

**HUBUNGAN IKLIM ORGANISASI DENGAN MOTIVASI KERJA
PEGAWAI DI LEMBAGA BALAI PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN KEAGAMAAN SURABAYA**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri
Sunan Ampel Surabaya untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam
Menyelesaikan Program Strata satu (S1) Kependidikan Islam (S.Pd.I)**



**UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A**

Disusun Oleh :

**Lailatul adawiyah
D73212076**

**PERPUSTAKAAN
UIN SUNAN AMPEL SURABAYA**

No. KLAS

4
T-2016
651
Ki

No. REG T-2016/Ki/1051

ASAL BUKU :

TANGGAL :

**JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA**

2016

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Lailatul Adawiyah
Tempat/Tgl lahir : Gresik, 16 Februari 1994
NIM : D73212076
Jurusan/ Prodi :Kependidikan Islam/Manajemen Pendidikan
Judul Skripsi :Hubungan Iklim Organisasi Dengan Motivasi kerja
Pegawai di Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya
Dosen Pembimbing :Prof. Dr. H. Abd. Haris, M.Ag

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini merupakan karya asli yang diajukan untuk memperoleh gelar sarjana Kependidikan Islam di UINSA Surabaya. Karna sepengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali pada bagian dalam naskah ini yang disebutkan sumbernya dalam daftar pusaka.

Surabaya, 04 Januari 2016



Lailatul Adawiyah
D73212076

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

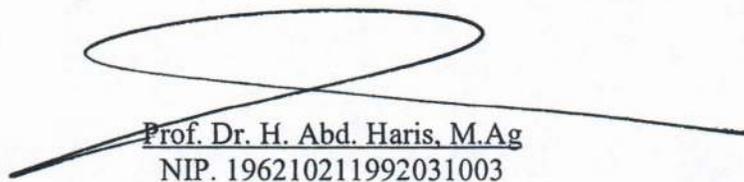
Nama : Lailatul Adawiyah
Nim : D73212076
Judul Skripsi Penelitian : Hubungan Iklim Organisasi dengan Motivasi kerja pegawai di Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya
Program Studi : Manajemen Pendidikan
Fakultas : Tarbiyah

”Skripsi ini telah melalui bimbingan dan dinyatakan sah sebagai karya ilmiah yang berhak diajukan untuk diajukan pada sidang skripsi sesuai ketentuan yang ditetapkan oleh fakultas. ”

Surabaya, 28 Desember 2015

Yang Mengesahkan,

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. H. Abd. Haris, M.Ag
NIP. 196210211992031003

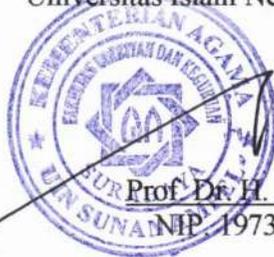
PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh Lailatul Adawiyah ini telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi

Surabaya, 18 Januari 2016

Mengesahkan, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

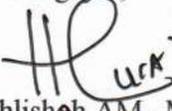
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya



Dekan,


Prof. Dr. H. Ali Mudlofir, M.Ag
NIP. 197308022009012003

Penguji I,


Dra. Muhlisah AM, M. Pd
NIP. 19680551994032001

Penguji II,


Dr. Husniyatus Salamah Zainiyanti, M.Ag
NIP. 19603211994032003

Penguji III,


Prof. Dr. Abd Haris, M.Ag
NIP. 196210211992031003

Penguji IV,


Drs. Bambang Hidup Mulyo, M.Pd
NIP. 195111071984031003

ABSTRAK

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Lailatul Adawiyah, NIM D73212076. Hubungan antara Iklim Organisasi Dengan Motivasi Kerja pegawai di Lembaga diklat Keagamaan Surabaya. Skripsi Program Studi Kependidikan Islam Prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Ampel Surabaya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan adanya korelasi antara iklim organisasi dengan motivasi kerja. Rumusan masalah penelitian ini adalah: (1) Bagaimana keadaan iklim organisasi yang diterapkan kepala Balai diklat Keagamaan Surabaya? (2) Bagaimana tingkat motivasi pegawai dalam bekerja di Balai Diklat Keagamaan Surabaya? (3) Apakah ada hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Surabaya?. Untuk menjawab pertanyaan tersebut penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan sampel yang berjumlah 78 responden. Sedangkan teknik analisis data menggunakan *SPSS versi 16,0 for windows*.

Hasil pengujian peran iklim hubungan iklim organisasi 85%, ini dikategorikan baik. Hasil pengujian Motivasi kerja lembaga juga sama 85%, ini juga termasuk kategori baik. Hasil pengujian korelasi yang dilakukan dengan menggunakan *SPSS versi 16.0 for windows* menunjukkan korelasi sebesar 0,592, dan nilai signifikan sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Dapat disimpulkan bahwasanya (H_a) diterima artinya ada hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja pegawai di Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

Kata Kunci: Hubungan Iklim organisasi, Motivasi Kerja

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

DAFTAR ISI

Cover Depan

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id HALAMANJUDUL.....	1
LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBIN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	9
E. Penelitian Terdahulu.....	10
BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA BERPIKIR, HIPOTESIS	
A. Motivasi Kerja.....	15
1. Pengertian Motivasi.....	15
2. Teori Motivasi.....	17
3. Faktor-faktor motivasi kerja.....	30
4. Unsur-unsur Motivasi Kerja.....	32

B.	Iklm Organisasi.....	34
1.	Pengertian Iklm Organisasi.....	34
2.	Komponen-Komponen Iklm Organisasi.....	37
3.	Dimensi-dimensi Iklm Organisasi.....	39
4.	Jenis-Jenis Iklm Organisasi.....	41
5.	Gaya Kepemimpinan Sebagai pembentuk Iklm.....	44
6.	Faktor- faktor yang mempengaruhi Iklm Organisasi.....	46
C.	Hubungan iklm Organisasi dengan Motivasi Kerja.....	48
D.	Kerangka Bepikir.....	51
E.	Hipotesis.....	52

BAB III METODE PENELITIAN

A.	Rancangan Penelitian	54
B.	Variabel Penelitian.....	54
C.	Populasi dan Sampel.....	55
D.	Teknik Pengumpulan Data.....	55
E.	Instrumen Penelitian	56
F.	Analisa Uji Instrumen	63
G.	Teknik Analisa Data.....	72

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A.	Gambaran Umum Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya.....	78
1.	Identitas Lembaga.....	78
2.	Sejarah.....	78
3.	Visi-Misi Lembaga.....	81
4.	Dasar Hukum Lembaga.....	81
5.	Kepemimpinan Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya.....	82

6.	Tugas Kepala Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya	82
7.	Struktur Organisasi Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya...	82
B.	Waktu persiapan dan pelaksanaan penelitian	83
C.	Deskripsi dan Reabilitas Data.....	84
1.	Karakteristik Subjek.....	84
2.	Deskripsi Subjek.....	86
3.	Reabilitas Data.....	88
4.	Hasil.....	89
5.	Pembahasan.....	93
BAB V PENUTUP		
A.	Kesimpulan.....	98
B.	Saran.....	99

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

DAFTAR TABEL

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Tabel 3.1 Kisi-kisi Instrumen Variabel Iklim kerja.....	58
Tabel 3.2 Skala Penilaian.....	59
Tabel 3.3 Kisi-kisi Instrumen Variabel motivasi.....	61
Tabel 3.4 Skala penilaian.....	63
Tabel 3.5 Validitas Skala Motivasi.....	64
Tabel 3.6 Iklim Organisasi.....	66
Tabel 3.7 Blue Print Skala Iklim Organisasi.....	68
Tabel 3.8 Blue Print Skala Motivasi Kerja.....	69
Tabel 3.9 Reliabilitas Skla Motivasi Kerja.....	72
Tabel 3.10 Reliabilitas Iklim Organisasi.....	73
Tabel 3.11 Indeks Korelasi.....	76
Tabel 4.1 Persiapan dan Pelaksanaan penelitian.....	84
Tabel 4.2 Hasil Uji Deskriptif Statistik.....	88
Tabel 4.3 Realiabiliti variabel X.....	89
Tabel 4.4 Realiabiliti variabel Y.....	89
Tabel 4.5 Reliabiliti X dan Y.....	90
Tabel 4.6 Hasil uji product Moment iklim organisasi dan motivasi kerja..	92
Tabel 4.7 Hasil Uji T.....	93
Tabel 4.8 Uji Koefisien Determinasi.....	94

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	83
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	84
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Jabatan.....	85
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir...	86

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Surat Tugas Dosen Pembimbing Skripsi

Lampiran 2 : Surat Permohonan Izin Penelitian

Lampiran 3 : Surat Balasan Izin Penelitian

Lampiran 4 : Angket Motivasi Belajar

Lampiran 5 : Data Mentah dan Koding Angket Motivasi Belajar

Lampiran 6 : Data Pegawai Balai Diklat Keagamaan Surabaya

Lampiran 7 : Kartu Kasultasi Bimbingan

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Keberhasilan sebuah organisasi tergantung pada kinerja anggotanya, seorang manajer atau supervisor adalah mengupayakan agar organisasinya berfungsi secara efektif. Untuk melakukan hal tersebut, ia perlu mengupayakan pula agar bawahannya bekerja secara efisien dan menghasilkan hasil-hasil yang menguntungkan organisasi mereka.¹ Terbaginya struktur Organisasi setiap individu memiliki bagian dan berjalan sesuai tugasnya tidak menjadikan tugas manajer selesai, manajer haruslah berupaya agar apa yang telah terstruktur berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan dan bawahan bisa searah dengan tujuan. Disini peran manajer, agar komitmen para pegawai terus terjaga.

Manajer atau pemimpin adalah orang yang mencapai hasil melalui orang lain. Orang lain yaitu para bawahan, dengan itu kewajiban seorang pemimpin agar dapat mendorong karyawannya untuk memiliki etos kerja yang baik. Daya dorong yang ada dalam diri seseorang, sering disebut motivasi. Daya dorong yang diluar diri seseorang harus ditimbulkan pemimpin dan agar hal-hal diluar diri seseorang itu turut mempengaruhinya,

¹ Winardi. *Manajemen dan Pemotivasiian dalam Manajemen* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2001) hal.5

pemimpin harus memilih berbagai sarana atau alat yang sesuai untuk menanganinya.

Para manajer Perlu memahami Proses-proses Psikologikal, apabila mereka berkeinginan untuk membina karyawan mereka secara berhasil, dalam upaya pencapaian sasaran-sasaran Keorganisasian.² Dalam organisasi terdapat perbedaan individu, dalam perbedaan individu manajer haruslah mengarahkan pada tujuan organisai. mengarahkan individu haruslah memiliki cara yang tepat agar menjadi dorongan yang positif bagi bawahannya. Bawahan yang tertekan maka akan menurunkan keinginan bekerja, untuk itu manajer haruslah memahami karakter bawahannya.

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan yang ditetapkan organisasi. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Motivasi merupakan salah satu faktor yang menjadi kunci kinerja yang tinggi. Kegiatan memotivasi berkaitan dengan sejauhmana komitmen seseorang terhadap pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Pegawai yang motivasinya terhadap suatu pekerjaan rendah atau turun tidak memiliki komitmen terhadap pelaksanaan/penyelesaian pekan kerjanya. Pegawai tersebut termasuk orang yang kurang semangat atau motivasi rendah.

² Winardi. *Manajemen dan Pemotivasiian dalam Manajemen* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001) hal.1

Variabel dasar yang menentukan prestasi individu itu adalah kesanggupan usaha dan kesempatan.³ Pegawai kehilangan motivasi salah satu faktor dari hilangnya kesanggupan dan menghilangkan kesempatan. Motivasi memiliki peran yang sangat penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat antusias mencapai hasil yang optimal. Tanpa adanya motivasi dalam diri seseorang maka dapat dipastikan bahwa orang itu tidak akan bergerak sedikit pun dari tempatnya berada.

Pegawai di Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya tersebut. Semua itu tidak terlepas dari peran pemimpin dalam memperhatikan apa yang menjadi keinginan dan kenyamanan pegawainya, maka dari itu pemimpin haruslah menjaga hubungan baik terhadap pegawainya, jika hal tersebut dapat dijalankan seorang pemimpin maka para pegawai akan memiliki motivasi atau dorongan bekerja dengan baik.

Dalam menggambarkan motivasi kerja pada pegawai teori George dan Jones yang mengemukakan ini mengemukakan teori, yaitu: (1) Arah perilaku (*direction of behavior*); (2) Tingkat Usaha (*level of effort*); (3)Tingkat kegigihan (*level of persistence*). Indikator dari teori ini tepat untuk mengukur motivasi kerja pegawai, pegawai yang mempunyai motivasi akan sesuai dengan indikator yang dikemukakan oleh George dan Jones.

Lain halnya dengan teori “Hirarki kebutuhan” yang dikemukakan oleh abraham maslow. Maslow memandang kekebutuhan manusia berdasarkan

³Terjemah Hasyim A.H. *Organisasi dan Manajemen*. (Jakarta: Bumi Aksara, 1999) Edisi 4. Hal 400

suatu hirarki kebutuhan yang paling rendah hingga paling tinggi, Maslow menyebutkan bahwasanya manusia memiliki kebutuhan yaitu : (1) kebutuhan fisiologi (*basic needs*), (2) kebutuhan akan rasa aman (*securily needs*), (3) kebutuhan afiliasi atau ekseptansi (*sosial needs*), (4) kebutuhan penghargaan (*asteem needs*), (5) kebutuhan perwujudan diri (*self actualization*)⁴. Menurut Maslow jika lima kebutuhan yang dipaparkannya maka motivasi yang dimiliki karyawan tinggi.

Dari teori yang dikemukakan Maslow pada dasarnya setiap pegawai bekerja untuk memenuhi kebutuhannya, jika kebutuhan tercukupi maka timbulah motivasi kerja. Tapi dalam kenyataannya di Lembaga balai diklat surabaya setiap pegawai yang ditugaskan diluar untuk menjadi panitia diklat (tugas luar) hal pertama yang ditanyakan adalah patner kerja, situasi kerja, pada siapa dia berhubungan, bagaimana penyesuaian diri dimana dia ditugaskan. Dari sini pegawai dalam bekerja lebih memikirkan iklim organisasi (iklim kerja), yang dimana iklim kerja yang sesuai maka menjadi motivasi bagi mereka dalam melakukan tugasnya.

Setelah diamati pula hubungan kondisi kerja sangat berpengaruh pada motivasi kerja, kebersamaan antar pegawai dan hubungan pegawai dengan atasan sangat mempengaruhi motivasi kerja. Hal ini diperkuat dengan adanya teori dari Pace dan Poules bahwa iklim kerja jauh lebih penting

⁴ Harold Koontz, dkk. *Manajemen*, Jilid 1 Edisi ke delapan, Jakarta: Erlangga, 1996, h 121

mempengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja dari pada ketrampilan teknik-teknik yang dimilikinya.⁵

Herberg, menjelaskan bahwa organisasi (kondisi/iklim kerja) merupakan salah satu faktor yang berhubungan dengan kepuasan karyawan sebagai salah satu faktor yang membuat karyawan merasa puas atau merasa tidak puas.⁶ Disini iklim organisasi memanglah berpengaruh pada motivasi kerja karyawan. Iklim yang positif akan memberikan motivasi yang positif pula pada karyawan.

Iklim organisasi menurut M. Streers, iklim yaitu sifat atau ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan dan timbul terutama dalam kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak, yang dianggap mempengaruhi tingkah laku kemudian. dengan kata lain iklim organisasi dipandang sebagai “kepribadian” dari suatu organisasi.⁷ Iklim organisasi mencakup segala kondisi lingkungan yang ada di organisasi. Setiap organisasi memiliki iklim yang dipengaruhi oleh perilaku individu. Iklim organisasi akan mempengaruhi organisasi dalam memecahkan masalah dan mencapai tujuan.

Manusia yang bersifat sosial mengartikan bahwa motivasi dipengaruhi hubungan dan kondisi lingkungan kerja. Manusia cenderung mengorganisir dan bekerja sama dalam hubungan yang saling bergantung merupakan hal

⁵ Ribka Sandi, dkk, file//C:/user/Download/5684-11051-1-1-Sm%20(1).pdf, 10-12-2015

⁶ Opcit

⁷ Richard M. Stress, Terjemahan Magdalena Jamin, *Efektifitas Organisasi* (Jakarta: Erlangga 1985) Cet.1 h,113

yang inheren.⁸ Organisasi merupakan sistem yang terbuka, dinamis, menciptakan hubungan antar individu terkait.

Kantor Balai Diklat Keagamaan Surabaya merupakan organisasi nonprovit yaitu organisasi yang bersasaran pokok untuk mendukung suatu isu atau perihal didalam menarik publik untuk satu tujuan yang tidak komersil, tanpa ada perhatian terhadap hal-hal yang bersifat mencari laba. Organisasi nonprovit berdiri untuk mewujudkan perubahan pada individu atau komunitas, organisasi non provit menjadikan sumber daya manusia sebagai aset yang berharga, karna semua aktivitas organisasi ini pada dasarnya dari, oleh, dan untuk manusia. Jenis organisasi tersebut akan berpengaruh terhadap motivasi kerja pada pegawai, karena dalam berorganisasi pegawai akan terasa dan terlatih dalam suatu kebersamaan dengan orang lain.

Dalam proses mencapai tujuan organisasi diperlukan iklim organisasi yang dapat menghubungkan, mengatur, menyangkut struktur dan fungsi organisasi. Disitulah iklim organisasi menjadi wadah sebagai basis pengorganisasian manusia didalam sebuah kelompok, iklim yang dimaksudkan disini adalah suasana kerja yang tercipta didalam sebuah perusahaan dan instansi yang menimbulkan reaksi-reaksi baik itu reaksi positif maupun reaksi negatif karena pengaruh internal dan eksternal. Sebuah kelompok jika ingin mencapai tujuan maka diperlukannya kerjasama dari beberapa komponen struktur organisasi.

⁸ Terjemah Hasyim Ali. *Organisasi dan Manajemen*. (Jakarta: Bumi Aksara, 1995) Edisi 4. Hal 3

Dalam menyatukan individu yang berbeda beda menjadi satu tujuan pimpinan memiliki peran yang mampu menciptakan situasi dan kondisi organisasi yang dapat berpengaruh positif dan dapat berpengaruh baik dalam perkembangan organisasi. Kondisi lingkungan dipengaruhi oleh perilaku, perilaku yang ada pada organisasi terdiri dari berbagai individu pemimpin haruslah menyatukan perbedaan sehingga menguntungkan dalam pencapaian tujuan. Perilaku itu terbentuk (diarahkan, dikembangkan, dipertahankan) karena konsekuensi yang mengikutinya.⁹ Dari sinilah tercipta iklim organisasi yang positif.

Iklim organisasi yang menyenangkan akan membuat karyawan merasa senang untuk tinggal didalamnya serta terpacu untuk meningkatkan prestasi kerja hal ini mengidentasi bahwa semakin baik iklim organisasi maka baik pula kinerja karyawan. iklim organisasi yang dapat memberi kontribusi positiflah yang diharapkan untuk diciptakan dalam organisasi. salah satu faktor iklim organisasi adalah hubungan yang terjalin baik antar sesama manusia.

Iklim yang buruk menjadikan kurangnya kecintaan pegawai terhadap kerjanya diakibatkannya kuranya rasa nyaman, begitu pula sebaliknya iklim organisasi yang baik sangat membantu kecintaan pegawai terhadap pekerjaannya.

Iklim organisasi yang baik tidak lepas dari campur tangan seorang pemimpin, pemimpin haruslah mampu menciptakan dan mengusahakan iklim

⁹ Terjemah Hasyim Ali. *Organisasi dan Manajemen*. (Jakarta: Bumi Aksara, 1995) Edisi 401

organisasi yang hangat di organisasinya, usaha-usaha yang dilakukan untuk menciptakan organisasi yang baik perlu dilakukan karena iklim usaha yang baik tidak berjalan dengan sendirinya melainkan adanya usaha untuk menciptakannya. Pada realitanya kondisi kerja yang nyaman dapat berpengaruh sangat baik dan rasa saling memiliki tercipta. Kerukunan dan kekeluargaan dalam bekerja mengurangi persepsi bahwa kerja adalah sebuah tuntutan.

Iklim organisasi yang baik meningkatkan rasa tanggung jawab tanpa adanya aturan yang ketat. Pada realitanya iklim organisasi yang baik membantu pemimpin dalam mengarahkan dan mengatur pegawainya tanpa adanya rasa tekanan, pemimpin dan bawahan memiliki hubungan kekeluargaan sehingga rasa nyaman untuk mencapai tujuan bukanlah sesuatu tuntutan melainkan juga merasa memiliki tujuan organisasi tersebut. Dapat dilihat iklim organisasi sangat berpengaruh dalam mencapai tujuan organisasi. suasana kerja yang baik mendorong motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk mengetahui seberapa besar pengaruh iklim organisasi dengan motivasi kerja. Maka peneliti memberi judul dalam penelitian ini yang berjudul:

“ Hubungan Iklim Organisasi dengan Motivasi Intern Pegawai di Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya”.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana keadaan iklim organisasi yang diterapkan kepala Balai diklat Keagamaan Surabaya?
2. Bagaimana tingkat motivasi pegawai dalam bekerja di Balai Diklat Keagamaan Surabaya?
3. Apakah ada hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Surabaya?

C. Tujuan dan manfaat Penelitian

1. Tujuan.

- a. Mengetahui keadaan iklim organisasi yang diterapkan kepala Balai diklat Keagamaan Surabaya.
- b. Mengetahui tingkat motivasi kerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya.
- c. Mengetahui ada atau tidaknya korelasi anatara iklim organisasi dengan motivasi kerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

2. Manfaat

- a. Manfaat Teoritis :

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan penelitian dibidang disiplin Ilmu Manajemen terutama kajian ilmu Iklim organisasi.

b. Manfaat Praktis :

1. Bagi Kepala Balai Diklat Keagamaan Surabaya, sebagai bahan untuk memperbaiki suasana iklim organisasi dalam Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya agar meningkatkan rasa senang dan nyaman perasaan para Pegawai demi meningkatkan motivasi pegawai sehingga berpengaruh positif pada perkembangan organisasi.
2. Bagi para pegawai, sebagai cermin untuk menciptakan iklim organisasi sehingga lebih giat dan bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugasnya agar mendapatkan apresiasi yang bagus dari kepala pimpinan, dan menghindari iklim organisasi yang berdampak buruk pada perkembangan organisasi.
3. Bagi peneliti sendiri, sebagai bahan masukan dan menambah wawasan mengenai konsep iklim organisasi dengan motivasi kerja pegawai, dan bisa dijadikan bekal dalam berorganisasi

D. Penelitian Terdahulu

penelitian terdahulu untuk memberri gambaran yang jelas mengenai kerangka pembahasan. Topik yang dibahas belum pernah dibahas dan diteliti oleh peneliti lain, tetapi kemungkinan ada beberapa kemiripan-kemiripan tertentu didalamnya. Berikut ini adalah judul penelitian yang dahulu pernah dilakukan antara lain:

1. Astuti (2012), dalam penelitiannya yang berjudul "HUBUNGAN MOTIVASI KERJA DAN IKLIM ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA PNS DI PPPPTK BIDANG OTOMOTIF DAN ELEKTRONIKA MALANG" Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mendeskripsikan: (1) Seberapa tinggi motivasi kerja PNS di PPPPTK BOE Malang, (2) Seberapa kondusif iklim organisasi PNS di PPPPTK BOE Malang, (3) Seberapa tinggi kepuasan kerja PNS di PPPPTK BOE Malang, (4) Hubungan motivasi kerja dengan kepuasan kerja pada PNS di PPPPTK BOE Malang, (5) Hubungan iklim organisasi dengan kepuasan kerja pada PNS di PPPPTK BOE Malang, (6) Hubungan motivasi kerja dan iklim organisasi dengan kepuasan kerja PNS di PPPPTK BOE Malang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas: (1) Teknik analisis deskriptif, (2) Uji asumsi, dan (3) Teknik analisis statistik inferensial. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa: (1) Motivasi kerja PNS di PPPPTK BOE Malang termasuk dalam kategori tinggi (56,1%), (2) Iklim organisasi PNS di PPPPTK BOE Malang termasuk dalam kategori kondusif (52,3%), (3) Kepuasan kerja PNS di PPPPTK BOE Malang termasuk dalam kategori tinggi (55,5%), (4) Motivasi kerja berhubungan secara parsial dengan kepuasan kerja PNS di PPPPTK BOE Malang, (5) Iklim organisasi berhubungan secara parsial dengan kepuasan kerja PNS di PPPPTK BOE Malang, dan (6) Motivasi kerja dan iklim organisasi

DENGAN KINERJA GURU” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara iklim organisasi sekolah dan motivasi kerja guru dengan kinerja guru. Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Menengah Atas Negeri se- Kecamatan Tambun Selatan Kabupaten Bekasi dengan jumlah sampel sebanyak 40 orang yang dipilih secara acak dengan teknik Proportional Random Sampling. Metode yang digunakan yaitu survey dengan pendekatan korelasional dan teknik analisis data menggunakan statistik korelasi dan regresi linier sederhana serta korelasi dan regresi ganda. Hasil penelitian menghasilkan tiga kesimpulan yaitu: pertama, terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara iklim organisasi sekolah dengan kinerja guru dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 118,443 + 0,0423 X_1$ dan koefisien korelasi $r_{y1} = 0,516$. Kedua, terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara motivasi kerja guru dengan kinerja guru dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 117,409 + 0,0501 X_2$ dan koefisien korelasi $r_{y2} = 0,478$. Ketiga, terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara iklim organisasi sekolah dan motivasi kerja guru secara bersama-sama dengan kinerja guru dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 30,762 + 0,529 X_1 + 0,142 X_2$ dan koefisien korelasi $r_{y,12} = 0,593$. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dapat ditingkatkan melalui iklim organisasi sekolah dan motivasi kerja guru.¹²

¹² Meala Santi Artati, *Hubungan Iklim organisasi Sekolah dan motivasi Guru dengan kinerja*, 2011

perbedaan dengan penelitian peneliti adalah peneliti ingin mengetahui seberapa besar hubungan iklim organisasi dengan motivasi kerja, yang dimana iklim organisasi sebagai variabel X (variabel independen) dan motivasi sebagai variabel Y (variabel dependen). Penelitian ini menggunakan korelasi Product Women. Hal ini membuktikan bahwa penelitian ini bukan merupakan penelitian replika.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS

A. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan konsep yang kita gunakan untuk menggambarkan dorongan yang timbul pada atau dalam seseorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai manusia termotivasi oleh kebutuhan yang dimilikinya hal ini sejalan dengan pendapat pendapat Robin yang mengemukakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.¹

Baron dalam mendefinisikan bahwa motivasi adalah merupakan proses pemberian dorongan kepada anak buah supaya anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal.² Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*).

Pandangan berikut tentang motivasi, dikemukakan oleh John R.Schermerhorn Jr. c.s. Katanya: “.....motivasi untuk bekerja, merupakan sebuah istilah yang digunakan dalam bidang perilaku keorganisasian

¹ Steppen Robbin P, Perilaku Organisasi, jilid I, (Jakarta:PT.Indeks Kelompok Gramedia, 2003), Hal 208.

² AA Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*, (bandung:remaja Rodakarsa, 2005), Hal 93.

(*organizational Behavior = OB*), guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seorang individu, yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah, dan persisten upaya yang dilaksanakan dalam hal bekerja".³

Berdasarkan tujuan yang diinginkan dicapai manusia termotivasi oleh kebutuhan yang dimilikinya hal ini sejalan dengan pendapat Robin yang mengemukakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.⁴

Sayangnya, motivasi itu bukan konsep yang sederhana. Sulit bagi ahli psikologi untuk menggambarkan dorongan di belakang perilaku itu. Motivasi setiap organisme, bahkan organisme yang paling sederhana, barulah sebagian barulah sebagian saja yang sudah dipahami orang. Ia meliputi kebutuhan, keinginan, ketegangan, ketidaksenangan, dan harapan.⁵ Dari beberapa definisi yang disajikan, terkait motivasi penulis mencoba menarik kesimpulan, dapat disimpulkan motivasi adalah dorongan yang dapat menggerakkan individu untuk menunjang dan memberikan keuntungan bagi organisasi didalamnya.

³ J Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, (Jakarta :Raja Grafindo Persada, 2001), Hal 2

⁴ Stephen Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. Indexs Kelompok Gramedia, 2003), hal

⁵ Fremont E.Kast dan James E. Rosenzweig, terjemah Hasymi Ali, *Organisasi dan Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), Hal 399

2. Teori Motivasi

Motivasi merupakan yang yang penting untuk dibahas, teori motivasi dikelompokkan atas:

- a. Teori Kepuasan (*Content Theory*)
- b. Teori Proses (*Process Theory*)⁶

a. Teori Kepuasan

faktor ini memandang kebutuhan dan kepuasan individu yang menggerakkan manusia untuk bertindak. Teori ini menjawab pertanyaan kebutuhan apa memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang.⁷ Seseorang bekerja untuk memenuhi kebutuhannya dan kepuasannya, jika kebutuhannya dan kepuasannya terpenuhi maka semangat bekerjanya pun akan semakin baik pula.

Tinggi/rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan yang ingin dicapai seseorang mencerminkan semangat bekerja orang tersebut, teori kepuasan antara lain:

- 1) Teori Motivasi Klasik F.W Taylor.
- 2) Maslow *Need Hierarchy Theory (A Theory of Human Motivation* oleh Maslow)
- 3) *Herberg's Two Factor Theory* oleh Frederick Herzberg.
- 4) *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory* oleh Mc. Clelland.
- 5) *Alderfer's Existence, Relatedness and Growth (ERG) Theory* oleh Alderfer

⁶ Malayu HasiBuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1996. Hal 103

⁷ *Ibid*

6) Teori Motivasi *Human relation*

7) Teori Motivasi Claude S. George

1) **Teory Motivasi Klasik F.W Taylor**

Teori Klasik (teori kebutuhan tunggal) ini dikemukakan oleh Frederick winslow Taylor. Menurut teori ini manusia bekerja hanya memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan biologis adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang.

Kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi, jika gaji yang diberikan cukup besar. Jadi pada teori ini berpendapat manusia bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan biologis yang dimana kebutuhan dan kepuasan terpenuhi maka semangat bekerja akan meningkat.

2) **Maslow *Need Hierarchy Theory (A Theory of Human Motivation* oleh Maslow)**

Teori motivasi yang paling banyak diacu adalah teori “Hirarki Kebutuhan” yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Maslow memandang kebutuhan manusia berdasarkan suatu hirarki kebutuhan dari kabutuhan yang paling rendh hingga kebutuhan yang paling tinggi. Kebutuhan pokok manusia yang diidentifikasi Maslow dalam urutan kadar pentingnya adalah sebagai berikut:⁸

⁸ Koontz, dkk, *Manajemen*, Jilid 1 edisi kedelapan, (Jakarta: Erlangga, 1990), hal 121

a) Kebutuhan fisiologi (*Basic Needs*)

Maslow meletakkan kebutuhan fisiologi pada tingkat paling bawah. Kebutuhan ini sangat pokok dan dasar yang harus diberikan untuk memenuhi kebutuhan hidup. Kebutuhan-kebutuhan fisiologikal memiliki sejumlah karakteristik sebagai berikut:⁹

- 1) Mereka relatif independen satu sama lainnya;
- 2) Dalam banyak kasus mereka dapat diidentifikasi dengan sebuah lokasi khusus didalam tubuh (misalnya perasaan lapar luar biasa, dapat dikaitkan dengan perut);
- 3) Pada sebuah kultur berkecukupan (*an affluent culture*), kebutuhan-kebutuhan demikian bukan merupakan motivator-tipikal, melainkan motivator-tipikal yang tidak biasa;

4) Akhirnya dapat dikatakan bahwa mereka harus dipenuhi secara berulang-ulang dalam periode waktu yang relatif singkat, agar tetap terpenuhi.

b.) Kebutuhan akan rasa Aman (*securily Needs*)

Ketika kebutuhan fisiologi terpenuhi, maka akan naik kesatu tingkat yaitu kebutuhan akan keamanan. Kebutuhan-kebutuhan demikian yang sering kali dinamakan orang kebutuhan akan keamanan (*securily Needs*), dinyatakan misalnya dalam wujud keinginan akan proteksi terhadap bahaya fisik (bahaya kebakaran,

⁹ J Winardi, *Motivasi dan Pemotivasiian dalam Manajemen*, (Jakarta:Raja Grafindo Persada, 1990), Hal 13

atau serangan kriminal); keinginan untuk mendapatkan kepastian ekonomi (*economy security*); preferensi terhadap hal-hal yang dikenal, dan menjauhi hal-hal yang tidak dikenal; dan keinginan atau dambaan orang akan dunia teratur, serta yang dapat diprediksi.

10

Dalam bekerja individu akan nyaman jika merasa aman, banyak hal dan kemungkinan disetiap organisasi yang menimbulkan resiko. Sebuah organisasi dan pimpinan harus memikirkan keamanan dalam berkerja, keamanan haruslah diantisipasi untuk meminimalisis kejadian yang tidak diinginkan. Keamanan yang tidak terpenuhi tidak hany menimbulkan kerugian bagi pekerja melainkan bagi persahaan, untuk itu keamanan sangat perlu untuk diperhatikan.

c.) **Kebutuhan Afiliasi atau Akseptansi (Sosial Needs)**

Sewaktu kebutuhan fisiologikal manusia dan kebutuhannya akan keamanan relatif terpenuhi, maka kebutuhan-kebutuhan sosial, yang merupakan kebutuhan pada tingkatan berikutnya, menjadi motivator penting bagi perlakunya. Seseorang individu, ingin tergolong pada kelompok-kelompok tertentu, ia ingin berasosiasi dengan pihak lain, ia ingin diterima oleh rekan-rekannya, dan ia ingin berbagi menerima sikap berkawan dan afektif.¹¹

¹⁰ J Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, (Jakarta:Raja Grafindo Persada, 2001), Hal 14.

¹¹ *Ibid*, hal 15.

Keharmonisan hubungan dalam organisasi tidak lepas dari **campur tangan pemimpin, jika dalam organisasi terdapat hubungan yang tidak baik pemimpin haruslah berusaha untuk menjadi penengah dan berusaha menyelesaikannya.** Sosial memang sangatlah penting seperti yang diketahui manusia pada dasarnya memanglah makhluk sosial.

d.) **Kebutuhan penghargaan (Esteem Needs)**

Kebutuhan akan penghargaan diri, mencakup kebutuhan untuk mencapai kepercayaan diri, prestasi, kompetensi, pengetahuan, penghargaan diri, dan kebebasan serta independensi (ketidak ketergantungan). Kelompok kedua kebutuhan-kebutuhan akan penghargaan, mencakup kebutuhan yang berkaitan dengan reputasi seseorang individu, atau penghargaan dari pihak lain; **kebutuhan akan status, pengakuan, apresiasi terhadap dirinya, dan respect yang diberikan pada pihak lain.**¹²

Seseorang pastilah memiliki keinginan untuk berada melebihi orang lain, dan hal tersebut merupakan sifat manusiawi. Kebutuhan akan penghargaan ini diberikan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penghargaan yang tepat akan menimbulkan kinerja yang luar biasa. Karyawan akan berusaha dan menampilkan diri untuk mendapatkan penghargaan inilah yang menjadi faktor motivasi.

¹² J Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), Hal 16.

e.) **Kebutuhan perwujudan Diri (Self-Actualization)**

Kebutuhan untuk realisasi diri, atau aktualisasi diri kebutuhan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan untuk menjadi kreatif, kebutuhan untuk dapat merealisasikan potensinya secara penuh. Manusia butuh dianggap dan manusia memiliki kemampuan disinilah mereka butuh perwujudan diri. Jika seseorang dianggap tidak mampu dan tidak bisa mengaktualisasikan dirinya maka seseorang tersebut akan rendah diri dan tidak akan berusaha menunjukkan kemampuannya.

3) Herberg's Two Factor Theory oleh Frederick Herzberg

Herberg's Two Factors Motivation Theory atau teori motivation dua faktor atau teori motivasi kesehatan atau faktor higienis.¹³ Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah "peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan."¹⁴

Herzberg berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu:

- a. hal-hal yang mendorong karyawan adalah "pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk

¹³ Malayu HasiBuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1996. Hal 108

¹⁴ *Ibid*

pimpinan, tetapi menurut Maslow faktor ini adalah **pendorong motivasi.**

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

b. Motivation Factors

Kebutuhan ini adalah kebutuhan yang menyangkut perasaan atau kebutuhan psikologis seseorang. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi secara langsung, seperti ruang yang nyaman, kursi empuk penempatan yang tepat.

4) Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory oleh Mc. Clelland.

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial.¹⁵ Energi cadangan digunakan dan dikeluarkan tergantung pada daya dorong pada dalam diri individu, energi ini akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh:

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

a. kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat

b. harapan keberhasilannya

c. nilai intensif yang terlekat oleh tujuan¹⁶

Mc.Clelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja yaitu:¹⁷

a. Kebutuhan akan Prestasi, merupakan daya penggerak yang memotivasi seseorang. Kebutuhan akan prestasi ini akan

¹⁵ Malayu HasiBuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1996. Hal 111

¹⁶ *Ibid*, hal 112 digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

¹⁷ *Ibid*

mengembangkan kreatifitas dan mengoptimalkan

kemampuannya sehingga mencapai prestasi yang optimal.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- b. Kebutuhan akan Afiliasi, setiap manusia mempunyai keinginan untuk merasa diterima, merasa dihormati, merasa ingin ikut serta
- c. Kebutuhan akan kekuasaan, ego manusia yang ingin berkuasa dari pada orang lain hingga menimbulkan adanya persaingan,. Persaingan ini oleh manajer ditumbuhkan secara sehat dan memotivasi karyawannya supaya giat bekerja.

5) *Alderfer's Existence, Relatedness and Growth (ERG) Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer seorang ahli dari Yale University. Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori

kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow.¹⁸ Alderfer digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu:¹⁹

- a. Kebutuhan akan keberadaan (*Existence Needs*), berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk didalamnya physiological Needs dan Safety Needs dari Maslow.
- b. Kebutuhan akan Afiliasi (*Relatedness Needs*), menekankan akan kepentingan hubungan antar individu (*interpersonal*

¹⁸ Malayu HasiBuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1996. Hal 113

¹⁹ *Ibid*

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

relationship), teori ini juga berkaitan dengan Love Needs

dan Esteem Need dari Maslow.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- c. Kebutuhan akan kemajuan (*Growth Needs*), adalah keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju dan meningkatkan kemampuan pribadinya.

Perbedaan dengan teori ERG dengan Maslow's Needs yaitu:²⁰

- a. Teori ERG menyatakan bahwa lebih dari satu kebutuhan dapat bekerja pada saat yang bersamaan artinya tidak selalu harus bertingkat-tingkat atau berjenjang seperti yang dikemukakan Maslow
- b. Teori ERG menyatakan jika untuk mencapai pemuasan kebutuhan yang lebih tinggi tidak suli dicapai, maka keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih rendah

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

menjadi meningkat.

6) *Teori Motivasi Human relation*

Teori ini mengemukakan bahwa hubungan manusia dengan lingkungannya, menurut teori ini seseorang akan berprestasi baik, jika ia diterima dan diakui dalam pekerjaan serta lingkungannya.²¹

7) *Teori Motivasi Claude S. George*

Teori ini menyatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, pada ini menyimpulkan:²²

²⁰ Malayu HasiBuan, *Organisai dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1996. Hal 114

²¹ Ibid

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- a. Memotivasi para bawahan hendaknya dilakukan dengan **memenuhi keinginan dan kebutuhannya akan materiil dan non materiiil yang memberikan kepuasan bagi mereka;**
- b. Keberadaan dan prestasi kerja bawahan hendaknya mendapat pengakuan dan penghargaan yang wajar serta tulus;
- c. Pengarahan dan pemberiaan motivasi hendaknya dilakukan secara persuasif dan dengan kata-kata yang dapat merangsang gairah kerja;
- d. Pemberian alat motivasi hendaknya disesuaikan dengan status sosial dan kedudukan dalam organisasi;
- e. Memotivasi bawahan hendaknya dilakukan dengan menyediakan sarana dan prasarana yang baik yang akan **dipergunakan dalam melaksanakan pekerjaan;**
- f. Memotivasi bawahan hendaknya memberikan kesempatan dan tantangan untuk berprestasi dan promosi.

b. Teori Proses

Teori proses ini pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan “bagaimana menguatkan atau mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu”, agar setiap individu bekerja dengan giat dan sesuai dengan keinginan

²² Malayu Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1996. Hal 115

manajer.²³ Teori proses merupakan proses “sebab dan akibat” bagaimana manusia bekerja dan hasil yang diperoleh. Teori motivasi proses ini, dikenal atas:²⁴

1. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh oleh Victor H. Vroom yang menyatakan bahwa kekuatan untuk memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal-balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaannya.²⁵ Seberapa besar pemuasaan yang diberikan perusahaannya sebanding dengan seberapa besar apa yang dilakukannya diperusahaannya. Teori harapan ini didasarkan atas:

- a. Harapan (*Expectancy*), adalah sesuatu kesempatan yang diberikan akan terjadi perilaku
- b. Nilai (*valence*), adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai/ martabat tertentu (daya atau motivasi) bagi setiap individu bersangkutan.
- c. Pertautan, adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

2. Teori keadilan (*Equity Theory*)

²³ Malayu HasiBuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1996, hal 116

²⁴ *Ibid* digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

²⁵ *Ibid*, hal 117

Ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama.²⁶ Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi dengan ini diharapkan atasan dapat bertindak adil pada bawahannya.

3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi.²⁷ Bonus individu sesuai dengan perilaku individu pada perusahaan hal tersebut bertautan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu. Teori pengukuhan ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

- a. Pengukuhan positif, yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi pengukuhan positif diterapkan secara bersyarat.
- b. Pengukuhan negatif, yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuhan negatif dihilangkan secara bersyarat.

4. Teori Tukar-menukar

teori ini konsep Bernard dan sinom yang dalam literatur ilmu administrasi dan manajemen disebut model keseimbangan

²⁶ Malayu HasiBuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1996. hal

²⁷ *Ibid*, hal 121

organisasional (model of organizational equilibrium).²⁸

Menurut teori ini dalam setiap organisasi akan terjadi

pertukaran atau jual-beli yang dimaksudkan adalah seseorang akan memberikan kemampuan usaha dan pikirannya kepada perusahaan, sebaliknya perusahaan memberi imbalan atau upah dari hasil kerjanya, dengan demikian ada hubungan langsung antara besarnya imbalan atau upah dengan kinerja yang diberikan karyawan.

3. Faktor-faktor motivasi kerja

Motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan di pengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut dapat di bedakan atas factor intern dan ektern yang berasal dari karyawan.

a. Factor Intern

1) Keinginan untuk dapat hidup, manusia selalu berkeinginan

untuk dapat berlangsung hidup, manusia bekerja adalah alasan untuk memenuhi kebutuhannya agar tetap hidup.

- 2) Keinginan untuk dapat memiliki, setiap individu pastilah memiliki keinginan dan berusaha untuk mencapai dan mewujudkan keinginannya, manusia dalam mencapai keinginannya akan tergerak untuk melakukan sesuatu yang ingin dicapainya.

²⁸ Adam Ibrahim Indrawijaya, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Sinar Baru, 1983), Hal 75

- 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan, manusia akan **mengembangkan kreatifitasnya karna alasan ingin mendapat penghargaan.** Adanya penghargaan akan memicu prestasi karyawan secara optimal.
- 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan, setiap manusia ingin diakui keberadaannya, jika individu merasa tidak dianggap dan tidak memiliki peran didalam organisasinya maka dia tidak akan mengeluarkan kemampuan yang dimilikinya, individu yang seperti itu akan memiliki perilaku kerja yang rendah.
- 5) Keinginan untuk berkuasa, manusia pada dasarnya memiliki ego yang dimana ingin unggul dibandingkan manusia lainnya., hal ini diarahkan oleh pemimpin agar menjadi **motivasi dan bersaing sehat untuk mengoptimalkan prestasi.**

b. Factor Ekstern

- 1) Kondisi lingkungan kerja, kondisi lingkungan kerja yang nyaman menjadikan rumah kedua bagi pekerjanya. Kondisi lingkungan kerja yang harmonis menjadi pendukung agar sama-sama mencapai tujuan organisasi.
- 2) Kompensasi yang memadai, karyawan yang bekerja ingin diberikan kompensasi yang sesuai dengan apa yang dilakukannya, jika kompensasi yang diberikan sesuai, maka

karyawan merasa berkewajiban memberikan apa yang telah

dia terima. Hal ini menjadi hubungan timbal-balik.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- 3) Supervisi yang baik, atasan yang diinginkan bukanlah menjadi beban melainkan mengarahkan, mengayomi, membimbing. Supervisi yang baik akan membentuk hubungan yang baik dan sikap perilaku kerja yang mudah dibentuk sesuai dengan tujuan organisasi
- 4) Adanya jaminan pekerjaan, setiap individu akan ingin merasa terjamin dan memiliki kelayakan. Jika individu merasa terjamin oleh organisasi atau perusahaan yang dinaunginya maka dia akan memberikan yang terbaik untuk bertahan di perusahaan tersebut.

4. Unsur-unsur Motivasi Kerja

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Gerge dan Jones mengemukakan unsur-unsur motivasi menggunakan indikator motivasi sebagai berikut:²⁹

a. Arah perilaku (*direction of behavior*)

- 1) Dalam bekerja setiap harinya karyawan selalu hadir tepat waktu
- 2) Dalam bekerja karyawan jarang membolos atau tidak hadir tanpa pemberitahuan

²⁹ <http://www.academia.edu>, 9 Desember 2015

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- 3) Dalam bekerja karyawan selalu menaati peraturan yang **ditetapkan oleh perusahaan**

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

b. Tingkat Usaha (*level of effort*)

- 1) Karyawan selalu berusaha untuk memanfaatkan waktu yang disediakan perusahaan untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka
- 2) Karyawan selalu berusaha untuk melakukan pekerjaan mereka secara terampil dan kreatif
- 3) Karyawan selalu berusaha untuk tidak melakukan kesalahan pada saat mereka bekerja
- 4) Karyawan selalu berusaha untuk serius dan fokus pada pekerjaan yang mereka lakukan

c. Tingkat kegigihan (*level of persistence*)

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- 1) **Pada saat cuaca buruk, karyawan akan tetap masuk kerja seper biasanya**
- 2) Pada saat karyawan mendapat teguran dari atasan mereka tidak berkecil hati tetapi justru semakin terpacu untuk bekerja lebih baik lagi
- 3) Pada saat mereka melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaan, mereka akan berinisiatif sendiri untuk langsung memperbaiki menjadi baik

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

4) Setiap hasil yang dilakukan dalam pekerjaan yang dilakukan

karyawan selalu sesuai dengan standart yang ditetapkan oleh perusahaan.

B. Iklim Organisasi

1. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi terdiri dari dua kata yaitu iklim dan organisasi, sedangkan iklim menurut kamus besar bahasa indonesia adalah keadaan, hawa (suhu) atau cuaca suatu daerah.³⁰ Taguiri dan Litwin (1968) yang mengartikan iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang mengalami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya, dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi.³¹

Lain halnya dengan Taguiri dan Litwin(1968) yang mengartikan iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya, dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi. dengan pengertian ini, Miner (1988) menyarikan aspek-aspek definisi iklim organisasi sebagai berikut:

- a. iklim organisasi berkaitan dengan unit yang besar dengan mengandung ciri karakteristik tertentu.

³⁰ Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional. *Kamus besar Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Balai Pustaka, 2001) hal 42.

³¹ Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), hal 141.

- b. iklim organisasi lebih mendeskripsikan suatu unit organisasi daripada menilainya.
- c. iklim organisasi berasal dari praktik organisasi.
- d. iklim organisasi mempengaruhi perilaku dan sikap anggotanya.³²

Menurut Richard M. Steers, iklim organisasi yaitu sifat atau ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegiatan organisasi, yang dilakukan secara sadar atau tidak, yang dianggap mempengaruhi tingkah laku kemudian. Dengan perkataan lain iklim dapat dipandang sebagai “kepribadian” dari suatu organisasi.³³ Sedangkan Keith Davis menyatakan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan manusia didalamnya dimana para anggota organisasi melakukan pekerjaan mereka.³⁴

Dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah ciri dari lingkungan kerja tersebut dapat membawa perubahan pada tingkah laku para guru dan berdampak pada psikologis para pegawai, secara tidak sadar lingkungan kerja dapat memberikan gambaran yang positif atau negatif karena oleh kebiasaan orang-orang yang berada dalam organisasi, oleh karena itu untuk meningkatkan proses pengajaran menjadi efektif diperlukan kerja yang positif.

Sedangkan Arni Muhamad mendefinisikan iklim kerja organisasi sebagai suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai

³² Ibid, hal 141.

³³ Richard M. Steers, Terjemahan Magdalena Jamin, *Efektifitas Organisasi*, (Jakarta:Erlangga, 1985) hal 113.

³⁴ Keith Davis & John W. Newstrom, Terjemahan Agus Dharma, *Perilaku dalam organisasi*, (Jakarta:Erlangga, 1990) hal 21.

umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan dan anggota terhadap suatu sistem sosial.³⁵ Iklim organisasi sama halnya dengan meteorologi mempunyai berbagai variabel seperti temperatur, kelembaban dan hujan, maka iklim resiko dan lain-lain. Dengan demikian berdasarkan definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa iklim organisasi adalah karakteristik situasional yang ada dalam suatu organisasi dan dapat diketahui kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan dalam menjalankan aktivitas dan dapat mempengaruhi karakter/tingkah laku individu tersebut.

Iklim organisasi merupakan suasana kerja yang dirasa oleh pegawai dalam melakukan pekerjaan dilingkungan organisasinya. Pada dasarnya iklim organisasi merupakan kepribadian yang dapat mempengaruhi disiplin kerja pegawai, oleh sebab itu apabila iklim organisasinya baik, maka disiplin kerja, kemandirian dan otonomi para pegawainya akan baik pula, begitupun sebaliknya.

Hanya dalam iklim organisasi kebebasan akan berjalan dengan baik, yaitu seseorang berhak jujur mengemukakan kebenaran yang dilihat, hanya dengan organisasi yang hangat pula dapat menyatukan beberapa pendapat yang berbeda. Iklim organisasi tidak muncul dengan sendirinya. Iklim organisasi perlu diciptakan dan dibina agar dapat bertahan lama, guna menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan kondusif. Douglas selanjutnya mengemukakan, setiap orang yang bertindak sebagai manajer

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

³⁵ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007) hal 82.

dalam organisasi maka dia mempunyai tanggung jawab untuk membangun dan mengembangkan iklim kerja organisasi.³⁶

Made Pidarta mengemukakan beberapa cara mengkreasikan iklim organisasi menjadi lebih baik, yaitu: para guru melakukan kerja sama dalam kelompok mereka sendiri, saling memberi dan menerima tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas mereka sebagai pendidik.³⁷ Tidak jauh beda dengan guru iklim organisasi yang dikemukakan oleh Made Pidarta terjadi pada lingkungan kerja pegawai. Hubungan timbal balik seseorang berpengaruh pada kerja sama mereka.

2. Komponen-Komponen Iklim Organisasi

Halpin (1971) telah mengidentifikasi kontinum iklim organisasi berdasarkan hasil penelitiannya dengan menggunakan *Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ)*. Pada intinya, terdapat enam klasifikasi iklim organisasi, yaitu:³⁸

1. *Open Climate* yang menggambarkan situasi dimana para anggota senang sekali bekerja, saling bekerja sama, dan adanya keterbukaan.
2. *Autonomous Climate*, yaitu situasi dimana ada kebebasan, adanya peluang kreatif, sehingga para anggota memiliki peluang untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka.

³⁶ Alo Liliweri, *Sosiologi dan Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), hal 302.

³⁷ Made Pidarta, *Perencanaan pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan system* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2005) cet.ke-3, hal 199.

³⁸ Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), Hal 142

3. *The Controlled Climate* yang ditandai penekanan atas prestasi dalam mewujudkan kepuasan kebutuhan sosial, setiap orang bekerja keras, kurang hubungan sesama.
4. *The familiar Climate*, yaitu adanya rasa kesejawatan tinggi antara pimpinan dan anggotanya
5. *The Paternal Climate* yang bercirikan adanya pengontrolan pimpinan terhadap anggotanya.
6. *The closed climate* yang ditandai suatu situasi rendahnya kepuasan dan prestasi tugas serta kebutuhan sosial para anggota, pimpinan sangat tertutup terhadap anggotanya.

Pimpinan atau manajer akan lebih mudah bekerja pada iklim terbuka dibandingkan pada iklim tertutup. Iklim organisasi juga mempengaruhi motivasi, performansi, dan kepuasan kerja.³⁹ Iklim yang terbuka memiliki situasi hubungan kerja yang harmonis, oleh sebab itu iklim organisasi sangat berpengaruh pada keefektifan kerja organisasi. iklim organisasi yang terbuka berarti tingkat kepercayaan tinggi ini meminimalisis tekanan kerja dan kecemburuan sosial.

Dalam kaitannya dengan kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan yang menggambarkan iklim organisai-peneliti Fieldler(dalam Owens, 1991)menemukan bahwa jika hubungan pimpinan mempercayai, menghargai, dan disenangi), maka pimpinan lebih mudah memberikan pengaruh dan otoritas daripada jika hubungan pimpinan dan bawahan tidak

³⁹ Made Pidarta, *Perencanaan pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan system* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2005) cet.ke-3, hal 142

baik (misalnya, pimpinan tidak disenangi dan kurang memberikan kepercayaan).⁴⁰

3. Dimensi-dimensi Iklim Organisasi

iklim yang berbeda dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi tingkah laku individu dan dapat menentukan karakteristik tertentu dalam suatu lingkungan organisasi, hal ini memberikan gambaran bahwa dalam iklim organisasi terdapat beberapa dimensi yang ada didalamnya. Jurnal bisnis dan manajemen menyebutkan beberapa dimensi iklim organisasi sebagai berikut:⁴¹

a. Kepercayaan

Dimana organisasi harus berusaha keras dalam mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang didalamnya sudah terdapat keyakinan dan didukung oleh pernyataan dan tindakan. Dengan kata lain pegawai mampu menyelesaikan pekerjaannya dan seorang pemimpin percaya pada kemampuan pegawainya.

b. Pembuatan Keputusan Bersama

Seorang pegawai perlu dilibatkan dalam pengambilan keputusan, karena keterlibatan dalam pengambilan keputusan pegawai merasa dihargai keberadaannya, pegawai dilibatkan dalam komunikasi dan konsultasi dalam pemecahan masalah. Pengambilan keputusan bersama adalah upaya pengambilan keputusan yang terbaik.

c. Kejujuran

⁴⁰ Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), hal 144

⁴¹ www.jurnalbisnisdanmanajemen.co.id, 16 okt 2008.

Untuk mewujudkan iklim kerja yang baik, pegawai pegawai dituntut untuk berterus terang dengan apa yang ada dipikiran mereka dengan tujuan untuk menjaga kejujuran dan keterusterangan yang dimiliki oleh pegawai maka iklim organisasi dapat tercipta dengan baik. Keterbukaan pemimpin kepada bawahannya juga perlu untuk menjaga iklim yang baik.

d. Komunikasi

Melalui komunikasi yang lebih terbuka dan efektif akan lebih mudah bagi pegawai untuk mengetahui akan informasi dipengaruhi oleh bermacam-macam cara anggota organisasi bertingkah laku dan berkomunikasi, organisasi yang penuh persaudaraan mendorong para anggota organisasi khususnya para pegawai dan yang terkait berkomunikasi secara terbuka, rilex serta ramah tamah. Kemampuan komunikasi diperlukan untuk menyampaikan tujuan-tujuan organisasi yang akan dicapai, baik kebijakan pimpinan atau prosedur dan peran kepemimpinan.

e. Fleksibilitas/otonomi

Anggota organisasi mempunyai hak dan kewajiban dalam diri mereka masing-masing yang mana para pegawai dapat menerima saran ataupun meolak dengan perilaku terbuka, karna didalam organisasi dapat hubungan timbal balik atau saling ketergantungan antara sumber daya manusia. Oleh karena itu para pegawai dapat diberikan kebebasan dalam mengemukakan ide atau gagasan dalam

mengembangkan organisasi atau lembaga, dalam organisasi menuntut kepala atau pimpinan bersifat fleksibel, disiplin untuk membentuk pimpinan yang lebih kondusif.

f. Resiko Pekerjaan

Adanya komitmen dalam organisasi tentang resiko pekerjaan yang tinggi, kualitas yang tinggi dan hasil yang tinggi dengan menunjukkan pada anggota lainnya, bahwa pimpinan atau kepala lembaga perlu memperhatikan pegawai karena sudah menjadi kewajiban seorang pemimpin untuk memperhatikan bawahannya, dengan cara memberikan bimbingan secara optimal kepada pegawai dan lengkap sara agar menunjang kinerja pegawai.

4. Jenis-Jenis Iklim Organisasi

Kamaluddin mengemukakan bentuk iklim organisasi menjadi dua macam yaitu iklim terbuka dan iklim tertutup.⁴²

a) Iklim Terbuka

Iklim terbuka adalah percaya pada bawahannya, terbuka dalam komunikasi, kepemimpinan yang menolong dan menghargai, pemecahan masalah secara kelompok, otonomi pekerjaan, berbagai informasi, menciptakan tujuan hasil yang tinggi.

b) Iklim Tertutup

Iklim tertutup adalah lebih mengutamakan pribadi dari pada kerjasama, kepemimpinan yang otokrasi dan paksaan, para bawahan bekerja

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

⁴² Kamaluddin, *Manajemen*, (Jakarta: Depdikbud, 1989), hal 280

sesuai dengan apa yang diperintahkan saja atau perilaku pekerja ditentukan oleh peraturan dan prosedur sentralisasi pengambilan keputusan, ketidakpuasan.

Pada pada kesimpulannya. Pada bentuk iklim organisasi terbuka adanya kepercayaan, dimana pemimpin memberi kepercayaan pada orang lain dan memiliki kemampuan untuk memberikan kepercayaan pada orang lain dan memiliki kemampuan untuk menyakinkan orang lain dalam membangun organisasi. bahwa bawahan bisa mengeluarkan uneg-uneg secara terbuka dan pimpinan bisa mengemukakan apa yang diharapkan oleh bawahan. Lembaga memiliki kepercayaan pada diri sendiri dan memberikan kepercayaan kepada bawahan bahwa mereka memiliki kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggung jawab.

Kepemimpinan yang menolong dan menghargai merupakan pemimpin yang mau menerima perbedaan, pada dasarnya menghargai perbedaan merupakan suatu tindakan yang paling sulit dilakukan oleh seorang pemimpin. Didasari bahwa tidak semua kemauan pemimpin benar, Oleh karna itu, pendapat bawahan adalah penting untuk didengarkan. Dengan mendengar berarti pemimpin memiliki perhatian yang konstruktif mengenai masalah yang dihadapi oleh bawahan. Dengan demikian akan tercipta rasa aman dan nyaman sehingga lebih mau terbuka terhadap saran-saran yang diberikan.

Memecahkan masalah secara kelompok dengan melibatkan bawahan yang mempunyai keputusan bersama, karna keterlibatan bawahan adalah

kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi.

keterlibatan bawahan penting untuk diperhatikan karena ada keterlibatan

bawahan menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun bekerja dengan sesama teman kerja. Seorang kepala lembaga selalu bersedia untuk mendengarkan kesulitan-kesulitan yang disampaikan oleh pegawai meskipun ia mungkin tidak dapat menolong, akan tetapi sudah memberikan kepercayaan kepada pegawai bahwa pemimpin mereka benar-benar menjadi tempat berlindung dan membimbing mereka.

Iklm organisasi tertutup cenderung menggunakan gaya kepemimpinan yang otokrasi dan paksaan. Dalam iklim ini lebih lebih besar kekakuan fungsinya dapat terlihat dalam rantai komando, lebih menekankan pada pribadi masing-masing daripada kerja sama. Oleh sebab itu iklim tertutup dapat menimbulkan ketidak disiplin pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan. Pemimpin otokratis melakukan pengawasan yang ketat , agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Dalam kepemimpinannya berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugasnya.

Dalam suatu lembaga pemerintahan apabila para pegawai apabila pegawai merasa cocok dengan iklim yang ada pada lingkungan kerjanya, maka akan membuat para pegawai memiliki karakter yang lebih terbuka dan bersifat membantu. Seorang pemimpin perlu memberikan perhatian dan menghargai kepada bawahan atas apa yang telah dikerjakannya karena mempunyai dampak positif pada tingkat kedisiplinan pegawai

dalam melakukan tugas-tugasnya. Oleh karena itu, baik dan buruknya iklim ditentukan berdasarkan penilaian bawahan terhadap pimpinan.

Lingkungan kerja yang dirasakan di setiap lembaga berbeda-beda. Memang banyak faktor yang menentukan perbedaan masing-masing iklim organisasi itu salah satunya pada gaya kepemimpinan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi yang efektif sebenarnya terdapat pada iklim organisasi yang bersifat terbuka.

5. Gaya Kepemimpinan Sebagai pembentuk Iklim

Menurut Keith & Jhon W. New Stroom, terjemahan Agus Dharma, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan antusias.⁴³

Oleh karena itu, dalam kepemimpinan terdapat gaya yang dapat menentukan organisasi berjalan dengan efektif, seperti telah dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan sebagai faktor yang cukup kuat dalam membentuk iklim organisasi oleh karena itu kepala lembaga sebagai pemimpin tentunya memiliki gaya dalam mewujudkan lembaga menjadi lebih baik mencapai tujuannya organisasinya. Pemimpin harus bisa mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para pegawai.

⁴³ Keith Davis & Jhon W. New Stroom, terjemahan Agus Dharma, *Perilaku Dalam Organisasi*, 152

Iklm organisasi sebenarnya lebih banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala lembaganya. Karena dialah yang meletakkan landasan dan struktur dimana terjadinya interaaksi sosial dalam lembaganya. Getsel dan Cuba menjelaskan tiga gaya kepemimpinan yang dikutip dalam buku Burhanuddin,⁴⁴ yaitu:

- a. Gaya kepemimpinan nomotis, yang mementingkan tuntutan kelembagaan.
- b. Gaya kepemimpinan ideografis, yang mengutamakan tuntutan pribadi pemegang jabatan.
- c. Gaya kepemimpinan transaksional, yang dengan tegass memperhatikan kelembagaan tetapi juga memperhatikan kebutuhan-kebutuhan individu sebagai anggota organisasi, dan secara efektif berusaha mengurangi atau dapat mengatasi konflik yang muncul.

Menurut Ngalim Purwanto, pemimpin yang otokratis tidak menghendaki rapat-rapat atau musyawarah. Berkumpul atau rapat hanyalah berarti untuk menyampaikan intruksi-intruksi. Setiap perbedaan pendapat diantara anggota-anggota kelompoknya diartikan sebagaikepicikan, perkembangan, atau pelanggaran disiplin terhadap perintah intruksi yang telah ditetapkannya.⁴⁵

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi yang efektif sebenarnay dapat iklim organisasi yang sifatnya terbuka, dan gaya

⁴⁴ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan kepemimpinan pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hal 275.

⁴⁵ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004). Cet. 3, hal 48

kepemimpinan yang lebih efektif yaitu gaya kepemimpinan transaksional karena merupakan suatu gaya kepemimpinan yang lebih menjamin bagi kerjasama organisasi yang berhasil. Dengan gaya kepemimpinan yang transaksional kepala lembaga diharapkan dapat menekan konflik seminimal mungkin dan potensi staf kepala dapat ditingkatkan secara optimal. Kepala lembaga sebagai pimpinan harus mampu memilih dan mengembangkan bentuk iklim organisasi yang sesuai dengan kondisi lembaganya apabila menghendaki tujuan organisasi tercapai secara efektif.

6. Faktor- faktor yang mempengaruhi Iklim Organisasi

Menurut Richard M. Steers ada lima faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu:⁴⁶

a. Struktur Organisasi

Organisasi yang tinggi penstrukturannya yaitu semakin tinggi tingkat sentralisasi, formulasi, orientasi pada peraturan, lingkungannya akan semakin kaku, tertutup, serta penuh ancaman, sebaliknya makin besar otonomi, kebebasan menentukan tingkatan individu semakin banyak pula perhatian yang ditujukan pemimpin terhadap pekerjaannya khususnya para guru, staf akan makin baik yang terbuka, penuh kepercayaan, bertanggung jawab akan tugasnya.

b. Ukuran (Besarnya) Organisasi

⁴⁶ Richard M. Steers, Terjemahan Magdalena Jamin, Efektivitas Organisasi, (Jakarta: Erlangga, 1985), hal 117-119.

Ukuran (besarnya) organisasi dan posisi kerja seseorang dalam hirarki, **besamay organisasi ditunjukkan dengan jumlah orang organisasi** bahwa organisasi adalah sistem sosial, oleh karena itu ukuran dihitung dengan menjumlah pegawai.

c. Sifat teknologi kerja

Teknologi cenderung menciptakan iklim yang berorientasi pada peraturan, tingkat kepercayaan yang kaku, kreatifitas rendah, teknologi yang dinamis menjurus pada komunikasi terbuka, kepercayaan, kreatifitas, penerimaan tanggung jawab pribadi untuk menyelesaikan tugas.

d. Lingkungan Luar

Lingkungan merupakan salah satu unsur yang dapat mempengaruhi perkembangan organisasi, bila keadaan diluar organisasi ricuh atau sering terjadi keributan maka akan mengakibatkan lingkungan kerja yang tidak aman dan nyaman.

e. Kebijakan dan Praktek Manajemen

Para Manajer yang memberikan byak umpan balik, otonomi, identitas tugas pada bawahannya ternyata sangat membantu terciptanya iklim yang berorientasi pada prestasi, dimana para pekerja merasa lebih bertanggung jawab atas pencapaian sasaran organisasi dan kelompok.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi dapat dipengaruhi oleh **struktur organisasi, ukuran (besarnya organisasi), sifat tekhnologi**

kerja, lingkungan luar, kebijakan dan praktek manajemen. Struktur organisasi meliputi keadaan hubungan antara pegawai dan pimpinan yang bekerja sama, terbuka dalam komunikasi, komunikatif, disiplin, dan penuh tanggung jawab. Sedangkan lingkungan eksternal adalah masyarakat diharapkan dapat menjaga hubungan baik antar sesama demi menjaga mutu lembaga tersebut. Sifat teknologi kerja yang dipakai oleh sebuah organisasi berpengaruh pada iklim. Teknologi yang lebih dinamis berubah-ubah akan menjurus pada komunikasi yang terbuka, tingkat kepercayaan tinggi, menumbuhkan kreatifitas, dan memiliki tanggung jawab pribadi dalam menyelesaikan tugas.

Iklim organisasi yang menenangkan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja guru. Salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja guru yaitu menyediakan tempat kerja yang nyaman dan pimpinan memperlakukan pegawai secara baik tidak membedakan satu sama lainnya, guna menciptakan iklim organisasi akan lebih kondusif. Para pegawai merasa iklim organisasi akan lebih kondusif apabila pegawai melakukan sesuatu yang bermanfaat dan pekerjaan tersebut dihargai oleh pimpinan. Oleh karena itu akan timbul perasaan senang dan bangga dalam diri para pegawai. Hal ini akan menimbulkan motivasi kerja para pegawai terdorong.

C. Hubungan iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja

Iklim organisasi yang terbuka merupakan salah satu untuk membantu meningkatkan kualitas kerja pegawai. McClelland mengemukakan, bahwa

timbulnya motivasi untuk melakukan suatu perbuatan atau pekerjaan berasal dari adanya interaksi antara motif dengan faktor-faktor situasi atau lingkungan tersebut yang dihadapi.⁴⁷ Pace dan Poules mengemukakan bahwa iklim kerja jauh lebih penting mempengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja dari pada ketrampilan teknik-teknik yang dimilikinya.⁴⁸

Herberg, menjelaskan bahwa organisasi (kondisi/iklim kerja) merupakan salah satu faktor yang berhubungan dengan kepuasan karyawan sebagai salah satu faktor yang membuat karyawan merasa puas atau merasa tidak puas.⁴⁹ Disini iklim organisasi memengaruhi berpengaruh pada motivasi kerja karyawan. Iklim yang positif akan memberikan motivasi yang positif pula pada karyawan.

Setiap individu atau pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi menyenangi pekerjaan yang menuntut tanggung jawab pribadi dalam menyelesaikan pekerjaan dan menentukan masalah dalam pekerjaannya, selalu bekerja memperhitungkan resiko dari segala tindakan yang dilakukannya. Ia tidak menyenangi pekerjaan yang terlampau mudah dan terlampau sukar, tetapi ia lebih menyukai pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya sehingga ia dapat mengekspresikan kemampuan semaksimal mungkin. Individu atau pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi dalam bekerja selalu memperhitungkan resiko serta ingin mengetahui hasil kongkrit dari tindakan yang dilakukannya.

⁴⁷ McClelland, D., Atkinson, J. W., Clark, R. W., & Lowell, E. L. . *The Achievement Motive*. (New York: Appleton Centur Crofts, 1958). Hal 438

⁴⁸ Ribka Sandi, [file:///C:/user/Download/5684-11051-1-Sm%20\(1\).pdf](file:///C:/user/Download/5684-11051-1-Sm%20(1).pdf), 10-12-2015

⁴⁹ Opcit

yang nyaman dan mendorong adanya motivasi kerja yang diharapkan tinggi dan kinerja yang tinggi dapat tercapai.

D. Kerangka Bepikir

Keberhasilan sebuah lembaga dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien ditentukan oleh kepala lembaga sebagai pemimpin untuk mengarahkan dan menggerakkan pegawainya, hal tersebut terjadi dengan adanya iklim organisasi yang terbuka dan sehat hingga tercipta lingkungan kerja yang nyaman dan aman sesuai harapan pegawai. Iklim yang terbuka berpengaruh pada perilaku organisasi yang positif. Hal ini berarti bahwa iklim organisasi terbuka memberikan sarana bagi pemenuhan kebutuhan manusia yang sifatnya non material, membawa kepuasan hati para pegawai yang berada didalamnya. Adanya dorongan motivasi dapat menimbulkan perilaku positif dalam bekerja dan mencapai tujuan organisasi.

Namun kenyataannya tidak semua lembaga pemerintahan mempunyai karakteristik yang situasinya sesuai dengan harapan para karyawan. Dikatakan berbeda adakalanya iklim organisasi tidak memberikan dorongan motivasi terhadap masing-masing pegawai. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala lembaga dalam mengelola lingkungannya.

Dalam melakukan kepemimpinannya kepala lembaga atau pemimpin haruslah memperhatikan karyawannya dan tugas pokoknya, perhatian dapat diberikan dalam bentuk bimbingan dan pengawasan yang mengarahkan pada

tugas pokoknya serta memperhatikan kebutuhan karyawan sehingga karyawan menjadi nyaman dan terdorong motivasinya.

Seperti yang dijelaskan diatas iklim kerja yang baik yaitu memperhatikan tugas pokok dan manusianya, tidak menjadikan tugas pokok sebagai beban dan tekanan sehingga menghilangkan rasa kemanusiaan. iklim yang terbuka, hubungan kerja yang harmonis menjadikan pegawai senang dan ikhlas dalam bekerja. Motivasi yang terbentuk dalam iklim organisasi yang baik akan menjadikan karyawan memprioritaskan pekerjaannya. Disini tampak sikap karyawan yang positif dan cinta dengan pekerjaannya, pekerjaan bukanlah dijadikan beban dan tekanan.

Dini dapat disimpulkan iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Bila iklim organisasi baik maka motivasi yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaannya baik pula. Dan hal ini berpengaruh pada kemajuan lembaganya.

E. Hipotesis

Berdasarkan pada kerangka teori dan kerangka berfikir diatas mengenai hubungan iklim kerja/organisasi dinas pendidikan dengan motivasi pegawai, maka hipotesis penelitian yang diajukan sebagai berikut:

“ terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja pegawai”

Bila hipotesis ini dijabarkan lebih lanjut, maka tingginya tingkat motivasi pegawai disebabkan oleh iklim organisasi. konsekuensi-konsekuensi

logis dari hipotesis seperti diatas hanya berlaku jika ada faktor lain turut berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru diasumsikan sama.

Berdasarkan asumsi diatas dapat diajukan hipotesis alternatif (Ha) dan hipotesis nihil (Ho) sebagai berikut:

- Ha : Terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja pegawai
- Ho : Tidak terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja pegawai.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

A. Rancangan Penelitian

Rancangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan Kuantitatif Penelitian Kuantitatif merupakan Penelitian yang sistematis, Jelas, terencana sejak awal hingga akhir penelitian.

Adapun variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian ini menggunakan instrumen (skala) yaitu skala iklim organisasi dan skala motivasi kerja. Jenis penelitian ini adalah penelitian korelasional untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel yang ingin diketahui adalah korelasi antara iklim organisasi dengan motivasi kerja di Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

B. Variabel Penelitian

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang akan diteliti, diantaranya yaitu :

1. Variabel iklim organisasi sebagai variabel independen (bebas) yaitu variabel yang mempengaruhi oleh variabel lain. Variabel ini disimbolkan dengan huruf (X) atau variabel X
2. Variabel motivasi pegawai sebagai variabel dependen (terikat) yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel ini disimbolkan dengan huruf (Y) atau variabel Y

C. Populasi dan Sampel

Menurut Anwar, apabila jumlah subjek penelitian terbatas dan masih dalam jangkauan sumber daya, maka dapat dilakukan studi populasi, yaitu mempelajari seluruh subyek secara langsung.¹

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik studi populasi

Populasi yang menjadi subyek penelitian ini adalah pegawai di Lembaga Badan Diklat Keagamaan Surabaya yang tercatat berjumlah 78 orang. Dari populasi yang berjumlah 78 pegawai peneliti menggunakan semua polpulasi sebagai sampel penelitian.

D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang penulis gunakan pada penelitian ini sebagai berikut :

- a) Angket, angket adalah merupakan suatu pengukuran data yang efisien bila peneliti mengetahui secara jelas bagaimana mengukur variabel yang diminati, dalam penelitian ini angket digunakan untuk menggali data atau mengukur bagaimana tingkat iklim organisasi dan motivasi di Lembaga Balai Diklat keagamaan Surabaya. Angket ini diberikan kepada pegawai yang berisikan seputar iklim organisasi dan motivasi kerja.
- b) Observasi merupakan metode pengumpulan data yang digunakan pada riset kualitatif. Observasi digunakan untuk melihat dan memastikan bagaimana iklim organisasi dan motivasi yang ada di Lembaga Balai

¹ Syarifah Aini, *Hubungan iklim Organisasi dengan komitmen organisasi pada karyawan Bank Jatim cabang bawean*, 2014, hal 45

diklat Keagamaan Surabaya. Sehingga keunggulan metode ini adalah data yang dikumpulkan dalam bentuk interaksi dan percakapan (*conversation*).

- c) Dokumentasi, adalah instrumen pengumpulan data yang sering digunakan dalam berbagai metode pengumpulan data. Metode kuesioner dan observasi akan dilengkapi dengan kegiatan penelusuran dokumentasi. Tujuannya untuk mendapatkan informasi yang mendukung analisis dan interpretasi data. Dokumentasi bisa berbentuk dokumen publik maupun dokumen privat melalui buku-buku, makalah- makalah dan rekaman yang berhubungan dengan judul yang peneliti angkat. Dokumen yang didapatkan dari mempelajari buku-buku, arsip-arsip, dan dokumen di Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini berbentuk angket (kuisisioner), untuk memberikan batasan yang jelas dalam penyusunan instrumen, berikut ini dikemukakan definisi konseptual dan definisi operasional setiap variabel yang digunakan.

1. Variabel Iklim Kerja Dinas (variabel X)

a. Definisi konseptual

Iklim kerja merupakan keadaan karakteristik yang terjadi di lingkungan kerja yang dianggap dapat mempengaruhi perilaku orang-orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut.

b. Definisi Operasional

Iklm organisasi adalah segala sesuatu yang ada atau terjadi dalam organisasi atau perusahaan tempat mereka melaksanakan pekerjaan.² Secara operasional yang dimaksud dengan iklim organisasi adalah karakteristik situasi sebagai hasil interaksi yang tercermin dalam bentuk percaya pada bawahan, keterbukaan dalam komunikasi, kepemimpinan yang menolong dan menghargai, pemecahan masalah secara bersama, otonomi pekerja, perhatian dan tindakan kepala dinas yang kondusif terhadap kebutuhan dan masalah yang dihadapi pegawai, memperlakukan bawahan secara manusiawi serta mewujudkan lingkungan kerja yang bersifat manusiawi (kekeluargaan) antara pimpinan dan bawahan, sedangkan organisasi tertutup meliputi: bersikap acuh tak acuh, kepemimpinan otoriter, dan berakibat semangat kerja bawahan menjadi rendah.

2. Kisi-kisi Instrumen Iklim Kerja Dinas

Sebelum membuat angket pada variabel iklim kerja pada lembaga ini dan menyebarkannya, maka terlebih dahulu dibuat kisi-kisi berdasarkan pada indikator yang ada.

Konsep akhir variabel iklim kerja meliputi 30 butir dan rincian seperti yang tertera pada tabel berikut:

² *Opcit*, 47

Tabel 3.1

Kisi-kisi Instrumen

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Variabel Iklim kerja

No.	Dimensi	Indikator	No.item
1.	Iklim Kerja/ organisasi terbuka	a) Percaya pada bawahan	1,7,14,21,27
		b) Keterbukaan dalam komunikasi	2,8,15,22,28
		c) Kepemimpinan yang menolong dan menghargai	3,9,16,23,30
		d) Pemecahan masalah bersama	4,10,17,24,31
		e) Otonomi pegawai	5,11,18
		f) Kekeluargaan	6,12,19,25,32
2.	Iklim kerja/organisasi tertutup	a) Bersikap acuh tak acuh	13,20,26,33,41
		b) Kepemimpinan otoriter	27,34,36,37,42
		c) Semngat kerja bawahan rendah	35,40,43,44

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Skala yang digunakan dalam variabel iklim organisasi yaitu dengan skala Likert. Kuisioner pendapatan menyediakan empat alternatif jawaban yakni:

1. Sangat setuju
2. Setuju

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

3. Ragu-ragu

4. Tidak setuju

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

5. Sangat tidak setuju

Karena adanya bersifat kuantitatif, untuk menganalisisnya jawaban kuisisioner diberi skor 5,4,3,2,1 untuk pertanyaan positif, sedangkan 1,2,3,4,5 untuk pertanyaan yang bersifat negatif. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 3.2

Skala Penilaian

No.	Alternatif Jawaban	Bobot Skor (+) <i>Favorable</i>	Bobot Skor(-) <i>Unfavorable</i>
1.	Sangat setuju	5	1
2.	Setuju	4	2
3.	Ragu-ragu	3	3
4.	Tidak setuju	2	4
5.	Sangat tidak setuju	1	5

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

3. Variabel terikat Y yaitu motivasi

Indikator dari variabel terikat, adalah:

George dan Jones menggunakan indikator motivasi sebagai berikut:³

a. Arah perilaku (*direction of behavior*)

³ <http://www.academia.edu>, 9 Desember 2015

- 1) Dalam bekerja setiap harinya karyawan selalu hadir tepat waktu
- 2) Dalam bekerja karyawan jarang membolos atau tidak hadir tanpa pemberitahuan
- 3) Dalam bekerja karyawan selalu menaati peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan

b. **Tingkat Usaha (*level of effort*)**

- 1) Karyawan selalu berusaha untuk memanfaatkan waktu yang disediakan perusahaan untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka
- 2) Karyawan selalu berusaha untuk melakukan pekerjaan mereka secara terampil dan kreatif
- 3) Karyawan selalu berusaha untuk tidak melakukan kesalahan pada saat mereka bekerja
- 4) Karyawan selalu berusaha untuk serius dan fokus pada pekerjaan yang mereka lakukan

c. **Tingkat kegigihan (*level of persistence*)**

- 1) Pada saat cuaca buruk, karyawan akan tetap masuk kerja seper biasanya
- 2) Pada saat karyawan mendapat teguran dari atasan mereka tidak berkecil hati tetapi justru semakin terpacu untuk bekerja lebih baik lagi
- 3) Pada saat mereka melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaan, mereka akan berinisiatif sendiri untuk langsung memperbaiki menjadi baik

4) Setiap hasil yang dilakukan dalam pekerjaan yang dilakukan

karyawan selalu sesuai dengan standart yang ditetapkan oleh perusahaan.

Tabel 3.3

Kisi-kisi Instrumen

Variabel motivasi

No.	Indikator	No.item
1.	Arah perilaku (direction of behavior)	
	1) Dalam bekerja setiap harinya karyawan selalu hadir tepat waktu	3,4,10,20, 25
	2) Dalam bekerja karyawan jarang membolos atau tidak hadir tanpa pemberitahuan	11,21,26,37
	3) Dalam bekerja karyawan selalu menaati peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan	1,12,22,27,43
2.	Tingkat Usaha (level of effort)	
	1) Karyawan selalu berusaha untuk memanfaatkan waktu yang disediakan perusahaan untuk menyelesaikan tugas-	13,23,28,37,44

	tugas mereka	
	2) Karyawan selalu berusaha untuk melakukan pekerjaan mereka secara terampil dan kreatif	5,36,39,45,49
	3) Karyawan selalu berusaha untuk tidak melakukan kesalahan pada saat mereka bekerja	14,24,29,35,42
	4) Karyawan selalu berusaha untuk serius dan fokus pada pekerjaan yang mereka lakukan	40,,46,47
3.	Tingkat kegigihan (level of persistence)	
	1) Pada saat cuaca buruk, karyawan akan tetap masuk kerja seperti biasanya	19,30,41,48
	2) Pada saat karyawan mendapat teguran dari atasan mereka tidak berkecil hati tetapi justru semakin terpacu untuk bekerja lebih baik lagi	2,15,6,31,34
	3) Pada saat mereka melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaan, mereka akan berinisiatif sendiri untuk langsung memperbaiki menjadi baik	7,9,16,17,32
	4) Setiap hasil yang dilakukan dalam pekerjaan yang dilakukan karyawan	18,33,48

<p style="text-align: center;">selalu sesuai dengan standart yang ditetapkan oleh perusahaan.</p>	
---------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Tabel 3.4

Skala penilaian

No.	Alternatif Jawaban	Bobot Skor (+) <i>Favorable</i>	Bobot Skor(-) <i>Unfavorable</i>
1.	Sangat setuju	5	1
2.	Setuju	4	2
3.	Ragu-ragu	3	3
4.	Tidak setuju	2	4
5.	Sangat tidak setuju	1	5

F. Analisa Uji Instrumen

1. Uji vadilitas

Uji vadilitas adalah suatu ukuran untuk menunjukkan tingkat kevalidatan atau kesahihan suatu instrumen. Untuk melihat valid atau tidaknya instrumen tersebut peneliti mencari kerangka dari suatu konsep mengenai iklim kerja dan motivasi. Langkah yang dikemukakan para ahli yang tertulis dalam literatur.

Selain itu, dilakukan uji instrument terhadap responden yang menjadi sampel peneliti uji coba dan hasilnya dihitung dengan menggunakan rumus *Product moment*.

Standart Pengukuran yang digunakan untuk menentukan validitas aitem daya beda baik apabila $>0,30$. Apabila jumlah aitem yang valid masih tidak mencukupi jumlah yang diinginkan, maka dapat menurunkan sedikit kriteria dari 0,30 menjadi 0,25 atau 0,20. Adapaun standart yang meneliti gunakan dalam penelitian ini adalah 0,30.

Berikut ini merupakan pengujian validitas dari aitem-aitem pada setiap variabelnya setelah melalui uji validitas SPSS 16.00, maka untuk menentukan valid tidaknya dapat dilihat pada tabel

Tabel 3.5
Validitas Skala Motivasi

No aitem	Koefisien Korelasi	0,30	Keterangan
1.	.366	$>0,30$	Valid
2.	.331	$>0,30$	Valid
3.	.297	$<0,30$	Tidak Valid
4.	.333	$>0,30$	Valid
5.	.511	$>0,30$	Valid
6.	.338	$>0,30$	Valid
7.	-.305	$<0,30$	Tidak Valid
8.	.264	$<0,30$	Tidak Valid
9.	.504	$>0,30$	Valid
10.	.511	$>0,30$	Valid
11.	.574	$>0,30$	Valid
12.	.291	$<0,30$	Tidak Valid
13.	.205	$<0,30$	Tidak Valid

14.	.370	>0,30	Valid
15.	.083	<0,30	Tidak Valid
16.	.326	>0,30	Valid
17.	.368	>0,30	Valid
18.	.347	>0,30	Valid
19.	.153	<0,30	Tidak Valid
20.	.237	<0,30	Tidak Valid
21.	.537	>0,30	Valid
22.	.048	<0,30	Tidak Valid
23.	.537	>0,30	Valid
24.	.541	>0,30	Valid
25.	.397	>0,30	Valid
26.	.369	>0,30	Valid
27.	.557	>0,30	Valid
28.	.161	<0,30	Tidak Valid
29.	-.119	<0,30	Tidak Valid
30.	.722	>0,30	Valid
31.	.662	>0,30	Valid
32.	.293	<0,30	Valid
33.	.283	<0,30	Tidak Valid
34.	.132	<0,30	Tidak Valid
35.	.173	<0,30	Tidak Valid
36.	.565	>0,30	Valid
37.	.461	>0,30	Valid
38.	-.499	<0,30	Tidak Valid
39.	-.346	<0,30	Tidak Valid
40.	.420	>0,30	Valid
41.	.307	>0,30	Valid
42.	-.277	<0,30	Tidak Valid
43.	.630	>0,30	Valid
44.	.409	>0,30	Valid
45.	.520	>0,30	Valid

46.	.699	>0,30	Valid
47.	.713	>0,30	Valid
48.	.699	>0,30	Valid
49.	.306	>0,30	Valid

Berdasarkan analisis validitas aitem motivasi kerja dengan menggunakan teknis analisis uji beda data program SPSS, maka terdapat 32 aitem yang diterima (valid), dan 17 aitem yang ditolak. Karena 32 item sudah teruji validitasnya dan memiliki koefisien korelasi >0,30

Tabel 3.6
Iklim Organisasi

No aitem	Koefisien Korelasi	0,30	Keterangan
1.	.664	>0,30	Valid
2.	.560	>0,30	Valid
3.	.860	>0,30	Valid
4.	.655	>0,30	Valid
5.	.566	>0,30	Valid
6.	.827	>0,30	Valid
7.	.846	>0,30	Valid
8.	.860	>0,30	Valid
9.	.751	>0,30	Valid
10.	.808	>0,30	Valid
11.	.856	>0,30	Valid
12.	-.108	<0,30	Tidak Valid
13.	.602	>0,30	Valid
14.	-.470	<0,30	Tidak Valid
15.	.284	<0,30	Tidak Valid
16.	.738	>0,30	Valid
17.	.779	>0,30	Valid
18.	.264	<0,30	Tidak Valid
19.	.823	>0,30	Valid

20.	.814	>0,30	Valid
21.	-.785	<0,30	Tidak Valid
22.	.881	>0,30	Valid
23.	.500	>0,30	Valid
24.	.814	>0,30	Valid
25.	.779	>0,30	Valid
26.	.524	>0,30	Valid
27.	.606	>0,30	Valid
28.	-.024	<0,30	Tidak Valid
29.	.588	>0,30	Valid
30.	.587	>0,30	Valid
31.	.776	>0,30	Valid
32.	.752	>0,30	Valid
33.	.814	>0,30	Valid
34.	.875	>0,30	Valid
35.	.708	>0,30	Valid
36.	.778	>0,30	Valid
37.	.529	>0,30	Valid
38.	.708	>0,30	Valid
39.	.808	>0,30	Valid
40.	.045	<0,30	Tidak Valid
41.	-.024	<0,30	Tidak Valid
42.	.045	<0,30	Tidak Valid

Berdasarkan analisis validitas aitem motivasi kerja dengan menggunakan teknis analisis uji beda data program SPSS, maka terdapat 35 aitem yang diterima (valid), dan 7 aitem yang ditolak. Karena 37 item sudah teruji validitasnya dan memiliki koefisien korelasi >0,30

Tabel validitas diatas menunjukkan aitem-aitem yang valid dan dapat digunakan sebagai alat pengukuran untuk melakukan penelitian dengan kkedua variabel yang dimaksud. Selanjutnya didalam penelitian

kuantitatif aitem yang digunakan aitem yang valid saya. Aitem yang valid

tersebut sudah melalui seleksi cara uji coba sebelum penelitian dilakukan.

Berikut ini adalah blue print skala pengukuran variabel motivasi kerja dan

iklim organisasi dengan iitem-aitem yang sudah valid:

Tabel 3.7
Blue Print Skala Iklim Organisasi

No.	Dimensi	Indikator	No.item
1.	Iklim Kerja/ organisasi terbuka	g) Percaya pada bawahan	1,7,27
		h) Keterbukaan dalam komunikasi	2,8,22,28
		i) Kepemimpinan yang menolong dan menghargai	3,9,16
		j) Pemecahan masalah bersama	4,10,17,24,31
		k) Otonomi pegawai	5,11
		l) Kekeluargaan	6,19,32
2.	Iklim kerja/organisasi tertutup	d) Bersikap acuh tak acuh	13,20,26,33,41
		e) Kepemimpinan otoriter	27,34,36,37,42
		f) Semngat kerja bawahan rendah	35,40,43,44

Tabel 3.8
Blue Print Skala Motivasi Kerja

No.	Indikator	No.item
1.	Arah perilaku (direction of behavior)	

	<p>4) Dalam bekerja setiap harinya karyawan selalu hadir tepat waktu</p> <p>5) Dalam bekerja karyawan jarang membolos atau tidak hadir tanpa pemberitahuan</p> <p>6) Dalam bekerja karyawan selalu menaati peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan</p>	<p>4,10, 25</p> <p>11,21,26,37</p> <p>1,27,43</p>
2.	<p>Tingkat Usaha (level of effort)</p> <p>5) Karyawan selalu berusaha untuk memanfaatkan waktu yang disediakan perusahaan untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka</p> <p>6) Karyawan selalu berusaha untuk melakukan pekerjaan mereka secara terampil dan kreatif</p> <p>7) Karyawan selalu berusaha untuk tidak melakukan kesalahan pada saat mereka bekerja</p> <p>8) Karyawan selalu berusaha untuk serius dan fokus pada pekerjaan yang mereka lakukan</p>	<p>23,37,44</p> <p>5,36,45,49</p> <p>14,24</p> <p>40,46,47</p>

3.	Tingkat kegigihan (level of persistence) 5) Pada saat cuaca buruk, karyawan akan tetap masuk kerja seperti biasanya 6) Pada saat karyawan mendapat teguran dari atasan mereka tidak berkecil hati tetapi justru semakin terpacu untuk bekerja lebih baik lagi 7) Pada saat mereka melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaan, mereka akan berinisiatif sendiri untuk langsung memperbaiki menjadi baik 8) Setiap hasil yang dilakukan dalam pekerjaan yang dilakukan karyawan selalu sesuai dengan standart yang ditetapkan oleh perusahaan.	30,41,48 2,6,31 9,16,17 18,48
----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------

2. Uji Reliabilitas

Uji realibilitass dilakukan untuk mengetahui bahwa yang sudah diketahui kevalidannya cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data. Rumus yang digunakan untuk reliabilitas dapat

menggunakan rumus Alpha mengingat angket yang digunakan berbentuk skala Likert yang skornya rentangan nilai (1-5), rumus reabilitas yaitu:⁴

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

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

Keterangan:

r_{11} : Koefisien Reliabilitas tes

k : Banyaknya butir Pertanyaan atau butir soal

1 : Bilangan Konstan

$\sum Si^2$: Jumlah varians Butir soal

St^2 : Varians total

$$Si^2 = \frac{\sum Xi^2 - \left(\frac{\sum Xi}{N} \right)^2}{N}$$

$$St^2 = \frac{\sum Xt^2 - \left(\frac{\sum Xt}{N} \right)^2}{N}$$

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Untuk Mempermudah dalam penelitian ini dilakukan dengan

teknik koefisien alpha menggunakan program SPSS. Semakin besar koefisien realibilitas berarti semakin kecil kesalahan pengukuran maka semakin reliable alat ukur tersebut. angka dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha >0,70 dan jika nilai Cronbach Alpha <0,70 maka data tersebut dikatakan tidak reliabel. Berikut ini merupakan reliabilitas dari setiap variable yang digunakan dalam penelitian ini:

⁴ Anas Sudijono, Pengantar Evaluasi Pendidikan, (Jakarta: PT. Raja GrafindoPersada). Hal 209

Tabel 3.9
Reliabilitas Skla Motivasi Kerja

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.814	.878	49

Berdasarkan nilai koefisien Cronbach's Alpha sebesar $0,878 > 0,70$ maka instrumen tersebut reliabel, artinya semua aitem tersebut reliabel sebagai instrumen pengumpulan karena lebih besar dari standart yang ditentukan

Tabel 3.10
Reliabilitas Iklim Organisasi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.938	.956	40

Berdasarkan nilai koefisien Cronbach's Alpha sebesar $0,956 > 0,70$ maka instrumen tersebut reliabel, artinya semua aitem iklim organisasi tersebut reliabel sebagai instrumen pengumpulan.

G. Teknik Analisa Data

Menurut Hadi dalam Sekaran mengatakan bahwa Analisi mengatakan bahwa analisi data adalah cara yang digunakan untuk mengolah data yang diperoleh sehingga didapatkan suatu kesimpulan. Metode analisis data yang

digunakan adalah analisis statistik. Menurut Muhid bahwa kelebihan metode statistik untuk analisis adalah:⁵

1. Statistik bekerja dengan angka-angka yang menunjukkan nilai atau harga.
2. Statistik bekerja obyek sehingga unsur-unsur subyektif dapat dihindari. Dengan kata lain bahwa statistik sebagai alat penilaian tidak dapat berbicara lain kecuali apa adanya.
3. Statistik bersifat universal, dalam arti digunakan hampir dalam semua penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan prosentase dengan tujuan untuk melihat perbandingan besar kecilnya frekuensi jawaban angket yang diberikan responden, karena jumlah jawaban tiap kuisioner berbeda.

Sedangkan rumusnya sebagai berikut:

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

P = Prosentase

F = Frekuensi yang dicari prosentasenya

N = Jumlah Frekuensi

Selanjutnya untuk menafsirkan hasil perhitungan dengan prosentase, peneliti menerapkan standart sebagai berikut:⁶

⁵ Muhid, *Analisis Statistik SPSS for Windows: cara Praktis Melakukan Analisis Statistik*, (Surabaya: Duta Aksara, 2010) hal 21

⁶ Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta) hal.131

1. Pengujian Hipotesis

a. Uji korelasi Product moment

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Teknis analisis data digunakan penulis adalah untuk mencari

angka indeks, karna formulasi *product women* antara variabel X dan variabel Y dengan rumus.⁷

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Keterangan:

r_{xy} : angka Indeks korelasi "r" produc woment

N : number of case

$\sum xy$: jumlah hasil penilaian antara skor X dan skor Y

$\sum x$: jumlah seluruh skor X

$\sum y$: jumlah skor Y

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Penelitian menggunakan Teknik tersebut dengan menggunakan

bantuan program SPSS 16.0

- b. Memberikan interpretasi terhadap angka indekskorelasi "r" product wowen secara kasar (sederhana). Dalam memberikan interpretasi secara sederhana terhadap angka Indeks korelasi "r" product women (r_{xy}). Pada umumnya digunakan atau ancar-ancar yang sebagai berikut:⁸

⁷ *Ibid.* 256

⁸ Anas Sudijono, Pengantar Statistik Pendidikan, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada), h 193

Tabel 3.11

Besarnya "r" Product Women (r _{xy})	Interpretasi
0,00-0,20	Antara variabel X dan Variabel Y memang terdapat korelasi, akan tetapi korelasi itu sangat lemah atau sangat rendah sehingga korelasi itu diabaikan (dianggap tidak ada korelasi antara variabel X dan Y).
0,20-0,40	Antara variabel X dan variabel Y terdapat korelasi atau rendah.
0,40-0,70	Antara variabel X dan variabel Y terdapat korelasi yang sedang atau cukup.
0,70-0,90	Antara variabel X dan variabel Y terdapat korelasi yang kuat atau tinggi.
0,90-1,00	Antara variabel X dan Variabel Y terdapat korelasi yang sangat kuat atau sangat tinggi.

Keterangan:

Dengan kriteria pengujian: jika r dihitung (r_{xy}) > r maka H_0 ditolak, H_a diterima (ada hubungan antara X dan Y), jika dihitung r (r_{xy}) > r maka H_0 diterima, H_a ditolak (maka tidak ada hubungan antara X dan Y)

c. Uji t (Signifikan)

Uji signifkasi untuk mengetahui hubungan korelasi anatar variabel sangat signifikan, uji signifkasi menggunakan rumus.⁹

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t_{hitung} = skor Signifkasi koefisienkorelasi

r = koefisien korelasi product women

n = banyaknya sampel

Selanjutnya t_{hitung} yang sudah diperoleh dikonsultasikan dengan t_{tabel} dengan derajat kebebasan (dk) $n-2$ pada taraf signifkansi 5% maupun taraf taraf signifkansi 1%. Dengan demikian, jika harga t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} , maka dpat diinterpretasikan bahwa tidak ada hubungna yang signifkan antara iklim kerja dengan motivasi. Sebaliknya, jika harga t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , maka dapat diinterpretasikan bahwa ada hubungan yang signifkan antara iklim kerja dengan motivasi.

Dengan kriteria pengujian: jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, H_a diterima (ada hubungan yang signifkan antara variabel X dengan Variabel Y)
Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima, H_a ditolak (tidak ad hubungan yang signifkan antara variabel X dengan variabel Y).

⁹ S.margono. metodologi penelitian pendidikan. (jakarta:PT. Rineka Cipta.2004). hal-209

d. Uji koefisien Determinasi

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Menghitung koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui

kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan rumus

koefisien determinasi.

$$KD = r^2 \times 100\%$$

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

A. Gambaran Umum Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya

1. Identitas Lembaga

- a. Nama Lembaga : Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya
- b. Jalan : Jl. Ketintang Madya 9 Surabaya
- c. Telp : (031) 8280116
- d. Fax : (031) 8290021
- e. Website : <http://bdksurabaya.kemenag.go.id/>
- f. Email : bdk_surabaya@kemenag.go.id

2. Sejarah

Berdasarkan KMA. No. 18/1978 tanggal 6 Maret 1978 dengan persetujuan menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) No. B 251/I/MENPAN/3/1978 tanggal 6 Maret 1978, maka didirikanlah Balai Penataran Guru Agama (BPGA) sebanyak 6 Balai yang tersebar di 6 propinsi untuk seluruh wilayah Indonesia, salah satunya adalah BPGA di Surabaya yang mewakili Indonesia bagian Timur yang terletak di Jl. Ngagel Jaya Utara 84 Surabaya.

Berdasarkan KMA No. 45/1981 tanggal 23 Mei 1981 diperkuat dengan KEPMENPAN No. B 504/MENPAN/5/1981 tahun 1981 sekaligus mencabut KMA No. 18 Tahun 1978 maka ditetapkan pembentukan Balai

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Teknis Keagamaan Departemen Agama

yang tersebar di 12 kota, salah satunya sebagai pengganti BPGASurabaya

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

yang sejak 1986 sampai tahun 2001 bertempat di Jl. Juanda 2 Surabaya.

Mulai tahun 2001-2002 Balai Diklat berada di Wisma Sejahtera, Jl Ketintang Madya 72 Surabaya sambil menunggu proses renovasi gedung di Jl Ketintang Madya 92 yang merupakan hasil tukar guling dengan Kanwil Departemen Agama Provinsi Jawa Timur. Baru sejak tahun 2003 Balai Diklat Keagamaan menempati lahan tersebut. Berdasarkan KMANo. 345 tahun 2004 Balai Diklat Pegawai Teknis Surabaya berubah nomenklatur menjadi Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 345 tahun 2004 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan menyebutkan bahwa Balai Diklat Keagamaan adalah Unit Pelaksana Teknis Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama yang menangani bidang pendidikan dan pelatihan di lingkungan Kementerian Agama di daerah.

Sebagai kepanjangan tangan dari Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama tersebut, Balai Diklat Keagamaan Surabaya mempunyai tugas Melaksanakan pendidikan dan pelatihan tenaga administrasi dan tenaga teknis keagamaan di wilayah kerja Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. dengan motto: *Help You To Be Professional.*

Dalam melaksanakan tugasnya tersebut, Balai Diklat Keagamaan Surabaya menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- a. Merumuskan visi, misi dan kebijakan Balai Diklat Keagamaan.
- b. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan tenaga administrasi dan tenaga teknis keagamaan.
- c. Menyelenggarakan koordinasi dan pengembangan kemitraan dengan satuan organisasi/satuan kerja di lingkungan Kementerian Agama dan Pemda serta lembaga terkait lainnya.
- d. Menyiapkan dan menyajikan laporan hasil pelaksanaan tugas Balai Diklat Keagamaan.

Guna mengaktualisasikan tugas dan fungsi tersebut, Balai Diklat Keagamaan Surabaya memiliki struktur organisasi yang terdiri dari Kepala Balai yang dibantu oleh Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Kepala Seksi Diklat Tenaga Administrasi dan Kepala Seksi Diklat Tenaga Teknis Keagamaan.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Selanjutnya untuk mewujudkan mekanisme kerja yang harmonis serta hasil kerja yang optimal dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, maka penjabaran tugas dan fungsi dituangkan ke dalam uraian tugas (job discription) untuk dipedomani oleh seluruh pegawai yang berjumlah 50 orang, dua di antaranya seorang pustakawan dan seorang arsiparis serta Widyaiswara yang berjumlah 38 orang dengan spesialisasi sesuai latar belakang pendidikan.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

3. Visi-Misi Lembaga

Visi Balai Diklat Keagamaan Surabaya adalah :

Terwujudnya SDM Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur yang Profesional

Berdasarkan Visi tersebut Balai Diklat Keagamaan Surabaya mengemban Misi sebagai berikut :

- a. Mewujudkan tata kelola kelembagaan yang bersih dan berwibawa.
- b. Mengembangkan penyelenggaraan diklat berbasis mutu dan nilai-nilai spiritual keagamaan.
- c. Meningkatkan profesionalisme widyaiswara dan tenaga kediklatan.
- d. Menyediakan sarana prasarana diklat yang memadai.
- e. Memperluas jaringan dan kerja sama dengan stakeholder.

4. Dasar Hukum Lembaga

- a. PP No. 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan PNS.
- b. KMA No. 1 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan Susunan Orga. dan Tata Kerja Depag.
- c. KMA No. 1 Tahun 2003 tentang Pedoman Diklat PNS di Lingkungan Depag.
- d. KMA No. 2 Tahun 2003 tentang Pengalihan Perencanaan Program dan Anggaran serta Pelaksanaan Diklat di Lingkungan Depag.
- e. KMA NO. 345 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Diklat Keagamaan.

5. Kepemimpinan Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya

- a. Drs. Imam Efendi Tahun 1979-1986,
digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
- b. Drs. M. Ruzaini (Kasubag TU Sebagai PLH) tahun 1986-1988
- c. Drs. H.M Asrori AM, SH tahun 1988-1991,.
- d. Drs. Mugono Abdul Wahab tahun 1991-1994,.
- e. Dra. Hj. Hasniah Hasan, M.Si tahun 1994-2002,
- f. Drs. Roziqi, MBA, MM tahun 2002-2003,
- g. Drs. Masykur Hadi, MM tahun 2003 – 2006
- h. Drs. H. Muzajin Mashdar, M.Pd.I tahun 2006 – 2009,
- i. Prof. Dr.H. Zainuddin Maliki, M.Si.,(Pgs Kepala) tahun 2009-2011
- j. Drs. H. M. Nazli Idris, M.Si, tahun 2011- 2012,
- k. Drs. H. Rusman Langke, M.Pd. Tahun 2012 – 2014
- l. DR M. Toha, M.Si tahun 2014-sekarang

6. Tugas Kepala Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya

- a. Melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi dan Tenaga Teknis Keagamaan
- b. Di wilayah kerja Kementerian Agama Propinsi Jawa Timur

7. Struktur Organisasi Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya

Berikut struktur Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya tahun 2014-sekarang:

Gambar 4.1
Struktur Organisasi



B. Waktu persiapan dan pelaksanaan penelitian

Tabel 4.1
Persiapan dan Pelaksanaan penelitian

No.	Kegiatan	Waktu
1.	Persiapan	23 Agustus 2015
	a. Menentukan objek penelitian	10 September 2015
	b. Menyusun perangkat / instrume	20 September 2015
2.	Pelaksanaan penelitian	
	a. Penyebaran perangkat / instrumen penelitian	22 September 2015
	b. Pengumpulan perangkat / instrumen penelitian (datapenelitian)	11 Nopember 2015
	c. Pengelolahan data	20 Nopember 2015
3.	Penyelesaian	

4.	a. Pengelolaan laporan	22 Nopember 2015
	b. Penyelesaian akhir	15 Desember 2015
	Pengambilan bukti surat penelitian dari dinas	31 Desember 2015
		04 Januari 2015

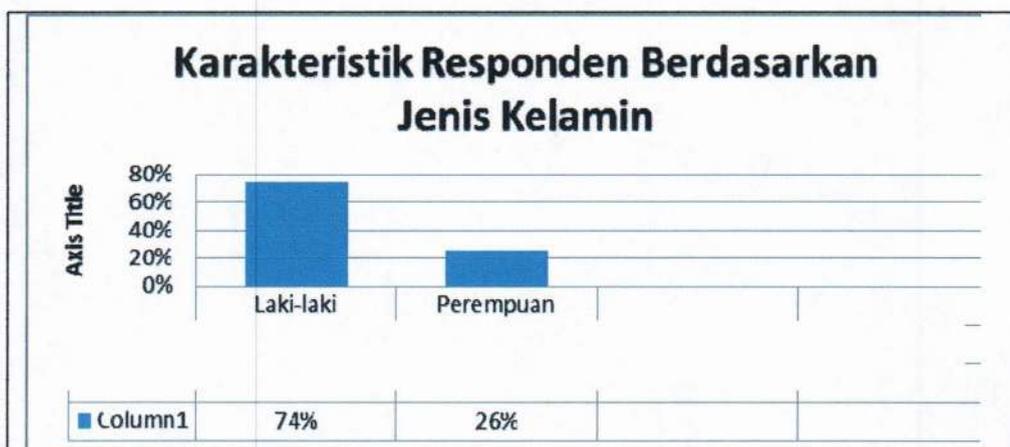
C. Deskripsi dan Reabilitas Data

1. Karakteristik Subjek

Dari angket yang disebar kepada pegawai maka dapat diketahui bagaimana iklim, dan tingkat motivasi pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Untuk mendapatkan gambaran mengenai responden yang menjadi obyek penelitian ini. Maka di bawah ini diuraikan pengelompokan responden berdasarkan jenis kelamin, Status Jabatan, Pendidikan Terakhir dari 78 pegawai responden yang diteliti, maka dapat diketahui profil dari karyawan pada Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya adalah sebagai berikut.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

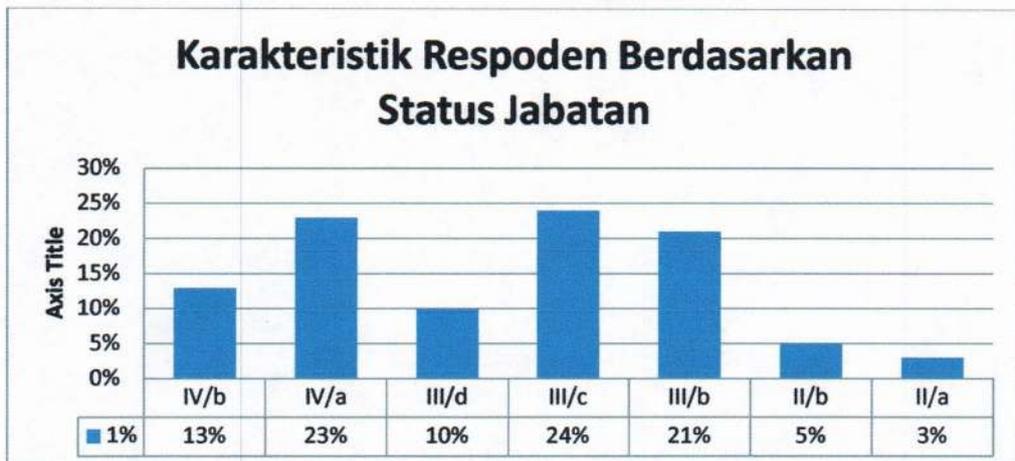
Gambar 4.2



Dari 78 responden, jumlah responden laki-laki berjumlah 57, dilihat dari 74% dengan keseluruhan 78 orang pegawai. Sedangkan pegawai perempuan berjumlah 19 orang dari 26 % dengan jumlah keseluruhan 78 pegawai (Seperti yang dilihat pada diagram diatas).

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Jabatan

Gambar 4.3
Diagram Karakteristik Responden



Dari jumlah keseluruhan responden 78 orang, berdasarkan gambar diagram diatas terlihat bahwa responden yang status jabatan VI/b berjumlah 10 dengan persentase 13 %, angkatan IV/a berjumlah 18 dengan persentase 23%, angkatan III/d berjumlah 8 dengan persentase 10%, angkatan III/c berjumlah 19 dengan persentase 24%, angkatan III/b berjumlah 16 dengan persentase 21%, angkatan II/b berjumlah 4 dengan persentase 5%, dan angkatan II/a berjumlah 2 dengan persentase 3%.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Gambaran di bawah ini merupakan karakteristik responden

berdasarkan pendidikan terakhir yang terdiri dari SMA, S1, S2, S3.

Gambar 4.4
Karakteristik responden



Berdasarkan gambar diagram di atas, diketahui dari 78 responden digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

terlibat bahwa 6 orang responden yang terlibat dengan persentase 8%,

23 orang responden memiliki pendidikan terakhir S1 dengan

persentase 29%, 48 responden memiliki pendidikan terakhir S2

dengan persentase 62%, sedangkan yang memiliki pendidikan terakhir

S3 1 orang.

2. Deskripsi Subjek

Selain Karakteristik responden berdasarkan data demografi di atas

deskripsi subjek juga dapat dilihat dengan analisis *deskriptive statistics*

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

melalui uji statistik dengan program SPSS 16.00 deskripsi data pada hasil

deskriptive statistics bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai banyaknya subjek yang pada setiap sub kelompok (n), rentang skor (range), skor minimal, skor maximum, jumlah (sum), rata-rata (mean), varian (variance), dan simpangan baku (Standart Deviation).

Tabel 4.2
Hasil Uji Deskriptif Statistik

Descriptive Statistics									
	N	Range	Min	Max	Sum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
iklim organisasi	78	35	118	153	10935	140.19	.699	6.175	38.131
motivasi kerja	78	28.00	116.00	144.00	10137	132.27	.74252	6.55778	43.004
Valid N (listwise)	78								

Hasil Analisis *descriptive statistics* SPSS 16.00 dapat diketahui bahwa

nilai minimum untuk skala iklim organisasi yaitu 118 dan nilai maximum 153, nilai rata-rata (*mean*) 140,19, nilai *standar Error Measurement* sebesar 0,699, dan varian (*variance*) 38,131. nilai minimum untuk variabel motivasi kerja yaitu 116,00 dan nilai maximum 153,00, nilai rata-rata (*mean*) 132,27, nilai *standar Error Measurement* sebesar 0,74252, dan varian (*variance*) 43,004

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

3. Reabilitas Data

Reabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *koefisien alpha*. *0.5* Semakin besar koefisien reabilitass berartise makin kecil kesalahan pengukuran maka semakin relianel alat ukur tersebut. Sebaliknya semakin kecil koefisien reliabilitas berarti akan semakin besar kesalahan pengukuran, maka semakin tidak reliabel alat ukur tersebut.

Tabel 4.3
Realiabiliti variabel X

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.701	33

Tabel 4.4
Realiabiliti variabel Y

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.793	31

Tabel 4.5
Reliability Statistics

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	0.70	Keterangan
1.	Iklim organisasi	0.701	>0.70	Reliabel
2.	Motivasi Kerja	0.793	>0.70	Reliabel

Berdasarkan nilai koefisien *Cronbach's Alpha* pada variabel Iklim organisasi sebesar 0,701 dan motivasi kerja 0,793 maka instrumen penelitian tersebut reliabel. Artinya semua aitem tersebut reliabel sebagai instrumen pengumpulan data karena memiliki nilai $> 0,70$.

4. Hasil

Analisa data iklim organisasi menurut persepsi pegawai Balai Diklat Keagamaan Surabaya, Sebagai Berikut:

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

$$P = \frac{10935}{12870} \times 100\%$$

$$P = 0,849 \times 100\%$$

$$P = 85\%$$

Dari Perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa iklim organisasi di Balai diklat keagamaan Surabaya adaalah 85%, ini kategori baik karena berada di interval 75%-100% .

Sedangkan motivasi kerja di Balai diklat keagamaan Surabaya sebagai berikut:

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

$$P = 85\%$$

$$P = \frac{10316}{12090} \times 100\%$$

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

$$P = 0,853 \times 100\%$$

$$P = 85\%$$

Dari perhitungan diatas dapat diketahui bahwa motivasi kerja yang dimiliki adalah 85% ini kategori baik karena berada di interval 75%-100%

1. Uji Hipotesis

a. Uji Product Moment

Uji product moment digunakan untuk mengetahui hubungan antara variable satu dengan variable lainnya. Sehingga setelah mengetahui hasil dari uji asumsi dasarnya maka selanjutnya dilakukan hipotesis melalui uji product moment ini. Paakah terdapat korelasi yang signifikan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Tabel 4.6

Hasil uji product Moment iklim organisasi dan motivasi kerja

Correlations

		IKLIM ORGANISASI	MOTIVASI KERJA
IKLIM ORGANISASI	Pearson Correlation	1	.592**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	78	78
MOTIVASI KERJA	Pearson Correlation	.592**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	78	78

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

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Hal uji Product Momen diatas diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,592 dengan signifikansi 0,000. Dengan nilai signifikansi <0,05 tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya semakin positif iklim organisasi yang ada pada organisasi maka semakin tinggi motivasi kerja mereka. Sebaliknya semakin negatif iklim organisasi yang ada di Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya maka semakin rendah pula motivasi kerja para pegawai.

b. Uji T

Tabel 4.7
Hasil Uji T

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	46.733	13.947		3.351	.001
	iklim organisasi	.610	.099	.576	6.138	.000

a. Dependent Variable: motivasi kerja

Berdasarkan data diatas maka dapat dilakukan pengujian hipotesis dengan dua cara sebagai berikut:

Dengan cara membandingkan nilai t-hitung dengan t tabel, Jika t hitung > t tabel, maka Ho ditolak

Untuk melihat harga t tabel maka didasarkan pada derajat kebebasan (df), yang besarnya adalah $N-1$, yaitu $78-1 = 77$, berdasarkan hasil analisis uji t di atas, maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut: t hitung = 6,138., t tabel = 1,980. Maka t hitung lebih besar dari t tabel ($6,138 > 1,980$), maka H_0 ditolak, yang berarti H_a diterima dan H_0 ditolak terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja.

Dengan membandingkan taraf signifikansi (P-Value) dengan galatnya. Jika signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima. Pada tabel di atas bahwa signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$, maka H_0 ditolak sedangkan H_a diterima, yang berarti adanya hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja.

Dari hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai T sebesar 0,576 dengan signifikan sebesar 0,001. dengan nilai signifikan menunjukkan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada Lembaga Balai Diklat keagamaan Surabaya. Artinya semakin positif iklim organisasi maka semakin tinggi Motivasi kerja mereka, sebaliknya semakin tertutup iklim organisasi mereka maka semakin rendah motivasi yang dimiliki pegawai.

c. Koefisien determinan

Analisis korelasi dapat dilanjutkan dengan menghitung koefisien determinasi dengan cara mengkuadratkan koefisien yang ditemukan.

Selain itu uji koefisien determinasi juga dapat dilakukan untuk menghitung seberapa besar perubahan variasi *dependen* dapat dijelaskan oleh variasi variabel *independen*.

Tabel 4.8
Uji Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.576 ^a	.331	.323	5.38540	2.000

a. Predictors: (Constant), iklim organisasi

b. Dependent Variable: motivasi kerja

Dari hasil uji determinasi nilai R Square sebesar 0,323 menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi dapat menjelaskan sebesar 32% terhadap variabel motivasi kerja pada pegawai di Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya dan sisanya sebesar 68% dijelaskan oleh variabel lain diluar model atau faktor lain yang dapat mempengaruhi motivasi kerja pada pegawai di Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

5. Pembahasan

1. Analisis Iklim Organisasi

Berdasarkan perhitungan analisis prosentase iklim organisasi yang ada di Balai Diklat Keagamaan Surabaya diketahui bahwa suasana iklim

dikategorikan naik yang diperjelas dengan nilai prosentase 85%. Ini

dikategorikan baik karena berada di interval 75%-100%

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

2. Analisis Motivasi Kerja

Berdasarkan analisis prosentase diketahui bahwa pmotivasi kerja adalah 85%, ini dikategorikan baik karena berada di interval 75%-100%. Jadi motivasi kerja yang ada di Balai Diklat Keagamaan Surabaya dikatakan baik.

3. Analisis Korelasi antara Hubungan Iklim Organisasi dengan Motivasi kerja

Pada penelitian tentang hubungan antara Iklim Organisasi Dengan Motivasi Kerja pada karyawan di Balai Diklat Keagamaan Surabaya untuk mengetahui bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

jika r dihitung $(r_{xy}) > r$ maka H_0 ditolak, H_a diterima (ada hubungan antara X dan Y), jika dihitung $r (r_{xy}) > r$ maka H_0 diterima, H_a ditolak (maka tidak ada hubungan antara X dan Y). Berdasarkan perhitungan *Product Moment* diketahui bahwa terdapat korelasi antara iklim organisai antara iklim Organisasi dan Motivasi Kerja.

Hal ini ditunjukkan dengan hasil signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa H_a diterima yakni ada korelasi antara iklim organisai dengan motivasi kerja. Dari hasil ini

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

menunjukkan bahwa korelasi antara iklim organisasi dengan motivasi kerja bersifat positif.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Setelah melakukan analisa penelitian dapat diketahui sejauh manakah hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja pada karyawan di Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Motivasi kerja merupakan daya dorong yang dimiliki karyawan untuk bekerja mencapai tujuan lembaga, motivasi yang tinggi digambarkan pada indikator yang dikemukakan oleh George dan Jones. Apa bila motivasi kerja yang dimiliki karyawan bagus maka indikator tersebut tergambar pada pegawai.

Sedangkan iklim organisasi adalah situasional yang ada dalam suatu organisasi yang menjadi ciri atau karakteristik yang ada organisasi tersebut dimensi iklim organisasi terbuka dan tertutup merupakan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Dengan memiliki iklim organisasi yang baik (terbuka) yang tercermin dengan adanya hubungan antar relasi kerja yang baik, merasa tempat kerja adalah rumah kedua dan juga merasa memiliki maka akan menimbulkan perilaku kerja yang baik, ini menimbulkan motivasi kerja yang baik pula. Sesuai dengan pendapat McClelland, bahwa timbulnya motivasi untuk melakukan suatu perbuatan atau pekerjaan berasal dari

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

adanya interaksi antara motif dengan faktor-faktor situasi atau lingkungan tersebut yang dihadapi.¹

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Motivasi dapat timbul dari dorongan luar yang dapat berpengaruh positif terhadap dirinya. Lingkungan, hubungan, kenyamanan, gaya kepemimpinan merupakan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja. Sesuai dengan hasil uji hipotesis, maka semakin baik iklim organisasi yang dirasakan oleh pegawai di Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya maka semakin baik pula motivasi yang dimiliki oleh pegawai.

Iklim organisasi dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, jadi iklim organisasi tidak dengan sendiri ada melainkan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Iklim organisasi sebenarnya lebih banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala lembaganya. Karena dialah yang meletakkan landasan dan struktur dimana terjadinya interaksi sosial dalam lembaganya. Getsel dan Cuba menjelaskan tiga gaya

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

kepemimpinan yang dikutip dalam buku Burhanuddin,² yaitu:

- a. Gaya kepemimpinan nomotik, yang mementingkan tuntutan kelembagaan.
- b. Gaya kepemimpinan ideografis, yang mengutamakan tuntutan pribadi pemegang jabatan.

¹McClelland, D., Atkinson, J. W., Clark, R. W., & Lowell, E. L. . *The Achievement Motive*. (New York: Appleton Centur Crofts, 1958). Hal 438

² Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan kepemimpinan pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hal 275.

c. Gaya kepemimpinan transaksional, yang dengan tegas memperhatikan

kelembagaan tetapi juga memperhatikan kebutuhan-kebutuhan individu sebagai anggota organisasi, dan secara efektif berusaha mengurangi atau dapat mengatasi konflik yang muncul.

Dari hasil penelitian yang menunjukkan iklim organisasi yang baik maka dapat dilihat pula ada pengaruh pada motivasi kerja yang baik pula, jadi fungsi pemimpin melekat pada keberhasilan lembaganya.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

BAB V

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Berdasarkan Perhitungan analisis Presentase dapat diketahui bahwa iklim organisasi yang ada pada pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya adalah 85%, ini dikategorikan baik karena berada pada interval 75%-100%.
2. Berdasarkan perhitungan analisis presentase dapat diketahui bahwa motivasi kerja yang ada pada pegawai yang menjadi responden adalah 85%, ini kategori baik pula sama dengan iklim organisasi.
3. Berdasarkan Hasil Penelitian, dapat dibuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja pada Karyawan di Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Melalui uji hipotesis *Product Momen* maka dapat diketahui bahwa variabel bebas dan variabel terikat sebesar 0,592 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Maka dapat disimpulkan ada hubungan antara iklim organisasi dan motivasi kerja. Jika iklim organisasi yang dimiliki lembaga baik atau terbuka maka sejalan dengan motivasi kerja pegawai pada karyawan itu sendiri, motivasi kerja meningkat karena adanya situasi kondisi lingkungan yang baik dan harmonis.

B. Saran

1. Bagi Lembaga

Bagi lembaga diharapkan dapat membentuk dan mengusahakan untuk menjadikan iklim organisasi yang ada pada lembaga menjadi iklim organisasi yang baik dan terbuka yang dimana iklim organisasi yang baik ini akan memberikan sumbangsi positif pula bagi lembaga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karna bagaimanapun motivasi adalah hal yang paling mempengaruhi individu dalam bekerja.

Iklim organisasi yang baik dan terbuka tidaklah ada pada sendirinya melainkan harus adanya usaha untuk mempengaruhinya dan ini tidak lepas dari peran seorang pemimpin dalam mewujudkan iklim organisasi yang baik di lembaganya. Oleh karna itu iklim organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja lainnya selain Iklim organisasi. faktor yang diteliti dengan motivasi kerja diharapkan juga merupakan faktor dari motivasi itu sendiri. Selain itu peneliti juga diharapkan dapat melakukan pengambilan data dengan responden yang lebih bervariasi pada perusahaan, sekolah atau lainnyayang memiliki bidang berbeda dengan yang sekarang.

DAFTAR PUSAKA

- Winardi. 2001. *Manajemen dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Ali Hasyim. 1995. *Organisasi dan Manajemen*. Edisi 4. Jakarta: Bumi Aksara.
- Koontz Harold. dkk. 1996. *Manajemen*. Jilid 1 Edisi ke delapan, Jakarta: Erlangga.
- Sandi Ribka, dkk, file//C:/user/Download/5684-11051-1-1-Sm%20(1).pdf, 10-12-2015
- M. Stress Richard. 1985. Terjemahan Magdalena Jamin. *Efektifitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga,
- Robbin P Steppen. 2003. *Perilaku Organisasi*. jilid I. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia. 2003
- Mangkunegara AA Anwar Prabu. 2005 *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*, Bandung: remaja Rodakarsa.
- Winardi J. 2001. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan Malayu. 1996. *Organisai dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Indrawijaya Adam Ibrahim. 1983. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional. 2001. *Kamus besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 2001
- Soetopo Hendyat. 2012. *Perilaku Organisasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Davis Keith & W. New Stroom John. 1990. Terjemahan Agus Dharma, *Perilaku dalam organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Arni Muhammad. 2007. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Liliweri Alo. 2014. *Sosiologi dan Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Pidarta Made. 2005. *Perencanaan pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan system* Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Kamaluddin. 1989. *Manajemen*. Jakarta: Depdikbud.
- Burhanuddin. 1994. *Analisis Administrasi Manajemen dan kepemimpinan pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Purwanto Ngalim. 2004. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Syarifah Aini. 2014. *Hubungan iklim Organisasi dengan komitmen organisasi pada karyawan Bank Jatim cabang bawean*. Skripsi UINSA Surabaya

<http://www.academia.edu>, 9 Desember 2015

Sudijono Anas. *Pengantar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja GrafindoPersada.

Arikunto Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.

McClelland, D., Atkinson, J. W., Clark, R. W., & Lowell, E. L. 1958. *The Achievement Motive*. New York: Appleton Centur Crofts.

Astuti. 2012. *Hubungan Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi Dengan Kepuasan Kerja PNS*.

Siti Nur Aisyah. 2011. *Hubungan Iklim dan Motivasi kerja dengan disiplin kerja*.

Meala Santi Artati. 2011. *Hubungan Iklim organisasi Sekolah dan motivasi Guru dengan kinerja*.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id