

**PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN  
DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN  
KINERJA KARYAWAN  
PT. TELKOM TBK. KANDATEL KUPANG**

Ni Putu Nursiani<sup>1)</sup>

**ABSTRACT**

In a condition the competition which progressively tighten acting manager have to own and play style of leadership in such a manner so that able to influence employees to reach organizational target. Condition of competition which is dynamic progressively, organizational culture create clear differentiation between organization with its competitor and the culture give identity of all its member. To increase the employees performance there are various factor which can influence it such as leadership style, motivation and the organizational culture beside some other factor. Emulation condition which progressively competitive make a leader have to be clever analyze situation and motivate all of his/her subordinate in order be able to compete. Based on the result of research at entire/all employees remain to PT.TELKOM Tbk. Kandatel Kupang, where culture of company at PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang have mean of score deliberated by equal to 4,10 and included in high category. Style of Leadership have mean of score deliberated by equal to 4,37. This matter depict hard work of all head PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang in leading and instructing his/her subordinate for reaching a very emulation of competitive which always changed. Motivation job of employees have mean of score deliberated by equal to 3,85. So we can conclude that motivation work employees at PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang is included in high category. Performance of Employees PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang have mean of score deliberated by equal to 3,87, included in good category. From statistical examination result to hypothesis 1, we get value  $F_{\text{count}}$  of equal to 10,664 and value significant of equal to 0,000, cultural of company (X1), and the leadership style (X2) by simultan have an effect on reality (significant) to Motivation Work (Y). Hypothesis Examination 2 based on result analyse obtained by value t-count for the free variable of company culture is smaller than value t-table = 1,665 or if seen by value signifikansi 0,440 bigger than confusion storey level 5 % ( $\alpha = 0,05$ ), so we can be taken a decision to accept  $H_0$  and refuse  $H_1$ . Examination of Hypothesis 3, style of leadership have an effect on dominant to motivation work, examination of Hypothesis 4 based on test of Anova obtained by value of  $F_{\text{count}}$  of equal to 7,268 and assess significant of equal to 0,001 so Cultural of company (X1), and the leadership style (X2) by simultan have an effect on reality (significant) to employees performance (Z). Examination of Hypothesis 5 based on result analyse obtained by value of  $t_{\text{count}}$  for the free variable of company culture equal to 1,639 with value significant (p-value) = 0,105. Culture of company have an effect on positive and it is not significant to employees performance. Examination of Hypothesis 6 style of leadership have an effect on dominant to employees performance. Examination of Hypothesis 7, result of calculation obtained by value of  $t_{\text{count}}$  Motivation job of equal to 3,107 with value significant (p-value) = 0,003, motivation work to have an effect on positive and significant to employees Performance.

**Kata kunci :** Budaya Perusahaan, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan

Sumber daya manusia mempunyai kedudukan yang semakin strategis. Posisi strategis ini melalui proses yang panjang. Terdapat suatu metamorfosis dalam sudut

pandang pengelolaan SDM. Awalnya penghargaan terhadap SDM dipukul rata, tanpa peduli seberapa besar kontribusinya. Sudut pandang ini disebut *the personnel perspective*. Perusahaan yang berada dalam perspektif ini lebih banyak Anda jumpai di iklan baris. Selanjutnya mulai ada bonus,

<sup>1)</sup> Dosen tetap Jurusan Administrasi Bisnis, FISIP-Urdana

insentif dan perbedaan antara SDM yang performansinya bagus dan jelek (*the compensation perspective*). Kemudian disadari SDM sebagai aset strategis, tetapi belum ada investasi nyata untuk mengembangkan kapabilitasnya (*the alignment perspective*). Terakhir manajemen SDM dianggap melekat dan tak terpisahkan dalam implementasi strategi perusahaan (*the high performance perspective*).

Sektor telekomunikasi merupakan salah satu sektor yang memegang peranan vital dalam perkembangan suatu negara, di mana banyaknya saingan bisnis yang berperan dalam bidang telekomunikasi. Dalam mengelola kondisi tersebut, SDM memegang peran penting untuk menyesuaikan diri dan mempertahankan persaingan dengan perusahaan sejenis. Manusia dalam hal ini karyawan perusahaan merupakan faktor produksi dan aset yang sangat penting dalam menjalankan aktivitas-aktivitas perusahaan guna mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan, karenanya SDM harus dikelola dengan baik. Salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam pelayanan jasa telekomunikasi adalah PT. Telekomunikasi (TELKOM) Persero Kantor Daerah Telekomunikasi Kupang, pada saat ini menghadapi tantangan persaingan yang sangat ketat dari operator-operator baru dalam pengelolaan jasa telekomunikasi, di mana setiap orang yang ada dalam organisasi ini dituntut mampu menghadapi perubahan dengan selalu berusaha dan memotivasi diri agar lebih kreatif dan terus-menerus melakukan inovasi. Disamping itu perusahaan harus memiliki perencanaan kinerja yang merupakan suatu proses di mana karyawan dan pimpinan bekerjasama merencanakan apa yang akan dikerjakan dimasa mendatang, menentukan bagaimana kinerja harus diukur, merencanakan cara mengatasi kendala.

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (PT. Telkom Tbk.) merupakan sebuah

perusahaan yang cukup berkembang dan telah memiliki berbagai cabang di setiap daerah di seluruh Indonesia, salah satunya adalah PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang yang memiliki tujuh bagian/departemen yaitu: 1) *Business Performance*; 2) *Access Network Maintenance*; 3) *Access Network Operation*; 4) *Sales Fixed Phone* 5) *Data Internet and VAS*; 6) *General Support*; dan, 7) *Customer Care*.

Menyangkut kinerja karyawan di PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang berupa hasil kerja sehari-hari yang diukur setiap tahun yang disebut Nilai Kinerja Individu (NKI) dan juga perilaku kerja. Untuk menilai kinerja karyawan pada PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang menggunakan Pedoman Pelaksanaan Nilai Kinerja Individu (NKI) di lingkungan PT. Telkom. Dimaksudkan bahwa dalam menilai kinerja karyawan, dapat dilihat dari NKI karyawan yaitu pernyataan atas suatu kinerja karyawan dalam kurun waktu tertentu yang dinyatakan dalam batas nilai prestasi dari tertinggi yaitu P5 berturut-turut sampai dengan terendah P1. P5 yaitu prestasi yang dicapai diatas 110%, P4 yaitu 103%-109%, P3 yaitu 96%-102%, P2 yaitu 90%-95%, dan P1 yaitu prestasi kurang dari 90%. Adapun capaian kinerja dari karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang Tahun 2006 dengan jumlah karyawan sebanyak 81 orang adalah P5 tidak ada, P4 sebanyak 1 orang, P3 sebanyak 5 orang, P2 sebanyak 74 orang, dan P1 sebanyak 1 orang, sedangkan pada Tahun 2007, NKI hanya berkisar pada P2 dan P1

Mengamati tidak tercapainya kinerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang seperti yang telah ditetapkan perusahaan tersebut bahwa pada dasarnya terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang karyawan, salah satu penyebab adalah motivasi karyawan itu sendiri di mana masih ada karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang, yang merasa kurang

bergairah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, seperti pelayanan yang belum sesuai dengan harapan

Dengan demikian perusahaan perlu memikirkan implikasi dari motivasi karyawan sebagai suatu tuntutan untuk menopang aktivitas-aktivitas perusahaan di tengah persaingan yang semakin ketat dengan memperhatikan dan merespon keterkaitan faktor-faktor penyebab karyawan dapat berperilaku dengan sebaik-baiknya karena karyawan sebagai asset utama dalam menentukan kesuksesan perusahaan. Disamping lebih mengimplementasikan budaya korporasi yang telah dimiliki Telkom yaitu *The Way Telkom 135* dengan asumsi dasar "Committed 2U" yang merupakan keyakinan yang senantiasa harus diteguhkan oleh setiap insan Telkom di hatinya, dengan nilai-nilai inti yaitu *competent people, excellent service dan customer value*, bahwa hanya dengan memberikan yang terbaik kepada para *stakeholders* perusahaan bisa mempertahankan keberadaannya dengan terus dapat melahirkan terobosan yang selaras dengan lingkungan bisnis telekomunikasi yang semakin kompetitif dengan dukungan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan perubahan yang dihadapi perusahaan.

Merujuk pada apa yang dikemukakan tersebut, budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan pada PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang dapat menjadi faktor penting yang sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan yang pada akhirnya mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan. Berdasarkan pengamatan awal penulis, diperoleh keterangan yang perlu dikaji lebih jauh, khususnya menyangkut pengaruh implementasi budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan kemudian dianalisis motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang.

### Rumusan Masalah

Untuk meningkatkan kinerja karyawan ada berbagai faktor yang dapat mempengaruhinya diantaranya adalah gaya kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi disamping beberapa faktor lainnya. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin tidak hanya dilihat dari ciri-ciri kepemimpinan yang dihubungkan dengan perilaku tertentu tetapi juga disesuaikan dengan tuntutan situasi yang dihadapi. Kondisi persaingan yang semakin kompetitif membuat seorang pemimpin harus pandai menganalisis situasi dan memotivasi para bawahannya agar tetap mampu bersaing.

Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai/diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Berdasarkan hal tersebut, pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah :

- (a) Apakah ada pengaruh antara budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang?
- (b) Apakah ada pengaruh antara budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang?
- (c) Manakah dari budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan yang berpengaruh paling dominan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang?
- (d) Apakah ada pengaruh antara budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang?

- (e) Apakah ada pengaruh antara budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang ?
- (f) Manakah dari budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang ?
- (g) Apakah ada pengaruh antara motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang ?
- (g) Menganalisis pengaruh antara motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang

#### Kajian Teoritis

##### Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Malhis & Jackson, 2002:78).

**Pengertian Kinerja.** Kinerja adalah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Pater menyatakan bahwa kinerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (As'ad, 1991:46-47). Dari batasan tersebut As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedang Suprihanto (dalam Srimulyo, 1999:33) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama.

Sementara dalam pengertian yang relatif spesifik dikemukakan oleh Bernardin & Russel (1993 : 397) bahwa "*performance is the record of outcome produced on a specied job function or activity during a*

#### Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

- (a) Menganalisis pengaruh budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang
- (b) Menganalisis pengaruh budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang
- (c) Menganalisis manakah dari budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan yang berpengaruh paling dominan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang
- (d) Menganalisis pengaruh budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang
- (e) Menganalisis pengaruh budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang
- (f) Menganalisis manakah dari budaya perusahaan dan gaya

*specified time period*" Dari pengertian tersebut bahwa kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu. Sedangkan Byars & Rue (1997 :379) adalah *"degree of accomplishment of the task make up an employee's job"*. Kinerja sebagai tingkat atau derajat penyelesaian tugas yang dihasilkan dari pekerjaan yang dilakukan karyawan.

Dari beberapa pendapat tentang definisi kinerja yang dikemukakan di atas menyatakan bahwa kinerja dapat dijabarkan sebagai prestasi kerja (*performance*), pencapaian kerja atau penampilan kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau kelompok kerja dari suatu organisasi yang dapat diukur secara kualitas dan kuantitas untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

**Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.** Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan, lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (As'ad, 1991:49), yaitu : faktor individu dan situasi kerja. Menurut Gibson, et al (dalam Srimulyo, 1999:39), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu: a) variabel individual; b) variabel organisasional; dan c) variabel psikologis. Sedangkan Gomes (2003 : 142) mengatakan kinerja adalah catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu. Dalam melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan yang berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik (*judgement performance evaluation*), maka ada delapan dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian.

Lebih lanjut, Gomes (2003:142) mengemukakan bahwa dimensi kinerja yang perlu mendapat perhatian adalah : a) *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu; b) *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya; c) *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya; d) *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul; e) *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi); f) *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan; g) *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya; dan h) *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmatan dan integritas pribadi.

Dalam penelitian ini variabel kinerja diukur berdasarkan delapan dimensi kinerja yang dikemukakan Gomes (2003:142) yang terdiri dari hasil kerja (*quantity of work, quality of work*) dan perilaku kerja (*job knowledge, creativeness, cooperation, dependability, initiative, personal qualities*).

#### **Budaya Perusahaan**

Budaya terkenal sebagai konsep yang sulit untuk dirumuskan. Budaya organisasi adalah konsep yang marak berkembang dalam satu dasawarsa ini sebagai bagian dalam ilmu manajemen. William M. Mercer dalam Dessler (1996:421) merumuskan budaya organisasi sebagai suatu ekspresi kombinasi pengaruh dari keyakinan dasar organisasi, nilai-nilai harapan dan pola tindakan tertentu. Deal dan Kennedy (1982) dalam bukunya *Corporate Culture; Ritus and Ritual* mengemukakan budaya perusahaan adalah nilai-nilai inti sebagai falsafah perusahaan yang didukung

oleh semua warga untuk mencapai kesuksesan dan memberikan pemahaman tentang arah bersama dan menjadi pedoman perilaku mereka dari hari-ke hari, Deal dan Kennedy mengemukakan kata-kata kunci "nilai-nilai inti"

Schein (1992) dalam bukunya "Organizational and Leadership" mengemukakan budaya organisasi sebagai pola asumsi-asumsi dasar yang diciptakan dan dikembangkan oleh sekelompok orang sebagai usaha mereka belajar menanggulangi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti benar dan oleh sebab itu diajarkan pada warga baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, merasakan dalam hubungan dengan masalah-masalah organisasi.

Berdasarkan berbagai pandangan ahli diatas dapat dikatakan budaya perusahaan (budaya organisasi) adalah nilai dan keyakinan bersama yang menjadi pedoman berpikir dan bertindak semua warga organisasi dalam usaha mencapai tujuan perusahaan serta solusi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

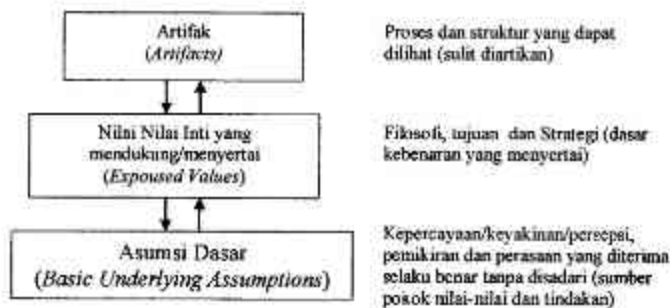
**Tingkatan Budaya.** Schein dalam Hatch (1997:211) menyatakan bahwa

budaya organisasi dibagi dalam tiga tingkatan yaitu :

- (a) Artifak, di mana budaya bersifat kasat mata tetapi seringkali tidak dapat diartikan, seperti lingkungan fisik organisasi, teknologi, cara berpakaian dll.
- (b) Nilai inti, nilai ini memiliki tingkat kesadaran lebih tinggi dari artifak, nilai ini sulit diamati secara langsung; sehingga perlu menyimpulkan melalui wawancara dengan anggota organisasi atau menganalisa kandungan artifak seperti dokumen.
- (c) Asumsi dasar, merupakan reaksi yang dipelajari atau bermula dari nilai-nilai yang dianut.

Sebagai suatu nilai dan keyakinan yang dipegang teguh, budaya organisasi akan menumbuhkan keterikatan terhadap organisasi, karena kesamaan nilai yang tertanam memudahkan setiap organisasi untuk memahami dan menghayati setiap peristiwa atau kegiatan yang dilakukan organisasi.

Keberhasilan suatu pemimpin pada abad ke-21 ditentukan oleh kemampuan dalam mentransformasikan diri sesuai tuntutan perubahan dan memperkuat budaya yang mendukung tujuan



Sumber : Edgar Schein (1992) *Organization Culture and Leadership*

organisasi, bila hal ini dapat tercipta, maka dapat dipastikan prestasi kerja pegawai akan meningkat dan dapat mempengaruhi pengembangan karir pegawai yang pada akhirnya akan sangat menentukan kinerja organisasi

Dalam penelitian ini yang mengambil obyek penelitian pada PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang, di mana berdasarkan Keputusan Direksi Telkom Nomor : KD.24/PR.180/CTG-00/2003, tanggal 28 maret 2003 tentang Budaya Korporasi Telkom adalah "THE TELKOM WAY 135" yang mencakup tiga tingkatan unsur yaitu 1(satu) asumsi dasar, 3 (tiga) nilai inti dan 5 (lima) langkah perilaku.

- Asumsi Dasar : *Committed 2U*
- Nilai-nilai inti : 1) *Customer Value*; 2) *Excellent Service*; dan 3) *Competent People*
- Perilaku : 1) *Stretch the goals*; 2) *Simplify*; 3) *Involve everyone*; 4) *Quality is my job*; dan 5) *Reward the winners*.

Menurut Deal dan Kennedy menggunakan kata-kata kunci "nilai-nilai inti" sebagai falsafah perusahaan yang didukung oleh semua warga untuk mencapai kesuksesan dan memberikan pemahaman tentang arah bersama dan menjadi pedoman perilaku mereka dari hari-ke hari, sehingga dalam penelitian ini nilai-nilai inti yang terkandung dalam budaya korporasi Telkom akan dijadikan sebagai indikator dalam pengukuran variabel budaya perusahaan.

#### **GAYA KEPEMIMPINAN**

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya ( Nawawi, 2003:115). Empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif dan

delegatif. Gaya kepemimpinan juga berkaitan dengan factor situasional seperti kompleksitas tugas, persepsi dan sikap, iklim dalam kelompok kerja, rentang kendali dan ancaman yang dihadapi dari luar organisasi.

#### **Kepemimpinan Transaksional**

Menurut Robbins (2002:27) mengemukakan kepemimpinan transaksional memandu/memotivasi pengikut/bawahan ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara pertukaran reward dengan kinerja tertentu, artinya dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi reward bila bawahan mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan kesepakatan bersama. Kepemimpinan transaksional dapat dijabarkan ke dalam dimensi perilaku pimpinan sebagai berikut:

- (a) *Contingent Reward* artinya kontrak pertukaran imbalan atau usaha, menjanjikan imbalan atas usaha, menjanjikan imbalan bagi kinerja yang baik dan menghargai kinerja bawahan.
- (b) *Active management by exception* artinya pimpinan menetapkan sejumlah aturan yang perlu ditaati dan secara ketat melakukan pengawasan/control dan mencermati penyimpangan dari berbagai standar yang ditetapkan dan melakukan intervensi dan tindakan koreksi untuk perbaiki.
- (c) *Passive management by exception* artinya pemimpin hanya dapat melakukan intervensi apabila standar tidak terpenuhi atau keadaan semakin memburuk.

#### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang focus pada pencapaian perubahan nilai-nilai

kepercayaan, perilaku, emosional dan kebutuhan bawahan menuju perubahan lebih baik dimasa yang akan datang. Pemimpin transformasional merasa dipercaya dan dihormati pengikutnya. Pengikut memiliki komitmen terhadap pimpinan sehingga bawahan memiliki motivasi untuk melakukan sesuatu lebih dari apa yang diharapkan darinya. (Bass; dalam Yulk:297).

Dalam teori Bass, kepemimpinan transformasional mencakup 4 unsur yakni: pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, situasi intelektual dan konsiderasi individual.

Pengaruh idealisme maksudnya pemimpin memperlihatkan pendirian, menekankan kepercayaan, memiliki daya tahan terhadap berbagai isu, menampilkan nilai-nilai utama, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuensi terhadap keputusan. Pemimpin seperti ini dikagumi sebagai model peran, menciptakan kebanggaan, loyalitas, kepercayaan dan menyelaraskan tujuan. Pemimpin berupaya mempengaruhi pengikut untuk mengikuti perubahan yang diinginkan demi tercapainya visi dan misi organisasi.

Motivasi inspirasional, dalam hal ini pemimpin mengemukakan berbagai tantangan yang dihadapi dan mengajak para pengikut secara optimis, antusias dan bertanggung jawab tentang apa yang harus dilakukan. Pemimpin berupaya mempengaruhi dan menggerakkan pengikut dengan mengartikulasikan visi secara menarik sehingga akan muncul ide baru dalam pengembangan bisnis, memberi ruang gerak dalam meraih pangs pasar atau peluang di masa depan. Visi organisasi perlu dikomunikasikan dan disosialisasikan sehingga memberi peluang bagi pelbagai pemikiran, kolaborasi tim kerja, sehingga mampu mengkreasikan setiap perubahan.

Stimulasi intelektual, di mana pemimpin mengkritisi asumsi, tradisi dan

keyakinan lama dengan mengubah pola pikir, merangsang pemikiran dan gagasan-gagasan baru mengenai perspektif dan cara baru untuk melakukan sesuatu, dengan demikian pola pikir lama ditinggalkan dan gagasan yang baru diaplikasikan. Stimulasi intelektual dilakukan dengan rasionalisme, eksistensi, empirisme dan idealisme. Rasionalisme ditekankan pada prestasi, kompetensi dan kemandirian, eksistensi ditekankan pada keamanan, kepercayaan dan kolaborasi, empirisme ditekankan pada proteksi dan kesinambungan sedangkan idealisme pada pembelajaran dan kreativitas.

Konsiderasi individual, pemimpin menghadapi bawahan sebagai individu dengan memperhatikan dan mempertimbangkan kebutuhan, aspirasi dan kemampuan individu. Pemimpin mampu mendengarkan, mengembangkan, menasehati dan melatih bawahannya. Secara universal gaya kepemimpinan transformasional membantu pimpinan memimpin karyawan lebih efektif dan menghasilkan kinerja terbaik dan disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu memotivasi bawahan dan memungkinkan bawahan mempertahankan kinerjanya dan mencapai perubahan yang revolusioner.

## MOTIVASI KERJA

### Pengertian Motivasi Kerja

Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, dibawah ini dikemukakan pengertian motif, motivasi dan motivasi kerja. Abraham Spertling (dalam Mangkunegara, 2002:93) mengemukakan bahwa motif di definisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri- Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. William J. Stanton (dalam Mangkunegara, 2002:93) mendefinisikan bahwa motif adalah



kebutuhan yang di stimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam niencapai rasa puas. Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (dalam Mangkunegara, 2002:93) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Sedangkan motivasi dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*). Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest L. McCormick (dalam Mangkunegara, 2002:94) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

#### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut Frederick Herzberg (dalam Masithoh, 1998:20) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua factor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *disatisfier* atau *extrinsic motivation*.

Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan factor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik).

Menurut Frederick Herzberg (dalam Munandar, 2001:331-332) faktor

intrinsik dari pekerjaan meliputi : 1) Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan dan diberikan kepada pekerja; 2) Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya; 3) Pekerjaan itu sendiri, besar kecilnya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya; 4) Capaian (*achievement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi; dan 5) Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas unjuk kerjanya.

Sedangkan faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan kedalam faktor ekstrinsik yang meliputi: 1) Administrasi dan kebijakan perusahaan, kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan; 2) Penyediaan, kewajaran penyediaan yang dirasakan diterima oleh karyawan; 3) Gaji, kewajaran gaji yang diterima sebagai imbalan; 4) Hubungan antar pribadi, kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan rekan sekerja; 5) Kondisi Kerja, kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaannya.

#### **KAJIAN EMPIRIK**

Penelitian Syahrir Natsir (2006) tentang Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Karismatik terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Perbankan di Sulawesi Tengah, dengan hasil penelitian bahwa ada pengaruh langsung negatif dan tidak

signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja, ada pengaruh langsung positif dan signifikan dari kepemimpinan karismatik terhadap perilaku kerja, terdapat pengaruh langsung negatif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dan ada pengaruh langsung positif dan signifikan dari kepemimpinan karismatik terhadap perilaku kerja.

Penelitian Dewi Vivi Fitria (2007) tentang Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Dinas Kependudukan, Catatan Sipil, dan Keluarga Berencana di Kabupaten Cirebon), penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif analitis dengan menggunakan teknik sensus dan indikator yang diukur dalam motivasi kerja adalah prestasi (achievement), kekuasaan (power), pengakuan (aflliasi). Sedangkan indikator yang diukur dalam kinerja pegawai adalah kedisiplinan, hasil kerja, tanggung jawab, dan kemampuan kerja. Dari hasil analisis data diperoleh persamaan regresi  $y = 12,091 + 0,715X$  dengan menggunakan korelasi product moment dan uji signifikansi tstudent diperoleh hasil koefisien korelasi sebesar 0,728. Apabila angka tersebut dikorelasikan dengan tabel batas nilai korelasi, maka angka tersebut berada pada kategori tinggi, yaitu terletak pada daerah 0,60-0,799. Sedangkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruhnya digunakan koefisien determinasi yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi kerja sebesar 75,26%, sedangkan selebihnya diduga dipengaruhi oleh faktor-

faktor lain. Sementara itu berdasarkan uji signifikansi diperoleh bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka penulis mengambil kesimpulan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, diterima.

Penelitian Dewi Marifah tentang pengaruh motivasi dan budaya kerja terhadap kinerja pekerja sosial di Jawa Timur, di mana hasil penelitian menunjukkan pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja secara parsial dengan uji t masing-masing sebesar 4,291 dan 5,452 dengan tingkat signifikansi 0,00 dan secara simultan dengan uji F sebesar 61,628, hal ini mengindikasikan faktor motivasi dan budaya berpengaruh cukup kuat terhadap kinerja.

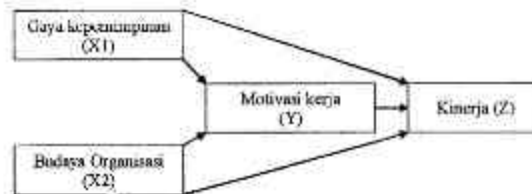
#### **KERANGKA PEMIKIRAN**

Bagi perusahaan, kinerja karyawan yang meningkat merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi di mana peningkatan kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya perusahaan. Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan karyawan agar mereka mau bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan karyawan akan membuat karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dan akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Motivasi merupakan akibat

dari interaksi individu dan situasi di mana setiap individu berbeda dalam dorongan motivasi dasar. PT. Telkom Tbk Kandatel Kupang, pada saat ini menghadapi tantangan persaingan yang sangat ketat dari operator-operator baru dalam pengelolaan jasa telekomunikasi, Indonesia merupakan negara yang memiliki provider telekomunikasi terbanyak di dunia yang berjumlah 11 provider, sehingga dalam menghadapi persaingan, setiap orang yang ada dalam organisasi ini dituntut mampu menghadapi perubahan dengan selalu berusaha dan memotivasi diri agar lebih kreatif dan terus-menerus melakukan inovasi. Disamping itu perusahaan harus memiliki perencanaan kinerja yang merupakan suatu proses di mana karyawan dan pimpinan bekerjasama merencanakan apa yang akan dikerjakan dimasa mendatang, menentukan bagaimana kinerja harus diukur, merencanakan cara mengatasi kendala. Kinerja seorang karyawan akan baik bila karyawan tersebut memiliki *skill* yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah yang sesuai, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik. Dari berbagai kajian teori dan kajian empirik tersebut diatas dapat dibuat kerangka konsep penelitian sebagai berikut : **(lihat gambar 1.1)**

Berdasarkan kerangka tersebut dapat dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut:

- (a) Budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang
- (b) Budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang
- (c) Salah satu variabel (budaya perusahaan atau gaya kepemimpinan) berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang
- (d) Budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang
- (e) Budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang
- (f) Salah satu variabel (budaya perusahaan atau gaya kepemimpinan) berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang
- (g) Ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang



Gambar 1.1. Kerangka Konsep Penelitian

**METODE PENELITIAN**

**Operasionalisasi Variabel**

Variabel-variabel ini akan diukur berdasarkan dimensi-dimensi atau karakteristik-karakteristiknya masing-

masing seperti telah diuraikan pada bagian kajian pustaka dan secara ringkas akan diuraikan kembali pada bagian ini. Operasionalisasi dan pengukuran masing-masing variabel penelitian yang digunakan seperti pada Tabel 3.1. berikut ini:

**Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Sub Variabel / Dimensi	Indikator
<b>Budaya Perusahaan (X1)</b> nilai-nilai inti sebagai febrif perusahaan yang didukung oleh semua warga untuk mencapai kesuksesan dan memberikan pemahaman tentang arah bersama dan menjadi pedoman perilaku	1) <i>Customer value</i> adalah manfaat bersih yang diperoleh pelanggan dari produk atau jasa dengan tingkat pengorbanan biaya, waktu dan tenaga tertentu. 2) <i>Excellent service</i> adalah nilai yang mengedepankan pelayanan dengan mata yang melitiki kerapan pelanggan. 3) <i>Concator people</i> adalah Nilai perusahaan yang menghargai (gaji) setiap insan Telkom yang memiliki kemampuan untuk memenuh dengan cakap, segala tuntutan pelayanan dalam bisnis telekomunikasi yang kompetitif.	- peduli pada pelanggan - tanggap jawab terhadap pelanggan - menyadari kebutuhan pelanggan - menghindari pemborosan - efisiensi dan efektivitas pekerjaan - kompetensi, kontribusi dan produktivitas kerja sebagai tolak ukur keberhasilan - pengakuan terhadap prestasi karyawan
<b>Gaya Kepemimpinan (X2)</b> giriako atau cara yang dipilih dan dipertunjukkan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya	1) Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin memandu, memotivasi pengikut bawahan ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. 2) Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang focus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, perilaku, emosional dan kebutuhan bawahan menuju perubahan lebih baik.	- imbalan kontingenasi - manajemen eksepri aktif - manajemen eksepri pasif - karisma - stimulasi intelektual - konsiderasi individual - inspiratif
<b>Motivasi kerja (Y)</b> Kekuatan yang mendorong seseorang sebagai pegawai yang ada di dalam maupun di luar dirinya baik berupa reward maupun punishment	1) Motivasi intrinsik adalah faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang berasal dari dalam diri seseorang. 2) Motivasi ekstrinsik adalah faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketertarikan dan kesehatan.	- Tanggung jawab - prestasi - Hubungan dengan rekan kerja - kondisi kerja
<b>Kinerja Karyawan (Z)</b> sifat dan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan secara atau kegiatan selama periode waktu tertentu		- <i>Quality of Work</i> - <i>Quantity of Work</i> - <i>Job Knowledge</i> - <i>Creativitas</i> - <i>Cooperativitas</i> - <i>Dependability</i> - <i>Initiative</i> - <i>Personal qualities</i>

Keterangan : Skala pengukuran semua item adalah ordinal

**Populasi Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang yang tersebar pada tujuh bagian, dari seluruh bagian tersebut total jumlah karyawan adalah 81 orang. Seperti disajikan pada Tabel 3.2.

**Metode Penarikan Sampel**

Mengingat jumlah populasi dalam penelitian ini tidak terlalu besar yaitu seluruh karyawan pada tujuh bagian yang ada di PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang dengan populasi berjumlah 81 orang, maka penelitian ini menggunakan sampel jenuh.

Tabel 3.3.  
Alokasi Ukuran Sampel Menurut Band/Golongan Karyawan Pada Setiap Bagian di PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang

No.	Bagian	Ukuran Populasi	Ukuran Sampel	Populasi n Menurut Band/Gol. Karyawan			
				IV	V	VI	VII
1	Business Performance	3	3	1	2	0	0
2	Access Network Maintenance	21	21	1	4	4	12
3	Access Network Operation	15	15	1	4	3	7
4	Explores and Sales	6	6	1	3	1	1
5	Data and Field Sales	3	3	1	1	1	0
6	General Support	12	13	1	3	3	6
7	Customer Care	20	20	1	3	6	10
Total		81	81	7	20	18	36

Sumber: PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang

Menurut Amirullah (2002: 59) bahwa sampel haruslah sebesar-besarnya, dengan asumsi, semakin banyak sampel yang diambil maka akan semakin representatif dan hasilnya dapat digeneralisasi yang ukuran-ukurannya disesuaikan dengan jenis penelitian.

**Metode Analisis**

**Metode Pengujian Instrumen**

**Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sampai sejauhmana kuesioner yang diajukan dapat menjangkau data dan informasi yang dibutuhkan dengan menggunakan teknik korelasi product moment model Pearson's (Arikunto, 1993 :138)

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

**Keterangan :**

- r = koefisien korelasi
- X = skor pernyataan untuk setiap subyek
- Y = skor total
- XY = skor pernyataan x skor total
- N = jumlah responden

Jika r value lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$  berarti pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan valid.

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kuesioner dapat memberi hasil yang sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama pada waktu yang bertinjan. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat koefisien Alpha Cronbach dengan formula (Arikunto, 1993:56)

$$\alpha = \frac{r}{1 - (k - 1)r}$$

**Keterangan :**

- $\alpha$  = Keandalan Alpha Cronbach
  - k = Jumlah pernyataan dalam skala
  - r = Rata-rata korelasi diantara point pernyataan
- Indeks Kriteria Realibilitas
- < 0,200 sangat rendah
  - 0,200-0,399 rendah
  - 0,400-0,599 cukup
  - 0,600-0,799 tinggi
  - 0,800-1,000 sangat tinggi

Hasil uji validitas dalam penelitian ini, dapat dilihat pada tabel berikut :

Indeks Kriteria Realibilitas	
< 0,200	sangat rendah
0,200-0,399	rendah
0,400-0,599	cukup
0,600-0,799	tinggi
0,800-1,000	sangat tinggi

Hasil uji validitas dalam penelitian ini, dapat dilihat pada tabel berikut :

**Metode Analisis**

**Metode Pengujian Instrumen**

**Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sampai sejauhmana kuesioner yang diajukan dapat menjangar data dan informasi yng dibutuhkan dengan menggunakan teknik korelasi product moment model Pearson's (Arikunto, 1993 :138)

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

Keterangan :

- r = koefisien korelasi
- X = skor pernyataan untuk setiap subyek
- Y = skor total
- XY = skor pernyataan x skor total
- N = jumlah responden
- Jika  $\bar{r}$  value lebih kecil dari  $\bar{\alpha}$  = 5 % berarti pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan valid.

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kuesioner dapat memberi hasil yang sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama pada waktu yang bertalian. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat koefisien Alpha Cronbach dengan formula (Arikunto,1993:56)

$$\alpha = \frac{r}{1 - (k - 1)r}$$

Keterangan :

- $\bar{\alpha}$  = Keandalan Alpha Cronbach
- k = Jumlah pernyataan dalam skala
- r = Rata-rata korelasi diantara point pernyataan

**Metode Analisis**

**Metode Pengujian Instrumen**

**Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sampai sejauhmana kuesioner yang diajukan dapat menjangar data dan informasi yng dibutuhkan dengan menggunakan teknik korelasi product moment model Pearson's (Arikunto, 1993 :138)

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

Keterangan :

- r = koefisien korelasi
- X = skor pernyataan untuk setiap subyek
- Y = skor total
- XY = skor pernyataan x skor total
- N = jumlah responden
- Jika  $\bar{r}$  value lebih kecil dari  $\bar{\alpha}$  = 5 % berarti pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan valid.

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kuesioner dapat memberi hasil yang sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama pada waktu yang bertalian. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat koefisien Alpha Cronbach dengan formula (Arikunto,1993:56)

$$\alpha = \frac{r}{i = (k - 1)r}$$

Keterangan :

á = Keandalan Alpha Cronbach

k = Jumlah pernyataan dalam skala

r = Rata-rata korelasi diantara point pernyataan

Indeks Kriteria Realibilitas

< 0,200 sangat rendah  
 0,200-0,399 rendah  
 0,400-0,599 cukup  
 0,600-0,799 tinggi  
 0,800-1,000 sangat tinggi  
 Hasil uji validitas dalam penelitian ini, dapat dilihat pada tabel berikut : (lihat tabel 3.4)

**Tabel 3.4.**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Perusahaan (X<sub>1</sub>)**

Item	Korelasi Item - Total	Signifikansi	Keterangan
X1.1	0,567	0,00< 0,05	Valid
X1.2	0,345	0,00< 0,05	Valid
X1.3	0,602	0,00< 0,05	Valid
X1.4	0,459	0,00< 0,05	Valid
X1.5	0,409	0,00< 0,05	Valid
X1.6	0,357	0,001< 0,05	Valid
X1.7	0,307	0,005< 0,05	Valid

Sumber : Data hasil penelitian, diolah

Dari Tabel 3.4 di atas terlihat bahwa nilai signifikansi setiap item pertanyaan dari variabel budaya perusahaan nilainya lebih kecil dari 0,05, sesuai dengan pernyataan

Arikunto, (1993 :138) bila n value lebih kecil dari á = 5 % berarti pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan valid.

**Tabel 3.5.**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>2</sub>)**

Item	Korelasi Item - Total	Signifikansi	Keterangan
X2.1	0,660	0,00< 0,05	Valid
X2.2	0,850	0,00< 0,05	Valid
X2.3	0,497	0,00< 0,05	Valid
X2.4	0,834	0,00< 0,05	Valid
X2.5	0,756	0,00< 0,05	Valid
X2.6	0,875	0,00< 0,05	Valid
X2.7	0,808	0,00< 0,05	Valid
X2.8	0,824	0,00< 0,05	Valid
X2.9	0,807	0,00< 0,05	Valid
X2.10	0,794	0,00< 0,05	Valid
X2.11	0,715	0,00< 0,05	Valid
X2.12	0,728	0,00< 0,05	Valid
X2.13	0,573	0,00< 0,05	Valid
X2.14	0,751	0,00< 0,05	Valid
X2.15	0,716	0,00< 0,05	Valid
X2.16	0,313	0,004< 0,05	Valid

Sumber : Data hasil penelitian, diolah

Dari Tabel 3.5 di atas terlihat bahwa nilai signifikansi setiap item pertanyaan dari variabel gaya kepemimpinan nilainya lebih kecil dari

0,05, sesuai dengan pernyataan Arikunto, (1993 :138) bila n value lebih kecil dari á = 5 % berarti pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan valid.

**Tabel 3.6**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi kerja Y**

Item	Korelasi Item – Total	Signifikansi	Keterangan
Y1	0,376	0,001 < 0,05	Valid
Y2	0,380	0,001 < 0,05	Valid
Y3	0,400	0,00 < 0,05	Valid
Y4	0,343	0,002 < 0,05	Valid
Y5	0,640	0,00 < 0,05	Valid
Y6	0,635	0,00 < 0,05	Valid
Y7	0,341	0,001 < 0,05	Valid
Y8	0,524	0,00 < 0,05	Valid
Y9	0,391	0,00 < 0,05	Valid
Y10	0,413	0,00 < 0,05	Valid
Y11	0,391	0,00 < 0,05	Valid

Sumber : Data hasil penelitian, diolah  
Dari Tabel 3.6 di atas terlihat bahwa nilai signifikansi setiap item dari variabel motivasi kerja nilainya lebih kecil dari 0,05, sesuai dengan

pernyataan Ankrunto, (1993 : 138) bila  $\alpha$  value lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$  berarti pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan valid.

**Tabel 3.7**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Z)**

Item	Korelasi Item – Total	Signifikansi	Keterangan
Z1	0,426	0,00 < 0,05	Valid
Z2	0,544	0,00 < 0,05	Valid
Z3	0,495	0,00 < 0,05	Valid
Z4	0,397	0,00 < 0,05	Valid
Z5	0,413	0,00 < 0,05	Valid
Z6	0,446	0,00 < 0,05	Valid

Sumber : Data hasil penelitian, diolah

Dari Tabel 3.7 di atas terlihat bahwa nilai signifikansi setiap item dari variabel kinerja karyawan nilainya lebih kecil dari 0,05, sesuai dengan pernyataan Ankrunto, (1993 : 138) bila  $\alpha$  value lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$  berarti pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan valid.

pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metoda Koefisien Reliabilitas dengan melihat koefisien Alpha Cronbach.

Hasil pengujian reliabilitas terhadap semua variabel dapat dilihat pada Tabel 3.9 di halaman berikut ini :

#### Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat



**Tabel 3.8**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Koefisien Reliabilitas?	Nilai Batas	Kriteria	Kecukupan
X <sub>1</sub>	0,646	0,600-0,799	Tinggi	Reliabel
X <sub>2</sub>	0,757	0,600-0,799	Tinggi	Reliabel
Y	0,664	0,600-0,799	Tinggi	Reliabel
Z	0,653	0,600-0,799	Tinggi	Reliabel

Sumber : Data hasil penelitian, diolah

**3.2.3.2 Metode Analisis Data**

Dalam penelitian ini, digunakan tiga tahapan analisis data yaitu 1) menguji pengaruh budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan 2) menguji pengaruh budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan alat uji regresi linier berganda. 3) menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan alat uji regresi linier sederhana. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor mengalami kenaikan atau penurunan nilainya (Sugiyono, 2002 : 210). Regresi linier berganda dengan metode OLS (*Ordinary Least Square*) dengan model persamaan sebagai berikut :

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a$$

Keterangan:

Y = Motivasi kerja

X1 = Budaya Perusahaan

X2 = Gaya Kepemimpinan

a<sub>0</sub> = Konstanta

a<sub>1</sub>, a<sub>2</sub> = Koefisien regresi masing-masing variabel X

a = Standar error

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a$$

Y = Kinerja

X1 = Budaya Perusahaan

X2 = Gaya Kepemimpinan

a<sub>0</sub> = Konstanta

a<sub>1</sub>, a<sub>2</sub> = Koefisien regresi masing-masing variabel X

a = Standar error

Sedangkan analisis regresi linier sederhana digunakan untuk mengukur besar atau tidaknya pengaruh variabel Y (motivasi kerja) yang dalam penelitian ini ditetapkan sebagai variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel Z (kinerja karyawan) yang dalam penelitian ini ditetapkan sebagai variabel terikat (*dependent variable*). Analisis regresi linier sederhana juga digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel terikat bila variabel bebas sebagai faktor prediktor mengalami kenaikan atau penurunan nilainya (Sugiyono, 2002 : 210). Model persamaan regresi linier sederhana sebagai berikut :

$$Z = A + BY_i + \hat{a}$$

Keterangan :

Z = Kinerja karyawan

A = Konstanta

B = Koefisien variabel Y

Y<sub>i</sub> = Motivasi Kerja

a = Standar error

**Uji Asumsi Klasik**

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik yang mendasari penggunaan analisis regresi berganda. Model regresi berganda yang digunakan dalam pengujian ini harus terhindar dari kemungkinan terjadinya penyimpangan

asumsi klasik tersebut. Dalam penelitian ini pengamatan hanya dilakukan pada satu periode. Dengan demikian, dalam penelitian ini asumsi model regresi yang akan diuji adalah pengujian *disturbance error* (normalitas), heteroskedastisitas dan multikolinieritas. Berikut ini akan diuraikan tentang asumsi model regresi yang akan diuji:

#### Uji Normalitas Data

Asumsi normalitas merupakan syarat yang sangat penting pada pengujian kebermaknaan koefisien regresi, apabila data residual dari model regresi tidak mengikuti distribusi normal maka kesimpulan dari uji F dan uji t perlu dipertanyakan, karena statistik uji dalam analisis regresi diturunkan dari distribusi normal. Uji normalitas yang dalam penelitian ini dengan analisis statistik menggunakan analisis keruncingan dan kemencengan kurva, dari output SPSS (terlampir) memperlihatkan bentuk kurva mengikuti grafik distribusi normal (meruncing), sehingga dapat disimpulkan data berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

#### Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas muncul apabila kesalahan atau residual dari metode yang diamati tidak memiliki varian yang konstan dari suatu observasi ke observasi lainnya artinya setiap observasi mempunyai reliabilitas yang berbeda akibat perubahan kondisi yang melatarbelakangi tidak terangkum dalam spesifikasi model. Gejala varians yang tidak sama disebut dengan gejala heteroskedastisitas, sedangkan adanya gejala varian yang sama dari satu pengamatan ke pengamatan lain disebut dengan homokedastisitas. Salah satu uji untuk

menguji homokedastisitas ini dengan melihat penyebaran dari varians residual (Santoso & Ashan, 2005:242). Dari hasil output terlihat pada penyebaran residual tidak teratur. Hal tersebut dapat dilihat pada plot yang terpecah dan tidak terbentuk pola tertentu (output SPSS terlampir). Sehingga dapat disimpulkan, tidak terjadi gejala homokedastisitas dan persamaan regresi memenuhi asumsi heterokedastisitas.

#### Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah suatu keadaan di mana antar variabel bebas saling berkorelasi satu dengan lainnya. Jika suatu persamaan regresi berganda terjadi multikolinieritas di antara variabel-variabel bebasnya, maka variabel-variabel yang berkolinier tidak memberi informasi yang berarti pada variabel tidak bebas. Oleh karena itu persamaan regresi linear ganda yang baik adalah harus bebas dari multikolinieritas antar variabel bebasnya.

Ada tidaknya terjadi multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *VIF* dan *tolerance*. Cara yang digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas adalah dengan menggunakan *Varian Inflation*

$$\text{Factor (VIF)}: VIF = \frac{1}{1 - R_i^2}$$

Di mana  $R_i^2$  adalah koefisien determinasi yang diperoleh dengan meregresikan salah satu variabel bebas  $X_i$  terhadap variabel bebas lainnya. Jika nilai VIF nya kurang atau sama dengan 10 dan nilai *tolerance* > 0,1 (Gujarati, 2003: 351), maka dalam data tidak terdapat Multikolinieritas. Dari hasil uji analisis dengan SPSS (terlampir) nilai VIF sebesar 1,188 < 10 dan *tolerance* 0,842 > 0,1, sehingga

dapat disimpulkan dalam data tidak terdapat Multikolinearitas.

#### Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi, bertujuan mengetahui apakah dalam suatu model regresi linear adanya korelasi antar data pengamatan atau tidak. Adanya autokorelasi dapat mengakibatkan penafsiran mempunyai varian yang tidak minimal. Ada tidaknya autokorelasi dapat dideteksi dengan menggunakan uji Durbin Watson (DW), di mana DW berkisar antara -2 dan 2. Dari hasil analisis nilai DW adalah 1,898, sehingga dapat disimpulkan dalam penelitian ini tidak terjadi autokorelasi.

#### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan secara simultan dan parsial. Pengujian hipotesis secara simultan dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Y). Sedangkan pengujian secara parsial dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh satu variabel bebas terhadap variabel terikat, sementara satu atau lebih variabel bebas lainnya dalam keadaan tetap atau dikontrol-

#### Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Dalam penelitian ini *level of significance* yang digunakan adalah  $\alpha = 5\%$  atau *level of confident* 95%. Sebagaimana hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

1. Budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan secara simultan mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang, maka

hipotesis statistik yang diajukan yaitu :

$H_0 : \beta_i = 0$ , artinya budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan secara simultan tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja.

$H_a : \beta_i \neq 0$ , artinya budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja.

2. Budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan secara simultan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang, maka hipotesis statistik yang diajukan yaitu :

$H_0 : \beta_i = 0$ , artinya budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

$H_a : \beta_i \neq 0$ , artinya budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Untuk menguji hipotesis tersebut digunakan uji F, untuk menghitung nilai  $F_{statistik}$  digunakan rumus: (Riduwan 2006 : 281)

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

Di mana:

$R^2$  = koefisien korelasi berganda  
 $n$  = ukuran populasi  
 $k$  = banyaknya jumlah variabel

Hasil perhitungan tersebut kemudian dibandingkan dengan  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$  dengan  $df = n - k$ , di mana  $n$  merupakan jumlah populasi dan  $k$  jumlah variabel independen termasuk *intercept*.

Dengan kaidah keputusan sebagai berikut:

Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak

Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  tidak ditolak

#### Pengujian Hipotesis secara Parsial

Dalam pengujian hipotesis secara parsial dilihat :

1. Pengaruh masing-masing variabel yakni, budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan maka sesuai rumusan hipotesis di atas pengujian secara parsial dilakukan sebagai berikut

##### Hipotesis 1 :

$H_0$  :  $\beta_1 \neq 0$ , artinya budaya perusahaan tidak berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

$H_a$  :  $\beta_1 > 0$ , artinya budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

##### Hipotesis 2 :

$H_0$  :  $\beta_2 \neq 0$ , artinya gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

$H_a$  :  $\beta_2 > 0$ , artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

2. Pengaruh masing-masing variabel yakni, budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan maka sesuai rumusan hipotesis di atas pengujian secara parsial dilakukan sebagai berikut

##### Hipotesis 3 :

$H_0$  :  $\beta_3 \neq 0$ , artinya budaya perusahaan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja

$H_a$  :  $\beta_3 > 0$ , artinya budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja

##### Hipotesis 4 :

$H_0$  :  $\beta_4 \neq 0$ , artinya gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja

$H_a$  :  $\beta_4 > 0$ , artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja

Untuk menguji hipotesis tersebut digunakan uji t, untuk menghitung nilai  $t_{hitung}$  digunakan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{b}{S_b}$$

Di mana:

$t_{hitung}$  = nilai t

b = nilai koefisien regresi

$S_b$  = nilai standard error

koefisien regresi

Dari perhitungan tersebut kemudian

nilai  $t_{hitung}$  dibandingkan dengan

nilai  $t_{tabel}$  pada level signifikan 5% dengan  $df = n-k$ , dengan kaidah keputusan :

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka ditolak

artinya koefisien regresi signifikan

Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka diterima artinya

koefisien regresi tidak signifikan.

Sebagaimana telah dikemukakan bahwa variabel Y (motivasi kerja) yang dalam penelitian ini ditetapkan sebagai variabel bebas (*independent variable*) dianalisis pengaruh terhadap variabel Z (kinerja karyawan) yang dalam penelitian ini ditetapkan sebagai variabel terikat (*dependent variable*), digunakan analisis regresi linier sederhana dengan hipotesis statistik yang dirumuskan sebagai berikut :

$H_0$  :  $\beta_4 \neq 0$ , artinya motivasi kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

$H_1: \beta_1 > 0$ , artinya motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis sebagai berikut : Untuk menguji hipotesis tersebut digunakan uji t, untuk menghitung nilai digunakan rumus sebagai berikut:

Di mana:

$t_{hitung}$  = nilai t

$b$  = nilai koefisien regresi

$S_{b_1}$  = nilai standard error koefisien regresi

Kriteria pengujian dilakukan dengan uji t,  $df = n-2$ ,  $\alpha = 0,05$ .

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan diterima  $H_1$ , jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan tolak  $H_1$ .

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Analisis Data**

Pada bagian ini akan dijelaskan bagaimana data diolah dengan

perhitungan statistik, pengujian hipotesis, dan interpretasinya. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan tiga tahapan analisis data yaitu 1) menguji pengaruh budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan 2) menguji pengaruh budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan alat uji regresi linier berganda. 3) menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan alat uji regresi linier sederhana

**Analisis Regresi Berganda Pengaruh budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja**

Untuk melihat pengaruh budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja digunakan analisis regresi. Perhitungan koefisien regresi dilakukan dengan menggunakan bantuan software SPSS. Diperoleh hasil perhitungan koefisien regresi seperti pada tabel berikut :

**Tabel 4.10. Koefisien Regresi Dan Uji Signifikansi Model  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y**  
**Coefficients(a)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.943	.715		1.316	.191
budaya	.101	.130	.085	.775	.440
gykep	.840	.164	.427	3.910	.000

a. Dependent Variable: motivasi

Sumber: Output SPSS 15.0 for Windows berdasarkan data penelitian

Berdasarkan koefisien regresi yang diperoleh dapat dibentuk persamaan regresi taksiran yang menggambarkan hubungan kausal (pengaruh) budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja sebagai berikut :

$$\hat{y} = 0,943 + 0,101 X_1 + 0,640 X_2$$

Nilai konstanta sebesar 0,943 menunjukkan skor rata-rata motivasi kerja jika budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan nol atau konstan. Diperoleh nilai motivasi awal positif sebesar 0,943.

Nilai koefisien regresi  $X_1$  (budaya perusahaan) bertanda positif sebesar 0,101 menunjukkan bahwa jika skor budaya perusahaan naik satu satuan akan diikuti oleh peningkatan skor motivasi kerja sebesar 0,101 dengan asumsi variabel independen lain (gaya kepemimpinan) dianggap konstan, jadi semakin baik budaya organisasi ( $X_1$ ) semakin tinggi motivasi kerja ( $Y$ ) dan nilai koefisien regresi  $X_2$  (gaya kepemimpinan) bertanda positif sebesar 0,640 menunjukkan bahwa jika skor gaya kepemimpinan naik satu satuan akan diikuti oleh peningkatan skor motivasi kerja sebesar 0,640 dengan asumsi variabel

independen lain (budaya organisasi) dianggap konstan, jadi semakin baik gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) semakin tinggi motivasi kerja ( $Y$ ).

Setelah diperoleh persamaan taksiran maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian signifikansi koefisien regresi secara simultan dan secara parsial. Pengujian ini dimaksudkan untuk menyelidiki apakah terdapat pengaruh yang bermakna dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

#### Uji Hipotesis 1.

##### Uji Simultan Pengaruh budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja

Untuk melihat apakah secara bersama-sama kedua variabel bebas, budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan berpengaruh nyata terhadap variabel tidak bebas (motivasi kerja) dilakukan pengujian menggunakan statistik uji F yang dihitung melalui tabel Anova.

Hasil perhitungan statistik Uji F dengan menggunakan bantuan software SPSS diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.11. Tabel Anova ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,238	2	5,619	10,864	,000(a)
	Residual	40,342	78	,517		
	Total	51,580	80			

a. Predictors: (Constant), gykep, budaya

b. Dependent Variable: motivasi

Sumber: Output SPSS 15.0 for Windows berdasarkan data penelitian

Berdasarkan Tabel Anova diatas diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 10,864 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Keputusan pengujian dapat ditentukan dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  atau membandingkan nilai signifikansi dengan nilai alpha. Diperoleh nilai  $F_{hitung}$  dengan derajat bebas (2; 78) dan nilai peluang 0,05 sebesar 3,114

Karena nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  atau dilihat nilai signifikansi lebih kecil dari nilai alpha maka dapat diambil keputusan bahwa menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$ . Hal ini berarti berdasarkan

hasil penelitian maka budaya perusahaan ( $X_1$ ), dan gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh nyata (signifikan) terhadap Motivasi Kerja (Y)

Selanjutnya dapat dilihat koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang menunjukkan besarnya pengaruh secara bersama-sama budaya perusahaan ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja (Y). Tabel berikut merupakan hasil perhitungan koefisien determinasi dengan menggunakan bantuan software SPSS berdasarkan persamaan regresi linier yang diperoleh

**Tabel 4.12 Besar Pengaruh  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y**  
Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1.	.467(a)	.218	.198	.71317	1.686

a Predictors: (Constant), gykep, budaya

b Dependent Variable: motivasi

Sumber: Output SPSS 15.0 for Windows berdasarkan data penelitian

Pada Tabel 4.12 terlihat nilai koefisien determinasi sebesar 0,218. Hasil yang diperoleh menunjukkan 21,8 % perubahan Motivasi Kerja dapat dijelaskan (dipengaruhi) oleh budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan sedangkan sisanya 78,2% merupakan pengaruh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Uji Hipotesis 2.**

**Uji Parsial Pengaruh budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja**

**Pengaruh budaya perusahaan terhadap Motivasi Kerja**

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel bebas Budaya perusahaan sebesar 0,776 dengan nilai signifikansi (p-value) = 0,440. Penentuan

hasil pengujian (penerimaan/penolakan  $H_0$ ) dapat dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  atau juga dapat dilihat dari nilai signifikansinya.

Nilai tabel  $t_{tabel}$  dengan  $\alpha = 0.05$  dan derajat bebas =  $81 - 2 - 1 = 78$  untuk pengujian satu sisi adalah 1,665. Kriteria pengujian satu sisi adalah \*tolak  $H_0$  jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ .

Diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel bebas budaya perusahaan lebih kecil dari nilai  $t_{tabel} = 1,665$  atau jika dilihat nilai signifikansi 0,440 lebih besar dari tingkat kekeliruan 5% ( $\alpha = 0,05$ ), maka dapat diambil keputusan untuk menerima  $H_0$  dan menolak  $H_1$ . Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan budaya perusahaan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja.

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Uji Hipotesis 3**

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel bebas Gaya kepemimpinan sebesar 3,910 dengan nilai signifikansi (p-value) = 0,00. Penentuan hasil pengujian (penerimaan/penolakan  $H_0$ ) dapat dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  atau juga dapat dilihat dari nilai signifikansinya.

Nilai tabel  $t_{tabel}$  dengan  $\alpha = 0,05$  dan derajat bebas =  $81 - 2 - 1 = 78$  untuk pengujian satu sisi adalah 1,665. Kriteria pengujian satu sisi adalah "tolak  $H_0$  jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ ."

Diperoleh nilai t-hitung untuk variabel bebas gaya kepemimpinan lebih besar dari nilai t-tabel = 1,665 atau jika dilihat nilai signifikansi 0,00 lebih kecil dari tingkat kekeliruan 5% ( $\alpha = 0,05$ ), maka dapat diambil keputusan untuk menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$ . Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Dari hasil uji parsial budaya perusahaan terhadap motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja terlihat nilai t-hitung untuk variabel bebas budaya perusahaan sebesar 0,778 dan nilai t-hitung untuk variabel bebas gaya kepemimpinan sebesar 3,910. Jadi dapat disimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Telkom Tbk. Kupang.

**Pengaruh budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan**

Untuk melihat pengaruh budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan digunakan analisis regresi. Perhitungan koefisien regresi dilakukan dengan menggunakan bantuan software SPSS. Diperoleh hasil perhitungan koefisien regresi seperti pada tabel berikut :

**Tabel 4.13. Koefisien Regresi Dan Uji Signifikansi Model  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Z Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.480	.689		2.148	.035
	budaya	.205	.125	.186	1.639	.105
	gykep	.396	.158	.284	2.508	.014

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber: Output SPSS 15.0 for Windows berdasarkan data penelitian

Berdasarkan koefisien regresi yang diperoleh dapat dibentuk persamaan regresi taksiran yang menggambarkan hubungan kausal (pengaruh) budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebagai berikut :

$$Z = 1,480 + 0,205 X_1 + 0,396 X_2$$

Nilai konstanta sebesar 1,480 menunjukkan skor rata-rata kinerja jika budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan nol atau konstan. Diperoleh nilai kinerja awal positif sebesar 1,480

Nilai koefisien regresi  $X_1$  (budaya perusahaan) bertanda positif sebesar 0,205 menunjukkan bahwa jika skor budaya perusahaan naik satu satuan akan diikuti



oleh peningkatan skor kinerja sebesar 0,205 dengan asumsi variabel independen lain (gaya kepemimpinan) dianggap konstan, jadi semakin baik budaya organisasi ( $X_1$ ) semakin tinggi kinerja ( $Z$ ) dan nilai koefisien regresi  $X_2$  (gaya kepemimpinan) bertanda positif sebesar 0,396 menunjukkan bahwa jika skor gaya kepemimpinan naik satu satuan akan diikuti oleh peningkatan skor kinerja sebesar 0,396 dengan asumsi variabel independen lain (budaya organisasi) dianggap konstan, jadi semakin baik gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) semakin tinggi kinerja ( $Z$ ).

Setelah diperoleh persamaan taksiran maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian signifikansi koefisien regresi secara simultan dan secara parsial. Pengujian ini dimaksudkan untuk menyelidiki apakah terdapat pengaruh yang bermakna dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

**Uji Hipotesis 4**

**Uji Simultan Pengaruh Pengaruh budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan**

Hasil perhitungan statistik Uji F dengan menggunakan bantuan software SPSS diperoleh sebagai berikut:

**Tabel 4.14. Tabel Anova ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,974	2	3,487	7,268	,001(a)
	Residual	37,421	78	,480		
	Total	44,395	80			

a Predictors: (Constant), gykep, budaya  
 b Dependent Variable: kinerja

Sumber: Output SPSS 15.0 for Windows berdasarkan data penelitian

Berdasarkan Tabel Anova diatas diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 7,268 dan nilai signifikansi sebesar 0,001. Keputusan pengujian dapat ditentukan dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  atau membandingkan nilai signifikansi dengan nilai alpha. Diperoleh nilai  $F_{tabel}$  dengan derajat bebas (2; 78) dan nilai peluang 0,05 sebesar 3,114.

Karena nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dan  $F_{tabel}$  atau dilihat nilai signifikansi lebih kecil dari nilai alpha maka dapat diambil keputusan bahwa menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$ . Hal ini berarti berdasarkan

hasil penelitian maka budaya perusahaan( $X_1$ ), dan gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh nyata (signifikan) terhadap kinerja karyawan ( $Z$ )

Selanjutnya dapat dilihat koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang menunjukkan besarnya pengaruh secara bersama-sama budaya perusahaan ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Z$ ). Tabel berikut merupakan hasil perhitungan koefisien determinasi dengan menggunakan bantuan software SPSS berdasarkan persamaan regresi linier yang diperoleh

Tabel 4.15 Besar Pengaruh  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Z  
Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.366(a)	.157	.135	.69265	1.756

a Predictors: (Constant), gykep, budaya

b Dependent Variable: kinerja

Sumber: Output SPSS 15.0 for Windows berdasarkan data penelitian

Pada Tabel 4.15 terlihat nilai koefisien determinasi sebesar 0,157. Hasil yang diperoleh menunjukkan 15,7 % perubahan Kinerja dapat dijelaskan (dipengaruhi) oleh budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan sedangkan sisanya 84,3% merupakan pengaruh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### Uji Hipotesis 5.

##### Uji Parsial Pengaruh budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

##### Pengaruh budaya perusahaan terhadap Motivasi Kerja

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel bebas Budaya perusahaan sebesar 1,639 dengan nilai signifikansi (p-value) = 0,105. Penentuan hasil pengujian (penerimaan/penolakan  $H_0$ ) dapat dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  atau juga dapat dilihat dari nilai signifikansinya.

Nilai tabel  $t_{tabel}$  dengan  $\alpha = 0.05$  dan derajat bebas =  $81 - 2 - 1 = 78$  untuk pengujian satu sisi adalah 1,665. Kriteria pengujian satu sisi adalah "tolak  $H_0$  jika t-hitung > t-tabel

Diperoleh nilai t-hitung untuk variabel bebas budaya perusahaan lebih kecil dari nilai t-tabel = 1,665 atau jika dilihat nilai signifikansi 0,105 lebih besar dari tingkat kekeliruan 5% ( $\alpha = 0,05$ ), maka dapat diambil keputusan untuk menerima  $H_0$  dan menolak  $H_1$ . Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan budaya

perusahaan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

##### 2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Dan hasil perhitungan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel bebas Gaya kepemimpinan sebesar 2,508 dengan nilai signifikansi (p-value) = 0,014. Penentuan hasil pengujian (penerimaan/penolakan  $H_0$ ) dapat dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  atau juga dapat dilihat dari nilai signifikansinya.

Nilai tabel  $t_{tabel}$  dengan  $\alpha = 0.05$  dan derajat bebas =  $81 - 2 - 1 = 78$  untuk pengujian satu sisi adalah 1,665. Kriteria pengujian satu sisi adalah "tolak  $H_0$  jika t-hitung > t-tabel.

Diperoleh nilai t-hitung untuk variabel bebas gaya kepemimpinan lebih besar dari nilai t-tabel = 1,665 atau jika dilihat nilai signifikansi 0,014 lebih kecil dari tingkat kekeliruan 5% ( $\alpha = 0,05$ ), maka dapat diambil keputusan untuk menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$ . Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### Uji Hipotesis 6.

Dari hasil uji parsial budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan terlihat nilai t-hitung untuk variabel bebas budaya perusahaan sebesar 1,639 dan nilai t-hitung untuk

variabel bebas gaya kepemimpinan sebesar 2,508. Jadi dapat disimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Tbk. Kupang.

**Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan**

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel bebas Motivasi Kerja sebesar 3,107 dengan nilai signifikansi (p-value) = 0,003. Penentuan hasil pengujian (penerimaan/penolakan  $H_0$ ) dapat dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  atau juga dapat dilihat dari nilai signifikansinya.

Nilai tabel  $t_{tabel}$  dengan  $\alpha = 0.05$  dan derajat bebas =  $81 - 2 - 1 = 78$  untuk pengujian satu sisi adalah 1,665. Kriteria pengujian satu sisi adalah "tolak  $H_0$  jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ .

Diperoleh nilai t-hitung untuk variabel bebas Motivasi Kerja lebih besar dari nilai t-tabel = 1,665 atau jika dilihat nilai signifikansi 0,003 lebih kecil dari tingkat kekeliruan 5% ( $\alpha = 0,05$ ), maka dapat diambil keputusan untuk menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$ . Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Nilai korelasi parsial sebesar 0,330 menunjukkan hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan cukup kuat. Diperoleh pengaruh parsial motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah  $(0,330^2 \times 100 \%) = 10,89\%$ .

**Uji Hipotesis 7. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja karyawan**

**Tabel 4.16. Koefisien Regresi Dan Uji Signifikansi Model Y terhadap Z**  
**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,809	,419		6,710	,000
	motivasi	,306	,098	,330	3,107	,003

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber: Output SPSS 15.0 for Windows berdasarkan data penelitian

Berdasarkan koefisien regresi yang diperoleh, dapat dibentuk persamaan regresi taksiran yang menggambarkan hubungan kausal (pengaruh) Komitmen organisasional terhadap Kinerja karyawan sebagai berikut :

$$\hat{Z} = 2,809 + 0,306 Y$$

Nilai konstanta sebesar 2,809 menunjukkan skor rata-rata Kinerja karyawan jika motivasi kerja nol atau konstan. Diperoleh skor rata-rata kinerja karyawan awal positif sebesar 2,809. Nilai koefisien regresi Y (motivasi kerja) bertanda positif sebesar 0,306 menunjukkan bahwa jika skor

motivasi kerja naik satu satuan akan diikuti oleh peningkatan skor Kinerja karyawan sebesar 0,306.

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel bebas Motivasi kerja sebesar 3,107 dengan nilai signifikansi (p-value) = 0,003. Penentuan hasil pengujian (penerimaan/penolakan  $H_0$ ) dapat dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  atau juga dapat dilihat dari nilai signifikansinya. Nilai tabel  $t_{tabel}$  dengan  $\alpha = 0.05$  dan derajat bebas =  $81 - 1 - 1 = 79$  untuk pengujian satu sisi adalah 1,664. Kriteria pengujian satu sisi adalah "tolak  $H_0$  jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ .

Diperoleh nilai t-hitung untuk variabel bebas motivasi kerja lebih besar dari nilai t-tabel = 1,864 atau jika dilihat nilai signifikansi 0,003 lebih kecil dari tingkat kekeliruan 5% ( $\alpha = 0,05$ ), maka dapat diambil keputusan untuk menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ . Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Selanjutnya dapat dilihat koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang menunjukkan besarnya pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan. Tabel berikut merupakan hasil perhitungan koefisien determinasi dengan menggunakan bantuan software SPSS berdasarkan persamaan regresi linier yang diperoleh.

**Tabel 4.17. Besar Pengaruh Y terhadap Z**  
Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.330(a)	.109	.068	.70766	1.667

a. Predictors: (Constant), motivasi

b. Dependent Variable: kinerja

Sumber: Output SPSS 15.0 for Windows berdasarkan data penelitian

Pada Tabel 4.17 terlihat nilai koefisien determinasi sebesar 0,109. Hasil yang diperoleh menunjukkan 10,9% perubahan Kinerja karyawan dapat dijelaskan (dipengaruhi) oleh Motivasi kerja sedangkan sisanya 89,1% merupakan pengaruh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Dalam kondisi persaingan yang semakin ketat pemimpin perusahaan harus memiliki dan memainkan gaya kepemimpinan sedemikian rupa sehingga mampu mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sehingga organisasi selalu dapat meningkatkan eksistensinya dalam dunia persaingan yang semakin kompetitif. Kondisi persaingan yang semakin dinamis, budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi dengan pesaingnya dan budaya memberi identitas para anggotanya.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan ada berbagai faktor yang dapat

mempengaruhinya diantaranya adalah gaya kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi disamping beberapa faktor lainnya. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin tidak hanya dilihat dari ciri-ciri kepemimpinan yang dihubungkan dengan perilaku tertentu tetapi juga disesuaikan dengan tuntutan situasi yang dihadapi. Kondisi persaingan yang semakin kompetitif membuat seorang pemimpin harus pandai menganalisis situasi dan memotivasi para bawahannya agar tetap mampu bersaing.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui observasi pada obyek penelitian dan hasil wawancara serta jawaban kuesioner dari responden yaitu seluruh karyawan tetap PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang, di mana budaya perusahaan pada PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang mempunyai rata-rata skor tertimbang sebesar 4,10. Rata-rata skor tertimbang tersebut bila dibandingkan dengan skala penilaian yang digunakan, maka budaya perusahaan berada pada kategori tinggi yakni antara 3,40 – 4,19.

Jadi dapat disimpulkan bahwa penerapan atau implementasi budaya perusahaan pada PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang termasuk dalam kategori tinggi. Walaupun masih ada sebagian kecil karyawan yang belum mampu mengimplementasikan budaya perusahaan, hal ini terlihat pada tanggapan responden yang menyatakan tidak setuju dan ragu-ragu sebanyak 14,62 %.

Gaya kepemimpinan pada PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang mempunyai rata-rata skor tertimbang sebesar 4,37. Rata-rata skor tertimbang tersebut bila dibandingkan dengan skala penilaian yang digunakan, maka gaya kepemimpinan berada pada kategori sangat tinggi yakni antara 4,20 – 5,00. Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan pada PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang termasuk dalam kategori sangat baik, di mana tanggapan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju jauh lebih besar bahkan mencapai lebih dari 99 %. Hal ini menggambarkan kerja keras para pimpinan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang dalam memimpin dan mengarahkan bawahannya menuju pada persaingan yang sangat kompetitif yang selalu mengalami perubahan, agar tetap mampu bersaing di pasar telekomunikasi.

Motivasi kerja karyawan yang terdiri dari motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik dari karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang mempunyai rata-rata skor tertimbang sebesar 3,85. Rata-rata skor tertimbang tersebut bila dibandingkan dengan skala penilaian yang digunakan, maka motivasi kerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang berada pada kategori tinggi yakni antara 3,40 – 4,19. Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan pada PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang termasuk dalam kategori tinggi, walaupun ada sebagian kecil karyawan yang memiliki motivasi rendah, sekitar 2,6%, dan lebih dari 78 % karyawan

memiliki motivasi tinggi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.

Kinerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang mempunyai rata-rata skor tertimbang sebesar 3,87. Rata-rata skor tertimbang tersebut bila dibandingkan dengan skala penilaian yang digunakan, maka kinerja karyawan berada pada kategori tinggi yakni antara 3,40 – 4,19. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang termasuk dalam kategori baik.

Dari hasil pengujian statistik terhadap hipotesis 1 tentang pengaruh budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap motivasi kerja bahwa berdasarkan uji Anova diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 10,864 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Keputusan pengujian dapat ditentukan dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  atau membandingkan nilai signifikansi dengan nilai alpha. Diperoleh nilai  $F_{hitung}$  dengan derajat bebas (2; 78) dan nilai peluang 0,05 sebesar 3,114. Berdasarkan hasil analisis tersebut maka budaya perusahaan ( $X_1$ ), dan gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh nyata (signifikan) terhadap Motivasi Kerja ( $Y$ ), hal ini menunjukkan apabila budaya perusahaan yang diterapkan dalam perusahaan diimbangi dengan gaya kepemimpinan yang memadai sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis, seperti apa yang dialami saat ini oleh PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang yang menghadapi lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, di mana dari hasil penelitian ini penerapan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional sangat sesuai, hal ini ditunjukkan dengan hasil yang signifikan bahwa budaya perusahaan Telkom dan gaya kepemimpinan ini secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.

Pengujian hipotesis 2 tentang pengaruh budaya perusahaan dan gaya

kepemimpinan secara parsial terhadap motivasi kerja, bahwa berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai t-hitung untuk variabel bebas budaya perusahaan lebih kecil dari nilai t-tabel = 1,665 atau jika dilihat nilai signifikansi 0,440 lebih besar dari tingkat kekeliruan 5% ( $\alpha = 0,05$ ), maka dapat diambil keputusan untuk menerima  $H_0$  dan menolak  $H_1$ . Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan budaya perusahaan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Sedangkan nilai t-hitung untuk variabel bebas gaya kepemimpinan lebih besar dari nilai t-tabel = 1,665 atau jika dilihat nilai signifikansi 0,00 lebih kecil dari tingkat kekeliruan 5% ( $\alpha = 0,05$ ), maka dapat diambil keputusan untuk menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$ . Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dari hasil analisis ini, dapat dikatakan bahwa apabila budaya perusahaan yang diimplementasikan oleh karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatol Kupang, tidak didukung oleh faktor lain seperti dalam penelitian ini didukung oleh gaya kepemimpinan, maka budaya perusahaan tidak memberikan dampak apapun terhadap motivasi kerja karyawan, berbeda halnya dengan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, hal ini disebabkan faktor birokrasi masih melekat di benak sebagian besar karyawan yang seharusnya sudah menghilangkan faktor tersebut, karena perusahaan saat ini merupakan perusahaan bisnis yang menghadapi persaingan sangat ketat dari beberapa perusahaan telekomunikasi pesaingnya.

Pengujian hipotesis 3 tentang salah satu dari variabel budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja, Dari hasil uji parsial budaya perusahaan terhadap motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja terlihat nilai t-hitung untuk variabel bebas budaya perusahaan sebesar 0,776

dan nilai t-hitung untuk variabel bebas gaya kepemimpinan sebesar 3,910. Jadi dapat disimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Telkom Tbk. Kupang.

Pengujian statistik terhadap hipotesis 4 tentang pengaruh budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap motivasi kerja bahwa berdasarkan uji Anova diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 7,268 dan nilai signifikansi sebesar 0,001. Keputusan pengujian dapat ditentukan dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  atau membandingkan nilai signifikansi dengan nilai alpha. Diperoleh nilai  $F_{hitung}$  dengan derajat bebas (2; 78) dan nilai peluang 0,05 sebesar 3,114. Karena nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  atau dilihat nilai signifikansi lebih kecil dari nilai alpha maka dapat diambil keputusan bahwa menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$ . Hal ini berarti berdasarkan hasil penelitian maka budaya perusahaan ( $X_1$ ), dan gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh nyata (signifikan) terhadap kinerja karyawan (Z). Hal ini menunjukkan apabila budaya perusahaan yang diterapkan dalam perusahaan diimbangi dengan gaya kepemimpinan yang memadai sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis, seperti apa yang dialami saat ini oleh PT. Telkom Tbk. Kandatol Kupang yang menghadapi lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, di mana dari hasil penelitian ini penerapan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional sangat sesuai, hal ini ditunjukkan dengan hasil yang signifikan bahwa budaya perusahaan Telkom dan gaya kepemimpinan ini secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis 5 tentang pengaruh budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan, bahwa berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel

bebas Budaya perusahaan sebesar 1.639 dengan nilai signifikansi (p-value) = 0,105. Penentuan hasil pengujian (penerimaan/penolakan  $H_0$ ) dapat dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  atau juga dapat dilihat dari nilai signifikansinya. Nilai tabel  $t_{tabel}$  dengan  $\alpha = 0,05$  dan derajat bebas =  $81 - 2 - 1 = 78$  untuk pengujian satu sisi adalah 1,665 atau jika dilihat nilai signifikansi 0,105 lebih besar dari tingkat kekeliruan 5% ( $\alpha = 0,05$ ), maka dapat diambil keputusan untuk menerima  $H_0$  dan menolak  $H_1$ . Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan budaya perusahaan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan nilai t-hitung untuk variabel bebas gaya kepemimpinan hasil perhitungan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel bebas Gaya kepemimpinan sebesar 2,508 dengan nilai signifikansi (p-value) = 0,014. Penentuan hasil pengujian (penerimaan/penolakan  $H_0$ ) dapat dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  atau juga dapat dilihat dari nilai signifikansinya. Nilai tabel  $t_{tabel}$  dengan  $\alpha = 0,05$  dan derajat bebas =  $81 - 2 - 1 = 78$  untuk pengujian satu sisi adalah 1,665. Kriteria pengujian satu sisi adalah tolak  $H_0$  jika t-hitung > t-tabel. Nilai t-hitung untuk variabel bebas gaya kepemimpinan lebih besar dari nilai t-tabel = 1,665 atau jika dilihat nilai signifikansi 0,014 lebih kecil dari tingkat kekeliruan 5% ( $\alpha = 0,05$ ), maka dapat diambil keputusan untuk menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$ . Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Seperti halnya pengujian hipotesis 2 diatas, dari hasil analisis ini, dapat dikatakan bahwa apabila budaya perusahaan yang diimplementasikan oleh karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang, tidak didukung oleh faktor lain seperti dalam penelitian ini didukung oleh gaya kepemimpinan, maka budaya perusahaan tidak memberikan dampak apapun terhadap kinerja karyawan, berbeda halnya dengan

gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari hasil kinerja karyawan dari tahun 2006 ada yang mencapai P3 dan P4, dan mengalami penurunan tahun 2007, hanya mencapai P1 dan P2.

Pengujian hipotesis 6 tentang salah satu dari variabel budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil uji parsial budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan terlihat nilai t-hitung untuk variabel bebas budaya perusahaan sebesar 1,639 dan nilai t-hitung untuk variabel bebas gaya kepemimpinan sebesar 2,508. Jadi dapat disimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Tbk. Kupang.

Pengujian hipotesis 7, untuk melihat pengaruh motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel bebas Motivasi kerja sebesar 3,107 dengan nilai signifikansi (p-value) = 0,003. Penentuan hasil pengujian (penerimaan/penolakan  $H_0$ ) dapat dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  atau juga dapat dilihat dari nilai signifikansinya. Nilai tabel  $t_{tabel}$  dengan  $\alpha = 0,05$  dan derajat bebas =  $81 - 1 - 1 = 79$  untuk pengujian satu sisi adalah 1,664. Kriteria pengujian satu sisi adalah tolak  $H_0$  jika t-hitung > t-tabel. Diperoleh nilai t-hitung untuk variabel bebas motivasi kerja lebih besar dari nilai t-tabel = 1,664 atau jika dilihat nilai signifikansi 0,003 lebih kecil dari tingkat kekeliruan 5% ( $\alpha = 0,05$ ), maka dapat diambil keputusan untuk menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$ . Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Asep Ishak & Tanjung Hendri, (2003:16-17), di mana sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai/diakui, hal ini terjadi

karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau Oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Hasil analisis dan pembahasan tentang pengaruh budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan yang didasarkan pada tanggapan 81 responden yang dijadikan sampel penelitian ini diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, pada PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang sudah diterapkan dengan baik dan berada pada kategori tinggi, bahkan gaya kepemimpinan pada kategori sangat tinggi. Hal ini dilihat melalui distribusi frekuensi yang dilakukan, demikian juga halnya dengan motivasi kerja dan kinerja karyawan dilihat dari distribusi frekuensi juga berada pada kategori tinggi, tetapi masih perlu ditingkatkan mengingat persaingan yang dihadapi perusahaan semakin kompetitif.
2. Budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang. Budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan memiliki hubungan linier dengan motivasi kerja, sehingga semakin baik implementasi budaya perusahaan dan semakin sesuai atau tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang menghadapi

persaingan yang sangat kompetitif maka akan diikuti dengan peningkatan motivasi kerja bagi karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang.

3. Budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang, budaya perusahaan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja, sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dan gaya kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang
4. Budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang. Budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan memiliki hubungan linier dengan kinerja karyawan, sehingga semakin baik implementasi budaya perusahaan dan semakin tepat penerapan gaya kepemimpinan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang sangat kompetitif maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang.
5. Budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang. Budaya perusahaan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan gaya kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang
6. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang.



### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, maka ada beberapa saran yang dapat dikemukakan :

#### Saran bagi Pengembangan Ilmu

1. Dalam penelitian ini, hanya mengfokuskan pada *budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan* serta pengaruhnya terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Untuk mengetahui hasil yang lebih kompherensif mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja, disarankan penelitian lebih lanjut dengan menambah *kamitmen organisasi, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi dan faktor lainnya* sehingga hasilnya lebih dapat memprediksi kinerja yang dicapai karyawan.
2. Penelitian ini dilakukan hanya di satu perusahaan, yaitu PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang. Untuk membandingkan hasil yang lebih komprehensif mengenai tema yang diteliti, disarankan untuk dilakukan penelitian lebih lanjut, dengan menambah cakupan obyek penelitian lebih dari satu perusahaan, seperti Indosat, Telkomsel dan lain-lain sehingga hasilnya dapat memberikan perbandingan untuk mengetahui tingkat kinerja masing-masing

perusahaan yang bergerak di bidang yang sama.

#### Saran bagi Operasional Perusahaan.

1. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan kuat terhadap motivasi kerja karyawan maupun kinerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang, maka penempatan posisi pimpinan di berbagai level organisasi perlu mempertimbangkan faktor kompetensi pimpinan agar dapat mengurangi pengaruh-pengaruh negatif yang dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi.
2. Dalam peningkatan kinerja karyawan PT. Telkom Tbk. Kandatel Kupang diharapkan pimpinan di berbagai level organisasi perlu meningkatkan pemahaman karyawan sebagai bawahannya tentang implementasi budaya karena kemampuan dalam mentransformasikan diri sesuai tuntutan perubahan dan memperkuat budaya yang mendukung tujuan organisasi, bila hal ini dapat tercipta, maka dapat dipastikan prestasi kerja pegawai akan meningkat dan dapat mempengaruhi pengembangan karir pegawai yang pada akhirnya akan sangat menentukan kinerja organisasi

### Daftar Rujukan

- Arep Ishak dan Tanjung Hendri, 2003, *Manajemen Motivasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- As'ad Moh, 1991, *Psikologi Industri*, Liberty, Yogyakarta
- Bernardin, H. Jhon & Russell, E. A, Joyce, 1993. *Human Resources Management*. McGraw Hill. Inc. New York.
- Deal, Terence E and Kennedy, Allen A, 1982, *Corporate Culture ritus and Ritual*, Addison wesley Publishing Company. London.

- Gibson, James L, Ivancevich, John M. & Donelly, James, H. Jr, 1994. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Jilid 1, Edisi Terjemahan, Alih Bahasa: Nunuk Adiarini. Penerbit Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta
- Mathis L Robert & Jackson H. John. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Terjemahan. Alih Bahasa : Jimmy Sadeli & Bayu Prawira Hie. Penerbit PT. Salemba Empat. Jakarta.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Milkovich, T. George & Boudreau, W. John. 1997. *Human Resources Management*. Boston, Irwin USA.
- Munandar Ashar Sunyoto. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Robbin Stephen, 1994. *Perilaku Organisasi*, Prehallindo, Jakarta
- Schein H. Edgar, 1991. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-bass Publisher, San Francisco
- Sugiyono, 2003. *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Yulk Gary, 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, alih bahasa Yusuf Udaya. Prehallindo, Jakarta.