

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
DAN KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN
PT. PERAMA SWARA TOUR & TRAVEL**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

DIANA PERAMA ARYATI

NIM. 015334656

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2009**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN

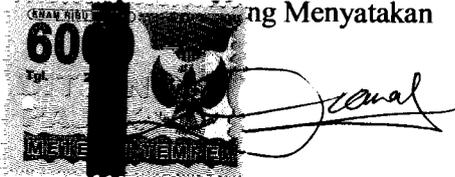
PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Perama Swara Tour and Travel** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Denpasar, 30 Juli 2009

ng Menyatakan



(Diana Perama Aryati)

NIM.015334656

**Lembar Persetujuan Tugas Akhir Program Magister
(TAPM)**

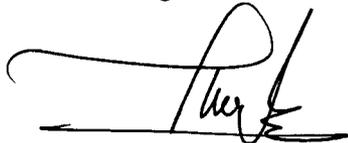
Judul TAPM : Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan
Situasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan
PT Perama Swara Tour and Travel

Nama : Diana Perama Aryati

NIM : 015334656

Program Studi : Magister Manajemen

Pembimbing I



(Prof. Dr. Made Wardana, SE., MP)

NIP : 130929217

Pembimbing II



(Dr. Lina Warlina, M. Ed)

NIP: 1961.0107.1985.01.2.001

Mengetahui,

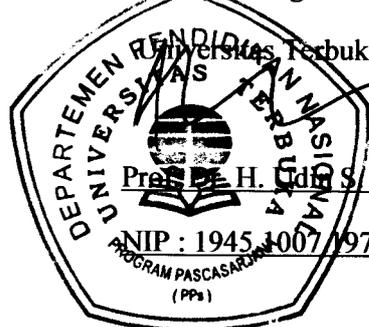
Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Manajemen



Drs. Supartomo, CB. M. SI

NIP : 1952.1022.1982.03.1.002

Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA

NIP : 1945.1007.1973.02.1.001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

NAMA : DIANA PERAMA ARYATI
 NIM : 015334656
 PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN
 JUDUL TAPM : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
 KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP
 MOTIVASI KERJA KARYAWAN PT PERAMA
 SWARA TOUR AND TRAVEL**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari / Tanggal : Minggu / 06 September 2009

Waktu : 08.00 WITA – selesai

Dan telah dinyatakan : **LULUS**

Panitia Penguji TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama : Dr. Suciati

Penguji Ahli

Nama : Dr. Bambang Wiharto

Pembimbing I

Nama : Prof.Dr.Made Wardana,SE.,MP

Pembimbing II

Nama : Dr.Lina Warlina,M.Ed

The image shows four handwritten signatures in black ink, each positioned above a horizontal dotted line. The signatures are: 1. A cursive signature for Dr. Suciati. 2. A signature for Dr. Bambang Wiharto. 3. A signature for Prof. Dr. Made Wardana, SE., MP. 4. A signature for Dr. Lina Warlina, M. Ed.

KATA PENGANTAR

Puja dan puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat - Nya penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Universitas Terbuka dengan judul **"Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Perama Swara Tour and Travel"**.

Penulis menyadari bahwa penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini masih jauh dari sempurna mengingat keterbatasan penulis. Namun tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak tentunya tulisan ini tidak akan pernah terselesaikan. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Udin S Winataputra, M.A. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka
2. Bapak Prof. Dr. I Wayan Cika, M.S. selaku Kepala UPBJJ – UT Denpasar yang selalu memberikan dorongan dan semangat untuk mempercepat penyelesaian pendidikan di Universitas Terbuka.
3. Bapak Prof. Dr. Made Wardana, S.E. M.P. selaku pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan masukan demi sempurnanya Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini.
4. Ibu Dr.Lina Warlina,M.Ed selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan masukan demi sempurnanya Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini.

5. Bapak Drs. Supartomo Corolus Boromeus, M.Si, Bapak Heri Wahyudi M.Si, dan Bapak Yadi Apriyadi. S.Kom, yang selalu memberikan dorongan moril dan semangat selama penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini.
6. Bapak I Gde Perama Yogja selaku pemilik PT Perama Swara Tour *and* Travel, yang juga merupakan orang tua penulis.
7. Segenap karyawan/karyawati PT Perama Swara Tour *and* Travel yang telah mendukung penelitian penulis.
8. Kedua orang tua dan kakak-kakak tercinta serta keluarga lainnya yang telah memberikan bantuan, dorongan dan semangat untuk mengikuti pendidikan Program Pascasarjana di Universitas Terbuka,
9. Kepada semua pihak yang telah berjasa dalam penulisan ini, yang tidak bisa disebutkan satu persatu, penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Dalam kesempatan ini penulis mohon kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini.

Sebagai akhir kata penulis mengucapkan terima kasih, mudah-mudahan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dapat menjadi bahan penelitian selanjutnya.

Denpasar, 28 Juni 2009

Penulis

ABSTRAK

**Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Situasional Terhadap
Motivasi Kerja Karyawan Perama Swara Tour *and* Travel**

oleh

Diana Perama Aryati

Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka Denpasar

Kata Kunci : sumber daya manusia, budaya organisasi, kepemimpinan situasional, motivasi kerja.

Dalam era globalisasi saat ini tingkat persaingan semakin ketat baik dengan perusahaan nasional maupun dengan perusahaan yang berkaliber internasional. Perusahaan perlu mengevaluasi kembali budaya organisasi yang dianut, tipe kepemimpinan yang diterapkan, dan motivasi karyawan untuk berkembang sebagai suatu strategi untuk mempertahankan eksistensi perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Perama Swara Tour *and* Travel (PT PSTT) yang bergerak di bidang Pariwisata khususnya jasa.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh secara langsung variabel budaya organisasi dan kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja karyawan PT Perama Swara Tour *and* Travel, serta untuk mengetahui variabel-variabel yang paling berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT Perama Swara Tour *and* Travel. Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah analisis faktor, dan analisis regresi linier berganda. Sedangkan metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei melalui penyebaran kuesioner terhadap 69 orang responden.

Hasil analisis statistik dengan menggunakan program *SPSS for Windows* diperoleh model persamaan regresi berganda $Y = 0,009 + 0,297X_1 + 0,313X_2$. Hasil analisis statistik dengan pengujian regresi parsial diperoleh bahwa variabel budaya organisasi dan kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Perama Swara Tour *and* Travel. Kepemimpinan situasional merupakan variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan PT Perama Swara Tour *and* Travel. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien regresi kepemimpinan situasional yang terstandarisasi bernilai lebih besar dari variabel budaya organisasi.

Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, disarankan agar manajemen PT Perama Swara Tour *and* Travel menentukan posisi yang tepat bagi SDM sesuai dengan kualitas dan kompetensi yang dimilikinya. Selain itu, para pimpinan harus mampu menerapkan karakter pemimpin sesuai dengan budaya organisasi perusahaan, menjaga hubungan yang harmonis serta kondisi kerja yang nyaman.

ABSTRACT

The impact of Organizational Behavior and Situational Leadership on Work Motivation of the Staff of PT Perama Swara Tour and Travel

By

Diana Perama Aryati

Post Graduate Program of Open University, Denpasar

Key words: human resources, organizational behavior, situational leadership, working motivation.

In the era of globalization currently going on the level of competitiveness is increasingly tough for both national and international scales of companies. A Company needs to reevaluate its organizational behavior it applies, types of leadership it adopts, as well as its employees' motivation in order to develop as a strategy in maintaining its existence. This research is conducted at Perama Swara Tour and Travel (PT PSTT) which runs at the tourism field specializing in services.

This research is aimed at analyzing and finding out direct effects of variables of organizational behavior and situational leadership on work motivation of the staff of PT Perama Swara Tour and Travel, and finding out the most influential variables on the company's staff. The techniques of data analysis used in the research are factor analysis and multiplied analysis of linear regression. The method of data collecting used is a survey using questionnaires distributed to 69 respondents.

The statistic analysis using programs of SPSS for Windows results in an equity model of multiplied regression $Y = 0,009 + 0,297X_1 + 0,313X_2$. The result of statistic analysis using examination of partial regression is that variables of organization behavior and situational leadership have significant correlation on work motivation of the staff of PT Perama Swara Tour and Travel. This can be verified that the value of regression coefficient of the standardized situational leadership is higher than that of the variables of organization behavior.

To increase the staff' work motivation it is suggested that the Management of PT Perama Swara Tour and Travel put at the right position the company's human resources based on quality and competence. Additionally, all the selected leaders must be able to apply leadership characteristics which are in line with the company's organizational behavior, keep harmonious relationships and conducive work environment.

DAFTAR ISI

	halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
I.1 Latar Belakang Masalah	1
I.2 Rumusan Masalah	5
I.3 Tujuan Penelitian	6
I.4 Manfaat Penelitian	7
I.5 Hipotesis Penelitian	7
BAB II KERANGKA TEORETIK	
II.1 Kajian Teoretik	9
II.1.1 Budaya Organisasi	9
II.1.2 Teori Kepemimpinan	18
II.1.3 Teori Motivasi	29
II.1.4 Tinjauan Hasil Penelitian	38
II.2 Kerangka Berpikir	42
II.3 Definisi Konsep dan Operasional	43
BAB III METODE PENELITIAN	

III.1 Desain Penelitian	49
III.2 Populasi dan Sampel	50
III.3 Instrumen Penelitian	51
III.4 Prosedur Pengumpulan Data	53
III.5 Metode Analisis Data	54
BAB IV HASIL dan PEMBAHASAN	
IV.1 Profil Perusahaan	63
IV.1.1 Latar Belakang Perusahaan	63
IV.1.2 Struktur Organisasi	65
IV.1.3 Manajemen Organisasi	67
IV.2 Hasil Penelitian	
IV.2.1 Karakteristik Responden dan Tanggapan Responden	68
IV.2.2 Uji Validitas	70
IV.2.3 Uji Reliabilitas	72
IV.2.4 Analisis Faktor	73
IV.2.5 Uji Asumsi Klasik	87
IV.2.6 Analisis Regresi Linear Berganda	93
IV.2.7 Kelemahan Penelitian	101
BAB V SIMPULAN dan SARAN	
V.1 Simpulan	103
V.2 Saran	104
DAFTAR PUSTAKA	106
LAMPIRAN - LAMPIRAN	109

DAFTAR TABEL

	halaman	
Tabel 2.1	Tinjauan Hasil Penelitian	38
Tabel 2.2	Definisi Operasional	47
Tabel 3.1	Penentuan Sampel	51
Tabel 4.1	Distribusi Responden	69
Tabel 4.2	Nilai <i>Pearson Correlation</i> Uji Validitas X1,X2 dan Y	71
Tabel 4.3	Nilai <i>Alpha Cronbach</i> Uji Reliabilitas X1,X2 dan Y	73
Tabel 4.4	KMO dan Bartlett's Test	74
Tabel 4.5	Anti-image Matrics	75
Tabel 4.6	Total Variance Explained	76
Tabel 4.7	KMO and Bartlett's Test	77
Tabel 4.8	Anti-image Matrics	77
Tabel 4.9	Total Variance Explained	77
Tabel 4.10	Component Score Coeficient Matrix	78
Tabel 4.11	KMO and Bartlett's Test Faktor X2	80
Tabel 4.12	Anti-image faktor X2	81
Tabel 4.13	Total Variance Explained Faktor X2	81
Tabel 4.14	Total Variance Explained Factor X2	82
Tabel 4.15	Component Score Coeficient Matrix	82
Tabel 4.16	KMO and Bartlett's Test Variabel Y	84
Tabel 4.17	Anti-image Matrix Faktor Y	84
Tabel 4.18	Total Variance Explained Variabel Y	85
Tabel 4.19	Total Variance Explained Variabel Y	85
Tabel 4.20	Component Score Coefficient Matrix	86
Tabel 4.21	Hasil analisis uji normalitas	87
Tabel 4.22	Hasil uji homogenitas	88

Tabel 4.23	Anova uji Linearitas Garis Regresi $Y \cdot X_1$ dan $Y \cdot X_2$	89
Tabel 4.24	Hasil analisis multikolinearitas	91
Tabel 4.25	Hasil analisis multikolinearitas	92
Tabel 4.26	Koefisien Analisis Regresi	93
Tabel 4.27	Anova Analisis Regresi	94

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	42
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Perama Swara <i>Tour and Travel</i>	65

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

	halaman
Lampiran 1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	109
Lampiran 2 Hasil Analisis Faktor Analisis X1	114
Lampiran 3 Hasil Analisis Faktor Analisis X2	121
Lampiran 4 Hasil Analisis Faktor Analisis Y	127
Lampiran 5 Hasil Uji Asumsi Klasik	145
Lampiran 6 Hasil Analisis Regresi	147
Lampiran 7 Kuesioner	149
Lampiran 8 Tabulasi Responden	153

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan yang merupakan salah satu sarana masyarakat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan, dalam persaingannya yang semakin ketat, dituntut untuk tetap bisa mempertahankan eksistensinya. Agar dapat memenangkan persaingan, dalam kondisi lingkungan yang selalu berubah, perusahaan tentu tidak hanya bergantung pada strategi yang dimilikinya.

Ada berbagai faktor lain yang juga turut menentukan keberhasilan perusahaan dalam persaingan pasar. Pertama, agar dapat bertahan dalam kondisi seperti itu, perusahaan harus mencapai taraf keberlanjutan (*sustainability*). Selanjutnya perusahaan harus mempertimbangkan model pemasaran, men-desain arsitektur bisnis, dan membina keseimbangan nilai antara konsumen, masyarakat, dan para pemegang saham. Kemudian, perusahaan perlu membina modal usaha yang terdiri atas inspirasi dan budaya (Budaya organisasi) (Kotler, *et al.*, 2003).

Menurut Widjaja (2005:1) Budaya organisasi mengacu pada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi, sehingga setiap anggota organisasi harus

mampu menyerap nilai-nilai yang ada dan mampu mengaplikasikannya dalam setiap tindakan dan perilaku.

Sumber Daya Manusia (SDM) juga merupakan salah satu faktor yang sangat penting, disamping faktor-faktor lain seperti faktor modal. Oleh karena itu, sumber daya manusia perlu dikelola dengan sebaik mungkin agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi perusahaan.

Mengingat peran SDM dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, maka SDM harus dimanfaatkan semaksimal mungkin dan dikembangkan kemampuannya agar semakin produktif. Namun hal ini tidak mudah. Persoalan SDM bukan hanya terjadi pada beberapa perusahaan namun hampir pada seluruh perusahaan yang ada di dunia.

Keberadaan seorang pemimpin dalam suatu perusahaan sangat penting untuk mengarahkan dan membawa perusahaan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Keberhasilan pemimpin dalam mencapai visi dan misi, mempertahankan serta mengembangkan perusahaan yang dipimpinnya tidak terlepas dari keterlibatan karyawan atau SDM yang dimiliki. Pemimpin wajib membangun hubungan yang baik dengan para karyawan, sehingga ia mampu mengarahkan, mempengaruhi dan bekerja sama dengan seluruh karyawan demi mewujudkan tujuan perusahaan.

Kepemimpinan merupakan aspek penting yang berperan dalam menentukan kesuksesan perusahaan. Sutjanto (2007:68)

mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin untuk mengarahkan, mempengaruhi, menjelaskan kepada bawahan berinisiasi dan memelihara kekompakan kelompok, sikap konsisten agar setiap anggota dapat memberikan sumbangan secara efektif kepada organisasi demi tercapainya tujuan.

Dalam teori kepemimpinan terdapat beberapa model yang menjadi dasar pijakan. Namun melihat adanya persaingan global yang menuntut perusahaan untuk selalu berubah, maka gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard sesuai untuk diterapkan (dalam Pace dan Faules:2000). Karena kepemimpinan dengan gaya ini akan selalu berusaha menyesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan, serta bersifat *flexible* terhadap kematangan bawahan dan lingkungan kerja.

Motivasi merupakan bagian penting dalam pengembangan diri individu, yang mampu menggerakkan, mendorong, memberikan semangat untuk bekerja keras, disiplin, dan bertanggungjawab. Motivasi mempengaruhi tingkat usaha yang dilakukan individu dalam mencapai sasaran atau tujuan.

Menurut konsep tipe manusia yang dikemukakan oleh McGregor (dalam Susanto,*dkk*:2008) bahwa dua tipe manusia dalam organisasi, yaitu tipe X dan tipe Y. Masing-masing tipe mempunyai karakteristik yang berbeda yang mampu mempengaruhi latar belakang motivasi masing-masing tipe. Tipe manusia mana yang dominan keberadaannya dalam organisasi, akan sangat menentukan

jenis budaya organisasi yang digunakan dalam organisasi tersebut. Organisasi dengan tipe X cenderung memiliki budaya dengan pendekatan *top-down*, di mana peran pemimpin sangat besar. Berbeda dengan organisasi yang didominasi oleh SDM dengan tipe Y. Organisasi ini cenderung menerapkan pendekatan *bottom-up*, di mana peran pemimpin tidak terlalu signifikan.

Perilaku pemimpin dan motivasi kerja karyawan merupakan bagian dari budaya organisasi dalam suatu perusahaan. Pemimpin mempunyai peranan dalam menanamkan keyakinan, nilai-nilai dan asumsi yang dimiliki ke dalam organisasi melalui sikap, tingkah laku, perkataan dan keputusan yang diambil bagi kepentingan organisasi. Budaya perusahaan yang kuat menunjukkan adanya konsistensi internal yang berpengaruh secara kuat terhadap anggota perusahaan. Budaya memberikan arti bagi perusahaan dan berfungsi sebagai alat pencapaian tujuan perusahaan serta membantu beradaptasi terhadap tekanan-tekanan eksternal yang menantang.

Dalam era globalisasi saat ini tingkat persaingan semakin ketat baik dengan perusahaan nasional maupun dengan perusahaan yang berkaliber internasional. Perusahaan perlu mengevaluasi kembali budaya organisasi yang dianut, tipe kepemimpinan yang diterapkan, dan motivasi karyawan untuk berkembang sebagai suatu strategi untuk mempertahankan eksistensi perusahaan.

Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Perama Swara Tour and Travel (PT PSTT) yang bergerak di bidang Pariwisata

khususnya jasa. PT PSTT telah berdiri sejak tahun 1982 dan tetap eksis hingga saat ini meskipun telah diterjang berbagai masalah baik yang datang dari dalam maupun luar perusahaan. Sebagai perusahaan jasa, PT PSTT harus mampu mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan agar dapat bertahan dalam persaingan. Kualitas pelayanan tidak terlepas dari kualitas SDM yang memberikan pelayanan. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk menciptakan budaya organisasi dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat yang mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kemampuan. Sehingga mampu memenuhi keinginan pelanggan yang tidak ada batasnya.

Hingga saat ini PT PSTT tidak sebesar perusahaan jasa sejenis yang juga telah lama berdiri. Kendala utama perusahaan adalah kualitas SDM yang kurang mampu memenuhi standar karyawan Perama. Kondisi ini menyebabkan PT PSTT kurang dapat mengembangkan seluruh kegiatan operasional secara maksimal. Meskipun PT PSTT memiliki SDM yang kurang memenuhi standar dan kurang mampu mengembangkan kegiatan, namun PT PSTT tetap dapat bertahan dalam menghadapi persaingan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan studi kasus pada perusahaan biro perjalanan PT PSTT yaitu pengaruh budaya

organisasi dan kepemimpinan terhadap motivasi karyawan, maka permasalahan tersebut dirumuskan:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan situasional secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan pada PT PSTT ?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan situasional secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT PSTT ?
3. Variabel mana yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT PSTT ?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas, dapat kita ketahui bahwa tujuan dari diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan situasional secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan pada PT PSTT.
2. Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan situasional secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT PSTT.
3. Variabel yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT PSTT.

I.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian diatas, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis :

1. Bagi perkembangan khasanah ilmu pengetahuan khususnya berkaitan dengan sumber daya manusia mengenai pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja.
2. Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengambil keputusan berkaitan dengan motivasi kerja karyawan.
3. Sebagai sarana untuk memperdalam konsep budaya organisasi, kepemimpinan situasional dan motivasi kerja.
4. Sebagai bahan referensi dan rujukan bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian-penelitian lanjutan.

I.5 Hipotesis Penelitian

Bertolak dari keseluruhan uraian di atas maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Diduga bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi dan kepemimpinan situasional secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan pada PT PSTT.

Hipotesis ini dirumuskan dengan berlandaskan pada teori Cooke & Szumal, 1993; dalam Klein *et al.* (1995) bahwa budaya mempengaruhi motivasi, kinerja dan kepuasan para anggota organisasi.

2. Diduga bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi dan kepemimpinan situasional secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT PSTT.

Hipotesis ini dirumuskan dengan menggunakan dasar teori Boone & Kurtz, 1984; dalam Pasolong (2008 : 4) bahwa Kepemimpinan adalah tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan tertentu untuk mencapai tujuan spesifik.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

KERANGKA TEORITIK

II.1 Kajian Teoritik

II.1.1 Budaya Organisasi

Pengertian budaya organisasi dapat dibedakan berdasarkan 3 *school of thought*, yaitu *ideational school*, *adaptationist school*, *realist school*. Menurut *ideational school* budaya organisasi merupakan jaringan makna yang bersifat elusif dan tersembunyi yang pemunculannya keluar hanya bisa dilakukan jika makna tersebut dikomunikasikan dan disosialisasikan kepada pihak luar. *Adaptationist school* lebih menekankan pada konsep wujud dari budaya itu sendiri yakni pola perilaku yang ditunjukkan oleh sekelompok orang sebagai akibat dari internalisasi keyakinan dan tata nilai yang telah diperoleh pada waktu-waktu sebelumnya. *Realist school* menegaskan adanya saling keterkaitan antara elemen-elemen yang bersifat *ideational* dan *behavioral* (Sobirin:2007)

Dalam Mangkunegara (2005), Davis dan Newstrom mengemukakan bahwa "*Organizational culture is the set of assumptions, beliefs, values, and norms that shared among its members*". Schermerhorn dan Hunth menyatakan bahwa "*Organizational culture is the system of shared beliefs, and values that develops within an organization and guides the behavior of its members*". Berdasarkan kedua pendapat di atas, Mangkunegara (2005:113) menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah

seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Sistem yang dianut bersama ini merupakan seperangkat karakteristik utama yang dianut atau dihargai oleh organisasi. Tujuh karakteristik yang merupakan hakikat dari budaya organisasi menurut Widjaja (2005), yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian ke rincian. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian ke rincian.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana orientasi manajemen pada hasil bukannya teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang dalam organisasi.
5. Organisasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan diantara tim.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang dalam organisasi agresif dan kompetitif.
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi mantap dalam mengikuti pertumbuhan atau perkembangan.

Berdasarkan pendapat Luthans dan Robbins yang dikutip oleh Widjaja (2005:122) dapat dikemukakan bahwa pelaksanaan budaya organisasi dapat dikaji dari karakteristik budaya organisasi yaitu :

1. Perilaku individu yang tampak
2. Norma yang berlaku dalam organisasi
3. Nilai yang dominan dalam kehidupan organisasi
4. Falsafah manajemen
5. Peraturan yang berlaku
6. Iklim organisasi
7. Inisiatif individu organisasi
8. Toleransi terhadap resiko
9. Pengarahan pimpinan (manajemen)
10. Integrasi kerja

11. Dukungan manajemen (pimpinan dan manajer)
12. Pengawasan kerja
13. Identitas individu organisasi
14. System penghargaan terhadap prestasi kerja
15. Toleransi terhadap konflik
16. Pola komunikasi kerja

Berkaitan dengan uraian di atas dapat dikemukakan pula bahwa budaya organisasi mencerminkan sifat-sifat dan ciri-ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan dianggap mempengaruhi perilaku kepribadian organisasi. Adanya kondisi yang demikian, maka organisasi akan cenderung untuk menarik dan akan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan budaya organisasi, agar dalam tingkat tertentu polanya dapat langgeng. Demikian pula sebaliknya, orang-orang yang ada dalam organisasi akan cenderung untuk memilih budaya organisasi yang lebih disukai.

Norma-norma perilaku dapat dikonseptualisasikan sebagai komponen-komponen budaya, bukan sesuatu yang berbeda dari budaya. Sebagai komponen budaya organisasi, ekspektasi perilaku dapat digolongkan sebagai fenomena yang berlangsung terus yang dimiliki bersama yang mempengaruhi pemikiran dan perilaku anggota organisasi. Norma budaya ini juga dihipotesakan mempengaruhi motivasi, kinerja dan kepuasan para anggota organisasi (Cooke & Szumal, 1993; dalam Klein *et al.*, 1995).

Budaya organisasi adalah kenyataan tentang kepribadian organisasi. Kepribadian perusahaan yang kuat akan menjadi perekat

yang membina kebersamaan organisasi, baik dalam pertumbuhan, diversifikasi atau perluasan pasar (Kotler *et al.*, 2003). Berbagai nilai yang dianut, anggota organisasi menghasilkan norma yang membentuk perilaku individu-individu dan kelompok-kelompok dalam organisasi (Schwartz *et al.*, 1981; dalam Klein *et al.*, 1995). Budaya organisasi, kepribadian yang kuat suatu organisasi tidak dapat dibentuk secara serta merta. Pembentukan budaya organisasi yang demikian itu memerlukan suatu proses. Oleh karena itu, banyak kalangan organisasi di masa sekarang yang meningkatkan investasinya di bidang sumber daya manusia (Beer *et al.*, 1990; dalam Klein *et al.*, 1995).

Ditinjau dari aspek kepercayaan normatif dan gaya perilaku yang dimiliki bersama, budaya organisasi dapat dikategorisasikan sebagai berikut (Cooke & Lafferty, 1986; Cooke & Rousseau, 1988; Cooke & Szumal, 1993 dalam Klein *et al.*, 1995):

- 1) Budaya konstruktif; dalam budaya ini, para anggota dianjurkan untuk saling berinteraksi dan melaksanakan tugas dengan cara-cara pendekatan yang akan membantu mereka memenuhi kebutuhan mereka akan kepuasan yang semakin meningkat, dicirikan oleh prestasi, aktualisasi-diri, mendorong sikap humanis, dan norma afiliatif.
- 2) Budaya pasif/defensive; dalam budaya ini, para anggota percaya bahwa mereka harus saling berinteraksi dengan cara yang tidak akan mengancam martabat masing-masing, dicirikan oleh persetujuan, konvensional, ketergantungan dan untuk menghindari hal-hal yang tidak biasa.
- 3) Budaya agresif/defensive; dalam budaya ini, para anggota diharapkan melakukan tugas dengan cara yang dapat melindungi kedudukan dan kehormatan mereka, dicirikan oleh sikap oposisi, kekuasaan, persaingan dan sikap perferksionis.

Secara eksplisit suatu budaya yang sangat kuat dapat dikaitkan dengan tingkat keluarnya karyawan yang menurun. Kita tidak mengatakan bahwa budaya itu baik atau buruk; kita hanya mengatakan budaya itu ada. Banyak fungsi dari budaya, seperti diikhtisarkan, bernilai untuk organisasi maupun karyawan. Budaya meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi dari perilaku karyawan, hal ini akan memberi manfaat kepada suatu perusahaan.

Adapun budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi (Ndraha, 2005) yaitu:

- 1) Budaya berperan menetapkan tapal batas: artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- 4) Meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawannya.

Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Pada dasarnya Budaya Organisasi mewakili persepsi umum yang dianut oleh para anggota organisasi. Setiap individu memberikan kontribusi terhadap keberadaan budaya yang dianut mengingat adanya perbedaan latar belakang dan tingkatan kerja dalam organisasi. Kondisi ini akan membentuk dua (2) jenis budaya, yaitu *dominant culture* dan *sub culture* dalam perusahaan, di mana *dominant culture* menjadi payung bagi semua *sub culture*. *Dominant*

culture merupakan kepribadian organisasi yang mampu membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sedangkan *sub culture* merupakan bagian dari budaya organisasi yang berkembang secara lebih spesifik oleh adanya perbedaan divisi dalam organisasi dan letak geografis. Keberadaan *sub culture* dapat memperlemah atau mengganggu budaya organisasi bila terjadi konflik akibat tidak adanya kesadaran anggota bahwa *sub culture* terbentuk untuk membantu aktivitas anggota organisasi dalam pekerjaan sehari-hari (Widjaja, 2005:25).

Apabila suatu budaya telah terbentuk, praktik-praktik di dalam organisasi bertindak untuk mempertahankan dengan memberikan kepada para karyawannya seperangkat pengalaman yang serupa. Proses seleksi, kriteria evaluasi kinerja, praktik ganjaran, kegiatan pelatihan, pengembangan karir, dan prosedur promosi memastikan bahwa mereka yang dipekerjakan cocok dalam budaya tersebut, memberikan imbalan bagi mereka yang mendukungnya, dan menghukum bahkan memecat mereka yang menentangnya. Tiga kekuatan penting yang dapat mempertahankan budaya organisasi, yaitu praktik seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi (Widjaja, 2005:31).

Pewarisan budaya organisasi didasarkan pada beberapa anggapan dasar (Ndraha,2007)

1. Visi dan misi pendiri organisasi merupakan potret zamannya dan dipandang luhur. Pendiri telah mengorbankan apa saja

untuk memulai dari bawah (atau dari atas?) atau dari nol, dan telah membuktikan ketangguhannya menghadapi tantangan sehingga *survive* bahkan *established*.

2. Organisasi yang semula merupakan milik pendiri (OSI) telah menjadi milik masyarakat umum dan konsumen khususnya (OSO), atau dengan perkataan lain, organisasi telah menjadi bagian integral sistem sosial, dan oleh karena itu perlu dilanjutlestarikan.
3. Pada suatu saat pendiri meninggal dunia, kekuasaan atas organisasi dilanjutkan oleh penggantinya.
4. Sementara itu lingkungan menunjukkan perubahan sosial yang pesat di segala bidang.
5. Visi dan misi harus dapat diwariskan kepada generasi penerus organisasi.

Menurut Ndraha (2007:160) budaya organisasi diwariskan melalui beberapa strategi :

1. Strategi pelestarian sistem nilai organisasi. Strategi ini dimaksudkan sebagai cara untuk melestarikan dan mewariskan sistem nilai sebagai muatan budaya melalui sejarah organisasi, biografi pendiri, rumusan visi misi organisasi, membangun dan memasyarakatkan norma-norma sebagai pola perilaku organisasi, membangun dan memasyarakatkan simbol, ritus, saga dan credo organisasi,

mengidentifikasi serta merumuskan anggapan dasar dan kepercayaan dasar organisasi.

2. Strategi kaderisasi, yaitu mengadakan kaderisasi SDM pengemban sistem nilai di setiap level dan fungsi organisasi.
3. Strategi pendidikan (pembentukan pribadi), pengajaran (pendidikan formal), pelatihan (pembentukan *job*), dan pengembangan SDM.
4. Strategi belajar berbudaya, yaitu program pemberian kesempatan kepada warga organisasi untuk mempelajari dan mempraktikkan nilai dan budaya organisasi.
5. Strategi suksesi dan pembatasan berapa kali masa jabatan seseorang boleh menjabat suatu jabatan. Strategi ini didasarkan pada anggapan bahwa orang yang dipandang berhasil di suatu tempat pada suatu periode belum tentu berhasil di tempat dan periode lain.
6. Strategi *Tour of Duty* dan *Tour of Area* dapat dilakukan guna memperkaya pengalaman SDM, memperluas wawasan keorganisasian dan lingkungannya, mencegah *vested interest* seseorang di suatu tempat atau jabatan secara berlebihan.

Pembentukan ulang budaya organisasi perlu dilakukan bila budaya organisasi yang ada diindikasikan menghambat

perkembangan perusahaan sebagaimana yang diharapkan. Tiga hal perubahan yang dapat dilakukan oleh organisasi, yaitu :

1. Sistem *rewards dan punishment*

Budaya kerja santai dan kebiasaan meninggalkan pekerjaan dapat diperbaiki dengan menerapkan sistem pemberian imbalan yang lebih atraktif dan peneanaan sanksi yang lebih ketat tanpa membeda-bedakan. Sistem penghargaan bukan hanya pada pemberian materi namun juga berupa penghargaan non materi, seperti promosi, insentif, beasiswa. Agar sistem ini dapat berjalan lancar, adil dan menunjang terwujudnya peningkatan prestasi karyawan perlu diterapkan dan disusun sistem, prosedur, serta kriteria pengukuran performa standar manajemer dan karyawan.

2. Sistem pendidikan dan pelatihan

Program pendidikan dan pelatihan bukan hanya mengajarkan penggunaan sistem dan perangkat keras yang baru, melainkan juga harus mengubah cara pandang dan kerangka berpikir karyawan pada umumnya. Dengan cara pandang yang baru, diharapkan karyawan menyadari pentingnya perubahan internal untuk mengantisipasi perubahan eksternal demi kebaikan perusahaan dan karyawan secara keseluruhan di masa mendatang.

3. Sistem sosialisasi

Perubahan harus disosialisasikan kepada seluruh karyawan dari tingkat atas hingga bawah. Tujuan dari sosialisasi ini agar semua karyawan memahami perubahan yang akan dilakukan, arah

dari perubahan itu sendiri, maksud dan tujuan perubahan serta manfaat perubahan bagi perusahaan dan karyawan (Widjaja, 2005:37)

II.1.2 Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan menyangkut keberadaan sosok atau figur orang yang dipercaya menjadi pemimpin, yang dipandang memiliki kemampuan dan atau keterampilan lebih baik dibandingkan rata-rata pegawai lainnya. Pemimpin merupakan orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas dalam hal bekerja sama dengan orang agar dapat mencapai sasaran perusahaan. Menurut Gibson (dalam Pasolong,2008) kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Definisi ini mengisyaratkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan. Yukl (dalam Pasolong,2008) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dan *team work*, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang

yang berada di luar organisasi. Jadi kepemimpinan adalah suatu kegiatan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain baik individual atau kelompok, agar mereka secara sadar dan rela melakukan sesuatu untuk mewujudkan tujuan bersama.

Dari definisi di atas, terdapat beberapa hal berkaitan dengan aktivitas kepemimpinan :

1) Sebuah Proses

Kepemimpinan bukan sesuatu yang terjadi sesaat, tetapi berkaitan dengan rentang waktu dan perilaku pemimpin yang ditampilkan.

2) Mempengaruhi

Kepemimpinan bukan pemberian komando dan mengawasi, tetapi mempengaruhi agar mereka mau melakukan aktivitas dalam rangka mencapai tujuan.

3) Perilaku orang lain.

Kepemimpinan difokuskan kepada perubahan perilaku orang lain.

4) Tertuju kepada tujuan kelompok

Perilaku kepemimpinan ditujukan kepada pencapaian tujuan kelompok.

Menurut Siswanto (2007:154). "Kepemimpinan adalah sebagai sifat dan perilaku mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis

dengan pertimbangan aspek efisien dan efektif untuk mencapai tingkat produktivitas kerja sesuai dengan yang ditetapkan”

Sedangkan tentang teori kepemimpinan menurut.

Siagian dalam Sedarmayanti (2007:250) mengutarakan tentang berbagai teori kepemimpinan yang dibagi menjadi tiga bagian.

1). Teori genetis : kepemimpinan dibawa sejak manusia lahir ke dunia.

2). Teori sosial : seorang pemimpin akan dapat menjadi pemimpin karena diciptakan masyarakat.

3). Teori ekologis : calon pemimpin, sedikit banyak telah membawa bakat sejak lahir, tetapi bakat bakat saja belum cukup dijadikan modal memimpin, karena itu bakat harus dilengkapi dengan pendidikan dan pengalaman hidup sehingga ia berhasil menjadi pemimpin. Diantara tiga teori kepemimpinan ini, teori yang dianggap paling mendekati kebenaran dan mempunyai pengikut yang banyak dalam situasi sekarang adalah teori ekologis.

Hellriegel dan Slocum dalam Sedarmayanti (2007:250) mengemukakan bahwa teori kepemimpinan itu dapat dibedakan atas tiga golongan besar.

1). Teori ciri atau sifat : ciri atau sifat yang dimiliki pemimpin akan membedakannya dari pemimpin lain atau orang yang bukan pemimpin.

2). Teori tingkah laku : pemimpin dapat dibedakan dari tingkah laku yang dimilikinya dalam melaksanakan tugas yang diembannya.

3). Teori kontigensi (situasional) : teori ini dapat beberapa parameter yang mempengaruhi keefektifan seorang pemimpin, seperti sifat seorang pemimpin serta situasi sosial dan ekonomi dari lingkungan dimana pemimpin berada.

Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak secara benar, mencapai komitmen dan memotivasi untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin memiliki dua peran penting (Sedarmayanti,2007):

1. Menyelesaikan tugas, adalah tujuan utama dibentuknya kelompok di bawah pimpinan. Para pemimpin harus memastikan bahwa tujuan kelompok akan tercapai.
2. Menjaga hubungan yang efektif yaitu hubungan pemimpin dengan anggota kelompoknya maupun hubungan antara anggota kelompok. Suatu hubungan yang disebut efektif apabila hubungan tersebut berkontribusi pada penyelesaian tugasnya.

Wadsworth (2008:17) menyampaikan karakteristik pemimpin yang dapat mendefinisikan pekerjaan seorang pemimpin:

1. Mempunyai kemauan untuk memimpin.
2. Memelihara moral yang tinggi di antara pekerja.
3. Menginspirasi komitmen dan kerjasama tim.
4. Menunjukkan energi, gairah dan antusiasme pada saat yang sama.
5. Terfokus dan mampu memfokuskan orang yang mereka pimpin.
6. Memandang masa depan dengan harapan dan optimisme.
7. Mengambil resiko secara hati-hati.
8. Jujur pada diri sendiri.
9. Terus berjalan walaupun banyak hambatan.
10. Mengetahui bidang dan pekerjaan mereka secara mendalam.

11. Bekerja untuk menanamkan nilai pada karyawan.
12. Mengorientasikan diri pada konsumen.
13. Mengambil perspektif jangka panjang.
14. Mengundang input.
15. Mentoleransi kekeliruan.
16. Menetapkan standar dan tujuan.
17. Tetap tenang menghadapi kritikan.
18. Memastikan orang mempunyai sumber daya untuk melakukan pekerjaan.
19. Percaya pada diri sendiri dan bawahan.
20. Memulai perubahan.
21. Mengambil tanggung jawab.
22. Tidak takut untuk bekerja berdampingan dengan orang-orang baik yang ambisius.
23. Menginginkan masa depan yang lebih baik.
24. Tidak menyalahkan orang lain.
25. Mempunyai sikap mengambilalih kesalahan.
26. Ingin untuk menang.
27. Penuh ingin tahu dan fleksibel.
28. Menguji asumsi secara konstan.
29. Tidak mengontrol secara berlebihan.
30. Memberi bawahan kebebasan untuk bertindak.
31. Menghargai perbedaan pendapat.
32. Melihat kesempatan dalam setiap tantangan.
33. Membuat keputusan instingtif berdasarkan pengalaman.
34. Meluangkan waktu untuk berbagi pengetahuan yang dimiliki.

Blake dan Mouton yang dikutip oleh Sutjanto (2007:74) menyampaikan bahwa terdapat enam unsur yang dapat memberikan gambaran efektivitas kepemimpinan :

1) Inisiatif

Unsur inisiatif memungkinkan seorang pemimpin untuk memulai ide baru untuk dilakukan, bahkan menghentikan sesuatu yang sedang dikerjakan.

2) Menyelidiki

Seorang pemimpin membutuhkan informasi yang bersifat komprehensif mengenai bidang yang menjadi tanggung jawabnya.

3) Dukungan dan Dorongan

Seorang pemimpin perlu mendukung ide yang baik dalam suatu organisasi dan meyakinkan orang lain untuk mendukung ide tersebut.

4) Memecahkan Masalah

Dengan kemampuan dan keterampilan pemimpin yang lebih, pemimpin sepatutnya mampu menyelesaikan masalah yang terjadi.

5) Pengambilan Keputusan

Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan yang baik yang dapat memberikan keuntungan kepada orang lain dan organisasinya.

6) Kritik

Kemampuan menilai sesuatu yang telah diperbuat sehingga cenderung berorientasi pada pekerjaan untuk meningkatkan efektivitas.

Keith Davis (dalam Thoha,2007) merumuskan empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan dalam organisasi:

1. Kecerdasan. Pada umumnya seorang pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibanding para bawahan yang dipimpinnya.
2. Kedewasaan dan Keluasan Hubungan Sosial. Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, karena mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.
3. Motivasi Diri dan Dorongan Berprestasi. Para pemimpin mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha untuk mendapatkan penghargaan yang intrinsik.
4. Sikap-sikap Hubungan Kemanusiaan. Pemimpin yang berhasil mengakui harga diri dan kehormatan para bawahan yang dipimpinnya dan mampu berpihak kepadanya.

Davis dan Newstrom (dalam Mangkunegara,2005) menjelaskan bahwa terdapat dua gaya kepemimpinan :

1) *Consideration*

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pekerja. Gaya ini ditunjukkan melalui perilaku seorang pemimpin yang mencoba untuk memberikan motivasi, mendorong para anggotanya untuk melaksanakan tugas dengan memberikan kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana kerja yang penuh persahabatan serta

menjalin hubungan yang saling mempercayai dan saling menghormati dengan sesama anggota kelompok.

2) *Structure*

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan. Seorang pemimpin yang berorientasi pada tugas akan mengarahkan dan mengawasi anggotanya secara tertutup untuk menjamin tugas terselesaikan dengan baik sesuai dengan harapan.

Selain itu, gaya kepemimpinan seseorang bukanlah semata-mata bergantung pada watak seorang pemimpin saja, tetapi ada kecenderungan dari seorang pemimpin untuk menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam menghadapi bawahan yang beraneka ragam tingkat kedewasaannya. Kemampuan seorang pemimpin untuk mengerti dan mendalami kemampuan dan kedewasaan bawahannya sangat berpengaruh pada gaya yang dipilihnya dalam memimpin dan pada gilirannya akan memengaruhi tercapainya tujuan yang dikehendaki. Model kepemimpinan seperti ini sering kita kenal dengan model atau gaya Kepemimpinan Situasional.

Dalam teori kontingensi keefektifan kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor situasional. Menurut Hersey dan Blanchard dalam Pace dan Faules (2000), kepemimpinan situasional merupakan suatu teori kontingensi yang berorientasi pada pengikut. Kepemimpinan yang berhasil tergantung pada kedewasaan pengikut

atau kesiapan pengikut. Pengikut menjadi fokus dalam model ini karena kenyataannya pengikutlah yang menerima atau menolak pemimpin. Hersey dan Blanchard mengklasifikasikan empat macam perilaku pemimpin dalam kepemimpinan situasional, yaitu (Pace dan Faules, 2000) :

1. *Telling* (orientasi tugas tinggi–hubungan rendah)

Pemimpin mengarahkan dan memerintahkan kepada bawahannya mengenai apa, bagaimana, kapan dan dimana, mereka melakukan tugas. Perilaku ini berorientasi pada perilaku *directing*.

- Kekuatan dari gaya kepemimpinan ini adalah jalan kejelasan tentang apa yang diinginkan, kapan keinginan itu harus dilaksanakan dan bagaimana caranya.
- Kelemahan dari pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini adalah selalu ingin mendominasi semua persoalan sehingga ide dan gagasan bawahan tidak berkembang. Semua persoalan akan bermuara kepadanya sehingga mengundang unsur ketergantungan yang tinggi pada pemimpin.

2. *Selling* (orientasi tugas tinggi–hubungan tinggi)

Perilaku pemimpin adalah mengarahkan dan mendukung. Pemimpin menjelaskan keputusan–keputusan dan membujuk karyawan untuk melaksanakan keputusan tersebut.

- Kekuatan dari gaya kepemimpinan ini adalah adanya keterlibatan bawahan dalam memecahkan suatu masalah

sehingga mengurangi unsur ketergantungan kepada pemimpin. Keputusan yang dibuat akan lebih mewakili tim daripada pribadi.

- Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah tidak tercapainya efisiensi yang tinggi dalam proses pengambilan keputusan.

3. *Participating* (orientasi tugas rendah–hubungan tinggi)

Pengambilan keputusan dilakukan bersama oleh pemimpin dan pengikut. Peran utama pemimpin adalah mempermudah dan berkomunikasi.

- Kekuatan dari gaya kepemimpinan ini adalah adanya kemampuan yang tinggi dari pemimpin untuk menciptakan suasana yang menyenangkan sehingga bawahan merasa senang baik dalam menyampaikan masalah maupun hal-hal lain yang tidak dapat mereka putuskan. Pemimpin selalu memberikan kesempatan bawahan untuk bisa berkembang.
- Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah diperlukannya waktu yang lebih banyak dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin harus selalu menyediakan waktu yang banyak untuk melakukan diskusi dengan bawahannya.

4. *Delegating* (orientasi tugas rendah–hubungan rendah)

Pemimpin memberikan sedikit pengarahan dan dukungan. Bawahan mendapat tanggung jawab dan kesempatan untuk memecahkan persoalan.

- Kekuatan dari gaya ini adalah terciptanya sikap memiliki dari bawahan atas semua tugas yang diberikan. Pemimpin mempunyai cukup waktu untuk memikirkan persoalan lain yang membutuhkan lebih banyak perhatian.
- Kelemahan dari gaya ini adalah pada saat bawahan memerlukan keterlibatan pemimpin, maka ada kecenderungan bahwa pemimpin mengembalikan persoalannya kepada bawahan.

Apabila seorang pemimpin ingin mencapai tujuannya dengan efektif, maka ia haruslah mempunyai wewenang untuk memimpin para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan tersebut. Wewenang ini disebut wewenang kepemimpinan yang merupakan hak untuk bertindak atau mempengaruhi tingkah laku orang yang dipimpinnya (Rivai, 2007).

Pada wewenang kepemimpinan paling sedikit ada dua pendapat tentang sumber wewenang kepemimpinan (Tohardi, 2002) yaitu sebagai berikut.

- 1) *Top down authority* yaitu wewenang yang berasal dari atasan, yang berarti seseorang Presiden Direktur misalnya menunjuk seseorang yang dianggap mampu untuk menjadi kepala bagian penjualan, dan kemudian diberi wewenang apa yang dianggap perlu untuk seorang kepala bagian penjualan. Jadi dalam hal ini seorang pimpinan diberi wewenang untuk memerintah dari atasannya.

2) *Bottom up authority* yaitu pimpinan dipilih (diterima) oleh mereka yang akan menjadi bawahannya. Apabila seseorang diterima sebagai pimpinan dan diberi wewenang untuk memimpin, maka para bawahan akan menghargai wewenang itu sebab mereka punya respek pribadi untuk menghargai orang tersebut atau orang tersebut merupakan seorang wakil yang mewakili nilai-nilai yang mereka anggap penting.

Meskipun nampaknya kedua konsep wewenang kepemimpinan di atas nampaknya saling bertentangan, namun mempunyai manfaat sendiri-sendiri. *Top down authority* diperlukan apabila tingkat koordinasi dan pengawasan yang layak perlu dicapai. Dari pandangan pimpinan bawahan, pimpinan formal dapat menjalankan pekerjaannya dengan efektif apabila ia mendapat dukungan dan diterima oleh bawahannya. Apabila para bawahan menghargai atau menaruh respek kepada pimpinannya, mereka akan mengikuti pimpinan dengan kooperatif dan gembira.

II.1.3 Teori Motivasi

Pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan sangat dipengaruhi oleh suasana batin atau psikologis karyawan tersebut. Suasana batin tersebut akan terlihat dalam semangat atau gairah kerja mereka untuk menyelesaikan pekerjaan. Dari segi psikologis kenyataan menunjukkan semangat kerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi yang mendorongnya. Nawawi (2005) menyatakan bahwa motivasi

adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Dari pernyataan tersebut dapat dirumuskan bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan mendasar yang mendorong seseorang untuk bertindak sesuatu dengan sadar demi pencapaian tujuan yang diharapkan.

II.1.3.1 Teori Kebutuhan oleh Maslow

Maslow (dalam Nawawi:2005) menyampaikan manusia adalah makhluk yang mempunyai keinginan dan jarang berada dalam keadaan puas sepenuhnya kecuali untuk waktu yang singkat. Setelah memuaskan satu keinginan, keinginan lainnya timbul menggantikan yang sebelumnya. Ketika keinginan kedua ini sudah terpuaskan, timbul lagi keinginan berikutnya, dst. Merupakan ciri khas manusia bahwa ia praktis selalu mendambakan sesuatu selama hidupnya.

Maslow memperkenalkan adanya tingkatan kebutuhan manusia (*Hierarchy of Needs*), dimana masing – masing tingkatan mempunyai kekuatan yang berbeda dalam memotivasi seseorang. Tingkatan kebutuhan dari yang terkuat hingga terlemah adalah kebutuhan fisik, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan social, kebutuhan kekuasaan dan kebutuhan aktualisasi diri.

II.1.3.2 Teori Dua Faktor oleh Herzberg

Teori ini menyampaikan bahwa terdapat dua faktor yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja, yaitu faktor yang dapat memotivasi dan kebutuhan kesehatan lingkungan kerja (*Hygiene*

Factors). Faktor yang dapat memotivasi antara lain adalah faktor prestasi, faktor pengakuan atau penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi, dan faktor pekerjaan itu sendiri. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan tertinggi dalam teori Maslow. Faktor kebutuhan kesehatan lingkungan kerja (*Hygiene Factors*) dapat berbentuk upah atau gaji, hubungan antara pekerja, supervisi, teknis, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan proses administrasi di perusahaan. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang lebih rendah dalam teori Maslow. Herzberg menekankan bahwa cara untuk memotivasi pekerja adalah dengan memperkaya pekerjaan mereka.

II.1.3.3 Teori Prestasi (*Achievement*) oleh McClelland

Teori ini menegaskan bahwa kebutuhan berprestasi merupakan motivasi dalam melaksanakan pekerjaan. Bila dikaitkan dengan teori Maslow, teori ini terkait dengan kebutuhan tertinggi manusia, yaitu kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan akan status atau kekuasaan. Implementasinya di lingkungan sebuah perusahaan, antara lain sebagai berikut :

a. Para pekerja terutama manajer dan tenaga kerja kunci produk lini senang memikul tanggungjawab dalam bekerja, karena kemampuan melaksanakannya merupakan prestasi bagi yang bersangkutan.

b. Dalam bekerja yang memiliki resiko kerja, para pekerja menyukai pekerjaan yang berisiko (moderat). Pekerjaan yang berisiko tinggi dapat mengecewakan, karena bila gagal berarti tidak atau kurang berprestasi. Sebaliknya kurang menyukai pekerjaan yang berisiko rendah atau tanpa resiko (yang dapat mengakibatkan pekerjaan tersebut dikualifikasikan tidak / kurang berprestasi) baik berhasil ataupun gagal melaksanakannya.

c. Pekerja yang berprestasi tinggi menyukai informasi sebagai umpan balik. Karena selalu terdorong untuk memperbaiki dan meningkatkan kegiatannya dalam bekerja. Dengan demikian peluangnya untuk meningkatkan prestasi kerja akan lebih besar..

d. Kelemahan yang dapat merugikan adalah pekerja yang berprestasi lebih menyukai bekerja mandiri. Sehingga kurang positif sebagai manajer. Kemandirian itu dimaksudkan untuk menunjukkan prestasinya, yang mungkin lebih baik dari pekerja yang lain.

II.1.3.4 Teori Penguatan (*Reinforcement*)

Teori ini menggunakan prinsip "Hukum Ganjaran (*Law of Effect*), yaitu prinsip yang menyatakan suatu tingkah laku yang mendapat ganjaran menyenangkan akan mengalami penguatan dan cenderung untuk diulangi atau sebaliknya tingkah laku yang mendapat ganjaran yang tidak menyenangkan tidak akan diulangi lagi. Ganjaran dapat berbentuk material maupun non material. Ganjaran juga berarti pemberian insentif. Oleh karena itu teori ini sering disebut "Teori Insentif". Teori ini bersumber juga dari teori

tingkah laku berdasarkan hubungan antara Perangsang (Stimulus) dan Respons (Stimulus–Respons atau S-R Bonds). Suatu perangsang yang diiringi dengan suatu persyaratan, cenderung untuk diiringi dengan respon yang tetap. Dengan kata lain suatu perangsang yang dikondisikan sebagai suatu persyaratan, akan mendapat suatu respon yang sama atau respon yang diulang. Sehingga sering terjadi meskipun perangsang nya tidak ada tetapi persyaratannya dimunculkan, maka respon yang sama akan dilakukan.

II.1.3.5 Teori Harapan (*Expectancy*)

Teori ini mengandung prinsip bahwa terdapat hubungan yang erat antara pengertian seseorang mengenai suatu tingkah laku, dengan hasil yang ingin diperolehnya sebagai harapan. Implementasinya di lingkungan sebuah perusahaan dapat dilakukan sebagai berikut :

- a. Manajer perlu membantu para pekerja memahami tugas atau pekerjaannya, dibubungkan dengan kemampuan atau jenis dan kualitas ketrampilan atau keahlian yang dimilikinya.
- b. Berdasarkan pengertian itu, manajer perlu membantu para pekerja agar memiliki harapan yang realistis, yang tidak berlebihan. Harapan tidak melampaui usaha yang dapat dilakukan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.
- c. Manajer perlu membantu para pekerja dalam meningkatkan ketrampilan atau keahlian dalam bekerja, yang dapat meningkatkan

harapan, dan akan meningkatkan pula usahanya melalui pelaksanaan pekerjaan yang semakin efektif dan efisien.

II.1.3.6 Teori Tujuan

Dalam teori ini ditegaskan bahwa setiap pekerja yang memahami dan menerima tujuan perusahaan serta merasa sesuai dengan dirinya akan termotivasi atau tertantang untuk bertanggungjawab mewujudkan tujuan perusahaan tersebut. Implementasi dari teori ini di lingkungan suatu perusahaan dapat diwujudkan sebagai berikut (Nawawi,2005:354–357):

a. Tujuan unit kerja atau tujuan organisasi merupakan fokus utama dalam bekerja. Karena itu para manajer perlu memiliki kemampuan merumuskan secara jelas dan terperinci, agar mudah dipahami para pekerja. Untuk itu para manager perlu membantu pekerja jika mengalami kesulitan memahami dan menyesuaikan diri dengan tujuan yang hendak dicapai.

b. Tujuan perusahaan menentukan tingkat intensitas pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan tingkat kesulitan mencapainya. Untuk itu para menejer perlu merumuskan tujuan yang bersifat menantang, sesuai dengan kemampuan pekerja yang ikut serta mewujudkannya.

c. Tujuan yang menimbulkan kegigihan dan ketekunan dalam usaha mencapainya, melebihi dari tujuan yang mudah mencapai. Untuk itu para manejer perlu menghargai para pekerja yang berhasil mewujudkan tujuan unit kerja atau perusahaan yang sulit dicapai.

Nawawi (2005:359) menyampaikan bahwa secara sederhana motivasi terbagi menjadi dua bentuk, yaitu :

1) Motivasi Intrinsik

Merupakan suatu kekuatan yang bersumber dari dalam diri individu, berupa kesadaran arti pentingnya tindakan yang dilakukan, yang mampu mendorong individu tersebut untuk bertindak.

2) Motivasi Ekstrinsik

Merupakan suatu kekuatan yang berasal dari luar diri individu, yang menciptakan suatu kondisi dimana individu tersebut harus melakukan tindakan yang diinginkan secara maksimal.

Hasibuan (2007) memaparkan beberapa asas-asas motivasi sebagai berikut:

1. Asas Mengikutsertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka yang mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
2. Asas Komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi.
3. Asas Pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
4. Asas Wewenang yang didelegasikan, artinya memberikan kewenangan, dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya ia mampu mengerjakan tugas-tugas itu dengan baik.
5. Asas Adil dan Layak, artinya alat dan jenis motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas "keadilan dan kelayakan" terhadap semua karyawan.
6. Asas Perhatian Timbal Balik, artinya bahwa karyawan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik, maka pimpinan harus

bersedia memberikan alat dan jenis motivasi. Tegasnya kerja sama yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

Menurut Hasibuan (2007:99) bahwa terdapat tiga alat motivasi yang dapat digunakan untuk memotivasi karyawan, yaitu:

1. Materiil Insentif, yaitu pemberian uang dan barang yang mempunyai nilai pasar.
2. Nonmateriil Insentif, yaitu pemberian barang yang tidak ternilai, hanya memberikan kepuasan atau kebanggaan rohani.
3. Kombinasi dari kedua insentif tersebut, sehingga memenuhi kebutuhan ekonomis dan kebanggaan rohani.

Motivasi kerja dapat dikembangkan ke dalam tiga teori, yaitu (1) Teori Kepuasan Kerja, (2) Teori Proses dan (3) Teori Kontemporer (Hasibuan,2007). Teori Kepuasan Kerja dibangun berdasarkan insentif upah; Teori Hierarky Kebutuhan (kebutuhan fisiologis, keamanan, cinta, penghargaan dan aktualisasi diri) oleh A.Maslow; Teori Alderfer kebutuhan *ERG-existance, reladness, growth* (eksistensi, hubungan dan pertumbuhan); Teori Motivator dan Faktor Higienis atau Teori Dua Faktor oleh Herzberg. Teori Herzberg mencakup factor motivator (prestasi, penghargaan, pekerjaan, tanggung jawab, dan kemajuan) dan factor higieni (kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, teknis, gaji, hubungan antar pribadi, penyelia, kondisi kerja).

Teori Proses mengacu pada Teori Lewin dan Tolman yang berkaitan dengan masalah Harapan; Teori Valensi yang menyangkut nilai, sikap dan utilitas yang diharapkan dan Harapan oleh Victor Vroom; serta Teori Porter dan Lawler yang berpandangan bahwa motivasi (usaha atau kekuatan) tidak sama dengan kepuasan dan kinerja. Usaha merupakan perpaduan nilai pengharapan dan usaha yang dirasakan probabilitas penghargaan yang seterusnya akan bermuara pada kinerja (keberhasilan) dan kinerja akan memperoleh penghargaan baik bersifat intrinsik maupun ekstrinsik yang dianggap pantas, selanjutnya berimplikasi terhadap kepuasan.

Teori Kontemporer antara lain Teori Ekuitas dan Keadilan oleh Adams yang bersumber pada teori ketidaksesuaian atau disonansi kognitif oleh Festinger dan Homans. Dalam teori ini, yang utama dalam kinerja dan kepuasan adalah tingkat ekuitas atau inekuitas yang diterima seseorang dalam pekerjaan mereka. Motivasi terjadi manakala adanya tingkat ekuitas atau inekuitas yang terlihat pada hasil berbanding input.

Pendekatan motivasi menurut Teori Kepuasan diorientasikan pada apa yang memotivasi orang dalam pekerjaannya (seperti aktualisasi diri, tanggung jawab dan perkembangan) terkait dengan hubungan perilaku yang termotivasi. Teori Proses difokuskan pada antecedent kognitif yang membahas motivasi atau usaha (Hasibuan, 2007). Dalam teori ini aspek penting motivasi kerja adalah instrumentalitas, valensi dan harapan.

Instrumentalitas adalah kadar keyakinan seseorang bahwa suatu tindakan menuju kepada hasil tingkat kedua. Ini merupakan persepsi individu bahwa hasil tingkat pertama akan berhubungan dengan tingkat kedua (Hasibuan:2007). Valensi ialah kekuatan keinginan seseorang untuk mencapai hasil tertentu. Istilah ini berkenaan dengan preferensi hasil sebagaimana yang dilihat oleh individu. Suatu hasil mempunyai valensi positif apabila lebih disenangi dan mempunyai nilai negatif apabila tidak disenangi atau dihindari. Mengenai harapan, seseorang dikatakan mempunyai harapan atau keyakinan bahwa ada kesempatan di mana usaha tertentu mengarah pada suatu tingkat prestasi tertentu.

II.1.4 Tinjauan Hasil Penelitian

Penelitian terdahulu yang dapat dijadikan sebagai bahan acuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1 Tinjauan Hasil Penelitian

No.	Peneliti (Tahun)	Judul	Tempat	Variabel yang diteliti	Hasil penelitian
1	Listya (2007)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Tingkat Kematangan Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan	PT. Satriavi Leisure Managem ent di Surabaya	1. Kepemimpinan situasional 2. Motivasi kerja karyawan	Gaya kepemimpinan dan tingkat kematangan bawahan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan

bersambung.....

**Tabel 2.1 Tinjauan Hasil Penelitian
(lanjutan)**

Jo.	Peneliti (Tahun)	Judul	Tempat	Variabel yang diteliti	Hasil penelitian
2	Fix (2004)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan	PT. Tiga Raksa Satria Tbk. Pada Divisi Fashion, Showroom, H&R dan Tira Jeans Bandung	1. Kepemimpinan situasional 2. Motivasi kerja karyawan	Agar motivasi kerja karyawan dapat meningkat maka dibutuhkan gaya kepemimpinan situasional yang baik dan sesuai dengan kondisi perusahaan.
3	Koesmono (2005)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan	Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur	1. Budaya organisasi 2. Motivasi kerja 3. Kepuasan karyawan 4. Kinerja karyawan	secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja, motivasi dan kepuasan kerja.
4	Soedjono (2005)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan	Pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya	1. Budaya organisasi 2. Kinerja organisasi 3. Kepuasan kerja karyawan	Terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, terdapat pengaruh signifikan dari kinerja organisasi terhadap karyawan, terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan pelanggan, tidak ada pengaruh langsung dari budaya organisasi yang diarahkan pada kinerja organisasi terhadap kepuasan pelanggan.

bersambung.....

**Tabel 2.1 Tinjauan Hasil Penelitian
(lanjutan)**

No.	Peneliti (Tahun)	Judul	Tempat	Variabel yang diteliti	Hasil penelitian
5	Penelitian ini	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja Karyawan	PT. Perama Swara Tour <i>and</i> Travel	1. Budaya organisasi 2. Kepemimpin an situasional 3. Motivasi kerja karyawan	

1. Penelitian Listya (2007) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Tingkat Kematangsn Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Satriavi Leisure Management di Surabaya” memberikan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan dan tingkat kematangan bawahan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Terdapat persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan, yaitu meneliti pengaruh kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja pada perusahaan yang bergerak di bidang pemberian jasa pariwisata. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dan penggunaan variable lainnya, yaitu budaya organisasi.

2. Penelitian Fix (2004) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Tiga Raksa Satria Tbk. Pada Divisi Fashion, Showroom, H&R dan Tira Jeans Bandung” menyimpulkan bahwa agar motivasi kerja karyawan dapat meningkat maka dibutuhkan gaya kepemimpinan situasional yang baik dan sesuai dengan kondisi perusahaan.

Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada lokasi penelitian.

3. Penelitian Koesmono (2005) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur” menghasilkan bahwa secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja, motivasi dan kepuasan kerja. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu menggunakan variable bebas budaya organisasi dan variable terikat motivasi kerja.

4. Penelitian Soedjono (2005) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya” menunjukkan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, terdapat pengaruh signifikan dari kinerja organisasi terhadap karyawan, terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan pelanggan, tidak ada pengaruh langsung dari budaya organisasi yang diarahkan pada kinerja organisasi terhadap kepuasan pelanggan. Penelitian ini memiliki sedikit persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu menggunakan budaya organisasi sebagai variable bebas.

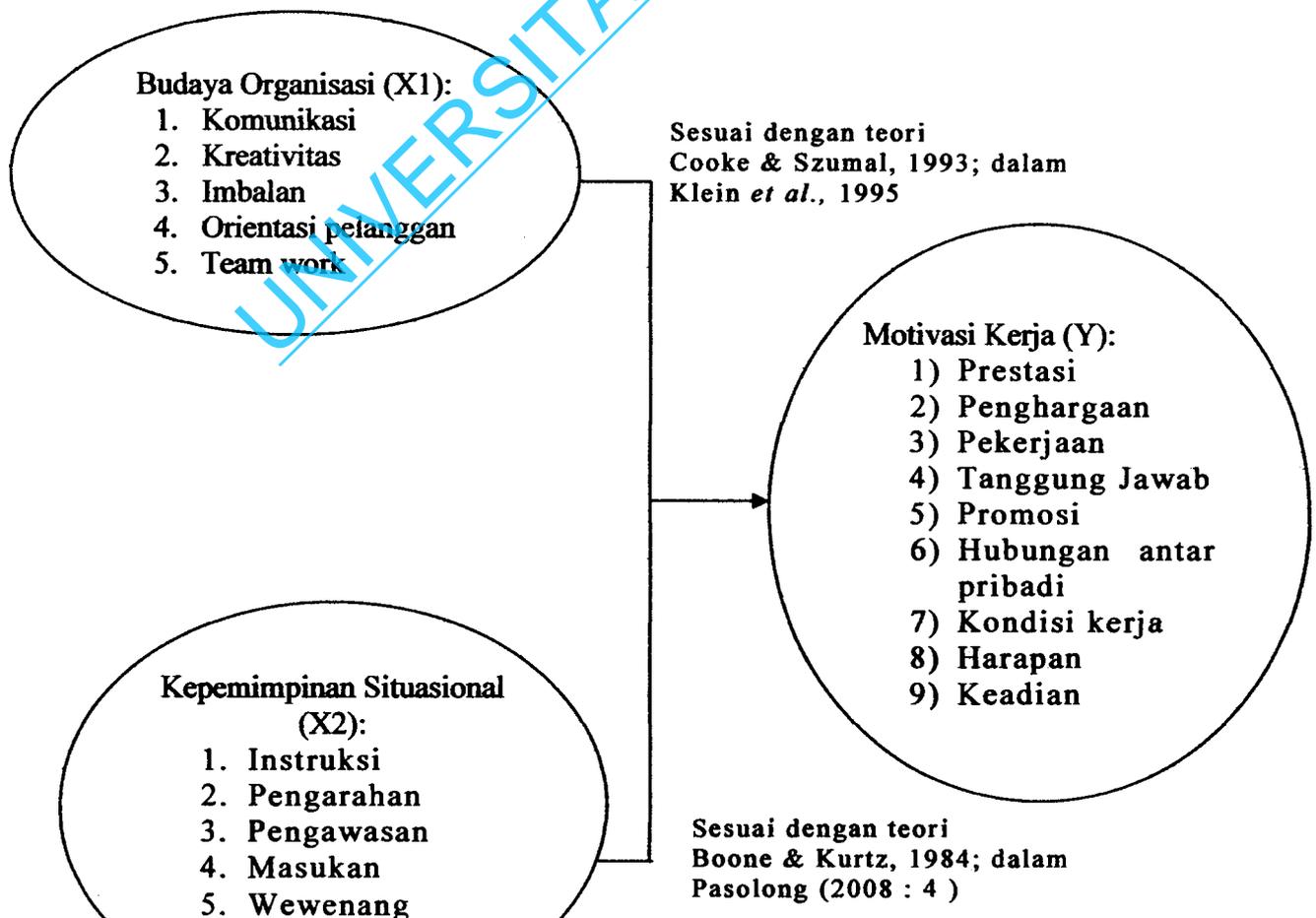
II.2 Kerangka Berpikir

Berdasarkan kajian teoritis yang telah disampaikan di atas, bahwa :

1. Budaya mempengaruhi motivasi, kinerja dan kepuasan para anggota organisasi (Cooke & Szumal, 1993; dalam Klein *et al.*, 1995).
2. Kepemimpinan adalah tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan tertentu untuk mencapai tujuan spesifik (Boone & Kurtz, 1984; dalam Pasolong (2008 : 4)

Dari uraian di atas dapat digambarkan model kerangka berpikir, sebagaimana yang tergambar pada gambar berikut :

Gambar 2.1 Bagan kerangka berpikir



II.3 Definisi Konsep dan operasional

II.3.1 Variabel Independen

Variabel independen dapat juga disebut variabel bebas adalah variabel yang menjadi penyebab timbulnya variabel dependen (Sugiono, 2008). Adapun yang menjadi konsep dalam pembahasan ini adalah budaya organisasi (X1) dan gaya kepemimpinan situasional (X2). Budaya organisasi merupakan suatu konsep perilaku perusahaan yang dapat mengarahkan anggotanya pada satu perilaku bersama. Dalam penelitian ini indikator budaya organisasi sebagaimana diadaptasi dari Jones (1995) meliputi:

- 1) komunikasi; sebagai upaya hubungan kerjasama, koordinasi untuk kelangsungan/kelancaran pekerjaan,
- 2) kreativitas, sebagai upaya mengembangkan inisiatif, ide, sebagai rasa memiliki jati diri bagi karyawan,
- 3) imbalan; membantu stabilitas perusahaan karena menyangkut kesejahteraan karyawan,
- 4) orientasi pelanggan; menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma perilaku yang sudah dibentuk agar dapat mengenal pelanggan,
- 5) *team work*; membantu mengembangkan rasa kekompakan dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja.

Gaya kepemimpinan situasional adalah suatu pola perilaku pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya sesuai dengan kematangan bawahan. Hersey dan Blanchard mengklasifikasikan

empat macam perilaku pemimpin dalam Kepemimpinan Situasional, yaitu (1) *Telling*, (2) *Selling*, (3) *Participating* dan (4) *Delegating*. Dasar pengklasifikasian yang digunakan adalah kemampuan dan kemauan bawahan dalam mengerjakan pekerjaan (Pace,*et.al*,2000). Penelitian ini menggunakan Gaya Kepemimpinan Situasional sebagai salah satu variable bebas. Mengingat dasar pengklasifikasian jenis perilaku pemimpin dalam Kepemimpinan Situasional adalah kemampuan dan kemauan bawahan dalam mengerjakan pekerjaan, maka indikator yang digunakan dalam menilai variable Kepemimpinan Situasional adalah :

1. Instruksi, yaitu pemberian tugas oleh pimpinan sebagai tindaklanjut dari fungsi pemimpin untuk merencanakan.
2. Pengarahan, yaitu pemberian bimbingan dan arahan yang dilakukan oleh pemimpin agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan.
3. Pengawasan, yaitu salah satu fungsi pemimpin untuk mengawasi pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.
4. Masukan, yaitu kesediaan pemimpin untuk mendengarkan keluhan dan gagasan karyawan serta memberikan masukan pada karyawan agar kinerja menjadi lebih baik.
5. Wewenang, yaitu pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara penuh termasuk dalam pengambilan keputusan.

II.3.2 Variabel Dependen

Variabel dependen juga disebut variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiono,2008). Yang menjadi variabel dependen adalah motivasi kerja karyawan (Y). Motivasi Kerja adalah serangkaian dorongan yang dirumuskan secara sengaja oleh pemimpin perusahaan yang ditujukan kepada karyawan agar mereka bersedia secara ikhlas melakukan perilaku tertentu.

Pendekatan motivasi menurut Teori Kepuasan diorientasikan pada apa yang memotivasi orang dalam pekerjaannya (seperti aktualisasi diri, tanggung jawab dan perkembangan) terkait dengan hubungan perilaku yang termotivasi. Teori Proses difokuskan pada anteseden kognitif yang membahas motivasi atau usaha (Hasibuan,2007). Dalam teori ini aspek penting motivasi kerja adalah instrumentalitas, valensi dan harapan. Dalam teori kontemporer, yang utama dalam kinerja dan kepuasan adalah tingkat ekuitas atau inekuitas yang diterima seseorang dalam pekerjaan mereka. Motivasi terjadi manakala adanya tingkat ekuitas atau inekuitas yang terlihat pada hasil berbanding input.

Sesuai dengan pendekatan Teori Kepuasan Kerja, Proses dan Kontemporer, adapun indikator-indikator variabel motivasi kerja karyawan yang diteliti adalah sebagai berikut (Hasibuan,2007):

- 1) Prestasi, yaitu tingkat kepuasan karyawan terhadap hasil yang diperoleh dari sesuatu yang dilakukan.

- 2) Penghargaan, yaitu tingkat kepuasan karyawan terhadap penghargaan perusahaan atas kinerja karyawan.
- 3) Pekerjaan, yaitu tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan.
- 4) Tanggung Jawab, yaitu tingkat kepuasan karyawan terhadap tanggung jawab yang diembannya dalam pekerjaan.
- 5) Promosi, yaitu tingkat kepuasan karyawan terhadap kesempatan yang diberikan perusahaan untuk berkembang.
- 6) Hubungan antar pribadi, yaitu tingkat kepuasan karyawan dalam menjalin hubungan kerja baik dengan rekan kerja maupun pimpinan.
- 7) Kondisi kerja, yaitu tingkat kepuasan karyawan terhadap kondisi kerja yang terjadi di dalam lingkungan pekerjaan.
- 8) Harapan, yaitu tingkat keyakinan karyawan terhadap harapan yang dapat diberikan oleh perusahaan melalui pekerjaan yang dilakukan.
- 9) Keadilan, yaitu tingkat keyakinan karyawan terhadap kemampuan perusahaan untuk bersikap adil dalam mengambil keputusan.

Tabel 2.2 Tabel Definisi Operasional

No.	Variabel	Indikator	Pengertian
1.	Budaya Organisasi (X1)	Komunikasi (X1.1)	upaya hubungan kerjasama, koordinasi untuk kelangsungan / kelancaran pekerjaan.
		Kreativitas (X1.2)	upaya mengembangkan inisiatif, ide, sebagai rasa memiliki jati diri bagi karyawan.
		Imbalan (X1.3)	membantu stabilitas perusahaan karena menyangkut kesejahteraan karyawan.
		Orientasi Pelanggan (X1.4)	menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma perilaku yang sudah dibentuk agar dapat mengenal pelanggan.
		Team Work (X1.5)	membantu mengembangkan rasa kekompakan dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja.
2.	Kepemimpinan Situasional (X2)	Instruksi (X2.1)	pemberian tugas oleh pimpinan sebagai tindak lanjut dari fungsi pemimpin untuk merencanakan.
		Pengarahan (X2.2)	pemberian bimbingan dan arahan yang dilakukan oleh pemimpin agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan.
		Pengawasan (X2.3)	salah satu fungsi pemimpin untuk mengawasi pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.
		Masukan (X2.4)	kesediaan pemimpin untuk mendengarkan keluhan dan gagasan karyawan serta memberikan masukan pada karyawan agar kinerja menjadi lebih baik.
		Wewenang (X2.5)	pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara penuh termasuk dalam pengambilan keputusan.

**Tabel 2.2 Tabel Definisi Operasional
(lanjutan)**

No.	Variabel	Indikator	Pengertian
3.	Motivasi Kerja Karyawan (Y)	Prestasi (Y1)	tingkat kepuasan karyawan terhadap hasil yang diperoleh dari sesuatu yang dilakukan.
		Penghargaan (Y2)	tingkat kepuasan karyawan terhadap penghargaan perusahaan atas kinerja karyawan.
		Pekerjaan (Y3)	tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan.
		Tanggung Jawab (Y4)	tingkat kepuasan karyawan terhadap tanggung jawab yang diembannya dalam pekerjaan.
		Promosi (Y5)	tingkat kepuasan karyawan terhadap kesempatan yang diberikan perusahaan untuk berkembang.
		Hubungan antar pribadi (Y6)	tingkat kepuasan karyawan dalam menjalin hubungan kerja baik dengan rekan kerja maupun pimpinan.
		Kondisi Kerja (Y7)	tingkat kepuasan karyawan terhadap kondisi kerja yang terjadi di dalam lingkungan pekerjaan.
		Harapan (Y8)	tingkat keyakinan karyawan terhadap harapan yang dapat diberikan oleh perusahaan melalui pekerjaan yang dilakukan.
		Keadilan (Y9)	tingkat keyakinan karyawan terhadap kemampuan perusahaan untuk bersikap adil dalam mengambil keputusan.

BAB III

METODE PENELITIAN

III.1 Desain Penelitian

Jenis penelitian yang dilaksanakan menggunakan jenis penelitian kausalitas dengan metode survey. Seperti yang dikemukakan oleh Umar (2008) penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar atau kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data yang sampelnya diambil dari populasi tersebut. Sehingga ditemukan kajian-kajian relative, distribusi, dan hubungan antar variable.

Penelitian ini dilakukan dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

- 1 Tahap Pertama, membuat daftar pertanyaan (kuesioner) sejumlah indikator yang digunakan untuk dapat mencerminkan variabel yang akan diteliti.
- 2 Tahap Kedua, membagikan kuesioner tersebut kepada beberapa responden (minimal 30 responden) agar dapat dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap kuesioner yang ada.
- 3 Tahap Ketiga, melakukan uji validitas dan reliabilitas guna mengetahui kemampuan pertanyaan yang diajukan dalam menjawab variabel yang diteliti. Bila seluruh butir pertanyaan dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan, maka dilakukan tahap keempat.

- 4 Tahap Keempat, menyebarluaskan kuesioner kepada seluruh responden dalam populasi.
- 5 Tahap Kelima, melakukan analisis data.
- 6 Tahap Keenam, melakukan survey lapangan dengan mengamati lingkungan tempat di mana penelitian ini dilakukan, mengadakan wawancara terbuka baik dengan beberapa karyawan yang ada maupun dengan pimpinan. Hasil dari penelitian ini digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam memberikan simpulan dan masukan.

III.2 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah karyawan PT PSTT sejumlah 80 orang. Jumlah sampel penelitian ditentukan dengan menggunakan Teori Slovin (Umar, 2008), yaitu :

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

dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sample yang masih dapat ditolerir atau diinginkan.

Dengan menggunakan rumus di atas dan tingkat kesalahan sebesar 5%, maka jumlah sampel adalah :

80

$$n = \frac{80}{1 + 80 (5\%)^2}$$

$$n = 67$$

Penentuan sampel menggunakan metode *stratified random sampling*

berdasarkan jenis pekerjaan dan tingkat pendidikan :

Tabel 3.1 Penentuan Sampel

Jenis pekerjaan		Sub Karakter	Populasi	
			Jumlah	Persentase
Pekerjaan	Official	SD – SMP	0 orang	0%
		SMA – Diploma	20 orang	25%
		Sarjana (S1)	10 orang	12,5%
	Driver	SD – SMP	5 orang	6,25%
		SMA – Diploma	15 orang	18,75%
		Sarjana (S1)	0 orang	0%
	Crew boat	SD – SMP	13 orang	16,25%
		SMA – Diploma	17 orang	21,25%
		Sarjana (S1)	0 orang	0%
Total Populasi			80 orang	100 %

III.3 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner, wawancara, dan studi dokumen. Sumber data yang digunakan adalah data primer, diperoleh langsung dari responden melalui pengisian kuesioner, dan data sekunder merupakan data pendukung dalam penelitian ini, berupa dokumen, catatan dan arsip yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian. Kuesioner diberikan dan diisi oleh sampel PT PSTT sebanyak 67 orang.

Penentuan skor untuk item-item pernyataan terhadap masalah yang diteliti menggunakan skala *likert*. Alternatif penilaian dalam pengukuran item-item tersebut terdiri dari lima alternatif pilihan yang mempunyai gradasi sangat positif sampai dengan sangat negative. Alternatif pilihan tersebut, yakni sangat sering (SS) dengan skor 5, sering (S) dengan skor 4, kadang – kadang (KK) dengan skor 3, jarang (J) dengan skor 2, tidak pernah (TP) dengan skor 1. Selanjutnya pengolahan data dilakukan dengan menggunakan bantuan program computer software SPSS (*Statistical Package for Social Science*) for Windows versi 12.0

Uji Validitas dilakukan bertujuan untuk mengetahui data yang diinginkan berupa pertanyaan–pertanyaan kepada responden relevan untuk dianalisis. Sugiyono (2008) menyatakan bahwa pengujian validitas dilakukan dengan cara membandingkan antara kriteria yang ada pada instrument dengan fakta–fakta empiris yang terjadi di lapangan. Instrumen penelitian yang mempunyai validitas yang tinggi akan mengakibatkan hasil penelitian dapat digeneralisasikan atau diterapkan pada sampel lain dalam populasi yang diteliti. Penambahan sampel akan membuat meningkatnya instrumen validitas. Uji validitas menggunakan rumus *Pearson Correlation* (Arikunto, 2007:171) adalah sebagai berikut :

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

Sugiyono (2008) menyampaikan batas minimum syarat validitas butir pertanyaan bilamana $r \geq 0,300$

Uji Reliabilitas instrumen dapat dilakukan secara eksternal maupun internal. Secara eksternal, pengujian dilakukan dengan cara test–retest (*stability*), equivalen dan gabungan keduanya. Secara internal, reliabilitas instrumen dapat diuji dengan menganalisis konsistensi butir–butir yang ada pada instrumen dengan teknik–teknik tertentu. Selain itu, uji reliabilitas juga dilakukan dengan menggunakan teknik *alpha cronbach* (Sugiyono, 2008).

III.4 Prosedur Pengumpulan Data

Data diperoleh dengan menggunakan beberapa metode :

III.4.1 Angket atau Daftar Pertanyaan atau Kuesioner

Arikunto (2007) mengatakan bahwa angket merupakan daftar yang berisi pernyataan-pernyataan yang harus dijawab, atau dikerjakan oleh responden yang ingin diselidiki. Angket ditujukan kepada sampel sejumlah 67 responden. Adapun data yang dikumpulkan melalui angket, tujuannya untuk mengungkapkan masalah-masalah sebagai berikut:

- 1) Budaya Organisasi
- 2) Gaya kepemimpinan yang diterapkan.
- 3) Motivasi kerja karyawan

III.4.2 Dokumentasi

Alat lain yang bisa digunakan yaitu teknik dokumentasi, Arikunto (2007) menyebutkan bila sebagai obyek yang diperhatikan (ditatap) dalam memperoleh informasi, kita perhatikan tiga sumber, yaitu tulisan (*paper*), tempat (*place*) dan kertas atau orang (*people*).

III.4.3 Interview

Interview adalah teknik pencarian data dengan melakukan wawancara langsung. Teknik wawancara ini dilakukan guna melengkapi data yang dapat diperoleh dari angket dan dokumentasi.

III.5 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis faktor dan regresi linier berganda.

III.5.1 Analisis Faktor

Menurut Malhotra (2006:288) analisis faktor adalah merupakan salah satu bentuk analisis statistik multivariat yang tujuan umumnya adalah menentukan satu atau beberapa variabel konsep yang diyakini sebagai sumber yang melandasi seperangkat variabel nyata. Analisis faktor digunakan dengan tujuan :

1. Mengidentifikasi dimensi dasar atau faktor yang menjelaskan korelasi di antara himpunan variabel-variabel.

2. Mengidentifikasi suatu himpunan yang lebih kecil dari variabel-variabel yang tidak saling berkorelasi untuk menggantikan himpunan asal variabel-variabel yang saling berkorelasi dalam analisis banyak variabel berikutnya (analisis regresi).
3. Mengidentifikasi suatu himpunan variabel-variabel penting yang lebih kecil dari sebuah himpunan yang lebih besar untuk digunakan dalam analisis berikutnya, yaitu regresi.

Model analisis faktor :

$$X_i = A_{i1}F_1 + A_{i2}F_2 + A_{i3}F_3 + \dots + A_{im}F_m + V_iU_i$$

Keterangan :

X_i = variabel baku ke- i

A_{ij} = koefisien regresi majemuk yang dibakukan dari variabel i atas faktor biasa j

F = faktor biasa

U_i = faktor unik untuk variabel i

V_i = koefisien regresi yang dibakukan dari variabel i atas faktor unik i

m = banyaknya faktor biasa

Langkah langkah prosedur yang dilakukan dalam melaksanakan analisis factor secara ringkas dapat dijabarkan sebagai berikut.

1. Formulasi masalah.

Formulasi masalah menyangkut beberapa hal, yaitu mengidentifikasi tujuan analisis, menentukan variabel-variabel yang digunakan dalam analisis faktor, dan menetapkan ukuran sampel yang tepat (pali sedikit empat atau lima kali jumlah variabel)

2. Membuat matriks korelasi.

Semua data yang masuk dan diolah menghasilkan matrik korelasi. Agar analisis faktor tepat, variabel-variabel tersebut harus berkorelasi. Jika korelasi antar seluruh variabel kecil, analisis faktor tidak tepat untuk digunakan. Uji *Bartlett's sphericity* digunakan untuk menguji hipotesis bahwa variabel-variabel tidak berkorelasi dalam populasi. Uji statistik ini didasarkan pada transformasi chi-square dari determinan matriks korelasi. Nilai uji statistik yang besar akan mendukung penolakan hipotesis. Selain itu uji statistik ukuran kecukupan sampling Kaiser–Meyer–Oikin (KMO) juga dapat digunakan. Indeks ini membandingkan besaran korelasi pengamatan dengan besaran koefisien korelasi parsial. Nilai KMO yang kecil mengindikasikan bahwa korelasi antara pasangan-pasangan variabel tidak dapat dijelaskan oleh variabel lain dan bahwa analisis faktor mungkin tidak sesuai. Ukuran umum yang digunakan sebagai syarat agar analisis faktor dapat digunakan adalah lebih besar dari 0,5.

3. Menentukan jumlah faktor

Untuk merangkum informasi yang terkandung dalam variabel-variabel asal, sejumlah kecil faktor diekstraksikan. Terdapat beberapa prosedur yang dapat digunakan untuk menentukan jumlah faktor. Dalam penelitian ini, beberapa prosedur yang digunakan :

a. **Determinasi berdasarkan Nilai Eigen**

Faktor-faktor yang dipertahankan adalah faktor-faktor dengan nilai eigen lebih dari 1,0. Sebuah nilai eigen mewakili besarnya varians yang berkaitan dengan faktor tersebut.

b. **Determinasi berdasarkan Plot Scree**

Sebuah plot scree adalah sebuah plot nilai eigen terhadap jumlah faktor dalam urutan ekstraksi. Bentuk plot tersebut digunakan untuk menentukan jumlah faktor. Plot mempunyai patahan yang jelas antara sudut kemiringan yang curam dari faktor-faktor, dengan nilai eigen yang besar dan suatu penurunan sedikit demi sedikit yang berhubungan dengan faktor lainnya. Penurunan sedikit demi sedikit ini disebut scree. Bukti eksperimental mengindikasikan bahwa titik di mana scree berawal menunjukkan jumlah faktor yang sesungguhnya.

c. **Determinasi berdasarkan Persentase Varians**

Jumlah faktor yang diekstraksi sedemikian rupa sehingga persentase kumulatif varians hasil ekstraksi oleh faktor-faktor mencapai tingkatan yang memuaskan, umumnya mencapai tingkatan sebesar 60%.

4. Merotasi Faktor

Hasil penyederhanaan faktor dalam matriks faktor memperlihatkan hubungan antara faktor dengan variable individual. Tetapi dalam faktor-faktor tersebut terdapat banyak variabel yang berkorelasi sehingga sulit untuk diinterpretasikan. Melalui rotasi, matriks faktor ditransformasikan menjadi sebuah faktor yang lebih sederhana yang mudah ditafsirkan. Prosedur Varimax merupakan metode rotasi *orthogonal* yang meminimumkan jumlah variabel dengan muatan yang tinggi pada sebuah faktor sehingga meningkatkan kemampuan tafsir dari faktor tersebut.

5. Interpretasi Faktor.

Penafsiran difasilitasi dengan mengidentifikasi variabel-variabel yang mempunyai muatan faktor (*factor loading*) yang besar pada faktor yang sama.

6. Perhitungan skor faktor.

Skor faktor merupakan skor-skor komposit yang diestimasi untuk setiap responden atas faktor-faktor yang diturunkan. Perhitungan skor faktor ini pada dasarnya dimaksudkan untuk mencari nilai faktor yang dapat digunakan untuk multivariat selanjutnya.

7. Menentukan ketepatan model

Tahap terakhir dari analisa faktor adalah mengetahui apakah model mampu menjelaskan dengan baik. Fenomena data yang ada perlu diuji dengan teknik *Principle Component Analysis* (PCA) yaitu dengan melihat jumlah residual antara korelasi yang diamati dengan

korelasi yang direproduksi. Apabila nilai persentasi semakin tinggi maka semakin buruk kemampuan model dalam menjelaskan fenomena yang ada

III.5.2 Analisis Regresi Linear berganda

Metode regresi linier berganda bertujuan untuk menganalisis bagaimana hubungan dan pengaruhnya variabel bebas (budaya organisasi dan gaya kepemimpinan situasional) terhadap variabel terikat (motivasi kerja karyawan) baik secara simultan maupun parsial. Dalam penelitian ini, analisis regresi linier berganda dengan data yang ditransformasi berfungsi untuk menentukan ketepatan prediksi apakah ada pengaruh yang kuat dari budaya organisasi dan kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja karyawan. Regresi linier berganda mampu menginterpretasikan dan menjelaskan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Secara statistik dapat dinyatakan dalam persamaan di bawah ini :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \dots\dots\dots \text{Umar (2005:188)}$$

Keterangan :

Y = Variabel terikat, motivasi kerja karyawan

α = Koefisien konstanta

β_1 = Koefisien regresi untuk budaya organisasi

β_2 = Koefisien regresi untuk kepemimpinan situasional

X1 = Variabel bebas, budaya organisasi

X2 = Variabel bebas, kepemimpinan situasional

Dalam menentukan kebenaran hipotesis, maka dilakukan Uji T. Uji T berfungsi untuk menguji ada tidaknya pengaruh yang signifikan secara parsial variabel budaya organisasi dan kepemimpinan situasional terhadap variabel motivasi kerja karyawan. Untuk melakukan Uji T tersebut, hipotesis dapat dirumuskan :

a. Hipotesis I

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja karyawan.

H1 : terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja karyawan

Uji kriteria :

$t_{hit} > \rho_v \rightarrow H_0$ ditolak

$t_{hit} < \rho_v \rightarrow H_0$ diterima

Keputusan :

Ho ditolak = terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja karyawan.

Ho diterima = tidak ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja karyawan.

b. Hipotesis II

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional dengan motivasi kerja karyawan.

H1 : terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional dengan motivasi kerja karyawan.

Uji kriteria :

$t_{hit} > \rho_v \rightarrow H_0$ ditolak

$t_{hit} < \rho_v \rightarrow H_0$ diterima

Keputusan :

H_0 ditolak = terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional dengan motivasi kerja karyawan.

H_0 diterima = tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional dengan motivasi kerja karyawan.

Dalam menentukan kebenaran hipotesis dua variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat, maka digunakan Uji F.

Dengan rumusan hipotesis sebagai berikut :

H_0 : tidak ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kepemimpinan situasional secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan.

H_1 : terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kepemimpinan situasional secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan.

Uji kriteria :

$f_{hit} > \rho_v \rightarrow H_0$ ditolak

$f_{hit} < \rho_v \rightarrow H_0$ diterima

Keputusan :

Ho ditolak = terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kepemimpinan situasional secara simultan dengan motivasi kerja karyawan.

Ho diterima = tidak ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kepemimpinan situasional secara simultan dengan motivasi kerja karyawan.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

IV.1 Profil Perusahaan

IV.1.1 Latar Belakang PT PSTT

PT PSTT merupakan perusahaan swasta yang bergerak di bidang jasa pariwisata khususnya sebagai biro perjalanan. Perusahaan ini didirikan oleh Bapak Perama Yogya sejak tahun 1982, dan berkantor pusat di Jalan Legian No.39 Kuta-Bali. Sejak awal pendirian hingga saat ini, PT PSTT menggunakan tiga konsep dasar dalam menjalankan seluruh aktivitas. Ketiga konsep dasar tersebut adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan arus wisatawan, dengan cara memberikan kemudahan, rasa aman, dengan harga wajar demi kenyamanan bersama.
2. Mengembangkan wilayah tujuan wisata, dengan cara melestarikan lingkungan dan mensejahterakan masyarakat.
3. Meningkatkan dan berkembang, dengan cara kerjasama dan promosi terpadu menciptakan karya yang baik dan benar.

Dengan berlandaskan ketiga konsep tersebut, dalam menjalankan seluruh aktivitas PT PSTT bekerja secara *team*. PT PSTT merangkul, melestarikan serta memanfaatkan secara optimal semua komponen pariwisata baik kelompok industri, pendukung, maupun wisatawan. PT PSTT menciptakan produk-produk wisata

dengan memanfaatkan secara optimal keanekaragaman potensi alam dan budaya Indonesia. Selain memasarkan produk-produk sendiri, PT PSTT juga memasarkan produk perusahaan lain guna memenuhi keinginan wisatawan.

Sebagai biro perjalanan wisata, PT PSTT mempunyai beberapa kantor cabang yang tersebar di Pulau Bali, Lombok dan Flores. Dengan konsep mensejahterakan masyarakat, PT PSTT merekrut putra-putri daerah yang dididik dan dilatih untuk memimpin, menjalankan serta mengembangkan kantor-kantor cabang yang ada. Pendidikan dan pelatihan diberikan secara kontinyu dan berkelanjutan.

Mengingat perubahan jaman dan permintaan wisatawan yang semakin beragam, PT PSTT menerapkan konsep meningkat dan berkembang baik dari sudut pandang karyawan maupun perusahaan. Konsep ini bertujuan agar perusahaan dan karyawan dapat tetap bertahan dalam persaingan. Di dalam implementasinya, PT PSTT mempunyai komitmen untuk memberikan pelayanan dengan kualitas maksimal dengan motto disukai dan dipercaya sehingga bisa menjadi *it's the best* yaitu dengan memberikan pelayanan secara jujur sehingga wisatawan puas dengan pelayanan yang diberikan.

PT PSTT menekankan pada pola kerja *Team Work*. Artinya setiap individu dituntut untuk mempunyai kemampuan dengan tingkatan tahu, menguasai, ahli. Dengan tingkatan kemampuan tersebut, SDM PT PSTT mampu menyelesaikan berbagai pekerjaan

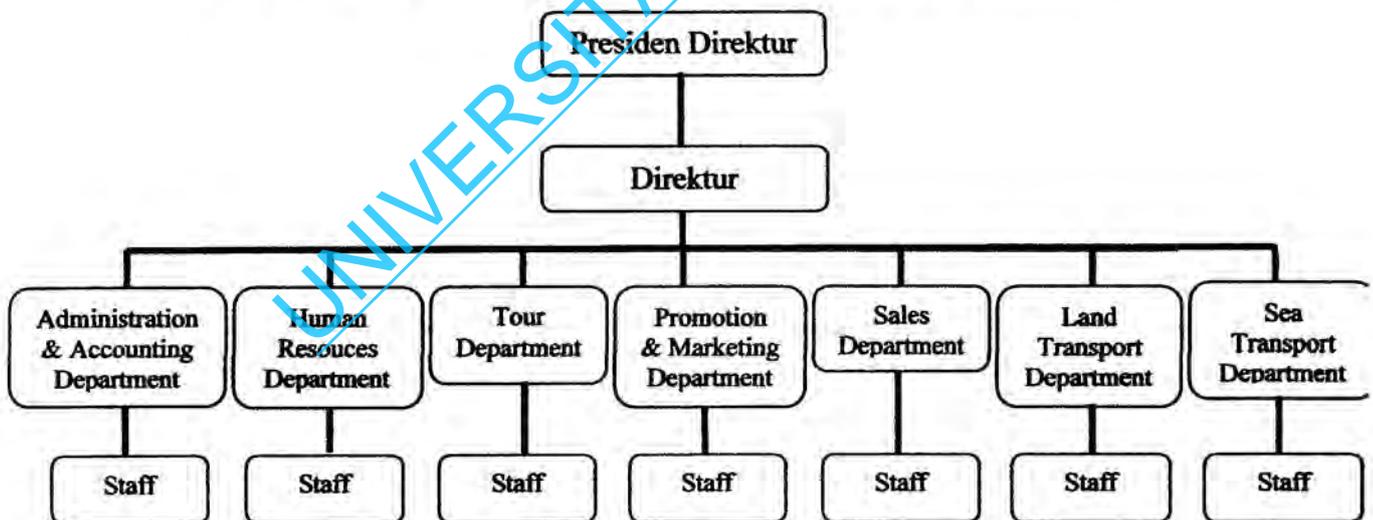
yang ada. Tidak akan ada pekerjaan yang tidak terselesaikan hanya dikarenakan tidak adanya SDM yang mampu mengerjakan. PT PSTT menerapkan pola kerja sama mengingat industri jasa pariwisata khususnya biro perjalanan berkaitan dengan psikologi manusia yaitu mendapatkan perhatian.

Dalam mengembangkan dan menjaga eksistensi perusahaan, PT PSTT mengembangkan pola kaderisasi di mana setiap individu dituntut untuk berkompetisi secara sehat demi meningkatkan kualitas SDM. Sistem kaderisasi memberikan kesempatan pada seluruh SDM untuk bekerja profesional, beretika dan logis.

IV.1.2 Stuktur Organisasi

Gambar 4.1

Struktur Organisasi PT.Perama Swara Tour and Travel



Tugas dan Tanggung Jawab :

Administration and Accounting Department

Mencatat seluruh kegiatan perusahaan berkaitan dengan administrasi dan keuangan perusahaan.

Human Resources Department

Melakukan rekrutmen, pendidikan dan pengembangan SDM.

Tour Department

Mengembangkan dan menciptakan produk – produk wisata termasuk fasilitas dan pelayanan yang akan diberikan.

Promotion and Marketing Department

Menciptakan berbagai sarana promosi dan melakukan pemasaran baik secara *online* maupun *offline*.

Sales Department

Melakukan penjualan produk – produk wisata baik yang diselenggarakan oleh perusahaan sendiri maupun oleh perusahaan lain.

Land Transport Department

Mengelola sarana dan prasarana transportasi darat (kendaraan roda empat dan dua) mulai dari kesiapan, pelayanan, perawatan hingga perbaikan.

Sea Transport Department

Mengelola sarana dan prasarana transportasi laut mulai dari kesiapan, pelayanan, perawatan hingga perbaikan.

IV.1.3 Manajemen Organisasi

PT PSTT menerapkan pola manajemen *small office small house* sejak awal pendiriannya. Pola ini dijalankan dengan menjadikan setiap kantor juga sebagai asrama bagi para karyawan PT PSTT yang masih lajang dan sedang mengikuti pendidikan. Kepala asrama yang ditunjuk adalah pimpinan dari unit atau kantor tersebut. Dalam hal ini, pimpinan unit beserta keluarga mendapat fasilitas tempat tinggal dan segala fasilitas yang ada pada unit tersebut. Pimpinan unit bertindak sebagai kepala keluarga dan seluruh karyawan yang bertempat tinggal di sana merupakan bagian dari keluarga besar PT PSTT. Dengan menerapkan pola ini, PT PSTT ingin membangun dan mempererat rasa kekeluargaan baik di antara karyawan maupun antara karyawan dengan perusahaan. Selain untuk membangun rasa kekeluargaan, pola asrama ini juga bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang disiplin.

PT PSTT menerapkan pola kaderisasi untuk meningkatkan kemampuan SDM. Mengingat pola kerja yang diterapkan adalah tim kerja (*team work*), maka setiap SDM diberikan kebebasan untuk mempelajari segala bidang pekerjaan dan pengetahuan. Namun setiap SDM dituntut untuk menguasai dan ahli pada bidang yang sesuai dengan minat, bakat serta hobi mereka. Melalui program induksi, BBM (Bekerja-Belajar-Mengajar) dan 5M (Melihat-Mendengar-Mencatat-Membaca-Mendiskusikan) dalam

menyelesaikan pekerjaan, setiap SDM diharapkan mempunyai kemampuan yang semakin meningkat dari hari ke hari.

Dalam pekerjaan, setiap SDM harus menjalankan tugas baik sebagai pemimpin maupun sebagai bawahan, yaitu :

Tugas Pemimpin: 1. Merencanakan
2. Komunikasi-Koordinasi
3. Memutuskan
4. Memimpin
5. Mengontrol

Tugas Bawahan: 1. Melaksanakan
2. Patuh dan Disiplin
3. Efektif-Efisien
4. Bertanggung Jawab
5. Laporan

Tugas tersebut dapat dijalankan dengan baik bila seluruh anggota tim (*team*) menerapkan karakter *team*, yaitu *face to face*, *gentle and sportive*, komitmen, konsisten dan disiplin. Selain itu, PT PSTT juga menerapkan karakter pimpinan sebagai teman, mitra, bapak, guru dan pimpinan. Karakter ini wajib dijalankan oleh semua pimpinan unit dalam memimpin unit yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini berarti seorang pimpinan tidak hanya bertanggungjawab untuk memimpin dan mengontrol, namun juga wajib membantu sebagai mitra kerja, mengajarkan sebagai guru, dan melindungi sebagai bapak bagi para bawahan yang dipimpinya.

IV.2 Hasil Penelitian

IV.2.1 Karakteristik Responden dan Tanggapan Responden

Responden dari penelitian ini adalah karyawan PT PSTT sejumlah 69 orang, dengan karakteristik sebagaimana tersaji pada Tabel 4.1

Tabel 4.1 Distribusi Responden

Distribusi Responden		Jumlah	
		Orang	(%)
Jenis Kelamin	Pria	63	91,4
	Wanita	6	8,6
Jumlah		69	100
Jenis Pekerjaan	Official	30	42,9
	Driver	19	28,55
	Crew Boat	20	28,55
Jumlah		69	100
Masa Kerja	1-5 tahun	38	54,3
	5-10 tahun	14	20
	10-15 tahun	5	7,1
	>15tahun	12	18,6
Jumlah		69	100
Tingkat Pendidikam	SD-SMP	18	25,8
	SMA-Diploma	46	67,1
	Sarjana	5	7,1
Jumlah		69	100

Dari Tabel 4.1 di atas menggambarkan bahwa populasi di PT PSTT lebih didominasi oleh kaum pria sebesar 91,4%, dibandingkan dengan populasi wanita sebesar 8,6%. Hubungan jenis kelamin responden dengan motivasi kerja dalam penelitian bukanlah suatu tolak ukur bahwa pria mempunyai motivasi kerja yang tinggi dari responden wanita. Adanya pria lebih banyak dari wanita dalam penelitian adalah karena jenis pekerjaan yang berhubungan dengan petualangan. Produk-produk yang ditawarkan PT PSTT mengarah pada produk petualangan wisata.

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa PT PSTT mempunyai karyawan dengan jenis pekerjaan sebagai *official* lebih banyak dibandingkan dengan pekerjaan sebagai *driver* ataupun *crewboat*. Namun hal ini bukan berarti karyawan *official* PT PSTT tidak mampu bertindak sebagai *driver* ataupun *crewboat*. Karyawan *official* PT PSTT mendapatkan pendidikan untuk mampu menjalankan tugas sebagai *driver* ataupun *crewboat*. Pada saat perusahaan mempunyai permintaan yang cukup banyak, maka karyawan *official* dapat membantu dalam kegiatan operasional.

Berdasarkan masa kerja karyawan yang ditunjukkan pada Tabel 4.1, PT PSTT didominasi oleh karyawan dengan masa kerja kurang dari 5 (lima) tahun. Hal ini dikarenakan PT PSTT menerapkan pola kaderisasi kontinyu dan berkelanjutan dengan sistem gugur sebagai cambuk menuju keberhasilan. Selain itu, PT PSTT juga didominasi oleh SDM dengan tingkat pendidikan SMA-Diploma, dengan usia kerja yang relatif ingin mencari banyak pengalaman.

IV.2.2 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah daftar pertanyaan sebagai instrumen penelitian telah sesuai dengan tujuan untuk mendapatkan data yang diinginkan secara tepat. Validitas suatu instrumen akan menggambarkan tingkat kemampuan alat ukur yang digunakan untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran

pokok pengukuran. Apabila instrumen itu mampu untuk mengukur apa yang diukur, maka disebut valid dan sebaliknya apabila tidak mampu untuk mengukur apa yang ingin diukur disebut dengan tidak valid.

Tingkat validitas variabel bebas dan terikat (X1,X2 dan Y) dianalisis dengan cara mengkorelasikan skor item tiap pertanyaan dan skor total untuk seluruh pertanyaan. Berdasarkan Tabel 4.2 di bawah menunjukkan bahwa kesembilan belas butir pertanyaan mempunyai koefisien korelasi $> 0,300$. Hal ini sesuai dengan batas minimum syarat validitas apabila $r \geq 0,300$ (Sugiyono, 2008). Dengan demikian semua butir pertanyaan dapat digunakan dan dapat dipercaya untuk mengumpulkan data yang diperlukan.

Tabel 4.2 Nilai *Pearson Correlation* Uji Validitas X1,X2 dan Y

Variabel	Indikator	Jumlah	
		Nilai <i>Pearson Correlation</i>	Status
Budaya Organisasi (X1)	Komunikasi (X1.1)	0,588	Valid
	Kreativitas (X1.2)	0,817	Valid
	Imbalan (X1.3)	0,533	Valid
	Orientasi Pelanggan (X1.4)	0,869	Valid
	Team Work (X1.5)	0,770	Valid
	Budaya Organisasi (X1)	1,000	Valid
Kepemimpinan Situasional (X2)	Instruksi (X2.1)	0,716	Valid
	Pengarahan (X2.2)	0,844	Valid
	Pengawasan (X2.3)	0,542	Valid
	Masukan (X2.4)	0,551	Valid
	Wewenang (X2.5)	0,724	Valid
	Kepemimpinan Situasional (X2)	1,000	Valid
Motivasi Kerja Karyawan (Y)	Prestasi (Y1)	0,471	Valid
	Penghargaan (Y2)	0,537	Valid
	Pekerjaan (Y3)	0,706	Valid
	Tanggung Jawab (Y4)	0,676	Valid

Bersambung...

Lanjutan...

Variabel	Indikator	Nilai <i>Pearson</i> <i>Correlation</i>	Status
Motivasi Kerja Karyawan (Y)	Promosi (Y5)	0,732	Valid
	Hubungan antar pribadi (Y6)	0,819	Valid
	Kondisi Kerja (Y7)	0,708	Valid
	Harapan (Y8)	0,596	Valid
	Keadilan (Y9)	0,789	Valid
	Motivasi Kerja Karyawan (Y)	1,000	Valid

Sumber: Lampiran 1

IV.2.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui kemantapan dan konsistensi alat ukur yang digunakan. Suatu alat ukur dikatakan memiliki reliabilitas atau konsistensi yang tinggi atau dapat dipercaya, apabila alat ukur tersebut konsisten sehingga dapat diandalkan (*dependability*) dan alat ukur tersebut dapat digunakan untuk meramalkan (*predictability*). Dengan demikian alat ukur tersebut akan memberikan hasil yang tidak berubah-ubah dan akan memberikan hasil yang serupa bila digunakan berulang-ulang. Menurut Sugiyono (2008) semua pertanyaan atau pernyataan untuk setiap variabel dapat digunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan, akan setiap variabel yang digunakan dalam menguji reliabilitas harus lebih besar dari 0,600.

Suatu alat ukur atau instrumen yang reliabel akan menghasilkan data yang sesuai dengan kondisi sesungguhnya. Indikator uji reliabilitas digunakan adalah koefisien reliabilitas internal dari Alpha. Adapun hasil analisis dengan menggunakan

program SPSS diperoleh *Alpha Cronbach's* untuk pertanyaan budaya organisasi (X1), kepemimpinan situasional (X2) dan motivasi kerja (Y) adalah seperti pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Nilai *Alpha Cronbach* Uji Reliabilitas X1,X2 dan Y

Variabel	Jumlah	
	Nilai <i>A.Cronbach</i>	Status
Budaya Organisasi (X1)	0,886	Reliabel
Kepemimpinan Situasional (X2)	0,884	Reliabel
Motivasi Kerja Karyawan (Y)	0,900	Reliabel

Sumber: Lampiran 1

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa harga koefisien alpha hitung untuk ketiga variabel $> 0,600$, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh pertanyaan bersifat reliabel.

IV.2.4 Analisis Faktor

Analisis faktor dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui validitas indikator terhadap variabel. Analisis faktor yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis faktor konfirmatori. Hasil analisis faktor untuk ketiga variabel adalah sebagai berikut :

IV.2.4.1 Analisis Faktor X1

Budaya organisasi (X1) sebagai variabel bebas mempunyai 5(lima) indikator, yaitu:

X1.1 : Komunikasi

X1.2 : Kreativitas

X1.3 : Imbalan

X1.4 : Orientasi pelanggan

X1.5 : *Team work*

Analisis faktor terhadap kelima dimensi tersebut menghasilkan nilai KMO seperti tersaji pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 KMO dan Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.599
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	73.345
	df	10
	Sig.	.000

Sumber : Lampiran 2

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa nilai KMO untuk variabel X1 adalah sebesar 0,599. Nilai ini adalah lebih besar dari syarat umum nilai KMO yaitu 0,5 agar variabel dapat dianalisis menggunakan analisis faktor. Artinya variabel X1 dengan lima buah dimensi layak untuk dianalisis menggunakan analisis faktor.

Tabel 4.5 Anti-image Matrices

Anti-image Matrices

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5
Anti-image Covariance	x1.1	.707	-.218	-.061	.165	-.293
	x1.2	-.218	.656	-.095	-.254	.076
	x1.3	-.061	-.095	.777	-.181	-.028
	x1.4	.165	-.254	-.181	.547	-.251
	x1.5	-.293	.076	-.028	-.251	.628
Anti-image Correlation	x1.1	.484 ^a	-.319	-.082	.265	-.439
	x1.2	-.319	.635 ^a	-.134	-.424	.119
	x1.3	-.082	-.134	.803 ^a	-.278	-.040
	x1.4	.265	-.424	-.278	.565 ^a	-.429
	x1.5	-.439	.119	-.040	-.429	.582 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Sumber : Lampiran 2

Tabel 4.5 pada baris *anti-image correlations* terdapat simbol a yang menunjukkan besarnya *measures of sampling adequacy* (MSA) pada sebuah dimensi. Nilai anti-image correlations dengan besaran $MSA > 0,5$ menunjukkan bahwa dimensi variabel memenuhi syarat untuk dianalisis menggunakan analisis faktor. Pada Tabel 4.5 terlihat bahwa dimensi X1.1 (Komunikasi) mempunyai nilai anti-image lebih kecil dari 0,5, yaitu 0,484. Sedangkan keempat dimensi yang lain mempunyai nilai anti-image lebih besar dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi X1.1 (Komunikasi) tidak layak untuk dianalisis menggunakan analisis faktor.

Tabel 4.6 Total Variance Explained

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.357	47.131	47.131	2.357	47.131	47.131
2	.978	19.553	66.684			
3	.711	14.222	80.906			
4	.647	12.932	93.839			
5	.308	6.161	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Sumber : Lampiran 2

Tabel 4.6 pada kolom persentase kumulatif varian menunjukkan angka sebesar 47,131 atau 47%. Angka ini menunjukkan tingkat persentase kumulatif varian oleh kelima dimensi pada variabel X1 (Budaya organisasi). Tingkat persentase yang dianggap memuaskan adalah lebih besar dari 60%.

Mengingat bahwa terdapat satu dimensi pada variabel X1(Budaya organisasi), yaitu X1.1 (Komunikasi) yang tidak layak untuk dianalisis menggunakan analisis faktor dan tingkat persentase kumulatif varian kelima dimensi lebih kecil dari 60%, maka dilakukan rotasi. Rotasi dilakukan hingga nilai KMO lebih besar dari 0,5 , nilai anti-image masing-masing dimensi lebih besar dari 0,5 dan tingkat persentase kumulatif varian mencapai lebih besar dari 60%.

Setelah dilakukan rotasi sebanyak dua kali, analisis faktor variabel X1 (Budaya organisasi) menghasilkan nilai KMO variabel X1(Budaya organisasi) sebesar $0,651 > 0,5$. Dengan demikian

variabel X1 (Budaya organisasi) layak untuk dianalisis menggunakan analisis faktor (Tabel 4.7)

Tabel 4.7 KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.651
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	34.497
	df	3
	Sig.	.000

Sumber : Lampiran 2

Tabel 4.8 Anti-image Matrices

		x1.2	x1.3	x1.4
Anti-image Covariance	x1.2	.731	-.130	-.287
	x1.3	-.130	.788	-.234
	x1.4	-.287	-.234	.676
Anti-image Correlation	x1.2	.653 ^a	-.172	-.408
	x1.3	-.172	.702 ^a	-.320
	x1.4	-.408	-.320	.618 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy (MSA)

Sumber : Lampiran 2

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai anti-image pada masing-masing dimensi adalah lebih besar dari 0,5 sehingga variabel layak untuk dianalisis menggunakan analisis faktor.

Tabel 4.9 Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.856	61.870	61.870	1.856	61.870	61.870
2	.657	21.905	83.775			
3	.487	16.225	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Sumber : Lampiran 2

Tabel 4.9 menunjukkan tingkat persentase kumulatif varian telah memenuhi standard memuaskan, yaitu lebih besar dari 60%

Tabel 4.10 Component Score Coefficient Matrix

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
X1.2	.423
X1.3	.400
X1.4	.448

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

Sumber : Lampiran 2

Dari hasil analisis diperoleh *component score coefficient matrix* seperti terlihat pada Tabel 4.10. Pada tabel ini terlihat bahwa hanya terdapat tiga buah dimensi yang dapat mengidentifikasi faktor X1 (Budaya Organisasi), yaitu:

X1.2 (Kreativitas) menyumbangkan 42,3% bagian dari dimensinya untuk membentuk faktor X1 (Budaya Organisasi).

X1.3 (Imbalan) menyumbangkan 40% bagian dari dimensinya untuk membentuk faktor X1 (Budaya Organisasi).

X1.4 (Orientasi Pelanggan) menyumbangkan 44,8% bagian dari dimensinya untuk membentuk faktor X1 (Budaya Organisasi).

Persamaan ini sesuai dengan keadaan yang terjadi pada PT PSTT di mana PT PSTT :

1. Memberikan kebebasan kepada seluruh SDM untuk berkeaktivitas, mengembangkan diri sesuai dengan minat, bakat serta *hobby* SDM.
2. Memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan mengalokasikan anggaran 20% *profit* perusahaan sebagai anggaran gaji karyawan.
3. Mengalokasikan 20% *profit* perusahaan sebagai anggaran untuk memenuhi fasilitas yang diperlukan bagi karyawan dan perusahaan.
4. Menerapkan moto pelayanan "*provide easiness and safety at a reasonable price all for your convenience*" sebagai wujud perhatian perusahaan bukan hanya kepada pelanggan namun kepada seluruh *stake holder* yang terlibat.

IV.2.4.2 Analisis Faktor X2 (Kepemimpinan situasional)

Variabel X2 (Kepemimpinan situasional) sebagai variabel bebas mempunyai lima buah dimensi, yaitu:

X2.1 : Instruksi

X2.2 : Pengarahan

X2.3 : Pengawasan

X2.4 : Masukan

X2.5 : Wewenang

Analisis faktor terhadap kelima dimensi tersebut menghasilkan nilai KMO seperti tersaji pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 KMO and Bartlett's Test Faktor X2

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.720
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	67.166
	df	10
	Sig.	.000

Sumber : Lampiran 3

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai KMO lebih besar dari 0,5 yaitu 0,720 sehingga variabel Kepemimpinan situasional ini dapat dianalisis menggunakan analisis faktor. Demikian pula untuk nilai MSA > 0,5 (Tabel 4.12) menunjukkan variabel layak untuk dianalisis menggunakan analisis faktor.

Tabel 4.12 Anti-image faktor X2

Anti-image Matrices

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5
Anti-image Covariance	x2.1	.586	-.101	-.024	-.243	-.268
	x2.2	-.101	.713	-.222	-.080	-.133
	x2.3	-.024	-.222	.795	-.121	-.054
	x2.4	-.243	-.080	-.121	.747	.058
	x2.5	-.268	-.133	-.054	.058	.694
Anti-image Correlation	x2.1	.679 ^a	-.156	-.035	-.368	-.421
	x2.2	-.156	.778 ^a	-.295	-.110	-.189
	x2.3	-.035	-.295	.768 ^a	-.157	-.072
	x2.4	-.368	-.110	-.157	.711 ^a	.080
	x2.5	-.421	-.189	-.072	.080	.695 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Sumber : Lampiran 3

Tabel 4.13 Total Variance Explained Faktor X2

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.412	48.240	48.240	2.412	48.240	48.240
2	.840	16.794	65.035			
3	.786	15.718	80.753			
4	.560	11.201	91.954			
5	.402	8.446	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Sumber : Lampiran 3

Meskipun variabel X2 (Kepemimpinan situasional) layak untuk dianalisis menggunakan analisis faktor berdasarkan nilai KMO dan anti-image, namun ternyata variabel ini belum memenuhi tingkat persentase kumulatif varian yang memuaskan. Hal ini terlihat pada Tabel 4.13 bahwa tingkat persentase kumulatif varian variabel X2 hanya sebesar 48,24%.

Mengingat hal tersebut, maka rotasi dilakukan hingga tingkat persentase kumulatif varian mencapai tingkat memuaskan sebesar

60%. Dengan melakukan rotasi sebanyak dua kali, analisis faktor variabel X2 menghasilkan tingkat persentase kumulatif varian mencapai tingkat memuaskan lebih besar dari 60%, yaitu sebesar 62,05% (Tabel 4.14)

Tabel 4.14 Total Variance Explained Factor X2

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.862	62.050	62.050	1.862	62.050	62.050
2	.656	21.864	83.914			
3	.483	16.086	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Sumber : Lampiran 3

Tabel 4.15 Component Score Coefficient Matrix

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
X2.1	.442
X2.2	.392
X2.5	.434

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores:

Sumber : Lampiran 3

Dari hasil analisis diperoleh *component score coefficient matrix* seperti terlihat pada Tabel 4.15. Pada tabel ini terlihat bahwa hanya terdapat tiga buah dimensi yang dapat mengidentifikasi variabel X2 (Kepemimpinan Situasional), yaitu:

X2.1 (Instruksi) menyumbangkan 44,2% bagian dari dimensinya,

X2.2 (Pengarahan) menyumbangkan 39,2% bagian dari dimensinya,

dan X2.5 (Wewenang) menyumbangkan 43,4% bagian dari dimensinya untuk membentuk variabel X2 (Kepemimpinan Situasional).

Ketiga dimensi di atas mengidentifikasi kepemimpinan situasional yang diterapkan PT PSTT. Dalam hal ini PT PSTT tidak hanya menerapkan salah satu perilaku pemimpin dari teori kepemimpinan situasional, namun menerapkan keseluruhan gaya baik *telling*, *selling*, *participating*, maupun *delegating*. Tentu saja keempat perilaku tersebut tidak dapat diterapkan pada saat yang bersamaan. Para pimpinan PT PSTT harus dapat menerapkan keempat perilaku tersebut sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan pada saat itu.

IV.2.4.3 Analisis Faktor Y

Variabel Y sebagai variabel terikat mempunyai sembilan buah dimensi, yaitu:

Y1 : Prestasi

Y2 : Penghargaan

Y3 : Pekerjaan

Y4 : Tanggung jawab

Y5 : Promosi

Y6 : Hubungan antar pribadi

Y7 : Kondisi kerja

Y8 : Harapan

Y9 : Keadilan

Hasil analisis faktor terhadap variabel Y adalah :

Tabel 4.16 KMO and Bartlett's Test Variabel Y

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.719
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	147.016
	df	36
	Sig.	.000

Sumber : Lampiran 4

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa variabel Y (Motivasi kerja) layak untuk dianalisis menggunakan analisis faktor. Karena telah memenuhi syarat nilai KMO lebih besar dari 0,5 yaitu 0,719.

Tabel 4.17 Anti-image Matrix Faktor Y

		Anti-image Matrices								
		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9
Anti-image Covariance	y1	.625	-.160	-.097	-.125	.110	-.210	.046	-.056	.108
	y2	-.160	.735	-.039	-.198	.027	.058	.131	.045	-.156
	y3	-.097	.039	.722	-.104	-.129	-.082	-.036	-.094	.051
	y4	-.125	-.198	-.104	.543	-.067	-.006	-.244	.005	.018
	y5	.110	.027	-.129	-.067	.853	.034	.031	-.052	-.273
	y6	-.210	.058	-.082	-.006	.034	.615	-.118	-.116	-.128
	y7	.046	.131	-.036	-.244	.031	-.118	.805	-.088	-.104
	y8	-.056	.045	-.094	.005	-.052	-.116	-.088	.734	-.112
	y9	.108	-.156	.051	.018	-.273	-.128	-.104	-.112	.562
Anti-image Correlation	y1	.658 ^a	-.236	-.144	-.214	.172	-.338	.075	-.083	.183
	y2	-.236	.582 ^a	-.054	-.314	.039	.087	.196	.062	-.246
	y3	-.144	-.054	.843 ^a	-.166	-.187	-.139	-.054	-.129	.081
	y4	-.214	-.314	-.166	.730 ^a	-.112	-.011	-.425	.008	.032
	y5	.172	.039	-.187	-.112	.846 ^a	.053	.049	-.076	-.450
	y6	-.338	.087	-.139	-.011	.053	.771 ^a	-.194	-.172	-.219
	y7	.075	.196	-.054	-.425	.049	-.194	.721 ^a	-.132	-.178
	y8	-.083	.062	-.129	.008	-.076	-.172	-.132	.858 ^a	-.175
	y9	.183	-.246	.081	.032	-.450	-.219	-.178	-.175	.849 ^a

^a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Sumber : Lampiran 4

Pada baris anti-image correlation Tabel 4.17 menunjukkan nilai MSA pada masing-masing dimensi variabel Y (Motivasi kerja)

lebih besar dari 0,5. Hal ini berarti variabel Y (Motivasi kerja) memenuhi syarat untuk dianalisis menggunakan analisis faktor.

Tabel 4.18 Total Variance Explained Variabel Y

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.156	35.064	35.064	3.156	35.064	35.064
2	1.515	16.839	51.903			
3	1.058	11.754	63.657			
4	.779	8.657	72.314			
5	.728	8.094	80.408			
6	.591	6.566	86.974			
7	.477	5.303	92.277			
8	.366	4.065	96.342			
9	.329	3.658	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Sumber : Lampiran 4

Tingkat persentase kumulatif varian variabel Y ditunjukkan pada tabel di atas. Dengan tingkat persentase kumulatif varian sebesar 35,064% berarti variabel Y (Motivasi kerja) belum memenuhi tingkat kumulatif varian memuaskan. Untuk menghasilkan tingkat persentase kumulatif varian lebih besar dari 60%, dilakukan rotasi sebanyak enam kali. Hasil akhir analisis menghasilkan tingkat persentase kumulatif varian sebesar 61,376%, seperti terlihat pada tabel di bawah :

Tabel 4.19 Total Variance Explained Variabel Y

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.841	61.376	61.376	1.841	61.376	61.376
2	.671	22.359	83.734			
3	.488	16.266	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Sumber : Lampiran 4

Hasil analisis menghasilkan *component score coefficient matrix* sebagaimana tertera pada tabel berikut :

Tabel 4.20 Component Score Coefficient Matrix

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
Y4	.430
Y6	.395
Y7	.450

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

Sumber : Lampiran 4

Tabel ini menunjukkan bahwa variabel Y (Motivasi Kerja Karyawan) diidentifikasi oleh tiga buah dimensi, yaitu:

Y4 (Tanggung Jawab) menyumbangkan 43% bagian dari dimensinya, Y6 (Hubungan antar pribadi) menyumbangkan 39,5% bagian dari dimensinya, dan Y7 (Kondisi Kerja) menyumbangkan 45% bagian dari dimensinya untuk membentuk variabel Y (Motivasi Kerja Karyawan).

Persamaan di atas menunjukkan bahwa motivasi karyawan PT PSTT terbentuk oleh pemberian tanggung jawab yang tinggi, hubungan yang harmonis antar pribadi dan kondisi kerja yang menyenangkan. Pada PT PSTT setiap SDM dipercaya untuk menyelesaikan pekerjaan yang disertai dengan pemberian tanggung jawab. Dalam hal ini SDM bertindak baik sebagai pemimpin sekaligus sebagai bawahan untuk pekerjaan tersebut. Hubungan

yang harmonis dan kondisi kerja yang menyenangkan dapat terjadi karena setiap SDM dituntut untuk menyelesaikan segala permasalahan dengan menggunakan karakter *team*. Selain itu PT PSTT juga menerapkan pola 4B (Belajar-Bermain-Berkarya-Berbakti) dalam menyelesaikan tugas. Artinya segala pekerjaan yang menjadi tugas kita harus dikerjakan dengan hati gembira (tanpa beban dan perasaan tegang), menghasilkan pekerjaan yang baik dan benar serta selalu lebih baik dari hari ke hari (belajar dari pengalaman).

IV.2.5 Uji Asumsi Klasik

IV.2.5.1 Uji Normalitas

Untuk menguji normalitas distribusi populasi diajukan hipotesis sebagai berikut :

Ho : Data berasal dari populasi berdistribusi normal.

Ha : Data berasal dari populasi yang tidak berdistribusi normal.

Tabel 4.21 Hasil analisis uji normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smimov Test

		X2	X1
N		69	69
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000	.0000
	Std. Deviation	1.00000	1.00000
Most Extreme Differences	Absolute	.138	.125
	Positive	.138	.093
	Negative	-.095	-.125
Kolmogorov-Smimov Z		1.145	1.041
Asymp. Sig. (2-tailed)		.145	.228

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Lampiran 5

Dengan menggunakan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)*, hipotesis H_0 dinyatakan diterima apabila nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dari tingkat alpha yang ditetapkan, yaitu 5%. Berdasarkan Tabel 4.21 menunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* $> 0,05$. Hal ini berarti bahwa data berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

IV.2.5.2 Uji Homogenitas

Uji homogenitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah data sampel diperoleh dari populasi yang bervarians homogen atau tidak. Apabila asumsi data sampel berasal dari populasi yang homogen ini tidak terpenuhi, maka kondisi ini menunjukkan ragam dari masing – masing sampel tidak sama. Untuk melakukan pengujian homogenitas populasi penelitian diperlukan hipotesis :

H_0 : Data populasi bervarian homogen

H_a : Data populasi tidak bervarian homogen

Tabel 4.22 Hasil uji homogenitas

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
X1	1.150	17	49	.338
X2	.798	17	49	.686

Sumber : Lampiran 5

Dengan menggunakan nilai *Significancy*, hipotesis H_0 dinyatakan diterima apabila nilai *Significancy* lebih besar dari tingkat alpha yang ditetapkan, yaitu 5%. Berdasarkan Tabel 4.22 menunjukkan bahwa nilai *Significancy* $> 0,05$. Hal ini berarti bahwa data berasal dari populasi yang bervarian homogen.

IV.2.5.3 Uji Linearitas Garis Regresi

Uji linearitas garis regresi berkaitan dengan suatu pembuktian apakah model garis linear yang ditetapkan benar-benar sesuai dengan keadaannya atau tidak. Pengujian ini perlu dilakukan sehingga hasil analisis yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan dalam pengambilan beberapa kesimpulan penelitian yang diperlukan. Hipotesis yang digunakan untuk menguji linearitas garis regresi tersebut dapat dinyatakan sebagai berikut :

Ho : Model regresi berbentuk linear

Ha : Model regresi berbentuk non - linear

Tabel 4.23 Tabel Anova uji Linearitas Garis Regresi Y*X1 dan Y*X2

ANOVA Table			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X1	Between Groups	(Combined)	5.271	10	.527	2.624	.011
		Linearity	2.479	1	2.479	12.342	.001
		Deviation from Linearity	2.792	9	.310	1.545	.155
	Within Groups		11.247	56	.201		
	Total		16.517	66			
Y * X2	Between Groups	(Combined)	7.310	12	.609	3.573	.001
		Linearity	5.715	1	5.715	33.516	.000
		Deviation from Linearity	1.595	11	.145	.851	.592
	Within Groups		9.207	54	.171		
	Total		16.517	66			

Sumber : Lampiran 5

Dengan menggunakan nilai *Significancy* dari *Deviation from Linearity*, hipotesis Ho dinyatakan diterima apabila nilai *Deviation from Linearity*

lebih besar dari tingkat alpha yang ditetapkan, yaitu 5%. Berdasarkan tabel 4.23 menunjukkan bahwa nilai *Deviation from Linearity* > 0,05. Hal ini berarti model regresi berbentuk linear.

IV.2.5.4 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dimaksudkan untuk membuktikan atau menguji ada tidaknya hubungan yang linear antara variabel bebas yang satu dengan variabel bebas lainnya. Pendugaan akan dapat dipertanggungjawabkan apabila tidak terjadi adanya hubungan yang linear (multikolinearitas) di antara variabel-variabel bebas. Adanya hubungan antara variabel independen akan menyulitkan untuk menduga kontribusi masing-masing variabel tersebut terhadap variabel tergantungnya. Oleh karena itu harus dinyatakan bahwa tidak terjadi hubungan linear antar variabel independen tersebut. Uji asumsi multikoliniearitas dalam penelitian ini menggunakan program SPSS. Ada tidaknya multikoliniearitas antar variabel independen dapat diketahui dengan menggunakan statistik korelasi *product moment* dari Pearson. Kriteria yang digunakan dalam analisis ini adalah apabila koefisien signifikansi korelasi *product moment* dari Pearson lebih besar dari alpha 5% maka dapat dikatakan tidak terjadi multikoliniearitas. Sebaliknya apabila koefisien signifikansi korelasi *product moment* dari Pearson lebih kecil dari alpha 5%, maka dapat dikatakan terjadi multikolinearitas. Adapun hipotesis yang digunakan dalam menguji ada tidaknya multikolinearitas antar variabel bebas dinyatakan sebagai berikut :

Ho : Tidak terdapat hubungan antar variabel bebas.

Ha : Terdapat hubungan antar variabel bebas.

Tabel 4.24 Hasil analisis multikolinearitas

		X1	X2
X1	Pearson Correlation	1	-.022
	Sig. (2-tailed)		.858
	N	69	69
X2	Pearson Correlation	-.022	1
	Sig. (2-tailed)	.858	
	N	69	69

Sumber : Lampiran 5

Dengan menggunakan nilai *Significancy*, hipotesis Ho dinyatakan diterima apabila nilai *Significancy* lebih besar dari tingkat alpha yang ditetapkan, yaitu 5%. Berdasarkan tabel 4.24 menunjukkan bahwa nilai *Significancy* > 0,05. Hal ini berarti tidak terdapat hubungan antar variabel bebas.

IV.2.5.5 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, tidak terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan lain. Jika varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, disebut homoskedastisitas, sedangkan untuk varians yang berbeda di sebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model regresi yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Ada tidaknya heteroskedastisitas dalam penelitian ini. Ada tidaknya heteroskedastisitas antar variabel independen dapat diketahui dengan menggunakan koefisien korelasi Spearman. Kriteria yang digunakan dalam analisis ini adalah apabila

koefisien signifikansi (nilai probabilitas) dari Spearman lebih besar dari alpha 5% maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya apabila koefisien signifikansi (nilai probabilitas) dari Spearman lebih kecil dari alpha 5%, maka dapat dikatakan terjadi heteroskedastisitas. Hipotesis yang akan diuji adalah :

Ho : Tidak ada hubungan yang sistematis antara variabel yang menjelaskan dan nilai mutlak dari residualnya.

Ha : Ada hubungan yang sistematis antara variabel yang menjelaskan dan nilai mutlak dari residualnya.

Tabel 4.25 Hasil analisis heteroskedastisitas

			Correlations			
			X1	X2	ax1	ax2
Spearman's rho	X1	Correlation Coefficient	1.000	-.107	.038	.156
		Sig. (2-tailed)	.	.383	.754	.199
		N	69	69	69	69
	X2	Correlation Coefficient	-.107	1.000	.099	.060
		Sig. (2-tailed)	.383	.	.420	.624
		N	69	69	69	69
	ax1	Correlation Coefficient	.038	.099	1.000	.052
		Sig. (2-tailed)	.754	.420	.	.670
		N	69	69	69	69
	ax2	Correlation Coefficient	.156	.060	.052	1.000
		Sig. (2-tailed)	.199	.624	.670	.
		N	69	69	69	69

Sumber : Lampiran 5

Dengan menggunakan nilai *Significancy*, hipotesis Ho dinyatakan diterima apabila nilai *Significancy* lebih besar dari tingkat alpha yang ditetapkan, yaitu 5%. Berdasarkan tabel 4.25 menunjukkan bahwa nilai *Significancy* X1 – AX1 dan X2 – AX2 > 0,05. Hal ini berarti tidak ada hubungan yang sistematis antara variabel yang menjelaskan dan nilai mutlak dari residualnya.

IV.2.6 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditetapkan. Selain itu, analisis ini berfungsi untuk :

1. Menguji ada tidaknya korelasi antara variabel bebas dan variabel terikat.
2. Menetapkan apakah koefisien korelasi tersebut signifikan atau tidak signifikan.
3. Menguji signifikansi persamaan garis regresi yang ditetapkan.
4. Besarnya pengaruh variabel bebas secara bersama terhadap variabel terikat.

Tabel 4.26 Koefisien Analisis Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1							
	(Constant)	.009	.110		.937		
	X1	.295	.111	.297	.010	1.000	1.000
	X2	.312	.111	.313	.006	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y

Keterangan :

X1 : Budaya Organisasi

X2 : Kepemimpinan Situasional

Sumber : Lampiran 6

Tabel 4.27 Tabel Anova Analisis Regresi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.271	2	6.135	7.352	.001 ^a
	Residual	55.082	66	.835		
	Total	67.353	68			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Lampiran 6

Dari Tabel 4.26 tersebut di atas diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = 0,009 + 0,295 X1 + 0,312 X2$$

Nilai konstanta model regresi dalam penelitian ini adalah 0,009, koefisien variabel budaya organisasi adalah 0,295 dan koefisien variabel kepemimpinan situasional adalah 0,312. Seluruh angka tersebut menunjukkan tanda positif. Tanda positif berarti bahwa apabila variabel bebas, baik budaya organisasi (X1) dan kepemimpinan situasional (X2) naik atau meningkat, maka variabel terikat dalam hal ini motivasi kerja karyawan (Y) juga akan naik atau meningkat, demikian pula sebaliknya.

IV.2.6.1 Fungsi Analisis Regresi

Fungsi pertama analisis regresi adalah untuk menguji ada tidaknya korelasi antara variabel bebas dan variabel terikat. Agar lebih mudah dalam menguji korelasi ketiga variabel, maka dibuat hipotesis sebagai berikut :

a. Hipotesis I

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja karyawan.

H1 : terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja karyawan.

Pada tabel 4.26 terlihat nilai signifikansi variabel budaya organisasi (X1) $0,01 < 0,05$. Sehingga H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja karyawan. Apabila budaya organisasi (X1) ditingkatkan, maka akan mengakibatkan peningkatan motivasi kerja karyawan (Y) dan sebaliknya apabila budaya organisasi (X1) diturunkan, maka akan mengakibatkan penurunan motivasi kerja karyawan (Y) PT PSTT.

Hasil analisis faktor terhadap variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa kreativitas, imbalan dan orientasi pelanggan merupakan dimensi yang mengidentifikasi budaya organisasi PT PSTT. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa orientasi pelanggan merupakan dimensi dengan nilai tertinggi yang mengidentifikasi budaya organisasi PT PSTT. Sebagai perusahaan jasa pariwisata, orientasi pelanggan merupakan salah satu prioritas perusahaan. Pelanggan mempunyai kebutuhan berwisata yang beraneka ragam dan tidak terbatas oleh waktu. Keanekaragaman permintaan pelanggan menyebabkan PT PSTT terus berinovasi meningkatkan kualitas serta kemampuan perusahaan. Untuk memenuhi permintaan tersebut, PT PSTT tentu memerlukan dukungan setiap karyawan sebagai sumber daya manusia yang akan memberikan pelayanan. PT PSTT menerapkan budaya organisasi kerja sama tim, memberikan kesempatan pada semua karyawan untuk berkreaitivitas, memberikan

penghargaan atas prestasi karyawan, memberikan pendidikan informal pada seluruh karyawan. Pendidikan informal yang diberikan PT PSTT merupakan salah satu cara perusahaan untuk melestarikan budaya organisasi. Salah satu budaya organisasi yang dilestarikan adalah memberikan pelayanan sebagai teman dan asisten bagi pelanggan (*be a friend and an assistant*) dengan motto *provide easiness and safety at a reasonable price all for your convenience*. Mengapa budaya organisasi PT PSTT, yang diidentifikasi oleh kreativitas, imbalan dan orientasi pelanggan dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan PT PSTT? Karena dengan pengetahuan yang luas, karyawan dapat berkreasi dalam memberikan pelayanan pada semua pelanggan. Karyawan dapat memenuhi permintaan pelanggan tanpa melanggar etika pelayanan. Pemenuhan akan kepuasan pelanggan yang berdampak pada pemberian imbalan, baik berupa tips, pujian ataupun rekomendasi merupakan hal yang pada akhirnya mempengaruhi motivasi kerja karyawan PT PSTT.

b. Hipotesis II

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional dengan motivasi kerja karyawan.

H1 : terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional dengan motivasi kerja karyawan.

Pada tabel 4.26 terlihat nilai signifikansi variabel kepemimpinan situasional (X_2) $0,006 < 0,05$. Sehingga H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional dengan motivasi kerja karyawan. Apabila kepemimpinan situasional (X_2) ditingkatkan, maka akan mengakibatkan peningkatan motivasi kerja karyawan (Y) dan sebaliknya apabila kepemimpinan situasional (X_2) diturunkan, maka akan mengakibatkan penurunan motivasi kerja karyawan (Y) PT PSTT.

Hasil analisis faktor variabel kepemimpinan situasional menunjukkan bahwa instruksi, pengarahan dan wewenang merupakan dimensi yang mengidentifikasi kepemimpinan situasional yang diterapkan PT PSTT. Instruksi merupakan dimensi dengan koefisien tertinggi yang mengidentifikasi kepemimpinan situasional yang diterapkan PT PSTT. Konsep kepemimpinan situasional pada PT PSTT diimplikasikan melalui penerapan karakter pimpinan serta pembagian tugas pemimpin dan bawahan. Semua karyawan diberikan kesempatan untuk menjadi pemimpin, yaitu merencanakan, melakukan komunikasi koordinasi, membuat keputusan, memimpin dan mengontrol pekerjaan. Namun tugas sebagai bawahan juga melekat pada setiap individu PT PSTT, yaitu melaksanakan tugas dengan patuh dan disiplin, efektif efisien, penuh tanggung jawab serta membuat laporan. Karakter pimpinan (teman, mitra, bapak, guru dan pimpinan) wajib dijalankan oleh semua pimpinan unit dalam memimpin unit yang menjadi tanggung

jawabnya. Hal ini berarti seorang pimpinan tidak hanya bertanggungjawab untuk memimpin dan mengontrol, namun juga wajib membantu sebagai mitra kerja, mengajarkan sebagai guru, dan melindungi sebagai bapak bagi para bawahan yang dipimpinnya. Mengapa instruksi, pengarahan dan wewenang yang merupakan dimensi dari kepemimpinan situasional dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan PT PSTT? Karena melalui pembagian tugas disertai komunikasi koordinasi, karyawan mempunyai motivasi untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab. Karyawan tidak perlu merasa khawatir tidak dapat menyelesaikan pekerjaan, karena pimpinan mereka akan turut membantu baik sebagai teman, mitra kerja ataupun sebagai guru yang akan memberikan arahan agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan maksimal.

Dalam menentukan kebenaran hipotesis dua variable bebas secara simultan terhadap variable terikat, maka digunakan Uji F. Dengan rumusan hipotesis sebagai berikut :

H₀ : tidak ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kepemimpinan situasional secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan.

H₁ : terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kepemimpinan situasional secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan.

Pada tabel 4.27 nilai signifikansi menunjukkan besaran $0,001 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak. Penolakan terhadap H_0 berarti menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kepemimpinan situasional secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan. Dengan kata lain persamaan garis regresi adalah signifikan. Ini menunjukkan apabila budaya organisasi (X1) dan kepemimpinan situasional (X2) secara bersama-sama ditingkatkan, maka motivasi kerja karyawan (Y) akan meningkat. Sebaliknya apabila budaya organisasi (X1) dan kepemimpinan situasional (X2) secara bersama-sama di kurangi akan terjadi penurunan motivasi kerja karyawan (Y) PT PSTT.

Fungsi terakhir dari analisis regresi adalah untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas secara bersama terhadap variabel terikat. Besarnya pengaruh budaya organisasi (X1) dan kepemimpinan situasional (X2) secara bersama terhadap motivasi kerja karyawan (Y) PT PSTT dapat di lihat dari *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,157 (Lampiran 6) atau sebesar 15,7%. Sedangkan 84,3% lainnya merupakan pengaruh variabel lain di luar dari variabel yang diteliti. Koefisien *Adjusted R Square* merupakan koefisien determinasi yang telah dibebaskan dari pengaruh derajat bebas, sehingga benar-benar mampu menunjukkan bagaimana pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan, bahwa koefisien regresi variabel budaya organisasi dan kepemimpinan situasional menunjukkan nilai positif terhadap motivasi kerja karyawan PT

PSTT. Koefisien regresi kedua variabel bebas tersebut, secara berturut-turut 0,295 untuk variabel budaya organisasi, dan 0,312 untuk variabel kepemimpinan situasional. Berdasarkan angka kedua koefisien regresi tersebut berarti makin ditingkatkan budaya organisasi dan kepemimpinan situasional maka motivasi kerja karyawan PT PSTT juga akan meningkat. Apabila kedua koefisien regresi tersebut dibandingkan satu sama lain, tampak bahwa koefisien terbesar adalah variabel kepemimpinan situasional yaitu sebesar 0,312. Hal ini menunjukkan bahwa dari kedua variabel bebas yang diteliti, ternyata variabel kepemimpinan situasional paling dominan pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan PT PSTT.

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT PSTT. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Koesmono (2005) di mana budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja, motivasi dan kepuasan kerja. Selain budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT PSTT, penelitian ini juga menghasilkan bahwa kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT PSTT. Hal ini sesuai dengan penelitian Listya (2007) di mana gaya kepemimpinan dan tingkat kematangan bawahan mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian Fix (2004) juga mengungkapkan agar

motivasi kerja karyawan dapat meningkat, maka dibutuhkan gaya kepemimpinan situasional yang baik dan sesuai dengan kondisi perusahaan.

Menurut Teori Kepuasan (Hasibuan, 2007), motivasi diorientasikan pada apa yang memotivasi orang dalam pekerjaannya (seperti aktualisasi diri, tanggung jawab dan perkembangan) terkait dengan hubungan perilaku yang termotivasi. Budaya organisasi PT PSTT yang memberikan kesempatan pada seluruh karyawan untuk mengaktualisasikan dan mengembangkan bakat serta hobi, merupakan salah satu cara perusahaan untuk memotivasi kerja karyawan. Konsep kerja tim di mana terdapat pembagian tugas sebagai pimpinan dan bawahan merupakan aplikasi dari konsep kepemimpinan situasional yang diterapkan pada PT PSTT. Selain itu, penerapan karakter pimpinan sebagai teman, mitra, guru, bapak dan pimpinan merupakan aplikasi dari konsep kepemimpinan situasional yang diterapkan pada PT PSTT.

IV.2.7 Kelemahan Penelitian

Penelitian ini belum memberikan hasil yang maksimal. Beberapa hal yang menjadi kelemahan dalam penelitian, yaitu :

1. Dalam melakukan uji validitas dan uji reliabilitas, penelitian ini tidak menggunakan analisis faktor melainkan analisis korelasi. Hal ini menyebabkan tidak semua indikator-

indikator yang digunakan mampu mengidentifikasi baik variabel bebas maupun variabel terikat.

2. Dalam membuat kuesioner, penelitian ini tidak menggunakan skala likert melainkan *semantic differential scale*. Kesalahan penggunaan model skala ini menyebabkan pertanyaan kurang dapat dipahami sehingga tingkat akurasi jawaban responden kurang memuaskan.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

SIMPULAN dan SARAN

V.1 Simpulan

Berdasarkan tujuan penelitian dan hasil analisis penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Budaya organisasi dan kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan pada PT PSTT.
2. Budaya organisasi dan kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT PSTT.
3. Kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh yang dominan terhadap motivasi kerja karyawan PT PSTT.

Selain ketiga hal diatas, dari hasil analisis juga dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. PT PSTT menerapkan budaya organisasi yang berorientasi pada kreativitas karyawan dan perusahaan, kesejahteraan karyawan serta pelanggan sebagai salah satu *stake holder* perusahaan.
2. PT PSTT menerapkan perilaku pemimpin *telling, selling, participating* dan *directing* sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan.
3. Karyawan PT PSTT termotivasi untuk bekerja lebih baik bila mereka mendapat tanggung jawab yang tinggi, terdapat

hubungan yang harmonis antar karyawan dan perusahaan serta kondisi kerja yang menyenangkan.

V.2 Saran

Berdasarkan simpulan di atas dan hasil pembahasan, maka berikut saran-saran yang dapat digunakan oleh PT PSTT maupun oleh peneliti lain yang ingin mengembangkan penelitian lebih lanjut:

1. Manajemen PT PSTT perlu melakukan pembinaan secara berkesinambungan untuk meningkatkan pemahaman SDM akan manajemen organisasi yang diterapkan. Selain untuk meningkatkan, hal ini juga perlu dilakukan sebagai bentuk *refreshment*. Sehingga manajemen dapat diterapkan secara konsisten dan disiplin oleh semua pihak yang terlibat.
2. Para pimpinan pada PT PSTT harus mampu menerapkan karakter pemimpin sesuai manajemen organisasi, yang merupakan implikasi dari perilaku pemimpin situasional. Dalam hal ini para pimpinan PT PSTT harus mampu membedakan situasi kerja dan menentukan gaya mana yang paling sesuai untuk diterapkan.
3. Manajemen PT PSTT perlu menjelaskan lebih rinci tanggung jawab SDM sehingga SDM merasa terarahkan dan mempunyai rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diembannya.

4. Manajemen PT PSTT perlu menempatkan SDM yang tepat pada tempat yang tepat sesuai dengan kualitas dan kompetensi SDM, termasuk dalam hal menentukan pimpinan unit. Sehingga SDM dapat mengikuti perkembangan perusahaan.
5. Manajemen PT PSTT perlu memperhatikan hubungan dan kondisi kerja karyawan sehingga dapat dengan cepat bertindak bila terjadi konflik dalam lingkungan kerja yang dapat mengganggu keharmonisan hubungan kerja karyawan.
6. Manajemen PT PSTT perlu memperhatikan kebutuhan karyawan berkaitan dengan kebutuhan akan tanggung jawab pekerjaan dan kebutuhan pribadi karyawan untuk bersosialisasi (keseimbangan hidup). Sehingga karyawan dapat lebih merasa nyaman akan kondisi kerja.
7. Saran bagi peneliti lain guna penelitian selanjutnya :
 - a) Meneliti pengaruh variabel lain selain variabel budaya organisasi dan kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja karyawan.
 - b) Meneliti pengaruh variabel yang sama, yaitu budaya organisasi dan kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja karyawan dengan menggunakan indikator-indikator variabel yang lebih lengkap dan rinci sehingga memberikan hasil penelitian yang jauh lebih maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto S. (2007). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Fix, J. (2004). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Tiga Raksa Satria Tbk. Pada Divisi Fashion, Showroom, H&R dan Tira Jeans Bandung. *Jurnal Manajemen UNIKOM*.
- Hasibuan, M. (2007). *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jones, R.G. (1995). *Organization Theory, Text and Cases*. New York: Texas University.
- Kerlinger, F.N. (1986) dalam Simatupang & Landung R. Koesoemanto H.J. (1998). *Asas - Asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Klein, A.S., Masi, R.J., Weidner II, C.K. (1995). *Organisation culture, distribution and amount of control and perceptions of quality, Group & organization Management*, 20(2), 122-148.
- Koesmono, H.T. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Fakultas Ekonomi - Universitas Kristen Petra*, 7(2), 171-188
- Kotler, P.K., H., Huan, HD., & Liu, S. (2003). *Rethinking marketing: Sustainable marketing enterprise in Asia*, Singapore: Prentice Hall.
- Listya, W.H. (2007). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Tingkat Kematangsn Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Satriavi Leisure Management di Surabaya. *Jurnal Manajemen Universitas Airlangga*.
- Malhotra, N.K. (2006). *Riset Pemasaran*. Jakarta: Gramedia.
- Mangkunegara, A.P. (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Moeljono, D. (2008). *More About Beyond Leadership*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

- Nawawi,H. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: UGM.
- Ndraha,T. (2005). *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pace,R.W & Faules,D.F. (2000). *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pasolong,H. (2008). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, V. (2007). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Robbins,S.P. (1996). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhalindo.
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Siswanto. (2007). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sobirin,A. (2007). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Soedjono. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Fakultas Ekonomi – Universitas Kristen Petra*, 7(1), 22-47.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto,A.B,*dkk.* (2008). *Corporate Culture and Organizational Culture*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Sutjanto,B. (2007). *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Jakarta: Sagung Seto.
- Thoha,M. (2007). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tohardi, A. (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Umar,H. (2008). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Umar,H. (2005). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Wadsworth,W. (2008). *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Tugu.

Widjaja,A. (2005). *Tanya Jawab Budaya Organisasi*. Jakarta: Harvarindo

Yukl (1994) dalam Harbani Pasolong. (2008). *Kepepimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 1**UJI VALIDITAS dan RELIABILITAS****Uji Validitas X1**

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	4.5000	.5724	30
X1.2	4.1667	1.0199	30
X1.3	4.0333	.5561	30
X1.4	3.9333	.8683	30
X1.5	4.5000	.5724	30
X1	4.2267	.5324	30

Correlations							
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1
X1.1	Pearson Correlation	1.000	.384*	.054	.347	.474**	.588**
	Sig. (2-tailed)	.	.036	.776	.060	.008	.001
	N	30	30	30	30	30	30
X1.2	Pearson Correlation	.384*	1.000	.294	.597**	.443*	.817**
	Sig. (2-tailed)	.036		.115	.000	.014	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X1.3	Pearson Correlation	.054	.294	1.000	.433*	.271	.533**
	Sig. (2-tailed)	.776	.115	.	.017	.148	.002
	N	30	30	30	30	30	30
X1.4	Pearson Correlation	.347	.597**	.433*	1.000	.694**	.869**
	Sig. (2-tailed)	.060	.000	.017	.	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X1.5	Pearson Correlation	.474**	.443*	.271	.694**	1.000	.770**
	Sig. (2-tailed)	.008	.014	.148	.000	.	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X1	Pearson Correlation	.588**	.817**	.533**	.869**	.770**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.002	.000	.000	.
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

Uji Reliabilitas X1

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha based on standardized items	N of items
.886	.921	3

Uji Validitas X2

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	3.9333	.78492	30
X2.2	3.6333	.92786	30
X2.3	3.4667	.73030	30
X2.4	3.9667	.61495	30
X2.5	2.9000	1.02889	30
X2	17.9000	2.42615	30

Correlations							
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
X2.1	Pearson Correlation	1.000	.430*	.094	.403*	.502**	.716**
	Sig. (2-tailed)	.	.018	.621	.027	.005	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.2	Pearson Correlation	.430*	1.000	.628**	.361	.430*	.844**
	Sig. (2-tailed)	.018	.	.000	.050	.018	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.3	Pearson Correlation	.094	.628**	1.000	.101	.109	.542**
	Sig. (2-tailed)	.621	.000	.	.595	.565	.002
	N	30	30	30	30	30	30
X2.4	Pearson Correlation	.403*	.361	.101	1.000	.204	.551**
	Sig. (2-tailed)	.027	.050	.595	.	.279	.002
	N	30	30	30	30	30	30
X2.5	Pearson Correlation	.502**	.430*	.109	.204	1.000	.724**
	Sig. (2-tailed)	.005	.018	.565	.279	.	.000
	N	30	30	30	30	30	30

Correlations							
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
X2	Pearson Correlation	.716**	.844**	.542**	.551**	.724**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.002	.000	.
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

Uji Reliabilitas X2

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha based on standardized items	N of items
.884	.918	3

Uji Validitas Y

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Y1	3.2333	.6261	30
Y2	3.5000	.6823	30
Y3	3.8333	.6477	30
Y4	3.4667	.6288	30
Y5	3.9333	1.1121	30
Y6	3.9333	.7397	30
Y7	3.4333	.7739	30
Y8	3.8667	1.0080	30
Y9	3.9333	.8683	30
Y	3.6815	.5331	30

Correlations											
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y
Y1	Pearson Correlation	1.000	.202	.269	.415*	.172	.333	.354	.160	.220	.471
	Sig. (2-tailed)		.285	.150	.023	.364	.073	.055	.398	.243	.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y2	Pearson Correlation	.202	1.000	.273	.402*	.364*	.342	.163	.150	.466**	.537**
	Sig. (2-tailed)	.285		.144	.028	.048	.065	.389	.428	.010	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y3	Pearson Correlation	.269	.273	1.000	.452*	.367*	.696**	.631**	.282	.470**	.706**
	Sig. (2-tailed)	.150	.144		.012	.046	.000	.000	.132	.009	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y4	Pearson Correlation	.415*	.402*	.452*	1.000	.293	.514**	.704**	.210	.375*	.676**
	Sig. (2-tailed)	.023	.028	.012		.117	.004	.000	.265	.041	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y5	Pearson Correlation	.172	.364*	.367*	.293	1.000	.497**	.435*	.361	.638**	.732**
	Sig. (2-tailed)	.364	.048	.046	.117		.005	.016	.050	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y6	Pearson Correlation	.333	.342	.696**	.514**	.497**	1.000	.594**	.450*	.583**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.073	.065	.000	.004	.005		.001	.013	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y7	Pearson Correlation	.354	.163	.631**	.704**	.435*	.594**	1.000	.209	.352	.708
	Sig. (2-tailed)	.055	.389	.000	.000	.016	.001		.267	.056	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y8	Pearson Correlation	.160	.150	.282	.210	.361	.450*	.209	1.000	.502**	.596**
	Sig. (2-tailed)	.398	.428	.132	.265	.050	.013	.267		.005	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y9	Pearson Correlation	.220	.466**	.470**	.375*	.638**	.583**	.352	.502**	1.000	.789**
	Sig. (2-tailed)	.243	.010	.009	.041	.000	.001	.056	.005		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y	Pearson Correlation	.471**	.537**	.706**	.676**	.732**	.819**	.708**	.596**	.789**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.009	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uji Reliabilitas Y

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha based on standardized items	N of items
.900	.945	3

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 2

Factor Analysis X1

Correlation Matrix

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5
Correlation	x1.1	1.000	.331	.191	.114	.435
	x1.2	.331	1.000	.350	.496	.261
	x1.3	.191	.350	1.000	.434	.273
	x1.4	.114	.496	.434	1.000	.464
	x1.5	.435	.261	.273	.464	1.000
Sig. (1-tailed)	x1.1		.003	.058	.175	.000
	x1.2	.003		.002	.000	.015
	x1.3	.058	.002		.000	.012
	x1.4	.175	.000	.000		.000
	x1.5	.000	.015	.012	.000	

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.599
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	73.345
	df	10
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5
Anti-image Covariance	x1.1	.707	-.218	-.061	.165	-.293
	x1.2	-.218	.656	-.095	-.254	.076
	x1.3	-.061	-.095	.777	-.181	-.028
	x1.4	.165	-.254	-.181	.547	-.251
	x1.5	-.293	.076	-.028	-.251	.628
Anti-image Correlation	x1.1	.484 ^a	-.319	-.082	.265	-.439
	x1.2	-.319	.635 ^a	-.134	-.424	.119
	x1.3	-.082	-.134	.803 ^a	-.278	-.040
	x1.4	.265	-.424	-.278	.565 ^a	-.429
	x1.5	-.439	.119	-.040	-.429	.582 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
x1.1	1.000	.315
x1.2	1.000	.522
x1.3	1.000	.427
x1.4	1.000	.584
x1.5	1.000	.508

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.357	47.131	47.131	2.357	47.131	47.131
2	.978	19.553	66.684			
3	.711	14.222	80.906			
4	.647	12.932	93.839			
5	.308	6.161	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
X1.1	.562
X1.2	.723
X1.3	.654
X1.4	.764
X1.5	.712

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
X1.1	.238
X1.2	.307
X1.3	.277
X1.4	.324
X1.5	.302

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

Rotated Component Matrix^a

- a. Only one component was extracted.
The solution cannot be rotated.

Factor Analysis**Correlation Matrix**

		x1.2	x1.3	x1.4	x1.5
Correlation	x1.2	1.000	.350	.496	.261
	x1.3	.350	1.000	.434	.273
	x1.4	.496	.434	1.000	.464
	x1.5	.261	.273	.464	1.000
Sig. (1-tailed)	x1.2		.002	.000	.015
	x1.3	.002		.000	.012
	x1.4	.000	.000		.000
	x1.5	.015	.012	.000	

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.709
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	50.865
	df	6
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		x1.2	x1.3	x1.4	x1.5
Anti-image Covariance	x1.2	.731	-.128	-.244	-.019
	x1.3	-.128	.782	-.181	-.066
	x1.4	-.244	-.181	.589	-.244
	x1.5	-.019	-.066	-.244	.778
Anti-image Correlation	x1.2	.723 ^a	-.169	-.372	-.025
	x1.3	-.169	.783 ^a	-.267	-.085
	x1.4	-.372	-.267	.657 ^a	-.360
	x1.5	-.025	-.085	-.360	.722 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
x1.2	1.000	.523
x1.3	1.000	.481
x1.4	1.000	.706
x1.5	1.000	.444

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.153	53.828	53.828	2.153	53.828	53.828
2	.761	19.024	72.852			
3	.657	16.420	89.272			
4	.429	10.728	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
x1.2	.723
x1.3	.693
x1.4	.840
x1.5	.666

Undefined error #11401 - Cannot open text file
"C:\Program Files\SPSSSEVAL\en\windows\spss.err": No s

a. 1 components extracted.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
X1.2	.336
X1.3	.322
X1.4	.390
X1.5	.309

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

Rotated Component Matrix

- a. Only one component was extracted.
The solution cannot be rotated.

Factor Analysis

Correlation Matrix

		x1.2	x1.3	x1.4
Correlation	x1.2	1.000	.350	.496
	x1.3	.350	1.000	.434
	x1.4	.496	.434	1.000
Sig. (1-tailed)	x1.2		.002	.000
	x1.3	.002		.000
	x1.4	.000	.000	

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.651
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	34.497
	df	3
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		x1.2	x1.3	x1.4
Anti-image Covariance	x1.2	.731	-.130	-.287
	x1.3	-.130	.788	-.234
	x1.4	-.287	-.234	.676
Anti-image Correlation	x1.2	.653 ^a	-.172	-.408
	x1.3	-.172	.702 ^a	-.320
	x1.4	-.408	-.320	.618 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
x1.2	1.000	.616
x1.3	1.000	.550
x1.4	1.000	.690

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.856	61.870	61.870	1.856	61.870	61.870
2	.657	21.905	83.775			
3	.487	16.225	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
x1.2	.785
x1.3	.742
x1.4	.831

Undefined error #11401 - Cannot open text file
"C:\Program Files\SPSS\SPSSVAL\en\windows\spss.err": No s

a. 1 components extracted.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
X1.2	.423
X1.3	.400
X1.4	.448

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

Rotated Component Matrix

- a. Only one component was extracted.
The solution cannot be rotated.

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 3

Factor Analysis X2

Correlation Matrix

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5
Correlation	x2.1	1.000	.399	.280	.460	.516
	x2.2	.399	1.000	.407	.309	.373
	x2.3	.280	.407	1.000	.293	.249
	x2.4	.460	.309	.293	1.000	.211
	x2.5	.516	.373	.249	.211	1.000
Sig. (1-tailed)	x2.1		.000	.010	.000	.000
	x2.2	.000		.000	.005	.001
	x2.3	.010	.000		.007	.020
	x2.4	.000	.005	.007		.041
	x2.5	.000	.001	.020	.041	

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.720
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	67.166
	df	10
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5
Anti-image Covariance	x2.1	.586	-.101	-.024	-.243	-.268
	x2.2	-.101	.713	-.222	-.080	-.133
	x2.3	-.024	-.222	.795	-.121	-.054
	x2.4	-.243	-.080	-.121	.747	.058
	x2.5	-.268	-.133	-.054	.058	.694
Anti-image Correlation	x2.1	.679 ^a	-.156	-.035	-.368	-.421
	x2.2	-.156	.778 ^a	-.295	-.110	-.189
	x2.3	-.035	-.295	.768 ^a	-.157	-.072
	x2.4	-.368	-.110	-.157	.711 ^a	.080
	x2.5	-.421	-.189	-.072	.080	.695 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
x2.1	1.000	.620
x2.2	1.000	.523
x2.3	1.000	.383
x2.4	1.000	.417
x2.5	1.000	.468

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.412	48.240	48.240	2.412	48.240	48.240
2	.840	16.794	65.035			
3	.786	15.718	80.753			
4	.560	11.201	91.954			
5	.402	8.046	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
x2.1	.787
x2.2	.723
x2.3	.619
x2.4	.646
x2.5	.684

Undefined error #11401 - Cannot open text file
"C:\Program Files\SPSSEVAL\en\windows\spss.err": No s

a. 1 components extracted.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
X2.1	.326
X2.2	.300
X2.3	.257
X2.4	.268
X2.5	.284

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

Rotated Component Matrix

- a. Only one component was extracted.
The solution cannot be rotated.

Factor Analysis**Correlation Matrix**

		x2.1	x2.2	x2.4	x2.5
Correlation	x2.1	1.000	.399	.460	.516
	x2.2	.399	1.000	.309	.373
	x2.4	.460	.309	1.000	.211
	x2.5	.516	.373	.211	1.000
Sig. (1-tailed)	x2.1		.000	.000	.000
	x2.2	.000		.005	.001
	x2.4	.000	.005		.041
	x2.5	.000	.001	.041	

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.678
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	52.395
	df	6
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		x2.1	x2.2	x2.4	x2.5
Anti-image Covariance	x2.1	.586	-.118	-.254	-.272
	x2.2	-.118	.781	-.128	-.163
	x2.4	-.254	-.128	.766	.051
	x2.5	-.272	-.163	.051	.697
Anti-image Correlation	x2.1	.643 ^a	-.175	-.378	-.425
	x2.2	-.175	.787 ^a	-.166	-.221
	x2.4	-.378	-.166	.667 ^a	.070
	x2.5	-.425	-.221	.070	.658 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
x2.1	1.000	.696
x2.2	1.000	.494
x2.4	1.000	.432
x2.5	1.000	.525

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.147	53.675	53.675	2.147	53.675	53.675
2	.795	19.870	73.544			
3	.654	16.346	89.890			
4	.404	10.110	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
x2.1	.834
x2.2	.703
x2.4	.658
x2.5	.725

Undefined error #11401 - Cannot open text file
 "C:\Program Files\SPSS\SPSS\windows\spss.err": No s
 a. 1 components extracted.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
X2.1	.388
X2.2	.327
X2.4	.306
X2.5	.337

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores**Component Score Covariance Matrix**

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores**Rotated Component Matrix^a**

- a. Only one component was extracted.
 The solution cannot be rotated.

Factor Analysis

Correlation Matrix

		x2.1	x2.2	x2.5
Correlation	x2.1	1.000	.399	.516
	x2.2	.399	1.000	.373
	x2.5	.516	.373	1.000
Sig. (1-tailed)	x2.1		.000	.000
	x2.2	.000		.001
	x2.5	.000	.001	

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.654
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	34.999
	df	3
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		x2.1	x2.2	x2.5
Anti-image Covariance	x2.1	.684	-.193	-.299
	x2.2	-.193	.803	-.159
	x2.5	-.299	-.159	.701
Anti-image Correlation	x2.1	.626 ^a	-.260	-.432
	x2.2	-.260	.726 ^a	-.212
	x2.5	-.432	-.212	.636 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
x2.1	1.000	.676
x2.2	1.000	.533
x2.5	1.000	.653

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.862	62.050	62.050	1.862	62.050	62.050
2	.656	21.864	83.914			
3	.483	16.086	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
x2.1	.822
x2.2	.730
x2.5	.808

Undefined error #11401 - Cannot open text file
 "C:\Program Files\SPSSEVAL\en\windows\spss.err": No s
 a. 1 components extracted.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
X2.1	.442
X2.2	.392
X2.5	.434

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

Rotated Component Matrix^a

- a. Only one component was extracted.
 The solution cannot be rotated.

Lampiran 4

Factor Analysis Y

Correlation Matrix

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9
Correlation	y1	1.000	.321	.320	.387	-.125	.410	.156	.187	-.051
	y2	.321	1.000	.206	.387	.092	.125	.051	.072	.216
	y3	.320	.206	1.000	.403	.236	.358	.297	.306	.176
	y4	.387	.387	.403	1.000	.201	.344	.502	.254	.236
	y5	-.125	.092	.236	.201	1.000	.134	.204	.254	.537
	y6	.410	.125	.358	.344	.134	1.000	.411	.394	.315
	y7	.156	.051	.297	.502	.204	.411	1.000	.352	.343
	y8	.187	.072	.306	.254	.254	.394	.352	1.000	.355
	y9	-.051	.216	.176	.236	.537	.315	.343	.355	1.000
Sig. (1-tailed)	y1		.004	.004	.001	.155	.000	.102	.063	.340
	y2	.004		.046	.001	.229	.155	.340	.280	.038
	y3	.004	.046		.000	.028	.001	.007	.006	.076
	y4	.001	.001	.000		.050	.002	.000	.018	.026
	y5	.155	.229	.028	.050		.137	.048	.018	.000
	y6	.000	.155	.001	.002	.137		.000	.000	.004
	y7	.102	.340	.007	.000	.048	.000		.002	.002
	y8	.063	.280	.006	.018	.018	.000	.002		.001
	y9	.340	.038	.076	.026	.000	.004	.002	.001	

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.719
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	147.016
	df	36
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9
Anti-image Covariance	y1	.623	-.160	-.097	-.125	.110	-.210	.046	-.056	.108
	y2	-.160	.735	-.039	-.198	.027	.058	.131	.045	-.158
	y3	-.097	-.039	.722	-.104	-.129	-.092	-.036	-.094	.051
	y4	-.125	-.198	-.104	.543	-.067	-.006	-.244	.005	.018
	y5	.110	.027	-.129	-.067	.653	.034	.031	-.052	-.273
	y6	-.210	.058	-.092	-.006	.034	.615	-.118	-.116	-.128
	y7	.046	.131	-.036	-.244	.031	-.118	.605	-.088	-.104
	y8	-.056	.045	-.094	.005	-.052	-.116	-.088	.734	-.112
	y9	.108	-.158	.051	.018	-.273	-.128	-.104	-.112	.562
Anti-image Correlation	y1	.658 ^a	-.236	-.144	-.214	.172	-.338	.075	-.083	.183
	y2	-.236	.582 ^a	-.054	-.314	.039	.087	.196	.062	-.246
	y3	-.144	-.054	.843 ^a	-.166	-.187	-.139	-.054	-.129	.081
	y4	-.214	-.314	-.166	.730 ^a	-.112	-.011	-.425	.008	.032
	y5	.172	.039	-.187	-.112	.648 ^a	.053	.049	-.076	-.430
	y6	-.338	.087	-.139	-.011	.053	.771 ^a	-.194	-.172	-.219
	y7	.075	.196	-.054	-.425	.049	-.194	.721 ^a	-.132	-.178
	y8	-.083	.062	-.129	.008	-.076	-.172	-.132	.858 ^a	-.175
	y9	.183	-.246	.081	.032	-.430	-.219	-.178	-.175	.648 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
y1	1.000	.229
y2	1.000	.172
y3	1.000	.403
y4	1.000	.521
y5	1.000	.202
y6	1.000	.472
y7	1.000	.444
y8	1.000	.377
y9	1.000	.337

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.156	35.064	35.064	3.156	35.064	35.064
2	1.515	16.839	51.903			
3	1.058	11.754	63.657			
4	.779	8.657	72.314			
5	.728	8.094	80.408			
6	.591	6.566	86.974			
7	.477	5.303	92.277			
8	.366	4.065	96.342			
9	.329	3.658	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
y1	.478
y2	.415
y3	.635
y4	.721
y5	.449
y6	.687
y7	.666
y8	.614
y9	.580

Undefined error #11401 - Cannot open text file
 "C:\Program Files\SPSSSEVAL\en\windows\spss.err": No s

a. 1 components extracted.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
Y1	.151
Y2	.131
Y3	.201
Y4	.229
Y5	.142
Y6	.218
Y7	.211
Y8	.194
Y9	.184

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

Rotated Component Matrix

- a. Only one component was extracted.
The solution cannot be rotated.

Factor Analysis

Correlation Matrix

		y1	y2	y3	y4	y6	y7	y8	y9
Correlation	y1	1.000	.321	.320	.387	.410	.156	.187	-.051
	y2	.321	1.000	.206	.387	.125	.051	.072	.216
	y3	.320	.206	1.000	.403	.358	.297	.306	.176
	y4	.387	.387	.403	1.000	.344	.502	.254	.236
	y6	.410	.125	.358	.344	1.000	.411	.394	.315
	y7	.156	.051	.297	.502	.411	1.000	.352	.343
	y8	.187	.072	.306	.254	.394	.352	1.000	.355
	y9	-.051	.216	.176	.236	.315	.343	.355	1.000
	Sig. (1-tailed)	y1		.004	.004	.001	.000	.102	.063
y2		.004		.046	.001	.155	.340	.280	.038
y3		.004	.046		.000	.001	.007	.006	.076
y4		.001	.001	.000		.002	.000	.018	.026
y6		.000	.155	.001	.002		.000	.000	.004
y7		.102	.340	.007	.000	.000		.002	.002
y8		.063	.280	.006	.018	.000	.002		.001
y9		.340	.038	.076	.026	.004	.002	.001	

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.720
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	120.761
	df	28
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		y1	y2	y3	y4	y6	y7	y8	y9
Anti-image Covariance	y1	.644	-.170	-.080	-.119	-.222	.043	-.049	.200
	y2	-.170	.737	-.035	-.198	.057	.130	.048	-.184
	y3	-.080	-.035	.748	-.123	-.089	-.031	-.108	-.003
	y4	-.119	-.198	-.123	.550	-.003	-.244	-6.0E-005	-.013
	y6	-.222	.057	-.089	-.003	.617	-.121	-.114	-.144
	y7	.043	.130	-.031	-.244	-.121	.607	-.087	-.114
	y8	-.049	.048	-.108	-6.0E-005	-.114	-.087	.738	-.169
	y9	.200	-.184	-.003	-.013	-.144	-.114	-.169	.704
	Anti-image Correlation	y1	.636 ^a	-.247	-.116	-.199	-.353	.068	-.071
y2		-.247	.571 ^a	-.047	-.312	.085	.194	.065	-.256
y3		-.116	-.047	.875 ^a	-.191	-.131	-.046	-.146	-.004
y4		-.199	-.312	-.191	.730 ^a	-.005	-.423	-9.5E-005	-.021
y6		-.353	.085	-.131	-.005	.764 ^a	-.197	-.169	-.218
y7		.068	.194	-.046	-.423	-.197	.715 ^a	-.129	-.175
y8		-.071	.065	-.146	-9.5E-005	-.169	-.129	.822 ^a	-.235
y9		.296	-.256	-.004	-.021	-.218	-.175	-.235	.625 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
y1	1.000	.304
y2	1.000	.187
y3	1.000	.409
y4	1.000	.547
y6	1.000	.506
y7	1.000	.446
y8	1.000	.362
y9	1.000	.255

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.016	37.701	37.701	3.016	37.701	37.701
2	1.256	15.698	53.399			
3	.965	12.064	65.462			
4	.775	9.688	75.150			
5	.677	8.463	83.613			
6	.574	7.175	90.788			
7	.381	4.765	95.553			
8	.356	4.447	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
y1	.552
y2	.432
y3	.640
y4	.739
y6	.711
y7	.668
y8	.602
y9	.505

Undefined error #11401 - Cannot open text file
"C:\Program Files\SPSSSEVAL\en\windows\spss.err": No s

a. 1 components extracted.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
Y1	.183
Y2	.143
Y3	.212
Y4	.245
Y6	.236
Y7	.221
Y8	.199
Y9	.167

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

Rotated Component Matrix

- a. Only one component was extracted.
The solution cannot be rotated.

Factor Analysis

Correlation Matrix

		y1	y3	y4	y6	y7	y8	y9
Correlation	y1	1.000	.320	.387	.410	.156	.187	-.051
	y3	.320	1.000	.403	.358	.297	.306	.176
	y4	.387	.403	1.000	.344	.502	.254	.236
	y6	.410	.358	.344	1.000	.411	.394	.315
	y7	.156	.297	.502	.411	1.000	.352	.343
	y8	.187	.306	.254	.394	.352	1.000	.355
	y9	-.051	.176	.236	.315	.343	.355	1.000
Sig. (1-tailed)	y1		.004	.001	.000	.102	.063	.340
	y3	.004		.000	.001	.007	.006	.076
	y4	.001	.000		.002	.000	.018	.026
	y6	.000	.001	.002		.000	.000	.004
	y7	.102	.007	.000	.000		.002	.002
	y8	.063	.006	.018	.000	.002		.001
	y9	.340	.076	.026	.004	.002	.001	

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.748
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	101.873
	df	21
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		y1	y3	y4	y6	y7	y8	y9
Anti-image Covariance	y1	.636	-.094	-.194	-.224	.080	-.041	.179
	y3	-.094	.750	-.147	-.087	-.026	-.107	-.013
	y4	-.194	-.147	.609	.014	-.241	.014	-.074
	y6	-.224	-.087	.014	.622	-.137	-.119	-.140
	y7	.080	-.026	-.241	-.137	.630	-.099	-.091
	y8	-.041	-.107	.014	-.119	-.099	.741	-.169
	y9	.179	-.013	-.074	-.140	-.091	-.169	.754
Anti-image Correlation	y1	.612 ^a	-.131	-.300	-.344	.122	-.057	.249
	y3	-.131	.855 ^a	-.217	-.128	-.037	-.143	-.017
	y4	-.300	-.217	.727 ^a	.023	-.389	.021	-.110
	y6	-.344	-.128	.023	.767 ^a	-.219	-.175	-.204
	y7	.122	-.037	-.389	-.219	.753 ^a	-.145	-.132
	y8	-.057	-.143	.021	-.175	-.145	.825 ^a	-.226
	y9	.249	-.017	-.110	-.204	-.132	-.226	.701 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
y1	1.000	.273
y3	1.000	.412
y4	1.000	.510
y6	1.000	.540
y7	1.000	.496
y8	1.000	.400
y9	1.000	.255

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.886	41.230	41.230	2.886	41.230	41.230
2	1.168	16.692	57.923			
3	.790	11.289	69.211			
4	.677	9.674	78.885			
5	.590	8.428	87.313			
6	.526	7.517	94.830			
7	.362	5.170	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
y1	.523
y3	.642
y4	.714
y6	.735
y7	.704
y8	.632
y9	.505

Undefined error #11401 - Cannot open text file
 "C:\Program Files\SPSSSEVAL\en\windows\spss.err": No s

a. 1 components extracted.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
Y1	.181
Y3	.222
Y4	.247
Y6	.255
Y7	.244
Y8	.219
Y9	.175

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

Rotated Component Matrix

- a. Only one component was extracted.
The solution cannot be rotated.

Factor Analysis

Correlation Matrix

		y1	y3	y4	y6	y7	y8
Correlation	y1	1.000	.320	.387	.410	.156	.187
	y3	.320	1.000	.403	.358	.297	.306
	y4	.387	.403	1.000	.344	.502	.254
	y6	.410	.358	.344	1.000	.411	.394
	y7	.156	.297	.502	.411	1.000	.352
	y8	.187	.306	.254	.394	.352	1.000
Sig. (1-tailed)	y1		.004	.001	.000	.102	.063
	y3	.004		.000	.001	.007	.006
	y4	.001	.000		.002	.000	.018
	y6	.000	.001	.002		.000	.000
	y7	.102	.007	.000	.000		.002
	y8	.063	.006	.018	.000	.002	

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.745
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	84.263
	df	5
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		y1	y3	y4	y6	y7	y8
Anti-image Covariance	y1	.732	-.097	-.190	-.213	.111	-.001
	y3	-.097	.750	-.150	-.094	-.028	-.115
	y4	-.190	-.150	.617	.000	-.258	-.003
	y6	-.213	-.094	.000	.649	-.163	-.165
	y7	.111	-.028	-.258	-.163	.642	-.128
	y8	-.001	-.115	-.003	-.165	-.128	.781
Anti-image Correlation	y1	.687 ^a	-.131	-.283	-.309	.161	-.001
	y3	-.131	.842 ^a	-.220	-.134	-.040	-.151
	y4	-.283	-.220	.716 ^a	.001	-.410	-.004
	y6	-.309	-.134	.001	.761 ^a	-.253	-.232
	y7	.161	-.040	-.410	-.253	.692 ^a	-.181
	y8	-.001	-.151	-.004	-.232	-.181	.812 ^b

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
y1	1.000	.355
y3	1.000	.443
y4	1.000	.535
y6	1.000	.539
y7	1.000	.471
y8	1.000	.365

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.708	45.136	45.136	2.708	45.136	45.136
2	.904	15.064	60.201			
3	.789	13.143	73.344			
4	.677	11.281	84.625			
5	.544	9.072	93.697			
6	.378	6.303	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
y1	.596
y3	.666
y4	.731
y6	.734
y7	.686
y8	.604

Undefined error #11401 - Cannot open text file
 "C:\Program Files\SPSSSEVAL\en\windows\spss.err": No s
 a. 1 components extracted.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
Y1	.220
Y3	.246
Y4	.270
Y6	.271
Y7	.253
Y8	.223

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

Rotated Component Matrix

- a. Only one component was extracted.
The solution cannot be rotated.

Factor Analysis

Correlation Matrix

		y3	y4	y6	y7	y8
Correlation	y3	1.000	.403	.358	.297	.306
	y4	.403	1.000	.344	.502	.254
	y6	.358	.344	1.000	.411	.394
	y7	.297	.502	.411	1.000	.352
	y8	.306	.254	.394	.352	1.000
Sig. (1-tailed)	y3		.000	.001	.007	.006
	y4	.000		.002	.000	.018
	y6	.001	.002		.000	.000
	y7	.007	.000	.000		.002
	y8	.006	.018	.000	.002	

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.760
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	64.536
	df	10
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		y3	y4	y6	y7	y8
Anti-image Covariance	y3	.763	-.194	-.137	-.013	-.118
	y4	-.194	.670	-.066	-.255	-.003
	y6	-.137	-.066	.717	-.149	-.183
	y7	-.013	-.255	-.149	.659	-.132
	y8	-.118	-.003	-.183	-.132	.781
Anti-image Correlation	y3	.783 ^a	-.271	-.185	-.019	-.152
	y4	-.271	.722 ^a	-.095	-.384	-.004
	y6	-.185	-.095	.792 ^a	-.216	-.244
	y7	-.019	-.384	-.216	.735 ^a	-.183
	y8	-.152	-.004	-.244	-.183	.790 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
y3	1.000	.443
y4	1.000	.525
y6	1.000	.518
y7	1.000	.555
y8	1.000	.413

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.454	49.079	49.079	2.454	49.079	49.079
2	.795	15.898	64.977			
3	.714	14.276	79.253			
4	.589	11.782	91.035			
5	.448	8.965	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
y3	.666
y4	.724
y6	.720
y7	.745
y8	.642

Undefined error #11401 - Cannot open text file
 "C:\Program Files\SPSSSEVAL\en\windows\spss.ert": No s

a. 1 components extracted.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
Y3	.271
Y4	.295
Y6	.293
Y7	.304
Y8	.252

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

Rotated Component Matrix

- a. Only one component was extracted.
The solution cannot be rotated.

Factor Analysis**Correlation Matrix**

		y3	y4	y6	y7
Correlation	y3	1.000	.403	.358	.297
	y4	.403	1.000	.344	.502
	y6	.358	.344	1.000	.411
	y7	.297	.502	.411	1.000
Sig. (1-tailed)	y3		.000	.001	.007
	y4	.000		.002	.000
	y6	.001	.002		.000
	y7	.007	.000	.000	

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.713
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	48.844
	df	6
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		y3	y4	y6	y7
Anti-image Covariance	y3	.781	-.199	-.179	-.035
	y4	-.199	.670	-.071	-.265
	y6	-.179	-.071	.763	-.198
	y7	-.035	-.265	-.198	.682
Anti-image Correlation	y3	.742 ^a	-.274	-.232	-.048
	y4	-.274	.691 ^a	-.099	-.392
	y6	-.232	-.099	.749 ^a	-.274
	y7	-.048	-.392	-.274	.688 ^a

- a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
y3	1.000	.468
y4	1.000	.605
y6	1.000	.506
y7	1.000	.582

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.161	54.032	54.032	2.161	54.032	54.032
2	.715	17.878	71.910			
3	.667	16.670	88.580			
4	.457	11.420	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
y3	.684
y4	.778
y6	.711
y7	.763

Undefined error #11401 - Cannot open text file
 "C:\Program Files\SPSSSEVAL\en\windows\spss.err": No s

a. 1 components extracted.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
Y3	.317
Y4	.360
Y6	.329
Y7	.353

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

Rotated Component Matrix^a

- a. Only one component was extracted.
 The solution cannot be rotated.

Factor Analysis

Correlation Matrix

		y4	y6	y7
Correlation	y4	1.000	.344	.502
	y6	.344	1.000	.411
	y7	.502	.411	1.000
Sig. (1-tailed)	y4		.002	.000
	y6	.002		.000
	y7	.000	.000	

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.647
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	33.000
	df	3
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		y4	y6	y7
Anti-image Covariance	y4	.725	-.133	-.297
	y6	-.133	.806	-.218
	y7	-.297	-.218	.683
Anti-image Correlation	y4	.640 ^a	-.174	-.422
	y6	-.174	.711 ^a	-.293
	y7	-.422	-.293	.615 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
y4	1.000	.626
y6	1.000	.529
y7	1.000	.685

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.841	61.376	61.376	1.841	61.376	61.376
2	.671	22.359	83.734			
3	.488	16.266	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
y4	.791
y6	.728
y7	.828

Undefined error #11401 - Cannot open text file
 "C:\Program Files\SPSSSEVAL\en\windows\spss.err": No s
 a. 1 components extracted.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
Y4	.430
Y6	.395
Y7	.450

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

Rotated Component Matrix

- a. Only one component was extracted.
 The solution cannot be rotated.

Lampiran 5

UJI ASUMSI KLASIK

Uji Heteroskedasitas
Nonparametric Correlations

Correlations

			X1	X2	ax1	ax2
Spearman's rho	X1	Correlation Coefficient	1.000	-.107	.038	.156
		Sig. (2-tailed)	.	.383	.754	.199
		N	69	69	69	69
	X2	Correlation Coefficient	-.107	1.000	.099	.060
		Sig. (2-tailed)	.383	.	.420	.624
		N	69	69	69	69
	ax1	Correlation Coefficient	.038	.099	1.000	.052
		Sig. (2-tailed)	.754	.420	.	.670
		N	69	69	69	69
	ax2	Correlation Coefficient	.156	.060	.052	1.000
		Sig. (2-tailed)	.199	.624	.670	.
		N	69	69	69	69

Uji Multikolinearitas
Correlations

Correlations

		X1	X2
X1	Pearson Correlation	1	-.022
	Sig. (2-tailed)		.858
	N	69	69
X2	Pearson Correlation	-.022	1
	Sig. (2-tailed)	.858	
	N	69	69

Uji Normalitas NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X2	X1
N		69	69
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000	.0000
	Std. Deviation	1.00000	1.00000
Most Extreme Differences	Absolute	.138	.125
	Positive	.138	.093
	Negative	-.095	-.125
Kolmogorov-Smirnov Z		1.145	1.041
Asymp. Sig. (2-tailed)		.145	.228

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 6

ANALISIS REGRESI

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^b	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	.427 ^a	.182	.157	.91355	.182	7.352	2	66	.001	1.983

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.271	2	6.135	7.352	.001 ^a
	Residual	55.082	66	.835		
	Total	67.353	68			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.009	.110		.079	.937		
	X1	.295	.111	.297	2.667	.010	1.000	1.000
	X2	.312	.111	.313	2.813	.006	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	X1	X2
1	1	1.022	1.000	.00	.49	.49
	2	1.000	1.011	1.00	.00	.00
	3	.978	1.022	.00	.51	.51

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-1.0359	1.0902	.0087	.42480	69
Residual	-1.94079	1.87060	.00000	.90002	69
Std. Predicted Value	-2.459	2.546	.000	1.000	69
Std. Residual	-2.124	2.048	.000	.985	69

a. Dependent Variable: Y

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 7

Denpasar, 14 March 2009

Kepada Yth.
Bapak / Ibu Karyawan / Karyawati
Perama Swara Tour & Travel
Di Tempat

Dengan hormat,
Berikut terlampir kuesioner sebagai salah satu prosedur pengambilan data penelitian guna menunjang penyelesaian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang saya jalani di Universitas Terbuka dengan judul "*Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Karyawan Perama Swara Tour & travel*". Berkaitan dengan kuesioner tersebut, saya mohon kesediaan Bapak / Ibu untuk mengisinya secara jujur sesuai dengan pendapat pribadi.

Adapun kegiatan ini dilakukan hanya untuk kepentingan akademis. Kiranya Bapak / Ibu berkenan untuk mengisinya.

Atas perhatian dan dukungan Bapak / Ibu, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Diana Perama Aryati
NIM : 015334656

**Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Situasional
terhadap Motivasi Kerja Karyawan Perama Swara
Tour & Travel**

Tanggal :
No. Responden :

Tanda Tangan :

Tujuan penelitian :

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh informasi dari para karyawan Perama Swara Tour & Travel mengenai budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan.

Data Responden

Nama :
Alamat :
No. Telepon :
Jenis kelamin :
Unit kerja :
Jabatan :
Masa kerja :
Tingkat pendidikan :

Pedoman pengisian :

Mohon beri tanda silang (X) untuk jawaban yang sesuai, dan berilah penjelasan bila jawaban yang tersedia kurang mewakili.

I. Budaya Kerja

1. Perusahaan tempat di mana saudara bekerja menuntut para karyawannya untuk melakukan komunikasi ke segala arah (vertical maupun horizontal) ?

a. sangat sering	b. sering	c. kadang – kadang	d. jarang	e. tidak pernah
------------------	-----------	--------------------	-----------	-----------------

2. Perusahaan tempat di mana saudara bekerja memberikan kesempatan kepada seluruh karyawannya untuk mengembangkan kreativitas (ide) dalam menyelesaikan pekerjaan ?

a. sangat luas	b. luas	c. cukup luas	d. kurang luas	e. tidak luas
----------------	---------	---------------	----------------	---------------

3. Perusahaan tempat di mana saudara bekerja memikirkan kesejahteraan karyawan?

a. sangat sering	b. sering	c. kadang – kadang	d. jarang	e. tidak pernah
------------------	-----------	--------------------	-----------	-----------------

4. Perusahaan tempat di mana saudara bekerja memberikan pedoman pada seluruh karyawan dalam melayani para pelanggan ?

a. sangat rinci	b. rinci	c. cukup rinci	d. kurang rinci	e. tidak rinci
-----------------	----------	----------------	-----------------	----------------

5. Perusahaan tempat di mana saudara bekerja menerapkan system team work dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja ?

a. sangat sering	b. sering	c. kadang – kadang	d. jarang	e. tidak pernah
------------------	-----------	--------------------	-----------	-----------------

II. Kepemimpinan Situasional

1. Pimpinan memberikan intruksi kerja pada bawahan.

a. sangat banyak	b. banyak	c. cukup banyak	d. kurang banyak	e. tidak pernah
------------------	-----------	-----------------	------------------	-----------------

2. Pimpinan banyak memberikan pertunjuk kerja pada bawahan.

a. sangat rinci	b. rinci	c. cukup rinci	d. kurang rinci	e. tidak rinci
-----------------	----------	----------------	-----------------	----------------

3. Pimpinan memberikan pengawasan pada bawahan.

a. sangat ketat	b. ketat	c. cukup ketat	d. kurang ketat	e. tidak ketat
-----------------	----------	----------------	-----------------	----------------

4. Pimpinan minta pendapat bawahan dalam membuat keputusan, tetapi keputusan tetap ada pada pimpinan.

a. sangat sering	b. sering	c. kadang – kadang	d. jarang	e. tidak pernah
------------------	-----------	--------------------	-----------	-----------------

5. Pimpinan memberikan wewenang pada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri dalam kerjanya.

a. sangat luas	b. luas	c. cukup luas	d. kurang luas	e. tidak luas
----------------	---------	---------------	----------------	---------------

III. Motivasi kerja

1. Anda merasa puas dengan hasil pekerjaan anda.

a. sangat puas	b. puas	c. cukup puas	d. kurang puas	e. tidak puas
----------------	---------	---------------	----------------	---------------

2. Anda merasa puas dengan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan terhadap kinerja anda.

a. sangat puas	b. puas	c. cukup puas	d. kurang puas	e. tidak puas
----------------	---------	---------------	----------------	---------------

3. Pekerjaan anda sesuai dengan keinginan anda.

a. sangat sesuai	b. sesuai	c. cukup sesuai	d. kurang sesuai	e. tidak sesuai
------------------	-----------	-----------------	------------------	-----------------

4. Anda merasa puas dengan tanggung jawab yang anda emban.

a. sangat puas	b. puas	c. cukup puas	d. kurang puas	e. tidak puas
----------------	---------	---------------	----------------	---------------

5. Sebagai karyawan, anda mendapat kesempatan yang luas untuk mengembangkan potensi yang ada dalam diri karyawan.

a. sangat luas	b. luas	c. cukup luas	d. kurang luas	e. tidak luas
----------------	---------	---------------	----------------	---------------

6. Anda merasa nyaman dengan hubungan kerja yang terjalin di tempat anda bekerja.

a. sangat nyaman	b. nyaman	c. cukup nyaman	d. kurang nyaman	e. tidak nyaman
------------------	-----------	-----------------	------------------	-----------------

7. Anda merasa puas dengan kondisi kerja pada lingkungan kerja anda.

a. sangat puas	b. puas	c. cukup puas	d. kurang puas	e. tidak puas
----------------	---------	---------------	----------------	---------------

8. Anda merasa yakin bahwa setiap pekerjaan yang anda lakukan memberikan harapan bagi masa depan anda.

a. sangat yakin	b. yakin	c. cukup yakin	d. kurang yakin	e. tidak yakin
-----------------	----------	----------------	-----------------	----------------

9. Anda merasa yakin bahwa perusahaan akan bersikap adil dalam mengambil keputusan.

a. sangat yakin	b. yakin	c. cukup yakin	d. kurang yakin	e. tidak yakin
-----------------	----------	----------------	-----------------	----------------

UNIVERSITAS TERBUKA

TERIMA KASIH
 ATAS KESEDIAAN BAPAK / IBU
 DALAM MENGGISI KUESIONER DI ATAS

Lampiran 8

Tabulasi Responden

**SKOR JAWABAN RESPONDEN
VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X1)**

No. Resp.	PERTANYAAN NO.					TOTAL X1	MEAN X1
	1	2	3	4	5		
1	4	5	4	4	5	22	4.4
2	4	4	4	5	5	22	4.4
3	4	4	4	3	4	19	3.8
4	5	5	5	5	5	25	5
5	5	5	4	3	4	21	4.2
6	4	3	4	3	4	18	3.6
7	5	5	3	4	5	22	4.4
8	4	4	4	4	4	20	4
9	5	5	5	5	5	25	5
10	4	3	4	4	4	19	3.8
11	5	5	4	4	4	22	4.4
12	4	3	3	3	5	18	3.6
13	5	4	4	4	5	22	4.4
14	4	4	4	3	4	19	3.8
15	5	4	3	3	4	19	3.8
16	4	3	4	3	4	18	3.6
17	4	5	4	5	5	23	4.6
18	5	5	4	5	5	24	4.8
19	5	5	4	5	5	24	4.8
20	3	3	4	3	3	16	3.2
21	4	5	4	3	4	20	4
22	5	5	4	4	4	22	4.4
23	5	5	4	4	5	23	4.6
24	5	5	5	5	5	25	5
25	4	4	5	5	5	23	4.6
26	5	5	4	5	5	24	4.8
27	4	3	4	3	4	18	3.6
28	5	5	4	5	5	24	4.8
29	5	1	3	3	4	16	3.2
30	5	3	5	3	5	21	4.2
31	5	5	5	5	5	25	5
32	4	4	3	3	5	19	3.8
33	4	3	3	3	4	17	3.4
34	4	4	4	3	4	19	3.8
35	5	5	5	5	5	25	5
36	4	3	4	4	5	20	4
37	4	5	4	3	4	20	4
38	3	3	4	3	4	17	3.4
39	4	3	5	3	4	19	3.8
40	3	2	3	3	3	14	2.8

**SKOR JAWABAN RESPONDEN
VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X1)**

(Lanjutan)

No. Resp.	PERTANYAAN NO.					TOTAL X1	MEAN X1
	1	2	3	4	5		
41	4	5	4	5	5	23	4.6
42	5	4	4	3	5	21	4.2
43	4	3	4	4	5	20	4
44	5	5	5	5	5	25	5
45	4	4	4	5	5	22	4.4
46	5	3	4	4	5	21	4.2
47	5	3	4	4	5	21	4.2
48	5	3	4	4	5	21	4.2
49	5	5	4	5	5	24	4.8
50	5	5	4	5	5	24	4.8
51	5	5	5	4	5	24	4.8
52	4	5	5	5	4	23	4.6
53	4	3	4	3	5	19	3.8
54	5	5	5	5	5	25	5
55	5	5	5	5	5	25	5
56	4	4	4	3	5	20	4
57	4	5	4	4	4	21	4.2
58	4	5	4	5	4	22	4.4
59	2	5	4	5	4	20	4
60	2	3	4	5	4	18	3.6
61	4	4	5	3	5	21	4.2
62	5	5	5	4	4	23	4.6
63	5	4	4	3	3	19	3.8
64	4	5	4	3	4	20	4
65	4	5	5	5	4	23	4.6
66	5	5	4	4	5	23	4.6
67	5	4	4	3	4	20	4
68	5	5	3	2	4	19	3.8
69	5	4	5	3	5	22	4.4

**SKOR JAWABAN RESPONDEN
VARIABEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL (X2)**

No. Resp.	PERTANYAAN NO.					TOTAL X2	MEAN X2
	1	2	3	4	5		
1	3	3	3	4	1	14	2.8
2	4	4	3	3	2	16	3.2
3	4	3	3	4	3	17	3.4
4	3	3	4	4	1	15	3
5	5	4	3	4	4	20	4
6	4	3	3	4	4	18	3.6
7	4	3	3	5	2	17	3.4
8	4	4	4	4	4	20	4
9	5	5	3	4	5	22	4.4
10	3	3	4	3	3	16	3.2
11	4	3	3	3	3	16	3.2
12	3	3	3	4	4	17	3.4
13	4	5	4	4	2	19	3.8
14	4	3	3	4	3	17	3.4
15	3	4	4	3	3	17	3.4
16	3	3	4	3	3	16	3.2
17	3	5	4	4	3	19	3.8
18	5	4	4	4	3	20	4
19	5	5	4	5	5	24	4.8
20	4	3	3	3	2	15	3
21	4	4	4	4	3	19	3.8
22	3	4	3	4	3	17	3.4
23	3	3	2	4	3	15	3
24	3	5	5	4	2	19	3.8
25	5	5	4	5	3	22	4.4
26	5	4	4	4	4	21	4.2
27	4	3	3	5	2	17	3.4
28	4	4	3	4	3	18	3.6
29	3	1	2	3	1	10	2
30	3	3	3	4	3	16	3.2
31	3	3	2	3	3	14	2.8
32	4	3	3	4	3	17	3.4
33	4	4	4	3	3	18	3.6
34	3	4	3	2	2	14	2.8
35	4	3	3	4	3	17	3.4
36	4	3	3	3	3	16	3.2
37	3	5	2	4	2	16	3.2
38	3	4	3	5	3	18	3.6
39	3	3	3	3	2	14	2.8
40	5	3	3	4	3	18	3.6
41	4	3	4	5	4	20	4
42	5	5	3	3	5	21	4.2
43	3	4	2	3	2	14	2.8
44	3	5	3	4	3	18	3.6

**SKOR JAWABAN RESPONDEN
VARIABEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL (X₂)**

(Lanjutan)

No. Resp.	PERTANYAAN NO.					TOTAL X ₂	MEAN X ₂
	1	2	3	4	5		
45	4	4	5	4	3	20	4
46	5	5	3	4	3	20	4
47	4	5	3	5	2	19	3.8
48	4	4	3	5	2	18	3.6
49	4	5	4	4	5	22	4.4
50	4	4	3	4	3	18	3.6
51	5	5	4	5	4	23	4.6
52	5	5	5	4	5	24	4.8
53	3	3	3	4	2	15	3
54	5	5	4	5	5	24	4.8
55	5	3	3	5	5	21	4.2
56	4	3	3	5	3	18	3.6
57	5	4	3	4	3	19	3.8
58	5	5	5	5	3	23	4.6
59	3	3	2	3	3	14	2.8
60	4	3	5	5	3	20	4
61	3	3	4	3	3	16	3.2
62	5	4	4	4	3	20	4
63	3	2	2	3	2	12	2.4
64	5	5	3	5	3	21	4.2
65	3	5	3	3	4	18	3.6
66	4	4	5	4	3	20	4
67	3	4	5	4	3	19	3.8
68	3	2	2	3	3	13	2.6
69	4	3	3	3	3	16	3.2

**SKOR JAWABAN RESPONDEN
VARIABEL MOTIVASI KERJA (Y)**

No. Resp.	PERTANYAAN NO.									TOTAL Y	MEAN Y
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	3	4	4	3	5	4	3	4	5	35	3.89
2	3	4	3	3	3	3	3	1	3	26	2.89
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35	3.89
4	3	3	4	3	5	4	4	5	4	35	3.89
5	4	3	4	3	5	4	4	4	3	34	3.78
6	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35	3.89
7	4	3	4	4	3	4	4	2	3	31	3.44
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
9	2	3	4	3	5	4	4	4	5	34	3.78
10	3	3	3	3	3	3	3	4	5	30	3.33
11	3	3	4	3	3	3	2	5	4	30	3.33
12	3	4	4	4	3	4	4	4	3	33	3.67
13	3	4	4	4	5	4	3	3	4	34	3.78
14	4	4	3	3	3	4	2	4	4	31	3.44
15	4	3	3	4	5	3	4	4	4	34	3.78
16	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35	3.89
17	4	3	4	3	5	5	3	4	5	36	4.00
18	3	5	4	4	5	5	4	5	5	40	4.44
19	4	4	5	5	5	5	5	5	5	43	4.78
20	2	3	4	3	3	3	3	1	3	25	2.78
21	3	3	4	3	1	4	3	4	3	28	3.11
22	3	3	4	3	3	3	3	4	3	29	3.22
23	3	3	4	4	5	5	4	4	4	36	4.00
24	3	4	5	4	5	5	4	5	5	40	4.44
25	3	4	4	4	5	5	4	5	5	39	4.33
26	4	4	5	4	4	5	4	4	5	39	4.33
27	3	3	4	2	4	4	3	4	3	30	3.33
28	3	5	3	3	5	3	2	4	4	32	3.56
29	2	2	2	3	2	3	2	4	2	22	2.44
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3.00
31	3	5	4	3	5	2	2	2	5	31	3.44
32	2	3	4	3	4	4	4	3	4	31	3.44
33	4	3	4	4	4	5	4	4	4	36	4.00
34	2	3	4	3	5	4	4	4	4	33	3.67
35	3	3	5	3	5	5	3	4	5	36	4.00
36	2	2	4	4	5	4	4	4	4	33	3.67
37	5	2	5	2	3	5	2	5	3	32	3.56
38	4	4	4	3	5	4	3	4	3	34	3.78
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3.00
40	3	3	3	3	5	3	5	5	5	35	3.89
41	4	4	4	4	4	5	5	5	4	39	4.33
42	3	3	2	3	3	5	5	5	5	34	3.78
43	3	4	4	3	3	3	4	3	4	31	3.44
44	2	2	5	4	5	4	4	5	5	36	4.00
45	5	4	5	4	4	5	4	5	4	40	4.44

**SKOR JAWABAN RESPONDEN
VARIABEL MOTIVASI KERJA (Y)**

(Lanjutan)

No. Resp.	PERTANYAAN NO.									TOTAL Y	MEAN Y
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
46	2	3	4	3	3	5	5	5	4	34	3.78
47	3	3	4	3	4	4	4	4	3	32	3.56
48	4	3	4	4	5	5	5	5	5	40	4.44
49	2	2	3	3	3	3	3	3	4	26	2.89
50	3	3	4	4	5	4	5	4	5	37	4.11
51	4	3	4	3	4	5	4	4	5	36	4.00
52	2	3	3	2	3	3	3	4	3	26	2.89
53	2	2	3	3	5	3	3	5	5	31	3.44
54	5	5	5	5	3	5	5	5	5	43	4.78
55	3	3	5	3	5	3	3	5	4	34	3.78
56	3	3	3	4	5	3	4	4	5	34	3.78
57	5	5	4	5	3	5	3	5	3	38	4.22
58	3	4	5	4	5	3	3	5	4	36	4.00
59	4	3	3	3	4	4	4	5	4	34	3.78
60	2	2	3	2	5	4	3	3	4	28	3.11
61	1	5	3	3	5	3	3	5	5	33	3.67
62	3	3	2	2	3	3	3	3	3	25	2.78
63	3	3	5	5	5	3	5	5	5	37	4.11
64	3	4	4	3	5	5	4	5	5	38	4.22
65	5	4	4	4	3	4	4	4	4	36	4.00
66	4	3	4	3	4	3	3	4	3	31	3.44
67	3	3	2	4	5	5	2	3	4	31	3.44
68	4	4	4	4	5	4	4	4	4	37	4.11
69	3	5	4	4	5	3	3	4	4	35	3.89