃)

Correlations

Correlations

		X3.Total	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8
X3.Total	Pearson Correlation	1	.632**	.804**	.751**	.687**	.707**	.587**	.780**	.648**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X3.1	Pearson Correlation	.632**	1	.279	.271	.386*	.580**	.081	.638**	.337
	Sig. (2-tailed)	.000		.111	.121	.024	.000	.647	.000	.051
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X3.2	Pearson Correlation	.804**	.279	1	.527**	.507**	.462**	.616**	.553**	.600**
	Sig. (2-tailed)	.000	.111		.001	.002	.006	.000	.001	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X3.3	Pearson Correlation	.751**	.271	.527**	1	.345*	.354*	.615**	.574**	.423*
	Sig. (2-tailed)	.000	.121	.001		.045	.040	.000	.000	.013
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X3.4	Pearson Correlation	.687**	.386*	.507**	.345*	1	.515**	.134	.537**	.598**
	Sig. (2-tailed)	.000	.024	.002	.045		.002	.450	.001	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34

X3.5	Pearson Correlation	.707**	.580**	.462**	.354*	.515**	1	.228	.450**	.354*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.006	.040	.002		.195	.008	.040
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X3.6	Pearson Correlation	.587**	.081	.616**	.615**	.134	.228	1	.320	.135
	Sig. (2-tailed)	.000	.647	.000	.000	.450	.195		.065	.446
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X3.7	Pearson Correlation	.780**	.638**	.553**	.574**	.537**	.450**	.320	1	.353*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.001	.008	.065		.041
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X3.8	Pearson Correlation	.648**	.337	.600**	.423*	.598**	.354*	.135	.353*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.051	.000	.013	.000	.040	.446	.041	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Validitas Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Correlations

Correlations

		Y Total	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10
Y Total	Pearson Correlation	1	.696**	.628**	.600**	.609**	.428*	.738**	.782**	.675**	.750**	.575**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.011	.000	.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Y1.1	Pearson Correlation	.696**	1	.253	.220	.582**	.145	.366*	.634**	.137	.384*	.685**
	Sig. (2-tailed)	.000		.149	.212	.000	.415	.033	.000	.439	.025	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Y1.2	Pearson Correlation	.628**	.253	1	.420*	.076	.349*	.471**	.266	.838**	.474**	.091
	Sig. (2-tailed)	.000	.149		.013	.670	.043	.005	.128	.000	.005	.610
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Y1.3	Pearson Correlation	.600**	.220	.420*	1	.267	.000	.423*	.475**	.426*	.635**	.109
	Sig. (2-tailed)	.000	.212	.013		.127	1.000	.013	.005	.012	.000	.541
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Y1.4	Pearson Correlation	.609**	.582**	.076	.267	1	-.086	.362*	.616**	.150	.167	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.670	.127		.629	.035	.000	.396	.345	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

Y1.5	Pearson Correlation	.428*	.145	.349*	.000	-.086	1	.297	.198	.411*	.450**	.034
	Sig. (2-tailed)	.011	.415	.043	1.000	.629		.088	.263	.016	.008	.851
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Y1.6	Pearson Correlation	.738**	.366*	.471**	.423*	.362*	.297	1	.531**	.566**	.668**	.308
	Sig. (2-tailed)	.000	.033	.005	.013	.035	.088		.001	.000	.000	.077
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Y1.7	Pearson Correlation	.782**	.634**	.266	.475**	.616**	.198	.531**	1	.435*	.424*	.504**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.128	.005	.000	.263	.001		.010	.013	.002
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Y1.8	Pearson Correlation	.675**	.137	.838**	.426*	.150	.411*	.566**	.435*	1	.516**	.058
	Sig. (2-tailed)	.000	.439	.000	.012	.396	.016	.000	.010		.002	.746
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Y1.9	Pearson Correlation	.750**	.384*	.474**	.635**	.167	.450**	.668**	.424*	.516**	1	.169
	Sig. (2-tailed)	.000	.025	.005	.000	.345	.008	.000	.013	.002		.341
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Y1.10	Pearson Correlation	.575**	.685**	.091	.109	.856**	.034	.308	.504**	.058	.169	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.610	.541	.000	.851	.077	.002	.746	.341	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 4 : Uji Reabilitas

Uji Reabilitas Peran Antar personal (X₁)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	34	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.809	.798	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	3.85	1.048	34
X1.2	4.09	.830	34
X1.3	3.85	.744	34
X1.4	4.18	.716	34
X1.5	3.85	1.048	34
X1.6	4.21	.687	34
X1.7	3.82	.869	34



Inter-Item Correlation Matrix

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7
X1.1	1.000	.259	.438	.520	1.000	.464	.403
X1.2	.259	1.000	.463	.024	.259	.020	.568
X1.3	.438	.463	1.000	-.064	.438	-.058	.240
X1.4	.520	.024	-.064	1.000	.520	.786	.149
X1.5	1.000	.259	.438	.520	1.000	.464	.403
X1.6	.464	.020	-.058	.786	.464	1.000	.266
X1.7	.403	.568	.240	.149	.403	.266	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	24.00	10.303	.820	.	.725
X1.2	23.76	13.882	.379	.	.812
X1.3	24.00	14.242	.378	.	.810
X1.4	23.68	13.922	.464	.	.798
X1.5	24.00	10.303	.820	.	.725
X1.6	23.65	14.053	.465	.	.798
X1.7	24.03	13.060	.494	.	.793

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
27.85	16.917	4.113	7

Uji Reabilitas Peran Informasional (X₂)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	34	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.870	.872	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	3.97	.969	34
X2.2	3.97	.904	34
X2.3	3.85	.784	34
X2.4	3.74	1.082	34
X2.5	3.82	.999	34
X2.6	3.88	.913	34
X2.7	4.09	.793	34



Inter-Item Correlation Matrix

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7
X2.1	1.000	.380	.313	.513	.558	.441	.714
X2.2	.380	1.000	.550	.395	.665	.766	.300
X2.3	.313	.550	1.000	.489	.469	.653	.412
X2.4	.513	.395	.489	1.000	.460	.458	.523
X2.5	.558	.665	.469	.460	1.000	.674	.288
X2.6	.441	.766	.653	.458	.674	1.000	.350
X2.7	.714	.300	.412	.523	.288	.350	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	23.35	17.508	.638	.671	.853
X2.2	23.35	17.690	.672	.634	.848
X2.3	23.47	18.742	.628	.517	.855
X2.4	23.59	16.977	.614	.420	.859
X2.5	23.50	16.924	.693	.630	.845
X2.6	23.44	17.163	.743	.699	.839
X2.7	23.24	19.094	.562	.620	.862

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
27.32	23.619	4.860	7



Uji Reabilitas Peran Pengambil Keputusan (X₃)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	34	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.850	.853	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X3.1	3.79	.808	34
X3.2	3.76	.855	34
X3.3	3.76	1.017	34
X3.4	3.94	.736	34
X3.5	3.91	.866	34
X3.6	4.00	.921	34
X3.7	3.85	.821	34
X3.8	3.79	.729	34

Inter-Item Correlation Matrix

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8
X3.1	1.000	.279	.271	.386	.580	.081	.638	.337
X3.2	.279	1.000	.527	.507	.462	.616	.553	.600
X3.3	.271	.527	1.000	.345	.354	.615	.574	.423
X3.4	.386	.507	.345	1.000	.515	.134	.537	.598
X3.5	.580	.462	.354	.515	1.000	.228	.450	.354
X3.6	.081	.616	.615	.134	.228	1.000	.320	.135
X3.7	.638	.553	.574	.537	.450	.320	1.000	.353
X3.8	.337	.600	.423	.598	.354	.135	.353	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	27.03	18.393	.500	.617	.842
X3.2	27.06	16.663	.734	.760	.814
X3.3	27.06	16.239	.640	.649	.827
X3.4	26.88	18.228	.596	.552	.832
X3.5	26.91	17.537	.583	.523	.833
X3.6	26.82	18.210	.439	.662	.852
X3.7	26.97	17.060	.704	.725	.819
X3.8	27.03	18.514	.552	.658	.837

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
30.82	22.513	4.745	8



Uji Reabilitas Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	34	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.854	.851	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1.1	3.94	.886	34
Y1.2	4.24	.741	34
Y1.3	4.00	.778	34
Y1.4	4.21	.729	34
Y1.5	3.91	.668	34
Y1.6	3.94	.736	34
Y1.7	3.88	1.066	34
Y1.8	4.15	.821	34
Y1.9	3.97	.797	34
Y1.10	4.18	.716	34

Inter-Item Correlation Matrix

	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10
Y1.1	1.000	.253	.220	.582	.145	.366	.634	.137	.384	.685
Y1.2	.253	1.000	.420	.076	.349	.471	.266	.838	.474	.091
Y1.3	.220	.420	1.000	.267	.000	.423	.475	.426	.635	.109
Y1.4	.582	.076	.267	1.000	-.086	.362	.616	.150	.167	.856
Y1.5	.145	.349	.000	-.086	1.000	.297	.198	.411	.450	.034
Y1.6	.366	.471	.423	.362	.297	1.000	.531	.566	.668	.308
Y1.7	.634	.266	.475	.616	.198	.531	1.000	.435	.424	.504
Y1.8	.137	.838	.426	.150	.411	.566	.435	1.000	.516	.058
Y1.9	.384	.474	.635	.167	.450	.668	.424	.516	1.000	.169
Y1.10	.685	.091	.109	.856	.034	.308	.504	.058	.169	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	36.47	22.075	.582	.745	.838
Y1.2	36.18	23.301	.539	.828	.842
Y1.3	36.41	23.280	.508	.689	.844
Y1.4	36.21	23.502	.519	.833	.843
Y1.5	36.50	25.288	.293	.474	.859
Y1.6	36.47	22.378	.687	.604	.829
Y1.7	36.53	19.832	.709	.759	.825
Y1.8	36.26	22.443	.589	.854	.837
Y1.9	36.44	22.133	.658	.767	.831
Y1.10	36.24	23.822	.482	.827	.846

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
40.41	27.704	5.263	10



Lampiran 5 : Crosstab Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
pendidikan * jenis.kelamin	34	100.0%	0	.0%	34	100.0%

pendidikan * jenis.kelamin Crosstabulation

Count

		jenis.kelamin		Total
		pria	wanita	
pendidikan	SMA	2	0	2
	D3	6	4	10
	D4	1	0	1
	S1	6	15	21
Total		15	19	34



Lampiran 6 : Crosstab Usia, Masa Kerja dan Tingkat Pendidikan

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
usia * pendidikan * masa.kerja	34	100.0%	0	.0%	34	100.0%

usia * pendidikan * masa.kerja Crosstabulation

Count			pendidikan				Total
usia	pendidikan	usia * pendidikan	SMA	D3	D4	S1	
1-4TH	usia	25-29TH		6	1	5	12
		30-34TH		1	0	3	4
		35-39TH		0	0	2	2
	Total			7	1	10	18
5-8TH	usia	25-29TH		1		2	3
		30-34TH		1		2	3
		35-39TH		0		2	2
	Total			2		6	8
9-12TH	usia	25-29TH				1	1
	Total					1	1
13-16TH	usia	40-44TH				1	1
	Total					1	1
17-20TH	usia	50-54TH	1				1
	Total		1				1
21-24TH	usia	45-49TH				1	1
	Total					1	1



25-28TH	usia	45-49TH	0	0	1	1
		50-54TH	0	0	1	1
		55-59TH	1	1	0	2
	Total		1	1	2	4



Frequency Table

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	2	2	5.9	5.9	8.8
	3	9	26.5	26.5	35.3
	4	11	32.4	32.4	67.6
	5	11	32.4	32.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	4	11.8	11.8	17.6
	4	17	50.0	50.0	67.6
	5	11	32.4	32.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.9	2.9	2.9
	3	9	26.5	26.5	29.4
	4	18	52.9	52.9	82.4
	5	6	17.6	17.6	100.0
Total		34	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.9	2.9	2.9
	3	3	8.8	8.8	11.8
	4	19	55.9	55.9	67.6
	5	11	32.4	32.4	100.0
Total		34	100.0	100.0	



X1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	2.9	2.9	2.9
2	2	5.9	5.9	8.8
3	9	26.5	26.5	35.3
4	11	32.4	32.4	67.6
5	11	32.4	32.4	100.0
Total	34	100.0	100.0	

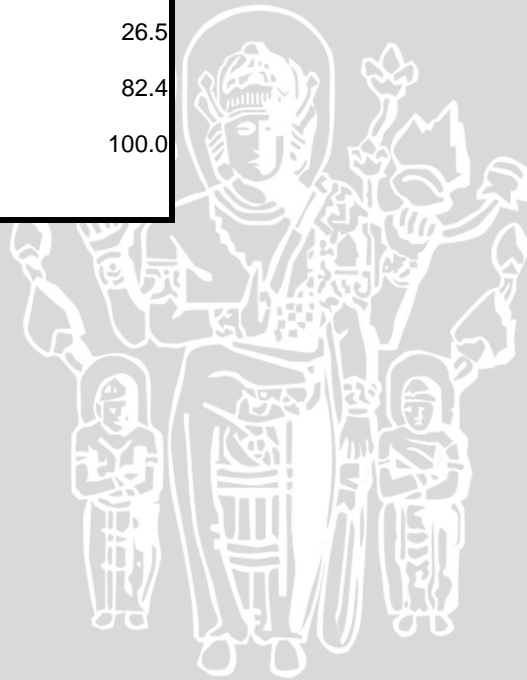
X1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2.9	2.9	2.9
3	2	5.9	5.9	8.8
4	20	58.8	58.8	67.6
5	11	32.4	32.4	100.0
Total	34	100.0	100.0	



X1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	2.9	2.9	2.9
2	1	2.9	2.9	5.9
3	7	20.6	20.6	26.5
4	19	55.9	55.9	82.4
5	6	17.6	17.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	



Peran Informasional (X₂)

Frequencies

Statistics

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7
N	Valid	34	34	34	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.97	3.97	3.85	3.74	3.82	3.88	4.09
Std. Error of Mean		.166	.155	.134	.186	.171	.157	.136
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.969	.904	.784	1.082	.999	.913	.793
Variance		.939	.817	.614	1.170	.998	.834	.628
Range		4	3	3	4	4	3	3
Minimum		1	2	2	1	1	2	2
Maximum		5	5	5	5	5	5	5
Percentiles	10	2.50	2.50	3.00	2.00	2.00	2.50	3.00
	90	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Frequency Table

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	2	2	5.9	5.9	8.8
	3	4	11.8	11.8	20.6
	4	17	50.0	50.0	70.6
	5	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	8.8	8.8	8.8
	3	5	14.7	14.7	23.5
	4	16	47.1	47.1	70.6
	5	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	



X2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	5.9	5.9	5.9
3	7	20.6	20.6	26.5
4	19	55.9	55.9	82.4
5	6	17.6	17.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

X2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	2.9	2.9	2.9
2	3	8.8	8.8	11.8
3	10	29.4	29.4	41.2
4	10	29.4	29.4	70.6
5	10	29.4	29.4	100.0
Total	34	100.0	100.0	

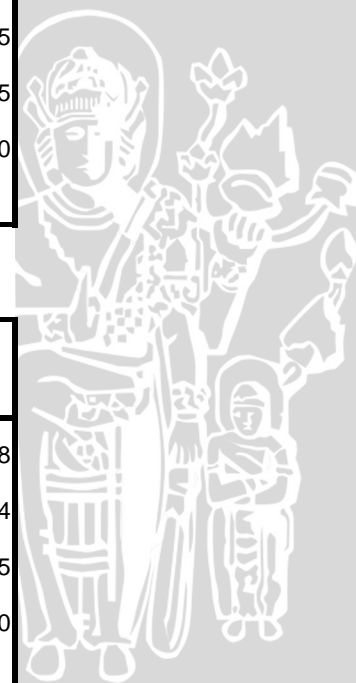


X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	2	3	8.8	8.8	11.8
	3	5	14.7	14.7	26.5
	4	17	50.0	50.0	76.5
	5	8	23.5	23.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

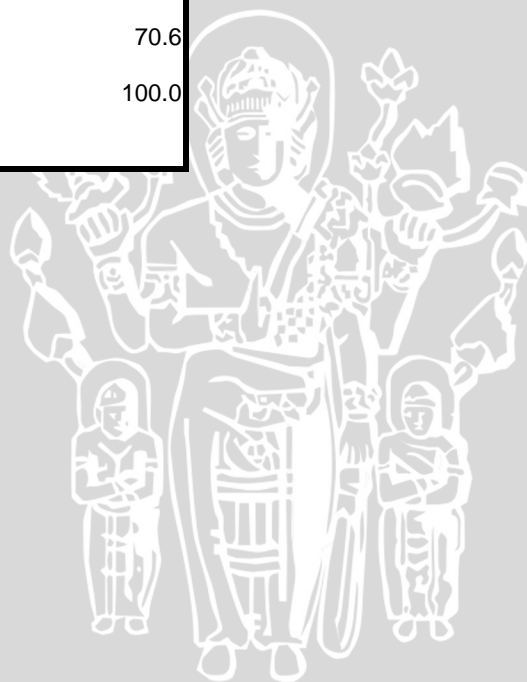
X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	8.8	8.8	8.8
	3	7	20.6	20.6	29.4
	4	15	44.1	44.1	73.5
	5	9	26.5	26.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	



X2.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	5.9	5.9	5.9
3	3	8.8	8.8	14.7
4	19	55.9	55.9	70.6
5	10	29.4	29.4	100.0
Total	34	100.0	100.0	



Peran Pengambil Keputusan (X₃)

Frequencies

Statistics

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8
N	Valid	34	34	34	34	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.79	3.76	3.76	3.94	3.91	4.00	3.85	3.79
Std. Error of Mean		.139	.147	.174	.126	.148	.158	.141	.125
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.808	.855	1.017	.736	.866	.921	.821	.729
Variance		.653	.731	1.034	.542	.750	.848	.675	.532
Range		3	4	4	3	3	4	3	3
Minimum		2	1	1	2	2	1	2	2
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5
Percentiles	10	3.00	2.50	2.00	3.00	3.00	2.50	2.50	3.00
	90	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Frequency Table

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	9	26.5	26.5	32.4
	4	17	50.0	50.0	82.4
	5	6	17.6	17.6	100.0
Total		34	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	2	2	5.9	5.9	8.8
	3	5	14.7	14.7	23.5
	4	22	64.7	64.7	88.2
	5	4	11.8	11.8	100.0
Total		34	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	2	3	8.8	8.8	11.8
	3	7	20.6	20.6	32.4
	4	15	44.1	44.1	76.5
	5	8	23.5	23.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	4	11.8	11.8	17.6
	4	22	64.7	64.7	82.4
	5	6	17.6	17.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

X3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	8	23.5	23.5	29.4
	4	15	44.1	44.1	73.5
	5	9	26.5	26.5	100.0
Total		34	100.0	100.0	

X3.6

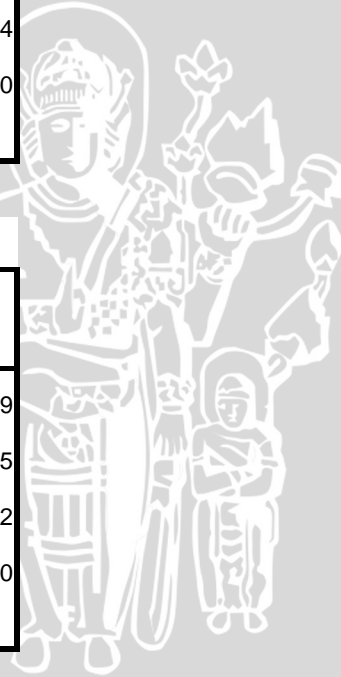
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	2	2	5.9	5.9	8.8
	3	2	5.9	5.9	14.7
	4	20	58.8	58.8	73.5
	5	9	26.5	26.5	100.0
Total		34	100.0	100.0	

X3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	8.8	8.8	8.8
	3	5	14.7	14.7	23.5
	4	20	58.8	58.8	82.4
	5	6	17.6	17.6	100.0
Total		34	100.0	100.0	

X3.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	7	20.6	20.6	26.5
	4	21	61.8	61.8	88.2
	5	4	11.8	11.8	100.0
Total		34	100.0	100.0	



Frequency Table

Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	8	23.5	23.5	29.4
	4	14	41.2	41.2	70.6
	5	10	29.4	29.4	100.0
Total		34	100.0	100.0	

Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.9	2.9	2.9
	3	3	8.8	8.8	11.8
	4	17	50.0	50.0	61.8
	5	13	38.2	38.2	100.0
Total		34	100.0	100.0	

Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.9	2.9	2.9
	3	7	20.6	20.6	23.5
	4	17	50.0	50.0	73.5
	5	9	26.5	26.5	100.0
Total		34	100.0	100.0	

Y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.9	2.9	2.9
	3	3	8.8	8.8	11.8
	4	18	52.9	52.9	64.7
	5	12	35.3	35.3	100.0
Total		34	100.0	100.0	

Y1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.9	2.9	2.9
	3	6	17.6	17.6	20.6
	4	22	64.7	64.7	85.3
	5	5	14.7	14.7	100.0
Total		34	100.0	100.0	

Y1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.9	2.9	2.9
	3	7	20.6	20.6	23.5
	4	19	55.9	55.9	79.4
	5	7	20.6	20.6	100.0
Total		34	100.0	100.0	

Y1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	2	3	8.8	8.8	11.8
	3	6	17.6	17.6	29.4
	4	13	38.2	38.2	67.6
	5	11	32.4	32.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Y1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	3	8.8	8.8	14.7
	4	17	50.0	50.0	64.7
	5	12	35.3	35.3	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Y1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.9	2.9	2.9
	3	8	23.5	23.5	26.5
	4	16	47.1	47.1	73.5
	5	9	26.5	26.5	100.0
Total		34	100.0	100.0	

Y1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.9	2.9	2.9
	3	3	8.8	8.8	11.8
	4	19	55.9	55.9	67.6
	5	11	32.4	32.4	100.0
Total		34	100.0	100.0	

Lampiran 8 : Analisis Regresi

Regression

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3.Total, X2 Total, X1 Total ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.866 ^a	.751	.726	2.820

a. Predictors: (Constant), X3.Total, X2 Total, X1 Total

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	718.429	3	239.476	30.106	.000 ^a
	Residual	238.630	30	7.954		
	Total	957.059	33			

a. Predictors: (Constant), X3.Total, X2 Total, X1 Total

b. Dependent Variable: Y Total

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.373	3.512		2.099	.044
	X1 Total	.486	.209	.371	2.323	.027
	X2 Total	.303	.142	.274	2.139	.041
	X3.Total	.361	.170	.319	2.121	.042

a. Dependent Variable: Y Total

CURRICULUM VITAE**Data Pribadi**

Nama : C. Widhya Putri Permatasari
Alamat : Jalan Danau Sentani II Blok : E3B No.30
Sawojajar
No. Hp : 081333433814/08980395886
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat, tanggal lahir : Malang, 1 Juli 1991
Kewarganegaraan : Indonesia
Status : Belum Menikah
Agama : Kristen Katolik

Ikhtisar Pendidikan

Perguruan Tinggi : Universitas Brawijaya Fakultas Ilmu Administrasi
Jurusan Administrasi Bisnis tahun 2009
Sekolah Menengah Atas : SMA Negeri 10 Malang
(Tahun 2006-2009)
Sekolah Menengah Pertama : SMPK Cor Jesu Malang
(Tahun 2003-2006)
Sekolah Dasar : SDK Cor Jesu Malang
(Tahun 1997-2003)
Pengalaman Kerja : Magang pada bagian Kepesertaan dan Pelayanan
Pelanggan
di PT.ASKES (Persero) Cabang Boyolali
Publikasi / Karya Ilmiah : Pengaruh Peran Manajer terhadap Motivasi Kerja
Karyawan (Studi pada Karyawan PT.ASKES
(Persero) Cabang Boyolali)





Nomor : 527/VI-05/0513
Lampiran : -
Hal : Penelitian atas nama
Catharina Widhya

Boyolali, 15 April 2013

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
Di
MALANG

Memperhatikan surat dari Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang,
Nomor : 5043/UN.10/3/PG/2013 tanggal 15 April 2013 tentang Riset / Survey, maka bersama ini
kami informasikan bahwa yang tersebut dibawah ini :

Nama : Chatarina Widhya
NIM : 0910320030
Semester : 8 (delapan)
Konsentrasi : MSDM
Alamat : Jalan Danau Sentani II. Blok E3B No.30,
Sawojajar, Malang

Bahwa yang bersangkutan telah selesai melaksanakan kegiatan penelitian tentang
Pengaruh Peran Manajer terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Askes (Persero) Cabang
Boyolali.

Demikian atas perhatian dan kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.

Kepala
PT. Askes (Persero) Cab. Boyolali


Hendry Wahyuni, SE. MS.i
Manager



PT.ASKES (PERSERO)
Cabang Boyolali

