

**LAPORAN AKHIR
PENELITIAN DOSEN**



**TRANSFORMASI IKLIM ORGANISASI DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL
DALAM MENINGKATKAN
MOTIVASI KERJA DOSEN; STUDI KASUS DI UHAMKA**

**Oleh :
AMIRUDIN, S.Pd.I., M.Pd.
NIDN : 0302088101**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF DR HAMKA
JAKARTA
TAHUN 2025**



LAPORAN PENELITIAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF DR. HAMKA
Tahun 2025

Judul : TRANSFORMASI IKLIM ORGANISASI DAN KOMUNIKASI
INTERPERSONAL DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI
KERJA DOSEN; STUDI KASUS DI UHAMKA

Ketua Peneliti : AMIRUDIN, S.Pd.I., M.Pd.

Skema Hibah : DOSEN

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Dosen Pembimbing :

Luaran Wajib

No	Judul	Nama Jurnal/ Penerbit/Prosi ding	Level SCIMAGO/S INTA	Progress Luaran
1	TRANSFORMASI IKLIM ORGANISASI DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA DOSEN; STUDI KASUS DI UHAMKA			

Jakarta, 20 Juni 2025

Mengetahui,
Ketua Program Studi

Ketua Peneliti


Arif Widodo Nugroho SE., MM
NIDN. 0309059102


MIRUDIN, S.Pd.I., M.Pd.
NIDN. 0302088101

Menyetujui,
Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis.


Prof. Dr. Zulpahmi, S.E., M.Si.
NIDN.. 0308097403

TRANSFORMASI IKLIM ORGANISASI DAN KOMUNIKASI
INTERPERSONAL DENGAN MOTIVASI KERJA DOSEN; STUDI KASUS
DI UHAMKA

TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND
INTERPERSONAL COMMUNICATION IN ENHANCING FACULTY
WORK MOTIVATION;
A CASE STUDY AT UHAMKA

AMIRUDIN

ABSTRACT

The purpose of the study was to recognize the transformation of Organizational Climate and Interpersonal Communication in Enhancing Faculty Work Motivation: A Case Study at UHAMKA. 40 participants were selected through stratified random sampling from the population of staff on the organization. The method used with survey and correlation technique.

Instrument used for the intake of data in form of model likert scale with three instruments that is works motivation, organizational climate and interpersonal communication, performed by validity test and reliability test. Data analyzed by using Correlation Analysis.

Result of research indicates that firstly, there are positive correlation organizational climate with work motivation. The second, there are positive correlation between interpersonal communication with work motivation. Thirds, there are positive correlation between organizational climate and interpersonal communication with works motivation. It is also implied that work motivation of employees can be improved when organizational climate are also improved.

Key Words: *Organizational climate; interpersonal communication; and works motivation.*

RINGKASAN

Berdasarkan data di lapangan ada indikasi rendahnya motivasi kerja dosen diduga bersumber dari kurang kondusifnya iklim organisasi dan rendahnya komunikasi interpersonal. Menurut Craig C. Pinder, motivasi kerja adalah kekuatan energi yang berasal dari dalam maupun dari luar individu, untuk memulai pekerjaan yang berhubungan dengan perilaku, menentukan bentuk, arah, intensitas, dan durasi. Selain itu, R. Tagiuri dan G. Litwin mendefinisikan Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative terus berlangsung, dialami oleh anggota-anggota organisasi; mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Sedangkan komunikasi interpersonal menurut Gibson dan kawan-kawan, adalah; komunikasi yang berlangsung secara tatap muka yang memudahkan satu dengan yang lain sehingga dapat memahami dan mengerti makna informasi yang dikomunikasikan. Jika disintesis motivasi kerja akan semakin tinggi jika iklim organisasinya kondusif dan komunikasi interpersonal yang baik pula.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, metode survey dengan teknik analisis korelasional. Populasinya adalah dosen UHAMKA, dengan teknik purposive sampling, yaitu sebagian dosen yang telah berstatus sebagai dosen tetap di UHAMKA sebanyak 40 orang. Analisis validitas instrument melalui uji coba instrument menggunakan rumus Pearson Product Moment diperoleh butir instrument yang dinyatakan valid ialah variable motivasi kerja sebanyak 37 item, kemudian variable iklim organisasi sebanyak 35 item dan variabel komunikasi interpersonal sebanyak 35 item.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: pertama, terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dengan motivasi kerja dosen sebesar 0,285 atau 28,5 %. Kedua, terdapat hubungan positif antara komunikasi interpersonal dengan motivasi kerja dosen sebesar 0,186 atau 18,6%. Ketiga, terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dan komunikasi interpersonal secara bersama-sama dengan motivasi kerja sebesar 0,365 atau 36,5%. Berdasarkan hasil temuan yang diperoleh dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa hasil analisis korelasi menunjukan, bahwa antar variabel baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama, iklim organisasi dan komunikasi interpersonal memiliki hubungan positif dengan motivasi kerja dosen. Implikasi dari penelitian ini mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi kerja pegawai dapat melalui penciptaan iklim organisasi yang sehat dan komunikasi interpersonal. Iklim organisasi dan komunikasi interpersonal perlu mendapat perhatian bersama oleh seluruh civitas akademika, mulai dari pimpinan perguruan tinggi hingga para dosen, untuk bersama-sama bertanggung jawab menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan membangun komunikasi interpersonal yang baik sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja para dosennya. Implikasi penelitian ini menjelaskan untuk peningkatan motivasi kerja dapat dilakukan melalui peningkatan iklim organisasi dan komunikasi interpersonal.

DAFTAR ISI

COVER	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
RINGKASAN	iv
DAFTAR ISI	v
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	7
1.3 Pembatasan Masalah	8
1.4 Perumusan Masalah	8
1.5 Manfaat Penelitian	9
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA, DAN PENYUSUNAN HIPOTESIS	 12
2.1 Deskripsi Konseptual	12
2.1.1 Motivasi Kerja	12
2.1.2 Iklim Organisasi	24
2.1.3 Komunikasi Interpersonal	36
2.2 Hasil Penelitian yang Relevan	45
2.3 Kerangka Teoritik	48
2.3.1 Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja	48
2.3.2 Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Kerja	49
2.3.3 Iklim Organisasi dan Komunikasi Interpersonal dengan Motivasi Kerja	51
2.4 Hipotesis Penelitian	54
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	 53
3.1 Tujuan Penelitian	53
3.2 Waktu dan Tempat Penelitian	53
3.3 Metode Penelitian	53
3.4 Populasi dan Sampel	54
3.5 Instrumen Penelitian	56

3.6 Definisi Konseptual dan Definisi Operasional	56
3.7 Teknik Pengumpulan Data	58
3.8 Teknik Analisa Data	64
3.9 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	65
3.10 Hipotesis Statistik	71
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	72
4.1 Deskripsi Data Hasil Penelitian	72
4.2 Pengujian Persyaratan Analisis Data	73
4.3 Pengujian Hipotesis	75
4.3.1 Hubungan Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja	75
4.3.2 Hubungan Komunikasi Interpersonal dengan Motivasi kerja	76
4.3.3 Hubungan Iklim Organisasi dan Komunikasi Interpersonal dengan Motivasi kerja	76
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian	77
4.5 Keterbatasan Penelitian	79
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN	94
5.1 Kesimpulan	94
5.2 Implikasi Hasil Penelitian	95
5.3 Saran	96
DAFTAR PUSTAKA	101
LAMPIRAN	104

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pendidikan tinggi di Indonesia, khususnya pada perguruan tinggi swasta, menghadapi tantangan besar dalam meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran. Perguruan tinggi dituntut untuk mencetak lulusan yang tidak hanya memiliki pengetahuan akademik, tetapi juga keterampilan yang relevan dengan kebutuhan pasar global (Simarmata, 2019). Seiring dengan perkembangan teknologi dan informasi, tuntutan ini semakin kompleks dan memerlukan peningkatan kualitas pendidikan yang lebih holistik. Untuk mencapai tujuan tersebut, peran dosen sangatlah krusial, karena mereka adalah penggerak utama dalam proses pengajaran dan pengembangan akademik di perguruan tinggi (Sabar Aritonang Rajagukguk, Harjanto Prabowo, Agustinus Bandur, 2023). Oleh karena itu, motivasi kerja dosen menjadi salah satu faktor utama yang mempengaruhi kualitas pengajaran (Thi & Nhung, 2018).

Motivasi kerja dosen yang tinggi berpengaruh langsung terhadap kinerja mereka, yang mencakup kualitas pengajaran, kontribusi dalam penelitian, serta partisipasi dalam kegiatan pengabdian masyarakat (Thi & Nhung, 2018). Dosen yang termotivasi akan lebih bersemangat dalam merancang materi pembelajaran yang inovatif, terlibat aktif dalam kegiatan riset, dan memiliki komitmen yang lebih besar terhadap pengembangan akademik dan profesional. Sebaliknya, motivasi yang rendah dapat

menyebabkan penurunan kinerja yang signifikan, berdampak pada kualitas pengajaran dan bahkan pada hubungan antar kolega di dalam institusi pendidikan (Thi & Nhung, 2018). Oleh karena itu, penting untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja dosen agar perguruan tinggi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung dan mendorong motivasi kerja yang lebih baik.

Beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dosen dapat dibagi menjadi dua kategori utama: faktor internal dan eksternal. Faktor eksternal mencakup kebijakan perguruan tinggi, lingkungan fisik, dan iklim organisasi yang ada di tempat kerja. Di sisi lain, faktor internal lebih berkaitan dengan karakter pribadi dosen, seperti nilai-nilai, sikap, dan tujuan profesional mereka (Deci, E. L., & Ryan, 2000). Dalam konteks ini, dua faktor eksternal yang sangat mempengaruhi motivasi kerja dosen adalah iklim organisasi dan komunikasi interpersonal. Keduanya berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan menyenangkan, yang dapat meningkatkan semangat dan dedikasi dosen dalam melaksanakan tugasnya.

Iklim organisasi di perguruan tinggi mencerminkan suasana kerja yang tercipta di dalam institusi, yang meliputi budaya, kebijakan, serta hubungan antar individu di dalam organisasi tersebut. Iklim organisasi yang positif menciptakan suasana yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan pembelajaran, yang semuanya sangat penting dalam dunia pendidikan (Schneider et al., 2013). Dalam perguruan tinggi yang memiliki iklim organisasi yang baik, dosen merasa dihargai dan didukung dalam

menjalankan tugasnya. Sebaliknya, iklim organisasi yang buruk dapat menciptakan suasana yang penuh tekanan, ketidakpastian, dan ketidakpuasan yang berujung pada penurunan motivasi dan kinerja dosen (Putri, 2020).

Sementara itu, faktor penting lainnya adalah komunikasi interpersonal, sebagaimana yang jelaskan oleh Sethi dan Seth, (2009) bahwa komunikasi interpersonal memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas hubungan antar individu di dalam suatu organisasi, termasuk di lingkungan perguruan tinggi. Komunikasi yang efektif antara dosen dengan sesama dosen, pimpinan, dan mahasiswa dapat memperkuat hubungan sosial, membangun rasa saling percaya, dan meningkatkan kolaborasi antar anggota akademik (O.Elegbe, 2018). Dengan interaksi yang terbuka dan jelas memungkinkan dosen untuk merasa dihargai, dipahami, dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka. Komunikasi yang baik juga dapat mengurangi ketegangan di tempat kerja, menciptakan suasana yang lebih harmonis, dan meningkatkan semangat kerja (O.Elegbe, 2018).

Berbagai penelitian tentang pengaruh iklim organisasi dan komunikasi interpersonal mengungkapkan kecenderungan kontribusi penting terhadap motivasi kerja dosen. Kajian yang dilakukan oleh Sumaragatha menegaskan bahwa perubahan iklim organisasi di perguruan tinggi mencerminkan upaya untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan profesional dosen, serta meningkatkan motivasi mereka dalam melaksanakan tugas akademiknya (Berthelsen et

al., 2018). Sejalan dengan itu, penelitian oleh Siregar menunjukkan urgensi komunikasi interpersonal yang efektif antar sesama dosen dan antara dosen dengan pimpinan perguruan tinggi, yang dapat memperkuat rasa saling percaya dan meningkatkan motivasi kerja dosen dalam pengajaran dan penelitian (Gautama et al., 2023). Dengan demikian, perubahan dalam kebijakan manajerial dan komunikasi internal perguruan tinggi menandakan adanya pergeseran paradigma dalam pengelolaan sumber daya manusia di pendidikan tinggi, dari pendekatan mekanistik yang hanya fokus pada insentif eksternal menuju pendekatan yang lebih humanis dan kolaboratif.

Meskipun demikian, banyak juga penelitian yang menunjukkan pentingnya iklim organisasi dan komunikasi interpersonal dalam meningkatkan motivasi kerja dosen, memperlihatkan tantangan yang lebih kompleks terkait dengan iklim organisasi dan komunikasi interpersonal yang berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja dosen. Iklim organisasi yang tidak mendukung, dengan adanya kebijakan yang tidak memadai dan kurangnya komunikasi yang jelas antara dosen dan pimpinan, dapat menurunkan motivasi dosen dalam menjalankan tugas pengajaran dan penelitian. Sebagaimana yang terjadi di beberapa perguruan tinggi, pengambilan keputusan yang tidak transparan serta kurangnya penghargaan terhadap kontribusi dosen dapat memperburuk iklim kerja dan berujung pada ketidakpuasan. Selain itu, komunikasi yang tidak efektif antar dosen, atau antara dosen dan pimpinan, sering kali menciptakan ketidakjelasan dalam tugas dan tanggung jawab, yang akhirnya berdampak pada penurunan semangat kerja dosen. Hal ini menyebabkan konflik

internal dan berkurangnya kolaborasi antar dosen, yang pada gilirannya mempengaruhi kualitas pengajaran dan pengembangan akademik.

Di era digital ini, perguruan tinggi menghadapi tantangan baru dalam mengelola iklim organisasi dan komunikasi interpersonal. Teknologi yang semakin maju memungkinkan perguruan tinggi untuk memperbaiki cara berkomunikasi antar individu, baik di dalam maupun di luar kampus. Penggunaan teknologi digital, seperti platform komunikasi online dan sistem manajemen pembelajaran, membuka peluang untuk menciptakan interaksi yang lebih terbuka dan efisien antar dosen dan pimpinan. Selain itu, teknologi juga memungkinkan perguruan tinggi untuk mengembangkan kebijakan dan sistem yang mendukung penciptaan iklim organisasi yang lebih sehat, seperti melalui evaluasi kinerja berbasis data dan peningkatan peluang pengembangan profesional bagi dosen.

Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka (UHAMKA), sebagai salah satu perguruan tinggi swasta terkemuka di Indonesia, menghadapi tantangan untuk terus meningkatkan kualitas pengajaran dan kinerja dosen di tengah dinamika perubahan pendidikan tinggi. Dalam konteks ini, peningkatan kualitas iklim organisasi dan komunikasi interpersonal menjadi langkah penting yang harus dilakukan agar dosen dapat bekerja dengan lebih termotivasi dan produktif. UHAMKA, seperti banyak perguruan tinggi lainnya, perlu melakukan transformasi dalam kedua aspek ini agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif bagi dosen, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan kajian lebih

dalam mengenai pengaruh transformasi iklim organisasi dan komunikasi interpersonal terhadap motivasi kerja dosen di UHAMKA. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif mengenai bagaimana perubahan dalam kedua aspek ini dapat berkontribusi dalam meningkatkan motivasi dan kinerja dosen. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang berguna bagi perguruan tinggi dalam merancang kebijakan yang lebih mendukung penciptaan lingkungan kerja yang positif, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kualitas pengajaran dan pengembangan pendidikan di Indonesia.

Kontribusi ilmiah dari penelitian ini sangat penting, karena akan memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai dinamika antara iklim organisasi, komunikasi interpersonal, dan motivasi kerja dosen, serta bagaimana ketiga faktor ini saling berinteraksi untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih baik. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan panduan praktis bagi perguruan tinggi dalam merancang kebijakan dan program-program yang lebih mendukung peningkatan kualitas pengajaran melalui pemberdayaan dosen.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan, terdapat beberapa masalah utama yang perlu diteliti terkait dengan motivasi kerja dosen di Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka (UHAMKA). *Pertama* Seberapa pentingkah motivasi kerja dosen di UHAMKA. *Kedua*, apa

dampak motivasi kerja dosen terhadap proses dan output penyelenggara pendidikan. *Ketiga*, usaha-usaha apa saja yang perlu dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja dosen. *Keempat*, Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi motivasi dosen-dosen di UHAMKA. *Kelima*, apakah motivasi kerja dosen berkaitan dengan iklim organisasi. *Keenam*, Iklim organisasi yang bagaimanakah yang dapat mentoring motivasi kerja dosen, *Ketujuh*, usaha apakah yang perlu dilakukan untuk mewujudkan iklim kerja yang dapat mendorong motivasi kerja dosen. *Kedelapan*, Apakah motivasi kerja dosen berkaitan dengan komunikasi interpersonal. *Kesembilan*, komunikasi interpersonal yang bagaimanakah yang dapat mendorong motivasi kerja dosen, dan *Kesepuluh*, usaha apakah yang dapat dilakukan untuk mewujudkan komunikasi interpersonal yang dapat mendorong motivasi kerja dosen?

1.3 Pembatasan Masalah

Dalam upaya untuk memberikan fokus yang jelas pada penelitian ini, batasan masalah ditetapkan dengan mempertimbangkan banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja dosen di Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka (UHAMKA). Oleh karena itu, penelitian ini akan dibatasi pada tiga variabel utama yang diduga memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dosen, yaitu: (1) Hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja dosen, (2) Hubungan Komunikasi interpersonal dengan motivasi kerja dosen, (3) Hubungan Iklim organisasi dan komunikasi interpersonal dengan motivasi kerja dosen.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, dan batasan masalah yang telah disampaikan sebelumnya, permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan motivasi kerja dosen di Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka (UHAMKA)?
2. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi interpersonal dan motivasi kerja dosen di UHAMKA?
3. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan komunikasi interpersonal secara bersama-sama terhadap motivasi kerja dosen di UHAMKA?

1.5. Tujuan Manfaat penelitian

1.5.1 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis hubungan yang antara iklim organisasi dan motivasi kerja dosen di Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka (UHAMKA).
2. Membuktikan hubungan antara komunikasi interpersonal dan motivasi kerja dosen di Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka (UHAMKA).
3. Menjelaskan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap motivasi kerja di Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka (UHAMKA).

1.5.2. Manfaat Penelitian

Secara teoritis, temuan penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, organisasi dan manajemen, khususnya penciptaan iklim organisasi yang kondusif dan komunikasi interpersonal yang baik pada institusi pendidikan. Khasanah pengetahuan tentang seberapa erat hubungan atau sumbangan variable iklim organisasi dan komunikasi interpersonal dengan motivasi kerja dosen masih jarang terpublikasi.

Dan secara praktis, temuan penelitian diharapkan bermanfaat bagi pengambil kebijakan dan praktisi pendidikan dalam menentukan langkah-langkah pengembangan motivasi kerja bagi para dosen-dosen di lingkungan perguruan tinggi dengan penciptaan iklim organisasi yang kondusif serta komunikasi interpersonal baik sesama dosen maupun dengan pimpinan yang selama ini masih berlangsung secara konvensional. Selain itu juga diharapkan sebagai informasi tambahan dalam rangka peningkatan motivasi kerja para dosen di UHAMKA khususnya.

1.6 Sitematika Penulisan

Laporan penelitian ini disajikan dalam lima bab termasuk kesimpulan yang disajikan dalam bab kelima. Pada bab pertama kita uraikan aspek-aspek rasionalitas mengapa masalah penelitian ini penting dikaji dan pokok masalah apa yang diteliti serta apa signifikansi masalah tersebut baik untuk kepentingan pengembangan ilmu maupun untuk kepentingan praktis dan kebijakan. Bab pertama ini mencakup latar belakang masalah, rumusan

masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan laporan.

Bab kedua menyajikan tinjauan pustaka, kerangka teoretis, dan kerangka berpikir. Ketika aspek ini perlu dipisahkan karena masing-masing memiliki fungsi yang berbeda dalam setiap penelitian. Kita menyajikan tinjauan pustaka terhadap studi-studi terdahulu yang relevan dengan topik penelitian kita, khususnya tentang motivasi kerja dosen, iklim organisasi dan komunikasi interpersonal. Fungsi utamanya adalah untuk meletakkan posisi topik penelitian kita dalam konteks penelitian yang ada sehingga ditemukan *gap* yang akan diisi dalam penelitian ini dan sekaligus menunjukkan aspek kebaruan penelitian ini. Sedangkan kerangka teoretis dimaksudkan sebagai perspektif teoretis yang dapat digunakan untuk menjelaskan masalah yang telah dirumuskan terutama tentang konsep, definisi, dan pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini. Tentu saja, semua itu berasal dari studi-studi terdahulu. Adapun kerangka berpikir sesungguhnya merupakan kerangka penalaran logis, yakni operasionalisasi dari kerangka teoretis tersebut dalam bentuk bagan yang lebih mudah dipahami.

Bab ketiga menguraikan penjelasan bagaimana metodologi telah diterapkan dalam penelitian ini yang mencakup subjek penelitian, teknik pengumpulan data, instrumen pengumpulan data, pengujian validitas alat ukur, dan teknik analisis data. Adapun bab keempat adalah penyajian hasil penelitian dan pembahasan atas hasil tersebut. Bab ini diawali dengan deskripsi karakteristik responden, dilanjutkan dengan deskripsi dan kategorisasi variabel utama, yakni motivasi kerja, iklim organisasi, dan

komunikasi, pengujian hipotesis penelitian, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Deskripsi Konseptual

2.1.1 Motivasi Kerja (*Work Motivation*)

Motivasi berasal dari kata latin, “*movere*”, yang berarti “dorongan atau daya penggerak”.¹ namun belum menggambarkan suatu kekuatan yang mempengaruhi perilaku individu. Meskipun kata tersebut memberikan gambaran umum tentang motivasi, pengertian yang lebih mendalam masih perlu dijelaskan. Oleh karena itu, dalam bagian berikut, akan dibahas berbagai definisi motivasi menurut beberapa ahli untuk memperjelas konsep ini secara lebih komprehensif.

Motivasi dapat diartikan sebagai suatu kondisi intern daya penggerak yang telah menjadi aktif. Motif dapat menjadi aktif pada saat-saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan mendesak². Sedangkan Paul Hersey dkk. menyatakan, “*motivation of people depends on the strength of their motives*”.³ Motivasi seseorang bergantung pada kekuatan motive atau kebutuhannya. Jadi kebutuhan seseorang dapat digunakan untuk memperkirakan motivasinya. Pendapat serupa juga dikatakan Stephen P. Robbins, “*motivation as the willingness to exert high level of effort toward*

¹ H.Melayu, S.P. Hasibuan, Manajemen; Dasar, Pengertian dan Masalah (Jakarta: Bumi Aksara, Edisi Revisi 2007), p.216.

² Sardiman A.M, *Interaksi dan Motivasi Belajar* (Jakarta: Rajawali Press, 2001), p. 112.

³ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Managemen of Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hal, Inc, 2001), p.220.

organizational goals, conditioned by the effort's ability to satisfy some individual need"⁴. Motivasi dapat diartikan sebagai kondisi untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi. Jadi, motivasi dikondisikan oleh kemampuan upaya yang kuat untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Selain itu menurut Jerald Greenberg and Robert A Baron, "*motivation as the set of processes that arouse, direct, and maintain human behavior toward attaining a goal*".⁵ Motivasi merupakan serangkaian tindakan yang dapat menggerakkan, mengarahkan, dan menata tingkah laku manusia untuk mencapai tujuan.

Dari beberapa pengertian motivasi tersebut, dapat diartikan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan pada diri seseorang untuk bertindak dalam mencapai tujuan. Dalam hal ini suatu motivasi dapat dirasakan dengan adanya kebutuhan yang ingin di capai. Kebutuhan-kebutuhan tersebut merupakan rangsangan atau dorongan timbulnya motivasi untuk melakukan tindakan-tindakan tertentu.

Adapun yang dimaksud dengan motivasi kerja dalam hal ini menjelaskan keterkaitan antara tiga hal yaitu individu, pekerjaan dan lingkungan kerja). Senada dengan pendapat diatas Gordon menyatakan, "*motivation is the willingness to put forth effort in the pursuit of organizational goals , and motivating worker often means*

⁴ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 2002), p.122.

⁵ Jerald Greenberg and Robert A Baron, *Behavior Organizations* (Boston: A Division of Simon & Schuster, Inc, 2002), p. 114.

*simply creating an environment that makes them want to work*⁶ .

Motivasi disini diartikan sebagai kemauan dan upaya pegawai dalam mencapai tujuan organisasi, dalam menciptakan lingkungan pendukung mereka melakukan pekerjaan.

Kemudian K. Hoy and Miskel menyatakan, *“work motivation is defined as The complex forces, driver, needs, tensions states or other mechanisms that starts and maintain work-related behaviors toward the achievement of personal goals”*.⁷ Motivasi kerja di definisikan sebagai suatu kekuatan yang kompleks, menggerakkan seseorang untuk bekerja dalam pencapaian tujuan.

Begitu juga Newstrom mendefinisikan, *“work motivation is the set of internal and external forces that cause an employee to choose a course of action and engage in certain behaviors”*⁸. Artinya motivasi kerja adalah dorongan dari dalam dan dari luar diri pegawai yang menyebabkan dia berperilaku dan berperanserta.

Sedangkan menurut Wahyu Sumijdo, motivasi kerja adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.⁸ Dalam hal ini perilaku manusia dipandang sebagai serangkaian aktivitas yang berorientasi pada pencapaian suatu tujuan tertentu. Pendapat lain tentang motivasi kerja

⁶ Goerdon [et.al.]. *Management and Organizational Behavior*. (Boston :Allyn and Bacon. 1999). p.6.

⁷ Wayne K. Hoy, Cecil G. Miskel, *Educational Administration, ; Teory, Research, practice, 4th ed.* (USA: Mc Graw Hill, 2000), p. 168.

⁸ John W. Newstrom. *Organizational behavior : humanbehavior at work, twelfth edition*. (New York: McGraw-Hill. 2007). .p.101

⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi* (Jakarta: Ghalia, 2004), p. 177.

dikemukakan Ravianto bahwa, motivasi kerja adalah besar kecilnya usaha yang diberikan seseorang untuk melaksanakan tugas pekerjaannya.⁹

Sejalan dengan pendapat sebelumnya Tri Cahyono mengatakan, bahwa, “motivasi kerja dapat diartikan sebagai sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja”.¹⁰ Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Steiner; *humans are able to work on the ground of intrinsic motivation.*¹¹ Manusia mampu bekerja atas dasar sesuatu dorongan yang ada dalam dirinya.

Dari beberapa pengertian motivasi kerja yang dikemukakan di atas, dapat dikatakan bahwa motivasi kerja adalah dorongan dalam diri seseorang untuk berperilaku tertentu dalam pekerjaannya agar tercapai tujuan organisasi dan sekaligus tujuan orang itu sendiri. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi perilaku seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, kegiatan-kegiatan ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Seseorang akan melakukan suatu pekerjaan dengan gigih kalau ia mempunyai motivasi yang cukup kuat. Sebaliknya, seseorang akan meninggalkan atau kurang bergairah melakukan pekerjaan kalau ia tidak mempunyai motivasi yang kuat untuk melakukannya.

Jadi motivasi yang ada dalam diri seseorang menghasilkan

⁹ J. Ravianto, *Produktivitas dan manusia Indonesia* (Jakarta: L SIUP, 2004), p.19.

¹⁰ Bambang Tri Cahyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : IPWI, 2005), p.293.

¹¹ Steinner, <http://www.ping.be/jowit/steineronmotivation.html>.2010 p.1.

perilaku yang bervariasi sesuai dengan kebutuhan dan pencapaian yang diperlukan. Lebih lanjut Ravianto menambahkan bahwa, “motivasi individu untuk bekerja, dipengaruhi oleh sistem kebutuhannya”.¹² Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa manusia mempunyai berbagai kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut menimbulkan berbagai motif yang melatarbelakangi kegiatan manusia. Manusia mempunyai kebutuhan yang sifatnya tak terbatas, secara sadar atau tidak manusia ingin memenuhi kebutuhannya untuk mencapai kepuasan.

Suatu kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menimbulkan ketegangan. Hal itu akan merangsang dorongan-dorongan pada diri individu yang bersangkutan. Dorongan tersebut menimbulkan keinginan untuk tercapainya setiap tujuan. Nicolas Caprio menyatakan bahwa, *“need may be considered the source of behavior, active forces that get behavior going”*¹³. Apabila tujuan telah tercapai, maka kebutuhanlah yang menjadi penggerak tingkah laku.

Selain itu, teori lain yang berkaitan dengan motivasi kerja, yaitu teori yang berhubungan dengan kebutuhan manusia. Salah satu teori kebutuhan tersebut adalah teori hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow seperti yang kutip berikut ini, *“humans share a concern for levels need satisfaction from their life experiences : physiological, safety, social, esteem, and self – actualization”*.¹⁴ Manusia

¹² Ravianto, *op.cit.* p.20

¹³ Nicolas S. Caprio, *Personality Theories Guide to Living* (Philadelphia: W.B. Saunders Company, 2000), p.192.

¹⁴ Jerald Greenberg and Robert A. Baron, *Behavior in Organization* (London: Pearson International Edition., 2008), p.250.

mempunyai lima jenjang kebutuhan, yaitu; kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri. Menurutny setiap orang akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhannya secara hirarkhis, mulai dari kebutuhan yang paling rendah (fisiologis) sampai pada kebutuhan yang paling tinggi (aktualisasi diri). Dalam proses itu kebutuhan yang telah terpenuhi berhenti menjadi motivator utama bagi perilaku.

Hirarkhi kebutuhan Maslow tersebut dapat disajikan pada gambar berikut:



Gambar 1. Hirarkhi Kebutuhan Maslow (Jeral Grenberg & Robert A. Baron, 2008)

Dalam Hirarkhi ini kebutuhan pertama yang harus dipenuhi terlebih dahulu adalah kebutuhan fisiologis, seperti balas jasa, istirahat,

dan sebagainya. Setelah kebutuhan pertama terpenuhi, kebutuhan berikutnya akan menjadi kebutuhan utama, yaitu kebutuhan akan keamanan dan rasa aman. Kebutuhan ketiga akan muncul setelah kebutuhan kedua terpenuhi. Proses ini terus berlanjut sampai terpenuhinya kebutuhan aktualisasi diri, dimana pihak manajemen dapat memberi dorongan dengan menghasilkan pekerjaan menantang yang dapat menghasilkan prestasi tinggi bagi karyawan.

Menurut Handoko teori Maslow ini dapat digunakan sebagai pedoman umum bagi manajer karena konsepnya relatif dan bukan merupakan penjelasan mutlak tentang semua perilaku manusia. Teori ini dapat digunakan oleh manajer setidaknya untuk dua hal. *Pertama*, teori ini dapat digunakan untuk memperjelas dan memperkirakan tidak hanya perilaku individual tetapi juga perilaku kelompok dengan melihat rata-rata kebutuhan yang menjadi motivasi mereka. *Kedua*, teori ini menunjukkan bahwa bila tingkat kebutuhan terendah relatif terpuaskan, faktor tersebut berhenti menjadi motivator penting dari perilaku akan tetapi dapat menjadi sangat penting bagi mereka dalam menghadapi situasi khusus, seperti disingkirkan, diancam, atau dibuang.¹⁵

Teori lainnya yang masih relevan dengan hirarki Maslow adalah, teori X dan Y yang dikemukakan oleh McGregor, tentang dua pandangan tentang manusia, yang pertama pada dasarnya negatif – Teori X – dan yang lainnya pada dasarnya positif – Teori Y”.¹⁶ Selanjutnya setelah

¹⁵ T Handoko, (*Manajemen*. Yogyakarta : BPFE, 2004), p. 256.

¹⁶ Stephen p. Robbins, *Teori Organisasi*, Terjemahan Jusuf Udaya (Jakarta: Arcon, 2002), p.43..

mempelajari cara manajer menangani karyawan ia menyimpulkan bahwa:

Pandangan seseorang manajer tentang sifat manusia didasarkan atas pengelompokan asumsi tertentu dan bahwa manusia cenderung untuk menyesuaikan perilaku terhadap bawahannya sesuai dengan asumsi-asumsi tersebut.¹⁷

Teori X Mempunyai asumsi-asumsi bahwa, pada umumnya pegawai tidak suka bekerja, mengelak dari tanggung jawab, kurang berambisi, dan menginginkan keselamatan diatas segalanya. Karena sifat tersebut, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan. Membandingkan dengan hierarki Maslow, Teori X mengandaikan bahwa kebutuhan orsder – rendah mendominasi individu-individu.

Sedangkan Teori Y mempunyai asumsi-asumsi bahwa, para pegawai melihat pekerjaan sebagai hal yang biasa seperti halnya bermain. Pegawai juga dapat menentukan arah, mengendalikan diri, bertanggung jawab, serta mempunyai kreativitas dalam menjalankan tugasnya. Membandingkan dengan hierarki Maslow, teori Y mengandaikan bahwa kebutuhan order – tinggi mendominasi individu-individu.

Asumsi-asumsi pada teori Y harus dapat membimbing para pemimpin dalam merancang organisasi mereka dan memotivasi pegawai-pegawainya. Tujuan organisasi dan kebutuhan individu terintegrasi dengan teori ini. Apabila sesorang setuju dengan tujuan

¹⁷ *Ibid.*

organisasi, dia akan berusaha untuk mengontrol diri sendiri agar tujuan tersebut dapat tercapai. Dalam penerapan Teori Y, pemimpin lebih terbuka dan mendorong pegawainya untuk berinisiatif dan berkembang.

Teori lain tentang motivasi juga di kembangkan oleh Herzberg yang dikenal dengan teori motivasi dua faktor. Menurut Herzberg, ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan;

*The dual-structure theory identifies motivation factors, which affect satisfaction, and hygiene factors, which determine dissatisfaction. Hygiene factors are extrinsic to the work itself and include factors such as pay and job security. Motivation factors are intrinsic to the work itself and include factors such achievement and recognition.*¹⁸

Menurut Herzberg dua faktor itu disebutnya faktor higiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), Sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik).

Dalam hal ini faktor higiene mencegah ketidakpuasan dalam bekerja, tetapi bukan penyebab terjadinya kepuasan. Faktor higiene tidak memotivasi para karyawan dalam bekerja. Adapun faktor yang memotifasi karyawan dalam bekerja adalah motivator. Supaya karyawan

¹⁸ Griffin dan Moorhead, *Behavior In Organization*, (Pearson International Edition; 2006). p.93.

dapat termotivasi, mereka hendaknya mempunyai suatu pekerjaan yang selalu merangsang untuk berprestasi.

Kebutuhan akan berprestasi merupakan hasrat untuk menyelesaikan hal-hal dengan baik. Kebutuhan akan afiliasi merupakan hasrat untuk disukai dan diterima baik oleh orang lain. Adapun kebutuhan untuk berkuasa merupakan hasrat untuk mempunyai pengaruh dan mengendalikan orang-orang lain.

Dalam kaitannya dengan motivasi kerja Terry menyatakan:

- ... the four major aspects of work that are important include;*
- a. The general nature of the work – is challenge and the use it requires of one's talents.*
 - b. Freedom to perform the work, to employ personal ideas, to feel vital in the efforts bringing about work accomplishment, and to make decisions about the work.*
 - c. Opportunity to grow and to develop through training, feedback on performance, and to receive, a reasonable variety of assignment.*
 - d. Recognition of work achievement in a forthright, sincere, and timely manner.¹⁹*

Dari pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa; ada empat aspek pekerjaan penting meliputi: (1) sifat umum pekerjaan-tantangan dan pemanfaatannya bakat dari kemampuan seseorang; (2) kebebasan untuk melaksanakan tugas, penerapan ide-ide seseorang, usaha menyelesaikan pekerjaan merupakan hal yang penting, dan membuat suatu keputusan tentang pekerjaan; (3) kesempatan untuk tumbuh dan berkembang melalui pelatihan, umpan balik terhadap kinerja, dan menerima berbagai tugas yang rasional, (4) pengakuan terhadap

¹⁹ George R. Terry, *Principle of Management* (Georgetown: Richard D. Irwin, Inc., 2002), p.395.

prestasi kerja secara adil, tulus, dan tepat waktu.

Berdasarkan deskripsi konsep tentang motivasi kerja yang di kemukakan diatas, dapat disintesiskan bahwa motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang untuk melakukan perubahan tingkah laku atau aktivitas tertentu agar tercapai tujuan organisasi dan sekaligus tujuan orang itu sendiri, dengan indikator : (1) keinginan untuk berprestasi, (2) ingin maju dan berkembang, (3) penghargaan atas prestasi kerja, dan (4) tanggung jawab terhadap pekerjaan.

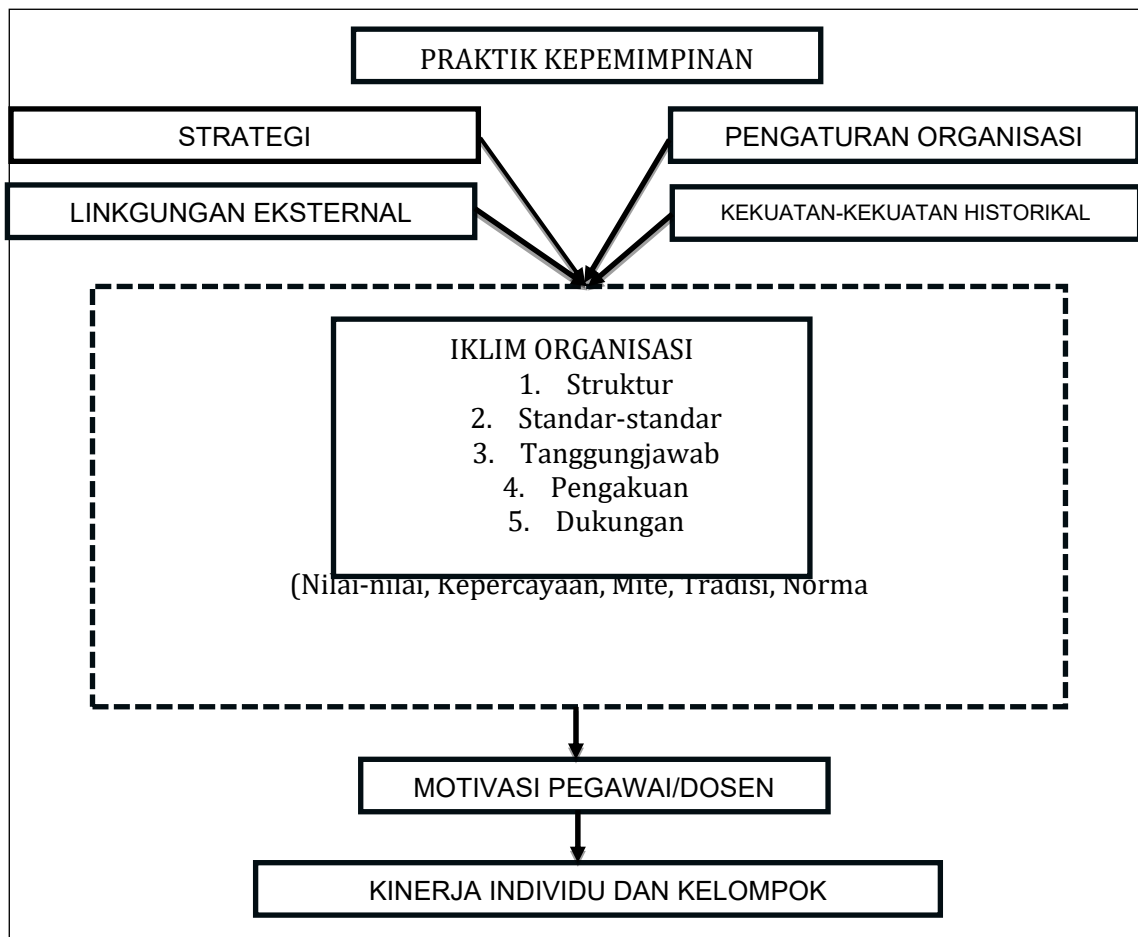
2.1.2 Iklim Organisasi (*Organizational Climate*)

Istilah Iklim Organisasi (*Organizational climate*) awalnya menggunakan istilah iklim psikologi (*psychological climate*), yang melukiskan perilaku dalam hubungan dengan tempat dimana perilaku itu muncul, seperti lingkungan, pergaulan, budaya, suasana, pola perilaku dan sebagainya, dan mempunyai akar pijakan dari budaya organisasi. Jika budaya organisasi bersifat relative lebih lama dan stabil, iklim organisasi lebih bersifat sementara dan mudah berubah dengan cepat. Seperti pendapat Daniel (dalam Wirawan), bahwa budaya organisasi meliputi nilai-nilai, norma, asumsi dan filsafat dalam organisasi sedangkan Iklim organisasi adalah persepsi anggota mengenai lingkungan internal organisasinya.

Menurut Tagiuri dan dan Litwin dalam Wirawan bahwa keberadaan Iklim Organisasi merupakan kualitas lingkungan internal

organisasi yang secara relative tersu berlangsung dialami anggota organisasi dan dapat menentukan motivasi kerja dalam organisasi.²⁰

Hubungan Iklim Organisasi dan Motivasi kerja dapat disajikan pada pada gambar berikut:



Gb. 2.2. Hubungan Iklim dan Budaya Organisasi, Motivasi Karyawan, dan Kinerja Karyawan (Stringer, 2002)

Iklim Organisasi menurut Theodore T. Herber dapat didefinisikan sebagai, “suasana yang terjadi dalam organisasi yang diciptakan oleh

²⁰ Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta ; Salemba Empat, 2008), p.122.

pola hubungan antar pribadi satu dengan yang lain”.²¹ Definisi ini menegaskan bahwa setiap organisasi memiliki iklim yang berbeda-beda, yang dipengaruhi oleh karakteristik unik masing-masing organisasi. Perbedaan tersebut muncul karena setiap organisasi memiliki ciri khas tertentu yang memengaruhi dinamika hubungan interpersonal dan perilaku individu-individu yang terlibat di dalamnya.

Pendapat lain tentang Iklim organisasi dikemukakan Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, bahwa, *“organizational climate is the set of enduring characteristic that describe an organization, distinguish it from other organization and influence the behavior of the people in the organization”*.²² Iklim organisasi itu merupakan salah satu ciri yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Hal tersebut sejalan dengan pendapat sebelumnya Jablin M. Frederic, et. mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan kerja secara internal yang meliputi aspek pengalaman para pegawai, perilaku pegawai terhadap lingkungannya, nilai atau norma yang berlaku sebagai ciri di lingkungan kerjanya.²³

Pendapat lain tentang iklim organisasi di kemukakan Gibson bahwa, *“climate is a set of properties of the work environment perceived directly or indirectly by the employees who work in this environment and*

²¹ Jerry w. Koehler, *Organizational Communication Behavioral Perspective* (New York: Renehart and Winston, 2000), p.3.

²² Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, *Educational Administration* (New York : Random House, 2004), p.186

²³ Jablin M. Frederic, et al., *Handbook of Organizational Communication* (California: Sage Publication Inc, 2000), p.317

*is assumed to be mayor force in influencing their behaviour on the job”.*²⁴

Iklim adalah serangkaian sifat lingkungan kerja di rasakan secara langsung atau tidak langsung oleh para karyawan yang bekerja di lingkungan ini dan dapat mempengaruhi perilaku mereka pada pekerjaan.

Dari pengertian-pengertian tersebut diatas, dapat diartikan bahwa iklim organisasi adalah : (1) suasana yang terjadi di dalam organisasi, (2) mempunyai ciri-ciri yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, (3) mempengaruhi lingkungan kerja secara langsung maupun tidak langsung.

Iklim masing-masing organisasi akan berbeda satu dengan yang lain. Hal ini disebabkan karena setiap organisasi mempunyai ciri-ciri khusus yang berbeda dengan yang lain dan ikut mempengaruhi perilaku orang-orang di organisasi tersebut. Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi menurut Robert G. Owens, dapat dibagi dalam dua kelompok. *Pertama* yang menggambarkan persepsi anggota organisasi sebagai satu kelompok manusia. Kelompok ini dapat dikatakan sebagai iklim organisasi yang terbuka. Faktor yang mempengaruhi kelompok ini adalah, *”intimacy, disengagement, spirit, and hindrance”*.²⁵ Penjelasan dari faktor-faktor tersebut adalah; *Intimacy* ialah tingkat keakraban/keterlibatan sosial antara anggota organisasi; *disengagement* ialah tingkat keterlibatan dan keterikatan anggota organisasi dalam

²⁴ Gibson JI, *Organization Structure Structure: Processes Behavior* (London: Bussiness Publication Inc, 2002), p.317

²⁵ Robert G. Owens. *Organizational Behavior in Education* (United State: Allyn and Bacon, 1987), p.187

mencapai tujuan organisasi; *spirit* ialah moral yang kelihatan; dan *hidrance* ialah keadaan yang memperlihatkan sejauh mana anggota organisasi menganggap peraturan-peraturan, tugas-tugas, dan administrasi mengganggu pekerjaan mereka. Dalam kelompok ini anggota organisasi melihat perilaku pimpinan menyenangkan. Karena perilaku pimpinan merupakan perpaduan antara perannya sebagai pemimpin dan kepribadiannya. Dalam hal ini anggota organisasi memperoleh kepuasan bekerja dan termotivasi untuk mengatasi berbagai kesulitan. Anggota organisasi merasa bangga sebagai bagian dari organisasi serta tidak merasa terbebani oleh tugas-tugas berat di organisasi ini.

Kelompok *kedua*, ialah persepsi anggota organisasi secara kolektif atas pimpinan organisasi. Kelompok ini dikatakan sebagai iklim organisasi yang tertutup. Faktor-faktor yang mempengaruhi kelompok ini adalah "*thrust, consideration, aloofness and production emphasis*".²⁶ Penjelasan dari faktor-faktor tersebut adalah; *thrust*, ialah perilaku dinamis yang menunjukkan contoh kerja keras dari pimpinan organisasi; *consideration* ialah keadaan yang memperlihatkan pimpinan organisasi sebagai ancaman terhadap anggota organisasi; *aloofness* dimaksudkan sebagai keadaan yang memperlihatkan sikap pimpinan organisasi menjaga jarak sosial dengan anggota organisasi (misalnya melalui pengawasan yang ketat, pengarahan langsung dan tuntutan terhadap hasil). Dalam kelompok ini, anggota organisasi cenderung tidak

²⁶ *Ibid*,

terikat dengan pekerjaannya, mereka tidak bekerja dengan baik dan prestasi mereka adalah sangat minimal.

Iklim memegang peranan penting dalam pembinaan dan peningkatan perilaku anggota organisasi. Untuk itu, setiap orang berperan dan mengambil bagian secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Karena banyak faktor yang menentukan iklim organisasi, maka tidak mudah untuk merumuskan iklim organisasi secara lengkap dan berlaku untuk semua organisasi.

Adapun faktor-faktor yang dapat menentukan iklim organisasi dikemukakan Richard, umumnya timbul dari (1) struktur organisasi, (2) ukuran organisasi dan posisi kerja, (3) sifat teknologi kerja yang digunakan, dan (4) kebijakan dan praktek manajemen.²⁷ Faktor-faktor tersebut merupakan penentu utama bagi iklim di tempat kerja. Dengan demikian, bidang-bidang tersebut merupakan perhatian manajemen yang penting. Bila iklim dihubungkan dengan prestasi dan kepuasan kerja, maka manajer wajib mempertimbangkan faktor yang dapat mempengaruhi iklim tersebut, yang akhirnya akan membantu pencapaian tujuan organisasi.

Sehubungan dengan hal itu, dikatakan juga oleh A. Dale Timpe bahwa, "iklim organisasi yang menyenangkan menjadi kunci pendorong bagi pegawai untuk menghasilkan kinerja puncak".²⁸ Selanjutnya dijelaskan oleh Henry Simamora, bahwa; Iklim keterbukaan,

²⁷ Richard . Steers, *Organizational Effectiveness a Behavioral View* (California: Goodyear Publishing Company, Inc, 1977), p.126

²⁸ A. Dale Timpe, *Kinerja , Seri Ilmu dan Manajemen Bisnis, terjemahan Sofyan Cikmat*, (Jakarta : Alex Media Komputindo, 1993), p.3.

bagaimanapun juga, hanya tercipta jika karyawan memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan manajerial.²⁹

Faktor-faktor lain yang dapat menentukan iklim organisasi juga dikemukakan oleh Robert Albanese sebagai berikut: “(a) *individual autonomy*, (b) *consideration, warmth, and support*, (c) *structured imposed upon the position*, and (d) *reward orientatio*”.³⁰ Penjelasan dari faktor-faktor tersebut merupakan dimensi lingkungan kerja yang berupa, kebebasan individual dan pengambilan keputusan, keadaan yang menggambarkan hubungan antara bawahan dan atasan, tujuan dan cara melaksanakan pekerjaan ditetapkan serta disampaikan kepada organisasi. Tingkat pentingnya masing-masing faktor tersebut dapat berbeda bagi masing-masing anggota organisasi. Bahkan tingkat kepentingan itu dapat berubah-ubah dari satu faktor ke faktor lain pada waktu yang berbeda, untuk orang sama.

Dengan berpendapat bahwa iklim organisasi mempengaruhi perilaku dalam melaksanakan pekerjaan, Richard M. Et. mengemukakan terdapat empat unsur dalam iklim organisasi, yaitu: “(a) *decision making practices*, (b) *information flows*, (c) *motivation*, and (d) *concern for the people*”.³¹ Dengan menggunakan keempat unsur tersebut, iklim organisasi dapat dirumuskan sebagai keadaan organisasi yang

²⁹ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE Yakin, 2004), p81.

³⁰ Robert Albanese, *managing Toward Accountability for Performance* (Illinois: Richard D. Irvin, Inc, 1978), p.p.501

³¹ Richard M. Hodgetts dan Donald F. Kuratho, *Management* (Florida: Harcourt Brace Jovanovich, 1988), pp.452- 453

menunjukkan bagaimana pengambilan keputusan dilakukan, arus informasi berfungsi, motivasi diterapkan, dan kepedulian terhadap sumber daya manusia, yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Disamping faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi seperti disebutkan diatas, masih terdapat pula faktor-faktor lain yaitu, “(a) *responsibility*, (b) *standards*, (c) *rewards*, and (d) *friendliness*”.³² Faktor –faktor ini dapat diartikan bahwa iklim dapat diamati melalui tingkat tanggung jawab yang didelegasikan kepada karyawan, penghargaan terhadap kualitas kerja karyawan yang bekerja dengan baik dan hukuman untuk karyawan yang malas, persahabatan serta saling kepercayaan.

Dari berbagai pendapat yang dikemukakan tentang Iklim organisasi, Likerta menyimpulkan bahwa iklim yang lebih berorientasi manusia menghasilkan tingkat prestasi yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih besar.³³ Para pegawai merasa bahwa iklim tersebut menyenangkan apabila mereka melakukan sesuatu yang bermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga. Mereka seringkali menginginkan pekerjaan yang menantang, yang memuaskan harkat yang dimilikinya. Kebanyakan pegawai juga menginginkan tanggung jawab dan kesempatan untuk berhasil.

³² Goldhaber, *Organizational Communication Dubuque* (Lowa: Wn.C. Brown, 1986), p.74.

³³ Keith Davis & John W. Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi*, terjemahan Agus Dharma, SH., M.Ed. (Jakarta: Erlangga, 1996), p.25.

Mereka ingin di dengarkan dan diperlukan sebagai orang yang bernilai. Para pegawai ingin merasa bahwa organisasi benar-benar memperhatikan kebutuhan dan masalah mereka. Iklim merupakan sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup suatu organisasi.

Apabila gaya hidup dapat di tingkatkan, kemungkinan besar tercapai peningkatan prestasi yang dapat diukur. Pendapat-pendapat mengenai faktor-faktor yang ikut terlibat dalam menentukan iklim organisasi sebagaimana diuraikan di atas kelihatannya satu dengan yang lain berbeda. Akan tetapi, pada dasarnya mempunyai kesamaan, yaitu menekankan pendekatan psikologis. Selain itu, faktor-faktor yang menentukan iklim organisasi tersebut saling melengkapi satu sama lain.

Steers mengemukakan, bila kita membahas iklim organisasi, kita berbicara mengenai sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja, dan timbul terutama karena kegiatan organisasi dan dianggap mempengaruhi perilaku kemudian.³⁴ Lebih lanjut ia mengatakan bahwa iklim ini menjadi dasar bagi para pekerja untuk memahami dan menafsirkan keadaan sekitar mereka, dan menentukan hubungan antara *reward dan punishment*.

Kemudian Steers menjelaskan bahwa terdapat beberapa dimensi dari iklim organisasi, yaitu: (1) struktur tugas, (2) hubungan imbalan-hukuman, (3) sentralisasi keputusan, (4) tekanan pada prestasi, (5) tekanan pada latihan dan pengembangan, (6) keamanan kerja, (7) keterbukaan dan tertutupan, (8) status dan semangat, (9) pengakuan

³⁴ Richard M. Steers, *Efektivitas Organisasi (Kaidah Perilaku)*, Terjemahan Magdalena Jamin, (Jakarta: Erlangga, 1985), p.120.

dan umpan balik, dan (10) kompetensi dan keluwesan organisasi secara umum.³⁵

Mengacu pada pendapat-pendapat sebelumnya bahwa, iklim masing-masing organisasi akan berbeda satu dengan yang lain. Hal ini disebabkan karena setiap organisasi mempunyai ciri khusus yang berbeda dengan yang lain dan ikut mempengaruhi perilaku anggota organisasi tersebut.

Komponen-komponen yang ada dalam organisasi meliputi unsur manusia dan yang bukan manusia. Koordinasi antar unsur-unsur manusia tersebut perlu dilakukan untuk memperoleh iklim kerja yang sehat. Hubungan antara unsur-unsur manusia tersebut meliputi hubungan antara pimpinan dan organisasi dengan anggota organisasi dan hubungan sesama anggota organisasi. Hubungan kerja sama antar anggota organisasi mungkin dapat pula tidak sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dikarenakan adanya keterbatasan-keterbatasan anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya, sehingga disini peranan koordinasi sangat diperlukan.

Koordinasi juga bertujuan untuk menghindarkan terjadinya permasalahan-permasalahan dan pencegahan timbulnya konflik yang dapat mengganggu pelaksanaan program kerja yang telah ditetapkan. Kerjasama dalam usaha mencapai tujuan organisasi akan tercipta apabila adanya kesepakatan antara unsur-unsur yang ada di organisasi tersebut, seperti pimpinan organisasi dan anggota organisasi. Tidak

³⁵ *Ibid*, pp.122-123

adanya kesepakatan akan menimbulkan konflik antara unsur organisasi yang ada. Hal ini tentu akan menghambat usaha pencapaian tujuan organisasi.

Ada lima pola dasar menyelesaikan konflik yang dapat dilakukan pimpinan, yaitu dengan : “(a) menekan konflik itu sendiri, (b) diselesaikan dengan cara yang halus atau lunak, (c) dengan menghindarkan tanggung jawab, (d) dengan melalui suatu musyawarah atau kompromi, dan (e) dengan konfrontasi yaitu pihak-pihak yang saling bertentangan dihadapkan satu sama lain”.³⁶

Berorientasi pada pengertian tersebut seorang pemimpin harus bertanggung jawab terhadap organisasi yang ia pimpin, sehingga tercipta suasana rasa aman bagi para anggota organisasinya. Agar suasana dan rasa aman tersebut dapat terlaksana dengan sebaik-baiknya, maka bila terjadi konflik diantara karyawan, pemimpin wajib untuk menyelesaikan konflik tersebut. Perlu diketahui bahwa tidak semua konflik yang terjadi harus di selesaikan. Bilamana konflik konflik tersebut tidak berpengaruh negatif atas jalannya roda organisasi, maka lebih baik konflik tersebut dibiarkan saja asal tetap dijaga dan diarahkan agar menjurus kearah yang positif.

Semua organisasi yang memiliki iklim yang manusiawi dan partisipatif menerima dan memerlukan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang berbeda dengan organisasi yang beriklim autokratik. Apabila iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan

³⁶ Wahjosumidjo, *Op.cit*, p.169.

untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasannya tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan, perhatian dan ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan konstruktif.

Pimpinan organisasi harus dapat memupuk rasa ingin mencapai tujuan organisasi kepada para anggota organisasi, sehingga timbul rasa memiliki dan rasa tanggung jawab anggota organisasi terhadap organisasinya. Hal ini dapat terjadi apabila didalam organisasi telah ditetapkan adanya kerja sama: (a) antar pimpinan, (b) pimpinan dan anggota organisasi, (c) antaranggota organisasi, dan (d) antara anggota organisasi dengan pimpinan.

Dari berbagai konsep yang telah dikemukakan di atas, dapat disintesis bahwa yang dimaksud dengan iklim organisasi adalah suasana yang terjadi maupun yang dirasakan dalam lingkungan internal organisasi yang diciptakan oleh hubungan antarpribadi, baik hubungan antara atasan dengan bawahan, maupun hubungan sesama karyawan dengan indikasi : (1) kerja sama dalam melaksanakan pekerjaan, (2) hubungan antarpribadi, (3) pengaturan ruang, (4) sarana kerja yang memadai.

2.1.3 Komunikasi Interpersonal.

Uraian mengenai komunikasi interpersonal akan didahului dengan uraian mengenai pengertian komunikasi, sehingga akan didapatkan sintesis mengenai komunikasi interpersonal dengan benar. Menurut Flippo, komunikasi adalah alat atau media untuk meneruskan informasi,

seperti: telepon, telegraf, atau televisi.³⁷ Masih menurut Flipppo, ide, pemikiran dan membuat diri seseorang dipahami oleh orang-orang lain. Komunikasi adalah tindakan membujuk orang untuk menafsirkan suatu gagasan dengan cara yang dimaksudkan oleh si pembicara. Sedangkan Alex S. Nitisemito melihat komunikasi sebagai jalinan pengertian antara pihak yang satu dengan dan pihak yang lain sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan, dan akhirnya dilaksanakan.³⁸

Selain itu menurut Imstreet and Baty, Komunikasi merupakan satu aksi atau perpindahan suatu informasi yang dikomunikasikan melalui pesan verbal. Dalam komunikasi terjadi suatu proses tukar menukar informasi antar individu melalui simbol-simbol umum, tanda-tanda, perilaku khusus, atau laporan seseorang tentang sesuatu hal. Disamping itu, komunikasi adalah suatu teknik untuk mengungkapkan gagasan (*idea*) secara efektif atau teknik memindahkan suatu informasi yang akan disampaikan kepada orang lain.³⁹ Definisi ini mengandung konsep penting tentang pertukaran pesan: simbol-simbol umum yang digunakan. Unsur teknik mengungkapkan gagasan merupakan inti konsep ini.

Menurut Callahan dan Fleenor, "komunikasi merupakan aliran informasi yang menyebabkan adanya pembagian arti (*Shared meaning*) dan pemahaman yang sama (*common understanding*) untuk pengirim

³⁷ Joyce Wycoff, *Ten Practical Steps to Keep Your Innovation System Alive & Well* (<http://www.thinksmart.com/library/TenPracticalSteps.htm,2004>), p.1. (diakses 2010)

³⁸ Alex S. Nitisemito, *Manajemen Personalia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1986), p.143.

³⁹ Imstreet and Baty, *Bussines Communication* (London: Kane, 1989), p. 6.

dan penerima informasi”.⁴⁰ Saluran informasi; penafsiran yang sama merupakan unsur penting konsep ini. Sehingga komunikasi memiliki (1) menginformasikan sesuatu, (2) meyakinkan seseorang atau mempengaruhi orang lain, (3) memotivasi, (4) menghibur orang lain, (5) mengontrol, (6) berkreasi, dan (7) menghancurkan seseorang”.⁴¹ Definisi ini menjelaskan mengenai informasi mengandung makna yang dapat mempengaruhi penerima informasi. Unsur makna menjadikan inti dari pengertian definisi ini.

Menurut Denis McQuail, “proses komunikasi dalam masyarakat berlangsung dalam enam tingkatan, yaitu komunikasi intrapribadi, interpersonal, komunikasi dalam kelompok, komunikasi antarkelompok, komunikasi organisasi, dan komunikasi dengan masyarakat luas”.⁴²

Menurut Ruesch dalam Little Jhon, tingkatan yang paling penting dalam komunikasi manusia adalah *interpersonal communication* (komunikasi antarpribadi), yang dapat diartikan sebagai relasi individual dengan orang lain dengan konteks sosialnya. Melalui proses ini, individu menyesuaikan dirinya dengan orang lain lewat *transmitting receiver*. Melalui *transmitting* terjadilah proses komunikasi, yakni pemindahan pesan baik verbal maupun non verbal; sedangkan *receiver* adalah proses penerimaan pesan.⁴³

⁴⁰ Robert E. Callahan dan C. Patrick Fleenor, *Managing Human Relations: Concepts and Practises* (Ohio: Merrill Publishing Company, 1998), p.134.

⁴¹ James Benjamin dan Raymie E., *Bussines and Profesional Communication: Concept and Practises* (New York: Harper and Collins College Publishers, 1994), p.13.

⁴² Sasa Djuarsa Sendjaja, et. al., *Pengantar Komunikasi* (Jakarta: Universitas Terbuka, 1996), p.39.

⁴³ *Ibid*, p.40

Terkait dengan komunikasi interpersonal, yang disebut juga dengan komunikasi antarpribadi, maka komunikasi antarpribadi dilakukan melalui proses umum, yaitu pengiriman dan penerimaan pesan. Pesan dalam komunikasi dapat dipahami di dalam tiga unsur, yaitu; makna yang terbentuk oleh setiap orang, simbol-simbol yang dipergunakan untuk menyampaikan pesan, dan bentuk organisasi pesan".⁴⁴

Untuk lebih mamahami komunikasi antar pribadi, "diperlukan penijauan komunikasi komunikasi dari sudut tingkatan analisis dalam melakukan prediksi yang dilakukan oleh komunikator dalam berkomunikasi".⁴⁵ Miller dan Steinberg menyebutkan, tiga tingkatan dalam melakukan prediksi, yaitu tingkatan kultural, tingkatan sosiologis, dan tingkatan psikologis. Dalam berkomunikasi pada tingkat kultural dan sosiologis, komunikator melakukan prediksi berdasarkan data kultural dan sosiologis yang dianut dan dimiliki pelaku komunikasi. Pada tingkat psikologis, komunikator melakukan prediksi berdasarkan data psikologis pihak lain yang melakukan komunikasi yaitu karakteristik khas kepribadian orang lain yang diajak berkomunikasi. Pada tingkat psikologis inilah komunikasi antarpribadi terjadi.⁴⁶

Menurut Miler dan Steinberg:

Tingkat analisis dihubungkan dengan jumlah informasi yang sesuai pada setiap tingkatan, adanya perpindahan analisis yang dilakukan individual dari tingkat kultural ke tingkat sosiologi dan

⁴⁴ Alo Liliweri, *Perspektif Teoritis Komunikasi Antar Pribadi* (Bandung: Citra Aditya, 1994), p. 56.

⁴⁵ Nina M. Budyatna dan Mutmainah, *Komunikasi Antar Pribadi* (Jakarta: Universitas Terbuka, 1994), p. 12.

⁴⁶ Budyatna dan Mutmainnah, *Op. cit.*, p. 4.

psikologi merupakan salahsatu keahlian komunikasi yang dimiliki bersama.⁴⁷

Jadi komunikasi antar pribadi yang dilakukan oleh seseorang tidak hanya meliputi kegiatan komunikasi yang dilakukan secara langsung, akan tetapi komunikasi yang terjadi diantara mereka telah masuk pada tingkat psikologikal, yaitu komunikator dan seseorang sebagai komunikan saling mengetahui karakteristik khas kepribadian pelaku komunikasi. Dalam konteks ini, menurut Miller dan Steinberg, “tingkat analisis yang digunakan dalam membuat perkiraan dalam berkomunikasi adalah budaya, sosiologikal dan psikologikal.”⁴⁸

Sementara itu menurut Schemerhon hal-hal yang penting dari komunikasi interpersonal adalah :

*Organization today are information rich. They are also increasingly high tech”. But, we always need to remember that people still driventhe system. And if people are to work together well and commit the mutual talents and energies to create high performance organizations, they must excel at interpersonal communication.*⁴⁹

Sedangkan Gibson et al, mendefenisikan komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang mengalir antar individu melalui tatap muka dan sittuasi dalam kelompok tersebut.

The problem that arise when managers attempt to communicate with the pther people can be traced to perceptual differences and interpersonal style differences. We know that each manager perceived the world according to his background, experiences,

⁴⁷ Gerald RMiler and Mark Steinberg, *between People, New Analisa of Personal Communication* (Canada Science Research Association Inc, 1975), p. 88.

⁴⁸ *Ibid*, p. 87.

⁴⁹ Schermerton, Hunt, Osborn, *Organizational Behavior* 8th (USA; John Wiley&Son, 2003), p.339.

*personality, frame of reference, and attitude.*⁵⁰

Kemudian Gibson *et al.*, menambahkan, “*within organization, communication flows from individuals to individuals in face-to-face and group situations. Such flows, termed interpersonal communication, can vary from direct orders to causal expressions*”.⁵¹ bahwa komunikasi interpersonal berlangsung secara tatap muka yang memudahkan satu dengan yang lain memahami dan mengerti makna informasi yang dikomunikasikan. Dengan tatap muka ini, mimic muka dan gerak tubuh membantu seseorang untuk memahami makna informasi yang dikomunikasikan. Dalam hal ini penekanan dalam komunikasi interpersonal adalah efektivitas penyampaian informasi dari masing-masing komunikan.

Pendapat lain di kemukakan Schermerhorn dan Osborn bahwa bila orang berkomunikasi satu dengan yang lain, setidaknya ada dua hal penting yang menjadi masalah. Pertama adalah ketepatan dalam berkomunikasi yaitu masalah efektivitas – *an issue of effectiveness* sedangkan yang lainnya adalah biaya yaitu efesiensi – *an issue of efficiency*. Dan komunikasi yang efektif terjadi bila makna yang hendak di sampaikan dipahami penerima pesan sebagaimana dimaknai pengirim pesan. Sedangkan efesiensi adalah komunikasi dengan biasa yang minimal.⁵¹ Hal ini berarti bahwa inti dari komunikasi interpersonal adalah terletak bagaimana seseorang dalam menyampaikan pesan dan apakah terbentuk hubungan yang lebih baik atau tidak.

⁵⁰ Gibson, James L, *et al.*, *Organization – Behavior, Structure, Processes* (Singapore: McGraw-Hill, Irwin, International Edition, 2006), p. 132.

⁵¹ *Ibid.*,

⁵¹ John R. Schermerhorn, James G. Hunt dan Richard N. Osborn, *Organizational Behavior* (New Jersey : Jhon Wiley & Sons, Inc., 2003), p. 339.

Dengan demikian sesungguhnya Komunikasi Interpersonal adalah komunikasi dalam diri sendiri, dimana dalam diri masing-masing individu terdapat komponen-komponen seperti sumber, pesan, saluran penerima dan balikan. Dalam komunikasi Interpersonal hanya seorang yang terlibat. Peran mulai dan berakhir dalam diri individu masing-masing. Komunikasi Interpersonal adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya diantara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya. Dengan bertambahnya orang yang terlibat dalam komunikasi, menjadi bertambah kompleks komunikasi tersebut. Komunikasi Interpersonal adalah membentuk hubungan dengan orang lain. Ada bermacam-macam nama dalam Komunikasi Interpersonal, diantaranya; komunikasi dialog, wawancara, percakapan dan komunikasi tatap muka.⁵²

Selanjutnya, untuk lebih memperkaya pengertian tentang komunikasi interpersonal, berikut ini dipaparkan pengertian komunikasi antarpribadi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, sebagaimana yang dikutip oleh Alo Liliweri berikut ini:

- a. Menurut Devito, bahwa komunikasi antarpribadi merupakan pengiriman pesan dari seseorang dan di terima oleh orang lain dengan efek dan umpan balik yang langsung.
- b. Menurut Effendi, bahwa pada hakikatnya komunikasi antar pribadi adalah komunikasi antar seseorang komunikator dengan seorang komunikan. Jenis komunikasi tersebut

⁵² Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta; PT. Bumi Aksara, 2002), pp.158-69.

dianggap paling efektif untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku manusia berhubung prosesnya yang dialogis. Sifat dialogis itu di tunjukkan melalui komunikasi lisan dalam percakapan yang menampilkan arus balik yang langsung. Jadi komunikator mengetahui tanggapan komunikan pada saat itu juga, komunikator mengetahui dengan pasti apakah pesan-pesan yang dia kirimkan itu diterima atau ditolak, berdampak positif atau negatif. Jika diterima maka komunikator akan memberi kesempatan seluas luasnya kepada komunikan untuk bertanya.

- c. TAN, mengemukakan bahwa komunikasi antara pribadi adalah komunikasi tatap muka antara dua atau lebih orang.⁵³

Selanjutnya Alo Liliweri menambahkan ada tiga bentuk utama dari arus pesan dalam jaringan komunikasi formal, yaitu: "a) *downward communication* atau komunikasi kepada bawahan. b) *upward communication* atau komunikasi kepada atasan. c) *horizontal Communication* atau komunikasi horizontal."⁵⁴

Komunikasi kebawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau pimpinan kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas. Pesan tersebut berhubungan dengan

⁵³ Alo Liliweri, *Komunikasi Antarpribadi* (Bandung : PT. Citra Aditya Bhakti, 1997), pp.12_13.

⁵⁴ *Ibid.* , p. 108

pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum.

Komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, sasaran dan mengajukan pertanyaan tentang keberhasilan suatu pesan yang disampaikan kepada bawahan dan dapat memberikan stimulus kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam merumuskan pelaksanaan kebijaksanaan bagi instansi atau organisasinya.

Dan komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otorisasinya di dalam organisasi. Pesan-pesan tersebut seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik, dan saling memberikan informasi.

Dari berbagai deskripsi konsep yang telah diuraikan di atas dapat di sentesiskan komunikasi interpersonal adalah interaksi antara dua individu atau lebih untuk saling menyampaikan dan menerima informasi dengan indikasi : (1) adanya keterbukaan, (2) memahami isi pesan, (3) saling menghargai, dan (4) menerima pesan, (5) saling percaya.

2.2 Hasil Penelitian Yang Relevan

Beberapa hasil kajian menunjukkan hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja dosen. Demikian juga dengan komunikasi interpersonal ditemukan memiliki hubungan signifikan dengan motivasi kerja dosen. Beberapa penelitian telah menunjukkan korelasi

positif antara iklim organisasi dan motivasi dosen. Misalnya, penelitian yang dilakukan di Politeknik Negeri Medan menemukan bahwa iklim organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja dosen, yang terkait erat dengan motivasi.⁶ Studi lain menyoroti bahwa iklim organisasi yang menguntungkan meningkatkan hubungan pribadi, profesional, dan tenaga kerja dalam komunitas pendidikan, sehingga meningkatkan motivasi.⁷ Penelitian oleh Arief Rokhman Wonodipho juga mendukung hal ini, menunjukkan pengaruh langsung iklim organisasi terhadap motivasi dengan koefisien jalur 0,447, menunjukkan hubungan positif yang kuat.⁸

Selain itu, Iklim organisasi memiliki dampak signifikan terhadap motivasi kerja, yang dapat terjadi melalui berbagai mekanisme, seperti peningkatan komunikasi interpersonal yang efektif dan penyediaan lingkungan kerja yang mendukung. Menurut Wonodipho,⁹ faktor-faktor ini berkontribusi pada terciptanya tenaga kerja yang lebih terlibat dan termotivasi, karena individu merasa dihargai dan diberdayakan dalam lingkungan yang positif. Selain itu, Prabhjot Kaur Mahal,¹⁰ dalam studinya

⁶⁶ Ginting, Hartono, Martolop Sinambela, Pirma Sibarani, Jamardua Haro, and Jasa Ginting. "Analysis of the Effect of Organizational Climate, Work Motivation, and Job Satisfaction on Lecturer Performance at Medan State Polytechnic." *Jurnal Syntax Transformation* 3, no. 11 (November 25, 2022): 1445–1452. <http://jurnal.syntaxtransformation.co.id/index.php/jst/article/download/643/905>.

⁶⁷ Ginting, Hartono, Martolop Sinambela, Pirma Sibarani, Jamardua Haro, and Jasa Ginting. "Analysis of the Effect of Organizational Climate, Work Motivation, and Job Satisfaction on Lecturer Performance at Medan State Polytechnic." *Jurnal Syntax Transformation* 3, no. 11 (November 25, 2022): 1445–1452. <http://jurnal.syntaxtransformation.co.id/index.php/jst/article/download/643/905>.

⁶⁸ Wonodipho, A. R. (2019). *Establishing interpersonal communication and organizational climate to improve work motivation*. 2(1), 223–237. <https://doi.org/10.22236/JKPUHAMKA.V2I1.3816>.

⁶⁹ *Ibid.*

¹⁰ Mahal, P. K. (2009). Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation. *Social Science Research Network*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1483597

juga menekankan bahwa faktor-faktor dalam iklim organisasi, seperti kerja tim, efektivitas manajemen, dan sistem penghargaan, berhubungan positif dengan motivasi. Mahal menunjukkan bahwa dengan meningkatkan aspek-aspek tersebut, perguruan tinggi atau organisasi dapat mendorong tingkat motivasi yang lebih tinggi di kalangan dosen atau karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Studi kasus dan bukti empiris menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki dampak yang bervariasi terhadap motivasi kerja dosen. Penelitian yang dilakukan oleh Pramadewi,¹¹ di Universitas Riau mengungkapkan bahwa meskipun lingkungan kerja berdampak negatif terhadap motivasi dosen, kompetensi profesional justru memberikan pengaruh positif. Temuan ini menunjukkan bahwa elemen-elemen spesifik dari iklim organisasi dapat memiliki dampak yang berbeda-beda terhadap motivasi, tergantung pada konteks dan faktor yang terlibat. Selain itu, dalam penelitian yang melibatkan beberapa perguruan tinggi swasta, ditemukan bahwa iklim organisasi, bersama dengan kompetensi dosen, secara signifikan mempengaruhi kinerja dosen, yang dapat dianggap sebagai proksi dari motivasi kerja mereka ¹²(Jusmin et al., 2016). Temuan ini

¹¹ Pramadewi, A. (2015). Influence of Organizational Climate, Professional Competence of the Work Motivation and Impact on the Performance Faculty of Economics, University of Riau. *European Journal of Business and Management*, 7(14), 18–24. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/22478/23108>

¹² Jusmin, A., Said, S., Bima, Muh. J., & Alam, R. (2016). Specific Determinants of Work Motivation, Competence, Organizational Climate, Job Satisfaction and Individual Performance: A Study among Lecturers. *Journal of Business Management*, 4(3), 53–59. <https://doi.org/10.12691/JBMS-4-3-1>

memperkuat pentingnya faktor-faktor internal seperti kompetensi dan lingkungan kerja yang kondusif dalam meningkatkan motivasi kerja dosen dan kinerja akademik.

2.3 Kerangka Teoritik

2.3.1 Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja.

Iklim organisasi adalah suasana yang terjadi maupun yang dirasakannya di lingkungan internal organisasi yang diciptakan oleh hubungan antarpribadi, baik hubungan antara atasan dengan bawahan, maupun hubungan sesama karyawan dengan indikasi: (1) kerja sama dalam melaksanakan pekerjaan, (2) hubungan antarpribadi, (3) pengaturan ruang, (4) sarana kerja yang memadai. Maka tak dapat dipungkiri, apabila dosen merasakan baik dan positif tentang Iklim organisasi tempat dia bekerja, biasanya mereka memiliki semangat ataupun motivasi kerja tinggi.

Dalam melaksanakan pekerjaan iklim organisasi memegang peranan penting yang dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai, dengan memperhatikan banyak hal yang berhubungan dengan kebutuhan, maupun harapan pegawai. Tidak dipungkiri jika pegawai tersebut menilai positif dan merasakan iklim organisasi tempat mereka bekerja yang kondusif biasanya pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Sementara itu motivasi kerja akan terdorong jika diberi tanggung jawab, secara bersama-sama dalam menciptakan iklim organisasi yang kondusif, dan dengan iklim organisasi yang kondusif akan mendorong dosen untuk melakukan tanggung jawabnya dan memenuhi kebutuhan serta

berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari keterangan diatas di duga terdapat hubungan positif antar Iklim organisasi dan Motivasi kerja dosen.

2.3.2 Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Kerja.

Komunikasi interpersonal adalah interaksi antara dua individu atau lebih untuk saling menyampaikan dan menerima informasi dengan indikator; adanya keterbukaan, saling menghormati, saling percaya, mempunyai pandangan dan adanya umpan balik.

Sedangkan Komunikasi interpersonal menyangkut hubungan manusia dengan manusia, baik itu hubungan formal maupun non formal yang di dalamnya terdapat komunikasi yang berhubungan dengan masalah-masalah pekerjaan, tugas, kedinasan sampai masalah-masalah pribadi sebagai seorang manusia. Dari komunikasi yang demikian akan berdampak pada situasi psikologis, yaitu kesamaan, perhatian, keterbukaan yang penuh dengan suasana hangat, persahabatan, saling memberi, dan menerima. Situasi psikologis tersebut cenderung akan mengurangi rasa saling curiga dengan orang lain, terhindar salah persepsi yang akan menumbuhkan jiwa dan semangat kebersamaan. Dengan kebersamaan akan membuat segala beban yang berat dapat terselesaikan. Lebih daripada itu kebersamaan akan membuat manusia antusias, suka cita dalam menghadapi tugas-tugas yang berat sekalipun. Disamping itu komunikasi interpersonal memungkinkan para pegawai/dosen bekerja dengan suasana yang penuh persahabatan baik sebagai sesama anggota

organisasi maupun sebagai teman pergaulan sehari-hari. Sesama karyawan dalam lingkungan organisasi, komunikasi ini penting sekali, disamping untuk untuk menyamakan persepsi juga menghindari kesalahpahaman. Komunikasi yang tersumbat akan memperbesar kecurigaan antara para karyawan, serta akan menumbuhkan *negative thinking* terhadap sesuatu hal yang ujung-ujungnya dapat merusak hubungan seseorang dengan lainnya.

Sebagai makhluk sosial manusia tidak bisa hidup tanpa bantuan orang lain. Kebutuhan sosial seperti hubungan antar manusia, kasih sayang, cinta, rasa memiliki dan dimiliki, persahabatan, dan seterusnya dapat dipenuhi hanya dengan bantuan orang lain. Seseorang melakukan aktivitas seperti ungkapan diatas dalam rangka memenuhi kebutuhan sosial.

Dalam konteks penelitian bagi para dosen di Uhamka ini Kegiatannya dapat berupa saling membantu, kerjasama untuk memecahkan persoalan yang dihadapi, sehingga diperlukan sikap saling terbuka dalam melaksanakan tugas, adanya keakraban dalam hubungan antarpribadi, saling menghargai pendapat dan hasil kerja orang lain, saling memahami, saling percaya serta menerima keputusan bersama.

Komunikasi interpersonal yang baik akan menciptakan suasana yang kondusif dan menyenangkan para dosen sehingga dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Jika suasana kerja tercipta dengan baik tentu akan meningkatkan motivasi para dosen sehingga tercapai tujuan organisasi/lembaga pendidikan.

Berdasarkan pembahasan diatas, di duga terdapat hubungan positif antara komunikasi interpersonal dengan motivasi kerja dosen, dengan kata lain lain semakin baik komunikasi interpersonal maka makin tinggi motivasi kerja dosennya.

2.3.3 Hubungan antara Iklim Organisasi dan Komunikasi Interpersonal secara bersama-sama dengan Motivasi Kerja.

Iklim organisasi yang sehat dan nyaman dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Haini dapat tercipta dengan adanya kerjasama, hubungan antar pribadi yang baik, situasi dan kondisi, serta sarana kerja yang memadai.

Komunikasi interpersonal adalah komunikasi antar individu dalam organisasi baik yang dilakukan melalui tatap muka maupun melalui media komunikasi lain. Pimpinan yang lebih sering menggunakan komunikasi yang terapeutis akan cenderung menghasilkan motivasi kerja yang tinggi dikalangan dosen, sebab mereka mendapatkan empati, kepercayaan, kejujuran, kebenaran, dan kepedulian dalam proses komunikasi.

Berdasarkan pembahasan diatas, di duga terdapat hubungan yang positif antara iklim organisasi dan komunikasi interpersonal secara bersama-sama dengan motivasi kerja dosen. Artinya, bahwa semakin baik iklim organisasi dan komunikasi interpersonal secara bersama-sama, maka makin tinggi motivasi kerja dosen.

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan teori dan kerangka berpikir diatas, maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dengan motivasi kerja.
2. Terdapat hubungan positif antara komunikasi interpersonal dengan motivasi kerja.
3. Terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dan komunikasi interpersonal secara bersama-sama dengan motivasi kerja.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan hipotesis yang diajukan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

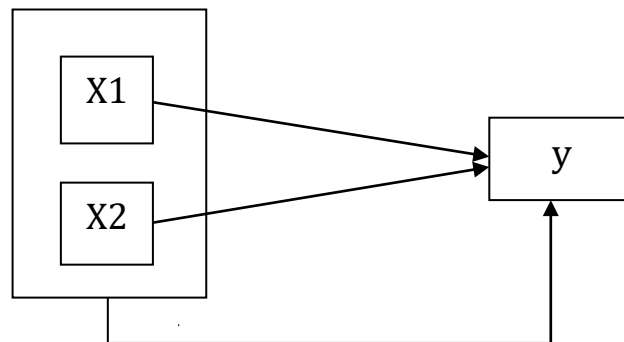
1. Hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja.
2. Hubungan antara komunikasi interpersonal dengan motivasi kerja.
3. Hubungan antara iklim organisasi dan komunikasi interpersonal secara bersama-sama dengan motivasi kerja

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di kampus Universitas Muhammadiyah PROF. DR. HAMKA (UHAMKA). Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Maret – Mei 2025.

3.3 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan korelasional. Dalam penelitian ini ada dua variabel bebas, yaitu iklim organisasi dan komunikasi interpersonal, serta satu variabel terikat yaitu motivasi kerja. Konstelasi masalah penelitian digambarkan dalam bentuk bagan sebagai berikut :



Gambar 3. Konstelasi Hubungan Variabel penelitian.

Keterangan :

Y : Motivasi kerja dosen
 X₁ : Iklim organisasi
 X₂ : Komunikasi interpersonal

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

3.4.1 Populasi Penelitian

Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah dosen UHAMKA, dengan populasi terjangkau bagi dosen tetap. Adapun populasi sasaran adalah dosen tetap yang tersebar pada 9 (sembilan) Fakultas yang ada di lingkungan UHAMKA berjumlah 450 orang.

3.4.2 Sampel Penelitian

Sampling atau pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan dengan teknik *simple random sampling*, yaitu sampel diambil secara acak. Dalam hal ini, dari 9 Fakultas yang ada terlebih dahulu dipilih secara acak, kemudian ditetapkan 4 Fakultas. Dari keempat Fakultas tersebut, kemudian

secara acak diambil 40 orang sebagai sampel, yang berpedoman pada rumus Taro Yamane atau Slovin dalam Riduan¹:

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

Keterangan:

N : ukuran sampel

N : ukuran populasi

d² : presisi kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sample yang masih dapat di tolerir, diambil contoh 10 %

Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 40 orang dosen tetap di lingkungan kampus UHAMKA.

Adapun teknik pengambilan sampelnya dengan menggunakan cara Cluster Random Sampling, karena populasi yang ada bersifat heterogen menurut bagian-bagiannya.. rumus yang di gunakan dalam penentuan jumlah sampel adalah:

$$Si = \frac{Ni}{N} \times S$$

Keterangan.

Si : Sampel tiap bagian populasi

Ni : Populasi perbagian

N : Jumlah seluruh populasi

S : Sampel

¹ Riduan, *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. (Bandung. Alfabeta,2010).p.65.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini melalui bentuk questioner yang disebarakan kepada subjek penelitian yang telah di tentukan. Responden menjawab butir-butir questioner yang telah disediakan. Sumber data yang akan diinformasikan oleh responden dengan cara menjawab angket telah disediakan. Sumber data dari responden yang berupa informasi dilapangan (fakta) di informasikan dengan cara menulis atau memilih jawaban dalam questioner yang telah disediakan. Setelah questioner diisi, kemudian jawaban itu dikumpulkan kembali.

3.6 Instrumen Penelitian

Isntrumen penilitian yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri atas tiga bagian, yaitu bagian untuk menjaring tentang data motivasi kerja dosen (Y) yang merupakan variabel terikat (*dependent variable*), data iklim organisasi (X₁) yang merupakan varibel bebas (*independent variable*), dan data komunikasi interpersonal (X₂) yang merupakan variabel bebas (*independent variable*). Instrumen yang dugunakan untuk ketiga variable tersebut dikembangkan melalui indikator-indikator yang telah di tetapkan untuk setiap variable.

Instrumen peneltian di susun dalam bentuk skala Likert yang mengacu kepada Indikator penelitian, yang dimaulai dengan membuat butir-butir pernyataan yang dilengkapi dengan alternative pilihan sebanyak lima poin.

Sebelum instrumen di gunakan dalam penelitian guna pengumpulan data, instrumen itu di uji cobakan terlebih dahulu pada kelompok sampel uji coba. Hal ini dimaksudkan untuk melihat atau mengetahui tingkat validitas dan reabilitas instrument penelitian. Setelah di uji cobakan, butir-butir instrument yang ternyata tidak valid, tidak dipakai atau didrop sebagai alat pengukuran di dalam penelitian ini.

Instrument penelitian setiap variable di rumuskan berdasarkan indikator yang telah di tetapkan. Dari indikator itu tersusunlah sejumlah pernyataan yang dimintakan kepada responden untuk memberikan responnya, yang berupa ; sangat setuju, setuju, netral, kurang setuju, dan tidak setuju. Untuk pernyataan positif, sangat setuju di beri skor 5, setuju di beri skor 4, netral diberi skor 3, kurang setuju di beri skor 2, dan tidak setuju di beri skor 1, untuk pernyataan negative, setiap alternative di beri skor sama dengan pernyataan positif.

Sebelum instrument peneltian di pakai guna mengumpulkan data, terlebih dahulu di uji coba. Tujuannya, untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrument itu sendiri. Validitas instrumen diuji menggunakan koefosien korelasi antara skor butir instrument dengan skor total (r hitung) melaui teknik korelasi *product-moment*. perhitungannya secara computer melaui program SPSS (*Statistical Package for Social Science*).

Analisi setiap butir yang di korelasikan dengan total skor menghasilkan harga koefisien tertentu. Butir instrument dinyatakan valid apabila harga koefisien setiap butir lebih besar dari harga r tabel pada tingkat kepercayaan

95 persen.

Butir-butir pernyataan yang dinyatakan valid dalam unit instrument setiap variable di lanjutkan pula perhitungan reliabilitas. Penghitungan ini dilakukan untuk menentukan ada-tidaknya sekelompok instrument itu untuk menggunakan rumus *alpha cronbach*. Penghitungan ini akan menghasilkan koefisien reliabilitas. Semakin tinggi mendekati nol sebuah koefisien maka semakin andal instrument yang bersangkutan untuk dipakai guna pengumpulan data penelitian.

Perhitungan menggunakan rumus *alpha cronbach*, dengan rumus;

$$r = \left\{ \frac{k}{k-1} \right\} \left\{ 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right\} \text{ atau } r = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \alpha^2}{\alpha_{total}} \right] \alpha$$

Keterangan

- k : Jumlah butir soal yang valid
- 1 : Nilai Koston
- $\sum \sigma b^2$: Jumlah varians butir yang valid
- σt^2 : Varians Total.

3.7 Definisi Konseptual dan Definisi Operasional

3.7.1 Motivasi Kerja

3.7.1.1 Definisi konseptual

Motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang untuk mengadakan perubahan tingkahlaku atau aktivitas tertentu agar tercapai tujuan organisasi dan orang itu sendiri dengan indikator; adanya hasrat dan keinginan untuk melakukan kegiatan, adanya dorongan dan kebutuhan melakukan kegiatan, adanya harapan dan cita-cita, penghargaan

dan penghormatan atas diri, adanya lingkungan yang baik, serta adanya kegiatan yang menarik.

3.7.1.2 Definisi operasional

Motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal dalam diri dosen untuk mengadakan perubahan tingkahlaku atau aktivitas tertentu agar tercapai tujuan organisasi dan orang itu sendiri, yang dilihat berdasarkan skor jawaban responden yang di ukur dengan indikator adanya hasrat dan keinginan untuk melakukan kegiatan, adanya dorongan dan kebutuhan melakukan kegiatan, adanya harapan dan cita-cita, adanya penghargaan dan penghormatan atas diri, adanya lingkungan yang baik, serta adanya kegiatan yang menarik.

3.7.1.3 Kisi-kisi Motivasi Kerja Dosen

Dari Indikator motivasi kerja, selanjutnya dikembangkan kisi-kisi instrumen untuk uji coba seperti pada tabel berikut :

Tabel 3.1. Kisi-kisi dan butir pernyataan Motivasi Kerja

No	Indikator	No Butir	Jlh
1.	Keinginan untuk melakukan kegiatan	1, 2, 3, 4, 5, 6,	6
2	Dorongan /kebutuhan melakukan kegiatan	7, 8, 9, 10, 11,	5
3	Harapan / cita-cita	12,13,14,15,16,17,18,	7
4.	Penghargaan atas diri	19,20,21,22,23,24,25	7
5.	Lingkungan yang baik	26,27,28, 29,30,31,	6
6.	Kegiatan yang menarik	32, 33, 34, 35,36,37,	6

Jumlah	37
--------	----

3.7.1.4 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

a. Uji Validitas Instrumen

Validitas Instrumen diuji dengan menggunakan koefisien korelasi antara skor butir soal dengan dan skor total instrumen (r_{hit}) melalui teknik korelasi *product moment (pearsonr)*. Analisis dilakukan terhadap semua butir Instrumen. Kriteria pengujian ditetapkan dengan cara membandingkan r_{hit} berdasarkan hasil perhitungan dengan r_t , bila r_{hit} lebih besar dari pada r_t ($r_{hit} > r_t$), maka instrument dianggap valid, sebaliknya jika r_{hit} lebih kecil dari pada r_t ($r_{hit} < r_t$), maka instrument dianggap tidak valid.

b. Reliabilitas

Koefisien reliabilitas instrument dimaksudkan untuk melihat konsistensi jawaban yang di berikan dosen dan dianalisis dengan menggunakan rumus koefisien *alpha cronbach*.

3.7.2 Iklim Organisasi

3.7.2.1 Definisi Konseptual

Iklim organisasi adalah suasana yang terjadi maupun yang dirasakannya di lingkungan internal organisasi yang diciptakan oleh hubungan antarpribadi, baik hubungan antara atasan dengan bawahan, maupun

hubungan sesama karyawan dengan indikator : (1) kerja sama dalam melaksanakan pekerjaan, (2) hubungan antarpribadi, (3) pengaturan ruang, (4) sarana kerja yang memadai.

3.7.2.2 Definisi Operasional

Iklm organisasi adalah penilaian dosen mengenai suasana yang terjadi maupun yang dirasakannya di lingkungan internal organisasi yang diciptakan oleh hubungan antarpribadi, baik hubungan antara atasan dengan bawahan, maupun hubungan sesama mitra kerja yang dilihat berdasarkan skor jawaban responden yang di ukur dengan indikator kerja sama dalam melaksanakan pekerjaan, hubungan antarpribadi, pengaturan ruang, sarana kerja yang memadai.

3.7.2.3 Kisi-kisi Iklim Organisasi

Indikator Iklim organisasi dikembangkan kisi-kisi insrumen untuk di uji coba sebanyak 40 Butir, seperti tabel berikut ini:

Tabel 3.2. Kisi-kisi dan Butir Pernyataan Instrumen Iklim Organisasi

No	Indikator	No Butir	Jlh
1.	Kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan	1,2,3,4,5,6,7,8,	8
2	Hubungan antar pribadi	9,10,11,12,13,14,15,16	8
3	Pengaturan ruangan	17,18,19,20,21,22,23,24,25	9
4.	Sarana kerja yang memadai	26,27,28,29,30,31,32,33,34,35	10
Jumlah			35

3.7.2.4 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

a. Uji Validitas

Validitas Instrumen diuji dengan menggunakan koefisien korelasi antara skor butir soal dengan dan skor total instrumen (r_{hit}) melalui teknik korelasi *product moment (pearsonr)*. Analisis dilakukan terhadap semua butir Instrumen. Kriteria pengujian ditetapkan dengan cara membandingkan r_{hit} berdasarkan hasil perhitungan dengan r_t , bila r_{hit} lebih besar dari pada r_t ($r_{hit} > r_t$), maka instrument dianggap valid, sebaliknya jika r_{hit} lebih kecil dari pada r_t ($r_{hit} < r_t$), maka instrument dianggap tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Koefisien reliabilitas instrument dimaksudkan untuk melihat konsistensi jawaban yang di berikan dosen dan dianalisis dengan menggunakan rumus koefisien *alpha cronbach*.

3.7.3 Komunikasi Interpersonal

3.7.3.1 Definisi konseptual

Komunikasi interpersonal adalah interaksi antara dua individu atau lebih untuk saling menyampaikan dan menerima informasi dengan indikator; adanya keterbukaan, saling menghormati, saling percaya, mempunyai pandangan dan adanya umpan balik.

3.7.3.2 Definisi operasional

Komunikasi interpersonal adalah penilaian para dosen terhadap pola interaksi antara pimpinan dan para dosen maupun antar sesama untuk saling menyampaikan dan menerima informasi yang diperoleh berdasarkan sekor jawaban responden yang di ukur dengan indikator keterbukaan, saling menghormati, saling percaya, mempunyai pandangan dan adanya umpan balik.

3.7.3.3 Kisi-kisi Instrumen komunikasi Interpersonal

Kisi-kisi instrumen komunikasi interpersonal berdasarkan pada definisi konseptual sebagaimana pada tabel berikut:

Tabel 3.3. Kisi-kisi dan butir pernyataan Instrumen komunikasi Interpersonal.

No	Indikator	No Butir	Jlh
1	Adanya keterbukaan	1,2,3,4,5,6,7,	7
2	Saling menghargai	8, 9,10,11,12,13,	6
3	Saling percaya	14,15,16,17,18,19,20,	7
4.	Mempunyai pandangan	21,22,23,24,25,26,27,	7
5.	Umpan balik	28,29,30,31,32,33,34,35,	8
Jumlah			35

3.7.3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

a. Uji Validitas

Validitas Instrumen diuji dengan menggunakan koefisien korelasi antara skor butir soal dengan dan skor total instrumen (r_{hit}) melalui teknik korelasi *product moment (pearsonr)*. Analisis dilakukan terhadap semua butir

Instrumen. Kriteria pengujian ditetapkan dengan cara membandingkan r_{hit} berdasarkan hasil perhitungan dengan r_t , bila r_{hit} lebih besar dari pada r_t ($r_{hit} > r_t$), maka instrument dianggap valid, sebaliknya jika r_{hit} lebih kecil dari pada r_t ($r_{hit} < r_t$), maka instrument dianggap tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Koefisien reliabilitas instrument dimaksudkan untuk melihat konsistensi jawaban yang di berikan dosen dan dianalisis dengan menggunakan rumus koefisien *alpha cronbach*.

3.8 Teknik Analisa Data

Teknik analisis data yang di pakai dalam penelitian ini adalah teknik analisis statistik deskriptif dan analisis statistic inferensial. Dalam hal itu, analisis statistik deskriptif di lakukan untuk memberikan gambaran tentang distribusi frekuensi, histogram data, modus, median, nilai rata-rata, dan simpangan baku.

Analisis statistic inferensial dipakai untuk menguji hipotesis yang sudah di rumuskan sebelumnya. Namun sebelum pengujian hipotesis tersebut, terlebih dahulu dilakukan pengujian persyaratan analisis yaitu uji normalitas, uji homogeniotas dan uji linieritas.

3.8.1 Uji Persyaratan Analisis

Uji persyaratan ini terdiri dari uji normalitas, uji homogenitas dan uji linieritas, yang dapat di jelaskan sebagai berikut;

- a. Uji normalitas Galat taksiran dimaksudkan untuk menentukan normal tidaknya distribusi data penelitian. Uji ini menggunakan teknik uji *Liliefors*. Data dinyatakan terdistribusi secara normal apabila $L_{hitung} < L_{tabel}$ pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$.
- b. Uji homogenitas dimaksud untuk menguji kesamaan varians populasi yang berdistribusi normal. Varians dinyatakan homogeny apabila $X^2_{hitung} < X^2_{tabel}$ pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$.
- c. Uji linieritas data dan keberartian regresi. Uji ini dimaksudkan untuk melihat apakah persamaan regresi yang di peroleh berarti apabila di pergunakan sebagai kesempurnaan antar variabel yang di analisis. Uji linieritas dengan menggunakan tabel ANAVA Regresi linier apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$.

3.8.2 Uji Hipotesis Penelitian.

Untuk melakukan uji hipotesis perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Uji Korelasi Sederhana.

Uji ini di gunakan untuk menguji hipotesis pertama dan kedua, dengan rumus persamaan *Product Moment*. Hal ini dilakukan untuk melihat hubungan

antara variabel-variabel bebas dengan terikat.

b. Uji Korelasi Ganda

Ini dilakukan untuk melihat apakah ada korelasi yang berarti antara variabel iklim organisasi dan komunikasi Interpersonal secara bersama-sama dengan motivasi organisasi.

c. Perhitungan Koefisien Determinasi

Perhitungan ini dipergunakan untuk menganalisis seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap terikat yang dinyatakan dalam bentuk prosentase.

d. Uji Keberartian Korelasi Parsial

Uji ini digunakan untuk melihat keberartian variabel bebas dengan terikat bila salah satu variabel bebas dikontrol. Hal perhitungan korelasi ini dimaksudkan untuk mengetahui :

1. Besarnya kontribusi variabel iklim organisasi terhadap motivasi kerja apabila komunikasi interpersonal dalam keadaan konstan.
2. Besarnya kontribusi variabel komunikasi interpersonal terhadap motivasi kerja apabila iklim organisasi dalam keadaan konstan.

3.9 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

3.9.1 Instrumen Instrumen Motivasi Kerja.

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, terlebih dahulu di uji validitas dan reliabilitasnya. Uji coba instrumen dilakukan

di Universitas Muhammadiyah PROF. DR. HAMKA pada tanggal 24 – 27 Juni 2011 dengan responden sebanyak 10 orang. Uji validitas instrumen bertujuan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur tersebut di gunakan dalam melakukan fungsinya. Sedangkan uji reliabilitas berhubungan dengan masalah ketepatan hasil.

Hasil uji validitas dan reliabilitas untuk masing-masing variabel terikat dan variabel bebas yaitu motivasi kerja, iklim organisasi dan komunikasi interpersonal di sajikan pada tabel berikut ini.

Proses menganalisis data hasil uji coba instrument ini menggunakan korelasi product moment, untuk mengkaji keabsahan butir-butir soal pada posisi $n = 10$ r_{tabel} . Dari hasil uji coba sebanyak 40 pertanyaan setelah di hitung ternyata 37 dinyatakan valid dan 3 butir pernyataan tidak valid yaitu no 6, 21 dan 40 (hasil hitung dapat dilihat pada lampiran). Dari hasil perhitungan tersebut di peroleh koefisien reliabilitas instrument menggunakan metode *Alpha Cronbach* sebesar 0,9768, berarti instrument sudah layak di gunakan untuk mengukur motivasi kerja dosen.

Butir instrument motivasi kerja dinyatakan valid apabila harga koefisien setiap butir lebih besar dari harga r_{tabel} pada tingkat kepercayaan 0,95 dan derajat kebebasan 0,444. Dari 40 pernyataan yang di ujikan terdapat 3 butir yang tidak valid yaitu nomor 6, 20 dan 40 karena nilai r_{hitung} lebih rendah dari r_{tabel} . Dengan demikian jumlah nomor yang valid tinggal 37 item.

Sedangkan untuk uji reliabilitas terhadap butir instrumen motivasi kerja

yang valid (37 butir), selanjutnya di hitung pula reliabilitasnya. Perhitungan menggunakan rumus Alpha Cronbach. Di dalam 37 butir instrument variabel motivasi kerja yang valid memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0,886, maka dapat di simpulkan bahwa istruman motivasi kerja adalah reliable.

Instrument final dalam penelitian ini terdiri dari 37 butir yang valid, dapat di lihat kisi-kisi pada tabel berikut ini.

Tabel 3.3.1: Kisi-kisi Instrumen Hasil Uji Coba Variabel Motivasi Kerja

No	Indikator	No Item	No Drop	Jlh
1.	Keinginan untuk melakukan kegiatan	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	6	6
2.	Dorongan/kebutuhan melakukan kegiatan	8, 9, 10,11,12,13,14		7
3.	Harapan / cita-cita	15,16,17,18,19.20,21	20	6
4.	Penghargaan atas diri	22,23,24,25,26,27,28		7
5.	Lingkungan yang baik	29,30,31,32,33,34,		6
6.	Kegiatan yang menarik	35,36,37,38,39.40	40	5
	Jumlah	40	3	37

3.9.2 Instrumen Iklim Organisasi.

Butir instrument Iklim Organisasi dinyatakan valid apabila harga koefisien setiap butir lebih besar dari harga r_{tabel} pada tingkat kepercayaan 0,95 dan derajat kebebasan 0,444. Dari 40 pernyataan yang di ujikan terdapat 5 butir yang tidak valid yaitu nomor 2, 6, 13, 20 dan 27 karena nilai r_{hitung} lebih

rendah dari r_{tabel} . Dengan demikian jumlah nomor yang valid tinggal 35 item.

Sedangkan untuk uji reliabilitas terhadap butir instrument iklim organisasi yang valid (35 butir), selanjutnya di hitung pula reliabilitasnya. Perhitungan menggunakan rumus Alpha Cronbach. Di dalam 35 butir instrument variabel motivasi kerja yang valid memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0,886, maka dapat di simpulkan bahwa istruman motivasi kerja adalah reliable.

Instrument final dalam penelitian ini terdiri dari 35 butir yang valid, dapat di lihat kisi-kisi pada tabel berikut ini.

Tabel 3.3.2: Kisi-kisi Instrumen Hasil Uji Coba Variabel Iklim Organisasi (X_1)

No	Indikator	No Butir	No Drop	Jlh
1.	Kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	2, 6	8
2	Hubungan antar pribadi	11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,	13	9
3	Pengaturan ruangan	21,22,23,24,25,26,27,28,29,30	20	9
4.	Sarana kerja yang memadai	31,32,33,34,35,36,37,38,39,40	27	9
Jumlah		40	5	5

3.9.2 Uji Instrumen Komunikasi Interpersonal.

Butir instrument Komunikasi Interpersonal dinyatakan valid apabila harga koefisien setiap butir lebih besar dari harga r_{tabel} pada tingkat kepercayaan 0,95 dan derajat kebebasan 0,444. Dari 40 pernyataan yang di ujikan terdapat 5 butir yang tidak valid yaitu nomor 7, 10, 12, 22 dan 29 karena

nilai r_{hitung} lebih rendah dari r_{tabel} . Dengan demikian jumlah nomor yang valid tinggal 35 item.

Sedangkan untuk uji reliabilitas terhadap butir instrument komunikasi interpersonal yang valid (35 butir), selanjutnya di hitung pula reliabilitasnya. Perhitungan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Di dalam 35 butir instrument variabel motivasi kerja yang valid memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0,886, maka dapat di simpulkan bahwa istrumen komunikasi interpersonal adalah reliable.

Instrument final dalam penelitian ini terdiri dari 35 butir yang valid, dapat di lihat kisi-kisi pada tabel berikut ini.

Tabel 3.3.3: Kisi-kisi Instrumen Hasil Uji Coba Variabel Komunikasi

Interpersonal (X_2)

No	Indikator	No Butir	No Drop	Jlh
1	Adanya keterbukaan	1,2,3,4,5,6,7,8	7	7
2	Saling menghargai	9,10,11,12,13,14,15,16	10, 12	7
3	Saling percaya	17,18,19,20,21,22,23,24	22	7
4.	Mempunyai pandangan	25,26,27,28,29,30,31,32	29	7
5.	Umpan balik	33,34,35,36,37,38,39,40		8
Jumlah		40	5	35

3.10 Hipotesis Statistik

Berdasarkan teknik pengujian hipotesis, maka dapat diajukan hipotesis statistic sebagai berikut :

$$1. H_0: \rho_{y_1} \leq 0$$

$$H_1: \rho_{y_1} > 0$$

$$2. H_0: \rho_{y_2} \leq 0$$

$$H_1: \rho_{y_2} > 0$$

$$3. H_0: \rho_{y.12} \leq 0$$

$$H_1: \rho_{y.12} > 0$$

Keterangan :

H_0 : Hipotesis nol

H_1 : Hipotesis alternatif

ρ_{y_1} : Koefisien korelasi sederhana antara iklim organisasi dan motivasi kerja dosen.

ρ_{y_2} : Koefisien korelasi sederhana antara komunikasi interpersonal dengan motivasi kerja dosen.

$\rho_{y.12}$: Koefisien korelasi ganda antara iklim organisasi dan komunikasi interpersonal dengan motivasi kerja dosen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

Deskripsi data yang disajikan dalam penelitian ini mencakup variabel-variabel yang menjadi fokus utama analisis. Penelitian ini menggunakan satu variabel terikat, yaitu Motivasi Kerja (Y), yang berfungsi sebagai variabel dependen yang akan dianalisis pengaruhnya oleh variabel-variabel independen. Dua variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah Iklim Organisasi (X1) dan Komunikasi Interpersonal (X2). Kedua variabel bebas tersebut diharapkan dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dosen. Jumlah subyek yang terlibat dalam penelitian ini adalah 40 orang dosen tetap di Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka (UHAMKA), yang dipilih sebagai sampel untuk dianalisis. Pemilihan dosen tetap sebagai subyek penelitian bertujuan untuk mendapatkan data yang lebih representatif mengenai pengaruh iklim organisasi dan komunikasi interpersonal terhadap motivasi kerja dalam konteks pendidikan tinggi..

Setelah data hasil penelitian berhasil dikumpulkan, kemudian dilakukan pengolahan dengan memasukkan skor hasil penelitian ke dalam tabulasi. Selanjutnya, dihitung tendensi sentral yang terdiri dari *mean* (rata-rata hitung), *median* (nilai tengah), *modus* (nilai dengan frekuensi paling besar), *standar deviasi* (simpangan baku), nilai maksimum dan minimum, *range* (rentang

antara nilai minimum dan maksimum), *varians sample* (keragaman data), *sum* (total nilai), banyak kelas, dan rentang kelas.

Hasil penyebaran instrumen tentang motivasi kerja, iklim organisasi, dan komunikasi interpersonal di UHAMKA, diperoleh data sebagai berikut:

4.2. Motivasi Kerja (Y)

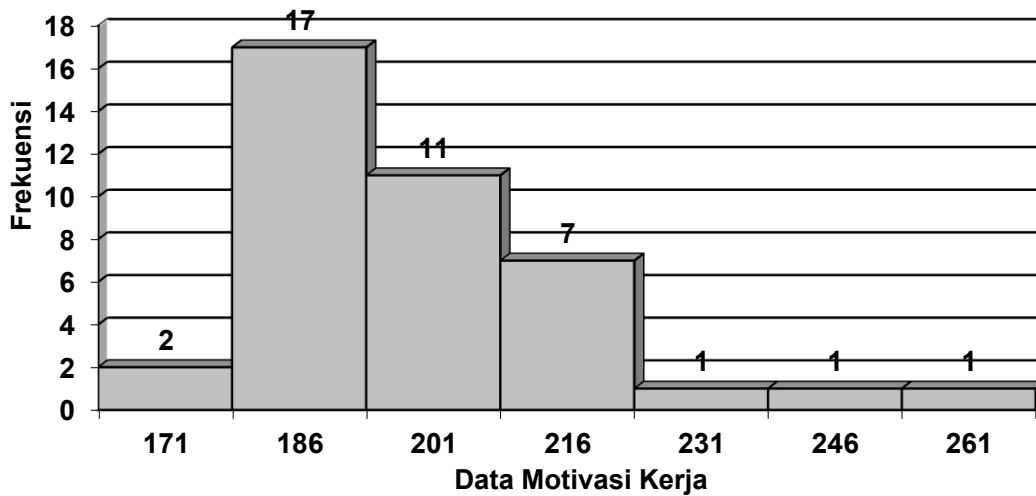
Berdasarkan data penelitian skor minimum dan maksimum Motivasi Kerja (Y) adalah 111 dan 175 sehingga rentang $R = 64$. Skor rata-rata (mean) = 133.18. Simpangan Baku (SB) = 11.98. Modus (Mo) = 128, dan Median (Me) = 132. Dari tabel distribusi frekuensi skor ini dapat dilihat bahwa skor mean > median > modus. Dengan demikian dapat dikatakan kurva distribusi mengalami kemencengan ke kiri.

Untuk memberikan gambaran penyebaran data dalam suatu histogram disusun tabel distribusi frekuensi skor Motivasi Kerja. Panjang kelas diperoleh dari perbandingan nilai rentang skor empirik dengan jumlah interval kelas. Dengan mengatur posisi tanda kelas terbawah, disusun Tabel Distribusi Frekuensi Skor Motivasi Kerja:

Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Skor Motivasi Kerja (Y)

Interval Kelas	Frekuensi Absolut	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi Relatif (%)
111 – 120	2	2	5
121 – 130	17	19	42.5
131 – 140	11	30	27.5
141 – 150	7	37	17.5
151 – 160	1	38	2.5
161 - 170	1	39	2.5
171 - 180	1	40	2.5
Jumlah	40		100

Dari daftar tabel frekuensi skor variabel Motivasi Kerja (Y) menjelaskan tentang jumlah kelas interval yaitu berjumlah 7 kelas interval dan mempunyai panjang interval kelas yaitu berjumlah 10. Dari tabel frekuensi yang ada di atas terdapat 1 kelas yang mempunyai frekuensi yang terbesar yaitu 121 – 130 dengan persentase (42.5 %) dan kelas yang terkecil adalah kelas 151 – 160, 161 – 170 dan 171 - 180 dengan persentase semuanya (2.50 %). Tabel tersebut dapat digambarkan dengan gambar grafik yang ada dibawah ini.



Gambar 4.1. Histogram Motivasi Kerja

Dari histogram pada gambar 4.1 di atas jelas terlihat bahwa nilai mean, median, dan modus dari distribusi skor hasil Motivasi Kerja terletak pada satu bagian histogram yang memiliki kecenderungan grafik ke kiri yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja Dosen memiliki tingkat kinerja yang cukup tinggi.

4.3 Iklim Organisasi (X_1)

Skor minimum dan maksimum iklim organisasi (X_1) adalah 95 dan 169 sehingga skor rentangnya (R) = 74. Skor rata-rata (Mean) = 122.1 simpangan baku (SB) = 15.65788 modus (M_o) = 110, dan Median (M_e) = 120.5. Dari tabel distribusi frekuensi skor ini dapat dilihat bahwa skor mean > median > modus. Dengan demikian dapat dikatakan kurva distribusi mengalami kemencengan ke kiri.

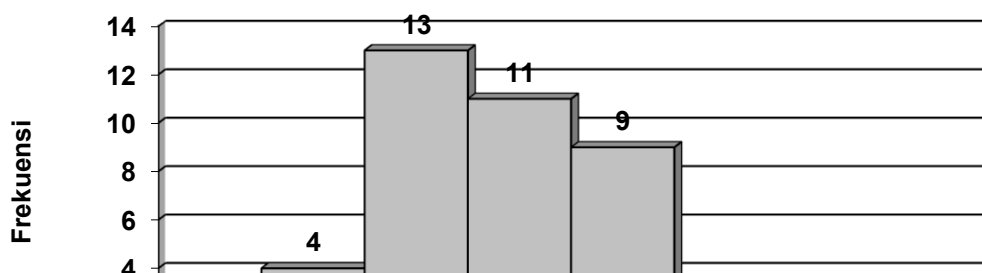
Untuk memberikan gambaran penyebaran data dalam suatu histogram

disusun tabel distribusi frekuensi skor iklim organisasi. Panjang kelas diperoleh dari perbandingan nilai rentang skor empirik dengan jumlah interval kelas. Dengan mengatur posisi tanda kelas terbawah, disusun Tabel Distribusi Frekuensi Skor Iklim organisasi.

Table 4.2. Distribusi Frekuensi Skor Iklim organisasi (X_1)

Interval Kelas	Frekuensi Absolut	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi relatif (%)
95 – 106	4	4	10
107 – 118	13	17	32.5
119 – 130	11	28	27.5
131 – 142	9	37	22.5
141 – 152	1	38	2.5
155 - 166	1	39	2.5
167 - 178	1	40	2.5
Jumlah	40		

Dari daftar tabel frekuensi skor variabel Iklim Organisasi (X_1) menjelaskan tentang jumlah kelas interval yaitu berjumlah 7 kelas interval dan mempunyai panjang interval kelas yaitu berjumlah 11. Dari tabel frekuensi yang ada di atas terdapat 1 kelas yang mempunyai frekuensi yang terbesar yaitu 107 – 118 dengan persentase (32.5 %) dan kelas yang terkecil adalah kelas 141 – 152, 155 – 166 dan 167 - 178 dengan persentase semuanya (2.50 %). Tabel tersebut dapat digambarkan dengan gambar grafik yang ada dibawah ini.



Gambar 4.2. Histogram Iklim Organisasi

Dari histogram pada gambar 4.2 di atas jelas terlihat bahwa nilai mean, median, dan modus dari distribusi skor hasil Iklim Organisasi terletak pada satu bagian histogram yang memiliki kecenderungan grafik ke kiri yang menyatakan bahwa Iklim Organisasi di UHAMKA sangat kondusif dengan tingkat penilaian responden yang cukup tinggi.

4.4 Komunikasi Interpersonal (X_2)

Skor minimum dan maksimum Komunikasi Interpersonal (X_2) adalah 95 dan 106 sehingga skor rentangnya (R) = 11. Skor rata-rata (Mean) = 128.28, simpangan baku (SB) = 16.50, modus (M_o) = 95, dan Median (M_e) = 128.50. Dari tabel distribusi frekuensi skor ini dapat dilihat bahwa skor median \geq mean $>$ modus. Dengan demikian dapat dikatakan kurva distribusi mengalami simetris dan sedikit menceng ke kanan.

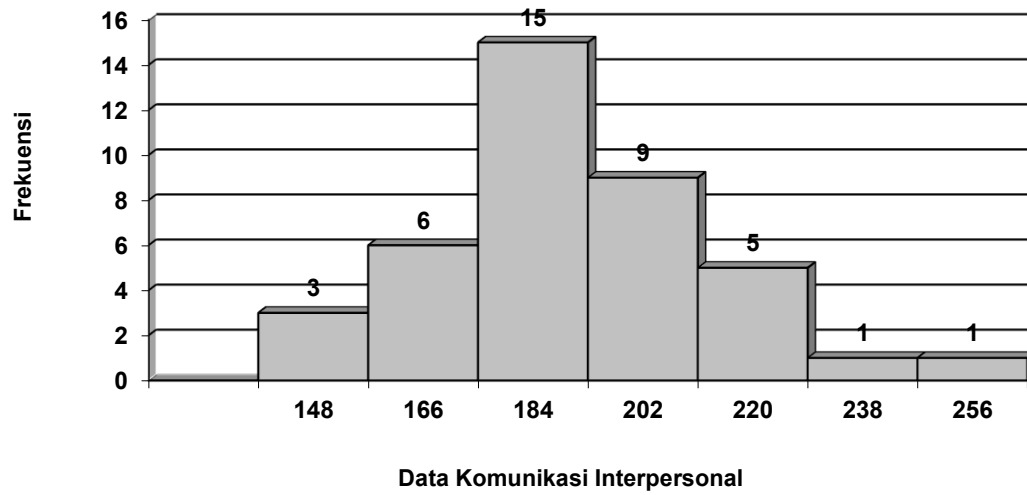
Untuk memberikan gambaran penyebaran data dalam suatu histogram disusun tabel distribusi frekuensi skor Komunikasi Interpersonal. Panjang kelas

diperoleh dari perbandingan nilai rentang skor empirik dengan jumlah interval kelas. Dengan mengatur posisi tanda kelas terbawah, disusun Tabel Distribusi Frekuensi Skor Komunikasi Interpersonal.

Tabel 4.3. Distribusi Frekuensi Skor Komunikasi Interpersonal (X_2)

Interval Kelas	Frekuensi Absolut	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi relatif (%)
95 – 106	3	3	7.5
107 – 118	6	9	15
119 – 130	15	24	37.5
131 – 142	9	33	22.5
141 – 152	5	38	12.5
155 - 166	1	39	2.5
167 - 178	1	40	2.5
Jumlah	40		

Dari daftar tabel frekuensi skor variabel Komunikasi Interpersonal (X_2) menjelaskan tentang jumlah kelas interval yaitu berjumlah 7 kelas interval dan mempunyai panjang interval kelas yaitu berjumlah 11. Dari tabel frekuensi yang ada di atas terdapat 1 kelas yang mempunyai frekuensi yang terbesar yaitu 119 – 130 dengan persentase (37.5 %) dan kelas yang terkecil adalah kelas 155 – 166 dan 167 – 178 dengan persentase keduanya (2.50%). Tabel tersebut dapat digambarkan dengan gambar grafik yang ada dibawah ini.



Gambar 4.3. Histogram Kepemimpinan

Dari histogram pada gambar 4.2 di atas jelas terlihat bahwa nilai mean, median, dan modus dari distribusi skor hasil Iklim Organisasi terletak pada satu bagian histogram yang memiliki kecenderungan grafik simetris dan agak menceng kekanan yang menyatakan bahwa Komunikasi Interpersonal masih terbangun dengan baik.

4.5 Pengujian Persyaratan Analisis

Sebelum data dianalisis lebih jauh, untuk menguji hipotesis berdasarkan data yang ada perlu dilakukan beberapa uji persyaratan analisis. Persyaratan analisis yang diperlukan adalah :

- 1) Uji normalitas
- 2) Uji linieritas

Uji normalitas menyatakan apakah data berdistribusi normal atau tidak.

Uji homogenitas menyatakan apakah data berasal dari populasi yang sama atau tidak. Sedangkan uji linieritas menyatakan hubungan antarvariabel berhubungan erat dan linier.

4.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas adalah suatu pengujian terhadap data penelitian, dimana data yang digunakan dalam penelitian ini adalah galat taksiran \hat{Y} atau $(\hat{Y}-Y)$. Pengujian ini bertujuan untuk memeriksa apakah data yang diperoleh memiliki penyebaran secara normal atau tidak. Syarat pertama yang harus dipenuhi untuk perhitungan regresi adalah data penelitian harus berdistribusi normal. Jika penyebaran data normal, maka perhitungan regresi untuk pengujian hipotesis dapat dilakukan. Sebaliknya, apabila tidak normal, maka perhitungan regresi tidak cocok untuk mengolah data selanjutnya. Asumsi normalitas ini dapat diuji dengan uji *Galat Taksiran*.

Berdasarkan hasil uji *Galat Taksiran* yang dilakukan dengan menggunakan bantuan Ms. Excel (Lampiran Uji Normalitas) maka diperoleh bahwa nilai L_{hitung} untuk variabel Motivasi Kerja adalah sebesar 0.0762, sedangkan nilai L_{tabel} adalah 0.1400889 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel Motivasi Kerja memenuhi asumsi normalitas. Selanjutnya Berdasarkan hasil uji *Galat Taksiran* yang dilakukan dengan menggunakan bantuan Ms. Excel (Lampiran Uji Normalitas) maka diperoleh bahwa nilai L_{hitung} untuk variabel Iklim Organisasi adalah sebesar 0.0533, sedangkan nilai L_{tabel}

adalah 0.1400889 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel Iklim Organisasi memenuhi asumsi normalitas. Kemudian sesuai hasil uji *Galat Taksiran* yang juga dilakukan dengan menggunakan bantuan Ms. Excel (Lampiran Uji Normalitas) maka diperoleh bahwa nilai L_{hitung} untuk variabel Komunikasi Interpersonal adalah sebesar 0.0946, sedangkan nilai L_{tabel} adalah 0.1400889 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel Komunikasi Interpersonal juga memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 4.4 Hasil Uji Asumsi Normalitas

Variabel	Uji Galataksiran	Tabel L	Keterangan
Y	0.0762	0.1400889	$L_h < L_t = \text{Normal}$
X ₁	0.0433	0.1400889	$L_h < L_t = \text{Normal}$
X ₂	0.0946	0.1400889	$L_h < L_t = \text{Normal}$

4.5.2 Uji Linieritas

Persyaratan kedua perhitungan regresi adalah uji linieritas. Uji linieritas menggunakan perhitungan regresi pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, dengan menghitung variabel-variabel independen, yaitu variabel Iklim Organisasi dan variabel Komunikasi Interpersonal dengan variabel Motivasi Kerja.

Hasil perhitungan uji linieritas Motivasi Kerja atas Iklim Organisasi diperoleh harga $F_{hitung} = 9.276$ $P > 0.05$, ternyata dapat dikatakan bahwa variabel Y-X₁ dinyatakan linier. Selanjutnya, hasil perhitungan uji linieritas Motivasi Kerja atas Komunikasi Interpersonal diperoleh harga $F_{hitung} = 7.516$ $P > 0.05$, ternyata dapat dikatakan bahwa variabel Y-X₂ dinyatakan telah linier.

Tabel 4.5 Hasil Uji Linieritas

Variabel	Uji Linieritas	Signifikan	Keterangan
Y – X ₁	9.267 Sig = 0.011	P > 0.05	Linier
Y – X ₂	7.516 Sig = 0.023	P > 0.05	Linier

4.6 Pengujian Hipotesis

4.6.1 Hubungan Antara Iklim Organisasi (X₁) dengan Motivasi Kerja (Y).

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan terdapat hubungan positif antara Iklim organisasi (X₁) dengan Motivasi Kerja (Y). Perhitungan analisis regresi sederhana berdasarkan data variabel Motivasi Kerja atas Iklim Organisasi menghasilkan arah regresi a sebesar 64.103 dan konstanta b sebesar 0.340. Dengan demikian, bentuk hubungan antara kedua variabel tersebut dapat digambarkan melalui persamaan regresi linier sederhana $\hat{Y} = 64.103 + 0.340X_1$. Model regresi tersebut mengandung arti bahwa setiap kenaikan 1 poin pada variabel Iklim Organisasi, maka akan diikuti kenaikan Motivasi Kerja sebesar 0.340 pada konstanta 64.103.

Hubungan antara variabel Iklim Organisasi (X₁) dengan Motivasi Kerja (Y) berdasarkan taksiran persamaan regresi linier dapat digambarkan dalam bentuk tabel ANAVA berikut ini:

Tabel 4.5 ANOVA Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja

Persamaan Regresi: $\hat{Y} = 3,31 + 0,91X_1$

Sumber Varian	DK (derajat kebebasan)	JK (Jumlah Kuadrat)	RJK (Rata-rata Jumlah Kuadrat)	F _{hitung}	F _{tabel}	
					Sig	P
Koefisien (a)	28	3701.442				
Regresi (b/a)	1	1597.516	132.194	9.276	0.011	P > 0.05
Sisa	39	5595.775	1597.516			
Tuna Cocok	27	2103.926	77.923	0.452	0.954	P < 0.05
Galat	11	1894.333	172.212			
Total						

1. Diketahui persamaan regresinya adalah $\hat{Y} = 3,31 + 0,91X_1$
2. Hasil perhitungan menunjukkan nilai $F_{hitung} = 9.276$ dan $P > 0.05$ regresinya sangat signifikan.
3. Hasil uji linieritas terhadap persamaan regresi linier sederhana menunjukkan nilai $F_{hitung} = 0.425$ dan $P < 0.05$, maka model persamaan regresi linier dapat diterima.
4. Koefisien korelasi parsial $r_{y1.2} = 0.409$, $P > 0.05$

Kekuatan hubungan antara Iklim organisasi (X_1) dengan Kinerja ditunjukkan (Y) ditunjukkan oleh koefisien korelasi (r_1) sebesar 0.409. Uji keberartian koefisien korelasi dengan uji t, diperoleh harga $t_{hitung} = 3.230$; $P > 0.05$ maka koefisien korelasi r_1 sangat signifikan. Untuk lebih jelasnya mengenai kekuatan hubungan X_1 dengan Y dapat dilihat tabel sebagai berikut :

Tabel 4.6 Uji Signifikansi/Keberartian Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja

n	r ₁	t _{hitung}	Sig	P
40	0,469	3.230	0.03	P > 0.05

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi seperti tabel di atas ternyata koefisien korelasi antara Iklim organisasi dengan Motivasi Kerja sangat signifikan. Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan terdapat hubungan positif antara Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja teruji kebenarannya. Dengan kata lain, semakin tinggi Iklim organisasi akan semakin tinggi pula Motivasi Kerja.

4.6.2 Hubungan Antara Komunikasi Interpersonal (X₂) dengan Motivasi Kerja(Y).

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan terdapat hubungan positif antara Komunikasi Interpersonal (X₂) dengan Motivasi Kerja (Y). Perhitungan analisis regresi sederhana berdasarkan data variabel Motivasi Kerja atas Komunikasi Interpersonal menghasilkan arah regresi a sebesar 93.002 dan konstanta b sebesar 0.313. Dengan demikian, bentuk hubungan antara kedua variabel tersebut dapat digambarkan melalui persamaan regresi linier sederhana $\hat{Y} = 93.002 + 0.313X_2$. Model regresi tersebut mengandung arti bahwa setiap kenaikan 1 poin pada variabel

Komunikasi Interpersonal, maka akan diikuti kenaikan Motivasi Kerja sebesar 0.313 pada konstanta 93.002.

Hubungan antara variabel Komunikasi Interpersonal (X_2) dengan Motivasi Kerja (Y) berdasarkan taksiran persamaan regresi linier dapat dilukiskan dalam bentuk tabel ANOVA dibawah ini :

Tabel 4.8 ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Linieritas

Persamaan Regresi: $\hat{Y} = 93.002 + 0,313X_2$

Sumber Varian	DK (Derajat Kebebasan)	JK (Jumlah Kuadrat)	RJK (Rata-rata Jumlah Kuadrat)	F_{hitung}	F_{tabel}	
					Sig	P
Koefisien (a)	30	4349.275				
Regresi (b/a)	1	1041.031	1041.031	7.516	0.023	$P > 0.05$
Sisa	39	5595.775	144.976			
Tuna Cocok	29	3308.244	114.077			
Galat	9	1246.500	138.500	0.824	0.676	$P < 0.05$
Total						

1. Diketahui persamaan regresinya adalah $\hat{Y} = 93.002 + 0,313X_2$
2. Hasil perhitungan menunjukkan nilai $F_{hitung} = 7.516$ dan $P > 0.05$ regresinya sangat signifikan.
3. Hasil uji linieritas terhadap persamaan regresi linier sederhana menunjukkan nilai $F_{hitung} = 7.516$ dan $P < 0.05$, maka model persamaan regresi linier dapat diterima.
4. Koefisien korelasi parsial $r_{y2.1} = 0.334.$, $P > 0.05$
5. Kekuatan hubungan antara Komunikasi Interpersonal (X_2) dengan Motivasi Kerja ditunjukkan (Y) ditunjukkan oleh koefisien korelasi (r_2)

sebesar 0.334. Uji keberartian koefisien korelasi dengan uji t, diperoleh harga $t_{hitung} = 2.153$., $P > 0.05$ maka koefisien korelasi r_2 sangat signifikan. Untuk lebih jelasnya mengenai kekuatan hubungan X_2 dengan Y dapat dilihat tabel sebagai berikut:

Tabel 4.6 Uji Signifikansi/Keberartian Hubungan Antara Komunikasi Interpersonal dengan Motivasi Kerja

n	r_2	t_{hitung}	Sig	P
40	0,334	2.153	0.038	$P > 0.05$

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi seperti tabel di atas ternyata koefisien korelasi antara Komunikasi Interpersonal dengan Motivasi Kerja sangat signifikan. Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan terdapat hubungan positif antara Komunikasi Interpersonal dengan Motivasi Kerja teruji kebenarannya. Dengan kata lain, semakin tinggi Komunikasi Interpersonal akan semakin tinggi pula Motivasi Kerja

4.6.3 Hubungan Iklim Organisasi (X_1) dan Komunikasi Interpersonal (X_2)

Secara Bersama-sama dengan Motivasi Kerja (Y).

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan terdapat hubungan positif antara Iklim Organisasi (X_1) dan Komunikasi Interpersonal (X_2) secara bersama-sama dengan Motivasi Kerja (Y). Perhitungan analisis

regresi jamak berdasarkan data variabel di atas, dihasilkan arah regresi pada konstanta $a = 64.103$; regresi $b_1 = 0,340$; dan $b_2 = 0,215$. Dengan demikian bentuk hubungan antara variabel tersebut dapat digambarkan melalui persamaan regresi linier ganda $\hat{Y} = 64.103 + 0,340 X_1 + 0,215 X_2$.

Sebelum digunakan untuk keperluan prediksi, persamaan regresi ini harus memenuhi syarat uji keberartian (signifikansi) dan uji kelinieran. Oleh karena itu, untuk mengetahui derajat keberartian dan kelinieran regresi, dilakukan uji F dan hasilnya dapat ditelaah pada tabel berikut ini:

Tabel 4.11 Tabel ANOVA untuk Uji Signifikansi

$$\text{Regresi } \hat{Y} = 64.103 + 0,340 X_1 + 0,215 X_2.$$

Sumber Varian	DB (Derajat Kebebasan)	JK (Jumlah Kuadrat)	RJK (Rata-ata Jumlah Kuadrat)	F_{hitung}	F_{tabel}	
					Sig	P
Total	39	5595.775	-			
Regresi (b)	2	2042.810	1021.405	10.637	0.000	$P > 0.05$
Sisa	37	3552.965	96.026			

Keterangan :

db : derajat bebas

JK : Jumlah Kuadrat

RJK : rata-rata jumlah kuadrat

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi seperti tabel di atas, dapat diketahui bahwa regresi $\hat{Y} = 64.103 + 0,340 X_1 + 0,215 X_2$. dengan F_{hitung} (10.637 ; $P = 0.000$; $P > 0.05$, berarti regresi sangat signifikan. Model regresi tersebut mengandung arti bahwa setiap kenaikan satu poin pada variabel Iklim

Organisasi dan Komunikasi Interpersonal, maka akan diikuti kenaikan Motivasi Kerja yang disumbang sebesar 0,340 dari X_1 dan 0,215 dari X_2 pada konstanta 64.103.

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi di atas, ternyata koefisien korelasi ganda antara Iklim Organisasi dan Komunikasi Interpersonal dengan Motivasi Kerja signifikan. Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan terdapat hubungan antara Iklim organisasi dan Komunikasi Interpersonal dengan Motivasi Kerja, teruji kebenarannya. Dengan kata lain, semakin tinggi Iklim Organisasi dan Komunikasi Interpersonal maka akan semakin tinggi pula Motivasi Kerjanya.

4.7 Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan uraian pada uji hipotesis diatas, maka dapat diuraikan temuan penelitian sebagai berikut :

4.7.1 Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja.

Signifikannya hubungan positif antara iklim organisasi dengan motivasi kerja dosen dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi di lingkungan kampus maka semakin tinggi motivasi kerja dosennya, sebaliknya jika iklim organisasi di suatu lembaga pendidikan tidak kondusif, maka motivasi kerja dosennya akan rendah.

Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan terdapat hubungan positif antara Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja terbukti kebenarannya. Dengan kata lain, semakin tinggi atau semakin baik implementasi suatu Iklim Organisasi maka akan semakin tinggi pula Motivasi Kerja. Iklim Organisasi merupakan faktor penentu bagi pemberdayaan dosen dan peningkatan kualitas pekerjaan. Kondisi ini terjadi karena Iklim organisasi yang kuat akan membantu eksistensi sebuah kampus dalam memberikan kepastian kepada seluruh dosennya untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya lembaga pendidikan tersebut.

4.7.2 Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Komunikasi Interpersonal (X2) dengan Motivasi Kerja (Y).

Signifikannya hubungan positif antara variabel Komunikasi Interpersonal dengan Motivasi Kerja dosen menunjukkan bahwa semakin sehat komunikasi Interpersonal semakin tinggi pula Motivasi kerja Dosen, sebaliknya semakin tidak sehat Komunikasi Interpersonal maka semakin rendah pula Motivasi Kerja dosennya.

Hasil kajian ini sejalan dengan pendapat yang di kemukakan oleh Gorton dan Scheneider¹³ bahwa hubungan Interpersonal antara pimpinan dan bawahan paling penting dalam membentuk semangat kerja bawahannya. Jika

¹³ RA Gorton & GT Scheineder, 1991. *School-Based Leadership: Chlannges and Opportunity*. Dubuque, AS : WCB, p. 263.

hubungan tersebut baik maka semangat kerja bawahannya menjadi tinggi, sebaliknya jika hubungan tersebut buruk maka semangat kerja bawahannya merosot.

Dengan demikian kiranya perlulah agar pimpinan perguruan tinggi mengembangkan keterampilan komunikasi interpersonal dalam berhubungan dengan para dosen. Komunikasi interpersonal yang sehat ditandai dengan adanya keterbukaan, saling menghormati, saling percaya, mempunyai pandangan dan adanya umpan balik, dengan demikian akan melahirkan kepercayaan dari pihak dosen untuk bekerja secara maksimal.

Komunikasi yang menunjukkan tanda-tanda tidak adanya keterbukaan, tidak saling menghormati, tidak saling percaya, tidak mempunyai pandangan yang sama serta tidak adanya umpan balik adalah komunikasi yang tidak sehat, dalam arti akan merusak hubungan antara pimpinan dan dosen. Jika komunikasi antara pimpinan dan para dosen maupun komunikasi antara sesama dosen tidak berlangsung secara sehat maka akan mengurangi motivasi kerja dari para dosen meskipun mereka sebenarnya mampu melaksanakannya.

4.7.3 Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Iklim Organisasi (X1) dan Komunikasi Interpersonal (X2) secara bersama-sama dengan Motivasi Kerja (Y).

Signifikannya hubungan positif antara variabel Iklim Organisasi dan

Komunikasi Interpersonal dengan variabel Motivasi Kerja menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi di lingkungan kampus dan semakin sehat komunikasi interpersonalnya maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja dosennya. Sebaliknya jika iklim organisasi di kampus semakin tidak kondusif dan komunikasi interpersonalnya semakin tidak sehat, maka motivasi kerja dosennya akan rendah.

Hasil kajian ini sejalan dengan Blocker dan Richardson¹⁴ bahwa riset selama dua puluh empat tahun tingkat kepuasan dosen tergantung pada mutu hubungan interpersonal mereka dengan pimpinan dan iklim organisasi yang di terimanya.

Dengan demikian pentinglah agar pimpinan kampus menggabungkan Iklim Organisasi dan Komunikasi Interpersonal yang sehat dalam memotivasi para dosen di kampus. Pentingnya dua variabel ini terlihat dari besarnya sumbangan kedua variabel terhadap peningkatan motivasi kerja dosen, yaitu mencapai 36,5 %. Sedangkan secara mandiri, Iklim Organisasi hanya menyumbang 26,7 % dan Komunikasi Interpersonal menyumbang 33,1 % terhadap Motivasi Kerja Dosen.

Hubungan Interpersonal yang bermutu tentunya tiada lain yang berlangsung secara sehat, yakni mengandung keterbukaan, saling menghormati, saling percaya, mempunyai pandangan dan adanya umpan

¹⁴ CE Blocker & RC Richadrson, 1963. "Twenty Five Yearsh of Morale Research A Critikal Review", Journal of Educational Sociologi, January, pp 200 – 2010.

balik. Sedangkan Iklim Organisasi yang kondusif ialah suasana organisasi yang kondusif yang tercipta oleh hubungan antar pribadi yang baik, baik hubungan antara atasan dengan bawahan, maupun hubungan sesama karyawan dengan indikasi; adanya kerja sama dalam melaksanakan pekerjaan, hubungan antarpribadi yang baik, pengaturan ruangan yang baik, serta sarana kerja yang memadai.

4.8 Keterbatasan Penelitian

Untuk menghasilkan sebuah karya ilmiah, penelitian ini telah dilaksanakan sesuai dengan persyaratan-persyaratan dan prosedur penelitian ilmiah yang lazim digunakan. Meskipun telah berusaha dengan maksimal agar penelitian ini dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, namun penulis menyadari bahwa apa yang telah dilakukan masih jauh dari sempurna

Kemungkinan masih banyak kekurangan dan kelemahan dari hasil penelitian yang diperoleh karena keterbatasan dalam penelitian ini. Keterbatasan-keterbatasan tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Dari segi sampel penelitian ini hanya mewakili Dosen tetap di UHAMKA, karena itu hasil penelitian tidak dapat di generalisasikan ke dosen pada perguruan tinggi lain. Untuk generalisasi yang lebih luas tentu diperlukan sample yang lebih beragam, misalnya dengan menyertakan sampel dosen pada perguruan tinggi lain. Karena itu

sebaiknya kajian ini direplikasi dengan memperluas sampel populasi pada kampus lain.

2. Dari segi hasil penelitian, ternyata bahwa Iklim Organisasi dan Komunikasi Interpersonal, secara bersama-sama hanya mampu menjelaskan 36.5% variasi di dalam Motivasi Kerja Dosen. Artinya, masih ada 63.5% lagi variasi didalam Motivasi Kerja yang tidak dapat di jelaskan oleh kedua variabel. Karena itu penelitian selanjutnya hendaknya dapat memasukan factor lain untuk mencari predictor yang lebih lengkap tentang Motivasi Kerja Dosen.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan di lingkungan Universitas Muhammadiyah PROF. DR. HAMKA (UHAMKA), yang bertujuan untuk menganalisis adanya hubungan Iklim Organisasi dan Komunikasi Interpersonal dengan Motivasi Kerja di UHAMKA. Dari hasil pembahasan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

Pertama, hasil pengujian hipotesis pertama diperoleh kesimpulan bahwa adanya hubungan positif antara Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja Dosen di UHAMKA. Hal ini berarti bahwa makin kondusif Iklim Organisasi, maka makin tinggi pula tingkat Motivasi Kerja Dosen. Sebaliknya, makin kurang kondusif Iklim Organisasi makin rendah Motivasi Kerja Dosen. Oleh sebab itu, Iklim Organisasi merupakan variabel yang penting di perhatikan dalam meningkatkan Motivasi Kerja Dosen dalam melaksanakan tugas dan fungsi serta mencapai visi dan misi di Universitas Muhammadiyah PROF. DR. HAMKA.

Kedua, hasil pengujian hipotesis kedua diperoleh kesimpulan bahwa adanya hubungan positif antara Komunikasi Interpersonal dengan Motivasi Kerja di UHAMKA. Hal ini berarti bahwa makin baik Komunikasi Interpersonal, maka makin tinggi pula tingkat Motivasi Kerja Dosen. Sebaliknya, makin

kurang baik Komunikasi Interpersonal maka akan semakin rendah Motivasi Kerja Dosen. Oleh sebab itu, Komunikasi Interpersonal merupakan variabel yang penting di perhatikan dalam meningkatkan Motivasi Kerja Dosen dalam melaksanakan tugas dan fungsi serta mencapai visi dan misi di Universitas Muhammadiyah PROF. DR. HAMKA.

Ketiga, hasil pengujian hipotesis ketiga diperoleh kesimpulan bahwa secara bersama-sama terdapat hubungan positif antara Iklim Organisasi dan Komunikasi Interpersonal dengan Motivasi Kerja Dosen di UHAMKA. Hal ini berarti bahwa makin kondusif Iklim Organisasi dan makin baik Komunikasi Interpersonal di UHAMKA, maka makin tinggi tingkat Motivasi Kerja Dosennya. Sebaliknya, makin kurang kondusif Iklim Organisasi dan kurang baik Komunikasi Interpersonal, maka makin rendah Motivasi Kerja dosennya. Oleh sebab itu, Iklim Organisasi yang kondusif dan baiknya Komunikasi Interpersonal merupakan variabel yang penting di perhatikan dalam meningkatkan Motivasi Kerja Dosen dalam melaksanakan tugas dan fungsi serta mencapai Visi dan Misi Universitas Muhammdiyah PROF. DR. HAMKA.

5.2 Implikasi Hasil Penelitian

Penelitian ini pada dasarnya merupakan upaya untuk memahami hubungan antara Iklim Organisasi dan Komunikasi Interpersonal secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama dengan motivasi kerja dosen di UHAMKA. Pemaparan implikasi penelitian menekankan pada upaya

peningkatan motivasi kerja dosen yang dapat di tempuh melalui Iklim Organisasi yang kondusif dan Komunikasi interpersonal yang baik sehingga motivasi kerja dosen di UHAMKA dapat di tingkatkan.

1. Upaya peningkatan Iklim Organisasi untuk meningkatkan Motivasi Kerja Dosen.

Hasil penelitian telah menunjukkan pada umumnya dosen di UHAMKA menganggap Iklim Organisasi di UHAMKA cukup kondusif. Hanya sebagian kecil yang menganggap bahwa iklim organisasi di UHAMKA kurang kondusif. Oleh karena itu, perlu meningkatkan Iklim Organisasi yang agar dapat meningkatkan motivasi kerja dosen. Berdasarkan penelitian ini, perlu memperhatikan beberapa hal sebagai berikut :

- a. UHAMKA perlu memberi perhatian pada upaya menciptakan suasana kekeluargaan, baik dalam hubungan formal maupun nonformal. Penciptaan suasana kekeluargaan dapat terlaksana dengan baik melalui komunikasi yang harmonis antara pimpinan dan dosen dan antardosen.
- b. Perlu melakukan penataan lingkungan fisik kantor. Penataan, pemeliharaan kebersihan, pemeliharaan kenyamanan, lingkungan kerja, pemeliharaan keindahan, sanitasi, pengembangan dan pemeliharaan fasilitas kerja.
- c. Memberikan perhatian yang sungguh-sungguh terhadap pengupayaan system imbalan bagi dosen secara tepat. Dalam hal ini, imbalan

diarahkan untuk memberikan kesempatan kepada dosen yang dinilai pantas untuk di promosikan pada struktur tugas yang pas sesuai keahliannya. Adanya transparansi dalam mengangkat pejabat structural maupun structural, memberikan penghargaan terhadap dosen yang berprestasi.

2. Upaya peningkatan Komunikasi Interpersonal untuk meningkatkan Motivasi Kerja Dosen.

Hasil penelitian telah menunjukkan pada umumnya dosen di UHAMKA menganggap Komunikasi di UHAMKA cukup baik. Hanya sebagian kecil yang menganggap bahwa Komunikasi Interpersonal di UHAMKA kurang baik. Oleh karena itu, Komunikasi Interpersonal perlu di tingkatkan agar dapat meningkatkan motivasi kerja dosen.

Implikasi dari keadaan ini hendaknya pimpinan di UHAMKA perlu beberapa upaya untuk meningkatkan Komunikasi Interpersonal di kalangan para dosen dalam kesehariannya sehingga dapat menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik antara lain:

- a. menanamkan arti pentingnya berkomunikasi dalam lingkungan kampus UHAMKA. Hal ini sangat penting mengingat bila komunikasi sampai mandeg akan mengakibatkan rasa patis dan dingin terhadap tugas, bahkan bila sampai pada titik kulminasi yang mandeg ini dapat

mengakibatkan timbulnya letupan-letupan sebagai akibat tersumbatnya aspirasi dan perbedaan kepentingan

b. Menerapkan prinsip keadilan dalam memberikan peran kepada dosen.

Tugas dan peran tertentu tidak baik hanya diberikan kepada orang atau kelompok tertentu, tetapi pimpinan harus adil dan bergilir sehingga tidak menimbulkan kecemburuan bagi sebagian dosen yang tidak mendapatkan tugas atau peran dalam suatu pekerjaan. Hal ini sangat logis karena seorang dosen yang diberi tugas misalnya dalam bentuk kepanitiaan, pembimbing akademik dan tugas-tugas lainnya disamping memperoleh kompensasi atas tugas tersebut juga terkait dengan pengakuan dan harga diri dari dosen tersebut.

3. Upaya peningkatan Iklim Organisasi dan Komunikasi Interpersonal untuk meningkatkan Motivasi Kerja Dosen.

Hasil penelitian menunjukkan pada umumnya dosen di UHAMKA mempunyai Motivasi Kerja yang tinggi. Hanya sebagian kecil dosen yang motivasinya rendah. Hal ini perlu di perhatikan agar dapat meningkatkan Motivasi Kerja Dosen. Untuk itu, perlu diciptakan Iklim Organisasi yang kondusif dan komunikasi interpersonal yang baik agar dapat meningkatkan Motivasi Kerja Dosen. Kepada dosen perlu dilakukan bimbingan dan arahan yang jelas sesuai tugas pokok dan fungsinya secara berkala. Keterlibatan dosen dalam pengambilan keputusan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan dapat menimbulkan rasa memiliki yang

kuat pada akhirnya dapat memotivasi dalam bekerja. Dengan demikian, para dosen mempunyai rasa memiliki dan berupaya meningkatkan kemampuannya.

5.3 Saran.

Setelah mempelajari hasil penelitian terutama yang berkaitan dengan kontribusi Iklim Organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Motivasi Kerja Dosen, Peneliti mengajukan saran-saran sebagai berikut:

1. UHAMKA perlu melakukan upaya peningkatan wawasan dan skill bagi para dosen secara internal tentang bagaimana supaya bekerja dengan motivasi yang tinggi. Hal ini, baik dilakukan untuk pimpinan maupun para dosen.
2. UHAMKA agar dapat menciptakan Iklim Organisasi yang kondusif, yang menyebabkan rasa nyaman bagi dosennya, menumbuhkan situasi kerja yang baik, dan sikap dosen agar merasa malu jika tidak bekerja secara baik.
3. UHAMKA agar meningkatkan komunikasi Interpersonal, karena dalam banyak kasus, hubungan interpersonal sesama dosen menjadi rusak hanya karena pemberian peran terhadap dosen dari pimpinan tidak merata sehingga dosen yang lain merasa kurang mendapat perhatian yang memadai.
4. bagi para peneliti untuk menindak lanjuti penelitian ini melalui penelitian-penelitian serupa dengan mengembangkan variabel -

variabel bebas, jumlah responden dan cakupan wilayah penelitian yang lebih luas. Hal ini di sebabkan masih banyak factor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja selain Iklim Organisasi dan Komunikasi Interpersonal.

DAFTAR PUSTAKA

Albanese, Robert, Managing Toward Accountability for Performance (Illinois: Richard D. Irvin, Inc, 1978)

Benjamin, James dan Raymie E., Bussines and Profesional Communication: Concept and Practises (New York: Harper and Collins College Publishers, 1994).

Berthelsen, H., Conway, P. M., & Clausen, T. (2018). Is organizational justice climate at the workplace associated with individual-level quality of care and organizational affective commitment? A multi-level, cross-sectional study on dentistry in Sweden. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 91(2), 237–245. <https://doi.org/10.1007/s00420-017-1275-2>

Budyatna, Nina M. dan Mutmainah, Komunikasi Antar Pribadi (Jakarta: Universitas Terbuka, 1994)

Buku Panduan UHAMKA 2024-2025

Callahan, Robert E. dan C. Patrick Fleenor, Managing Human Relations: Concepts and Practises (Ohio: Merril Publishing Company, 1998).

Davis, Keith & John W. Newstrom, Perilaku Dalam Organisasi, terjemahan Agus Dharma, (Jakarta: Erlangga, 1996).

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

De Vito, Joseph A., Komunikasi Antar Manusia (Jakarta: Proffesional Books, 1997).

Frederic, Jablin M. et al., Handbook of Organizational Communication (California: Sage Publication Inc, 1973).

Gautama, S. A., Manggalani, R., & Yanto, W. (2023). Communication Competency : The Impact of Interpersonal Communication on Student ' s Learning Activities Communication Competency: The Impact of Communication on Student ' s Learning Activities. *Journal of Communication Religious and Social Sciences (JoCRSS)*, June. <https://doi.org/10.60046/jocrss.v1i1.9>

- sGibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Organisasi Perilaku Struktur, Jilid 1, terjemahan Djarkasih (Jakarta: Erlangga, 1996).
- Gibson, James L., Organization Structure Structure: Processes Behavior (London: Bussiness Publication Inc, 1973).
- Ginting, Hartono, Martolop Sinambela, Pirma Sibarani, Jamardua Haro, and Jasa Ginting. "Analysis of the Effect of Organizational Climate, Work Motivation, and Job Satisfaction on Lecturer Performance at Medan State Polytechnic." *Jurnal Syntax Transformation* 3, no. 11 (November 25, 2022): 1445–1452. <http://jurnal.syntaxtransformation.co.id/index.php/jst/article/download/643/905>.
- George R. Terry, Principle of Management (Georgetown: Richard D. Irwin, Inc., 1997).
- Greenberg, Jerald and Robert A Baron, Behavior Organizations (Boston: A Division of Simon & Schuster, Inc, 1993).
- Handoko, Th., Manajemen. Yogyakarta: BPF, 1999
- Hasibuan, H.Melayu.S.P., Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah (Jakarta: Bumi Aksara, Edisi Revisi 2007).
- Hersey. Paul and Kenneth H. Blanchard, Managemen of Organizational Behavior (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hal, Inc, 1993).
- Himstreet and Baty, Bussines Communication (London: Kane, 1989).
- Hodgetts, Richard M. dan Donald F. Kuratho, Management (Florida: Harcourt Brace Jovanovich, 1988).
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel, Educational Administration (New York: Random House, 1982).
- Joyce Wycoff, Ten Practical Steps to Keep Your Innovation System Alive & Wel (<http://www.thinksmart.com/library/TenPracticalSteps.htm>, 2004).
- Jusmin, A., Said, S., Bima, Muh. J., & Alam, R. (2016). Specific Determinants of Work Motivation, Competence, Organizational Climate, Job Satisfaction and Individual Performance: A Study among Lecturers.

Journal of Business Management, 4(3), 53–59.
<https://doi.org/10.12691/JBMS-4-3-1>

Koehler, Jerry W., *Organizational Communication Behavioral Perspective* (New York: Renhart and Winston, 1976).

Liliweri, Alo, *Komunikasi Antarpribadi* (Bandung: PT. Citra Aditya Bhakti, 1997).

Liliweri, Alo, *Perspektif Teoritis Komunikasi Antar Pribadi* (Bandung: Citra Aditya, 1994).

Mahal, P. K. (2009). *Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation. Social Science Research Network.*
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1483597

Mulyassa, *Menjadi Kepala sekolah Profesional.* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004).

Miler, Gerald R and Mark Steinberg, *between People, New Analisa of Personal Communication* (Science Research Association Inc, 1975).

Muhammad, Arni, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta, PT. Bumi Aksara, 2002).
 Orest P. Ochitawa, *A study of The Organizational Climate of Hight and Low Adapter Elementary School in Saskatchewan,*
<http://www.ssta.sk.co/research/schoolimprovement/rp.27.htm>.

Nitisemito, Alex S. *Manajemen Personalia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1986).

O.Elegbe. (2018). *Lecturers Students Interpersonal Communication: Implication for Students Academic Learning. Huria: Journal of the Open University of Tanzania.*

Owens, Robert G., *Organizational Behavior in Education* (United State: Allyn and Bacon, 1987).

Pramadewi, A. (2015). *Influence of Organizational Climate, Professional Competence of the Work Motivation and Impact on the Performance Faculty of Economics, University of Riau. European Journal of Business and Management*, 7(14), 18–24.
<https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/22478/23108>

Putri, R. K. (2020). *Organizational Climate and Support Can Enhance Knowledge Sharing (Study of Private University Lecturers in Indonesia*

). *International Journal of Psychological Rehabilitation*, 24(2), 8501–8508.

Ravianto, J. *Produktivitas dan manusia Indonesia* (Jakarta: L SIUP, 1985).

Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1996).

Robbins, Stephen P., *Teori Organisasi, Terjemahan Jusuf Udaya* (Jakarta: Arcon, 1995)

Rusyd, Ibnu, *Bidayat al-Mujtahid wa Nihayat al-Mugtashid*. (Beirut: Dar al-Fikr, 1995).

Sabar Aritonang Rajagukguk, Harjanto Prabowo, Agustinus Bandur, R. S. (2023). Obtaining Sustainable Competitive Advantage Through Reputation Management : A Case of Private Universities in Indonesia. *International Conference on Economic, Management, Business and Accounting, ICEMBA 2022, Tanjungpinang, Riau Islands, Indonesia*. <https://doi.org/10.4108/eai.17-12-2022.2333298>

Sardiman A.M, *Interaksi dan Motivasi Belajar* (Jakarta: Rajawali Press, 1990).

Schermerhon, John R., James G. Hunt, and Richard N. Osborn, *Organization Behavior* (U.S.A: John Weley & Sons, Inc., 2010)

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). *Organizational Climate and Culture*. July 2012. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>.

Sethi, D., & Seth, M. (2009). Interpersonal Communication : Lifeblood of an Organization. *Social Science Research Network, III*, 32–41.

Simarmata, J. (2019). Human Resource Development Model for Improving Private University Competitiveness. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 64, 1004–1009. <https://doi.org/10.2991/piceeba2-18.2019.93>

Steers, Richard, *Organizational Effectiveness a Behavioral View* (California: Goodyear Publishing Company, Inc, 1977).

Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE Yakin, 199).

Steers, Richard M., *Efektivitas Organisasi (Kaidah Perilaku)*, Terjemahan

Magdalena Jamin, (Jakarta: Erlangga, 1985).

Sendjaja,, Sasa Djuarsa et. al., Pengantar Kornunikasi (Jakarta: Universitas Terbuka, 1996)

Sendjaja, Sasa J., Pengertian Komunikasi Interpersonal (<http://www.ut.ac.id/olupp/FISIP/SKOM4101/page5.html>, 2001.

Steiner, Motivation, (<http://www.ping.be/jowit/steineronmotivation.html>)

Thi, T., & Nhung, T. (2018). Motivational Factors Affecting Lecturers ' Performance at Selected Universities of Economic and Administration in Hanoi , Vietnam 2 . Theoretical Background and Research Model. *Research Journal of Education*, 4(10), 161–167.

Timpe, A. Dale Kinerja, Seri Ilmu dan Manajemen Bisnis, terjemahan Sofyan Cikmat, (Jakarta: Alex Media Komputindo, 1993).

Wahjosumidjo, Kepemimpinan dan Motivasi (Jakarta: Ghalia, 1992).

Wonodipho, A. R. (2019). *Establishing interpersonal communication and organizational climate to improve work motivation*. 2(1), 223–237. <https://doi.org/10.22236/JKPUHAMKA.V2I1.3816>.

LAMPIRAN